

DE MACHINE

Stijn Bronzwaer, Joris Kooiman
en Merijn Rengers

DE MACHINE

In de ban van Booking.com

LEBOWSKI PUBLISHERS
AMSTERDAM 2021

Deze publicatie is tot stand gekomen met steun van het Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten. www.fondsbjp.nl

FONDS *Bijzondere*
JOURNALISTIEKE PROJECTEN

Wilt u reageren? Stuur dan een mail naar bookingboek@gmail.com

© Stijn Bronzwaer, Joris Kooiman en Merijn Rengers, 2021

© Lebowski Publishers, Amsterdam 2021

Omslagontwerp: Job van Rijn, Amsterdam

Auteursfoto: Jan Willem Kaldenbach

Typografie: Crius Group, Hulshout

ISBN 978 90 488 5999 3

ISBN 978 90 488 6000 5 (e-book)

NUR 400

www.lebowskipublishers.nl

www.overamstel.com

OVERAMSTEL

uitgevers

Lebowski Publishers is een imprint van Overamstel uitgevers bv

Meld je aan voor de nieuwsbrief om op de hoogte te blijven van de nieuwste boeken van Lebowski Publishers via www.lebowskipublishers.nl/nieuwsbrief

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever



‘Machines are worshipped because they are beautiful and valued because they confer power; they are hated because they are hideous and loathed because they impose slavery.’

Uit het essay ‘Machines and the Emotions’
Bertrand Russell, Brits filosoof (1872-1970)

INHOUD

WOORD VOORAF	9
DEEL 1: Geert-Jan Bruinsma <i>Goedemorgen means good morning</i>	19
DEEL 2: Stef Norden <i>Responsibility can only be taken</i>	65
DEEL 3: Kees Koolen <i>Milking the cows</i>	123
DEEL 4: Darren Huston <i>Welcome to the Future</i>	199
DEEL 5: Gillian Tans <i>What the fuck am I doing wrong?</i>	265
DEEL 6: Glenn Fogel <i>Get that money</i>	341
NASCHRIFT <i>Hoe is het nou met?</i>	392

WOORD VOORAF

Een vrouw in een witte prinsessenjurk loopt langzaam het podium op. Ze is omringd door figuren in witte monnikspijen met brandende fakkels in hun handen. Machines blazen het podium vol rook, terwijl kunstsneeuw door de zaal dwarrelt. Een harde technobeat klinkt door de speakers. Uit grote vuurwerkfontein-
nen daalt een regen van gele vonken neer op het uitzinnige publiek.

Bijna vierduizend in het wit geklede toeschouwers juichen, springen en houden hun telefoons boven hun hoofd om het spektakel vast te leggen. Ze filmen de vrouw in het wit, die haar armen ten hemel spreidt en het publiek met serene stem op de beat toespreekt. 'Proud and yet humble. Of what we achieve. We work very focused. For what we believe. So celebrate and dance. At this year's glorious ball.'

Het was zaterdagavond 15 december 2012. Het slotfeest van de Booking Annual Meeting (BAM) in het Amsterdamse congrescentrum de RAI: het meest overdadige personeelsfeest dat ooit had plaatsgevonden in de hoofdstad. Van over de hele wereld had Booking.com zijn duizenden werknemers naar Nederland gehaald om het jaar in stijl af te sluiten. Booking betaalde alles voor zijn personeel: vlucht, feest, maaltijden en drank.

De BAM was een vondst van Darren Huston, de Canadees die een jaar eerder was aangetreden als eerste niet-Nederlandse topbestuurder van het bedrijf. Booking.com was op dat moment

het grootste e-commercebedrijf van Europa en stond wereldwijd (na Amazon en eBay) op nummer drie, maar Huston merkte al snel dat Booking zich daar niet naar gedroeg. Huston had geen fatsoenlijke directiekamer en medewerkers keken afkeurend naar de grote Mercedes waarmee hij zich elke dag vanuit zijn woonplaats Wassenaar naar Amsterdam liet rijden. Booking cultiveerde de zuinigheid die paste bij een start-up, maar wat de Canadees betreft was het bedrijf die fase ontgroeid. Darren Huston was overgekomen van Microsoft om Booking de status te geven die het verdiende, vergelijkbaar met techiconen als Facebook, Amazon en Google. Een extravagant personeelsfeest hoorde daarbij.

Booking had dat jaar genoeg te vieren. Het bedrijf draaide beter dan ooit: in 2012 maakte Priceline, het Amerikaanse moederbedrijf van Booking, op een omzet van 5,2 miljard dollar ruim 1,4 miljard dollar winst. De recordcijfers waren vooral te danken aan de fantastische resultaten van het Amsterdamse Booking.com, dat in 16 jaar was uitgegroeid tot de grootste hotelreserveringsite ter wereld. Terwijl bedrijven en consumenten in heel Europa kampten met de gevolgen van een financiële crisis en de economie in Nederland dat jaar met 1 procent kromp, groeiden bij Booking de bomen tot in de hemel.

‘BAM! The eagle has landed’, luidde de kop van *Bamsterdam*, de krant die Booking speciaal voor het personeelsfeest liet drukken. Het was bijna Kerstmis en veel Nederlandse bedrijven hadden een slecht jaar achter de rug, maar op de BAM was het *party galore*, compleet met een dresscode (‘white = right’) en het thema ‘Winter Wonderland’. Vrijwel iedereen had werk gemaakt van zijn outfit, getuige alle schmink, pruiken en kostuums van elven, dwergen en heksen. Aanwezigen postten tijdens het feest onder de hashtag #BookingBAM foto’s en complimenten aan hun werkgever, die zij bedankten voor het ‘beste feest ooit’ van ‘het beste bedrijf op de planeet’. Geert-Jan Bruinsma, die Booking

in 1996 na zijn studie in Twente samen met zijn stagebegeleider bedacht, was er ook. Hij liep onopvallend tussen het publiek, geschminkt als een karakter uit de film *Avatar*.

Niet de oprichter, maar topman Darren Huston was die avond in zijn spierwitte smoking met blauw strikje het stralende middelpunt van het feest. Met wie dat maar wilde ging hij gearmd op de foto. Aan het eind van de avond kregen alle aanwezigen van Huston een kado: een iPad mini en een cheque van 500 euro, te besteden aan hotelovernachtingen.

‘Are you having an unbelievable time?’ schreeuwde Huston naar het publiek toen hij zelf op het podium klom. ‘Are you having a fucking unbelievable time?’

Booking.com behoort tot de selecte groep bedrijven die in de wilde begintijd van internet een voorsprong heeft genomen en nooit meer is ingehaald. In het najaar van 2021, toen wij de laatste hand legden aan dit boek, waren via het platform meer dan 28 miljoen hotels, vakantiehuisen en appartementen te reserveren. Dat is ongeëvenaard. Van vijfsterrenchic tot heel goedkoop, en voorzien van een uitgebreide lijst recensies. De blauw met witte Booking-trofee die hoort bij een hoge klantenbeoordeling pronkt wereldwijd op hotelbalies.

Booking is in 1996 bedacht, in Twente, werd opgericht in Amersfoort en zetelt vanaf 2022 in het grootste nieuwe hoofdkantoor dat de afgelopen decennia in Amsterdam-Centrum is gebouwd – vlak naast station Amsterdam Centraal. De tijd dat bankiers de dienst uitmaakten in de hoofdstad is voorbij. De nieuwe *masters of the universe* zijn ergens achter in de twintig, hebben data science gestudeerd in Azië of Oost-Europa en werken bij Booking.com, dat dit jaar 25 jaar bestaat.

De wisseling van de wacht heeft zich bijna ongemerkt voltrokken. Bijna iedereen ter wereld kent de website van Booking, maar vrijwel niemand kent het bedrijf en zijn mensen. Ama-

zon heeft Jeff Bezos, Facebook Mark Zuckerberg en Tesla Elon Musk: wereldberoemde oprichters met een miljardenvermogen en de status van rocksterren. Ze zijn geregeld in het nieuws, net als hun bedrijven. Hun individuele geschiedenis is het onderwerp van boeken en films.

Booking heeft geen bekende gezichten en is inmiddels toe aan zijn zesde CEO. Het bedrijf is weinig meer dan een op het oog simpele, maar reuzehandige website met een oneindig aanbod aan overnachtingsmogelijkheden. Dat het bedrijf zo onopvallend is, ligt al in de website zelf besloten. Het gaat bij Booking om gebruiksgemak en snelheid, niet om een goed gevoel bij het merk of sociale interactie tussen gebruikers. De website is er niet op uit je aandacht zo lang mogelijk vast te houden, zoals Facebook, Instagram en Twitter. Klanten moeten 'boeken en oprotten', vertelde een van de eerste medewerkers ons. Op die gedachte is het bedrijf gebouwd.

Toen Gillian Tans, topvrouw van Booking.com tussen 2016 en 2019, in een bijeenkomst met Nederlandse parlementariërs eens vroeg hoeveel medewerkers zij dachten dat Booking had in Amsterdam, was het antwoord: 25. In werkelijkheid had Booking toen al duizenden werknemers in de hoofdstad.

Het is gemakkelijk lacherig te doen over de onwetendheid van politici. Maar ook wij, drie economisch onderlegde journalisten van *NRC*, hadden het antwoord niet geweten. En dat terwijl wij vanaf het dak van onze redactie uitkijken op het hoofdkantoor van Booking. Net als de meeste mensen reserveerden we onze vakantietrips en reizen voor de krant via Booking.com, maar voelden we niet de aandrang om ons serieus in het bedrijf te verdiepen. We deden wat journalisten vaker doen: we richtten ons op de bedrijven die het hardst schreeuwden en vergaten ondertussen de stille gigant om de hoek. Terwijl Booking, voor Nederlandse én Europese begrippen, een bedrijf is van enorme omvang.

Booking is goed voor zo'n 90 procent van de inkomsten van zijn Amerikaanse moederbedrijf, dat een notering heeft aan de beurs in New York. Tegen de huidige beurskoers is het bedrijf bijna 100 miljard dollar waard en daarmee is het groter dan Heineken, ASML en ING. Booking is bovendien veel winstgevender dan de meeste beursfondsen. Wat Booking ook onderscheidt van andere multinationals: het bedrijf maakt geen fysiek product en heeft nauwelijks bezittingen. Booking heeft een site, een app, een paar servers en kantoren met duizenden medewerkers. Een van de best bewaarde bedrijfsgeheimen is een geavanceerd stuk software, een digitale experimentenmachine die elk jaar weer miljarden genereert: The Experiment Tool.

Toen we ons verdiepten in wat er de afgelopen kwarteeuw gebeurde bij Booking, bleek er veel te onderzoeken. Hoe was het mogelijk dat een Nederlands bedrijf de concurrentie uit Silicon Valley en Azië wist te verslaan en uitgroeide tot marktleider in een van de meest lucratieve niches van het internet? Wie was verantwoordelijk voor het succes van Booking.com en wat deed het bedrijf met de jaarlijkse miljardenwinsten? Hoezo trokken de slimste wis- en natuurkundigen in de wereld naar Amsterdam om software te schrijven voor een hotelwebsite? Was de wereld beter af met Booking.com? Allemaal vragen waar we geen antwoord op hadden.

Vanaf maart 2020 legde het coronavirus het openbare leven plat en viel het wereldwijde reisverkeer stil. De omzet van Booking stortte in en voor het eerst moest het bedrijf mensen ontslaan, terwijl het eerdere crises zonder enig probleem had doorstaan. In 2008 bijvoorbeeld, toen veel hotels worstelden met een terugval in het toerisme door de kredietcrisis, was Booking.com vrolijk doorgesgroeid. En toen in 2010 het luchtverkeer door de uitbarsting van de IJslandse vulkaan Eyjafjallajökull tijdelijk werd stilgelegd, had Booking daar nauwelijks last van – onder

andere doordat veel gestrande reizigers via het platform op zoek gingen naar een hotel.

Tijdens de coronacrisis verliep het anders. Deze crisis legde allerlei onderhuidse problemen bij Booking bloot, kwesties die bij nader onderzoek al jaren bleken te spelen. Het schijnbaar on-eindige succes, dat tijdens het Winter Wonderlandfeest in de RAI zo goed zichtbaar was, was plotseling niet vanzelfsprekend meer.

Dat bleek ook uit berichten van medewerkers die contact zochten met *NRC*. In feite begon ons onderzoek naar Booking met een e-mail die op maandag 13 april 2020 om 13.20 uur naar de redactie werd gestuurd. ‘Stukje bij beetje horen en ervaren wij wat er eigenlijk aan de hand is met het bedrijf,’ schreven twee personeelsleden ons die middag. ‘Mensen bij Booking raken hun baan kwijt of wordt het functioneren onnodig moeilijk gemaakt, in de hoop dat zij vertrekken. De meeste collega’s zijn buitenlanders, kennen de (Nederlandse arbeids)regels niet goed en zijn daardoor erg kwetsbaar. Het is niet ethisch om onder de huidige omstandigheden rondom corona mensen nog eens extra in het ongeluk te storten, zonder enige medemenselijkheid. Voorbeelden hiervan zijn er te over. Graag willen wij met u over deze zaken spreken.’

Terwijl wij deze gesprekken voerden, manoeuvreerde Booking zichzelf ongewild vol in de spotlight van de publiciteit. In een poging rust te brengen en de onderhandelingen met het personeel te vergemakkelijken, maakte Booking – zo’n beetje als eerste grote bedrijf in Nederland – wereldkundig dat het coronasteun accepteerde van de overheid. De reacties waren woedend. Hoe durfde een bedrijf dat het jaar ervoor nog bijna 5 miljard dollar winst had gemaakt, nu opeens de hand op te houden?

De heftige reacties en de verhalen die wij van personeelsleden hoorden, vormden voor ons aanleiding om het bedrijf uitgebreid te profileren in *NRC*. We analyseerden de cijfers, interviewden Booking-topman Glenn Fogel en spraken met een

aantal medewerkers en oud-medewerkers. Een van hen was Kees Koolen, CEO van Booking.com tussen 2008 en 2011 en de man die nog het dichtst in de buurt kwam van een boegbeeld van het bedrijf. ‘Mr. Booking’ werd hij wel genoemd, een hoekige Brabander die na zijn Booking-jaren enige bekendheid verwierf met zijn mislukte ambitie de grootste boer ter wereld te worden.

We maakten kennis met een zonderling, mysterieus bedrijf dat bol stond van de tegenstrijdigheden. Booking bleek zakelijk ongekend succesvol en ondertussen onvoorstelbaar amateuristisch in zijn omgang met personeelsproblemen; tegelijk een wereldmerk en wereldvreemd, zowel mediaschuw als gepikeerd over een gebrek aan waardering bij publiek en pers. Booking was een winnaar, vertelden vrijwel alle gesprekspartners ons, maar ondertussen ervoer vrijwel iedereen een gevoel van verlies. De magie die Booking ooit had gehad was verloren gegaan, al lang voordat de pandemie uitbrak.

Waar hadden ze het precies over? Wat was Bookings succesformule en wat was de ongrijpbare bedrijfscultuur waar iedereen over sprak? Waar was het misgegaan? Waarom vroegen medewerkers ons uit te zoeken waarom topvrouw Gillian Tans op een zijspoor was gezet? Hoe kon een miljardenbedrijf het maatschappelijke debat zo slecht aanvoelen? Waarom waren zoveel huidige en oud-medewerkers bang om met ons in gesprek te gaan?

Iedereen had een puzzelstukje, maar niemand had het overzicht. Vandaar dit boek.

Op zaterdag 15 mei 2020 publiceerden wij in *NRC* de longread ‘Booking is uitgefist. Hoe kon de reisgigant zó in problemen komen?’ Iets na halfacht ’s ochtends kreeg een van ons een Whatsapp-bericht van Kees Koolen. Die schreef: ‘Ik vind dat je een extreem verkeerd beeld schetst over de cultuur binnen

Booking. Heel populair geschreven natuurlijk in deze tijd, maar ik herken niks in je artikel.’

En, ruim een halfuur later: ‘Ik vind je een echt slecht mens. En vanbinnen weet je vast wel hoe unfair je bent met de uitspraak dat ik aan je artikel heb meegewerkt in je verlangen zelf journalistieke carrière te maken, al zul je dat nooit toegeven aan de buitenkant. Ik laat het hier nu. Je krijgt vanzelf een keer wat je toekomt. En weinig mensen zullen dan compassie hebben met je.’

Koolen was woedend omdat we bij het stuk hadden vermeld dat hij en Booking-topman Glenn Fogel hadden meegewerkt aan de totstandkoming. We hadden hem wel geïnterviewd, maar dat kon je toch echt niet meewerken noemen – vond Koolen. Sindsdien weigert hij elke poging om met hem in contact te komen. Toen we in augustus 2020 het boekproject aankondigden, liet Koolen per e-mail weten dat het boek tot mislukken gedoemd was, omdat hij met een club vertrouwelingen een omerta had afgekondigd. ‘De mensen die echt weten hoe Booking is gebouwd (de echte kern van 10+ mensen – en 20 daaromheen – die nooit in het nieuws komen en dat ook niet willen) zul je nooit spreken. Die werken er niet aan mee.’

Het klopt dat enkele betrokkenen van het eerste uur, al dan niet na overleg met Koolen, niet met ons over Booking hebben gesproken. Zoals Arthur Kosten (het brein achter de site) en Geert-Jan Bruinsma (de oprichter), die ons gedecideerd lieten weten niet mee te doen. Dat geldt ook voor Koolens voormalige zakenpartner en raadgever Stef Norden, die na zijn Booking-jaren Nederland vaarwel heeft gezegd en onder een andere naam bij een heilige berg in Zuid-India woont. ‘Ik zou het waarderen als je mij, en de mensen met wie ik bij Booking.com heb gewerkt die niet willen meewerken, buiten het boek laat,’ liet Norden weten.

Veel anderen, ook uit de begintijd, wilden wel praten. Tussen augustus 2020 en september 2021 spraken we met meer dan driehonderd direct betrokkenen, in vrijwel alle gevallen meer dan één keer. We maakten lange wandelingen met bronnen, zochten mensen thuis op, dronken koffie in cafés en restaurants en voerden eindeloos veel telefoontjes en videogesprekken. We achterhaalden oude mailboxen, interne presentaties, juridische documenten en ordners vol vertrouwelijke papieren. Ook kregen we tientallen video's en audio-opnames van besloten interne bijeenkomsten in handen.

We spraken met (ex-)werknemers, concurrenten, overheidsinstanties, hoteliers, kroegbazen en anderen die de afgelopen vijftienvintig jaar de geschiedenis van Booking meemaakten. Veel gesprekken waren off the record, waarbij we toezegden de bron niet te citeren zodat geïnterviewden vrijuit konden spreken over wat ze hadden meegemaakt.

Het bedrijf Booking heeft niet actief meegewerkt aan de totstandkoming van dit boek. Wel spraken we, op eigen initiatief, op achtergrondbasis met tientallen medewerkers en gaf het bedrijf een reactie op onze vragen over een aantal voorvallen en feiten (jaartallen, cijfers, bedragen, et cetera) die in het boek worden genoemd.

Op basis van al deze gesprekken, herinneringen, documenten, e-mails, video's en foto's schetsen we hoe Booking in een kwarteeuw uitgroeide van een probeersel van een student uit Enschede en zijn stagebegeleider tot een online wereldmacht. Het is een verhaal van een clubje ongepolijste twintigers en dertigers die een subliem stuk software bouwen, daarmee de wereld veroveren en schatrijk worden. Het is ook het verhaal van verbroken vriendschappen, verraad, hebzucht en desillusie. De boekingsmachine blijkt niet alleen een digitale goudmijn, maar ook een apparaat dat mensen verdeelt en uitput.

Daarmee geeft dit boek inzicht in de economische krachten die

ons leven, ons gedrag en onze samenleving sturen – vaak zonder dat we daar erg in hebben. In 25 jaar is onze samenleving door het samenspel van het grote geld, de voortdenderende digitale techniek en onze eigen onoplettendheid voorgoed veranderd. Hoe dat proces zich – pal onder onze neus, in de Amsterdamse kantoren van Booking.com – heeft voltrokken en de ingrijpende gevolgen die dat heeft gehad voor klanten, hotels en medewerkers, leest u in dit boek.

Als er een kritisch stuk over Booking in de pers verschijnt, wijst topman Glenn Fogel zijn medewerkers weleens op de Japanse film *Rashomon* uit 1950. De film toont een moord vanuit het gezichtspunt van vier getuigen, met ieder een ander verhaal. Een artikel is maar één gezichtspunt en daar kun je het mee oneens zijn, vertelt Fogel dan. ‘Mr. Booking’ Kees Koolen, een van zijn voorgangers, is strenger. Volgens hem bestaat er maar één juiste versie van de Booking-geschiedenis – en dat is de zijne. Ons journalistieke onderzoek levert ‘vast een heel spectaculair boek’ op, liet hij ons weten, maar kan simpelweg niet kloppen omdat hij er niet aan heeft meegewerkt.

Beide CEO’s vergeten voor het gemak dat het niet alleen aan hen is om de historie van Booking te duiden. De geschiedenis van de boekingsmachine is van ons allemaal, van klanten, werknemers, hoteliers – en van de lezers van dit boek.

Dit is onze versie van het ongelooflijke verhaal van een kwarteeuw Booking.com.

Stijn Bronzwaer, Joris Kooiman en Merijn Rengers
Amsterdam, september 2021

DEEL I

Goedemorgen means good morning

—

Geert-Jan Bruinsma

In de zomer van 1996 was 's werelds grootste hotelwebsite Booking.com een nog weinig omlijnd idee in het hoofd van Geert-Jan Bruinsma, een 27-jarige bedrijfskundige die nog nooit in een duur hotel had geslapen. Toch stond hij deze 29ste juli bij de receptie van het hoofdkantoor van hotelketen Golden Tulip, een onopvallend betonnen kantoorpand pal naast de grote spoorwegovergang bij het treinstation van Hilversum. Hij moest weten of zijn plannetje kans van slagen had.

Bruinsma, donker haar, gladgeschoren kin en een overhemd in de broek, was twee jaar eerder afgestudeerd. Hij was nooit overdreven ambitieus geweest, had veel gefeest en lang over zijn studie gedaan. Het werd tijd om geld te gaan verdienen, wist hij.

Veel van zijn studievrienden uit Enschede werkten inmiddels bij een groot bedrijf, maar Bruinsma moest weinig hebben van multinationals en hun beloftes van glanzende carrièrepaden. Van zijn enige bezoek aan een multinational, een excursie tijdens zijn studie naar het hoofdkantoor van KLM in Amstelveen, herinnerde hij zich vooral de leren fauteuils in de directievlugel boven in het gebouw – ver verheven boven de rest van het bedrijf. Dat wilde hij niet: veel te hiërarchisch.

Nee, Geert-Jan Bruinsma wilde een eigen bedrijf. Naast hem op de stoep bij Golden Tulip stond een man die vastbesloten was hem daarbij te helpen. Jan Willem Smeenk, freelance systeembeheerder en tien jaar ouder dan Bruinsma, had de afspraak bij Golden Tulip geregeld. Sinds Smeenk twee jaar eerder de afstu-

deerstage van Bruinsma had begeleid, was hij onder de indruk geraakt van diens rust en vasthoudendheid.

Het waren eigenschappen die Smeenk zelf nauwelijks bezat. Zijn manier van praten had iets weg van Dr. Emmett L. Brown, de briljante maar warrige uitvinder uit de film *Back to the Future*. Hij wilde als jonge jongen dingen bouwen, maar was tijdens zijn hbo-opleiding in de autotechniek in de ban geraakt van computers. Sindsdien bedacht Smeenk elke dag wel iets nieuws.

Bij de balie op de eerste verdieping haalde marketingmanager Janneke Nijenhuis van Golden Tulip het duo op. Ze kende Smeenk van een paar jaar terug, toen hij een internationaal boekingssysteem aan de praat had gekregen waarmee Golden Tulip experimenteerde. Nijenhuis was jong en enthousiast en vond de hotellerie het mooiste wat er was, maar ze had ook een zwak voor mannen met verstand van computers. Die keken heel anders naar de wereld dan mensen uit haar branche. Wie weet konden ze iets aan elkaar hebben.

Terwijl de rest van Nederland met zomervakantie was of naar de Olympische Spelen in Atlanta keek, werkten Bruinsma en Smeenk de waslijst aan vragen af die Bruinsma had voorbereid. Die gingen allemaal over hotelboekingen, waar het duo duidelijk weinig van afwist. Bruinsma notuleerde en Nijenhuis vertelde uitvoerig. Over touroperators en reisbureaus, over trage digitale boekingsnetwerken en over wat er gebeurde als gasten niet kwamen opdagen bij een hotel dat ze hadden geboekt. Al snel merkte Nijenhuis dat Bruinsma en Smeenk niet alleen voor een college hotelreserveringen waren langsgekomen, zij bleken ook een commercieel plan te hebben.

Ze vroegen Nijenhuis uitgebreid naar het Nederlands Bureau voor Toerisme (NBT). Ze waren bang dat het bureau met hun plan aan de haal ging, vertrouwden ze haar toe. Zo werkte het niet, zei zij: het NBT was een overheidsinstantie die Nederland

over de grenzen promoveerde, geen potentiële concurrent. Van het NBT hadden ze niets te vrezen.

Toen ze na het gesprek bij Smeenk's auto in de parkeergarage onder het Golden Tulip-pand stonden, was Bruinsma enthousiast. Hij had allemaal nieuwe dingen gehoord voor in zijn businessplan. De volgende ochtend zat hij al om 7 uur 's ochtends achter zijn computer om zijn aantekeningen uit te werken. Hij zag kansen en voelde de opwinding. Zo viel er voor jonge mensen die graag reisden en die internet interessant vonden – de doelgroep waar Bruinsma zich als pas afgestudeerde zelf toe rekende – via internet bijna niets te boeken. Hotels die zich op backpackers richtten hadden helemaal geen digitale systemen, omdat die voor hen 'te duur' en 'niet interessant' waren, schreef hij op.

De digitale boekingsystemen die al wel bestonden, zoals die van Golden Tulip, werkten traag. Het 'duurt 24 uur' voordat de beschikbaarheid is bijgewerkt, noteerde hij. En hij zette daar een uitroepteken achter. Reisbureaus werkten 'met een marge van 10 procent' en de bedrijven achter de boekingsnetwerken kregen 'nog eens 8,5 procent' van de prijs van een overnachting.

Er lagen dus volop kansen, mailde hij op dinsdagochtend 30 juli 1996 aan Smeenk. Er moest een systeem te bouwen zijn 'dat de verantwoordelijkheid op zich neemt van de boekingen. Dit betekent dat wanneer een gast een boeking doet, deze boeking geaccepteerd moet worden door het hotel. Dit is normaal in de hotelwereld.'

Dat systeem, dat ging hij ontwikkelen.

Een etentje

Het plan voor een hotelboekingsstelsel via internet was een paar maanden eerder, in het voorjaar van 1996, uit armoede

ontstaan tijdens een diner in een restaurant in Amsterdam-Oost. Bruinsma had die dag Jan Willem Smeenk, diens broer Henk en een collega van de Smeenks opgetrommeld voor een vervelende mededeling: het lukte hem maar niet om geld te verdienen als startende techniekondernemer. De drie mannen moesten dit weten. Zij hadden geïnvesteerd in NCI Informatietechnologie, het bedrijfje dat Bruinsma direct na zijn studie had opgezet. Als hij stopte, dan waren zij hun geld kwijt.

Bruinsma kende de drie mannen van zijn stage. Ze werkten voor Stichting Tool, die om de hoek van het restaurant kantoor hield in een voormalige kazerne. Tool stond voor ‘Technologie Overdracht naar Ontwikkelingslanden’ en was een idealistisch initiatief dat sinds 1969 Nederlandse studenten koppelde aan organisaties in Azië en Afrika, om westerse kennis en communicatietechnologie te verspreiden in ‘de Derde Wereld’.

Tool werkte nauw samen met de vakgroep ontwikkelingskunde van de faculteit technische bedrijfskunde, die studenten van de Universiteit Twente de mogelijkheid bood om als afstudeeropdracht op stage naar een ontwikkelingsland te gaan. Een van die afstudeerders was Geert-Jan Bruinsma. ‘Hij ging voor ons in 1993 naar Oost-Afrika,’ vertelt Henk Smeenk, zijn afstudeerbegeleider bij Tool, die zich zijn enthousiasme nog steeds kan herinneren. ‘We waren meteen onder de indruk van zijn aanpak.’

Het afstudeerproject bracht Bruinsma naar Oeganda, Zimbabwe en Kenia, waar hij zogeheten Toolnet Access Points (TAP’s) moest installeren. Dat waren servers waar lokale klanten met gebruik van telefoonmodems uitgaande e-mails konden uploaden en ingekomen e-mails konden ophalen. Vanuit Tool Amsterdam werd elke nacht naar die servers gebeld en werden de digitale postzaken uitgewisseld.

Het systeem kon ook tegen lage kosten faxen ophalen en afleveren en was daarom mogelijk interessant voor Nederlandse

bedrijven, dachten de broers Smeenk na het afstuderen van Bruinsma. Zo was het idee ontstaan voor een gezamenlijk fax-bedrijf. Toolnet leverde hierbij de techniek; de broers Smeenk en een derde Tool-medewerker leverden het startkapitaal en Bruinsma zou het bedrijf trekken. Als directeur en tevens enige werknemer ging hij vanuit zijn woonplaats Enschede op zoek naar Nederlandse bedrijven en ontwikkelingsorganisaties die de goedkope faxtechniek wilden afnemen.

Faxen van en naar Afrika kostte via zijn beginnende bedrijf NCI Informatietechnologie maar 'één gulden per bericht' vertelde Bruinsma eind 2014 aan het internetmagazine *Netkwesties*. Hij probeerde de techniek te slijten 'aan bedrijven met veel fax-verkeer tussen het Nederlandse hoofdkantoor en buitenlandse filialen'. Helaas, vertelde Bruinsma er gelijk achteraan, bleek al snel dat zijn plan geen toekomst had. De fax raakte in onmin en werd razendsnel ingehaald door internet.

Eigenlijk zou een nieuw bedrijf iets met dat internet moeten doen, zei Bruinsma tegen zijn oud-collega's van Toolnet in het restaurant in Amsterdam-Oost. Wat dat 'iets' moest zijn, daar had Jan Willem Smeenk direct ideeën over, vertelt Smeenk terugkijkend. 'Ik heb altijd ideeën. Ik ben heel erg ADHD, maar ik ben meer een bedenker dan een uitvoerder.'

Smeenk had zijn internetideeën een paar jaar eerder opgedaan. In 1991 en 1992 sleutelde hij als IT-manager voor Golden Tulip aan een reserveringsnetwerk dat geënt was op een voorloper van internet, GEIS – een datanetwerk van het Amerikaanse energiebedrijf General Electric. Smeenk: 'GEIS was heel duur en niet wereldwijd dekkend. Ik weet nog dat ik bij het testen 1 MB naar de server stuurde en terugkreeg. Er gingen gelijk allerlei piepjes af. Ik had 2000 gulden aan dataverkeer verbruikt.'

De missing link, vertelde Smeenk in het restaurant, was het internet. Daarmee konden alle frustraties worden opgelost, te-

gen lage kosten. ‘In 1996 lag dat internet er, te wachten op mensen die er iets mee deden.’

Nadat Smeenck had verteld over de combinatie van internet en hotelreserveringen, zei Geert-Jan Bruinsma dat hij zoiets wel wilde proberen. De avond, die in mineur begon omdat Bruinsma’s faxbedrijf was mislukt, sloeg richting het dessert om in een enthousiaste brainstormsessie over een nieuw bedrijf. Alle aanwezigen zagen daarvan het voordeel. Bij een doorstart hoefden de drie mannen van Tool hun investering niet als verloren te beschouwen en bleef Bruinsma’s droom van een eigen zaak intact.

De ochtend na het etentje zat Bruinsma – die vooral zijn eigen rol in het bedenken van Booking benadrukte en Smeencks naam niet noemde – al vroeg achter zijn pc in Enschede, vertelde hij twintig jaar later in een interview met de Twentse krant *Tubantia*. Hij was nerveus. ‘Bestond er al zoiets? Want je weet hoe het werkt: er zijn duizend groenteteboeren, maar op internet wil niemand iets doen wat al bestaat. Ik vond alleen Hilton.com in Amerika, waar je specifiek voor die keten hotels kon boeken. In Nederland was er niets.’

‘Feest, feest, feest, zes jaar lang’

Booking.com zette in de jaren daarna de hotelindustrie op zijn kop, drukte concurrerende websites uit de markt en dreef belastingdiensten en mededingingsautoriteiten in heel Europa tot wanhoop. Toch past controversie slecht bij Geert-Jan Bruinsma (1968), zeggen mensen die hem van vroeger kennen. Zij herinneren zich hem als een ingetogen Friese jongen – type zeilinstrocteur, die het beste met de wereld voorhad. Conflicten ging hij uit de weg, het liefst hield hij iedereen te vriend.

Bruinsma groeide op met een oudere broer en twee zussen in Scharnegoutum, een dorp vlak bij Sneek. Later verhuisde het

gezin naar Tersoal (Terzool, in het Nederlands), een paar kilometer verderop. Zijn moeder was huisvrouw, zijn vader had een jachtwerf. Ze woonden bij de werf, waar ook een winterstalling was en bootjes werden opgeknapt en verhandeld. Fikkies stoken vond Bruinsma het leukste wat er bestond, ook op latere leeftijd.

De hele familie was ondernemend, vertelde Bruinsma: ‘M’n ene opa was veehandelaar, de andere groenteboer. Laatst kwam ik erachter dat van het gezin waaruit m’n moeder komt geen van de vijf kinderen ooit in loondienst was. Van die tradities moet ik iets hebben meegekregen.’ Na zijn middelbare school in Sneek koos Bruinsma voor de Universiteit Twente, waar hij technische bedrijfskunde studeerde. Klassieke ingenieurs vonden dat een slappe studierichting, maar de combinatie van technische en economische vakken trok hem wel.

Studeren bleek bijzaak. Bruinsma stortte zich in het studentenleven van Enschede en werd lid van een voorloper van studentenvereniging DSCC/DJCR ‘Audentis et Virtutis’ (kortweg Audentis). Zijn jaarclub heette Mondukonkeranto, zijn dispuut – waarvoor Bruinsma jarenlang de website beheerde – Yunophiat, een samensmelting van de woorden ‘Yuno’ en ‘Phiat’. Dat was potjeslatijn voor ‘hij die goedkeuring geeft aan het beschermen van het vrouwelijk schoon’.

Bruinsma woonde eerst op de campus, maar vond in 1988 samen met vijf studievrienden een echte woning. Ze doopten de twee-onder-een-kapwoning aan de Oliemolensingel in Enschede ‘Huize Cook’ en trokken er in. Het huis voldeed aan alle kenmerken van een studentenhuis. Oude fietsen voor de deur, pils in de vensterbank en zes jongens die een klein keukentje, een badkamer en een wc deelden. De goedkoopste kamer was zo klein dat er eigenlijk geen ruimte was voor een tv, maar daar had een handige techniekstudent iets op gevonden. Hij had het raam uit de deur geschroefd en daar zijn tv in opgehangen. Dat de achterkant daarvan de gang in stak, derde niemand.

Tot op de dag van vandaag is Bruinsma een ‘Cooker’, vertelde hij in 2014 aan het alumniblad van de Universiteit Twente. Elk jaar gaat hij mee op ‘Diesreis’, met jongens ‘die nog niet eens geboren waren toen ik op Cook woonde’, vertelde Bruinsma. ‘Het is er ranzig binnen, maar volgens mij niet veel erger dan vroeger. Afgelopen jaar waren we in Berlijn, daarvoor Mallorca, Belgrado, Madrid, Istanbul.’

Ook is hij vaste gast bij het kerstdiner op Huize Cook, waar hij bier uit zijn eigen pul drinkt. Die mag nooit worden afgewassen en hangt in de woonkamer op een groot bord met houten haakjes, net als die van andere oud-bewoners. Een aantal Cookers met wie Bruinsma samenwoonde, vormt tot op de dag van vandaag zijn club van beste vrienden. De jongens zijn er voor elkaar, ook zakelijk, zei Raoul Zaal – een van de beste vrienden van Bruinsma in hetzelfde alumnimagazine: ‘Verschillende Cookers waren vanaf de start aandeelhouder in Booking.com. Het is een brede groep mannen met verschillende competenties en kennisgebieden, en ondertussen een zeer ruim netwerk. Altijd handig als je advies of financiering zoekt. De contacten blijven intensief, want de basis is gewoon goed: het gaat altijd om een goeie kerel die je op het huis wilt hebben.’

Toch bleef Bruinsma niet lang in Cook. In 1989 verhuisde hij naar Huize Heilige Hubertus – een studentenhuis pal in het centrum, bekend van het Hubertusfeest (‘het grootste huisfeest van Nederland’), dat de louter mannelijke bewoners elk jaar op de laatste vrijdag van het eerste trimester organiseren. Hier woonden acht jongens die één telefoon deelden, de jongste moest altijd opnemen. De bewoners gingen er prat op dat het op ‘kruipafstand’ van de Oude Markt lag, het uitgaansgebied van Enschede met een aantal favoriete studenten kroegen, zoals ’t Gat en de Geus.

Het zegt veel over Bruinsma dat hij nog steeds trouw de reü-

nies van beide huizen bezoekt, zeggen zijn vrienden. Hij is nog even betrouwbaar en pretentieloos als altijd. ‘Hij sloeg nooit een feest over. En al stond hij niet vooraan op een tafel te dansen, als de volgende dag de puinhoop opgeruimd moest worden, was hij van de partij,’ aldus een van hen.

Wellicht de beste samenvatting van de studiejaren van de vriendengroep komt van Raoul Zaal, in Enschede de huisgenoot, jaarclubgenoot en dispuutgenoot van Bruinsma – en van 2000 tot 2003 marketingdirecteur bij Booking. Op herinnerings-site Schoolbank omschrijft de boezemvriend van Bruinsma hun studententijd als volgt: ‘Feest, feest, feest, zes jaar lang. Huis (Cook), jaarclub (Mondukonkeranto), dispuut (Yunophiat), vereniging (Rossinant/Audentis), en alle andere excuses om te feesten. ’t Gat, Geus, Kater, Hockey (Toren). Dat ik nog mijn bul heb gehaald. Toptijd.’

Het businessplan

Na het etentje in Amsterdam-Oost zat Bruinsma vol nieuwe energie. Hij had in zijn maag gezeten met het mislukken van zijn faxbedrijfje en ging nu vol voor een doorstart. Dat betekende: zo snel mogelijk een businessplan schrijven en hard op zoek naar investeerders. Van zijn vader kreeg hij geen geld meer en de bank wilde hem evenmin financieren.

Wat daarbij meespeelde: zijn mentoren, de broers Smeenk, hadden weinig op met banken of consultants in dure auto’s. Technologie, zo hoopten zij, zou de wereld beter en eerlijker maken. ‘Wij hadden niks met het grote geld,’ zegt Henk Smeenk, die Bruinsma over de financiële aspecten van de doorstart adviseerde, terwijl zijn broer Jan Willem zich toelegde op de techniek. ‘Het kwam niet eens bij ons op om extern kapitaal of kennis van buiten te zoeken. De eerste financiering kwam toen

Geert-Jan zijn familie, vrienden en studiegenoten uitnodigde om in te stappen. Tot onze verbazing ging dat vrij makkelijk.’

Bruinsma had uitgerekend dat hij tijdens zijn opstartfase met 50 000 gulden uit de voeten kon, daarna zag hij wel weer verder. Van dat bedrag kon hij een jaar een kantoortje met internetaansluiting huren, een computer en reclaimedrukwerk voor hotels betalen en zichzelf een klein salaris uitbetalen. Hij voelde haast, want hij wilde per se de eerste in Nederland zijn met een website voor hotelboekingen.

Bruinsma vond bedrijfsruimte in een van de zolderkamers van het Bedrijfstechnologisch Centrum Twente (BTC), een kantoorcolos op het zogeheten ‘kennispark’ tussen de campus van de Universiteit Twente en de spoorlijn Hengelo-Enschede. Het BTC, een paradepaardje van de universiteit, was begin jaren tachtig gebouwd naar Amerikaans voorbeeld om ‘jonge micro-elektronicabedrijven te helpen om de kans op succes te vergroten’.

Het pand zat vol beginnende ondernemers, die hulp kregen met het schrijven van een ondernemingsplan en het regelen van financiering. Ook werden er lezingen en presentaties gegeven – over bankzaken en juridische valkuilen, maar ook over spiritualiteit en ondernemerschap. Op de zolderverdieping naast Bruinsma zaten twee andere pas afgestudeerde ingenieurs, die net als hij worstelden met een eigen bedrijf. De twee werktuigbouwkundigen hadden in 1994 Spekan Engineering opgericht, een start-up gespecialiseerd in software voor het vormgeven van kunststof.

De interesse in de software viel tegen, waarna het tweetal hun bedrijf had omgebouwd tot een detacheringsbureau. Dat bureau bemiddelde tussen pas afgestudeerde technici en bedrijven die op zoek waren naar tekenaars die overweg konden met Pro/Engineer, een 3D-tekenprogramma dat net op de markt was gekomen. Het was een schot in de roos en Spekan had al snel tientallen afgestudeerden in dienst, die door heel Nederland werden uitgezonden.

De ene oprichter van Spekan, Paul van Ek, begreep maar weinig van de plannen van Bruinsma. Die liep geregeld binnen bij zijn buurjongens van Spekan en vroeg of ze niet met hem wilden samenwerken. Van Ek zag niet veel in de faxtechniek waar Bruinsma zich in eerste instantie mee bezighield en had evenmin fiducia in diens plannen voor een doorstart naar een bedrijf dat online hotelboekingen verzorgde. Zelf stuurde Van Ek weleens een e-mail, maar dat internet kon toch geen commerciële toekomst hebben, dacht hij.

De andere oprichter van Spekan had meer oren naar de internetplannen. Dat was Stef Norden, een ongrijpbare Groninger die er met zijn te korte, hoge spijkerbroek en zijn ongestreken overhemden uitzag als de slechtgeklede versie van Bruinsma. Norden wilde boven alles graag rijk worden en was in de ban geraakt van de mogelijkheden van het internet. Hij kon daar fantastisch over vertellen en was vaak tot 's avonds laat in de weer om via de mail of via chatprogramma's met vrienden en kennissen in de vs over kansen op het wereldwijde web te communiceren.

Ook met Bruinsma had Norden het dikwijls over het internet. Toen Bruinsma in de herfst van 1996, vlak na het etentje in Amsterdam-Oost, met een businessplan voor een hotelboekingsite bij Spekan binnenstapte, was Norden dan ook direct enthousiast. Het detacheringsbureau maakte winst en Norden stelde zijn compagnon voor om een deel daarvan te investeren in het initiatief van Bruinsma. Van Ek zag er geen heil in. 'Als je dat wil, Stef, dan moet je dat maar met je eigen geld doen,' zei hij.

Vervolgens probeerde Norden een andere ondernemer uit het BTC warm te maken voor een investering in het plan van Bruinsma. Dat was Ruud Hoemakers, die vanuit het bedrijfsverzamelgebouw een arbodienst runde. 'Stef en ik gingen vaak lunchen met elkaar. Bij een broodje vertelde Stef me dat mijn

buurman in het B7C software had ontwikkeld voor het boeken van hotels en dat die investeerders zocht,' zegt Hoemakers. 'Stef stelde voor om elk 5000 gulden op te hoesten en aandeelhouder te worden.' Hoemakers liet het aanbod lopen. 'Ik dacht dat in de hotelbranche nauwelijks een droge boterham viel te verdienen, met die superlage marges. Ik hield mijn geld op zak en Stef heeft het toen zelf allemaal opgebracht. Vanuit mijn perspectief was dat achteraf dom, onliedom, maar helaas.'

Behalve naar Norden stuurde Bruinsma zijn businessplan ook naar de 51 mensen die hij kende die een e-mailadres hadden. Die snapten in elk geval wat internet was, redeneerde hij. Het waren vooral huis- en dispuutgenoten die na hun afstuderen met hun eerste baan bezig waren. Bruinsma deed hun stuk voor stuk een aanbod: wie 100 gulden in zijn nieuwe boekingsbedrijfje stak, kreeg één van de vijfhonderd aandelen.

Het was crowdfunding avant la lettre, zo beschreef Bruinsma het rondsturen van het businessplan zo'n twintig jaar later: 'Dit was het plan en je mocht meedoen als het je aanstond. Zelf hield ik een derde van de aandelen, en twee derde werd direct verdeeld onder de geldschieters.' In eerste instantie hapten achttien bekenden toe, vooral vrienden en dispuutgenoten. De een kocht tien aandelen, de ander dertig of vijftig.

Sleutelen aan computers

Jan Willem Smeenk, Bruinsma's voormalige stagebegeleider, bleef in de opstartfase nauw betrokken bij het boekingsbedrijf van zijn protegé. Smeenk regelde gratis tijdelijke kantooruimte in zijn woonplaats Amersfoort, beloofde een kwart van de aandelen in het nieuwe bedrijf van Bruinsma te kopen en droeg een vriend aan als investeerder: de Zuid-Afrikaan Johan Hommersom.

Hommersom, handelaar in vruchtensappen en -concentraten, was een paar jaar eerder bij Smeenk in de straat in Amersfoort komen wonen. Via hun echtgenotes waren Smeenk en Hommersom bevriend geraakt. Ze werkten allebei vanuit huis, maar dat begon te knellen en dus besloten ze samen een kantoor te huren in het Trade Center Amersfoort, een bedrijfsverzamelgebouw op fietsafstand van hun beider huizen.

Hun kantoor lag op de eerste verdieping, pal boven de receptie, had twee bescheiden kamers met een deur ertussen – die altijd openstond. Hier praatte Smeenk in op zijn vriend en nieuwe kantoorgenoot, over de plannen van Bruinsma om een boekingsbedrijf op te zetten. Hij deed dat zo inspirerend, dat Hommersom toehapte en beloofde om voor 12 500 gulden een kwart van de aandelen te kopen. Ze gingen het avontuur samen aan, zei Smeenk: hij zou zelf eveneens een kwart van de aandelen afnemen.

De toezeggingen van Smeenk en Hommersom betekenden voor Bruinsma een reuzenstap. De twee vrienden uit Amersfoort waren samen goed voor de helft van zijn startkapitaal. Met wat er nog binnendruppelde uit zijn vriendengroep in Enschede was de 50 000 gulden die hij voor het eerste jaar had begroot in zicht.

In huize Hommersom viel de investering echter niet goed. De saphandelaar – die inmiddels in Australië woont – herinnert zich nog dat hij de middag na zijn toezegging aan Smeenk slecht uit zijn woorden kwam. ‘Mijn vrouw vond het een wilde gok dat ik zomaar had beloofd in een start-up te investeren. Zoveel geld hadden we indertijd niet,’ vertelt hij. ‘Bovendien snapte ik weinig van internet. Ze stelde allerlei vragen, maar ik kon niet goed uitleggen hoe het boeken van een hotelkamer via een website werkte. En ook niet waarom juist dit bedrijfje het ging maken.’ Terugkijkend zegt Hommersom, die inmiddels werkt voor een lijmmultinational in Azië, dat hij ‘enorme mazzel’ heeft gehad met zijn investering in Booking. Hij verkocht een deel

van zijn aandelen drie jaar later en de resterende pluk in 2003, en kon van de opbrengst een huis betalen.

Geert-Jan Bruinsma zegde in de herfst van 1996 de huur van de zolder in het BTC in Enschede op en verhuisde zijn kantoor-spullen in zijn witte Volkswagen Golf naar de kamer van Jan Willem Smeenk in het Trade Centre Amersfoort. Wat er niet in paste, nam hij niet mee.

In Amersfoort ging hij pal naast Hommersom aan het werk, aan het bureau waar normaliter Jan Willem Smeenk aan het programmeren was. Het was een logische stap. Bruinsma mocht gratis gebruikmaken van het kantoor van Smeenk, die op dat moment een aantal externe klussen had. Bovendien was diens nabijheid handig. Als Smeenk een keer binnenwaaide, bedacht hij in tien minuten wel tien oplossingen voor de technische vraagstukken waar Bruinsma mee worstelde. Die waren er volop: want veel meer dan een basiscursus programmeren had de internetondernemer niet gevolgd.

Andersom loste de komst van Bruinsma ook een praktisch probleem van Smeenk op. Die had op dat moment een stagiair rondlopen in Amersfoort, die handig was met computers. Smeenk had echter tijdelijk geen stagewerkzaamheden voorhanden, terwijl deze Richard de Vries nog wel een paar maanden voor de boeg had. Zo kwam Smeenk op de gedachte dat De Vries Bruinsma mooi kon helpen met het opzetten van de boekingsite.

Dus van de ene dag op de andere had Johan Hommersom – in plaats van zijn vriend en straatgenoot Jan Willem Smeenk – twee jonge jongens naast zich zitten op het kantoor in Amersfoort. ‘Terwijl ik vanuit de ene kamer vruchtensappen verkocht, waren zij in de andere kamer voortdurend met computers bezig,’ zegt Hommersom. ‘Soms kwam Jan Willem langs en die vertelde over het project. Ik begreep het maar half. Jan Willem is buitengewoon slim, maar kan niet altijd begrijpelijk uitleggen wat hij aan het doen is.’

Voor stagiair Richard de Vries was het zaak om als eerste de programmeertaal voor de website van Bruinsma te leren. Smeenk had bedacht dat de boekingsite het beste kon worden gebouwd met behulp van Perl – oftewel ‘Practical Extraction and Report Language’. Deze programmeertaal was een ‘bouwsteen van het internet’ en volgens hem beter geschikt voor het programmeren van de boekingsite dan de op dat moment gangbare talen. Bijkomend voordeel: Perl was gratis.

Bij computerwinkel Het Computercollectief op de Herengracht in Amsterdam had Smeenk voor 79 gulden het boek *Teach yourself Perl 5 in 21 days* van David Till gekocht. Op de voorpagina stond een geopende oester, met een grote parel erin. ‘Ik heb het stukgelezen en bewaard,’ zegt De Vries, terwijl hij het gehavende boek uit de kast trekt in zijn werkkamer in de vs, waar hij tegenwoordig woont. ‘Kijk, de aankoopbon zit er nog in.’

Bruinsma putte uit hetzelfde boek. Twintig jaar later zouden collega’s zich nog steeds de stukgelezen programmeergids herinneren die hij in de beginjaren van de boekingswebsite op het hoekje van zijn bureau had liggen. De basis leerde Bruinsma echter uit een andere Perl-bijbel die Smeenk hem aanraadde: *Programming Perl*, door gevorderde programmeurs later liefdevol het ‘Camel Book’ genoemd, naar de kameel op de omslag. Bruinsma zou later toegeven dat hij hierin niet verder was gekomen dan hoofdstuk negen.

Naast het programmeren waren de jongens in de kantoorkamer in Amersfoort veel aan het sleutelen aan computers. ‘Het leek net een computerwerkplaats,’ zegt De Vries. ‘Computers waren in die tijd een soort bouwpakketten. We kochten losse chips en grafische kaarten die we in een moederboard klikten. De processoren heetten 286, 386 of 486 – een verwijzing naar hun rekenkracht.’ Het gesleutel had een reden. Bruinsma en Smeenk

hadden van hun bezoek aan het hoofdkantoor van Golden Tulip overgehouden dat hotels nog niet of nauwelijks waren aangesloten op internet. Hotels communiceerden per telefoon of per fax, zeker over boekingen. Klantendetails werden standaard via de faxlijn heen en weer geschoten tussen reisbureaus en hotels.

Vandaar dat Smeenk had bedacht dat de boekingsmachine van Bruinsma uit drie onderdelen moest bestaan. Ten eerste een website, waar de klanten binnenkwamen. Ten tweede een geautomatiseerde faxmachine, om de wensen van de klanten door te sturen naar de hotels. En ten derde een digitale telefoonlijn met een zogeheten voice-response-systeem, waarmee de hotels aan de machine konden doorgeven hoeveel kamers zij op een bepaald moment beschikbaar hadden voor de verhuur.

De faxtechniek was de makkelijkste van de drie – daarmee had Bruinsma in zijn geflopte bedrijf NCI meer dan voldoende ervaring opgedaan. De rest moesten de jongens zelf in elkaar zetten. Stagiair Richard de Vries bouwde het voice-response-systeem en schroefde daarvoor een printplaat van Nederlandse makelij ('PC-Dial, bellen en gebeld worden met de PC') in een zelfgebouwde computer. Later zou hij de kaart, een onmisbaar onderdeel van de beginjaren van Booking, meenemen naar de vs – waar hij deze nog steeds als een souvenir bewaart.

Toen het belsysteem werkte kwam Esther, de vriendin van Bruinsma, een dag lang op het kantoor in Amersfoort zitten. Begeleid door De Vries sprak zij de instructies voor het kamersysteem in. De hotels die de eerste jaren naar de boekingscomputer van Bruinsma belden, werden door haar stem door het keuzemenu geleid.

Het faxsysteem, de digitale telefoonlijn en de website waren in feite losse onderdelen, die allemaal op andere software draaiden. Bruinsma en De Vries priegelden daarom vertaalprogrammaatjes in elkaar waardoor de systemen met elkaar konden communiceren. 'Het was digitaal houtje-touwtje,' zegt De Vries.

‘We hebben alles aan elkaar geplakt met losse programmaatjes. Het ene kon de boekingsinfo van de site overzetten naar een fax voor een hotel, een ander programmaatje vertaalde een telefoontje over de beschikbaarheid van een kamer naar een aanpassing van de website.’

‘Het systeem werkt nu perfect. Een hele opluchting,’ mailde Bruinsma op 16 oktober 1996 aan Jan Willem Smeenk. Hij was ondertussen nog bezig met het ophalen van geld en ook dat ging de goede kant op, schreef hij aan zijn mentor: ‘Ik heb iemand gevonden die meedoet voor 5000 gulden. Ondertussen zijn er binnen mijn vriendenkring nog wat geïnteresseerden bij gekomen. Hier komen ook wel wat kleine aandeelhouders uit.’

Zo kwam stap voor stap het boekingsbedrijf dichterbij. Het enige wat het nog miste, was een naam. Die kwam uit de koker van Jan Willem Smeenk. ‘Geert-Jan verdient werkelijk alle credits. Hij heeft de eerste jaren non-stop gewerkt en het bedrijf gemaakt tot wat het is. Maar de naam, die heb ik bedacht. Dat moest Bookings.nl zijn,’ vertelt Smeenk.

Het registreren van de domeinnaam Bookings.nl kostte eenmalig 400 gulden en daarna 150 gulden per jaar, een heel bedrag voor een startende onderneming. Toch meldde Geert-Jan Bruinsma zich op 12 november 1996 bij de Kamer van Koophandel (KvK) in Amersfoort, om zijn eenmanszaak in te schrijven. Het nieuwe bedrijf zou een ‘reserveringssysteem van hotelkamers via internet’ uitbaten, vulde hij in bij de bedrijfsomschrijving.

Twee weken later stond hij weer aan de balie van de KvK, deze keer om zijn eenmanszaak in een Besloten Vennootschap in oprichting om te zetten. Direct ontstond er een probleem: de KvK liet hem weten geen bv’s met nieuwerwetse bedrijfsnamen waarin .nl werd genoemd in te kunnen schrijven, zoals Bruinsma voor ogen stond. De naam helemaal uitschrijven mocht wel. Daardoor werd op deze dinsdag in het najaar van

1996 het bedrijf Boekingspunt Nederland bv In Oprichting ingeschreven, met standplaats Amersfoort.

Het avontuur van Bruinsma kon beginnen.

Een snelle kabel

Bruinsma bleef niet lang in Amersfoort. Boekingspunt Nederland bv had als nieuw internetbedrijf een betrouwbare en betaalbare breedbandverbinding nodig en die was in het Trade Centre Amersfoort niet te organiseren. Bruinsma belde op het kantoor van Smeenk in naar zijn provider, maar dat kostte een paar dubbeltjes per minuut voor een trage en onbetrouwbare verbinding. Hij informeerde of het mogelijk was om een permanente, digitale kabel naar het kleine kantoor door te trekken; maar daardoor zouden de abonnementskosten stijgen naar zo'n 2000 gulden per maand. Veel te veel voor een start-up.

Daarom moest Bruinsma's boekingsbedrijf, voor het goed en wel was begonnen, op zoek naar een nieuwe plek met goed en betaalbaar internet. Dat was op dat moment vooral voorhanden in de regio Amsterdam, waar al een paar jaar werd geëxperimenteerd met het wereldwijde web en waar de beste internetinfrastructuur van het land lag. Bijkomend voordeel voor Bruinsma: ook de hotels die hij als eerste op zijn boekingswebsite wilde hebben, stonden in de hoofdstad.

Amsterdam was midden jaren negentig een van de eerste Europese steden die de potentie van internet zagen. Dat kwam vooral door een aantal pioniers uit de academische wereld. In 1994 werd de voorloper van de Amsterdam Internet Exchange opgezet, een pilot vanuit de academische wereld om onderwijs- en onderzoeksinstellingen aan te sluiten op internet. Later zou dit Amsterdamse knooppunt van internetkabels een van de grootste ter wereld worden.

Ook de lokale politiek omarmde de nieuwe technologie. Op 17 januari 1994 werd de entree van Amsterdam als de eerste stad in Europa op het wereldwijde web gevierd, met veel toeters en bellen. vvd-wethouder Frank de Grave onthulde op een podium in debatcentrum De Balie op het Leidseplein het Amsterdamse initiatief 'De Digitale Stad'. Met een druk op een knop verzond De Grave de symbolische, eerste e-mail. Afzender: de gemeente Amsterdam, geadresseerde: de Amerikaanse vicepresident Al Gore.

Dat de e-mail direct als onbestelbaar retour kwam, ontging de honderd genodigden in De Balie – daarvoor was hun enthousiasme te groot en hun kennis over digitale communicatie te gering. De Digitale Stad (DDS) was een experiment. Via een digitaal plein waren digitale diensten van de gemeente te bezoeken. Ook konden Amsterdammers via twintig modems die DDS had geregeld het internet op. De dienst was bijna permanent overbelast.

Internet was in de eerste helft van de jaren negentig nog een speeltuin voor universiteiten, kunstenaars en computerhobbyisten. Zoekmachines bestonden nog nauwelijks, gebruikers vonden informatie via thematische startpagina's, collecties van links naar weer andere pagina's. In de jaren daarna ontdekten bedrijven en particulieren het internet als een plek waar commerciële kansen lagen. Steeds meer mensen kregen internettoegang. Kranten, bedrijven en de overheid experimenteerden met het wereldwijde web; de porno-industrie was de eerste die verdienmodellen uitvond voor websites.

In Nederland boden in de zomer van 1996 een kleine honderd providers particulieren en bedrijven toegang tot internet. De eerste aanbieder van internet via de kabel was net van start gegaan, maar de meeste mensen internetten via hun telefoonlijn. Als zij inbelden naar hun provider, waren zij in gesprek. Bedrij-

ven en echte liefhebbers hadden daarom een ISDN-aansluiting – in feite een dubbele telefoonlijn – waarmee ze tegelijkertijd konden bellen en internetten.

In dit opkomende internetlandschap kwam Bruinsma terecht op de best denkbare plek: in het NLnet-gebouw aan de Eekholt in Diemen. Deze organisatie was een van de pioniers van het Nederlandse internet en beschikte daardoor over een heel dikke kabel. Bij de kamerhuur was een verbinding met het supersnelle NLnet-internet inbegrepen.

Naast Bruinsma op de gang zat xxLink, een van de eerste commerciële internetaanbieders van Nederland. xxLink was een hostingbedrijf, dat webpagina's beheerde en maakte. Het bedrijf was eigendom van een stel – Elizabeth Mattijsen en Wendy van Dijk – en huurde kantoorruimte in het NLnet-gebouw in Diemen. De vrouwen waren dag en nacht aan het werk. Bruinsma zag ze op blote voeten door de gangen lopen – groot, aanwezig en 's avonds vaak met een pak koeken. In de kantine maakten ze weleens een praatje, maar echt gezellig werd het nog niet tussen de internetondernemers. Dat kwam pas toen xxLink ter ziele ging en Liz, zoals ze werd genoemd, uit geldgebrek Geert-Jan Bruinsma belde of hij misschien een baan voor haar had bij Booking (Elizabeth Mattijsen zou later een van de belangrijkste programmeurs van Booking worden).

De omgeving in Diemen was dodelijk saai, maar dat werd gecompenseerd door de kabel die in het kantoor uit de muur stak en die de huurders met een ongekende snelheid van 10 megabit met het internet verbond. Bruinsma, in het interview met *Netkwesties*: 'Het archiefhok vormde het datacentrum vol met servers. xxLink had een gat in de muur gemaakt voor de ventilatie. Daar draaiden bijvoorbeeld ook de websites van Schiphol.'

Tevreden met zijn nieuwe locatie hees Bruinsma de doe-het-zelfcomputers die hij samen met Richard de Vries in Amersfoort

had gebouwd in zijn oude Golf en reed ze naar Diemen. Dit werd het eerste echte Bookings-hoofdkwartier, een kamer van nog geen 20 vierkante meter aan het einde van een kleine gang op de eerste verdieping – vlak bij de metrohalte Verrijn Stuartweg. Er was plek voor twee bureaus met een paar computers. Vanuit het raam keek je uit op de bosjes naast het kantoor. Voor zichzelf kocht Bruinsma een Amerikaanse *executive chair* die tot boven zijn hoofd reikte – zodat hij de lange dagen achter het scherm comfortabel kon zitten. Onder zijn bureau stond de server van Bookings.nl.

Richard de Vries verhuisde met Bruinsma mee naar Diemen. Dagenlang pendelde hij met zijn studenten-ov-kaart van Amersfoort naar het nieuwe kantoor. Hij werkte zo hard dat hij soms in slaap viel in de enorme stoel van Bruinsma, die veel op pad was om hotels warm te krijgen voor zijn initiatief. Vlak voor het einde van zijn stage zat De Vries in het kantoor in Diemen en keek hij naar het door hem gebouwde voice-response-systeem. Opeens begon er iets te knippen. ‘Ik besepte dat dit een hotel was dat voor het eerst de beschikbaarheid van kamers doorgaf,’ zegt De Vries. ‘Ik was trots, maar had geen idee dat dit het begin was van iets groots.’

De eerste echte boeking – in Hotel Corel in Scheveningen – volgde een paar dagen later, maar De Vries maakte dat niet meer mee. Bruinsma bood hem een baan aan, een klein salaris én aandelen in Bookings, maar De Vries had andere plannen. Hij stapte op 31 januari 1997 – één dag na zijn afstuderen – op het vliegtuig naar de vs. Hij had via internet een meisje leren kennen en vloog naar haar toe.