

## Huub Vermeulen

*ziet falen als een groot goed*

**De tweede ceo van bol.com kent als pionier uit de begintijd nog goed de waarde van het denken als een klein bedrijf. Aan Huub Vermeulen de eer om dat over te brengen op de 1.500 medewerkers. Het geheim is je druk te blijven maken om details. ‘De winkel van ons allemaal’ maakt in 2019 de transformatie van een netwerk naar een platform-first strategie. De verwachting is dat derde verkooppartners vanaf 2020 meer consumentenomzet genereren dan de 42 winkels van bol.com.**

Huub Vermeulen (55) rolde halverwege de jaren 80 van de vorige eeuw via Philips het bedrijfsleven in als één van Nederlands eerste programmeurs van machines. Na een carrière in de logistiek bij Docdata stapte hij in februari 2001 over naar een online start-up, dat hij nog steeds nuchter uitsprekt als ‘bol punt com’. Na zestien jaar aan het roer van de operatie, is Vermeulen er alweer 2,5 jaar ceo. Het gesprek vindt plaats in de boardroom bovenin een kolossaal gebouw in Utrecht. Beneden lijkt de grote hal op een campus met tientallen millennials die driftig in debat zijn over noodzakelijke verbeteringen bij bol.com. ‘Dat zijn ze ook’, bevestigt de eindbaas desgevraagd.



Huub Vermeulen  
CEO bol.com

### Waarom was het goed dat bij jouw komst ruim 18 jaar geleden in de directie niemand iets van retail wist?

‘Anders ga je iets doen waarvan je meent dat het werkt. Bol.com startte in een disruptieve markt. Dat is nog steeds de situatie. Wij zijn al zeven jaar onderdeel van Ahold Delhaize met op het hoofdkantoor ervaren retailers met doorontwikkelde modellen. Maar die werken hier niet. Bij ons was en is het kijken wat wel en niet werkt. Hoe kom je achter de effectiviteit van je handelen als het nog niet eerder gedaan is? Door het snel te doen en continue te evalueren. Falen is een groot goed. Goed door data onderbouwd experimenteren we hier snel, en op wat wel werkt pakken we door. Hier geldt het adagium: “Als je

denkt dat je het weet, ben je te laat.” Het motto van oprichter Daniel Ropers was: “Probeer, lukt het niet, kap het dan snel af en begin opnieuw!” Na de overname in 2012 zei Dick Boer (oud-ceo Ahold Delhaize, PwvK) vanaf dag één tegen ons: “Jullie moeten je cultuur beschermen.” De cijfers geven deze strategie gelijk: voor 2012 zetten we €350 miljoen euro om, nu is dat €2,1 miljard.’

### Wie een thermometer in de retailmarkt steekt, ziet ‘m opvallend vaak uitslaan op ‘Amazon’. Deel je deze koorts?

‘Amazon komt eraan, al vijf jaar, ja. Ik onderschat de grootste van de wereld niet. Maar moeten we ons nu zorgen maken? Of vanuit het vertrouwen in onze partners en klanten uitgaan van onze eigen kracht? Ik denk het laatste, anders doe je het niet goed. Maar we hebben wel haast, om elke kans te pakken. Zo zijn platforms voor koop- en verkoop in Nederland een enorme kans.’

### Je hebt nog de A van Alibaba. Een zwak punt is privacy: alle klantgegevens komen in de centrale Chinese database.

‘Als je je gegevens niet wilt delen, moet je nu je smartphone uitzetten. Het klopt dat onze servers in Europa staan, je gegevens worden hier wettelijk beschermd. Die vlieger gaat met Amerikaanse of Chinese partijen niet op.’

### Bol.com is een onafhankelijk platform van vraag- en aanbod?

‘Ja, maar in verandering. We zitten in een transformatie waarbij bol.com nog meer een platformfunctie zal krijgen. We gaan van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde omgeving. Van oorsprong

zijn we natuurlijk een online retailer. Binnen twee jaar zal 50% van de business via partners verlopen. Daarbij opereren we braver dan het braafste jongetje van de klas: als een zeer betrouwbare partner dus. We gaan geen private label verkopen namens bol.com of aan de “koopknop” zitten. Zoek je een bepaald item, dan selecteert ons algoritme de meest betrouwbare aanbieder.’

### Zijn er nog winkelstraten in 2029?

‘Het grootste deel van de retail staat in de winkelstraat, maar dat gaat veranderen. Je moet huur betalen, winkels hebben veel vaste kosten. Het gaat wel een spannende wedstrijd worden. Omdat mensen nu eenmaal weinig merken in hun hoofd hebben zitten, zullen kleinere retailers die aansluiting zoeken bij een platform sneller groeien. Hoe de winkelstraat er over 10 jaar uitziet, is koffiedik kijken.’

### Hoe gaat bol.com de slag winnen?

‘Het avontuur is nog niet voorbij. We moeten onze positie sterker maken. We hebben nu 17 miljoen artikelen, we moeten onze verkopers beter begeleiden. Betere proposities leveren. Het gaat minder om groei en meer om relevantie gemak bieden. Internationale concurrentie staat te trappelen. Bij bol.com geven we je de garantie dat we je naar het meest relevante artikel sturen. We blijven leren en innoveren. Het leren is nooit af, ook van elkaar. Door onze “eagerness” blijven we aan de bal. “Stay angry”. Dit spel moet je op grote schaal spelen, waarbij je iedereen het gevoel wilt geven dat dit een klein bedrijf is.’

## OOK BELANGRIJK

### EEN PASSIE VOOR:

‘Mijn gezin en bol.com. Hoe hou je de organisatie in beweging en blijft iedereen er plezier in houden? Mijn passie is dat te blijven ontdekken, door onder andere maandelijks met alle nieuwkomers te lunchen.’

### MIJN VERBORGEN TALENT:

‘Ik neem thuis als het lukt graag pakketjes voor de burens aan. En lever ze dan later af: “met de complimenten van de directie.” Ik heb een talent voor pakketbezorger, haha.’

### WAT IK NOG WIL (BIJ)LEREN:

‘Op het gebied van management. Van zelflerende mechanismes. Ik lees altijd businessboeken, nooit fictie. Verhalen over Blokker, Hema of Blackberry: mateloos interessant. Hoe werkt het?’

### MISSIE VOOR 2019:

‘Met andere retailers het dagelijks leven van klanten verbeteren. Daarnaast willen we de Belgische en Nederlandse markten verbinden. Dat moet iemand doen, anders verdampst die kans.’

### DIT RAAKT ME PERSOONLIJK:

‘Op Twitter, een oude mannenmedium, zoek ik graag naar klantervaringen. Het doet me echt zeer als daar wat negatiefs over bol.com op staat. Al hebben we 9 miljoen klanten, je wilt ook voor die ene klant het bedrijf met een hart zijn.’

### MIJN INSPIRATIEBRON:

‘Wat je terugkrijgt van de mensen om je heen. Als je voelt dat er iets is losgemaakt. Dat geeft energie.’

### DE ULTIEME ONTSPANNING:

‘Met mijn gezin uit eten. Dan denk ik aan Italië, als we daar met vakantie zijn. In de avond de terrassen opzoeken en dan met elkaar babbelen.’

