



DE OPINIE VAN MICHEL SCHAEFFER

Michel Schaeffer groeide met bol.com uit tot de belangrijkste online retailer van Nederland. Hij schreef er een boek over. "Een bedrijf moet zichzelf opnieuw durven uitvinden."

Stipt op tijd komt Michel Schaeffer café-restaurant Engels in de Rotterdamse binnenstad binnenlopen. Hij oogt ontspannen. Sinds hij twee jaar geleden na veertien jaar bij bol.com vertrok heeft hij alle tijd van de wereld; voor zijn eigen gevoel althans. "Ik maak nog steeds lange werkweken, maar dat monomane uit de bol.com tijd is er niet meer."

Schaeffer was marketingdirecteur bij bol.com. Sinds 2015 is hij actief als commissaris bij verschillende bedrijven en in de private equity-wereld. "Bij bol.com was ik dag en nacht met dat bedrijf bezig. Een afspraak als deze had mijn secretaresse een half jaar van tevoren moeten plannen en dan nog was de kans 100% dat-ie was verzet."

Hoe hectisch die periode was, heeft Schaeffer beschreven in zijn boek 'Het geheim van bol.com'. Een soort avonturenroman over de wereld van de online retail. Schaeffer stapte in 2001 in om samen met Daniel Ropers voor Bertelsmann een online boekwinkel op te zetten. Het was kort nadat de eerste internetbubbel was geplot. Bol.com (Bertelsmann online) staat dan nog in de kinderschoenen. Schaeffer beschrijft in zijn boek een continue achtbaan van crisisoverleggen, wisselingen van eigenaar, nieuwe producten en ICT-systemen, heidesessies en mislukte projecten. Maar vooral groei, sterke groei. Bol.com is inmiddels de grens van een miljard euro omzet ruimschoots gepasseerd en is de grootste online winkel van Nederland.

WE HEBBEN EEN TIJDJE PRODUCTVERZEKERINGEN VERKOCHT, LOS VAN DE VRAAG OF DAT ZINVOLLE VERZEKERINGEN ZIJN

Bol.com begon als boekwinkel, maar is nu een online warenhuis, met zo ongeveer alle denkbare producten. Nooit overwogen om ook financiële producten te verkopen?

"We hebben een tijdje productverzekeringen verkocht, bij producten die je online kon kopen. Los van de vraag of dat heel zinvolle verzekeringen zijn; het paste niet echt bij bol.com. Bol.com is een winkel, een verdomd goede winkel. We verkopen retailproducten, dus die verwacht de klant. Dat past bij het merk bol.com. Dan moet je niet met verzekeringen aankomen. Dat begrijpt de klant niet. Bovendien is de retailmarkt 100 miljard euro groot, daar is voldoende te winnen."



**EEN CONTINUE ACHTBAAN
VAN CRISISOVERLEGGEN
EN MISLUKTE PROJECTEN**



Michel Schaeffer (1967) studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Stern School of Business in New York. Hij werkte in commerciële functies bij SmithKline Beecham en AkzoNobel in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Vanaf 2001 was Michel ruim veertien jaar directielid van bol.com. Hij was in 2008 Direct Marketing Man en Adverteerder van het jaar. Sinds zijn vertrek bij bol.com is Schaeffer commissaris bij diverse bedrijven en adviseert hij investeringsmaatschappijen en snelgroeiende internetbedrijven.

Internet heeft een slachting aangericht in het winkellandschap. Dat is het angstbeeld van veel bedrijven in de financiële sector. Die zijn doodsbang voor partijen als Google en Facebook. Is dat terecht?

“Dat lijkt me wel. Google en Facebook, maar ook bol.com, weten meer van hun klanten dan de gemiddelde verzekeraar. Die laatste hebben vooral transactionele data, terwijl Facebook met dertig, veertig clicks precies weet wat voor type jij bent, inclusief risicogedrag. Apple (hij wijst op zijn iWatch) kan waarschijnlijk beter mijn levensverwachting voorspellen dan de gemiddelde levensverzekeraar.”

“Wie over dat soort data beschikt, kan de risico's bij verzekeringen inschatten, betere producten aanbieden of concluderen dat iemand dubbel verzekerd is. Dat zijn natuurlijk bedreigingen voor het bestaande verdienmodel in de sector. Als in de retail, waar de marges flinterdun zijn, nieuwkomers al zoveel markt kunnen veroveren, is het logisch dat veel partijen kijken naar de kansen in de financiële sector, waar veel meer winst is te halen.”

APPLE KAN WAARSCHIJNLIJK BETER MIJN LEVENSVORSPELLEN DAN DE GEMIDDELDE LEVENSVZERKERAAR

Wat kan de verzekering- of pensioensector leren van bol.com?

“In de retailmarkt zijn de afgelopen twintig jaar tientallen ketens verdwenen. Partijen die in principe beter waren voorbereid op de toekomst. V&D wás al een warenhuis; bol.com moest vanaf nul beginnen. Dat was meteen ook ons grote voordeel. We begonnen letterlijk met een leeg A-viertje en stelden ons de vraag: als je vandaag de ideale winkel moet beginnen, hoe ziet die er dan uit? Dan kom je niet uit op een gebouw in de binnenstad waar de klant naartoe moet voor een beperkt assortiment producten. Veel grote winkelbedrijven zijn te lang met dat model doorgegaan. Ze zagen niet hoe de wereld veranderde. Ach, die internetverkoop. Dat is 1%, nou ja, 2% van de markt. Maar bij 10% ben je te laat.”

“Ik begrijp het ook wel. Die bedrijven staken liever miljoenen in de verbouw van de winkels, want dan wisten ze dat ze daar 2, 3% meer omzet mee genereerden. Vinden de aandeelhouders ook fijner. Want hoe ga je die vertellen dat ze een paar jaar dividend moeten missen omdat je miljoenen gaat investeren in een ongewis internetavontuur? Dan kiezen veel bestuurders liever voor de traditionele aanpak. Ik heb ceo's letterlijk horen zeggen 'Het zal mijn tijd wel duren'. Maar ik zie ook goede voorbeelden. Bijenkorf heeft de stap wel gemaakt, zij het wat laat. Daar heb ik respect voor.”

“Het begint bij de top. Die moet willen veranderen. Vervolgens moet je de verantwoordelijkheden en de beslissingsmacht over de invulling zo laag mogelijk in de organisatie brengen, op de werkvloer. Want dáár weten ze wat de klant wil.”

DE PERFECTE VERZEKERAAR IS ER NIET EEN ZOALS DIE ER NU UITZIET

Verzekeraars en misschien zelfs pensioenfondsen moeten met ook zo'n blanco vel gaan zitten.

“Ja. Je moet je eigen propositie ter discussie durven stellen. Je moet helemaal opnieuw proberen de perfecte verzekeraar uit te vinden, vanuit de visie en de wensen van de klant. Eén ding is zeker. Dat zal niet de verzekeraar zijn zoals die er nu uit ziet.”

Consumentenproducten willen we echt hebben, daar verdiepen we ons in en die kunnen we vergelijken. Dat ligt bij financiële producten anders.

“Ongetwijfeld. Maar ik dacht begin deze eeuw ook nog dat je alles online kon verkopen, behalve schoenen en voedsel. Want schoenen moeten passen en voedsel moet vers zijn. Maar Zalando bedacht dat je gewoon de paren die niet passen weer gratis kunt terugsturen. En online kun je allerlei kratten met verse producten kopen. Ik had dus ongelijk. Nu weet ik dat dat soort zekerheden niet bestaat. Uiteindelijk is het een kwestie van de code kraken. Er zal altijd een partij zijn die dat doet, ook bij verzekeringen. Het is interessant om te zien in hoeverre fintechs de boel gaan opschudden. Als er daar één echt van doorbreekt, kunnen de gevestigde partijen dan mee?”

Het is natuurlijk makkelijker om te innoveren met een kleine startup. Hoe doe je dat binnen bestaande ondernemingen?

“Dat is heel moeilijk. Je hebt met gevestigde belangen te maken. Boven een bepaalde omvang ontwikkelt een bedrijf een soort immuunsysteem voor verandering. Wat je kunt doen, is zo'n innovatieteam helemaal buiten de organisatie plaatsen. Geef ze voor twee jaar funding en laat ze één keer per kwartaal rapporteren. Soms gaat dat mis. Dan moet je na twee jaar concluderen dat het niets oplevert.”

En als het wel goed gaat?

“Dan is het zaak om die club weer binnen de organisatie te krijgen. Want dan wil je die innovatie breed toepassen. Dat zal pijn doen, banen kosten. Maar de onderneming is er voor de klanten.”

Bol.com deed een gouden greep door de 'staart' belangrijk te maken. Je niet richten op de bestsellers, maar juist zorgen dat álles verkrijgbaar is, ook producten waar maar een paar kopers voor zijn. Wat kan de financiële sector daarvan leren?

“Het begon vóór de staart, bij dat blanco A-viertje, nadenken over wat de klant wil. Bij ons was de conclusie dat de winkelende klant zelf wil selecteren, en niet afhankelijk zijn van de voorselectie door de winkel. Ik denk dat de financiële sector daar van kan leren. Verzekeringen zijn nog erg one-size-fits-all, alles is gebaseerd op gemiddelden. Ik heb ook niet heel erg het idee dat de financiële sector transparantie belangrijk vindt, of mij als klant centraal stelt. Ik wilde meer aflossen op mijn hypotheek. Ik moest een fax sturen om achter mijn gegevens te komen, een fax... Vervolgens krijg ik te horen dat ik een aflosboete moet betalen, met een heel verhaal over korte en lange rente. Val mij daar niet mee lastig, regel het! Net als veel mensen heb ik het idee dat ik voor sommige dingen dubbel verzekerd ben. De partij die mij daarop wijst, kan rekenen op mijn loyaliteit. Maar het gebeurt niet. Denken vanuit de klant, daar gaat het om. En als jij het niet doet, komt er een nieuwkomer die het wel doet, en dan ben je te laat.”

IK ZOU ME ALS ACTUARIS GEEN ZORGEN MAKEN: DE VORIGE GENERATIE DATA SCIENTISTS, ZOU JE KUNNEN ZEGGEN

Bol.com is nu succesvol, maar kan het op tegen Amazon.com?

“Als Amazon zich massaal op de Nederlandse markt zou storten, wordt het erg lastig voor alle retailers, ook bol.com. Online is er nu eenmaal maar plaats voor een paar grote partijen. Maar we hebben het geluk dat Nederland niet erg interessant is voor Amazon, te klein.”

Er is altijd angst voor verandering. Actuarissen zijn bevreesd dat hun werk straks ook wordt overgenomen door algoritmes.

“Ik zou me als actuaaris geen zorgen maken. Actuarissen zijn analytisch sterke mensen, die op basis van data modellen bouwen: de vorige generatie data scientists, zou je kunnen zeggen. Nu er steeds meer data beschikbaar komen, is er juist meer behoefte aan mensen die daarmee uit de voeten kunnen. Mensen die die kwaliteiten hebben, kunnen altijd aan de slag. Maar misschien heet het straks anders of is het in een heel andere sector.”

Hoe belangrijk zijn data in de online retail?

“Bol.com krijgt dagelijks één miljoen bezoekers. Die mensen kopen niet altijd, maar ze kijken, ze vergelijken, ze stellen vragen. Een enorme bron van informatie. Wij wisten eerder dat een artiest in opkomst was dan de platenmaatschappijen, puur op basis van zoekgedrag. Dat geldt natuurlijk helemaal voor Google. Je kunt eindeloos spelen met die gegevens. Bol.com rangschikt producten op criteria als prijs of beoordeling. Alleen al de volgorde waarin je die opties aanbiedt, maakt uit voor de omzet. Dat luistert enorm nauw. Je kunt per persoon finetunen waar zijn interesses of voorkeuren liggen. Maar je kunt ook op macroniveau ontdekken dat er een gat in de markt zit, een bepaalde tv bijvoorbeeld. Doordat consumenten op eigenschappen zoeken die nog niet in een product worden gecombineerd.”

ER ZITTEN ZEKER ENGE KANTEN AAN DATA

Er is ook een risico dat al die data tot ongewenste ontwikkelingen leiden. Als je slimme horloge constateert dat je niet of te weinig beweegt, gaat de premie van je zorgverzekering omhoog of krijg je helemaal geen levensverzekering?

“Naarmate er meer data beschikbaar zijn, zal er ook gebruik van worden gemaakt. Ik vind het geen slechte zaak dat je wordt beloond voor gezond leven, of voor een veilige rijstijl. Dat gebeurt nu al, en dat wordt met Big Data nog verfijnder. Maar we moeten ervoor waken dat mensen buiten de boot vallen. Dat je onverzekerbaar wordt, omdat je in het verkeerde vakje valt. Dan passeren we een grens. Zeker bij verzekeringen voorzie ik daar moeilijke discussies. Als het allemaal steeds individueler wordt, kun je je dan nog verzekeren? Maar als betere data ertoe leiden dat mensen geen onzinnige producten meer kopen, of juist beter over hun pensioen gaan nadenken, is dat weer een goede ontwikkeling. Er zitten zeker enge kanten aan data, lees het boek 'Weapons of math destruction'. Ik denk dat uiteindelijk de wetgever de grenzen moet trekken.” ■