

## INTERVIEW

**Hij is Eindbaas bij Coolblue en gashoofdredacteur van deze RetailTrends-editie. Tja, Pieter Zwart (38) heeft eigenlijk geen introductie nodig. Over zijn zwak voor superspecialisten, de leugen van dichtslibbende steden en de beangstigende vaart van technologische innovaties. "Over pakweg tien jaar zijn zelfrijdende auto's heel normaal."**

DOOR: SUZANNE GEURTS  
 BEELD: DIK NICOLAI

# EEN KWESTIE VAN DOEN

het niet om dat bedrag bij elkaar te krijgen. Maar ik durfde er ook niet helemaal voor te gaan, realiseerde ik me uiteindelijk. Dat was meteen een les. Neem rationele risico's en doe iets gewoon."

**Als gashoofdredacteur heb je de tien RetailRookies voor deze editie uitgenodigd. Neem ons even mee naar jullie Rookie-tijd in 1999.**

"We waren nog studenten toen we begonnen met Mp3man.nl. In die tijd waren mp3-spelers nog echt gadgets, voor nerds en specialisten. Nou, na twee weken was-ie daar: onze eerste bestelling, een mp3-speler van 895 gulden. Wij blij, maar oké, wat nu? Verpakken, stickeren, boekhouding bijwerken, opnieuw bestellen. Al met al kostte ons dat vijf uur. Les één: dit proces moest efficiënter, dus sneller. We ontwikkelden een handig systeem en onze tweede order - een weekje later - ging al een stuk vlotter. Na een tijdje zeiden we tegen elkaar: 'Wat denk je, zullen we een jaartje met onze studie stoppen en kijken waar het schip strandt?'"

**En waar strandde het schip?**

"Na dat jaar hadden we twee parttimers in dienst en was onze omzet verdubbeld. Sindsdien gebeurt dit om de 24 maanden."

*'Het gaat niet om offline versus online, maar om de impact van technologische veranderingen'*

**E**én tweet met #Coolblue over dit interview en de Belgische Coolblue-socials reageren met 'Doe de groetjes aan Pieter van ons!'. Het typeert de sfeer van het bedrijf, dat dit jaar maar liefst drie Social media awards binnensleepte. Onder andere voor het meest favoriete merk op social media en hun Uitpakpret-filmpje (leuk om op YouTube terug te kijken, red.). Grijnzend neemt Zwart de onlinegroetjes in ontvangst en we trappen af, onder streng toezicht van een levensgroot zwart afgietsel van een T.rex-schedel. Dinosaurussen fascineren 'm. Hij vertelt dat hij 'een aanzienlijk bedrag' heeft neergelegd om een jongensdroom uit te laten komen: de eerste T.rex van Europa naar museum Naturalis in Leiden halen. De Nachtwacht van de natuurhistorie, zo noemt hij hem eervol. "Aanvankelijk lukte





**Wat was de kracht van die begintijd, wat deden jullie anders?**

"We hadden niet per se een 'kracht', we deden het. Gewoon, kijken wat er gebeurde. Misschien hadden we het geluk dat we in de pre-internetbubbel waren gestart, toen sales nog echt waarde vormde. Ook kiezen we vana het eerste moment voor productgroepen die autonoom groeien. Na Mp3man.nl lanceerden we Pdashop.nl, waar we al snel acht orders per dag binnenkregen. Dat was toen giga."

Opeens veert Zwart op, ongeduldig lijkt het. Hij settelt zich op de rand van de vensterbank, met achter hem een imposant uitzicht over het nieuwe Centraal Station

**'Niet om arrogant te doen, maar we zijn wel vaak de eerste'**

Rotterdam. Eén been rust comfortabel op de leuning van een knaloranje IKEA-bank ('Niet iedereen vindt 'm mooi'). Zo praten we het komende uur verder.

**Is het belangrijk voor jou om de eerste te zijn?**

"Nee. We willen niet per se de eerste, maar wél de beste zijn. Daarvoor heb je snelheid en flexibiliteit van geest en organisatie nodig, zodat je ook rendement kunt maken. Heb je dit allemaal niet in de vingers dan ben je misschien wel de eerste, maar uiteindelijk de traagste. Niet voor niets hebben we al onze kernproposities in-house opgebouwd. Klantenservice, logistiek, software-systemen, twee eigen magazijnen. Zo kunnen we razend-snel opschalen. Tja, en niet om arrogant te doen, maar



## CV

PIETER ZWART

1999 – heden  
 Eindbaas, Coolblue

1996 – 2000  
 Bedrijfskunde,  
 Rotterdam School of  
 Management/Erasmus  
 Universiteit

1990 – 1996  
 VWO, Zoetermeer

*'Als je denkt dat het op dit moment al hard gaat, vergis je je'*

**Na vijf jaar krimp groeiden de retailverkopten in 2014 met één procent, berekende het CBS. Maar winkels blijven leeglopen, er is veel leegstand. Hoe kijk jij hier tegenaan?**

"De retail doet me vaak denken aan het verhaal van de gekookte kikker. Een bioloog wilde weten tot welke temperatuur kikkers in een opwarmende vissenkom zouden blijven zitten. Het water werd heter en heter, en tikte uiteindelijk bijna het kookpunt aan. Maar de kikkers sprongen er niet uit en werden almaar suffer. Zo gaat het ook met de traditionele retail. Fysieke winkels worden links en rechts door e-commerce ingehaald. Thuisblijven voor je bestelling? Hoeft niet meer. En vertel mij maar, wie heeft er over een paar jaar nog zin om de auto naar de stad te pakken, in de file te staan voor een parkeergarage en zestien euro parkeergeld in de automaat te stoppen? Als de huidige problemen doorzetten, maakt er over vijf jaar geen traditionele winkel meer winst. En de gevolgen hiervan voor de samenleving worden ontzettend onderschat, vind ik."

**Welke maatschappelijke gevolgen verwacht je?**

"Kijk, het gaat niet zozeer om offline versus online, maar om de impact van technologische veranderingen. En als je denkt dat het op dit moment al hard gaat, vergis je je. Zoals Eric Schmidt, de voormalige topman van Google, zei: 'Het gaat nooit meer zo langzaam als nu.' Ja, dat is best scary. Kijk even naar de overkant. Het Nationale Nederlanden-gebouw, een icoon. Staat voor de helft leeg. Waarom? Omdat je voor het kopen van een verzekering uiteindelijk alleen een app nodig hebt – verder niets. Of neem de logistiek. In Silicon Valley zie je ze al hoor, de zelfrijdende auto's. Het is een kwestie van tijd totdat in Nederland geen vrachtwagenchauffeurs meer nodig zijn. En wat gaat die shipload aan chauffeurs dan doen, met alleen een groot rijbewijs op zak? We hebben het wel over vaders die zwoegen voor hun gezin, zodat hun kinderen straks kunnen studeren."

daarom zijn we wel vaak de eerste. Van de grote jongens trapte Coolblue bijvoorbeeld af met zondag- en sameday-delivery."

Maar vind je niet dat 'adel verplicht'? Onder andere Albert Heijn gaat nu ook maaltijdboxen bezorgen. Gratis, net als nieuwkomer Picnic. Met hun organisatie en marktpositie hadden die supermarkten makkelijk de eerste kunnen zijn.

"Ja, maar waarom zouden ze? Het is niet leuk voor de kleinere aanbieders, maar wel slim van Albert Heijn. Ze laten het experiment over aan de markt, terwijl ze zelf al lang de logistiek en schaalgroottes hebben om toe te slaan als het moment rijp is."

## OVER COOLBLUE

Coolblue is in 1999 opgericht door Pieter Zwart, Paul de Jong en Bart Kuijpers. Inmiddels telt de webwinkel 325 gespecialiseerde sites en zeven vestigingen, waarvan twee in België: in Antwerpen en Lochristi, ten oosten van Gent. En de ambitie is om er nog twee winkels te openen. Tussen 2011 en 2013 realiseerde het bedrijf de grootste groei onder Nederlandse retailers en belandde hiermee op de eerste plek van de RetailTrends Fabulous 40. In 2014 boekte Coolblue 360 miljoen euro omzet voor Nederland en België, een groei van 45 procent. Sinds de oprichting regent het prijzen. Zo won Pieter Zwart de ondernemersprijs EY Entrepreneur of the year in 2006. Dit jaar sleepte het bedrijf weer twee prijzen binnen bij de Thuiswinkel Awards, waaronder Beste webwinkel 2015. Op dit moment werken bij Coolblue ruim twaalfhonderd mensen.

**Welke boodschap heb jij voor retailers die dit lezen en zich misschien aangesproken voelen?**

"Ik heb geen boodschap. Hooguit dat je moet stoppen zodra je activiteiten geen duurzame waarde meer toevoegen. Blijf niet te lang aanmodderen."

**En wat vind jij van de Retailagenda, waarmee minister Henk Kamp de winkelgebieden een impuls wil geven?**

"Retail is geen overheidstaak. De overheid moet bijvoorbeeld voor veiligheid en goed onderwijs zorgen. En daar hebben ze hun handen vol aan, lijkt me. Ja, wilde je vroeger innoveren dan was de overheid aan zet, gevolgd door het bedrijfsleven en de consument. Nu is het andersom. De consument bepaalt welke techniek aanslaat, de rest volgt. En als je enigszins gevoel voor digitale innovaties hebt dan begrijp je dat je hiervoor nu niet bij gemeenten en ministeries moet zijn. De overheid hoort zich niet met ondernemers te bemoeien. Trouwens, andersom ook niet."

**Van de positieve kant bekeken: welke retailmerken inspireren jou op dit moment en kunnen een voorbeeldfunctie vervullen?**

"Van Jumbo ben ik onder de indruk (Zie pagina 86 voor het interview van Pieter Zwart met Colette Cloosterman van Jumbo, red.). Zij willen mensen blij maken, dat voel je overal. Ook medewerkers stralen dit uit. Het is knap om zo'n cultuur echt tussen iemands oren te krijgen. Verder ben ik gek op superspecialisten, mensen die hun vak verstaan en staan te trappelen om klanten te helpen bij hun keuze. Of dit nu met advies of inspiratie gebeurt."

### 3 X VRAGEN VAN FANS

**RetailNews plaatste een stel-je-vraag-aan-Pieter-Zwart-oproepje op Facebook en Twitter. Een selectie van alle inzendingen legden we 'm voor.**

**1. Verschillende onderzoeken voorspellen dat de onlineverkoop van levensmiddelen ontzettend gaan groeien. Wil Coolblue ooit supermarktproducten toevoegen?**

"Een halve liter verse melk bij de klant krijgen is een totaal andere tak van sport, met een ander businessmodel. En hoe onderscheiden we ons dan van concurrenten? Via discount? Dat past niet bij ons. Nee, de stap naar de supermarktsector maak ik niet."

**2. Twee jaar geleden dook Coolblue in de sportmarkt, onder andere met Tennisracketstore.nl en Hardloopschoenencenter.nl. Anderhalf jaar later waren die sites weer uit de lucht. Waarom?**

"Bij kleding komen bijvoorbeeld maatbogen kijken. Dat maakte het proces ingewikkeld, want je wilt wel dat mensen de juiste maat aanschaffen. Ook voelden we geen brede support van de merken die we verkochten. Onze resources zijn schaars, dus je moet je concentreren op waar je goed in bent."

**3. Koop je zelf ook producten bij Coolblue en zo ja, is dit verslavend?**

"Hou op! Ik ben ongelooflijk verslaafd aan mijn eigen winkel. Je wilt niet weten hoeveel geld ik er spendeer..."

**'Retailagenda? De overheid hoort zich niet met ondernemers te bemoeien'**

Prachtig vind ik bijvoorbeeld wat Hosman Vins doet, een wijnimporteur uit Schiedam. Je stapt zo'n oude, romantische kelder in, met overal flessen wijn en brandende kaarsen. Die sfeer alleen al! Tijdens een wijnproeverij 'ga je mee op wijnreis'. En als je langskomt is de eigenaar zo een uur met je bezig."

**In hoeverre projecteer je dit soort persoonlijke ervaringen op Coolblue?**

"Een winkel als Hosman Vins heeft natuurlijk een totaal andere ticketsize dan Coolblue. Wel spelen wij in op de prosumers, consumenten die zich als een professional op producten oriënteren. Ze weten waar ze op moeten letten en willen alle specificaties weten. Dat betekent dat onze medewerkers hun kennis continu moeten bijspijkeren om een goed, inhoudelijk gesprek met die klant te kunnen voeren."

**Is die drijfveer om altijd superspecialistisch advies te geven ook de reden dat de Coolblue-klantenservice zeven dagen per week tot 24 uur open is?**

"Niet helemaal. Achter die keuze zit vooral een rekensom. Veel retailers berekenen kosten versus opbrengsten en voeren hun klantenservice als kostenpost op. Prima, maar mijn belangrijkste vraag is: waarmee drijven we waarde? Als je ziet hoeveel sales we genereren dankzij onze adviesgesprekken, dan zijn die personeelskosten helemaal geen issue meer. Sinds begin dit jaar zijn we zelfs via WhatsApp bereikbaar. Maar neem ING. Ik wil ze niet bashen, maar wel een afweging schetsen. Als je een financiële vraag hebt, wanneer bel je dan? Niet als je net uit je werk komt of gaat eten. Waarschijnlijk als je uiteindelijk gaat zitten, rond half negen of negen uur. Hun klantenservice sluit om negen uur. Een gemiste kans dus."

**Iets anders. De e-commerce ontwikkelt zich zó snel dat veel e-tailers het moeilijk vinden om de beste specialisten binnen te halen. Sterker, volgens Brits onderzoek ervaart één op de twee webwinkels een 'skill gap'. Herkenbaar?**

"Ja. E-commerce is tenslotte veel meer dan een website. Coolblue valt of staat met onze eigen software-ontwikkelaars, we hebben 23 IT-development teams. Maar reken even mee. Hoeveel softwarespecialisten komen er per jaar van hogescholen en universiteiten? Hooguit duizend. En iedereen wil ze."

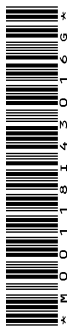
**Hoe zorgen jullie dan dat zo veel mogelijk talent voor Coolblue kiest?**

"Ik heb negen fte op IT-recruitment zitten. Elke recruiter heeft als target om maandelijks een halve IT-fte binnen te halen. Dat is niets, hè. Toch is het ongelooflijk moeilijk om dit te realiseren."

**Vind je dat het Nederlandse hoger onderwijs meer op deze enorme vraag moet inspelen?**

"Ja, maar wat ik al eerder zei: ondernemers moeten zich niet met de overheid bemoeien, dus dat doe ik verder





ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT



tegenovergestelde werelden. Gebaseerd op dat webdenken oogde onze eerste winkel aanvankelijk nogal kil."

**Hoe heb je die look and feel veranderd?**

"Door een huiselijk gevoel te creëren. Want thuis, daar bestel en ervaar je onze producten meestal. Die associatie met Coolblue hebben we naar onze winkels doorgetrokken. Met bijvoorbeeld houten vloeren, zachtere verlichting en bankstellen is de winkelvloer nu een prettige plek om te zijn."

**In de denktank ShoppingTomorrow denkt Coolblue mee over duurzame logistiek. Ondertussen bezorgen jullie zeven dagen per week. Bijt dit elkaar niet?**

"Nee. We vinden inderdaad dat de carbon-footprint naar beneden moet. Daar zijn allerlei manieren voor, waaronder duurzaam vervoer. Zoals gezegd, ik verwacht dat de huidige auto's uit het straatbeeld verdwijnen. Die luxe Porsche heb je niet meer nodig, net als de parkeervakken. Over pakweg tien jaar rijden er alleen zelfrijdende wagens rond, die je via een appje oproept. Om je bestelling te bezorgen, bijvoorbeeld."

**Maar zover is het nog niet. Ondertussen roepen experts dat 'de steden dichtslibben', onder andere door al die bestelbusjes.**

"Ja, dat hoor ik om de haverklap. Maar zie je het voor je: een file in je straat met bezorgbusjes? Woorden als 'dichtslibben' worden gekozen ten faveure van de retoriek, niet van de realiteit. Let's get the numbers straight. Een PostNL-busje rijdt misschien zo'n twaalfduizend kilometer per jaar. Dat is verwaarloosbaar vergeleken al die personenauto's, die mensen voor woonwerkverkeer en vakanties naar Zuid-Frankrijk gebruiken."

**Sinds 2012 zit jullie hoofdkantoor in het Rotterdamse Weena. We zien overal speelse elementen, zoals een tafeltennistafel en een vergaderruimte in Mario Bros 3-sfeer. Is dit geïnspireerd op Google, dat zijn kantoren als playgrounds inricht om creativiteit te stimuleren?**

"Nee, maar ik vind het wel belangrijk om mensen te verwonderen, zodat ze denken: 'Hé, we vergaderen in een kleurrijke ballenbak, en dit mag en kan allemaal'. Maar als je hier rondkijkt zie je ook rijen met gewone, saaie werkplekken. Want laten we eerlijk zijn; wij zijn geen Google of hippe app-bouwers. Wat wij doen is toch vooral een operationeel 'dingetje'."

**Over verwondering gesproken. In BMR vertelde je dat je 'in 2018 de mijlpaal van één miljard euro omzet wilt passeren.' Eén tipje van de sluier: hoe wil je dit bereiken?**

"Gewoon, door elke dag alles een beetje beter te doen." ■

*'Bij retail denk ik vaak aan het verhaal van de gekookte kikker'*

ook niet. Wel investeren wij zelf intensief in het kennisniveau van onze medewerkers. Onder andere via onze eigen Coolcademy, maar ook gewoon 'on the job.' Want zelflerend vermogen vind ik een key skill - zeker bij softwaredevelopers. Bovendien, onze mensen hoeven ook niet dagelijks een big bang te produceren. Onder het motto 'elke dag een beetje beter' zit onze kracht in de implementatie van heel veel kleine ideeën. Zo krijg ik twee keer per dag een nieuwe versie van onze website voor me."

**En wat is er vandaag veranderd aan Coolblue.nl?**

"Simmere stappen als je met een creditcard betaalt. Zo'n wijziging testen we eerst onder tien procent van onze gebruikersgroep. En daarna: data analyseren, tweakken en wel of niet verder uitrollen."

**Ja, online kun je dit allemaal testen. Eerder vertelde je dat Coolblue's eerste winkel, in Rotterdam, te veel op online gebaseerd was. Dat werkte niet. Welke inschattingsfout maakte je toen?**

"Bij een webwinkel denk je aan woorden als design, vindbaarheid en snelheid, terwijl een fysieke winkel om beleving, inspiratie en gezelligheid draait. Twee totaal



IVC werkt o.a. voor: AH to go, Boekwilder, CVT Keukens, Daelmans Banket, Deltaclip, Douwe Egberts, Edmon Keukens, Expert, Giving Europe, Happiness Station, Hero, Hooqvliet, Julia's, Kiosk, Lekkerland, Louisiana Gold, Nieuwenhuis Keukens, NS Stations Retailbedrijf, Piet Klerkx, Profile 'de Fietsspecialist', Scapino, Sealskin, Smullers, Team Brabant Sport, Fosita's, Samasaya, Superunie, TopClass Group, Umbro, Unilever en van Heiden.

Ik ben  
*Casper* (22)

Ik zit in het laatste jaar van mijn studie Milieu-techniek. Ik woon op kamers in hartje Den Haag, naast de kroeg. Niet dat ik daar veel te vinden ben, hoor :-). Ik studeer graag op andere plekken dan thuis op mijn kamer. Ik reis veel met de trein en ben eigenlijk de hele dag online. Zowel voor mijn studie als met vrienden. Facebook gebruik ik niet zoveel meer, ik heb nu vaker contact via Snapchat of gewoon via Whatsapp. Ik zit daar veel in groepen om overal bij betrokken te blijven. Ook spreek ik veel met studiegenoten af om gezamenlijk projecten af te ronden. Zo kwam ik via een tip van Facebook achter het bestaan van de Stationshuiskamer. Een mooie locatie op het centraal station van Rotterdam en Den Haag waar je heel goed kunt afspreken om te werken en overleggen. Je kunt gratis gebruik maken van de ruimte met lekker lange tafels en gratis WiFi. Ideaal!

Zo leef ik me in als Casper of welke consument dan ook. Daarna ben ik weer Hans Bevers, creatief directeur en strateeg bij Reclamebureau IVC.

Op zoek naar een bureau dat zich inleeft in uw klant en hem of haar kan bereiken, raken en activeren? En ruime retailervaring heeft? Maak dan vandaag nog een afspraak met mij.  
 Bel 0416 - 673333 of mail naar [hans@reclamebureau-ivc.nl](mailto:hans@reclamebureau-ivc.nl)

**IVC**

reclame  
bureau-ivc  
nl