

## UNIVERSAL MUSIC PLUST IN EEN DALENDE MARKT

*“We zijn succesvol, hebben het geld en zijn erg hongerig”*

**“Normaal zit iemand zeven jaar op mijn positie, ik nu al 14 jaar. Ik heb tegen Lucian Grainge, bestuursvoorzitter en ceo van Universal Music Group International, wel eens gezegd: ‘You forgot me!’.” Aan het woord is Theo Roos, president/ceo Universal Music Benelux en Nordic. Hoelang is hij nog de juiste man op de juiste plaats?**

Door Werner Schlosser

maal nog te moeilijk. Er is bijvoorbeeld nog geen Nederlandse iTunes-site. We zijn daar flink voor aan het pushen internationaal en zouden er bij wijze van spreken wel voor willen betalen. Nu kunnen we een hoop product niet kwijt. Het is aan ons als industrie om legaal downloaden interessanter te maken.”

**Universal Music Nederland had in 2006 een omzetplus van 17%, terwijl de audiomarkt met 8% daalde. Waaraan is dit resultaat te danken?**

“We hebben een superjaar achter de rug, waarin behalve de omzet ook de winst steeg en ons marktaandeel met 6% steeg tot bijna 32%. Ook bij ons had internationaal repertoire het best moeilijk, hoewel we een flink aantal artiesten gebroken hebben, maar lokaal, klassiek, strategisch en publishing deden het goed. We zijn stevig doorgegaan met investeren in lokaal product en hebben een fors team, wat bij goede verkopen nodig is om de wedstrijd te winnen. Daarbij hebben we een redelijke prijs gehouden en geen overmatig agressief prijsbeleid gevoerd. Ik geloof ook niet in grote ship-outs, dat krijg je toch via de retouren terug. Daarnaast exporteren wij nauwelijks. 5% van de totale markt is import en export. Dan zeg ik: laten we ons op die andere 95% richten.”

**Hoe zou je jouw bijdrage aan dit resultaat omschrijven?**

“Ik geef leiding aan een stel uitermate eigenwijze persoonlijkheden, die soms heel verschillend denken. Ik vind dat een kracht, maar het maakt het wel eens ingewikkeld. Onderlinge concurrentie is prima, maar uiteindelijk wordt men beloond voor het totaalresultaat.”

**Hoe verhoudt dit resultaat zich tot de wereldwijde resultaten van Universal?**

“Universal heeft wereldwijd een goed jaar gehad. Frankrijk heeft 35% marktaandeel en Engeland in november zelfs 58%. Amerika had een iets minder jaar, maar Engeland is een enorm ‘powerhouse’, waar veel goed product vandaan komt. Een verdienste van Universal is, dat het top-executives aantrekt en ook binnenhoudt. Die mensen komen continu met superproducten op de proppen, wat steeds vaker het luxe-probleem oplevert dat je nu eenmaal niet alles kunt beetpakken. Ook het feit dat onze En-

gelse company bizar succesvol is, geeft hier de nodige druk. Nederland wordt toch nog steeds gezien als de poort van Europa.”

**Verloopt de samenwerking met jullie afnemers momenteel naar wens?**

“De relatie is goed, maar retail heeft het wel moeilijk omdat er minder fysieke producten worden verkocht. Iedereen zoekt naar mogelijkheden om terrein te (her)winnen. Als je kijkt naar de landen in Europa die goed gaan, zie je dat die 20 tot 25% van hun omzet uit toptitels bij supermarkten halen. In Nederland is dat veel minder, wat veel verkopen scheelt. De industrie, inclusief wijzelf, hebben gefaald om hiervoor een structurele oplossing te bedenken. Niet iedereen zal het willen horen, maar het is in ieders belang als wij nieuwe verkoopkanalen in het zadel helpen. Er is sprake van een neerwaartse spiraal op het gebied van investeringen en verkopen en als die doorzet, treft dat ook de traditionele kanalen. Ik verwacht de komende jaren dan ook drastische veranderingen in het retaillandschap.”

**Drie jaar geleden noemde je legaal downloaden ‘hét model voor de toekomst’. Denk je er nog zo over?**

“In principe wel, maar het is momenteel alle-



**“Het is heel goed mogelijk dat wij in samenwerking met het Goodlife-label urban events gaan organiseren.”**

**Hoeveel downloads hebben jullie afgelopen jaar verkocht?**

“Ongeveer 1,7 miljoen downloadtracks en circa 500.000 ringtones. Volgens de prognoses zou digitaal nu zo’n 10% van onze omzet moeten zijn, maar het is slechts 4%. Daarmee doen wij het nog goed, want gemiddeld is het 3%.”

Ons marktaandeel is 34%, dus in verhouding doen we het goed, maar het gaat nog steeds nergens over. We zijn vooral bezig de markt te stimuleren, onder meer door uniek product op de markt te brengen.”

**Maakt de omzet uit downloads het omzetverlies in fysiek product al goed?**

“Nee, het gaat in Nederland langzamer dan gehoopt. Wereldwijd is het ruim 10% van de omzet, maar hier 3%. Wel komen er nieuwe modellen aan, die de ‘convenience’ moeten verhogen: drm staat op de helling, er komen abonneediensten, prijsdifferentiatie zal worden doorgevoerd en er komt meer uniek product.”

**Denk je dat het downloaden uiteindelijk vooral via internet of de mobiele telefoon zal verlopen?**

“Afhankelijk van het gemak geloof ik dat internet en mobiel naast elkaar zullen kunnen bestaan. Er komt vergaande convergentie tussen je mediacentrum en mobiele apparaten. Kijk naar de iPhone: is dat een iPod of een telefoon?”

**Universal heeft een exclusieve deal met de muziekportal van Orange. Hoe ziet het verdienmodel voor Universal er precies uit?**

“Wij ontvangen een bedrag per maand voor iedere klant die zich aanmeldt en iedere prepaidkaart die verkocht wordt. Orange doet daarvoor de marketing en wij leveren artiesten en unieke content, en we vullen de site. De actie is zo’n succes, dat dit nu ook is uitgebreid naar abonnementen.”

**Bart Engel, director commercial affairs Universal Music, meldde Muziek en Beeld in november dat dit in andere landen waar Orange en Universal samenwerken al ‘een significant onderdeel van de winst’ is. Wat houdt dat concreet in?**

“In België doen ze het al twee jaar en daar is het een tiende van de winst.”

**Welke nieuwe ontwikkelingen, waar Universal profijt van kan hebben, voorzie je nog meer?**

“Nu al verdienen we mee aan de merchandise van Ch!pz, hebben een volledige samenwerking met het urbanlabel Goodlife, waarbij we meedelen in de inkomsten van optredens enzovoort, en we hebben een volledige joint venture met

Ilse DeLange en The Entertainment Group, waarin we alle kosten en baten met elkaar delen. Voor de toekomst zoeken we meer samenwerkingen in de lijn die al was ingezet: we deden musicals altijd al met Stage Holding en dance met ID&T. Zo zijn er wel meer independents waarin wij erg geïnteresseerd zijn. Wij kunnen veel voor elkaar betekenen. Ook gaan we meer aan A&R doen, ik heb weer ruimte voor goede A&R-managers. De Nederlandse markt voor lokaal product is erg gericht op m.o.r. en artiesten die al 100 jaar rondlopen. Ik wil erin investeren om meer pop-, rock- en hiphopacts te ontwikkelen. Ik denk dat lokaal product zo nog kan groeien. We zijn succesvol,

hebben het geld en zijn erg hongerig. Op retailniveau willen we meer gaan doen via vmi (vendor managed inventory, WS). In Duitsland doen we dat al bij Media Markt en we merken dat het een groei in de omzet teweegbrengt. We gaan nu kijken met wie we dit in Nederland kunnen oppakken. Ook moeten we actiever worden op het gebied van tv-formats, want daar gebeurt te weinig op het vlak van muziek.”

**Zie je er heil in om je te gaan bezighouden met artiestenmanagement (zoals CNR) of is de organisatie van evenementen een realistisch businessmodel voor een muziekmaatschappij?**

“Een artiestenmanagement binnen Universal zie ik niet zitten. Dat zie ik als een conflict of interest. Je kunt natuurlijk wel met een managementkantoor samenwerken, zoals wij in de Ilse DeLange-deal doen. Het is wel heel goed mogelijk dat wij in samenwerking met het Goodlife-label urban events gaan organiseren.”

**Is de huidige organisatiestructuur nog altijd de juiste om snel op dit soort nieuwe ontwikkelingen te kunnen inspelen?**

“Nee. We hebben veel goede mensen, maar die moeten nieuwe trucjes leren. Mensen moeten ook nieuwe disciplines tot zich kunnen nemen. Niet iedereen kan dat, met alle gevolgen van dien. Als je doelt op onze structuur met twee frontline-labels, dan geloof ik dat die gezien

onze enorme hoeveelheid repertoire goed is. Het is maar de vraag of dat gehandhaafd kan blijven als de markt nog minder wordt, maar ik ben er wel voor.”

**Ben je bereid dat op de schop te gooien als het nodig is?**

“Als ik er volledig achter sta, ben ik overal toe bereid. Toen ik op deze positie kwam in 1993, werkten alles bij elkaar 1280 mensen bij het bedrijf. Daar maakten toen nog fabrieken, de Wisseloord Studio en het klassieke label Philips deel van uit. Nu werken er nog 245 mensen. Vooral op het gebied van onze wereldwijde it en royaltyverwerking komen er steeds meer

mensen bij in Baarn. Van die 245 werken ongeveer 85 personen bij de Nederlandse operational company. Dat is riant vergeleken met de

andere muziekmaatschappijen, dus ik verwacht dat daar in de toekomst minder mensen zullen werken. Het is voor iemand in mijn positie makkelijker om in te krimpen dan om de mensen aan het werk te houden. De komende jaren zullen de functies op marketing, promotie en verkoop inhoudelijk aanzienlijk veranderen. De veranderende markt vereist dat.”

**Je bent zelf inmiddels de 60 gepasseerd. Hoe lang denk je nog president/ceo van Universal Music Benelux/Nordic te zijn?**

“Ik heb 14 goede jaren gehad, maar ben niet onrealistisch; je kunt niet elk jaar groeien - hoewel we verwachten dat we het dit jaar wel weer heel goed gaan doen.... Het is heerlijk om eruit te kunnen stappen als het goed gaat. Het gerucht gaat al tien jaar dat ik wegga en ik vind dat er onderhand wel eens een verjonging mag komen. Het is een zware baan en ik ga dit in deze vorm niet nog een aantal jaren doen. Van alle functies die ik heb, vind ik overigens die van opa het leukste.”

**NB: Dit is slechts een gedeelte uit het gesprek met Theo Roos. Het complete interview staat op [www.muziek-en-beeld.nl](http://www.muziek-en-beeld.nl) onder het kopje Artikelen uit blad. Hier gaat Roos onder meer in op de marketing van lokaal product, de luxeproblemen die hij momenteel ondervindt en het belang van Andrea Bocelli voor Universal Music Nederland.**

