

ARJEN TERPSTRA (CEO FOREIGN MEDIA GROUP):

“Het enige wat je moet doen om te winnen is fouten vermijden”

Arjen Terpstra (54) was tot zijn dertigste stuurman op supertankers van onder meer Shell. Sinds 1995 staat hij aan het roer van de Foreign Media Group (FMG), die mede dankzij klanten als Shell (!) afstevent op een jaarmzet van €85 miljoen.

Door Werner Schlosser

Na enkele slechte ervaringen met journalisten besloot Terpstra een mediastilte in acht te nemen. Ook Muziek en Beeld beet diverse keren in het stof. Anno 2003 acht hij echter de tijd rijp om met zijn verhaal, visie en bedrijf naar buiten te treden. Maar hij blijft bescheiden. Want ondanks het feit dat FMG de belangrijkste entertainmentadviseur/-leverancier is voor het non-traditionele kanaal, zegt Terpstra: “Ik heb nooit zo’n gevoel van succes gehad. Geld noch bezit heeft enige bijdrage tot geluk.” Hij verafschuwt woorden als ‘magnaat’, maar ondertussen gaat in zijn bedrijf grofweg tweemaal zoveel geld om als in een gemiddelde Nederlandse major platenmaatschappij. Na een gesprek met de Friese zakenman ontstaat daarom tóch de verleiding cabaretier Bert Visscher na te praten... ‘geluk schuilt in hele grote dingen’.

Nadat Terpstra de zeevaart vaarwel zegde ging hij filosofie studeren in Groningen. Om te kunnen leven schreef hij in zijn vrije tijd als freelance journalist voor onder meer het AD en Het Parool. Ook ging hij als freelance cameraman ‘de regio in’ voor het NOS-journaal. “Ik ben echter niet zo getalenteerd in het uitvoeren van dingen”, zegt Terpstra terugblikkend. “Ik heb sowieso weinig talenten. Maar ik was wel in hoge mate geïnteresseerd in commercie en de entertainment-industrie. Ik merkte al snel dat nieuwkomers in de traditionele afzetmarkt niet welkom waren. Daarom heb ik met mijn bedrijf Columns, niet gehinderd door enige kennis, gezocht naar alternatieve afzetkanalen. Omdat ik mij erover verbaasde dat bij Kruidvat geen cd’s verkocht werden heb ik daar mijn eerste voorstel neergelegd: een bud-

getcompilatie van Anita Meyer. Dat werd direct een succes. Later scoorden we met onder anderen Lee Towers en John Denver. Je hebt het dan al snel over 50.000 stuks per titel. Op die manier hebben we ook klassiek aangepakt: daarvan bestond alleen fullprice-materiaal, terwijl ik dacht dat het ook een impulsartikel zou kunnen zijn. Dat bleek aan te slaan.”

Marktleider

In het begin gebruikte Terpstra alleen - zoals hij het zelf noemt - ‘grijze orkesten’, maar nadat Pieter van Winkel in dienst kwam is hij daarvan afgestapt. Sinds de oprichting van Joan Records

kan Kruidvat ook beschikken over grote klassieke namen. Zoals Jaap van Zweden, van wie onlangs zelfgemaakte opnamen werden uitgebracht, en ‘coming man’ Jed Wentz. En de 11cd-box met door Rudolf Barshai gedirigeerde Shostakovich-symfonieën werd tijdens de afgelopen Midem zelfs bekroond met de Cannes Classical Music Award 2003. Hierdoor is het mes aan twee kanten gaan snijden: het Kruidvat-publiek werd voor het eerst met klassieke muziek in aanraking gebracht, maar tegenwoordig komen ook klassiekiefhebbers hun klassieke cd’s bij Kruidvat kopen.

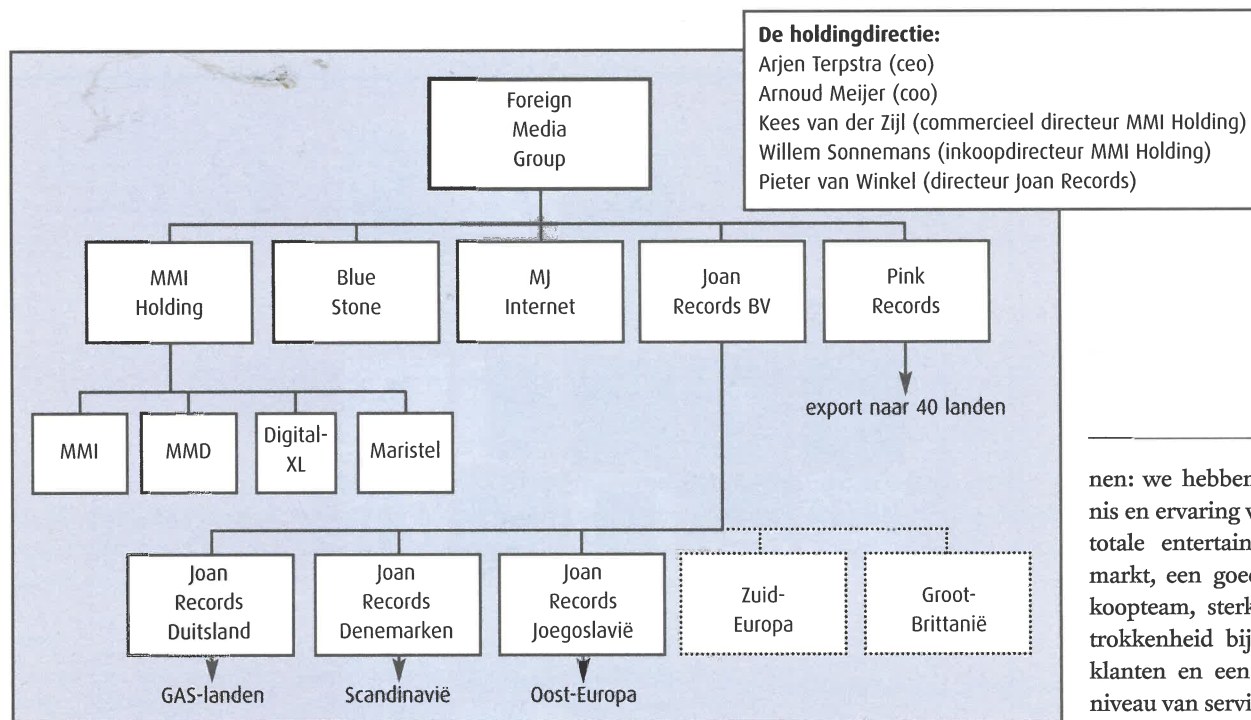
Zoals over alles heeft hij over de mogelijke levering van fullprice klassiek aan *traditionele* kanalen een uitgesproken mening: “Ondenkbaar. Je kunt geen twee heren dienen en bovendien heb ik daarover een afspraak gemaakt met Kruidvat.” Terpstra refereert hiermee aan een *mondelinge* afspraak die hij tien jaar geleden maakte met Kruidvat-coo Dick Siebrand. Daar-

bij besloten de twee de Benelux-markt te veroveren met klassiek. Siebrand, die overigens veel kennis heeft van klassieke muziek, en Terpstra zagen een groot gat in de markt in de distributie van klassieke muziek via Kruidvat. De afspraak die toen werd gemaakt heeft inmiddels tien jaar standgehouden. Een apart klassiek label opzetten voor de traditionele markt is voor hem geen optie. “We hebben samen een fantastische positie verworven, ik zou niets beginnen wat dat zou kunnen bedreigen. De enige uitzondering zou een nieuw fullprice-label kunnen zijn, maar daarvoor is die markt te klein.” Bovendien: waarom een hoge prijs vragen als het ook goedkoop kan? “Pieter heeft klassiek een ‘boost’ gegeven, door hoge kwaliteit te bieden voor een lage prijs”, aldus Terpstra. “Dat kunnen we doen door de aantallen die wij verkopen. In Nederland zijn dat 10 miljoen klassieke cd’s per jaar en zijn we in volume marktleider. Maar Joan Records groeit naar een van de beste klassieke catalogi ter wereld en we willen met het label dan ook internationaal groot worden. Wij leveren inmiddels naar 40 landen, en in 2003



“Wij leveren inmiddels naar 40 landen en in 2003 moet die export uitgroeien tot 70% van de omzet.”

HÉT INTERVIEW



moet die export uitgroeien tot 70% van de omzet.”

In 1995 richtte Terpstra de Foreign Media Group op, waar Joan Records deel van uitmaakte. De tweede tak van het bedrijf kwam er twee jaar later bij, toen Multi Media International (MMI) werd overgenomen van Cees van der Zijl. Een ander belangrijk wapenfeit viel op te tekenen in 2001, toen ABN/Amro voor 40% partner werd van FMG. Terpstra zegt over de reden voor deze stap: “Het bedrijf begon een enorme omvang te krijgen. Er kwamen buitenlandse vestigingen bij en andere onontgonnen terreinen waar ik nog nooit mee te maken gehad had. Door het partnership van ABN/Amro kwam er een stuk ervaring en professionaliteit in het bedrijf. Daar komt bij dat ik het ten principale onjuist vind als de ceo van een bedrijf het merendeel van de aandelen heeft. Dat maakt het moeilijk de functie van aandeelhouder en de rol als directielid te scheiden.”

De zaak Albert Heijn

2000 was het jaar waarin FMG de opdracht aannam om een entertainmentassortiment (cd's en dvd's) samen te stellen voor en te leveren aan het merendeel van de 700 Albert Heijn-filialen in Nederland. Een contract dat voorziet in een schappenplan, acties, etc., en waarvan de fulfilment wordt verzorgd door Media Merchandising & Distribution (MMD). De deal is vooralsnog geen onverdeelde succes. Terpstra omschrijft de samenwerking tot nu toe als een ‘tegenval-ler’. “Over Albert Heijn doe ik geen uitspraken, want ik vind dat we eerst onze eigen zaken op orde moeten hebben. Maar ik kan wel zeggen dat we ons zwaar hebben vergist in de enorme omvang, organisatie, snelle groei en retourafhandeling van een dergelijke operatie”, geeft hij toe. AH verlangde 100% retourrecht en retourneerde vervolgens veel onverkochte producten, die uiteindelijk dus weer bij de maatschappijen in het magazijn belandden. Doordat Sony Music heeft besloten haar product niet meer met retour-

recht aan MMD te leveren, is besloten dat er (tijdelijk?) geen Sony-product meer aan AH aangeboden wordt. Salesdirector Hadelin del Marmol bevestigt dit desgevraagd namens de platenmaatschappij. Terpstra wil dit verhaal echter bevestigen noch ontkennen, maar zegt niet bang te zijn voor een precedent. “Ik streef naar langdurige relaties met onze klanten en sta het dan ook niet toe dat we een klant verliezen. We zitten momenteel met AH om de tafel om te kijken hoe we verdergaan. De doelstelling voor de toekomst moet zijn om de doorverkoop bij AH te vergroten en daar zit ook progressie in. AH gaat straks gas geven op entertainmentproducten en wordt dan een hele grote speler. Daar wil je als leverancier echt niet zonder.”

‘Distributie is service’

Op de vraag hoe de uitvoering van de samenwerking zo stroef heeft kunnen starten steekt Terpstra de hand in eigen boezem: “Op het moment dat we het contract aangingen hadden we de zaak qua inkoop goed op orde, maar niet op het gebied van de fysieke distributie. Van een pak melk is de barcode dag in dag uit hetzelfde, bij entertainment heb je met tienduizenden producten te maken. Op dit moment werken we daarom

“De vierkante cd-doosjes zijn een horror voor elke boekenkast”

aan een standaardisering, dus versimpeling, van het systeem. In principe ben ik niet geïnteresseerd in distributie, maar zie dat als een service aan onze klanten. Als we ervan moesten leven hielden we er morgen nog mee op. Van de AH-zaak hebben we dan ook geleerd dat we voor grotere klanten/projecten de distributie niet meer zelf gaan doen. In plaats daarvan gaan we ons voortaan focussen op wat we *wel* goed kun-

nen: we hebben kennis en ervaring van de totale entertainmentmarkt, een goed verkoopteam, sterke betrokkenheid bij onze klanten en een hoog niveau van serviceverlening.” Een leerzame maar dure les, die in de zomer van 2002 een grootschalige – vele miljoenen kostende – reorganisatie bij MMD noodzakelijk maakte. Terpstra vat het geleerde als volgt samen: “Het enige wat je moet doen om te winnen is fouten vermijden. Zo werkt het in de sport en met ondernemen is het net zo.” Hij ziet 2002 daarom tóch als ‘een positief jaar’. “MMI heeft haar beste jaar ooit gedraaid en ook andere dochters behaalden positieve resultaten. Alles bij elkaar halen we niet het omzetniveau van 2001, maar we hebben wel een gezonde winst gedraaid. Ik zie onze ervaring met AH hooguit als een vertraging in onze ontwikkeling op het gebied van distributie.”

Toch zegt Terpstra verderop in het gesprek: “Ik zou het wel vervelend vinden als we onze doelstellingen niet zouden halen en we niet snel genoeg zouden groeien.” Mogelijke oorzaken hiervoor zoekt hij echter vooral op macro- en microniveau, niet daartussenin: een dergelijke situatie zou volgens hem kunnen ontstaan ‘door een verslechterende economie - alhoewel dat pas in een later stadium effect heeft op impulsartikelen als budgetmateriaal - of doordat je te laat inspeelt op de snelle ontwikkeling van de entertainmentmarkt, waardoor een kennisachterstand ontstaat’.

Een andere grote klant van FMG is Shell, dat het – opnieuw in 2000 – van concurrent EDN (Entertainment Distributie Nederland) afsnoept. Op het eerste oog een mooie vangst, maar tegen welke prijs? Terpstra: “We hebben met klanten als Albert Heijn en Shell zonder meer een goede verstandhouding. Het beeld dat ze hun leveranciers het vel over de oren zouden halen onderschrijf ik niet. De afspraken zijn weliswaar heel scherp, maar daar zijn we zelf bij. Bovendien: ze vragen veel, maar gaan ook een sterk, langlopend commitment aan. Als je je eigen organisatie niet op

orde hebt, zijn de marges inderdaad moordend laag. Maar als je je zaakjes voor elkaar hebt, zijn die heel redelijk en kun je, zoals wij, marge maken door schaalgrootte en inkoopkracht.”

Verdere schaalvergroting

Toch ziet Terpstra zich genoodzaakt zijn bedrijf de komende jaren nog verder te laten expanderen. “Wij streven in de toekomst naar meer overnamen en joint-ventures, met name op het gebied van dvd en muziek. Elk bedrijf dat niet naar ‘Europa’ kijkt, is gedoemd te mislukken; als je tussen nu en twee jaar geen Europese speler bent, zal je business gaan teruglopen. De

komende drie jaar moet onze omzet (voor 2003 begroot op €70 miljoen) met 30 à 40% groeien, 10% per jaar. Autonomo zal dat moeilijk zijn, dus schaalvergroting is noodzakelijk. Bovendien zal de hele groep internationaal zijn vleugels moeten uitslaan, want hoe groter het bedrijf, des te sneller het zich zal ontwikkelen.”

Gevraagd om een toelichting, antwoordt Terpstra: “Alles wordt dvd, ook muziek. Er komt derhalve een standaardisatie van dragers en middelen; bedrijven die nu alleen video doen gaan zich ook bezighouden met muziek en dus zullen steeds meer firma’s

elkaar beconcurreren. Daarnaast richten steeds meer leveranciers zich op Europa. Die zullen overleven, omdat zij op grotere schaal content kunnen inkopen en vermarkten. Tegelijkertijd gaan ook steeds meer ketens hun inkoop op

“Ik heb sowieso weinig talenten”

Europees niveau doen. Daar moet de ontwikkeling van de leveranciers zich bij aansluiten.”

Verschuivingen

Over de ontwikkeling van de entertainmentmarkt is Terpstra ronduit positief, al zullen er op verschillende niveaus verschuivingen plaatsvinden. “Over twee jaar zal de vervanging beginnen van cd’s naar dvd’s, ook al staat daar alleen maar muziek op; er kan immers veel meer muziek op een dvd. De cd in haar huidige vorm zal dan ook verdwijnen. Over vijf jaar worden er alleen nog maar dvd’s verkocht en zijn de vierkante doosjes verleden tijd. Gelukkig maar, want die zijn een horror voor elke boekenkast.” De traditionele onafhankelijke platenzaken zullen volgens hem in toenemende mate onder druk worden gezet door het groeiende belang van non-traditionele aanbieders. “Binnen twee jaar zal de hele traditionele handel, met uitzondering van fullprice poprepertoire, zowel in aantallen als omzet ondergeschikt raken aan de non-traditionele handel.”

En aangezien dat het voornaamste afzetkanaal is voor FMG, ziet haar toekomst er rooskleurig uit. “2003 wordt voor ons inderdaad een goed jaar. De organisatie in Leeuwarden is goed op orde, we hebben een goedgevulde orderportefeuille en mede doordat we de afgelopen jaren voor miljoenen in content hebben geïnvesteerd is de omzetcontinuïteit goed. Die lijn willen we doortrekken door een tweesporenbeleid: we willen MMI verder verstevigen in de Benelux, maar voor Joan Records zal het accent liggen op export. Dat moet dan ook de grootste groei brengen. De belangrijkste impulsen zullen dit jaar voor ons komen van dvd, export en de opening van extra verkooptentoren voor onder meer Groot-Brittannië en Zuid-Europa.”

DE DOCHTERS VAN DE FOREIGN MEDIA GROUP (ALFABETISCH):

In 2001 richtte FMG **Blue Stone Publishers** op. Deze (boeken)uitgeverij verricht voorbereidend werk (vormgeving en productie) voor andere dochtermaatschappijen van FMG en levert ook eigen titels aan non-traditionele afnemers.

Digital-XL is in 2002 gestart en is gevestigd in Apeldoorn. Het verzorgt de inkoop, marketing enz. voor fullpricesoftware en -dvd’s in het traditionele kanaal. Het is daarmee de tegenhanger van MMI, dat budgetsoftware en -dvd’s levert aan de non-traditionele handel.

In 1995 werd **Joan Records** opgericht. Vrijwel alle muziek in de klassieke catalogus is ‘eigen bezit voor de eeuwigheid’. Ontdekte een nieuwe markt voor klassieke muziek: Kruidvat. De muziekuitgever van de groep, met nadrukkelijke exportambities.

Maristel is te omschrijven als ‘het Belgische MMI’. Het bedrijf werd in 1999 overgenomen van de vorige eigenaar en beleeft onder meer Carrefour.

Media Merchandising & Distribution (MMD) is een verzelfstandigd distributiedeel van MMI. In 2000 afgesplitst om de fysieke distributie naar de AH-filiaal te verzorgen, maar mede door de vele retouren in de zomer van 2002 danig afgeslankt.

FMG heeft een 50% deelname in **MJ Internet**, een provider die zo’n duizend bedrijven als klant heeft. De verwachting is dat het internetverkeer van FMG de komende jaren enorm zal toenemen en via MJ kan men goedkoop bandbreedte inkopen. Host onder meer www.joanrecords.com (25.000 hits per maand), waar alle Joan-producten te koop zijn. Binnen de Benelux worden alle consumenten automatisch doorgeleid naar de Kruidvat-site.

Multi Media International (MMI) levert entertainment op alle dragers: cd, dvd, video, cd-rom en in boekvorm. Het bedrijf moet zich in eerste instantie verder ontwikkelen in de Benelux. Die groei gaat gestaag en bedroeg in 2002 20%. Op het gebied van dvd koestert MMI echter wel degelijk Europese aspiraties. Die moeten zich in de loop van 2003 manifesteren.

Pink Records in Drachten werd in 2001 overgenomen van Eddy Harms en is nu 100% eigendom van FMG. Pink is enerzijds distributeur in de traditionele markt en verzorgt anderzijds de fijndistributie voor Joan Records en een deel van de fysieke verzending van de export.

Binnen de diverse dochterondernemingen van de Foreign Media Group werken in totaal 120 mensen.