



De Staat van het Boek 2012: De Buitenspiegel Lessen uit de teloorgang van de muziekindustrie

Dirk De Clippeleir

Ik ben algemeen directeur van de Ancienne Belgique in Brussel. Voordien was ik zeventien jaar directeur van EMI en Universal in België. Waarom ik hier mag spreken? Los van het feit dat ik een enthousiast verslinder ben van jullie boeken, zijn er wel wat parallellen te trekken tussen de staat van het boek en de staat van de muziek. Of om correcter te zijn, tussen de staat van het boek en de staat van de cd.

De eerste tien jaren van mijn bestaan in de muziekwereld – zeg maar het laatste decennium van vorige eeuw – waren geweldige jaren: de omzet van platenmaatschappijen leek tot in de hemel te groeien. Eind 1999 kwam dan plots een omslag en begonnen de zeven erg magere jaren. Dat waren jaren van vertwijfeld zoeken naar een strategie om de steeds dalende omzetten een halt toe te roepen terwijl het ene kostenbesparingsplan na het andere uit de mouw werd geschud. Toen ik in de industrie begon waren er een zestal zogenaamde majors in België, die samen goed waren voor een driehonderdtal medewerkers. Toen ik in 2007 Universal verliet waren er nog vier majors met samen slechts een honderdtal medewerkers.

Tegen het einde van dit jaar, na de fusie van Universal en EMI, zullen er nog drie majors zijn met minder dan 100 medewerkers. Bovendien is één van die drie, Warner, enkel nog een major in naam: in België is Warner nog slechts een minifirmaatje met een tiental medewerkers.

Hoe is het zo ver kunnen komen? De belangrijkste reden is dat de traditionele muziekindustrie erin geslaagd is zichzelf overbodig te maken in het volledige proces van muziekcreatie tot muziekbeleving. Vandaag wil ik jullie vertellen hoe dat is gebeurd. Niets is makkelijker dan achteraf roepen wat er allemaal fout is gedaan, en dat ga ik dan ook doen. Wie mij gekend heeft als platenbaas zal dit verhaal ironisch vinden. Ik heb immers gedurende 17 jaar vlot mee de fouten gemaakt die ik ga beschrijven en ze in vele gevallen ook hartstochtelijk mee verdedigd. Als voorzitter van IFPI, de overkoepelende organisatie van platenmaatschappijen, was ik zelfs nog iets meer schuldig aan het verdedigen van een aantal domigheden dan andere collega's. Ik troost me met de gedachte dat je nooit te oud bent om te leren.

Is wat ik te vertellen heb relevant voor het boekenvak? Wellicht zijn er uit de pijnlijke neergang van de muziekindustrie lessen te leren voor het boekenvak.

Gelukkig hebben jullie niet op mijn speech gewacht om die lessen te leren. Ik heb als buitenstaander de indruk dat jullie wel degelijk een aantal zaken beter hebben aangepakt. Aan jullie dus om uit te maken of wat ik hier vertel nog enige relevantie in zich draagt. Laat dat dan het voordeel van een spiegel zijn: hij is niet verantwoordelijk voor wat er in te zien is.

Nog een waarschuwing: ik claim niet de waarheid te spreken noch maak ik aanspraak op enige volledigheid in mijn analyse. Bovendien wil ik toch ook wel enige clementie vragen voor de veelgeplaaide muziekindustrie: het is achteraf makkelijk zeggen wat er fout is



gegaan. Ondanks de negatieve spiraal waarin de muziekindustrie is terechtgekomen werken daar veel mensen die het het beste voorhebben met de staat van hun muziek. Ik heb het gedurende die zeventien jaar ook erg naar mijn zin gehad, zelfs toen het erg moeilijk ging.

De lessen die ik getrokken heb uit de teloorgang van de muziekindustrie zijn de volgende:

1. **Beschermen wat je hebt is een slechte strategie**

Sinds begin jaren 80 verkochten wij één product – heel onze strategie was daar op gericht. We braken ons het hoofd over hoe we de verkoop van die cd in stand konden houden, daarbij uit het oog verliezend dat de consument eigenlijk op zoek was naar iets anders. Door de opkomst van digitale media was de consument op een andere manier muziek gaan gebruiken: liedje per liedje, digitaal en liefst gratis. En daar was de cd geen antwoord op. Dat 'één product-denken' leidde ook tot het foute geloof dat er een *killerapplicatie* was die al onze problemen zou oplossen.

2. **Aansluitend: vechten tegen iets helpt nooit**

Oorlogen kunnen niet gewonnen worden. Dat geldt voor de “war on drugs”, die tegen terrorisme en ook die tegen het illegaal downloaden. De strategie van IFPI om te vechten tegen downloaders was van in het begin fout, om de simpele reden dat je het gevecht tegen gratis niet kan winnen. We werden zeer inventief in het vechten tegen mensen die illegale liedjes downloaden: op een bepaald moment gingen we zo ver dat we zelf gecorrumpeerde files op het net plaatsten (vermomd als liedje) met de bedoeling de pc's van downloaders om zeep te helpen.

Bovendien: waar je tegen vecht, vecht terug. In *De Dulle Griet*, één van de beste Suske en Wiskes, vermenigvuldigt de dulle griet zich in tientallen grietjes telkens als je haar doodschiet. Hetzelfde gebeurde bij ons: eens we er in slaagden om de een of andere illegale downloadsite te laten sluiten, stonden er meteen tien andere klaar om diezelfde muziek aan te bieden.

Door ons gevecht tegen de illegaliteit hebben we een toekomstige generatie van muzikliefhebbers van ons vervreemd en, erger nog, tegen ons in het harnas gejaagd. Het cynische aan de strijd tegen downloaders was immers dat die downloaders tegelijk nog steeds de grootste kopers van onze muziek waren. Hoewel onderzoek dat keer op keer aantoonde, wilden we die waarheid niet horen en bleven we ze afdreigen, waardoor ze helemaal stopten met legaal muziek kopen en zich zelfs actief gingen verzetten tegen de muziekindustrie.

Wat had de industrie dan wel moeten doen? We hadden beter moeten luisteren naar de consument en ons afvragen waarom die plots massaal illegaal ging downloaden. Dan

zouden we gehoord hebben dat ons aanbod (plastic schijfjes) niet meer beantwoordde aan wat een groot deel van de muziekliefhebber graag wilde.

3. Bespaar nooit op het artistieke op lokaal vlak – je heft er je bestaansreden mee op

Het antwoord op de crisis was om op investering in lokaal talent te gaan besparen en vooral te focussen op internationaal talent. Warner is eind jaren 90 zelfs volledig gestopt met het investeren in lokaal talent. Dat is jammer voor dat lokaal talent, maar ook voor de platenfirma in kwestie: op internationaal repertoire werden ze kapot geconcurrereerd door de zusterfirma's uit andere landen via *parallel import*.

Bovendien kende lokaal talent net op dat moment een enorme boom : de platenmaatschappijen hebben die trein dus helemaal gemist. Het gevolg was een halvering van het marktaandeel op vijf jaar tijd. Een hogere winstmarge betekent niets als je omzet halveert.

4. Luister naar je artiesten!

In volle crisis zijn een aantal artiesten zich openlijk gaan afzetten tegen de muziekindustrie. Nadat we ons koperspubliek van ons hadden vervreemd, slaagden we er ook in om dat met een deel van de artiesten te doen.

Prince keerde zich bijvoorbeeld radicaal af tegen zijn platenfirma Warner. Daar werd door de platenindustrie wat lacherig over gedaan: de carrière van Prince zou snel voorbij zijn. Wat we vergaten is dat de pers en de consument meer sympathie heeft voor een rijke artiest dan voor een rijke platenfirma. Ondertussen laat Prince, vijftien jaar nadat het einde van zijn carrière werd aangekondigd, vrolijk Gentse pleinen vollopen en probeert de industrie nog een slaatje te slaan uit de verkoop van de zoveelste *Greatest Hits* van de man.

5. Wring je trouwste bondgenoten niet de nek om

Vorige vrijdag hoorde ik het trieste nieuws dat de laatste onafhankelijke cd-winkel in Brussel, Caroline, er binnenkort het bijltje bij neerlegt. In de grootste Belgische stad met één miljoen inwoners zal er dan geen enkele gespecialiseerde cd-winkel meer zijn.

Door een domme prijspolitiek hebben we de onafhankelijke platenhandelaar mee de nek omgedraaid. We hebben de markt in handen gegeven van een paar grote ketens: Fnac, FRS en Carrefour. Dat leek op korte termijn een goed idee om de omzetten op peil te houden. Toen deze ketens steeds minder ruimte aan muziek begonnen te besteden, hadden we geen enkel alternatief meer.

We hadden aan de onafhankelijke retail de wapens moeten geven om op prijsniveau te kunnen concurreren (en hen dus minstens een even grote kortingen geven als de grote jongens, en nu ik erover nadenk: we hadden hen méér korting moeten geven). Toen de onafhankelijke handel massaal parallel begon te importeren om te overleven, gingen we ze

nog eens bestraffen ook. Terwijl die parallelle import net mogelijk werd gemaakt door de prijsverschillen die de platenmaatschappijen in verschillende landen hanteerden.

6. Zorg er voor dat wat je verkoopt er ook aantrekkelijk uitziet (van lp naar cd en terug)

Het cd-doosje is met voorsprong de grootste flater uit de geschiedenis van de verpakkingsindustrie. Een warm, emotioneel product werd in het meest zielloze, koele object mogelijk gestopt. Dat heeft een aantal jaren goed gewerkt omdat de meerwaarde van een cd (krasvrije muziek) als belangrijk werd gezien.

Door de opkomst van cd-kopieerders en later online muziek viel dit argument van krasvrije muziek weg en bleef er enkel een onaantrekkelijk stuk plastic over. Doordat vervolgens die online muziek overal gratis te vinden was, bleef er voor de muzikliefhebber geen enkel argument meer om voor muziek te betalen.

Diegenen die nu opnieuw lp's kopen doen dat volgens dan mij ook vooral voor de mooie hoezen. Een ongehoofd oor zoals dat van u en mij herkent immers niet het verschil tussen een lp en een cd. Overigens valt het met die zogenaamde revival van de lp wel mee: uiteindelijk gaat dat om snobisme van een klein groepje. De grote massa heeft vandaag gekozen: muziek is online altijd en overal beschikbaar en liefst zo gratis mogelijk.

7. Een 'one product'-industrie is onvermijdelijk ten dode opgeschreven

In zijn enthousiasme over de nieuwe melkkoe, de cd, besloot de muziekindustrie in het midden van de jaren 80 alle andere geluidsdragers, zoals de lp en de cassette, snel ten grave te dragen. Twintig jaar lang werd er niet echt nagedacht over een opvolger voor die cd – die verkocht toch. Gedurende die twintig jaar heeft de muziekindustrie dus in essentie één product verkocht: een plastic schijfje in een miezerig doosje. Wat midden jaren 80 een cadeau was waar iedereen naar uitkeek, was in het begin van deze eeuw een cadeau geworden dat niemand nog durfde te geven.

Toen het met de cd bergaf begon te gaan, hebben we nog geprobeerd om in allerijl een vervanger voor die cd te introduceren: de Super Audio cd of de DVD-A. Ooit van gehoord? Dat bewijst dat die introductie veel te laat kwam. De consument was al lang niet meer geïnteresseerd in plastic schijfjes.

8. Ageer nooit in verspreide slagorde – bewaar de eenheid binnen de industrie

In de muziekindustrie maakt men traditioneel een onderscheid tussen majors (ofwel grote) platenfirma's en independents (ofwel kleine). Elke major is ook independent geweest en elke independent probeert een major te worden. In goeie tijden was er niets mis met het vrolijk gekissebis tussen grote en kleine platenmaatschappijen. Maar wat doe je als een crisis uitbreekt? Juist: je verenigt de krachten.

Niet zo in de muziekindustrie, waar majors en independents elk hun eigen antwoorden formuleerden op de crisis. Het kalf was aan het verdrinken en de majors riepen dat de beek

drooggelegd moest worden, terwijl de independents riepen dat we een nieuw kalf moesten vinden.

Dat voortdurend gevecht tussen majors en independents heeft er ook voor gezorgd dat de muziekindustrie voortdurend in verspreide slagorde handelde en probeerde elkaar vliegen af te vangen. Dat had onder andere tot gevolg dat de politiek onze problemen nooit ernstig genomen heeft.

Overigens hadden ook die majors geen eenduidige aanpak. Zo hadden Sony en Universal elk hun eigen downloadplatform. Het is alsof Fnac enkel Sony-cd's zou verkopen.

9. Geloof niet in wonderen

In het diepst van de miserie van de muziekindustrie, toen we allemaal op onze knieën zaten, verscheen er plots een mooie sirene aan wiens lokroep niet viel te weerstaan. Ik herinner me een *MD meeting* in London waar we als plechtige communicantjes mochten gaan luisteren naar het woord van de Heer die waarlijk was opgestaan: als opgewonden kinderen wachtten we op het verschijnen van de man die de muziekindustrie zou redden. Toen hij op het podium verscheen was de opwinding van dien aard dat het leek alsof The Beatles herenigd waren. Toen Steve Jobs het woord nam, wisten we het wel zeker: iTunes zou de redding van onze industrie worden.

We vielen er massaal voor en gaven zonder al te veel morren onze muziekjes en meteen ook onze beslissingsmacht over aan Jobs. En die man had de beste bedoelingen, maar die bedoeling was om veel iPods te verkopen, en niet zozeer om veel muziek te verkopen.

Wat we deden was met een grote glimlach op het gezicht alle macht uit handen geven:

- We gaven de digitale markt in handen van een monopolist.
- Die monopolist bepaalde zelf de prijs.
- Bovendien werden alle muziekjes even duur: of die nu gratis in een home studio werden opgenomen of voor miljoenen euro's in dure studio's: alles kostte even veel. Dat was natuurlijk niet erg realistisch.
- Bovendien verkocht Jobs individuele liedjes, per stuk. Terwijl het zakenmodel van de muziekindustrie er op steunde dat we een of twee hits verpakten met een tiental andere nummers en dus veel meer in één keer verkochten. Voor de consument een goeie zaak, voor ons een legendarisch slechte.

En heeft die totale overgave aan Jobs de muziekindustrie gered? Absoluut niet: de cd-verkoop daalde nog sneller, en de verkoop via de monopolist iTunes heeft dit op geen enkele manier opgevangen. Vandaag vertegenwoordigt online muziek nog steeds geen 20% van de verkoop in muziekmarkt, die ondertussen met meer dan de helft verminderd is.

10. Bradeer je product niet dood door onder de prijs te verkopen

Op het einde van mijn carrière in de muziek industrie tekenden we een contract met Sarah Bettens van K's Choice. Sarah maakte een mooie cd maar we vreesden dat we niet genoeg gingen verkopen om uit de kosten te geraken. Toen had onze marketingman het lumineuze idee om de cd dan maar gratis bij *De Morgen* te stoppen. In ruil voor een *flat fee* die onze kosten zouden dekken, kregen alle lezers van *De Morgen* gratis de nieuwe cd van Sarah Bettens. Dit was een nieuwe stap in een ontwikkeling die al jaren bezig was. Maar waar tot nog toe oude cd's via kranten werden verkocht tegen bodemprijzen, werd er nu nieuw werk gratis meegegeven.

Ik geloof dat dat een foute beslissing was: door zaken gratis te geven maak je het in de ogen van de consument waardeloos. Na 160.000 gratis Sarah Bettens-platen (de actie was een geweldig succes!) werden er natuurlijk niet veel cd's meer tegen de normale prijs verkocht? En hoe dacht je dat de handel reageerde?

11. En tot slot een algemene les van alle tijden: in moeilijke tijden heb je competente managers nodig

Een bedrijf managen vraagt een aantal specifieke competenties. De muziekindustrie had de neiging om artistieke mensen te promoveren. En dat is het ergste wat je kan doen: "artistiek" en "manager" zijn woorden die je best niet in dezelfde zin gebruikt. In de jaren 80 en tot eind jaren 90 ging alles erg goed in de muziekindustrie, waardoor het zwakke management gecamoufleerd werd door de goeie omzetten. Maar toen de crisis toesloeg hadden we echter een ander type managers nodig (zeg maar: bekwame managers). En dat besef is veel te laat doorgedrongen.

Kort samengevat: de platenmaatschappijen zijn er in geslaagd zichzelf grotendeels overbodig te maken in de muziekwereld van vandaag omdat ze zichzelf vervreemd hebben van hun belangrijkste partners: handelaars, artiesten en klanten. Daarenboven zijn ze te lang blijven vasthouden aan een verouderd business model en zijn ze te laat en in verspreide slagorde op zoek gegaan naar oplossingen.

Muziekindustrie vandaag?

En hoe zit het dan nu met die muziekindustrie? Heeft die nog toekomst? Het korte antwoord daarop is dat het oude verdienmodel verder zal blijven afkalven en dat er nog geen echt belangrijk nieuw verdienmodel is gekomen.

Zoals ik in mijn inleiding al aanhaalde, blijven er eind dit jaar nog een tweetal grote platenmaatschappijen over. Al is groot een zeer relatief begrip: ik weet niet precies wat de beurswaarde van alle platenmaatschappijen ter wereld tesamen is, maar de waarde van één verlieslatend firmaatje als Spotify is vandaag wellicht al groter dan de hele platenindustrie tesamen.

Hoe zal die muziekindustrie er in de toekomst uitzien? De waarheid is dat niemand dat echt weet. Er zijn wel een aantal dingen te vertellen:

- De Holy Grail of de *killerapplicatie* bestaat niet: in plaats van het verdienmodel rond plastic schijfjes in koele doosjes komt er niet één nieuwe zaligmakende nieuwe manier om geld te verdienen met opgenomen muziek.
- Online verkoop via iTunes heeft niet de verhoopte redding gebracht. Vandaag is in de meeste landen de online verkoop nog steeds een stuk lager dan die van de steeds dalende cd-verkoop.
- Na iTunes is er nieuwe redder opgestaan, Spotify, gelukkig wel met een aantal concurrenten deze keer. Maar ook Spotify zal de muziekindustrie niet redden. Het is een waangedachte dat je veel geld kan verdienen door aan de consument een “all you can eat”-model te verkopen voor een paar euro per maand. De muziekliefhebber reageert enthousiast en abonneert zich in vrij grote getale op Spotify of Deezer, maar veel geld valt er niet te rapen voor de producent van muziek of voor de artiesten.
- Om de gekelderde winst toch nog enigszins op peil te houden probeert de muziekindustrie nu de zogenaamde 360° contracten te sluiten: de boodschap was dat, als we geen geld meer konden verdienen met het verkopen van cd's, we dan maar geld moesten gaan verdienen met het organiseren van concerten. Dat is in theorie een goed idee, alleen zitten de Live Nations van deze wereld niet te wachten om een deel van hun inkomsten af te geven aan de noodlijdende muziekindustrie.
- Kort door de bocht gaand: ik vrees dat de huidige industrie aan zijn doodsstrijd bezig is. En het is nog niet duidelijk wat er in de plaats komt.

Is dat dan zo erg?

Vanuit economisch standpunt wel: het is vandaag erg moeilijk om nog geld te verdienen met opgenomen muziek. Als ik de muziekwereld bekijk vanuit mijn huidige positie in de Ancienne Belgique, dan zie ik dat er nog nooit zoveel nieuwe jonge groepjes zijn opgestaan, en dat de kwaliteit van wat zij produceren nog nooit zo groot is geweest. Al die groepjes brengen meer muziek uit dan ooit tevoren. En op één of andere manier vindt dat wel zijn weg naar de muziekliefhebber.

Er is dus nog steeds een erg levendige en succesvolle muziekindustrie, alleen zijn de platenmaatschappijen er in geslaagd om zichzelf naar de rand van het gebeuren te laten duwen. Zij zijn vandaag niet meer de drijvende kracht.

Wat ik jullie vooral toewens is dat jullie er in tegenstelling tot de muziekindustrie wel in zullen slagen om in de kern van het gebeuren te blijven staan, en zichzelf niet overbodig zullen maken zoals de muziekindustrie met een redelijk grote geestdrift heeft gedaan.