

INTERVIEW KEVIN ROBERTS, CEO SAATCHI &amp; SAATCHI

# De geloof-, hoop- en

Met zijn boek 'Lovemarks' lanceerde hij enkele jaren geleden de opvolger van 'het merk' en werd hij gebombardeerd als de nieuwste en meest vernieuwende stem onder de marketinggoeroes. Maar ook de klachten van Saatchi & Saatchi (het reclamebureau waarvan hij de wereldwijde ceo is) ontsnappen niet aan de crisis. Kevin Roberts zou echter Kevin Roberts niet zijn als hij ook nu niet al enkele ontsnappingsroutes en opportuniteiten had gevonden.

VAN ONZE REDACTEUR  
**FREDERIC PETITJEAN**

**BRUSSEL** | We ontmoeten Kevin Roberts een uurtje voor hij een presentatie zal geven aan klanten en medewerkers van Saatchi & Saatchi België. Zijn uiterlijk is *vintage advertising*: kale kop, *casual*, maar volledig in het zwart (en ongetwijfeld peperduur) gekleed. De begroeting is bijzonder hartelijk, maar nog opvallender is 's mans *présence*. *He fills the room*, zoals Amerikanen het zo mooi zeggen. Volledig in samenspraak met zijn imago blijkt Roberts een echte spraakwaterval te zijn. Hij kan gemakkelijk een kwartiertje aan de gang blijven na een half uitgesproken opmerking of vraag. Zoals deze, bijvoorbeeld.

**Meneer Roberts, wat adviseert u uw klanten nog in deze tijden?**  
'Wel, laat ik beginnen met te zeggen dat we op dit moment in *uncharted territory* beland zijn. En dat ik vermoed dat het ergste nog moet komen. Er zullen dit jaar wereldwijd vijftig miljoen banen verloren gaan en niemand heeft nog geld. Het heeft ook niet veel zin, denk ik, om nu al te gaan plannen voor de komende jaren, want geen mens weet hoe de situatie over honderd dagen zal zijn.' *Winning ugly*, daar komt het volgens mij nu op aan. We moeten voetbal spelen zoals de Duitsers, niet zoals de Brazilianen. Hard, efficiënt en genadeloos. Ik weet het, dat zit niet meteen in onze natuur, maar het moet. Bedrijven moeten focussen op hun *core* en daarrond zichzelf heruitvinden

en transformeren. Er is geen tijd om te discussiëren of te analyseren, snelheid speelt een heel belangrijke rol. *Fail fast, learn fast and fix fast*. Er zullen uit deze crisis winnaars en verliezers komen zoals nooit tevoren. De nummer vijf wordt de nummer één en de nummer één zal verdwijnen.'

**Focussen op de core, dat klinkt evident.**

'Maar dat is het niet, dat is voor heel wat bedrijven bijzonder moeilijk omdat ze vaak zelf niet weten wat hun core is. In periodes van groei is heel veel mogelijk en ga je alle kanten uit. Maar wat vorig jaar de core was, is dat mis-

schien dit jaar niet meer. Bedrijven, en overheden ook trouwens, zijn meesters in het opbouwen van complexiteit. Alles moet moeilijk zijn. En dat is nu net wat consumenten op dit ogenblik *niet* willen. Mensen hebben een ongelooflijk verlangen naar simpliciteit.'

**Wat is het stomste wat bedrijven nu kunnen doen?**

'De grootste fout zou zijn om niets te doen. Inertie is dodelijk. Dan is het *goodbye, good night and thank you*. Bedrijven moeten nu alles controleren wat enigszins onder controle te krijgen is. Ze

moeten verantwoordelijkheid opnemen en rekenschap geven. Weer allemaal dingen waar ze eigenlijk niet goed in zijn.'

'Wat ook helemaal niet meer werkt, is *selling by yelling*.

Schreeuwen haalt niks meer uit. Prijs, kwaliteit, veiligheid, comfort... dat verwachten mensen sowieso, *it's a given*. Je moet ook niet meer constant op de prijs hameren. Dat zet helemaal geen zo-

Er zullen uit deze crisis winnaars en verliezers komen zoals nooit tevoren. De nummer vijf wordt de nummer één en de nummer één zal verdwijnen



# liefdeshow

## PROFIEL

KEVIN ROBERTS

RESTAURANT  
FAVORIETE STAD  
GADGET  
FAVORIETE FILM

59 jaar  
Nieuw-Zeelander en Brit  
Auckland, Nieuw-Zeeland en New York.  
'Ik reis 250 dagen per jaar. Daarbij probeer ik drie dingen te doen. Ten eerste een Lovemark maken van Saatchi zodat we de grootste talenten kunnen aanspreken. Ten tweede andere mensen inspireren. En ten derde: als eerste naar de toekomst te groeien. Want tweede zijn telt niet.'  
'The Fat Duck, een ervaring die je niet mag missen.'  
'Een van mijn favorieten is Buenos Aires. De architectuur is gebaseerd op die van Parijs en Madrid en de stad vormt een prachtig contrast tussen tangomythologie, het nachtleven en traditie.'  
'iPhone App Store, waar je, vaak fantastische, kleine programma's voor je iPhone kunt downloaden.'  
'Oh, veel. Twee van mijn favorieten zijn *Lock, Stock and Two Smoking Barrels* en *Snatch*, allebei van Guy Ritchie.

den aan de dijk, want twee seconden nadat jij je prijs hebt laten zakken, doet je concurrent net hetzelfde en zijn jullie alle twee de klos. Uit onderzoek blijkt dat je een prijsdaling van vijf procent alleen kunt terugwinnen met een omzetstijging van negentien procent. Dat is waanzin.'

'Pas op, dat betekent niet dat je je merk aan zijn lot moet overlaten. Snij in je bureaucratie en sluit overbodige fabrieken, ja, maar je moet ook zorg blijven dragen voor je merkwaarden en je marktaandeel. Want ooit — niemand weet wanneer, maar ooit — zal deze crisis ook achter de rug

zijn en zonder merk sta je dan helemaal met lege handen. Ik denk zelfs dat je nu effectiever kunt spenderen omdat het goedkoper is. Marktaandeel winnen is goedkoper geworden als je het slim aanpakt. In tijden van stilte kun je er gemakkelijker bovenuit komen.'

**Wat is dan wel een goede zet?**  
'De winnaars worden de bedrijven die het dichtst bij hun klant staan en die tegelijkertijd de controle over het merk aan die klant willen geven. Stel je open voor discussie, praat met de consument en luister wat ze te zeggen hebben, ga ermee in debat. Reik

ze de hand, geef ze blogs, geef ze fora, laat ze deel uitmaken van je merk. Weet je, die term "brand management", dat slaat eigenlijk nergens op. Een merk kun je niet meer "managen", want de consument is de baas geworden. Voor heel veel bedrijven gaat dat nog altijd volledig tegen hun instinct in. Een ding is wel duidelijk: de "gemiddelde", die zullen het niet overleven, nergens, in geen enkele tak.'

**Wat betekent dat specifiek voor reclame?**

'Ik zie hier nu overal die fantastische campagne lopen over kernenergie. En ik zweer het, ik wist

eerst niet dat dat een Belgische Saatchi-campagne was. Dat is de manier waarop je het moet aanpakken. Die campagne zegt gewoon: *Denk er eens over na*. En gelukkig niet *Kernenergie, er is niks beters*.'

'Price is niet belangrijk, maar wel *priceless value*. Je moet het begrip waarde herdefiniëren. Dat betekent niet dat je niet *prijsbewust* hoeft te zijn, zelfs Mercedes-Benz of Gucci kunnen zich dat niet meer permitteren. Maar marketeers zijn veel van hun empathie verloren. Het gaat allemaal veel te veel over consumenten-data en *brand focus* en bla bla bla... Het gaat niet meer over hoe de consument zich voelt.'

'Je moet dus eigenlijk vooral iets kunnen aanbieden dat het pure product overstijgt, een gevoel, een emotie. Neem de Toyota Prius, zijn positieve impact op het milieu is een *priceless value*. Of Pampers. Die hebben nu een campagne waarbij een deel van de winst naar een vaccinprogramma in de derde wereld gaat. Dus ja, je krijgt er een blijde en droge baby van, maar je redt er ook het leven van een ander kind mee.'

'Of de iPod. In wezen verschilt die in bijna niets van elke andere mp3-speler, hij ziet er misschien alleen wat beter uit. Maar met een iPod behoort je wel tot een bepaalde gemeenschap, een stam bijna, van mensen die *het* snappen. En in de Apple Store zal men er alles aan doen om dat gemeenschapsgevoel over te brengen.'  
'Ik vind ook dat reclame veel meer mysterie nodig heeft. We moeten verhalen vertellen, verhalen met een knipoog en humor. Reclame is nog te veel een opsomming van droge feiten, en dat is oerervelend.'

**Vormen Lovemarks een bescherming tegen de recessie?**

'Oh, absoluut. Je voelt dat mensen op zoek zijn naar warmere waarden, naar emoties, naar verhalen. Heel wat bedrijven hebben dat ook al door. Heb je de spotjes van Coca-Cola gezien in de laatste Superbowl? Dat ging over niks dan optimisme, geluk en vreugde. Die zitten er echt knal op. Provoceren is ook dan helemaal gedaan, denk ik. Zoiets als wat Benetton deed, daar heeft nu echt niemand nog een boodschap aan. Integendeel, je bekendheid haal je nu vooral door

populariteit en *likeability*. In de kunst zie je dat ook, *shockers* als Damien Hirst of Tracey Emin hebben volgens mij hun beste tijd gehad.'

'Nog een voorbeeld. We hebben samengezeten met mensen van Douwe Egberts. Ja, dat dat lekkere koffie is, weten we nu wel, daar gaat het niet meer over. Douwe Egberts gaat over dat moment 's ochtends dat je samen met je gezin doorbrengt rond een pot koffie. Dát is Douwe Egberts en dát is het verhaal. Je moet proberen onweerstaanbaar te worden met je merk. Mensen moeten nog liever andere dingen opgeven dan jouw merk aan de kant te schuiven. In Amerika is Tide, het wasmiddel, zo'n Lovemark. Daar vertelden mensen echt dat ze nog eerder op andere aankopen zullen besparen dan geen Tide meer te kopen. Als je dat als merk kunt bereiken zit je goed, natuurlijk.'

**Volgens u gaat dit ook veel verder dan alleen maar reclame.**

'Natuurlijk, een Lovemark hoeft daarom geen echt "merk" te zijn. In de Britse krant de *Daily Mail*, gewoonlijk een bastion van rechtse mannelijkheid, zit nu een katern speciaal voor vrouwen vol met idealistische, geruststellende verhalen. En dat werkt, hun aantal vrouwelijke lezers stijgt. Die nemen de krant, halen hun katern eruit en leggen de rest aan de kant. Zie je, *brands* worden geleid door managers, *lovemarks* door mensen die om mensen geven en consumenten voelen dat.'  
'Iemand zei me laatst nog dat de Amerikanen positiever naar de toekomst kijken dan de Britten, hoewel de crisis eigenlijk harder heeft toegeslagen in de Verenigde Staten dan in Groot-Brittannië. En hij vroeg zich af hoe dat kwam. Het antwoord is heel simpel: Obama. De VS hebben Obama en wij hebben... euh... iets anders.' (*lacht*).  
'Obama praat de hele tijd over hoop en verandering en *Yes, we can*. Geen mens weet wat hij daarmee bedoelt en hij heeft het zelf in zijn campagne ook nooit uitgelegd, maar dat doet er eigenlijk niet eens toe. Hij kan die boodschap van hoop overdragen en daar gaat het nu om.'

**ONLINE**

www.saatchikevin.com  
www.lovemarks.com  
krconnect.blogspot.com

### Schiet eens een machinepistool leeg op een Coca-Cola-automaat

**BRUSSEL** | Kevin Roberts werd in 1949 geboren in Lancaster, Groot-Brittannië. Hij ging naar de Lancaster Royal Grammar School, maar keerde op zijn zestiende de schoolbanken al de rug toe. Op zijn twintigste ging hij aan de slag bij de modeontwerpster Mary Quant, de uitvindster van de minirok. Hij kreeg er een baan omdat hij Spaans en Frans sprak, en Quant stond net op het punt om het Europese vasteland in te trekken. Bij Quant krom hij razendsnel op tot marketing manager van het bedrijf. Zelf noemt hij het 'een marketinguniversiteit in een snelkookpan'. 'Quant groeide

500% per jaar en het product had een levenscyclus van negen maanden. Dat zijn negen maanden om een complete productlijn te ontwikkelen, produceren, lanceren en verkopen — en daarna van de markt te halen. In marketingtermen is dat de levenscyclus van een eendagsvlieg.'  
Tussen 1972 en 1975 was hij aan de slag bij Gillette. Daarna ging het richting Procter & Gamble, waar hij verantwoordelijk werd voor de verkoop in het Midden-Oosten en Afrika. Op zijn 32ste werd Roberts ceo van Pepsi Middle East. Hij bouwde onder meer een Pepsi-fabriek in Kathmandu en zeven in Irak. Als ceo van Pepsi Canada werd hij berucht toen hij tijdens een speech een machinepistool leegschoot op een Coca-Cola-automaat.

Na Canada trok Roberts naar

Nieuw-Zeeland om coo te worden van de brouwer Lion Nathan. Op een meeting met analisten bracht hij een echte leeuw mee. 'Sindsdien vergeet niemand meer waar de leeuw voor staat in Lion Nathan.'

In 1997 werd Roberts ceo van Saatchi & Saatchi, op een moment dat het bureau in een neerwaartse spiraal zat. Roberts is de uitvinder van de 'Lovemarks', waarvan hij het concept uit de doeken deed in een invloedrijk, gelijknamig boek. Lovemarks zijn merken die bij de consument een irrationele, onvoorwaardelijke liefde oproepen, zoals Apple of Harley-Davidson. Het idee slaat aan en helpt ook Saatchi te floreren. Het bedrijf heeft nu 7.000 medewerkers in 150 kantoren, verspreid over 86 landen. (fpe)

Kevin Roberts:  
'Reclame heeft veel meer mysterie nodig.' © Michiel Hendryckx

*Publication: Standaard – section Media & Marketing  
Date: Saturday 7 / Sunday 8, February 2009  
Journalist: Frederic Petitjean*

**Title: 'The Faith, Hope and Loveshow'\***

*\*(the title is a reference to a radio and television show that aired several years ago and was very popular)*

**Interview Kevin Roberts, CEO Saatchi & Saatchi**

With his book 'Lovemarks' he launched the successor of 'the brand' several years ago and was bombarded as the newest and most innovating voice among advertising gurus. But even the clients of Saatchi & Saatchi can't escape the crisis. Kevin Roberts would not be Kevin Roberts if he hadn't already found some escape routes and opportunities.

We meet Kevin Roberts an hour before his presentation. His appearance is 'vintage advertising': bald, casual, but dressed completely in black (and without a doubt very expensively). The greeting is very warm but more explicit is his 'presence': 'He fills the room' like the Americans say. Like his image, Kevin Roberts turns out to be very talkative. He can go on for 15 minutes after a half hours' remarks or questions.

**DS: Mr Roberts, what do you advise customers in these times:**

KR:

- We are in uncharted territory and the worst is yet to come
- Many jobs will be lost and nobody has any money left
- It is no use to plan ahead for the coming years, we don't know what the situation will be in the near future.
- Winning ugly: Winning Ugly: play football like the Germans not like Brazilians: efficient; hard and no mercy. This is not in our nature, but we have to.
- Focus on the core business and reinvent yourself, transform.
- No time to debate or analyze, we have to act fast: Fail fast, learn fast and fix fast. This crisis will create winners and losers like we have never seen before. Number 5 will become Number 1 and Number 1 will disappear.

**DS: Focusing on the core, sounds obvious.**

KR: But it isn't. Companies no longer know what their core is. During growth anything is possible and you can go all directions. What was core last year, might not be this year. Companies are masters in creating complexity. And this is not what the consumer wants right now. People crave simplicity.

**DS: What is the biggest mistake companies can make?**

KR: The biggest mistake is to not do anything at all. Inertia is deadly. Goodbye, goodnight and thank you. Companies should try to take responsibility and give accountability. Again, things they are not good at. Another thing that no longer works is selling by yelling. Shouting no longer does the trick. Price, quality, safety, comfort, this is what consumers expect anyway, it's a given. Don't bring the price down, that is no use at all. Other competitors will lower their price too and you'll both be the victim. Cut back on bureaucracy, close excess factories, sure, but keep taking care of your brand values and market share as one day the crisis will be over and you don't want to be left empty handed. This is the time to spend more efficiently because it is cheaper now. Gaining market share has become cheaper if you play it clever.

**DS: What would be a good move?**

KR: Companies who are close to the consumer and give control of the brand to the customer. Be open to discussion, talk to the consumer, listen to what they have to say, enter in dialogue. Give them a hand, give them blogs, let them be part of your brand. The term 'Brand Management' has no meaning. You can no longer manage a brand, consumer has become boss. One thing is certain: "the average", they will not survive, not in any sector.

**DS: What does that mean for advertising**

KR: I've noticed the fantastic campaign on the Nuclear Forum. That is the way to go about it. The campaign says: 'think about it' and not 'Nuclear Energy is the best'.

Price is not important but priceless value is! You have to redefine the concept 'value'. Marketeers focus too much on brand focus, ... and not enough on how the consumer feels.

You have to offer something more, an emotion. The positive influence on the environment of the Toyota Prius is a priceless value. The iPod makes you feel you belong to a community, a tribe. Apple store will do their best to enhance this community feeling.

Advertising needs a lot of mystery. We have to tell stories, stories with a wink and a sense of humor.

***DS: Is lovemarks a protection against the recession?***

KR: Absolutely. People are looking for warmer values, emotions, stories. Many companies have understood that. Coco-Cola commercial had nothing but optimism, joy, happiness. Being provocative no longer works. Nobody cares anymore for things like Benetton used to do. On the contrary, fame is determined by your popularity, your likeability.

***DS: According to you this goes further than advertising alone.***

Of course, a Lovemark shouldn't necessarily have to be a brand. The newspaper 'Daily Mail' is very male-oriented but now has a female section, increasing the female readers. Brands are led by managers, Lovemarks by people who care about people and consumers feel that.

Someone said that Americans are more positive towards the future than the Brits, even though the crisis hit the US harder than the UK. This is because the US has Obama. Obama talks about hope and change and 'yes we can'. Nobody really knows what he exactly means by that and he never explained in his campaign, but that doesn't matter. He can bring the message of hope, and that is the point.