

EMPRESAS

KEVIN ROBERTS, PRESIDENTE DE SAATCHI & SAATCHI

“No queremos ser el número uno de la publicidad”

El directivo afirma que los empleados son la clave para contentar a clientes y accionistas

AMAYA IRIBAR

Kevin Roberts siempre viste de negro. Como el equipo de rugby de su país de adopción, Nueva Zelanda. El presidente de Saatchi & Saatchi (S & S) se considera a sí mismo un rebelde. Tal vez por eso no vacila al hablar de sus competidores o al declararse “socialista en lo social y conservador en lo económico”. Nacido en el Reino Unido hace 53 años, su trayectoria es cuando menos curiosa: tras décadas al otro lado de la barrera, en marketing de compañías como Procter & Gamble (P&G), fichó por la agencia del Grupo Publicis en 1997 y hoy compagina su tarea y los viajes —estuvo en Madrid menos de 24 horas— con la enseñanza en tres países distintos. Lo que está claro es que cree en lo que dice. Se apasiona. Si esta entrevista siguiera el tono de su voz, estaría salpicada de signos de admiración.

Pregunta. ¿Cómo llegó a S & S? Porque usted no tenía experiencia en publicidad.

Respuesta. Había sido cliente suyo durante 25 años y amaba su idea de que nada es imposible. A donde quiera que iba contrataba esta agencia. Cuando llegué a Australia no sabía nada de cerveza. Era director ejecutivo y no conocía el negocio. La empresa trabajaba con tres agencias —Ogilvy, BBDO y Saatchi—. El de Ogilvy me hizo una presentación de cuatro horas, muy profesional, pero poco excitante; el de BBDO me mostró un sinfín de anuncios muy brillantes, pero con poca cosa dentro. Al día siguiente vino Bobby, de Saatchi, el único que llegó solo. Era un tipo con el pelo blanco de punta, vestido de negro. Me dijo: “No te preocupes. Lo sé todo sobre la cerveza. Déjame hacer el trabajo”. Me enamoré.

P. ¿La simplicidad es lo que les diferencia?

R. Absolutamente. Bob me dijo que la única cosa que marca la diferencia en la creatividad es simplicidad, originalidad y oportunidad. El resto son bobadas.

P. ¿Y cómo se consigue eso en una empresa con 7.000 empleados y oficinas en todo el mundo?

R. Empieza con la idea de compartir un sueño. La gente joven no trabaja por dinero o poder, sino porque cree en algo. El sueño de S & S es ser el horno donde se cuecen las ideas creativas que cambian el mundo. No queremos ser una agencia, ni ser más grandes o llegar al número uno.

P. ¿Y luego?

R. El siguiente paso es crear una familia. Lo que les digo a mis alumnos es que el *management* ha muerto. Ahora se trata de hacer las cosas bien. Necesitamos procesos más rápidos y transparentes que funcionen todo el tiempo. Si no, estás muerto. Los que lo logran sólo sobreviven. Para tener éxito, los líderes sólo necesitan una cosa: seguidores y para ello es necesario inspirar a los empleados.

P. ¿Significa eso que en S & S no hay despedidos?

R. Muy pocos. Si le preguntas a cualquier ejecutivo cuál es su activo más importante, te dirá: “Mi gente”. Y cuando aparezcan los problemas, empezará a despedir. En S & S buscamos trabajadores que sean competitivos, apasionados e intranquilos, que hagan equipo y compartan nuestro sueño. Les doy recursos y desaparezo.

P. ¿Significa que no hay burocracia? ¿Cómo lo han conseguido?

R. Sin problemas. Lo hacemos orientando en lugar de imponiendo. Le puedo dar a Antonella [Broglia, responsable de la oficina española] mi opinión sobre un cliente. Pero no la controlo ni le digo cómo hacerlo. Es su decisión.

P. ¿Eso funciona en tiempos difíciles como los actuales?



El presidente mundial de Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts. LUIS MAGÁN

R. Mejor aún porque entonces la gestión y el liderazgo no son suficientes. Los únicos que pueden solucionar los problemas son quienes los han vivido. Tengo 53 años, soy millonario; vivo en Nueva York, al lado de Robert de Niro; tengo una casa en Saint Tropez (Francia); soy dueño de una gran granja en Nueva Zelanda... La gente no vive así. No puedo pensar como un consumidor. Además, cuando eres el jefe todo el mundo te miente y te vuelve estúpido. Lo que hago yo es no tomar decisiones. Ofrezco un sueño, valores en los que creo, y consejo.

P. ¿Actuaba igual en P&G?

R. Sí porque era un rebelde. En las escuelas de negocios te enseñan que hay tres públicos clave para una empresa: empleados, clientes y accionistas. Para mí sólo existen los primeros. Si consigo

contratar a los mejores e inspirarles, los clientes estarán felices, crecerá mi negocio y mis beneficios, y contentaré a mis accionistas.

P. ¿Esta teoría funcionaría en empresas con muchos activos como General Motors?

R. Tal vez exijan mayor equilibrio, más capital...

P. Entonces S & S no se resentirá de la crisis.

R. Llevo en la firma seis años y cada año, incluido éste, hemos incrementado facturación, cuota de mercado y beneficio.

P. ¿Han perdido clientes?

R. El año pasado fuimos la agencia que más nuevos negocios consiguió. Amo los tiempos difíciles porque sólo sobreviven los mejores. Es como la Liga en España. Cuando vienen tiempos duros está el Real Madrid, el Barcelona, el Atlético de Madrid y otros dos. Es lo mismo en publicidad.

P. ¿Cuáles son esas firmas?

R. No gasto ni un minuto en competir. Me preocupan sólo los consumidores y las ideas. WPP está en un negocio diferente.

P. Su empresa forma parte de Publicis que también es un grupo diversificado.

R. La diferencia es que nosotros elegimos y estamos en un grupo que fomenta la diversidad. En WPP, todas las agencias son iguales. Nosotros no damos servicios, somos socios de nuestros clientes.

P. El mercado de la publicidad ha vivido una era de fusiones, ¿ha terminado?

R. No. Habrá cinco grandes jugadores: Omnicom, WPP, Publicis, Interpublic y una japonesa. Y muchas pequeñas.

P. Usted llegó a la firma después de que los hermanos Saatchi la abandonaran, ¿queda algo de sus fundadores?

R. Por supuesto. Ellos construyeron de la nada la agencia más famosa del mundo. No era la más grande ni la mejor, pero sí la más

“Si le preguntas a cualquier ejecutivo cuál es su activo más importante te dirá: ‘mi gente’. Con los problemas, empezará a despedir”

“Llevo seis años en la firma y cada año, incluido éste, hemos aumentado facturación, cuota de mercado y beneficios”

“El futuro son las comisiones sobre ventas. P&G nos paga así y hemos ingresado grandes bonos este año y los dos anteriores”

conocida. Queda su espíritu de que nada es imposible y clientes como P&G.

P. ¿Y el Gobierno británico? S & S se dio a conocer con sus campañas para los conservadores.

R. Ya no es un cliente.

P. ¿Es porque ahora gobiernan los laboristas?

R. No. Cada oficina decide a quién apoya y cobra por ello.

P. ¿Por qué decidieron mantener el nombre?

R. Es una marca famosa. Nunca vamos a cambiar. También Mr. Procter y Mr. Gamble están muertos. Entiendo que a Maurice y Charles [Saatchi] les moleste, pero creo que olvidan que ya no es su nombre, que lo vendieron a la compañía y es un activo más. Es muy importante que pasado, presente y futuro, estén conectados.

P. ¿Cómo ve el futuro?

R. Creo que Estados Unidos crecerá 1% o 2% el año que viene. Europa permanecerá estancada.

P. ¿Subirán los precios?

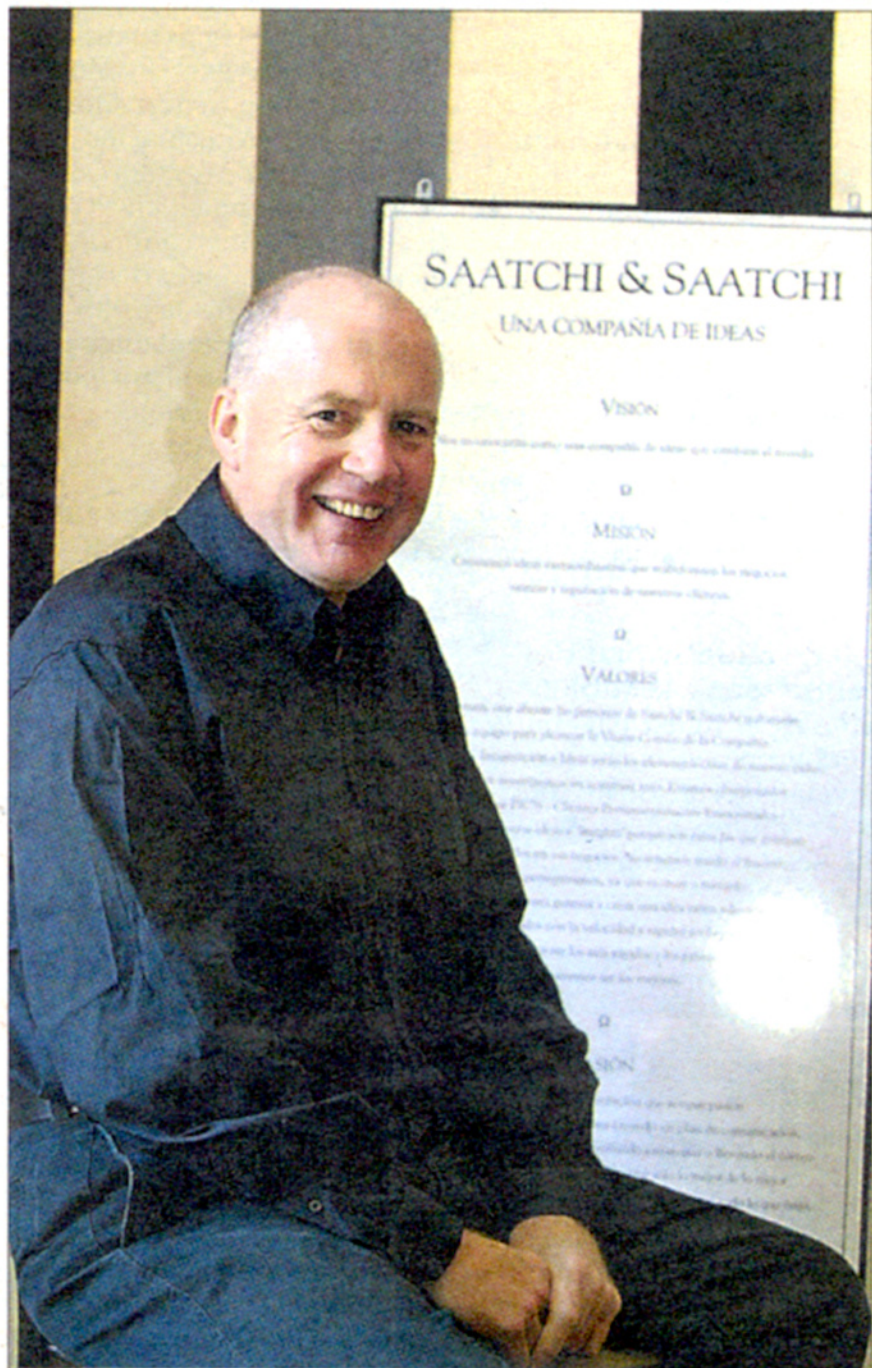
R. El futuro son las comisiones sobre ventas. La mayoría de los clientes están dormidos, pero es cuestión de tiempo. P&G es el único que paga de esta forma y hemos ingresado grandes bonos este año y los dos anteriores.

P. ¿No es demasiado riesgo?

R. No para nosotros. Lo es para Martin Sorrell [presidente de WPP], para Interpublic.

P. ¿Quién lo propuso?

R. Lo consensuamos Jim Stengel [jefe de Marketing de P&G] y yo. Muchas agencias rechazan este método y argumentan que no tienen control sobre los precios, la fabricación, el empaquetado o la distribución. Mi respuesta es: ¡contárlas a los clientes! Pero esta industria es estúpida. Nosotros cobramos más de P&G que si les cobráramos tarifas. La mejor forma de pagar a tus empleados es consiguiendo que tus clientes vendan más porque tendrás un futuro.



Kevin Roberts.

LUIS MAGÁN

“No queremos ser el número uno de la publicidad”

Kevin Roberts, CEO de Saatchi & Saatchi

Kevin Roberts, el CEO (presidente) de Saatchi & Saatchi, siempre viste de negro, aunque ese color no tenga en su caso tintes pesimistas. Y es que se considera como un rebelde que no duda en afirmar que su agencia no quiere ser el número uno del sector publicitario.

Se define como “socialista en lo social y conservador en lo económico”. Quizás así Roberts haya conseguido aumentar la cuota de mercado, la facturación y los beneficios en los seis años que lleva en la compañía.

“El Real Madrid es la primera marca de España”

Roberts tiene sus propias ideas sobre las marcas y las ha plasmado en un libro aún por publicar.

P. Usted habla de marcas amadas [love-marks], ¿qué significa?

R. Al principio había productos; luego aparecieron las marcas registradas y en 1938 Neal McElroy inventó la marca en un sentido más amplio y sobre la base de su superioridad: más rápido, más grande, más limpio... Ahora las marcas se han igualado: todas las cervezas están buenas, todas las patatas fritas son crujientes... Los distribuidores ganan poder. La primera vez que pensé en ello llegué a la conclusión de que sólo se diferenciaban las marcas en las que podías confiar [trustmarks].

P. ¿Por ejemplo?

R. Volvo; British Airways antes; Johnson & Johnson. Discutí mi teoría con el editor Alan Weber y me dijo que estaba de acuerdo conmigo en que las marcas han muerto, pero que la confianza no le parecía suficiente. Me sentí herido y triste. Me bebí dos botellas de vino con unos amigos. Mi mujer estaba en Nueva Zelanda y mis hijos repartidos por todo el mundo y cuando se fueron mis amigos me sentí muy solo. Pensé en las cosas que ama-

ba: mi mujer; Saint-Tropez; Adidas y cada película en la que sale Mel Gibson, aunque suene estúpido. Intenté averiguar qué tienen en común. Mi conclusión es que no importa lo que cuestan. Es cuestión de lealtad, más allá de la razón.

P. ¿Cómo puede la publicidad conseguir esto?

R. La única forma de hacerlo es a través de la comunicación. El amor es una mezcla de misterio, sensualidad e intimidad. Son cosas difíciles de encontrar en una marca. Hay que sorprender a los consumidores, excitar su curiosidad.

P. ¿Y cómo explica que una marca como Zara, que no invierte en publicidad salvo en rebajas, sea tan reputada?

R. El dinero no importa. Hay que encontrar la forma de conectar con el público. Probablemente, Zara lo hace por otra vía. Puedo probar que las marcas amadas consiguen un 60% más de beneficios. P&G lo cree. Toyota, también. Es el futuro. Cada país tiene sus marcas amadas. Para mí en España, la primera es el Real Madrid. Camper también podría serlo. Seat o Iberia no lo son. El Corte Inglés puede haberlo sido pero ahora es demasiado fría, le falta intimidad.