



Saatchi's Kapteijns

Reorganisator in een tijd van crisis

Effies

Alle uitslagen

FMCG-apps

Leuk voor het imago,
maar verkoopt het ook?

Joseph Pine

'Gratis is geen
businessmodel'

DE VECHTLUST VAN

ARJAN KAPTEIJNS

Ze zitten er nog niet zo lang of traden nog weinig naar buiten: de 'nieuwe' bureauleiders. Deel 4: Arjan Kapteijns van Saatchi & Saatchi Leo Burnett. **BUREAUS**

Uit het interview met Kevin Roberts, ceo van Saatchi & Saatchi Worldwide, afgelopen juli in Adformatie: 'Ik had Arjan al eerder verteld: zorg dat je geen grote klanten kwijtraakt. En nauwelijks twee weken later *he fucking loses T-Mobile*.' Even verderop in dat interview: 'Wij willen Saatchi Amsterdam kleiner en sneller en scherper maken. Mooi toch hoe T-Mobile ons helpt bij dat kleiner worden?' Arjan Kapteijns (43) lacht smakelijk bij de herinnering aan de grap van Roberts, ook al zat het verlies van de telecomprovider – die afgelopen voorjaar na een pitch Etcetera verkoos boven Saatchi & Saatchi – beide mannen duidelijk hoog.

BUREAULOOPBAAN

In 1999 vertrok Arjan Kapteijns na zeven jaar als marketing- en strategy director bij D'Arcy (voorheen DMB&B) voor een sabbatical van enkele maanden om 'bij te tanken' en zich aan zijn gezin te wijden. Van die sabbatical kwam weinig, want Johan Hofstra, met wie Kapteijns jaren had samengewerkt bij DMB&B, vroeg hem marketingdirecteur te worden bij Publicis Groep, waar Hofstra toen zelf drie maanden zat als directievoorzitter en kroonprins van Walter van der Mee. Van der Mee bleef echter zitten en na drie maanden stapten Hofstra en Kapteijns zelf op. Hofstra en Kapteijns werden partner bij Project X. Negen jaar later, in 2009, werd Kapteijns benoemd tot ceo van Saatchi & Saatchi Nederland.

Weliswaar was de beslissing in hoge mate een internationale, het vertrek van deze grote klant was een harde klap voor Saatchi Amsterdam, waar Kapteijns een opmerkelijk positieve draai aan lijkt te hebben kunnen geven.

Zo optimistisch als hij praat, overal kansen en mogelijkheden bespeurend, zou je bijna denken dat Kapteijns een prototypische reclameman is, maar dat is hij niet. Net zomin als Kevin Roberts. Kapteijns: 'Ik vond het een leuk interview. Kevin is een inspirator, hij geeft je veel vertrouwen. Ik rapporteer niet direct aan hem maar aan Robert Senior, ceo Saatchi & Saatchi EMEA in Londen, maar ik zie Kevin regelmatig en eigenlijk is hij de reden dat ik hier zit. Ik heb hem twee keer gesproken voordat ik ja zei tegen deze baan. Ik vond hem een echte reclameman. Het grappige is dat hij eigenlijk marketeer is. Dit is zijn eerste reclamejob.' Saatchi & Saatchi Leo Burnett Nederland is niet Kapteijns' eerste reclamejob, maar hij voelt zich toch meer marketeer dan reclameman. Ook al heeft hij lange tijd aan de reclameadvieskant gewerkt als strateeg [zie kader, AP], toch stapte Kapteijns niet voor niets in 2000 over naar het toen één jaar oude Project X, waar hij partner werd naast Johan Hofstra, Don Kouwenhoven en Raymond van de Klundert, tegenwoordig

algemeen bekend als de schrijver Kluun. Kapteijns: 'Ik wilde meer de breedte in en meer naar de marketingkant, vond reclame destijds nogal beperkt en reclamebureaus erg eenzijdig gericht op het produceren van tv-campagnes. Als strateeg was je meer een soort "incentive" die de opdrachtgever erbij kreeg als hij een campagne kocht. Het innovatieve karakter van Project X sprak me aan; het was echt een strategiebureau, we verkochten *smartness*. Bij een reclamebureau wordt strategie eigenlijk altijd in het begin van het traject ingezet, vaak in pitchfases, en het wordt dan niet echt gehonoreerd. Met Project X navigeerden we als strategen tussen de rationele en de creatieve wereld en we hielden op waar de uitvoering door het reclamebureau begint. Omdat we de campagne niet maakten, konden we ook makkelijker adviseren en meedenken over bijvoorbeeld productontwikkeling. Ik zag laatst dat het platform Tijd van Lezen, dat we tien jaar geleden voor de NS hebben ontwikkeld, dezer dagen zijn jubileum viert. Dat hebben we met Project X ontwikkeld. Het was een hele leuke tijd. We hadden op de muur staan, met dank aan Ben & Jerry's: If it ain't fun, why do it?'

Na tien jaar stopten jullie met Project X en jij dacht: een traditioneel netwerkbureau als Saatchi & Saatchi, dat is pas echt leuk? >





‘IK HEB VAN TWEE ORGANISATIES ÉÉN BUREAU GEMAAKT EN IN TWEE JAAR TIJD HET AANTAL MENSEN TERUGGEBRACHT TOT 30’

> (lacht): ‘We zijn gestopt met Project X toen we voor de vraag kwamen te staan of we het huurcontract in het Olympisch Stadion in Amsterdam met nog eens tien jaar wilden verlengen. Ik werd veertig en dacht: ga ik dit nog tien jaar doen? De mogelijkheid om naar Saatchi te gaan kwam langs via Jan Müller [Kapteijns voorganger, AP]. We raakten in gesprek en mijn interesse werd steeds groter. Ik was erg benieuwd hoe dit vak zich ontwikkeld had. De opdracht die ik vanuit Londen kreeg, was om van het klassieke bureau dat Saatchi Amsterdam was, een bureau van deze tijd te maken.’

Oh ja, daar hebben jullie lokaal een ‘creatieve agenda’ voor geformuleerd met als motto: ‘Be Today’. Voelt een beetje als (netwerk-bureau-)peptalk/retoriek. ‘Het is geen retoriek of peptalk maar een richtinggevende gedachte. Be Today was het organiserende idee voor het veranderingsproces om van Saatchi een bureau van vandaag te maken. Wat dat betekende? We moesten meer gaan doen met minder mensen en een digitaal dna ontwikkelen. Veel bureaus hebben expertises als online en sociale media in aparte shopjes gezet. Wij zijn van mening dat alles een digitale component heeft en daarom geïntegreerd moet worden

in het geheel. Terminologieën als “thema” en “interactive” passen niet meer zo goed in deze tijd. Het gaat convergeren. Ik had hier bij Saatchi het voordeel van de wet van de remmende voorsprong: doordat we nog geen stappen gezet hadden, kon ik een internetbureau inbouwen, met Wesley Bos als digital director.’

Hoe vond Marcel Hölscher het dat jij de baas werd van Saatchi & Saatchi én Leo Burnett, waarvan hij tot jouw komst managing director was? En Mariëlle Tammer, die Saatchi op interim-basis leidde, naast Saatchi X? Bestaat dit nog als afzonderlijk shoppermarketingbureau?

‘Het was natuurlijk even slikken voor hem, maar Marcel en ik kennen elkaar uit de tijd dat we allebei bij DMB&B werkten en we vertrouwen elkaar. We vullen elkaar ook goed aan: hij is een goede relatie met zijn accountachtergrond, en ik ben meer van de inhoud, als strateeg. Mariëlle ambieerde de ceo-functie niet. Saatchi X is in Nederland geen apart bedrijf meer. Als discipline doen we er veel mee, onder meer voor Procter & Gamble. Ik heb het altijd gezien als een discipline die je in huis moet hebben. Het *fast lane* denken en werken als een retailer krijgt binnen bureaus steeds meer voet aan de grond. We hebben Be Today neergezet om vanuit het digitale een internet- en een reclamebureau ineen te worden, maar tegelijkertijd ook gezegd: we moeten sneller, scherper en flexibeler worden. En kleiner. Ik heb van twee organisaties één bureau gemaakt en in twee jaar tijd het aantal mensen teruggebracht van 55 naar 30, en daarvan is ook nog eens de helft vernieuwd.’

Hoe vond je het om te reorganiseren?

‘Tegen Simon Francis, destijds ceo EMEA, had ik in het begin gezegd: als het gaat om een enorme reorganisatieklus moet je mij misschien niet nemen, want mijn kracht ligt in het externe, bij klanten, dingen ontwikkelen, new business, grote lijnen uitzetten. Achteraf gezien heb ik er veel van geleerd. Het samenvoegen van Leo Burnett en Saatchi, afscheid nemen van de creatieve directies van beide bureaus, de benoeming van Avinash Sampath en Tim Bishop tot creatieve directie; met hen heb ik de eerste stappen gezet. Ze hebben het heel goed gedaan, het zijn heel talentvolle jongens. Tegelijkertijd was vanaf het begin duidelijk dat zij niet tot in de eeuwigheid zouden blijven, ik ben meteen ook aan een nieuwe lichterling gaan werken. Ik wilde de vloer minder

internationaal maken – er zat maar één Nederlandse copywriter [Rick Coolegem, inmiddels creative director, AP], terwijl ik me veel meer op de lokale markt wilde gaan richten. Mijn ideaalbeeld was om twee zware teams naast elkaar te hebben, waarna Avi en Tim zouden uitvliegen op een zeker moment. Het verlies van T-Mobile heeft de zaak versneld, daarna hebben we de gewenste vernieuwing en verjonging doorgezet. Rick Coolegem en Maarten Dobbelaar stonden klaar om het stokje over te nemen als creatieve directie. En ik heb Alewijn Dekker csd gemaakt. Dit is het kernteam van jonge mensen – allen eind 20, begin 30 – waarmee we het nieuwe Saatchi neerzetten.’

Wat gaat het nieuwe Saatchi laten zien?

‘Goed werk. Dat hebben we de afgelopen tijd wel laten zien voor Marktplaats, Douwe Egberts Senseo, Fiat en T-Mobile. Daar lag de focus meteen al. Avinash, Tim en ik concentreerden ons om te beginnen op T-Mobile, een grote klant waar we Nederlands werk op konden maken. Toen ik bij Saatchi binnenkwam, had ik al van diverse kanten gehoord dat T-Mobile zich oriënteerde in de markt. In mijn eerste werkweek heb de toenmalige communicatiedirecteur Karin de Loos gevraagd: ik ben nieuw, geef me een half jaar de kans, dan ga ik mijn stinkende best doen om te zorgen dat je wil blijven, en als je me die kans niet wilt geven dan hoor ik het liever nu meteen. Ik vroeg ook: geef me het digitale stuk erbij. We hebben de kans gekregen en veel mooi lokaal werk kunnen

SAATCHI & LEO BURNETT & ARC

Tien maanden na het aantreden van Arjan Kapteijns bij Saatchi werd bekend dat Saatchi & Saatchi en Leo Burnett Arc samen een nieuwe groep gingen vormen: Saatchi & Saatchi/Leo Burnett Arc Nederland, onder leiding van Saatchi-ceo Kapteijns. Er werd gesproken van een ‘partnership’ dat ging opereren volgens een ‘twee merken, één deur’-structuur. Om kosten te besparen, betrokken Publicis Groepbureaus Saatchi & Saatchi, Arc en Starcom een jaar eerder al samen een kantoorgebouw, waarbij Arc zichzelf weer omdoopte in Leo Burnett. Managing director Marcel Hölscher werd in de nieuwe opzet Business Unit Leader van Leo Burnett Arc. Mariëlle Tammer werd Business Unit Leader Saatchi & Saatchi en de creatieve directie van Saatchi & Saatchi en Leo Burnett Arc werd gevormd door Avinash Sampath en Tim Bishop. Vorige maand werden zij opgevolgd door Rick Coolegem en Maarten Dobbelaar. Eerder dit jaar werd Wesley Bos aangehouden als digital director. De naam Arc wordt niet meer gevoerd in Nederland.

‘IK DENK NOG STEEDS DAT BUREAUS GREENHOUSES BLIJVEN VOOR CREATIVITEIT’

maken voor T-Mobile. Toen ging Karen weg en kwam de pitch er toch. Die hebben we met het nieuwe team gedaan en dat heeft een enorme positieve energie en fighting spirit gegeven.’

Vorige zomer zaten jullie in de laatste fase van een internationale Schweppes-pitch. Hoe is dat afgelopen?

(cynisch lachje): ‘Dat was ook een fijn verhaal. Het ging om het account voor Noord-Europa. De klant zei in het eerste gesprek al: “we zullen eerlijk zijn, het is nog allerminst zeker dat er een aparte campagne komt voor Noord-Europa, dat zal intern bij Schweppes nog een gevecht worden met de zuidelijke landen, waar Schweppes het sterkst is”. De pitch ging tussen 180, Fred & Farid, het bestaande bureau dat de zuidelijke landen deed, en ons. Wij wonnen met vlag en wimpel, maar toen begon het interne politieke spel en uiteindelijk werd besloten dat er geen aparte campagne voor Noord-Europa kwam.’ Zucht. ‘Dat is wel een teken van deze tijd: je moet blijven vechten en blijven gaan in dit vak. Daar moest ik erg aan wennen. Bij Project X ging je meer op basis van gelijkwaardigheid en een win-wingedachte met elkaar aan de slag. Ik denk dat we in dit vak op een commercieel businessmodel zijn uitgekomen dat moeilijk te handhaven is.’

Leg uit?

‘Ik vond pitches altijd het leukste dat er was, ik miste ze ook bij Project X. Ik miste het om je in twee à drie weken tijd vanuit de inhoud ergens in te verdiepen – iedereen in dit vak is enorm gefocust op de inhoud, heel gedreven, iedereen wil graag voor die merken werken. Daardoor denk ik dat we datgene wat het meest waardevol is in dit vak, voor te weinig weggeven: het conceptuele en het strategische stuk. En dat moeten we vervolgens zien terug te verdienen met productie. En daarvan zeggen klanten op zich terecht dat de toegevoegde waarde steeds kleiner wordt.’

Is het bureau van de toekomst de adverteerder, zoals Wim Ubachs vorige maand suggereerde?

‘Dat vond ik een volstrekt bullshitverhaal. Ik ben heel positief over het vak, ik denk alleen dat we meer zelfbewustzijn moeten ontwikkelen met elkaar. Ik denk nog steeds dat bureaus greenhouses blijven voor creati-

viteit. Ik geloof helemaal niet dat creatieve geesten binnen een klantenomgeving willen en kunnen floreren. Er is ook niet één model voor hét bureau van de toekomst. Het speelveld diversifieert en uiteindelijk is het een people’s business.’

Wat is nou het nieuwe Saatchi Amsterdam?

‘Saatchi is een fantastisch merk aan de ene kant en aan de andere kant loopt het ons nu voor de voeten, omdat mensen denken: dat is groot en van vroeger. Het nieuwe Saatchi Amsterdam is een jong en eager bureau van vandaag dat impactvolle 360 graden campagnes ontwikkelt, compleet met activiteiten op de winkelvloer en engagement in sociale media. Onze laatste campagne voor 10 jaar Douwe Egberts Senseo met Alain Clark en Jacqueline Govaert vind ik daar een perfect voorbeeld van. Maar vernieuwing is geen doel op zichzelf. Vandaar onze bureaucampagne “Alles is veranderd en niets is veranderd”. Een van de eerste creatieve mensen met wie ik mocht werken in mijn carrière was Onno Kraft van Ermel bij DMB&B. Hij riep altijd: “Wat is nou gvd De Essentie?” Daar draait het nog steeds om. ‘Waar ik me over op kan blijven winden is dat bedrijven en merken veel te vaak switchen van campagne, richting, of merkstrategie. Kijk naar Tijd van Lezen van NS, naar de Belastingdienst waarvoor we bij DMB&B destijds aan de basis stonden van het nu bijna 20-jarige adagium “niet leuker, wel makkelijker”, naar Bavaria dat al jaren varieert op “Zo, nu eerst ‘n Bavaria”. Creatieven zeggen altijd: “give me the freedom of a tight brief”. Merken moeten ook rust en regelmaat aanhouden, zoals je dat met kinderen doet, en in de afgebakendheid van je merkstrategie moet je innoveren en creatief zijn.’

Valt het stiekem niet toch een beetje tegen, baas zijn van een Nederlands netwerk-bureau(tje)?

‘Het is absoluut sleuren. Maar ik geniet van het enthousiasme en de drive in het team hier. Ik heb niet zo veel last van het politieke gedoe, ik ben dit gaan doen alsof het mijn eigen tent is, alsof ik nog steeds ondernemer ben. Ik doe wat ik denk dat ik moet doen en dat doe ik snel, want ik ben ongeduldig van aard. Bovenal probeer ik de vrijheid in mijn hoofd te houden.’