

Μελέτη Περίπτωσης Κεφαλαίου 11: Accenture

Χτίζοντας μια Ισχυρή Επωνυμία στον Κλάδο των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Γούναρης Σπύρος & Καραντινού Καλυψώ (2015), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rossili, σ. 461-465

Η Accenture, γνωστή ως Andersen Consulting μέχρι το 2001, έχτισε τη φήμη της πρωτίστως ως πάροχος συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα τεχνολογίας και εφαρμογής συστημάτων τεχνολογίας. Σήμερα, το 2014, μετά από μία μακρόχρονη και λαμπρή πορεία, είναι μία παγκόσμια εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, τεχνολογικών υπηρεσιών και υπηρεσιών outsourcing, δραστηριοποιούμενη σε 120 χώρες και στελεχωμένη από 293.000 εργαζόμενους.

Η ιστορία της εταιρίας ξεκινά το 1989, όταν το συμβουλευτικό κομμάτι (ενεργό από το 1942) του κολοσσού των λογιστικών και ελεγκτικών υπηρεσιών Arthur Andersen αποκόπτεται και αποτελεί ξεχωριστή εταιρία, με το όνομα Andersen Consulting (AC), υπό την ομπρέλα της Arthur Andersen. Από το 1989 και για τα δώδεκα περίπου χρόνια που ακολούθησαν, η AC κατάφερε να διαφοροποιηθεί από την ελεγκτική (auditing) μητέρα εταιρία Arthur Andersen, να χτίσει μία ισχυρή επωνυμία ως εταιρία συμβούλων με έμφαση και τεχνογνωσία σε θέματα τεχνολογίας και να διακριθεί σε έναν πολύ δύσκολο και ανταγωνιστικό κλάδο με ισχυρούς και ετερόκλητους παίκτες, από εταιρίες τεχνολογίας και παραγωγής λογισμικού, όπως η IBM, έως εταιρίες συμβούλων σε θέματα στρατηγικής, όπως η McKinsey.

Η Andersen Consulting, από κομμάτι ελεγκτικής εταιρίας κατάφερε σε μία δεκαετία να γίνει η μεγαλύτερη στον κόσμο συμβουλευτική εταιρία σε θέματα διοίκησης και τεχνολογίας. Στο αποτέλεσμα αυτό συνέβαλε σημαντικά η έμφαση και η ισχυρή τεχνογνωσία σε θέματα μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Αλληπάλληλες έρευνες αγοράς επέτρεψαν στα στελέχη της εταιρίας να κατανοήσουν σε βάθος την εταιρική τους εικόνα, τα προβλήματα της εικόνας αυτής, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών του κλάδου και τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει η εικόνα της εταιρίας τους για να ανταγωνιστεί δυναμικά. Ο στόχος ήταν να στοιχειοθετηθεί μία στρατηγική χτίσιματος επωνυμίας που θα κρατούσε τα θετικά στοιχεία του ονόματος της μητέρας εταιρίας, αλλά παράλληλα θα προσέδιδε ισχύ και αξιοπιστία στον χώρο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και θα επέτρεπε τη διαφοροποίηση στις παραμέτρους εκείνες που ήταν σημαντικές για τους πελάτες. Για να επιτύχει το χτίσιμο της επωνυμίας της, η AC χρησιμοποίησε ένα εργαλείο άγνωστο για τον χώρο των επαγγελματικών υπηρεσιών μέχρι εκείνη τη στιγμή, αυτό της μεγάλης κλίμακας επικοινωνιακής καμπάνιας, κυρίως μέσω διαφημιστικών εκστρατειών, με καταχωρήσεις σε περιοδικά παγκοσμίως, διαφημίσεις σε αεροδρόμια, αλλά και διαφημιστικά σποτ στην τηλεόραση. Αυτή η κίνηση ήταν πρωτόγνωρη στο χώρο των επαγγελματικών υπηρεσιών, καθώς οι περισσότερες δραστηριοποιούμενες στον χώρο εταιρίες θεωρούσαν μία τέτοια

κίνηση ανάρμοστη και μη επαγγελματική. Για την AC όμως οδήγησε σε μεγάλη επιτυχία, καθώς της επέτρεψε να διαφοροποιηθεί ταχύτατα και να χτίσει μία ισχυρότατη επωνυμία.

Παρά την μεγάλη επιτυχία της, ή ίσως εξαιτίας αυτής, η Andersen Consulting αντιμετώπιζε πολλά προβλήματα στη σχέση της με τη μητρική εταιρία, που οδήγησε το 2000 στην απόφαση της AC να ζητήσει την ανεξαρτησία της. Η ανεξάρτηση όμως από τη μητέρα εταιρία Arthur Andersen, είχε ένα μεγάλο τίμημα: στοίχησε το δικαίωμα χρήσης του ονόματος Andersen. Έχοντας χτίσει από το 1989 μία παγκόσμια φήμη, το 2000 αναγκάστηκε να ξεκινήσει τη δύσκολη και εξαιρετικά ρισκοκίνδυνη διαδικασία επιλογής νέου ονόματος και εκ νέου χτισίματος της επωνυμίας της. Μία νέα επωνυμία είναι δύσκολο και χρονοβόρο να χτιστεί και πολύ δύσκολο να μεταφερθεί η αξία και η εμπιστοσύνη που οι πελάτες συσχέτιζαν με την προηγούμενη επωνυμία στο νέο όνομα.

Η AC τότε ξεκίνησε μία από τις μεγαλύτερες, ταχύτερες και πιο επιτυχημένες καμπάνιες αλλαγής επωνυμίας στον κόσμο. Η διαδικασία επιλογής του νέου ονόματος, που θα μπορούσε επιτυχώς να χρησιμοποιηθεί σε 200 γλώσσες και σε 47 χώρες, κράτησε τρεις μήνες, ενώ η συνολική διαδικασία μετονομασίας και επανατοποθέτησης διήρκεσε μόλις 147 ημέρες, χρόνος-ρεκόρ για τόσο μεγάλη αλλαγή σε παγκόσμια δραστηριοποιούμενη εταιρία. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, στην οποία συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι της, κατατέθηκαν 2,677 ονόματα. Από αυτά ξεχώρισε το όνομα που εμπνεύστηκε ο Kim Petersen, εργαζόμενος στα γραφεία της Andersen Consulting στη Νορβηγία, ο οποίος χαρακτηριστικά ανέφερε πως το όνομα που πρότεινε αντικατόπτριζε τρεις αξίες: ανάπτυξη με τόλμη, επιχειρησιακή αριστεία και άριστο εργασιακό περιβάλλον.

Το νέο όνομα, *Accenture*, κατάφερε πραγματικά να ενισχύσει την εταιρική τοποθέτηση της AC, καθώς αντικατόπτριζε επιτυχώς τη μελλοντική πορεία και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας, έμφαση στο μέλλον (*accent on the future*) και τόλμη για περιπέτεια και αλλαγή (*adventure*). Ένα άλλο πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του νέου ονόματος ήταν ότι ξεκινούσε με τα γράμματα *ac*, τα οποία ήταν τα αρχικά την προηγούμενης επωνυμίας και αποτελούσαν και τον τρόπο με τον οποίο αποκαλούσαν για συντομία την Andersen Consulting. Η ηλεκτρονική διεύθυνση του εταιρικού ιστότοπου ήταν επίσης βασισμένη στα αρχικά αυτά (*ac.com*), γεγονός που συνέβαλε στη διατήρηση της συνέχειας κατά τα πρώτα κρίσιμα στάδια στην αλλαγή της επωνυμίας.

Στις 31 Δεκεμβρίου του 2000 το όνομα Andersen Consulting σταμάτησε να υπάρχει. Από την πρώτη ημέρα του Ιανουαρίου του 2001 (01.01.01), τη νέα επωνυμία στήριξε δυναμικά μία τεράστια παγκόσμια επικοινωνιακή καμπάνια που επικεντρώθηκε σε στελέχη επιχειρήσεων (υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες), στο εσωτερικό κοινό (τους εργαζόμενους της Accenture ανά τον κόσμο), στα διεθνή μέσα ενημέρωσης, στα πανεπιστήμια και στους αναλυτές και καθοδηγητές γνώμης του κλάδου. Τα επικοινωνιακά μηνύματα ήταν μελετημένα και ιδιαίτερα επιτυχημένα: *'Renamed. Redefined. Reborn.*

01.01.01', (Μετονομάστηκε. Επαναπροσδιορίστηκε. Ξαναγεννήθηκε. 01.01.01) και 'Now it gets interesting', (τώρα γίνεται ενδιαφέρον) και τα αποτελέσματα ήταν ταχύτατα και εντυπωσιακά. Ένα χρόνο μετά, η αναγνώριση της νεάς επωνυμίας έφτασε το 96% της παλιάς, ενώ η αξία της επωνυμίας όχι μόνο δε μειώθηκε, αλλά αυξήθηκε κατά 11% και η πρόθεση αγοράς των υπηρεσιών της Accenture ως αποτέλεσμα της εντυπωσιακής καμπάνιας αυξήθηκε κατά 350%.

Συνολικά είναι σαφές πως η έμφαση στην έρευνα αγοράς και στις επικοινωνιακές καμπάνιες συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχημένη πορεία της Andersen Consulting/Accenture. Όλες οι επικοινωνιακές προσπάθειες είναι πάντα προσεκτικά μελετημένες και εντυπωσιακά ακριβείς. Για να μπορούν οι διαφημιστικές εκστρατείες να χρησιμοποιηθούν σε όλες τις χώρες και αγορές όπου δραστηριοποιείται η εταιρία, σε πολλές περιπτώσεις έκαναν έξυπνη χρήση της αλληγορίας, με σημειολογικές και χιουμοριστικές αναφορές στο ζωικό βασίλειο, που κατάφερναν να μεταφέρουν το επιδιωκόμενο μήνυμα με έξυπνο και εύληπτο τρόπο.

Ένα επίσης χαρακτηριστικό των επικοινωνιακών εκστρατειών της εταιρίας ήταν ότι ήταν πάντα επικεντρωμένες στην ωφέλεια που μπορούσαν οι υπηρεσίες τους να προσφέρουν στην εταιρία του πελάτη. Παράδειγμα αποτελεί η επικοινωνιακή καμπάνια που επικεντρώθηκε στην υλοποίηση. Η εταιρεία διεξήγαγε παγκόσμια έρευνα αγοράς επικεντρωμένη σε υψηλόβαθμα στελέχη από διαφορετικούς κλάδους και σε διαφορετικές χώρες και κατέληξε στο συμπέρασμα πως για τους διευθυντές επιχειρήσεων, το σημαντικότερο εμπόδιο για την επιτυχία δεν ήταν η έλλειψη νέων ιδεών, αλλά η αδυναμία να υλοποιήσουν και να θέσουν σε εφαρμογή τις καλές ιδέες που είχαν είτε οι ίδιοι, είτε οι σύμβουλοι τους. Βασιζόμενοι σε αυτό το εύρημα, η επικοινωνιακή τους καμπάνια το 2002 επικεντρώθηκε στο μόττο: *"From innovation to execution, we help you accelerate your vision"*, (από την καινοτόμο ιδέα μέχρι την υλοποίηση αυτής, σας βοηθάμε να επιταχύνετε τη επίτευξη του οράματός σας).

Αυτή η σε βάθος κατανόηση των αναγκών των πελατών, συνέβαλε και στη δημιουργία του σωστού επιχειρηματικού μοντέλου, ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την ωφέλεια προς τον πελάτη. Ένα μεγάλο κομμάτι της επιτυχίας της εταιρίας οφείλεται επομένως και στην προσέγγιση της συνεργασίας με τον πελάτη: ένα μοντέλο συνεργασίας για την από κοινού παραγωγή του αποτελέσματος και τη μεταφορά τεχνογνωσίας στον πελάτη. Αυτή η προσέγγιση ήταν ιδιαίτερα καινοτομική, καθώς το παραδοσιακό μοντέλο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ήταν πολύ διαφορετικό: μία ομάδα συμβούλων, επισκέπτονταν την εταιρία του πελάτη και αφού συνέλεξαν όλα τα δεδομένα, αποχωρούσαν για να επιστρέψουν στον πελάτη με ένα έγγραφο, στο οποίο παρουσιάζαν την ιδέα τους, τη στρατηγική λύση που πρότειναν στο πρόβλημα που αντιμετώπιζε ο πελάτης και τον τρόπο εφαρμογής για την υλοποίηση της. Πολλές φορές αυτό το μοντέλο άφηνε τους πελάτες να διερωτώνται για την αξία που αποκομίζουν από τους συμβούλους τους, καθώς το έγγραφο

αυτό παρέμενε πολλές φορές απλά σε ένα ράφι, δεν έμπαινε σε εφαρμογή και επομένως δεν μπορούσε να έχει το προσδωκόμενο αποτέλεσμα. Οι εταιρίες ήθελαν να δουν την υλοποίηση των αλλαγών και όχι μόνο την πρόταση λύσεων.

Η Accenture αντιθέτως έδινε μεγάλη σημασία στη συνεργασία με τον πελάτη και στην εφαρμογή της όποιας προτεινόμενης αλλαγής. Επίσης με την τεχνογνωσία σε θέματα τεχνολογίας, κατάφερε να προσφέρει στους πελάτες μία ολοκληρωμένη λύση, παρέχοντας μία σειρά από υπηρεσίες τεχνολογίας, όπως σχεδιασμό πολύπλοκων δικτύων υπολογιστών, ενοποίηση συστημάτων και βάσεων δεδομένων και δημιουργία πολύπλοκων εφαρμογών για την υποστήριξη όλων των λειτουργιών της επιχείρησης του πελάτη. Η έκφραση *Innovation Delivered*, ευρέως χρησιμοποιούμενη στις επικοινωνιακές καμπάνιες της εταιρίας, αντικατοπτρίζει επιτυχώς αυτή την έμφαση στο αποτέλεσμα.

Μία ακόμη απρόσμενη κίνηση της Accenture αποτελεί η πολιτική της σύνδεσης ενός μέρους της αμοιβής, έως και 30%, με τα αποτελέσματα για τον πελάτη. Με το μόττο, *High Performance Delivered*, και με απόλυτη πίστη στην ικανότητα της να προσδίδει αξία στους πελάτες της, η Accenture κατάφερε να αντιμετωπίσει και τη δυσπιστία ενός μεριδίου της αγοράς ως προς τη χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητα των συμβούλων επιχειρήσεων, συνδέοντας δυναμικά την κερδοφορία της με αυτή των πελατών της.

Ερωτήσεις

1. Πώς διαφοροποιείται η στρατηγική προσέγγιση της AC/Accenture σε σύγκριση με τις άλλες εταιρείες του κλάδου δραστηριοποίησης της;
2. Πώς και σε ποιές βάσεις έχτισε η AC/Accenture τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα;
3. Πώς διαφοροποίησε η AC/Accenture τον τρόπο αντιμετώπισης του πελάτη και τη διαδικασία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών;
4. Ποιά ήταν τα βήματα που οδήγησαν στην ιδιαίτερα επιτυχημένη αλλαγή ονόματος;
5. Ποιό ρόλο έχει διαδραματίσει η επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας και σε ποιούς πυλώνες έχει στηριχθεί;

Πηγές

Accenture website: www.accenture.com (2014)

Karantinou, Kalipso (2002), *The Development and Management of Long Term Client Relationships in Management Consultancy*, PhD Thesis, University of Manchester, England.

Keller, Kevin Lane and Richey, Keith (2003), *Accenture: Rebranding and Repositioning a Global Power Brand*, in www.people.exeter.ac.uk

Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2006), “Marketing Spotlight: Accenture”, in *Marketing Management*, 12th edition, NJ: Pearson, Prentice-Hall, pp. 366-367.

News Release (2000): *Andersen Consulting Announces New Name: Accenture, Effective 01.01.01*, October 26, 2000.

The Holmes Report (2001), Brand Launch of Accenture, May 10.