

En lektion i HAJONOMI

De flesta av dagens produkter, tjänster och företag passar bättre på museum än på marknaden. Genom att jobba med traditionella marknadsundersökningar tappar marknadsledarna fart och blir lätta byten för rovdjur. Det skriver Stefan Engeseth i boken "Sharkonomics: How to Attack Market Leaders", där allt liknas vid hajar och deras byten. CIO Sweden presenterar ett utdrag.

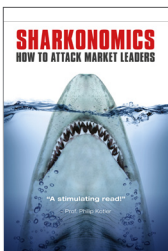
TEXT *Stefan Engeseth*

ÖVERSÄTTNING *Johan Wikberg*



STEFAN ENGESETH

är författare, konsult och föreläsare, utbildad ekonom och före detta yrkesdansare. Vi publicerar här ett utdrag ur hans senaste bok, "Sharkonomics: How to Attack Market Leaders".



VARFÖR SKA MAN SLÖSA TID och kraft på ett byte som inte smakar gott, eller brister i näringsinnehåll? Det gör sannerligen inte hajar. Men i företagsvärlden verkar det som att vi kan slösa hur mycket tid och resurser som helst på marknadsundersökningar som bara resulterar i dålig lönsamhet och långsam utveckling.

Marknadsundersökningar kan visserligen leda till framtida vinst, men om hajar var lika ineffektiva som de flesta marknadsledare är med sina marknadsundersökningar, då skulle de ha dött ut vid det här laget.

Att hålla jämna steg med förändrade förutsättningar i naturen är avgörande för arters överlevnad. För att kunna konkurrera med andra arter och hålla sig kvar längst upp i näringskedjan måste hajar kunna anpassa sig snabbare än andra. För det ändamålet har de utvecklat en lösning kallad "provtuggan". Det är lite som vinprovning – ett sätt att undersöka bytet genom att låta sinnena testa och utvärdera det. Och det kan gå mycket snabbare än att läsa en rapport sex månader efter att tillfället den handlar om har kommit och gått. En sommelier blir inte expert genom att läsa sig till kunskap, och det blir inte hajen heller. De smakar på allt, och är det inte gott så spottar de ut det.

Hitta bytet med oddsen på din sida

Oavsett vilken marknad du arbetar på – b2b, b2c, lokalt eller globalt – så är marknadsutrymmet stort och vidsträckt. Faktum är att det är *för* stort – det är lätt för ett byte att komma undan.

Hajar tycker inte om att jaga med så dåliga odds. Så de rör sig mot platser där de har oddsen på sin sida. Det kan till exempel vara grunt vatten, där det är lättare att få bytet under kontroll (såvida bytet inte är en fågel...). Även dålig sikt gör vattnet till en riktig hajbuffé. Hajar gillar också att jaga det ensamma bytet, det som kommit bort från stimmet – det som ingen kan varsko eller skydda. På samma

sätt ska du söka dig till goda odds när du ska ta en tugga. En haj bara öppnar käftarna och hugger in på bytet: om det visar sig smaka bra fortsätter den sitt angrepp. Många experter menar att det är därför människor ofta överlever hajattacker: vi smakar helt enkelt inte särskilt gott.

Det gör däremot så gott som alltid marknadsledare – och de är fullproppade med näring och marknadsandelar. Om de mot förmodan inte smakar så bra, ska du simma vidare utan att slösa mer tid och kraft.

Ju mer aggressiv en haj är, desto snabbare lär den sig att utveckla nya och bättre angreppsstrategier.

Testa och stressa konkurrenterna

I näringslivet är det många stora företag som inte har någon koll på var exakt deras armar och ben är någonstans. Att lemmarna inte är i synk med varandra gör dem till lätta mål. Ett snabbt sätt att se hur de reagerar är att ta en provtugga. Om inget händer har du ett gratis mål mat, och har du tur kan de förlora både armar och ben innan kroppen till fullo inser att den är under attack.

Den vanligaste anledningen till att företag har svagt försvar är bristfällig organisation. En annan vanlig orsak är att ledningen inte har hållit jämna steg med förändrade förutsättningar i affärens "natur". De förstår helt enkelt inte vad som är värt att försvara. De är fast i gamla tankegångar och tror att företagets enda värde är hur det direkt kan värderas i monetära termer.

På en transparent marknad finns det många andra viktiga värden, såsom lojalitet internt och externt, stambildningar* och konsumentmakt. Företag måste utveckla fler sätt att öka värdeskapandet i andra valutor än pengar.

*) Se "Tribes: We Need You to Lead Us" av Seth Godin (Portfolio, 2008)



G-STRATEGIN.

Figur 1: simma runt bytet tills du hittar en död vinkel – de flesta villebråd har inte fokus på sin kärnverksamhet. Detta gör dem sårbara, och de försöker kompensera genom att vara något de inte är. Simma runt bytet på avstånd och närma dig gradvis, utan att riskera upptäckt, så lär du dig samtidigt om dess matvanor, styrkor och svagheter.

När du testar och stressar marknaden med en provtugga blir du varse hur marknadsledarna reagerar, vilket i sin tur kommer att avslöja styrkor och svagheter hos den marknad du angriper.

Provtuggor och dödande bett

Apple-fansen hade begärt en mobiltelefon i årtal. Att kunna ringa samtal med sin kära *Ipod* var en naturlig utveckling. Men på den tiden hade *Apple* varken resurser eller kompetens att utveckla en mobiltelefon från scratch. Företag som *Nokia*, *Motorola* och *Sony Ericsson* regerade självsäkert på mobilmarknaden.

När *Apple* tog sin första provtugga på mobilmarknaden ville man inte ta för stora risker, så man nöjde sig med att lansera *iTunes* på en *Motorola*. När **Steve Jobs** skulle sälja in den lösningen till konsumenterna under ett av sina tal blev publiken tyst. Varför? Den telefonen var inte ens i närheten av att leva upp till fansens förväntningar – det hela sågs inte som en äkta *Apple*-produkt.

Men det var inget fullständigt misslyckande. Det var ju bara en provtugga, så att *Apple* skulle kunna utvärdera hur det var att ge sig in på den nya marknaden. Visst smakade det – men *Apple* behövde gå tillbaka och smälta lärdomarna, och väga in reaktionerna från sina fans.

Apple kunde ha nöjt sig med provtuggan. Hajar gör ofta så, särskilt om offret är utom räckhåll, medan marknadsledare ofta blöder mer än de rör sig. Men *Apple* kom tillbaka, och nu med ett dödande hugg – *iPhone*.

När hajar ger sig på sjelefanter biter de ofta av en rejäl bit av fenan (bakdelen), vilket är ett effektivt sätt att hindra bytet från att simma iväg. En motsvarighet i näringslivet skulle kunna vara att stoppa marknadsledarens mest inkomstbringande produkter och tjänster.

I det här fallet tog *Apple* en rejäl tugga av produkt-fenan, vilket hämmade ledarnas rörlighet på mobilmark-

naden. Det dödande hugget var det perfekta svaret på fansens drömmar (och resten är historia). Var är *Nokia*, *Motorola* och *Sony Ericsson* idag? Tja, de är sannerligen inte marknadsledande längre. Istället har de följt i *iPhone*s kölvatten, livnärt sig på resterna den lämnat efter sig eller försökt kopiera dess rörelsemönster.

Det är få varumärken som är större än sina företag, men *Apple* är ett av dem. Vad det betyder är att efterfrågan på varumärket är mycket större än företaget idag levererar i form av produkter och tjänster. Fansen är beredda att följa det in på nya områden, och varumärket har kapacitet att svälja mycket större marknadsandel än det gör just nu. *Apple* skulle kunna slå till på snart sagt vilken sektor som helst. Istället för en *iPhone* hade det kunnat komma en *iCar* eller ett *iFly*. Andra företag vet inte hur stora deras varumärken har potential att bli, för de ger sig aldrig in på nya områden. Istället är de hänvisade till att vänta på att ett rovdjur ska komma och provtugga på dem.

Blåa vatten och röda

För ett halvt årtioende sedan kom boken ”*Blue Ocean Strategy*” och blev en bestseller världen över. Författarna, **W Chan Kim** och **Renée Mauborgne**, erbjöd en genväg till att göra konkurrensen irrelevant. Istället för att möta konkurrensen öga mot öga och strida om marknadsandelar i det blodröda havet skulle företag försöka hitta nya blåa hav där konkurrensen var mindre.

Idén var lätt att sälja, men mycket svårare att omsätta i praktiken. För det första finns det nästan inga blåa hav kvar att utforska (eller några lätta byten att livnära sig på). För det andra upptäcker många företag som trots allt hittar dessa blåa hav att de hamnat utanför sin bekvämlighetszon: de har inte rätt kompetens och kunskap för att gripa de tillfällen som uppenbarar sig – och det slutar med att de fattar fel beslut.

”Hajar nöjer sig ofta med en provtugga, särskilt om offret rör sig utom räckhåll – men marknadsledare tenderar att blöda mer än de rör sig ...”





”Hajar kan lukta sig till en enda droppe blod i en stor bassäng. Att simma omkring utan pengarna i fokus är slöseri med kraft och resurser.”

Förr i tiden fanns det mer tid till innovation, till att utveckla sin position i lugn och ro, och på den tiden hade idéerna om blåa hav kunnat fungera. Men på dagens transparenta marknad kommer den strategin att göra hajmat av de flesta företag.

Kim och Mauborgne baserade sin bok på en studie av 150 strategiska drag i 30 olika branscher över en hundraårsperiod. ”Sharkonomics” baserar sig på hajar, som har funnits i 420 miljoner år och hunnit med miljarder strategiska drag under den tiden. Det blåa vattnet har färgats rött, och det är dags att byta strategi. En haj bryr sig inte om färgen på vattnet som den anfaller och äter i.

Efter att Apple hade utfört sin brutala hajattack på mobilmarknaden blev vattnet rött och fullt av näringsrika möjligheter. Det här triggade andra hajar att sluta upp för att smörja kråset på denna nya matplats. Det må vara som att dyka ner i en bassäng full med hajar – men det spelar ingen roll, för alla vet att när det gungar i båten finns det pengar att tjäna. Det var då *Google* gav sig in på marknaden med sin mobilmjukvara Android, och snart kanske den följs upp med en fullfjädrad gPhone. Teknikjättar som *Huawei* och *ZTE* från Kina, *Samsung* från Sydkorea och *HTC* från Taiwan ger sig också ner i det röda vattnet. Andra, som *Nokia* och *Microsoft*, försöker slå sig i lag och bli större och starkare igen. I orostider är före detta marknadsledare mer motiverade att ingå allianser.

Påtagliga tillfällen uppenbarar sig alltid för den som söker upp dem. Som när *Iphone* hade säkerhetsproblem – det hade varit ett bra tillfälle att angripa Apple. I ett sådant läge är det ofta bättre att satsa på ett dödande hugg direkt än att ta en provtugga. Där hade *HTC* eller *Samsung* tillfället att ta ledningen från (läs: döda) Apple.

Hitta döda vinklar att hugga från

Rovdjur är ständigt på jakt efter byte. De lär av sina misslag och förfinar sin jaktteknik. Att man smyger på ett byte måste inte betyda att man tänker slå till – det kan också innebära att man samlar kunskap för framtida jaktlycka.

Hajar kan lukta sig till en enda droppe blod i en stor bassäng. Att simma omkring utan pengarna i fokus är slöseri med kraft och resurser. Tanken med ”Sharkonomics” är att lära sig tänka mer som en haj, jaga ikapp marknadsledare och i förlängningen bli deras värsta mar-dröm. Följ pengarna, och din rovdjursinstinkt kommer att leda dig till ditt bytes kärnverksamhet.

Simma runt tills du hittar en död vinkel. De flesta villebråd är faktiskt inte fokuserade på kärnverksamheten. Därför blir de ofta sårbara, och kompenserar för detta genom att försöka bli något de inte är. Genom att simma runt dem på avstånd och gradvis gå närmare och närmare, utan att riskera upptäckt, kan du både närma dig bytet, hitta den rätta vinkeln att slå till genom att lära dig bytets matvanor, styrkor och svagheter. Det här är den så kallade G-strategin (se figur 1, föregående uppslag).

Ditt smygande angreppssätt förebygger också en motattack från villebrådet sida. Vad gör marknadsledare idag när de ger sig in på nya marknader eller expanderar in på nya affärsområden? De skickar ut pressreleaser, vilket är som att hålla blod i vattnet. Det drar bara till sig andra

hajar, och på det viset kan dina försök att vinna marknadsandelar kosta dig mer kraft och pengar än nödvändigt.

Men ditt villebråd kan inte skydda sig mot det det inte ser eller hör. Framgång är en kombination av tajming och ”stealth”.

Så anfaller du Apple – tugga för tugga

En gång i tiden var Apple en utmanare. Idag är det en mäktig marknadsledare. Som utlovat ska jag nu avslöja var och hur du kan anfalla Apple från några av de enorma döda vinklar som företaget faktiskt har – och peka ut miss-tagen i dess försvarsstrategi.

På många sätt har Apple vuxit sig till en späckhuggare – ett topprovdjur som är kapabelt att döda till och med en stor vithaj. Späckhuggare är sociala djur som lever i familjesystem. Apples familjesystem består av företagets olika produkter – datorer, *Ipod*, *Iphone*, *Ipad* och tjänster som *Itunes* och *Appstore*. Den döda vinkeln för Apple blir hela tiden större, just på grund av företagets stora framgångar. Det håller på att gå in i det stadium där framgång ökar förnekandet av risk, som **Jim Collins** beskriver i sin bästsäljar-bok ”How the Mighty Fall”.

När Apple känner sig osårbar blir det bara blindare och blindare, vilket gör det lättare för rovdjur att hugga till. Ett sätt skulle vara att fresta Apple med ett lockbete: företagets favoritmat mat simmande som ett sårat byte (”ett erbjudande man inte kan tacka nej till”) funkar bra även i naturen).

Eftersom späckhuggaren är farlig vore det en bra idé att börja med att ta en tugga av ryggen (i Apples fall skulle det här kunna vara distributionen av *Iphone*). Utan ryggen kan det inte simma, och kommer förr eller senare att drunkna och sjunka. Efter ett sådant angrepp är det viktigt att förflytta sig utom räckhåll för familjen, och vänta på att den ska simma vidare. Den första familjemedlemmen är serverad; de andra kan vänta.

Idag är marknaden full av ”*Iphone*-dödare” av märken som *HTC* och *Samsung*, men det farligaste rovdjursangreppet på Apple skulle kunna komma från *Google*.

Med *Android* har *Google* lärt sig mycket om hur man ska angripa den mobila marknaden. *Google* har också en familj av lösningar, och dess företags-dna är närmare konsumentmakten (i det här fallet dess open source-kultur). Apple har massor av fans, men i nuläget är förhållandet med dem baserat på monolog snarare än dialog.

För *Google* är det här ett tillfälle att tillskansa sig makt över tusentals grupperingar som älskar Apple men ännu inte fått något svar från företaget – inget som bekräftar deras passion. *Google* kan inleda med att följa strömmarna i sin egen ”stam” av fans och slå till från en vinkel man tidigare inte trott var möjlig. Det skulle kunna betyda att *Google* använder Apples egna kunder mot företaget genom att göra saker som är överlägsna Apples på alla punkter och samtidigt vara *ett* med kunden.

En del i angreppet skulle kunna vara att skapa en situation där konsumentmakt och opinion tvingar Apple att släppa ifrån sig de miljoner kreditkortsnummer det tillskansat sig från sina kunder (personlig integritet och valfrihet är två frågor opinionen kunde byggas på). En av

Apples styrkor är ju att de idag bara är ett klick bort från sina kunder, och det här skulle öka avståndet betydligt.

Vad tror du själv är de fem bästa "killer-apparna" som Google kunde ta fram för att angripa Iphone och Apples del av mobiltelefonmarknaden?

Bytesdjur tror ofta att hajar inte kommer att anfalla där det inte verkar logiskt, medan hajar i själva verket ofta slår till precis där bytet minst anar det. När man inte väntar sig ett angrepp på en viss plats blir man mindre försiktig, och därmed mer riskbenägen. Det "hajonomiska" tillvägagångssättet är att hitta oväntade, ologiska sätt att gå till anfall; att göra det oväntade. Genom att planera och leta upp platser och affärsområden som marknadsledare inte tänker på, eller ens känner till, kan du gå till oväntad attack. Övriga serveras ofta bäst rå.

Slå till där de minst anar det

Marknadsledare som anlitar mig för att anfalla deras företag känner sig alltid självsäkra och redo för mitt angrepp. Men efter fem minuter grips de av panik. Varför? Jo, de tror att jag ska anfalla där de har ett bra försvar, men hajar anfaller där chansen är störst att få sig ett lätt mål mat – där försvaret är som svagast. De flesta ledningsgrupper är fast i bekvämlighetszonen. Det skapar obegränsat utrymme för rovdjur att ge sig in på nya territorier och lägga sig i bakhåll där marknadsledarna minst anar det.

Genom åren har jag upptäckt många sätt att snabbt hitta svagheter hos marknadsledarna. Det är inte alltid de håller med om att det jag hittar är svagheter, men efter en tugga eller två brukar de smärtsamt inse sin sårbarhet och förstå vad jag menar.

Det finns ett antal sätt att hugga in på köttiga marknadsledare. Om det är ett it- eller internetföretag kan du direkt utgå från att it och internet håller på att förlora nyhetens behag. En gång var det ett innovativt och vitalt område, men det är det inte längre. Istället är det fullt av gamla lösningar och byråkratiska organisationer – organisationer som har växt ur innovationsstadiet, och gått in i ett stadium där tillväxten på nya områden hämmas av gamla områden och intressen. Ett exempel är mobila tillämpningar, som skulle ha växt till sig mycket snabbare om det inte hade funnits några "gamla" datorintressen att slå vakt om. Det är precis därför till exempel Afrika tar till sig mobilt internet så snabbt – de har inget gammalt beteende att ersätta, utan allt är nytt för dem ...

"Sharkonomics" av Stefan Engeseth fortsätter med fler sätt att hugga in på marknadsledare – men också med tips på hur du försvarar dig! www.sharkonomics.com

OM DU VILL LÄSA MER

SHARKONOMICS: HOW TO ATTACK MARKET LEADERS av Stefan Engeseth. Marshall Cavendish, 2012

TRIBES: WE NEED YOU TO LEAD US av Seth Godin. Portfolio, 2008

HOW THE MIGHTY FALL: AND WHY SOME COMPANIES NEVER GIVE IN av Jim Collins. Random House, 2009



HALLÅ DÄR, STEFAN ENGESETH ...

Hur kom du på den här idén?

– I de flesta ledarskapsböcker utgår man från samma källor, och då blir de också ganska lika varandra. Jag har all-

tid varit fascinerad av naturen, särskilt av hajar, så jag började undersöka djuren för att se vad de kan lära oss.

– Jag läste, intervjuade några av världens främsta hajexperter och gick igenom hajattacker. Slutligen tog jag dykarcertifikat och åkte ner till Sydafrika där jag fick träffa vithajar öga mot öga!

Hur kan man applicera hajtänk på affärer?

– Det finns många kopplingar. Man ska utöka sin marknad, ta marknadsandelar och försvara dem man har.

– Hajar har många smarta strategier. Man märker inte deras attack innan det är för sent. De kommer farande i 50 kilometer i timmen, och de är så bra kamouflerade att man inte upptäcker dem förrän de är två meter bort. ...

– Om vi tar ett exempel från företagsvärlden: Apple skickar ut pressreleaser flera månader i förväg om att de ska släppa en ny produkt i Sverige. Det är ju som att hålla blod i vattnet. Man lockar till sig en massa andra hajar. Samsung och HTC kommer och äter upp delar av marknaden innan Apple ens har kommit ut med sin produkt. Jag tror att det är bättre att vara osynlig på marknaden så länge som möjligt för att sedan göra en blixttack och ta marknadsandelar innan någon annan hinner reagera.

Diplomati är kanske inget som hajar gjort sig kända för. Klarar de att samarbeta?

– Naturen är ju ganska brutal, men hajar är bra på att samarbeta om de har ett gemensamt mål, till exempel att jaga en val. Då kan de samarbeta så att alla får äta.

– Men egentligen handlar det om att hajar är väldigt fokuserade. De gör bara det som gynnar dem. I affärlivet är vi väldigt ofokuserade – mycket energi går åt till saker som inte gynnar affären!

Hur bra är hajar på att planera långsiktigt?

– De har ju funnits i 420 miljoner år, så det är klart att de är väldigt strategiska. Till exempel äter de inte upp all mat i ett territorium, utan går vidare till ett annat område, så att det första ska kunna återhämta sig.

– Det kan man också översätta till marknadstänk. Om man överetablerar sig eller går för fort fram på en marknad kan folk tröttna på produkterna. Här är Apple ett bra exempel, genom att de gör sig lite mindre tillgängliga.

Hur blir man en mer hajlik ledare?

– Man ska vara strategisk och målfokuserad när man jagar sitt byte. Men man måste också bygga upp ett försvar. De flesta företag har inget försvarssystem över huvudet taget. Hela belöningssystemet bygger på attack. Det är en stor risk. Alla fö-

retag har svaga perioder, och då måste man vara beredd på att man har hajar efter sig som bara väntar på att man ska visa svaghet.

– Sedan får man aldrig stå still. Man måste hela tiden jaga nya möjligheter, utvecklas och sprida ryktet om hur bra försvar man har så att alla vet att det kommer att kosta om de attackerar. LR

