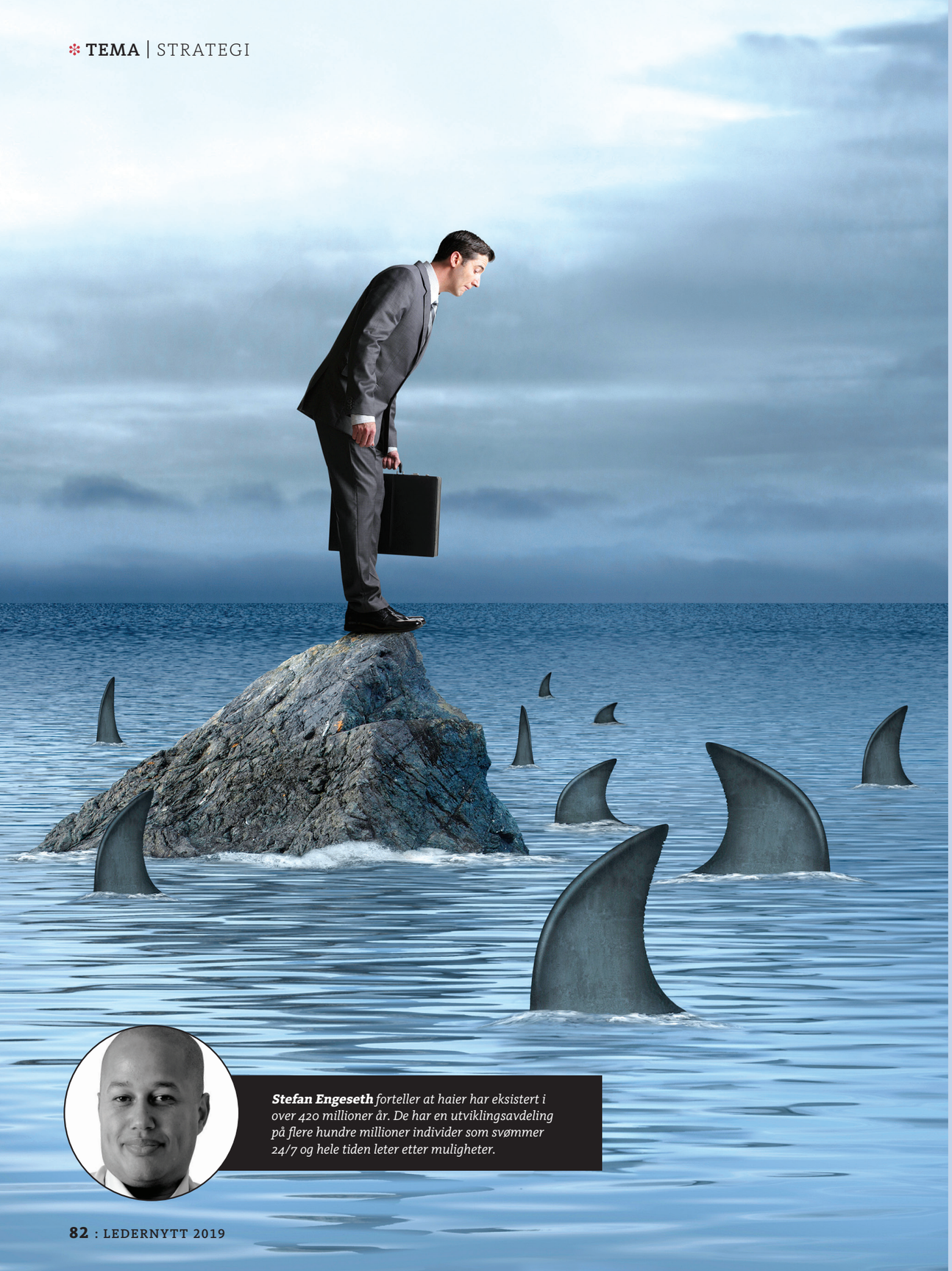


***Stefan Engeseth** forteller at haier har eksistert i over 420 millioner år. De har en utviklingsavdeling på flere hundre millioner individer som svømmer 24/7 og hele tiden leter etter muligheter.*

HAIEN KOMMER

– om hvordan angrep er det beste forsvar

Mannen bak «Sharkonomics», gjesteprofessoren og forfatteren Stefan Engseth, mener at det er mange likhetstrekk mellom hvordan haier tenker og oppfører seg og hvordan du som leder kan tenke når du skal angripe et nytt marked. LederNytt har snakket med Engeseth for å finne ut hvordan du kan legge opp angreps- og forsvarsstrategier som ville gjort selv den slueste hvithaien misunnelig.

TEKST: INGER LISE KONTOCHRISTOS | FOTO: PRIVAT OG ISTOCK.COM

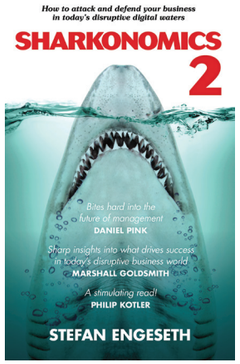
– Haien er en av naturens mest beryktede og fryktede rovdyr. Men hvis du studerer atferden deres, ser du at de også er svært strategiske og effektive når det gjelder hvordan de overlever i naturens konkurransepregede miljø. De aller fleste utgår i dag fra samme kildene innen økonomi og business, og kommer derfor frem til lignende konklusjoner. Jeg begynte å bruke naturen som kilde, og så utrolig smarte løsninger som fikk meg til å innse at vi mennesker nok ikke alltid er så smarte som vi selv tror.

– Jeg interesserte meg spesielt for haier, litt på grunn av min dykkerbakgrunn, men også fordi de er veldig konkrete. Det er det konkrete som trengs innen lederskap og management i dag, ikke masse fine ord som er altfor brede til å kunne tolkes konkret. Det er jo ingen som egentlig vet hva man prater om når det blir for mange floskler. Haier har ingen floskler. De tar en bit, og hvis det smaker bra, fortsetter de å spise.

– Vi mennesker er faktisk en dyreart. Og vi er den eneste dyrearten som er programmert til å spare energi når det går bra. Når man sparer på energien, lener man seg på det man har oppnådd. Det er vanskelig for ledere

10 strategier for å angripe et nytt marked som en hai

1. Utvikle forsvarsstrategiene dine flere år før du blir angrepet
2. Stå aldri stille!
3. La jungeltelegrafen gå slik at andre sprer omdømmet ditt
4. Ikke få panikk når du blir angrepet
5. Finn ut hvor blindsonene dine er
6. Ikke send ut pressemeldinger for tidlig når du går inn i et nytt marked
7. Haier angriper deg ikke hvis det finnes enklere mål nærmere dem
8. Ikke oppfør deg som et offer
9. Angrep er et godt forsvar
10. Utvikle bedre strategier for å komme deg unna enn det angriperen har



(kilde: boken «Sharkonomics» av Stefan Engeseth)

å motivere en organisasjon til å holde høy utviklingstakt når det går bra. Da slapper vi litt mer av, spiller litt golf og tenker at livet er bra. Vi ser da litt mer på lønnslippen enn på utviklingen, fremtiden eller eventuelle trusselbilder organisasjonen står ovenfor.

Alle er på menyen

Engseth poengterer at haien ikke ser negativt på noe – de er positive og ser muligheter overalt.

– Haier har eksistert i over 420 millioner år. De har en utviklingsavdeling på flere hundre millioner individer som svømmer 24/7 og hele tiden leter etter muligheter. De er veldig fleksible. Når vi snakker om en adaptiv organisasjon, er dette noe som har eksistert i naturen i millioner av år. Det som gjør at man har bedre strategier i naturen enn i forretningsverdenen, er at konkurransebildet i naturen er veldig mye høyere. Hvis vi ser strategier i nivåer, ligger forretningsverdenen nederst. Deretter kommer sport, som har klare og tydelige seire og tap. Det neste nivået er det militære, der konsekvensene av en dårlig strategi er at folk dør. Det neste nivået over der igjen er naturen, der alle er på menyen. I naturen gjelder ingen floskler, der må man ha kontroll på situasjonen.

– Med digitaliseringen blir næringslivet mer likt naturen. Det blir et hai-vann med utrolig mange konkurrenter, og det finnes ingen naturlige grenser i form av land, markeder eller segmenter. Alle er på menyen. Bare se på de digitale haiene Google, Alibaba eller Amazon som svømmer i alle vann og bransjer globalt på jakt etter nytt bytte. Et eksempel er energibransjen, der norske selskaper har hatt det trygt og godt lenge. Denne nye virkeligheten øker behovet for at lederskap oppdateres med strategier for både angrep og forsvar.

– Noe vi ikke snakker så mye om, er kannibalisme. Haier spiser faktisk haier. Hvis man ikke er bevisst, kan man til slutt konkurrere med seg selv. Dette ser vi hos en del selskaper som for eksempel Microsoft, som er så store at den ene hånden kan bite den andre og man ender opp som konkurrent til sitt eget selskap eller i sin egen bransje.

Forsvar er viktig

«Move or die» er et trekk hos haien som Engeseth mener bedrifter bør implementere i form av en svært høy evolusjonstakt.

– Spør jeg norske selskaper om hvorfor vi ikke ser mer norske innovasjoner ute i verden, så sier de at vi har fått så mye gratis av naturen i form av ressurser som olje, gass, fisk osv. Får man for mye gratis, blir man ikke like sulten. Man sitter bare og venter på neste gave fra naturen. Men nå får norske selskaper økt konkurranse på et stadig mer transparent, globalt marked. Spørsmålet er da hvordan man motiverer en organisasjon til å svømme fortere når det har gått bra tidligere? De færreste selskaper har en strategi for hvordan de skal forsvare seg, de har tradisjonelt bare fokusert på angrep og vekst. Jo større et selskap blir, jo mer sårbart er det i dag. Jeg tror vi kommer til å se at flere selskaper utnevner en «forsvarsansvarlig» i ledelsen, som holder tak i den delen av strategien.

– Min erfaring er at mange selskaper ikke snakker noe særlig om risiko. Å snakke om risiko har vist seg å være en bra måte å få sparken på. Man fornekter at konkurransen kommer. Det gjør at man utvikler det jeg kaller en Titanic Culture, der man ikke får lov å si at et selskap kan bli truet eller utkonkurrert. Man snakker på en måte der alt er positivt, og alt er bra. Alt som omhandler et trusselbilde, er negativt. Det var jo flere som mente at Titanic hadde risikoer, men de lærte seg fort hvordan man skulle snakke internt for å unngå å få sparken. Jeg stilte selv endel spørsmål da jeg jobbet corporate, og da ble det stilt spørsmålstegn ved min lojalitet. Vi skal tro på det samme, og trekke i samme retning. Mange har et bilde at de er usårbare. I enkelte bransjer finnes det mye kjøtt i bite tak i, som for eksempel energibransjen, bilbransjen og finans/bank. De fleste sektorer opplever i dag at det kommer en hai som snur opp ned på hva som er mulig å få til.

> *Det er det konkrete som trengs innen lederskap og management i dag, ikke masse fine ord som er altfor brede til å kunne tolkes konkret.*
> Stefan Engseth

Simulering av haivannet

Engeseth understreker at jo lengre et selskap har eksistert, desto større problemer vil de kunne oppleve i dagens grenseløse virkelighet.

– Den største årsaken jeg ser til at de ikke utvikler seg videre, er at de sitter fast i historien. De lener seg på sin historie og sin fremgang for å skape trygghet. Når det gjelder å tenke på fremtiden og definere den, så opplever mange sånne selskaper at det er ganske vanskelig. Det kreves stadig mer i en destruktiv verden, blant annet overvåkning av omverdenen. I sport og det militære driver man mye med simulering. Man vet ikke hva motstanderen skal gjøre og hvordan ting vil utvikle seg. Dette bør bli mer vanlig også innen næringslivet.

– Mange er ikke vant til å bli utfordret, de er vant til at folk sier ja. Mange sitter og venter på ordre ovenfra. Hvis man frigjør energien i organisasjonen, kan man få fart på effektiviteten, innovasjonen og øke hastigheten. Ved å simulere muligheter skaper man

> *«To survive, companies have to behave like sharks – if they don't keep moving, they will drown.»*
> – Sir Richard Branson

Eksempel på selskap med godt forsvar

IKEA bruker forsvarsstrategier ved å kontrollere miljøet rundt varehusene sine (eier og leier ut). I tillegg har de så lave priser at det ikke finnes marginer som konkurrentene kan ta et tygg av, det vil si at det ikke er lønnsomt å angripe dem. De har også over 100 millioner medlemmer i IKEA Family, noe som gir høy lojalitet og engasjement – kundene er en del av forsvaret.

Eksempler på selskap med godt angrep

AGA bruker en strategimodell for å angripe på en usynlig måte, både innen B2B og B2C, gjennom å for eksempel selge kullsyretrykk via kranen i hjemmet.

AirBnB og Uber bygde seg opp fra én utleiebolig og én taxitur, til å plutselig være en svært reell trussel for både taxinæringen, hotellbransjen og flere andre sektorer.

finne denne samler du inn mye informasjon, systematiserer den og finner ut hvordan du skal angripe uten at det er for synlig. Er angrepet for synlig, skjer det ofte et motangrep som nøytraliserer fremgangen. Det er også viktig å identifisere talenter i organisasjonen, uavhengig av tittel. Dette er enklere i Norden, der vi har en relativt flat struktur.

– Til slutt er det veldig viktig å ikke bli sittende fast i historien. Slutt å prate om den. Begynn heller å snakke om fremtiden. Det er vanskelig å gå bakover når man skal gå fremover. Dette er grunnen til at alle ansatte hos Google skal bruke tjue prosent av tiden på å fornye seg. Blir du fat and happy, som en sel, er du et åpenbart bytte. Ett bitt av en hai, uansett hvor lite det er, gjør at det kommer flere haier til. Da blir et lite problem fort et stort et. Spørsmålet dere bør stille dere er: Vet dere hva som finnes i vannet? avslutter Engeseth. ❊

en adaptiv organisasjon som er årvåken og følger med på hva som kan skje. Men hastighet i seg selv kan også gi sårbarhet fordi man ikke rekker å få med seg alt. Da er det enda viktigere med gode angreps- og forsvarsstrategier. Forsvarsstrategier må tilpasses hver enkelt virksomhet, og mange holder disse tett til brystet for å ikke avsløre svakhetene sine.

Blind spot

– De angrepsstrategiene jeg liker aller best, er å planlegge i god tid før man blir angrepet ved å ha en plan for både angrep og forsvar, samt blind spot, den skjulte vinkelen. For å

Om Stefan Engseth

Stefan Engeseth kombinerer flere millioners års kunnskap om haiers atferd med markeds- og forretningsstrategi. Han er dykker, har bakgrunn innen økonomi og har skrevet bøker om strategi og ledelse, blant annet boka «Sharkonomics». Boka har fått ros fra kjente eksperter innen markedsføring og strategi, som Philip Kotler, Kevin Keller og Brian Solis, og noen av verdens fremste eksperter på ledelse, som Daniel Pink og Marshall Goldsmith. Boka Sharkonomics 2 lanseres i november.