

Stefan Engeseth

SHARKONOMICS

Mr. sc. Maja Sorić

HYPO ALPE- ADRIA - BANK d. d.
Slavonska avenija 6, 10000 Zagreb, HRVATSKA
Tel.: ++385 1 6032 010; Fax: ++385 1 6067 010
E-mail: maja.soric@hypo-alpe-adria.hr

Sharkonomics, djelo autora Stefana Engesetha, objavljeno je 2012. godine u izdanju Marshall Cavendish Businessa iz Londona kao publicistika iz područja marketinga. Djelo je nastalo kao rezultat autorova iznimnog zalaganja s obzirom da je uzimao poduku iz ronjenja i proveo određeno vrijeme u Južnoafričkoj Republici promatrajući pod vodom ponašanje morskih pasa. Namijenjena je predsjednicima uprava, poduzetnicima i marketinškim menadžerima, tj. svima koji se nalaze u poslovnim vodama. Studentima poslovne ekonomije knjiga može biti zanimljiva i korisna kao dopunska literatura za marketinške kolegije, posebice za kolegij Strategije marketinga.

Stefan Engeseth je konzultant i predavač, živi u Stockholmu (Švedska). Godinama pruža konzultantske usluge i održava predavanja u poznatim Fortune 500 poduzećima. Osnivač je konzultantskog poduzeća *Detective Marketing*, koje međunarodnim poduzećima pomaže pronaći nove poslovne prilike u područjima strateškog razvoja i upravljanja markom, odnosno općenito u području marketinga i korporativnih komunikacija. Osim ove, Stefan Engeseth je i autor knjiga *Detective Marketing*, *One* i *The Fall of PR and the Rise of Advertising*. S njime je moguće kontaktirati putem web stranice www.DetectiveMarketing.com.

Zahvaljujući ovoj knjizi pojam *Sharkonomics* postao je nova marketinška kovanica. Prema riječima Lucy Handley, koja na internetu daje i defini-

ciju novokovane riječi, ona je ušla u urede uprava poduzeća u 2012. godini. *Sharkonomics* opisuje kako se može oteti tržišni udio tržišnim liderima i vodećim markama, a ujedno i kako zaštititi poduzeće od napada dobrom obranom (prema <http://www.marketingweek.co.uk/>).

Na početku knjige nalazi se 29 pohvala značajnih ljudi u poslovnom, marketinškom i akademskom smislu. Ona je posvećena velikom bijelom psu.

Knjiga od 167 stranica podijeljena je, nakon predgovora i uvoda, u dvije tematske cjeline. Prva se odnosi na aktivnosti poduzeća pri napadanju tržišnog lidera, a druga na poduzimanje aktivnosti u poduzeću pri obrani od napada. U prvoj cjelini logički je izloženo deset savjeta, tj. teorijskih koncepata s brojnim primjerima iz poslovne prakse međunarodnih poduzeća. Deset točaka koje se razrađuju u prvoj cjelini, uz karizmatične opise i primjere iz svijeta morskog psa, jesu sljedeće:

1. Počnite planirati puno prije napada.
2. Nemojte zaglaviti u prošlosti.
3. Širite paniku.
4. Napravite istraživanje tržišta na način kako bi to učinili morski psi.
5. Nađite slabe točke za napad.
6. Udarite nepredvidljivo.
7. Pravo vrijeme ključ je uspješnog napada.
8. Krećite se ili umrite.
9. Ubijte sa stilom.
10. Napišite „listu za napad.“

Druga cjelina koja je usredotočena samo na obranu poduzeća od napada donosi sljedeće točke/savjete u poslovanju:

1. Razvijajte svoje obrambene strategije godinama prije nego što vas napadnu.
2. Nikada nemojte samo mirno stajati.
3. Neka drugi šire glasine.
4. Nemojte paničariti kada ste napadnuti.
5. Saznajte gdje su vam slabe točke.
6. Pri ulasku na novo tržište ne šalžite prerano priopćenje za medije.
7. Morski pas neće vas napasti ako je lakša meta pokraj vas.
8. Nemojte se ponašati kao žrtva.
9. Napad je dobra obrana.
10. Razvijte bolje taktike bijega od lova.

Na kraju svake cjeline nalazi se radni dio koji je predviđen za ručno unošenje čitateljevih bilješki i odgovora.

Knjiga je bogato ilustrirana, nakon svake točke/savjeta mogu se naći crteži morskog psa u različitim pokretima u vodi. Na kraju knjige je završna riječ autora, zahvale svima koji su pomogli pri pisanju knjige, preporučena literatura za čitanje, popis korištene literature i nekoliko bilješki o autoru.

Knjiga je inspirirana prirodom morskog psa koji se doživljava kao stroj za ubijanje, a zahvaljujući svojim sposobnostima opstao je na Zemlji više od 420 milijuna godina. Knjiga priprema čitatelja za „skok u vodu i napad na tržište“. Ona je kombinacija znanja usvojenih proučavanjem drugih vrsta živih bića i čovjekovih tehnoloških dostignuća kako bi se pokušala ubrzati evolucija čovjeka. Autor smatra da poslovni svijet može i ima što naučiti od 420 milijuna godina stare evolucije, jer je sama priroda najveća postojeća knjižnica znanja. S obzirom da konkurencija ne prestaje rasti, a resursi se smanjuju, već je i ranije korištena fraza u ekonomskom smislu „jesti ili biti pojeden“. U knjizi *Sharkonomics* do detalja je razrađena problematika kako pojesti tržišnog lidera i ujedno kako se obraniti i ne biti pojeden.

Pogled na sliku na naslovnoj stranici izaziva osjećaj straha. Nakon filma *Ralje* milijuni ljudi diljem

svijeta odjednom više nisu voljeli plivanje u morškoj vodi. Cilj autora knjige *Sharkonomics* nije mijenjanje plivačkih navika, već spajanje i povezivanje prirode morskog psa s prirodom poslovanja. Strah čovjeka od morskog psa i detalji koji su vezani uz njegove sposobnosti napadanja plijena zauzimaju najveći dio ljudskog interesa pri pretraživanju informacija o morskim psima. Strah je najčešće vrlo štetan osjećaj jer predstavlja glavni alat u rukama manipulatora. Knjiga je inspirirana prirodom morskih pasa, ali autorova namjera nije širiti strah u bilo kojem obliku - osim u uredima uprava poduzeća! U drugom dijelu knjige naglašava se obrana poduzeća od napada jer čak i morski psi prepoznaju svoju ranjivost i ne ignoriraju svoju obrambenu stranu. U tekstu se pojavljuju rečenice često primjerenije za knjige iz područja biologije. Upravo zbog toga potrebno ga je cijelo vrijeme čitati u prenesenom značenju te ga shvaćati u poslovno-marketinškom smislu.

Strah je osjećaj koji se odmah povezuje s morskim psima, može paralizirati plijen, pa autor knjige poslovnim ljudima savjetuje: „Širite paniku i strah“! Nakon što trokutasta peraja izviri iz vode i morski pas krene kružiti oko plijena, plijen će donositi odluke u panici. U panici plijen ne povlači dobre poteze i za to plaća visoku cijenu. Dobar će predator prije napada terorizirati žrtvu strahom. U prenesenom značenju poslovnoga svijeta čak i napadom komunikacije natjerat će žrtvu da izgubi iz vida svoje poslovne ciljeve. Ljudi različito reaguju na strah - jedni se slede, drugi paničare, neki pokušaju pobjeći, a neki uzvraćaju udarac. Za morske pse strah koji siju jest oružje kojim se koriste, a cilj im je osjetiti strah žrtve i njezinu slabost. Iz priča iskusnih ronilaca saznaje se da morski psi testiraju strah ronilaca tako da im se prišuljaju s leđa, a kada se ronilac okrene i ugleda ga, može proći test ukoliko kontrolira otkucaje srca i mirno ga gleda u oči ili pasti na testu ukoliko strah prevlada, što će biti okidač koji će morskog psa pokrenuti u napad. Zamislimo analogan test na primjeru vrhovnog menadžmenta poduzeća i tržišnim liderima. Ako se ponašaju uplašeno, to može biti okidač za napad na njih. Autor upozorava kako širenje straha iziskuje manje napora nego sam napad, a vrlo je učinkovito. Strah može

i trebao bio biti dobar motivator velikim poduzećima da prihvate kreativnost i inovacije. Čak i mala leđna peraja može širiti strah kod moćnog tržišnog lidera. Strah je brz način za ubijanje konzervativizma, a djeluje i unutar i izvan poduzeća.

Iako se morske pse naziva strojevima za ubijanje, autor knjige prije svega misli da su oni strojevi koji uče. Tijekom godina oni su shvatili da ukoliko prestanu učiti i prilagođavati se, da će prestati jesti te će izumrijeti. Poslovni svijet ipak nije toliko brutalan, ali oni koji brzo uče ne samo da će se moći brzo prilagoditi, nego će se i cijelo vrijeme pri tome hraniti.

Autor podsjeća da se ne smije zaboraviti planirati napad, i to puno prije napadanja. Ukoliko se dobro izvede, šanse da se žrtva izvuče i povuče dobre poteze su male, a bijeg joj neće uspjeti. Više puta autor upozorava da je potrebno pratiti plijen i čekati da on napravi pogrešan potez. Kada se prati plijen, u poslovnom smislu, važno je proučavati njegovu osobnost kroz ponašanje, kretanje, kao i slabosti njegovih proizvoda i usluga.

Morski psi uhode svoj plijen, planiraju napad, čekaju jedan krivi potez i odmah napadaju. Čekanje krivog koraka u poslovnom svijetu i uhođenje žrtve neće dati rezultate odmah, ali je bitno otkriti slabe točke tržišnog lidera i u budućnosti ga uspješno napasti. Svi sustavi su izgrađeni na prethodnom znanju i iskustvu iz prošlosti i može ih se oslabiti ili čak srušiti. Danas se oni lako mogu napasti, na primjer, unajmljuju se hakeri da otkriju slabosti poduzeća, odnosno njegove slabe točke. Hakeri i morski psi imaju mnogo toga zajedničkog: kreću se po nepredvidljivim obrascima i simuliraju brojne napade kako bi otkrili ranjivost i slabost žrtve prije nego krenu u pravi napad. Ukoliko predator zna raspored svog plijena, bit će mu lakše predvidjeti sljedeći potez.

Društveni mediji kao što su Facebook i LinkedIn zajedno funkcioniraju bolje od osjetila morskog psa. Naime, oni otkrivaju trenutno ponašanje i korake koji će se poduzimati u budućnosti. Morski psi nalijeću jedan na drugoga na isti način kako se ljudi „bockaju“ na Facebooku, razmje-

njuju informacije o tome gdje ima hrane baš kao što i ljudi razgovaraju o restoranima i hrani. Jim Collins je u knjizi *Kako moćni padaju* predstavio organizacije poput Bank of America, Motorola, Merck, Disney, IBM, HP te prikazao kako su gotovo stradali zbog krivih poteza. Ta su se poduzeća osjećala kao nepotopivi Titanic prije njegove prve i posljednje plovidbe, a on je na kraju završio kao hrana morskim psima.

Koristeći isključivo tradicionalno istraživanje tržišta poduzeća gube na brzini i postaju laka meta napada. Naime, morski se psi moraju prilagođavati brže od ostalih vrsta ako žele ostati na vrhu hranidbenog lanca. Oni su razvili specifično istraživanje tržišta - „testni ugriz“ kako bi vidjeli je li im hrana ukusna. Slično kušanju vina, to je način na koji se može saznati je li žrtva vrijedna napada. Niti morski psi niti somelijeri ne postaju stručnjaci samo promatrajući, umjesto toga oni sve kušaju i sve što im nije dobro ispljunu. Morski psi ne vole loviti tamo gdje su mali izgledi da će se uspjeti nahraniti. Na primjer, love u plitkim vodama gdje je lako stjerati žrtvu u kut. Loša vidljivost isto tako pretvara ocean u *buffet* za morske pse. Vole napasti osamljenu žrtvu i onu koju nema tko upozoriti ili zaštititi. Analogno tome, tržišni lider gotovo je uvijek ukusan, ima visoku hranjivu vrijednost, to jest veliki tržišni udio. Ukoliko ipak nije toliko ukusan, potrebno je samo otići dalje i ne gubiti vrijeme i energiju na njega. Veliki i snažni tržišni lideri često se uspavaju u svojoj sigurnosti, ali to je najčešće lažni osjećaj sigurnosti. Kada morski psi napadaju velik i jak plijen, oni jednostavno samo malo gricnu i čekaju da žrtva iskrvari i postane slaba, zatim ju napadaju kako bi ju dokrajčili. Ne napadaju odmah s velikim zalogajom koji ne bi mogli savladati.

S obzirom da je morski pas lovac iz zasjede, a slaba vidljivost u vodi mu zbog njegovih ostalih dobro razvijenih osjetila daje dodatnu prednost, on se kod napada može izvući neotkriven. Zaključak je da nema puno poduzeća koja imaju uspjeha kod napadanja poput morskih pasa. Morski psi se često pri napadu i igraju sa žrtvom kako bi pokazali sirovu snagu i superiornost. Kod njih je prisutan i kanibalizam tako da samo jedna od 25

beba morskog psa preživi jer jači pojede slabijeg. Baš tako u poslovnom svijetu nije rijetkost da jedno poduzeće kupi drugo, tj. dogodi se spajanje ili preuzimanje.

Udarac morskog psa može biti toliko jak da ostavi plijen bez zraka te ubrzo i bez svijesti. Takav udarac poduzeću mogu zadati nezadovoljni potrošači. Tržišni lider koji je arogantan, nije za dijalog i pri tome ne uspijeva isporučiti ono što se od njega traži, trebao bi se bojati takvih udaraca. Čim poduzeće prestane slušati svoje potrošače naći se u nevolji. Autor istražuje pojedinačne slučajeve i njihove krive poteze. Dobro organizirani potrošači mogu napasti moćnu organizaciju. Dakle, kada se planira napad na neku organizaciju, potrebno je potražiti izvješća o nezadovoljnim potrošačima – tu je moguće naći priliku za ugrabiti tuđeg potrošača i pretvoriti ga u svog. Na primjer, zračni prijevoznici Jet Blue i South Pacific Airlines uspješno to rade prateći nezadovoljne korisnike usluga zračnog prijevoza na Twitteru i pretvaraju ih u svoje zadovoljne korisnike. Ovo je faza prije krvarenja žrtve. Napadi koji se primjenjuju na tržištu vrijede i za B2B i za B2C situacije.

Morski psi su sposobni za suradnju u timu, oni čak i plivaju zajedno kako bi se činili većim i jačim nego što jesu. Preslikano, u poslovnom svijetu je menadžerima jako važno biti umrežen i biti zaštićen zahvaljujući svom izgrađenom *networkingu*. Postoji svjedočanstvo o zajedničkoj akciji 7 velikih bijelih morskih pasa koji su se kretali jednoglasno i timski kako bi nasukanog kita pomaknuli s obale u dublje vode te se nahranili. Postoje tržišni lideri poput nasukanog kita koji čekaju da ih tim predatora pomakne u dublje vode. U prirodi je morskog psa da se prišulja s leđa, iznenada - žrtve napada morskog psa često izjavljuju da ga nisu niti vidjeli kada im je prilazio prije napada.

Autor naglašava važnost kretanja te savjetom „kreći se ili umri“ daje do znanja koliko je za poduzeće bitno da ne bude statično. Nema granica koje bi spriječile gladnog morskog psa da se seli tamo gdje ima hrane. Stručnjaci za morske pse kažu da tamo gdje ima dosta dobre hrane, naći će se i morski psi. Oceana ima po cijelom

svijetu, ali nema smisla biti prisutan tamo gdje nema hrane. Ove ribe često slijede brodove i na taj se način dočepaju hrane samim time što su na pravom mjestu u pravo vrijeme. Analogno, tržišni lideri su brodovi puni potencijalnog tereta - tržišnog udjela za napasti.

Kada bi se morski pas prestao kretati, uginuo bi. Velik broj tržišnih lidera misli da se kreću. U današnjim je poslovnim vodama opasno samo plutati kada ralje smrti kruže oko. Kretanje je učenje. Poduzeća koja se kontinuirano kreću i kreiraju promjene u svojim upravama i poslovanju naučit će više i izbjeći će ugriz. Autor savjetuje poduzećima da ne zaglave u svojoj prošlosti. Kako bi objasnio što znači zaglaviti u prošlosti pita: „Zašto će Kina i Indija napadati globalno i s više učinka od ostalih“? Daje jednostavan odgovor. Kina i Indija imaju manje moderan posao koji ne moraju očuvati i zaštititi. To znači da je menadžment njihovih poduzeća otvoren za sve opcije. I Kina i Indija imaju vrlo staru i bogatu kulturu, ali nisu izgubile vezu s prirodom; mogu se lako kretati, baš kao predatori, i mogu napasti gdje god da ih tržište odvede. Nadalje, autor postavlja pomalo zbunjujuće pitanje: „Jeste li ikada letjeli s Budweiser Airlinesom“? Vjerojatno niste. Zato što Budweiser proizvodi pivo od 1876. god. i još uvijek se drži samo toga. Pojašnjava: „...ne vjerujem niti da ćete ikada letjeti s njima jer oni imaju predugačku povijest iza sebe koja ih drži čvrsto na tlu“. Na taj način objašnjava što znači zaglaviti u prošlosti te ističe kako to nikako nije dobro za poduzeće. Na sreću nisu svi zaglavili u prošlosti. S obzirom da ne poznajemo povijest svakog poduzeća, ne znamo ni čime su se bavila u prošlosti. Skloni smo vjerovati da su se oduvijek bavila onime što je nama poznato. Autor navodi nekoliko primjera: Lamborghini je nekada proizvodio traktore, Nokia gumene čizme a Yamaha glazbala - pijanina. Da su se ova poduzeća prestala kretati i tražiti nova prostranstva, postala bi žrtve predatorskog napada. Današnji je poslovni svijet zaglavio u svojoj povijesti. Stari načini na koje su se činile stvari postali su neučinkoviti, umjesto zaštite starog načina poslovanja poduzeće mora prigrliti kreativnost, inovativnost i mijenjati se s vremenom. Pogrešno je razmišljati da ukoliko je

sve dobro, ne treba kontinuirano ulagati u razvoj. Mlada poduzeća, i to posebno na području informacijske tehnologije, lakše se i brže kreću naprijed jer nemaju iza sebe staru povijest koja ih sputava i drži na mjestu. Apple je napao tržište mobilnih telefona sa svojim iPhoneom. Gdje su Nokia, Motorola i Sony Ericsson danas? Više nisu tržišni lideri, sada su sljedbenici Applea i njegova iPhonea. Marka iPhone postala je veća i značajnija od samog Applea koji je mogao napasti i neki drugi sektor i osmisliti iCar ili iFly. Zašto Boeing nije s njime ostvario suradnju te instalirao iPad na svako sjedalo u zrakoplovu? Autor je ovo pitanje/ideju objavio na blogu i nazvao je iFly. Boeing se oglašio putem Twittera, a stručnjaci za letenje su se također vrlo brzo javili. Finnair je jedan od zračnih prijevoznika koji će pokušati realizirati ideju ili će napraviti „testni ugriz“ u iFly. Ukoliko Apple ne bude zainteresiran, iFly će potražiti suradnju Samsunga. Kombinacija iFlya s Google Earthom, Facebookom i Twitterom mogla bi promijeniti industriju putovanja. Mnoga poduzeća ni ne znaju koliko bi im marka mogla postati velika i jaka jer ne ulaze u nove teritorije, ne sele se u potrazi za hranom kao morski psi.

Autor nastavlja s preporukama za uspješno napadanje te savjetuje poduzećima da nađu slijepu ili slabu točku tržišnog lidera. Tržišni lideri toliko mogu narasti da često prestaju biti svjesni gdje su im noge i ruke, to jest noge i ruke im nisu sinkronizirane te postaju laka meta predatorima. Kada predator i žrtva uđu u napadačko-obrambeni odnos, otkrit će se nove slabe točke. To je ono što morski psi i očekuju te napadaju, a da pri tome ne riskiraju protunapad. Svi tržišni lideri ponekad naprave krivi korak. Ako ih predator

stalno prati i uhodi, lideru bi krivi potez mogao biti i posljednji.

Steven Spielberg, redatelj filma Ralje, ističe je da je glazba u njegovu filmu bitan element koji dodatno pojačava osjećaj straha. U poslovnom svijetu to odgovara slanju informacija o uspjehu nekog proizvoda, što je poput dolijevanja krvi u ocean, privlači gladnu konkurenciju. Ukoliko se to čini, potrebno je izgraditi dobru obranu. Međutim, mogu li se nabrojati najbolji stručnjaci za obranu poduzeća od napada, primjerice, u poduzećima koja se nalaze na popisu Fortune 500 najboljih poduzeća? U poslovnom svijetu obrana nije cijenjena niti nagrađena. U vojnom i sportskom svijetu nezamislivo je ne razvijati dobru obranu. Na primjer, tijekom Drugog svjetskog rata američka je vojska ratujući na Pacifiku dobila pisane upute kako se obraniti od napada morskog psa: „Udarite ga u njegovu osjetljivu njušku, uhvatite ga za peraju – on će otploviti pod vodu kako bi se spasio.“ Međutim jedini je efekt tih uputa bio smanjiti prirodni ljudski osjećaj nemoći pod vodom.

Autor knjigu zaključuje konstatacijom da se predator i plijen nalaze u istim vodama, pitanje je samo vremena kada će naletjeti jedan na drugoga. Kada se to dogodi, prednost ima onaj tko je povukao prvi potez. U poslovnom svijetu inovacije i razvoj predstavljaju nužan i dobar pristup te način da se pobjegne ili makne na sigurnu udaljenost, a dobra obrana temelji se na znanju i neprekidnom traženju i otklanjanju slabih točaka poduzeća i njegova poslovanja. Autor smatra da je priroda najbolja učiteljica, pri čemu naglašava prirodu morskog psa koja možda može pomoći poduzeću za uspješno kretanje u poslovnim vodama.