

# Globalisering i nedgang – Nye krav til ledelsen?

Af Børge Obel, Kai Kristensen, Flemming Pouffelt og Kurt Klaudi Klausen

Der har stået globalisering på den ledelsesmæssige dagsorden gennem de sidste mange år. Og der har været ganske meget tempo på udviklingen i en årrække. Den danske regering har i flere år bl.a. gennem Globaliseringsrådet understreget, at globalisering er grundlaget for vores fremtidige vækst og udvikling. Det at kunne servicere markeder over hele verden samt at kunne udnytte verdens ressourcer optimalt er nødvendigt og muligt med de forbedrede systemer for økonomisk ansvarlig transport. Mange virksomheder har derfor benyttet vækstårene til at accelerere deres internationale aktiviteter, for eksempel gennem at øge eksporten, at styrke deres internationale operationer og aktiviteter i udlandet via datterselskaber, at øge antallet af partnerskaber samt at outsource deres produktion.

Men når væksten pludselig stopper på grund af den økonomiske krise, hvad betyder det så for globaliseringsbevægelsen? Vil globaliseringen forstærke krisen på samme måde, som den var en drivkraft for væksten, eller vil globaliseringen blot aftage på den korte bane?

Verden er bundet sammen og blevet mindre, i og med at alle dele af verden nu hænger sammen. Den relative frie bevægelighed af finansielle ressourcer, arbejdskraft samt varer og tjenesteydelser skaber et yderst komplekst netværk. Dermed berøres vi alle økonomisk, produktions- og afsætningsmæssigt og altså også politisk og socialt af den finansielle og økonomiske krise. Skiftet fra vækst til måske recession er kommet med en kraft, som næsten ingen forudså. For at kunne styre virksomhederne gennem disse turbulente tider kræves der aktiv og resolut ledelse. For at kunne det, må man forstå de komplicerede sammenhænge, som er skabt gennem globaliseringen.

Når væksten aftager eller helt stopper, har det typisk en indflydelse på efterspørgslen. For virksomheder vil det have som konsekvens, at produktionstempoet nedsættes og måske helt stopper. For virksomheder, der har outsourcet deres produktion til fx Asien, kan det derfor betyde en nedgang i deres

globale aktiviteter - ikke alene produktionsmæssigt, men også afsætningsmæssigt. For de mennesker, som lokalt har været ansat i den pågældende virksomhed, vil en beskæftigelsesmæssig reduktion betyde færre indtægter og en dermed ringere økonomisk formåen. Deres købekraft vil forringes, hvilket atter vil påvirke det globaliserede økonomiske system set i et større perspektiv. Den globale økonomiske dominoeffekt vil derfor hastigt sprede sig.

Problemerne med de amerikanske subprimes forplantede sig gennem faldende tillid bankerne imellem til likviditets- og efterfølgende økonomiske kriser for virksomheder og forbrugere. Nedgangen i aktiviteterne i Kina påvirker fragtraterne og dermed danske investorer i skibe. Her betyder nedgangen både en effekt for virksomheden, der skulle sende varer til Kina, for skibsrederen, der ejer skibet og måske de banker eller andre investorer, som har givet lån i skibet. Der kan gives utallige eksempler på, at beslutninger og aktiviteter som en kaskade flyder fra en del af verden til en anden. Mange virksomheder står nu med faldende aktivitetsniveau over for at skulle tage meget dramatiske og afgørende beslutninger uden at kunne gennemskue, om krisen er kortvarig eller langvarig.

Men den globale udvikling påvirkes også af et faldende aktivitetsniveau, fx når det drejer sig om rejseaktiviteter i erhvervslivet, og med følgeeffekten i den globale luftfarts- og hotelindustri. Den skærpes yderligere, hvis det også viser sig, at forbrugerne nedsætter deres globale rejseri. For det kan være, at 'friværdien' til eksotiske formål i dag er forsvundet.

I en situation, hvor aktivitetsniveauet er truet, kan man i erhvervslivet være fristet til at skære i de aktiviteter, der ikke på kort sigt giver indtjening. Der kan være tale om en reduktion i udviklingsprogrammer, reduktion eller helt bortfald af budgetter til uddannelse, og der sættes fokus på effektivisering af produktionen. I den nuværende krise kan der være meget gode grunde til at rebe sejlene, men det skal gøres på en måde, så risikoen, for at man gennem indskrænkningerne har frasagt sig nye muligheder efter krisen, mindskes.

Globaliseringen med dens komplicerede sammenhænge har betydet, at i en opbremsningsfase går det meget hurtigere, end man har kunnet forudse. Den globale verden betyder ligeledes, at det er svært også for det politiske system at finde egnede instrumenter, da det ofte kræver enighed på tværs af landegrænser. Mængden af forskellige bankpakker og andre 'pakkelsesninger' i Europa viser med al tydelighed, at kompleksiteten af det globale marked ikke er blevet mindre i krisen – snarere tværtimod. Flere af bankpakkerne havde næsten som indbygget funktion at genskabe den gamle protektionisme landene imellem. Man må ikke håbe, at den tendens vinder frem. For hvis det er tilfældet, er udviklingen pludselig skruet mere end 25 år tilbage.

Opbygning af de globale komplekse økonomiske systemer som basis for at skabe vækst og fremgang stiller ledere over hele verden over for nye

udfordringer i nedgangstider, hvor systemets dynamik ikke helt er forstået, og hvor ændringer kommer med en hastighed, som man ikke troede mulig. Hvordan vender vi dynamikken, så nedgangen stoppes? Hvor defensiv eller offensiv skal man agere som ledelse, nationalt som internationalt? Hvordan kan vi skærme af for de værste effekter af krisen? Hvor længe tror vi, at krisen vil vare ved? Ja, der er mange akutte spørgsmål, som en agtpågiven ledelse bør overveje og handle ud fra. Hvis nogle vil hævde, at ledelse har været vanskelig selv i en opgangsperiode, er sandhedens time for alvor kommet. Det er nu, at en ledelse for alvor skal vise sit format og sin gennemslagskraft. Og det er nu, at ledelser både i den politiske sfære og i erhvervslivet skal demonstrere deres globale forståelse og handlekraft.