

Og det bliver værre endnu!

Så er hjulene for i gang igen efter sommerferien. Velkommen tilbage i arbejdstøjet! Det er ikke blevet lettere at være leder i mellemtiden. Tværtimod! Så længe der har eksisteret erhvervsvirksomheder er konkurrencen mellem dem skærpet dag for dag; men det vi oplever nu slår alt. Udviklingen har før været sammenfattet under overskriften Den Globale Landsby. Det er en ganske dækkende betegnelse, fordi det som gør konkurrencen så voldsom er, at set i et globalt perspektiv er (næsten) alt udbud synligt og tilgængeligt for (næsten) al efterspørgsel. Lad os lige repetere.

Hvad har skabt den globale landsby? I tilfældig rækkefølge er nogle af de væsentligste forudsætninger følgende: Der er telekommunikationen, som gør det muligt forholdsvis ubesværet og billigt at kommunikere med stort set enhver over hele kloden uden tidsforsinkelse. Og internettet giver mulighed for at skabe én og kun én virtuel markedsplads, som i princippet alle udbydere og efterspørgere har adgang til. Serviceydelser transporteres via nettet, hvilket skaber nye markeder. Samarbejde med en leverandør eller distributør på den anden side af jorden, kræver ikke dyre rejser og tidskrævende korrespondance at etablere og vedligeholde. Er det nødvendigt at rejse, er det både billigt og hurtigt, og man behøver sjældent vente mere end et døgn på både at komme af sted og være fremme. Derfor er det også billigt og hurtigt at transportere varer. Og engelsk er blevet det Esperanto (verdenssprog) som nogle talte om for 50 år siden - stort set alle kan være med. Endelig er det blevet let og billigt at nå målgrupperne via det enorme udbud af trykte og elektroniske medier. Det er f.eks. forudsætningen for, at den engelske fodboldspiller Wayne Rooney i løbet af sommerens EM gik fra stort set nul til over en mia. kr. i sponsorværdi.

For erhvervslederen er den globale landsby på samme tid en kæmpe trussel og en kæmpe mulighed. Virksomheden konkurrerer i princippet med alle øvrige udbydere – men har i princippet også adgang til alle kunder. Ikke alle produkter og serviceydelser er underlagt Landsbyens nådeløse konkurrence - men det er flere, end man umiddelbart tror. F.eks. har Danmark en stigende import fra Sverige af præfabrikerede enfamiliehuse af træ, fordi de i byggeomkostninger er billigere end et traditio-

nelt dansk murstenshus. I løbet af et par dage står der et hus klar til indflytning. Selv om holdbarheden måske ikke er den samme som et godt dansk murstenshus, har de en god kvalitet. Det næste bliver endnu lavere pris, fordi de vil blive fremstillet i lavtlønslande. IKEA har et koncept under afprøvning. Grunden skal stadig støbes på stedet, lige som el, vand og afløb nødvendigvis må være et lokalt anliggende. Men også her er der konkurrence fra udenlandske byggefirmaer med lavere omkostninger.

I Den Globale Landsby er der et kolossalt prispres, fordi der altid er en virksomhed, som kan lave hvad som helst billigere end en selv – og fordi der er grænser for, hvor mange der vil betale mere for noget, som er anderledes. Det er en skrue, som synes uden ende, og den skrues hurtigere og hurtigere i. Fokuseringen på pris forstærkes yderligere af, at hele den offentlige sektors rådighedsbeløb for indkøb og anlæg begrænses af, at næsten alle lande har et de facto skattestop.

Kan danske virksomheder med vores meget høje omkostningsniveau begå sig i Den Globale Landsby? Nogle, men langt fra alle. Jeg er blevet for gammel til at have et patentsvar, men jeg tror, at der er tre slags virksomheder. Der er de resourcestærke og innovative, som forstår at tolke udviklingen og agere i tide. Det er ofte, men ikke nødvendigvis, store virksomheder – og ressourcer er ikke alene kapital. Så er der dem, der vil kunne klare sig, hvis de får nye ejere, som har bedre forudsætninger for at udnytte virksomhedens aktiver. Endelig er der dem, som forspilder chancen for enten at udvikle sig eller at få nye ejere medens tid er. Jeg tror desværre, at den sidste gruppe kan blive ret stor.

Det er ledelsens opgave at skabe værdi for aktionærene - og at sikre de skabte værdier. I Den Globale Landsby stiller løsningen af denne opgave større og større krav til ledelsen. Opgaven kan kun i få tilfælde løses uden at have en klar forståelse af, hvad der rører sig i verden. Og uanset om man bruger Landsbyens muligheder, vil det være god ledelsestænkning at antage, at konkurrenterne på en eller anden måde gør det!