



Globalization in the Age of Trump

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Erhvervsledere kæmper for at følge med i en verden, som har ændret sig radikalt: Myten om en grænseløs verden er kollapsede, den traditionelle idé om et åbent marked er tvivlsom, og Kina er blevet globaliseringens mest trofaste forsvarer. I juni 2016 rystede Brexit den Europæiske Union, og blot en uge efter blev Donald Trump indsat som USAs præsident. Med frygt for en handelskrig publicerede The Economist historien 'The Retreat of the Global Company', hvori det lød, at den største virksomhedsidé de seneste tre årtier – globalisering som et positivt fænomen – nu er i problemer. Men er flugten fra globalisering virkelig det rette valg for virksomheder i disse usikre tider? Skal de trække sig tilbage fra den globale scene og fokusere på lokalisering? Ikke ifølge denne artikel. En del af euforien ved globalisering er falmet, men vi har endnu ikke oplevet en seriøs ompolarisering, og selv hvis vi gjorde, ville det være fejlagtigt at tale om enden på globalisering. Denne tids tumult kræver ændringer i multinationale virksomheders strategi, organisationsstruktur og tilgang til samfundsengagement. I denne artikel adresseres den fejlagtige fortolkning om, hvad der ændrer sig/ikke ændrer sig ved globalisering, der tilbydes retningslinjer til at hjælpe ledere med at beslutte hvor og hvordan man skal konkurrere, og samtidig undersøges multinationale virksomheders rolle i en kompleks verden.

OM FORFATTEREN

Pankaj Ghemawat er en indisk-amerikansk økonom, professor, foredragsholder og forfatter. Tidligere arbejdede han ved Harvard Business Schools fakultet, hvor han var den yngste person nogensinde til at få tildelt et fuldt professorat. Han er anerkendt for sit arbejde med globalisering, og blandt hovedelementerne i hans arbejde er idéen om, at lande med mange globale forbindelser har en tendens til at udvikle sig hurtigere end de med få.



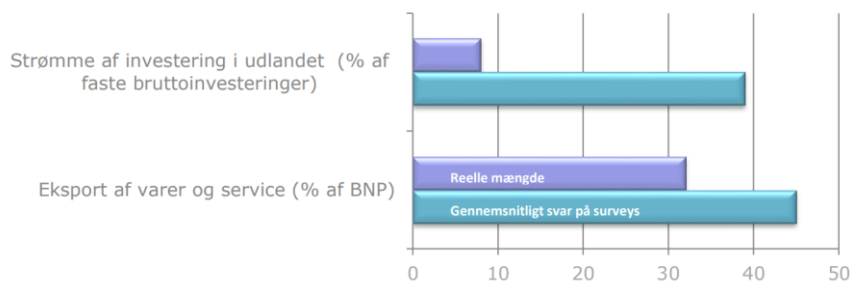
Summary

1. THE TRAJECTORY OF GLOBALIZATION

Steven Altman og Ghemawat har kigget på globaliseringens udvikling ved at undersøge det toårige DHL Global Connectedness Index, der overvåger internationale strømme for handel, kapital, information og mennesker. De to index, der havde størst interesse erhvervsmæssigt – handelsvarer og udlandsinvestering – blev ramt under den finansielle krise, men har ikke lidt fald siden. Komplet data for 2016 er endnu ikke tilgængeligt, men strømme i information og mennesker vil formodentligt forstærke konklusionen om, at globalisering er på samme niveau som tidligere, eller endda stigende.

Modsat er den offentlige diskurs for globalisering i USA styrtdykket fra positiv betoning til negativ. En analyse af ledende aviser i USA og Storbritannien viser, at begrebet 'globalisering' bliver brugt med større og større negativitet. Specielt ses en stor stigning i denotation af begrebet i 2016.

Ironisk nok er kontrasten mellem den negative diskurs for globalisering og de blandede til positive data angående udlandsinvestering forankret i tendensen for selv erfarne erhvervsledere til at overestimere intensiteten af internationale handelsstrømme i forhold til nationale aktiviteter. Med andre ord tror de, at verden er mere globaliseret end den egentlig er, som vist i denne tabel.



Overdrevne opfattelser af dybden af globalisering har sin pris. Forfatteren har udført surveys, der viser, at respondenter, der overestimerer intensiteten af globalisering, har større tilbøjelighed til at tro på fejlagtige udtalelser om international strategi og public policy og en tendens til at underestimere behovet for at forstå og reagere på forskelligheder på tværs af lande, når de opererer internationalt.

Til at imødegå dette problem tilbyder forfatteren to love, som respekterer både dybden og bredden af globalisering:

- 1) The law of semi-globalization: International handelsaktivitet er signifikant men mindre intens end national aktivitet
- 2) The law of distance: International interaktion er dæmpet af afstand, kultur, administrative, geografiske og ofte økonomiske dimensioner

Disse principper kan være behjælpelige ved strategiske valg. Den bedste måde at teste de to loves validitet på, er ved at kigge på den sidste gang, der blev vendt op og ned på globalisering – ved krakket i 1930:

1) I 1930 faldt handel ganske vidst brat, men uddøde ikke fuldkomment. Krakket resulterede mere til et fald i priser end i kvantitet. Så selv i kølvandet af krakket, fortsatte handelsvolumen med at være så stor, at virksomhedsstrateger ikke kunne ignorere den.

2) Afstande af varierende art fortsatte med at lægge en dæmper på international handelsaktivitet. Handelsstrømninger på tværs af landegrænser ændrede sig minimalt. Fordelen ved et fælles sprog og kolonialistiske bånd forblev magtfulde. Lande med sådanne bånd fortsatte med at handle fem gange så meget som lande uden.

Tilbage til fremtiden. Når globale forbindelser ikke stoppede i 1930erne, er det rimelig sikkert at sige, at det heller ikke vil ske i 2020erne. Faktisk antyder analyser af handelssituationen under Donald Trump meget lavere fald i handel end i 1930erne. Moody's Analytics har estimeret, at hvis USA vælger at indføre deres foreslåede tarif på Kina og Mexico, og hvis disse lande gør gengæld, ville den amerikanske totaleksport kun synke med 4% i forhold til i 2015. En større handelskrig vil selvfølgelig have mere signifikante følger, men det er meget usandsynligt, at konsekvenserne vil være lige så alvorlige som i 1930erne.

2. WHERE TO COMPETE

Hvad er rationalen for multinationale virksomheders tilbagetog, hvis det er usandsynligt at interaktion på tværs af grænser falmer? I forfatterens artikel "The Forgotten Strategy" fra 2003 uddybtes, hvorledes 'Fortune Global 500 List' virksomheder imellem 1990 og 2001 havde lavere udbytte af salg for deres udenlandske operationer end for deres nationale. Med udfordringerne ved the law of distance in mente, er det muligt at sige, at internationalisering altid har været en mulighed for virksomheder, ikke en imperativ. Nogle virksomheder overgik det tydeligvis, specielt i årene op til den finansielle krise, men også her var det et valg. I dag mangler debatten the notion of contingency: en case-til-case tilgang, hvor et globaliseringsrelateret træk evalueres på dets egne fordele i stedet for at være subjekt for omfattende forhold om, hvorledes man bør globalisere eller fokusere nationalt. Virksomheder bør også modstå tanken om, at et sandt globalt firma er nødt til at konkurrere på alle store markeder. F.eks. virker Toyota til at være den eneste store konkurrent i den højt globaliserede bilindustri, som har formået at skabe en signifikant markedsandel i Japan, Nordamerika og Europa – samtidig med at bibeholde høj profit. I kontrast ville mange store bilproducenter være bedre tjent med at følge General Motors eksempel, der solgte deres tabsdannende operation til Opel i marts 2017.

Ved udvælgelsen af hvilke markeder, der bør fokuseres på, er det vigtigt at notere, at the law of distance gælder for både udlandsinvesteringer såvel som handel i udlandet. Det er derfor signifikant at kigge på muligheder ved lande, hvor der er ligheder ved sprog, politik, geografi og økonomi. Når det politiske miljø ændres, skal erhvervsledere holde skarpt øje med, hvorledes deres land forandrer og omregulerer deres internationale bånd og beskæftige sig med egen erhvervmæssig diplomati.

Husk også på at det at blive hjemme er et valg. Kun omkring 0,1% af verdens virksomheder er multinationale – det skal dog nævnes, at disse virksomheder er blandt verdens største og dermed skal deres indflydelse ikke undervurderes. For virksomheder, der befinder sig i store, voksende økonomier, kan et fokus på det nationale marked, hvor man kan nyde godt af hjemmefordel og stærk vækst, være specielt attraktivt.

Det skal dog nævnes, at man selvfølgelig kan have succes ved at handle internationalt uden at være et stort multinationalt firma, og dette er hvad mange forudser som fremtidens trend. The Economist pointerer, at små virksomheder i stigende grad benytter e-handel til at købe og sælge på en global skala. Men i lyset af nutidens ændringer i det politiske miljø, virker dette som

en ganske ugunstig tid at prøve på at gå global bare ved at opsætte en hjemmeside eller ved at blive en del af en online platform.

3. HOW TO COMPETE

Hvis du konkluderer, at din virksomhed bør fortsætte med at operere på adskillelige markeder, skal du stadig finde ud af, om du bør ændre de strategier du benytter til at reagere på protektionistisk pres. På et højt niveau har globaliseringsstrategier tre komponenter, som beskrevet i forfatterens bog fra 2007 "Redefining Global Strategy":

Virksomheder bruger adaption (tilpasning), når de gerne vil blive mere følsomme overfor lokale markeder. De benytter aggregation (akkumulering) for at opnå stordriftsfordele, som går ud over nationale grænser. Slutteligt bruges arbitrage strategier til at udforske forskelligheder, så som billig arbejdskraft i et land og bedre skatteforhold i et andet.

ADAPTION øger indtægter og markedsandele gennem skræddersyede produkter eller services tilpasset til lokal smag og behov AGGREGATION fremmer stordriftsfordele ved at ekspandere operationer til regionale og globale markeder ARBITRAGE udnytter forskelle i skat, omkostninger ved arbejdskraft og faktorer mellem nationale og regionale markeder.

De tre strategier ændrer sig til en vis grad i en protektionistisk sammenhæng – men måske mindre end du tror. Tag for eksempel adaption. Virksomheder bør lede efter muligheder, der kan forstærke deres adaptionsevne, for det at blive mere følsomme overfor forskelle kan hjælpe med at reducere indflydelsen af protektionisme.

Den mest åbenlyse måde en virksomhed kan tilpasse sig på er ved at variere sine produkter, politikker og markedsposition så det er tilpasset til det lokale marked. Hver variation forøger dog omkostninger og kompleksitet. Smart tilpasning involverer derfor oftest en begrænset mængde variation samt søgen efter den bedste optimering af nye ændringer. F.eks. kan en virksomhed designe en fælles platform, hvor lokale variationer er tilbudt, eller de kan eksternalisere nogle af omkostningerne ved tilpasning via franchising, joint ventures eller andre former for partnerskaber.

Selvom en høj grad af tilpasning giver mening, bør multinationale virksomheder ikke automatisk prioritere det over alt andet – at gøre dette kan ødelægge deres konkurrencefordele i forhold til lokale konkurrenter. Globale virksomheder – specielt dem i udviklede økonomier – retfærdiggør ofte deres strategier på tværs af grænser på basis af akkumulering. Men fordelene ved akkumulering skal være signifikante for at overgå hjemmebanefordelen for lokale konkurrenter.

For arbitrage er mulighederne for at globalisere leverancemæssigt frem for udbudsmæssigt for vertikale, multinationale virksomheder faldet de seneste år; men de er stadig signifikante. På trods af stigende velstand i store, fremspirende markeder er USA's BNP pr. indbygger endnu syv gange større end Kinas og 33 gange større end Indiens. Ydermere har forskelle på tværs af grænser i sikkerhed, sundhed og miljø ikke ændret sig synderligt – selv om udnyttelsen af disse forskelle giver anledning til etiske bekymringer.

Multinationale virksomheder har en tendens til at penetrere spirrende markeder med tanke på arbitrage. Denne strategi er fortsat drivkraften bag vækst i Indiens udenlandske IT-serviceindustri. På trods af en stor vækst via arbitrage-strategier, får programmører i Indien stadig kun en brøkdel af hvad en programmør i USA får.

4. ENGAGING WITH SOCIETY

Spørgsmål om hvorledes man skaber kontakt med samfundet bliver stigende mere fremtrædende på erhvervslederens agenda. Tidligere var interaktion med regeringer og medier en eftertanke i nedsættelse af strategi. Men nu, som Martin Reeves fra BCG pointerer, ser virksomheder mere indflydelse fra politiske og makroøkonomiske faktorer end fra konkurrencemæssige overvejelser. Han udtrykker, at disse faktorer inkluderer Brexit-drevne valutakursbevægelser og omkostninger i skiftende investeringsplaner i lyset af forventede ændringer i handelspolitikker. Det er værd at tilføje stigningen af NGO'er, den hastige vækst af sociale medier og stigningen i antiglobaliseringsindstilling.

Virksomheder er begrænsede i deres reaktioner på disse udviklinger i en række af faktorer. Først og fremmest tilbageslaget mod globalisering, som også til dels er et slag mod store virksomheder. Det generelle rygte for virksomheder er lavere end aldrig før. I en aktuell undersøgelse, spurgte the Pew Research Center respondenter i USA, hvor meget folk i 10 stillinger medvirkede til samfundets velvære/trivsel. Erhvervsledere blev rangeres andensidst, kun slået af advokater. Kun 24% af respondenterne sagde, at de mente, at erhvervsledere medvirkede meget. Edelman Trust Barometer rapporterede også, at topledere havde den hidtil laveste troværdighed.

Der er ingen universalløsning på dette komplekse problem, men loven for semi-globalisering foreslår en formaning og en indsigt. Formaning lyder: At agere som staten ønsker er ikke en bæredygtig strategi. Multinationale virksomheder er nødt til at skabe statslige og samfundsmæssige agendaer, som er både lokaliserede og forbundet på tværs af grænser. Antiglobaliserende pres kræver at multinationale virksomheder giver flere lokale fordele og skal række længere end bidrag i form af jobs, teknologi o.lign.

Selvfølgelig er der farer ved at fokusere for meget på lokalisering. Et eksempel er IBM, der under den nazistiske regering i Tyskland valgte at udvide deres virksomhed i sammenhold med regeringen – selv om de støttede teknologi, der blev brugt til at identificere jøder til forfølgelse. IBMs daværende CEO fik endda en medalje af Hitler i 1937 for sin tjeneste for staten. Man kan håbe på, at sådan en strategi ikke vil blive så meget som overvejet i dag.

Loven for semi-globalisering tilbyder også indsigt: Hvis vi adresserer vores nuværende utilfredshed, inkluderende men ikke begrænset til globalisering, kræves nationale politiske ændringer mere end lukning af grænser. For eksempel er en af de hyppigste klager over globalisering en følelse af, at det har medvirket til ulighed. I USA er uligheden i indkomst på det højeste niveau siden 1920'erne. Samtidig er virksomheders indkomst på et af de højeste niveauer historisk set.

Tanken, at globalisering er skyld i dette problem, er dog empirisk usandsynligt. Det meste forskning viser, at den teknologiske fremgang og (i USA) faldet af fagforeninger er blandt de største medvirkninger til ulighed. At lukke sine grænser hjælper heller ikke lande til at blive klar til den teknologiske og automatiserende trussel mod jobs, som dominerer debatten om fremtidens arbejdspladser. For at håndtere påvirkningen af globalisering bør international åbenhed blive parret med målrettet nationale politikker.

Perspektivet er, selvfølgelig, det modsatte af præsident Donald Trumps åbenlyse præference for national deregulering og international indgribning, hvilket bringer os til den sidste pointe: Hvis

dit firma er, eller i fremtiden kan blive globalt, er det ikke en god ide at aktivt støtte politikker, der bygger barrierer op mod handel og kapitalstrømme, gør folk mindre mobile og delegitimere ideen om, at virksomheden kan medvirke til folks velvære i mere end et land. I det lange løb ville virksomheder som er kraftigt afhængige af indkøb fra udlandet (så som Walmart), og de som eksportere mere end de importere (så som GE), have godt af at stå sammen mod protektionisme.