

■ Grundlagt 1896 af Th. Green  
Udgivet af  
Dagbladet Børsen A/S

■ Ansv. chefredaktør  
og adm. direktør:  
Leif Beck Fallesen  
lbf@borsen.dk

■ Annoncedirektør:  
Allan Hansen  
alha@borsen.dk

■ Ledende  
redaktionschef:  
Bent Sørensen  
bs@borsen.dk

■ Redaktionschef:  
Jens Kristian Lai  
lai@borsen.dk

■ Tryk:  
Dansk Avistryk a/s

# Exitstrategierne mangler fortsat

G20-landenes finansministre enedes på deres møde i Skotland om intet at foretage sig. Det var den rigtige beslutning, for alternativet var at signalere tilbagetrækning, dvs. exit, fra de vækstpakker og den lave rente og likviditetsindsprøjtning, der forhindrede sidste års finanskrisen i at udløse en økonomisk krise af samme størrelse som i 1930'erne. Det er for tidligt at stramme, men det er ikke for tidligt at diskutere, hvad der skal ske, når krisebehandlingen ophører.

Brandlukningen er lykkedes, men genopbygningen af væksten til et niveau, hvor der igen skabes job, bliver problematisk. Finansministrene udskød det ubehagelige spørgsmål om, hvad der skal afløse vækstpakkerne, og det endnu mere ubehagelige spørgsmål om, hvordan regningen skal betales, hvis økonomierne ikke vokser.

Alt tyder på, at ledigheden vil fortsætte med at stige. I USA passerede den i sidste uge 10 pct., og den ventes at stige yderligere næste år. Ledigheden er vokset mindre i Europa, men fra et lavere niveau. Kinas vækstpakke har uden sammenligning været den mest effektive, Kina er tilbage til tendensen fra før krisen, men også i Kina ophører vækstpakken, og en lav global økonomisk vækst vil påvirke Kinas eksport negativt.

Den officielle globale exit-strategi er en afbalanceret vækst, som afspejler og genopretter de globale ubalancer – formidlet af øget samarbejde mellem G20-landene. Det lyder fint og rigtigt, og det er det.



FOTO: SCANPIX

Desværre er det også teoretisk ønsketænkning. Følges opskriften, så skal amerikanerne forbruge meget mindre, kineserne og andre store ulande skal forbruge meget mere, mens EU skal skubbe moderat til egen efterspørgsel, uagtet at der er meget store forskelle på medlemslandenes situation.

Hvis den globale exitstrategi skal lykkes, så vil det være et resultat af nationale, ikke globale, politiske beslutninger. Globale hensyn har ringe, ofte ingen, national gennemslagskraft. I USA er det helt afgørende tema i denne uge en sundhedsreform, det globale klima og den globale økonomi kommer i anden og tredje række. Mange økonomer mener at Kina burde gennemføre en sundheds- og velfærdsreform, som får kineserne til spare meget mindre op og bru-

ge meget mere, så de kan løfte den globale vækst. Kinas ledere har hidtil prioriteret anderledes. Danmark er globalt set ubetydelig, men har valgt at lade det offentlige forbrug fortrænge det private.

Det er vigtigt for stemningen, især på finansmarkederne, at G20-landene er enige om den helt overordnede vurdering – i det foreliggende tilfælde – at det er for tidligt at træde på bremsen og hæve renten. Samordningen af dette synspunkt med centralbankerne er selvsagt afgørende. Det er mindst lige så vigtigt, at de nationale exitstrategier nu drøftes og formuleres på nationalt niveau, således at om ikke indholdet så dog timingen af dem kan drøftes på kommende G20-møder.

Der er et tidspres, og det kommer fra finansmarkederne, hvor flere og flere mener, at en ny boble er under opbygning. Blandt dem Nouriel Roubini, økonomeren der ramte bedst med sin forudsigelse af den boble, der brast sidste efterår. Han gør gældende, at en betydelig del af den dramatiske stigning i aktiekurserne på 50 pct. eller mere siden bunden i år er lånefinansieret spekulation, kombineret med vellykket valutaspekulation. Kreditværdige investorer har kunnet låne dollar tæt på gratis i USA, og hvis de ikke selv er dollarbaserede, så har de i år kunnet hente 50 pct. på aktierne og 20 pct. på dollarkursen – en ren pengemaskine – indtil den dag boblen brister igen, punkteret af en højere dollarkurs, en højere rente eller en irrationel panik på markederne.

## OPINION

### DEBAT

## Hvad sker der med talentet i krisetid?

AF RIKKE BERG  
konsulent,  
virksomhedscoach, PD (Psyk.),  
TACK International A/S

Der er mange uopfordrede ansøgninger i posten, og i dag tænker medarbejderne sig om en ekstra gang, før de skifter job. Men det, at job er blevet sværere at få, og at det ikke er nødvendigt at lokke folk til at blive, bør ikke få virksomheden til at glemme at udvikle talenterne internt. Det er stadig nødvendigt med talentpleje og medarbejderudvikling for at holde organisationen i form.

Situationen er, at der er masser af uopdaget talent rundt omkring i afdelingerne. Det stiller krav til lederne. Ledere bør fokusere langsigtet på potentialet hos deres medarbejdere, også i krisetider, hvor man er tilbøjelig til at koncentrere sig om her og nu-løsninger.

### Talentspejdere

I en undersøgelse af, hvad det er, der gør fremragende talentspejdere fremragende, har jeg været med til at følge tre professionelle talentspejdere inden for sport, film og erhvervsliv. Vi filmede og interviewede dem og sammenlignede, hvad de gjorde, og hvordan de selv beskrev det.

Blandt de ting, de havde tilfælles, var, at selve talentet – den egenskab, der søges efter – udgør en forholdsvis lille del af beslut-

ningsgrundlaget. Talentet skal naturligvis være til stede; man kan ikke lave en danser ud af en, der har to venstreben. Men det, som afgør, om den enkelte har et bæredygtigt potentiale til udvikling, er vilje, ydmyghed og evnen til at være holdspiller.

Samtidig er det afgørende, at talentspejderen er enig i forventninger og prioriterede og klart udtrykte, og at talentspejderen selv arbejder målrettet med sin vilje, sin ydmyghed og sit holdspil.

### Nulstil »det første indtryk«

Det, talentspejderne er gode til, er noget, som kan læres. Og det er noget, alle ledere bør lære.

Et kursus gør det ikke alene. Den selverkendelse, som er nødvendig, opnås ved, at man løbende arbejder med sig selv som leder gennem uddannelse, udvikling og det personlige mod til at se indad.

Det kræver selverkendelse og mod at være en kompetent leder, som udvikler kompetente medarbejdere.

Talentspejdere har udviklet en metode til at nulstille »det første indtryk«, som ofte kan være det, der blokerer for at kunne se mulighederne i et andet menneske. De fokuserer på at finde det gode og finde potentialet, der altid er til stede i ethvert menneske. På at finde talentet.

På det lange sigt er der ikke råd til at lade være med at investere i talent – hverken for virksomheden eller for den enkelte leder.

### DEBAT

## Med nål og tråd som primær teknologi

AF BJARNE SCHJØLIN  
salgs- og marketingdirektør,  
Ibistic Technologies Denmark A/S,  
Diplomvej 381, 2800 Kgs. Lyngby

Virksomheder i den nuværende økonomiske krise har et valg mellem en defensiv eller en offensiv krisestrategi. Alt for mange vælger den nemme, defensive sparevej ud af krisen, som på kort sigt kan være overbevisende for bestyrelsen, fordi den faldende indtjening modsvares af faldende omkostninger. Men er det det rigtige valg? Hvordan står virksomheden rustet til at klare den skærpede konkurrence, når opsvinget vender tilbage, hvis jagten på besparelser har taget livet af enhver form for nytænkning?

Gennem de seneste år har erhvervslivet investeret massivt i processer og brug af it i kerneforretningen, og derfor er der ikke yderligere optimering at hente her uden nye store investeringer. De administrative processer rundt om kerneydelsen er derimod stadig stuvede fyldt med spildtid i flertallet af landets virksomheder. Kringledede, uens processer med alt for meget papir lever lystigt i det skjulte uden ledelsens bevågenhed. I en moderne bilfabrik ville det svare til, at alt blev produceret og samlet af computerstyrede industrirobotter, men sæderne til bilerne blev syet i hånden på et værksted med nål og tråd som primær teknologi.

De administrative processer skrider på digitalisering og kan give millionbesparelser, men det kræver en offensiv ledelse, som tør

investere i en krisetid. Et eksempel på et område, hvor virksomheden kan frigøre rigtig meget spildtid, er på håndtering af papirfakturaer. Talrige danske og udenlandske undersøgelser slår fast, at det tager minimum 15 minutter at håndtere en papirfaktura fra modtagelse og intern distribution til godkendelse, rykning, fremfinding, kontering, kopiering og indtastning i økonomisystemet. Det er en enorm »tidsrøver«. Forudsætter vi en omkostning på i alt 400 kr. pr. time til de medarbejdere der typisk har med fakturaer at gøre, svarer det til, at hver enkelt papirfaktura i gennemsnit koster 100 kr. En virksomhed kan sagtens have 40.000 indgående fakturaer på et år, så alene på dette område har man altså en administrativ årlig udgift på minimum 4 mio. kr.

Ved at digitalisere faktura-workflowet, kan procestiden reduceres med over 50 pct. Prisen pr. faktura kommer så ned på 50 kr. med en samlet årlig besparelse på minimum 2 mio. kr. i vores eksempel – og dette er endda inklusiv investeringen i it-løsningen, som sætter strøm til processen.

Ud over modviljen mod at investere i en krisetid, mangler det offensive vovemod til at ændre indarbejdede rutiner og flytte administrativ spildtid hos medarbejderne over til værdiskabende aktiviteter rettet mod kunderne. Netop nu, hvor mange oplever mere stilstand, er det oplagt at få gjort virksomheden mere *fit* til at stå distancen i den skærpede konkurrence. At fortsætte med nål og tråd er ingen overlevelsestrategi.