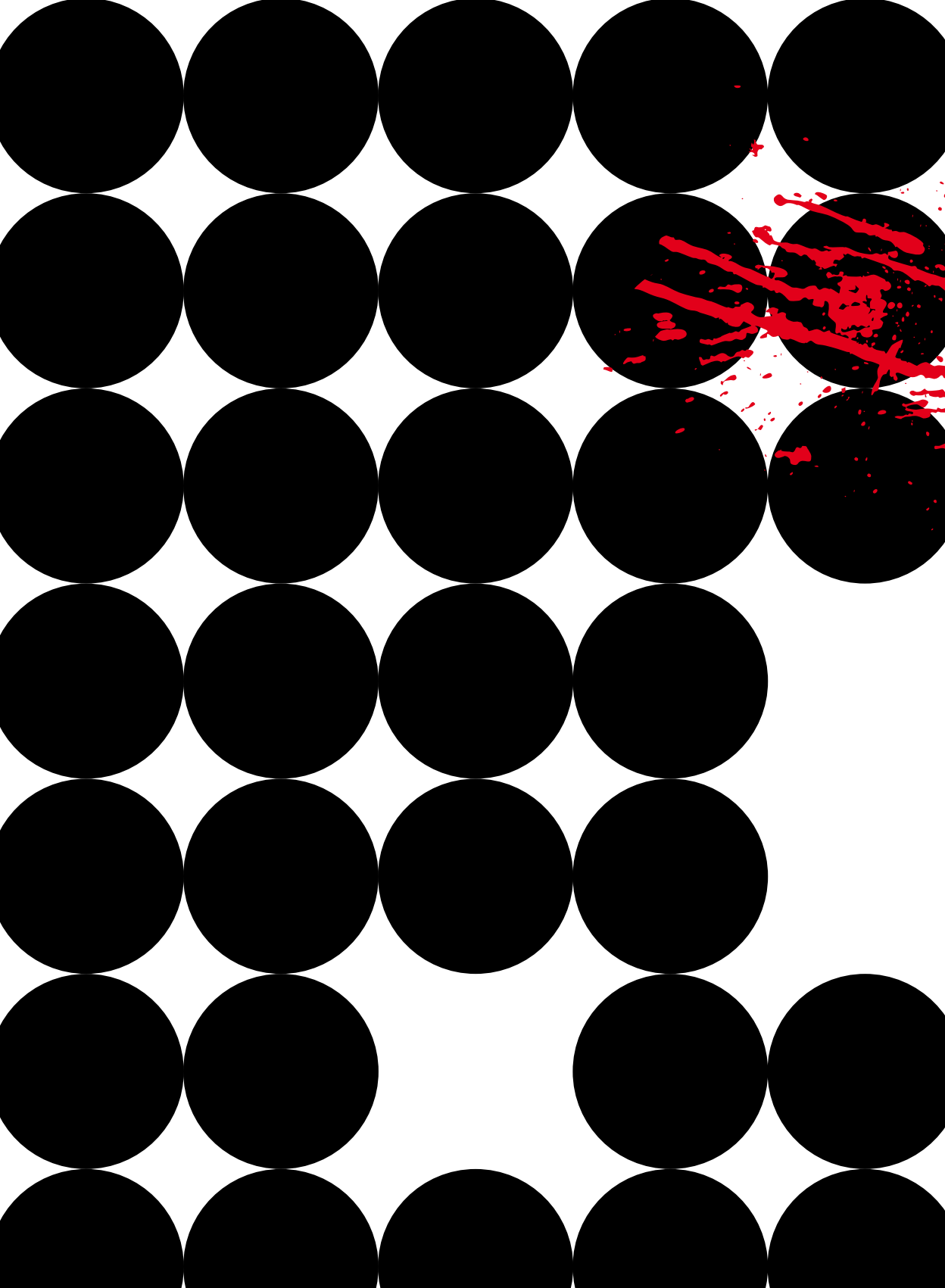
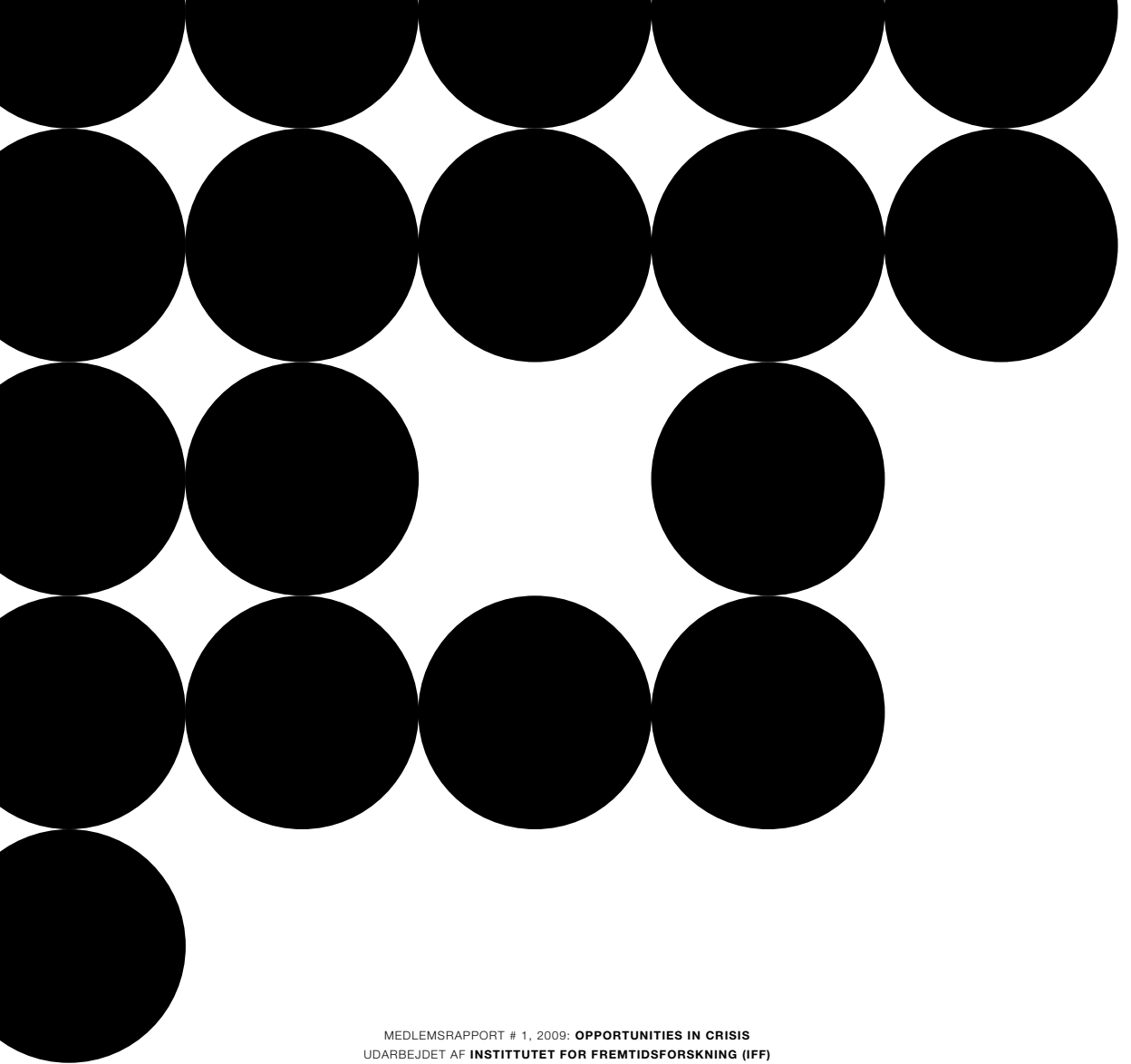


opportunities in crisis









MEDLEMSRAPPORT # 1, 2009: **OPPORTUNITIES IN CRISIS**
UDARBEJDET AF **INSTITUTTET FOR FREMTIDSFORSKNING (IFF)**

PROJEKTLEDER: JEFFREY SAUNDERS

PROJEKTGRUPPE OG FORFATTERE: SALLY KHALLASH BENGTSSEN, ANDERS BJERRE,
JULIE KRONSTRØM CARTON, KNUT GYTHFELDT, KLAUS Æ. MOGENSEN,
NIELS BÖTTGER RASMUSSEN, MARTIN KRUSE, JEFFREY SAUNDERS, JACOB SUHR THOMSEN

KORREKTUR: ELLEN MAURI

GRAFISK DESIGN: STINE SKÖTT OLESEN, NXT

TRYK: ATM ARK TRYK

DENNE RAPPORT ER FORBEHOLDT MEDLEMMER AF IFF.
IFF'S MEDLEMSRAPPORT UDKOMMER FIRE GANGE ÅRLIGT.
DEN NÆSTE MEDLEMSRAPPORT UDKOMMER I MAJ 2009.
INSTITUTTET FOR FREMTIDSFORSKNING, KØBENHAVN, MARTS 2009

WWW.IFF.DK

ISBN 978-87-990458-7-7
EAN 9788799045877

Indhold

Introduktion	6
Executive Summary	8
Del 1. Trails of tears: 4 scenarier for den økonomiske krises fremtid	11
Hvor galt vil det gå?	12
Trails of tears: 4 scenarier for den nuværende krises forløb	14
Scenarie 1. A serious hangover: Hurtig tilpasning + Fornyet vækst	19
Scenarie 2. New world order: Hurtig tilpasning + Stagnation i vesten	25
Scenarie 3. Global capitalism's checkmate: Langsom tilpasning + Stagnation ...	30
Scenarie 4. Sustainable new growth: Langsom tilpasning + Fornyet vækst	36
Regnskabets time	42
Krisens kulturelle konsekvenser	45
Del 2. Veje ud af krisen	49
Samfundet på den anden side af krisen	50
Strategier til at opnå vækst	57
Mind your innovative business: Bruger-orienterede innovationsprocesser	61
Kilder	65

Introduktion

Vil den økonomiske krise snart være overstået, efterfulgt af hurtig fremgang? Står vi over for en længerevarende nedgang, efterfulgt af en langsom, men langvarig fremgang? Eller vil den økonomiske nedgang vise sig at blive den vestlige verdens modstykke til Japans økonomiske stagnation i 1990'erne og 2000'erne?

Den globale økonomiske nedgang, der startede i december 2007, demonstrerer, hvor uforudsigelig fremtiden er. Næsten ingen forudså dens dybde og bredde. Ingen kan sige med sikkerhed, hvor lang tid den vil vare. Som Hugh Hendry¹, investeringsleder hos Eclectica, formulerer det: "De mennesker, der fortæller dig, at de ved, hvad der vil ske i de næste 12 måneder, er enten tåber eller løgnere. Jeg vil være mentalt fleksibel og fleksibel med mit portefølje."

Optimister mener, at væksten vil vende tilbage i anden halvdel af 2009. Pessimister mener, at 2009 blot er forvarslet for en endnu mere barsk økonomisk krise, der venter forude. Hvad vil fremtiden byde på, og hvad vil de sociale konsekvenser blive?

Scenarier – en central metode i fremtidsforskningen – kan give svar på disse spørgsmål og hjælpe din organisation med at udvikle strategier til at overleve den nuværende økonomiske nedgang.

Til denne rapport har IFF udviklet fire scenarier, der beskriver, hvor lang tid den nuværende økonomiske krise kan vare. Herefter følger en beskrivelse af nedturens mulige konsekvenser. Endelig vil rapporten præsentere fremtidsrettede strategier, som virksomheder kan bruge til at komme styrket ud af den nuværende økonomiske nedgang.

¹ "Bonds Show It's 'Ferociously Dangerous': Hendry" CNBC www.cnbc.com/id/28616631 (12. januar 2008).

De glade dage fra midten af 2000'erne er forbi, og en ny æra vil se dagens lys. Vi håber, at du vil finde inspiration i denne rapport til, hvordan din organisation kan navigere de oprørte farvande og komme styrket ind i den nye æra.

Vi håber, at den økonomiske nedgang bliver kort og smertefri for dig og din organisation. God fornøjelse med læsningen!

Jeffrey Saunders
Fremtidsforsker og projektleder

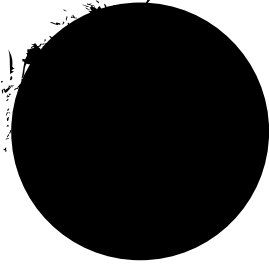
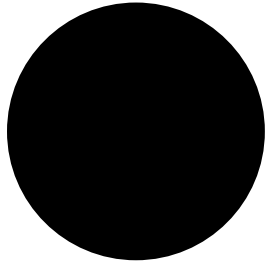
Instituttet for Fremtidsforskning
marts 2009



Executive Summary

- Vi står midt i en global økonomisk nedtur, der ikke ligner noget, vi har set før. IFF har produceret denne rapport med henblik på at analysere konsekvenserne af den.
- Rapporten er opdelt i to hovedafsnit. Det første afsnit beskriver nogle scenarier for den økonomiske krise. Den anden sektion beskriver, hvordan samfund og virksomheder kan reagere på krisen.
- Ingen kan sige med sikkerhed, hvor dyb krisen vil blive, eller hvor længe den vil vare. Derfor har vi udviklet fire scenarier for fremtidens økonomi.
- Scenarierne er baseret på to sæt af usikkerheder: Vil krisen lede til 1.) en hurtig eller langsom tilpasning til nye, økonomiske realiteter, og 2.) et udgangspunkt for en tid med fornyet vækst eller en tid med økonomisk stagnation?
- Scenarierne er:
 - *“A serious hangover”* – Selvom krisen er dyb og turbulent, vil de mange økonomiske hjælpepakker få økonomien til at begynde at komme på fode igen mod slutningen af 2009.
 - *“A new world order”* – Recessionen er dyb og slutter i begyndelsen af 2010. På grund af bl.a. tunge gældsbyrder går Vesten en tid med stagnation i møde, mens de asiatiske økonomier blomstrer op.
 - *“Global capitalism’s checkmate”* – Den globale depression slutter i 2012, men den fremtidige vækst er begrænset. Den globale økonomi oplever ingen eller ringe vækst i flere år.

- *“Sustainable new growth”* – Økonomien går ind i en længerevarende recession, men recessionen skaber grundlag for stærk økonomisk fremgang fra 2012.
- Nedturen vil forandre vores samfund og kultur. For eksempel lagde den Store Depression grundlaget for statens involvering i økonomiske affærer i halvfjerds år.
- IFF har identificeret fire protestbevægelser, som kan blive styrket af krisen, men vi vil gerne høre din mening om nye sociale bevægelser, som krisen kan afføde. Skriv en artikel, og IFF's fremtidsforskere vil vælge den bedste til udgivelse i FO.
- De sociale svar på krisen vil blive mangfoldige, og IFF's forskere har identificeret tre brede "veje ud af krisen".
De er:
 - *“Big Mother,”* som fokuserer på nationaliseringer samt overvågning og kontrol, især af den finansielle sektor.
 - *“Open Society,”* som peger på nye måder at skabe værdi og velstand på uden finansiel eller økonomisk vækst.
 - *“Simple Living,”* som argumenterer for, at begrebet "velstand" vil flytte fra at blive målt på materielle ting til i højere grad at dreje sig om immaterielle værdier.
- Virksomheder har brug for et antal strategier for at kunne overleve den nuværende krise. IFF har samlet flere fremtidsorienterede strategier, som virksomheder kan bruge til inspiration i planlægningen.
- For at overleve krisen skal virksomheder blive bedre til innovation. Derfor har IFF inkluderet et kapitel, der giver en introduktion til brugerdrevet innovation.
- Processer vedrørende brugerdrevet innovation (brugerdrevet og brugerskabt) er centrale værktøjer i krisen, eftersom en fastholdelse af kundernes loyalitet er essentiel for overlevelse.



Del 1.

TRAILS OF TEARS:

4 scenarier for den økonomiske krises fremtid

Hvor galt vil det gå?

Det er blevet populært at sammenligne den nuværende krise med den Store Depression. En forskel fra 1930'erne er dog, at nutidens regeringer og centralbanker har lanceret en række hjælpepakker for at puste liv i den kriseramte globale økonomi.

Den nuværende krise minder mest af alt om de økonomiske kriser, der ramte Japan og Skandinavien i 1980'erne og 1990'erne. Det giver os et grundlag for at sammenligne regeringernes politiske løsninger. Den japanske regering forfejlede sit svar på kollapset af aktie- og boligmarkederne. Den japanske regering ventede flere år med at sænke renterne, opkøbe svage aktiver og assistere de kriseramte banker. Resultatet var, at den japanske banksektor var lammet i næsten et årti, noget der medførte tab svarende til 19% af BNP i denne periode.

Sverige stod over for alvorlige udfordringer i 1992 og mødte dem med større succes. Regeringen stod over for et stormløb på landets banker, insolvens i 25% af det finansielle system samt en valutakrise. Sveriges krise blev mødt med en hurtig reaktion fra regeringen og centralbanken. Regeringen garanterede for indlån og tilførte kapital til det finansielle system, og det førte til vækst i aktiemarkederne inden for et år.

Historiske indikatorer siger, at det kan blive slemt

Ifølge en ny afhandling af økonomerne Carmen Reinhart og Kenneth S. Rogoff kan nyere erfaringer fra finanskriser (Spanien 1977, Norge 1987, Finland 1991, Sverige 1991 og Japan 1992) give os nogle indikationer på, hvor slem krisen kan blive. Baseret på de historiske gennemsnit af disse fem kriser er Reinhart og Rogoff kommet til følgende konklusioner:

- Kollaps i aktiver er typisk dybe og langvarige. I gennemsnit oplever boligpriser typisk fald på omkring 35%, der varer seks år.

- Arbejdsløsheden stiger i løbet af en fireårig periode med 7 procent point over deres laveste punkt.
- Det økonomiske output falder gennemsnitligt 9% fra sit højeste niveau.
- Statsgælden eksploderer med gennemsnitligt 86%.
- Det betyder, at når den økonomiske krise er overstået, kan USA's statsgæld nemt stige til over 19.120 milliarder dollars (målt i 2008-dollars).

De ovennævnte konsekvenser har været på det nationale/regionale niveau, men den nuværende krise er global og en konsekvens af globaliseringens "succes". Vi har derfor udviklet fire scenarier for fremtiden af den nuværende globale økonomiske krise. Vil nedturen blive så dramatisk som Reinharts og Rogoffs analyse antyder? Eller vil de økonomiske hjælpepakker, der bliver sat i gang rundt omkring i verden, føre til ny økonomisk vækst allerede i slutningen af 2009? Læs mere for at blive bedre forberedt!

Trails of tears:

4 scenarier for den nuværende krises forløb

I det følgende beskrives fire forskellige scenarier for økonomien de næste 5 år med fokus på konsekvenserne for Norden. Vi har udvalgt to sæt af usikkerheder for scenarierne:

- *For det første:* Er den langsigtede vækst truet af stagnation, eller er der langsigtede drivkræfter for en ny vækst?
- *For det andet:* Sker der en hurtig tilpasning til en ny situation (ca. 1 år), eller vil der være turbulens og stor usikkerhed flere år frem (ca. 3 år).

For det første er der usikkerhed om de langsigtede trends for verdensøkonomien. Er vi ved at støde ind i nogle langsigtede grænser for vækst, som betyder, at vi skal tilpasse os en fremtidig lavvækst eller stagnation? Der er potentielle barrierer for fortsat vækst, men vi ved ikke, hvor betydningsfulde de rent faktisk er. Noget, der nu betragtes som barrierer, kan faktisk vise sig at byde på store økonomiske muligheder i stedet. Disse usikkerheder er:

- Stagnation og aldring af befolkningen.
- Tiltagende knaphed på råvarer samt klimaudfordringer.
- Fravær af nye teknologiske gennembrud (f.eks. bioteknologi, energiteknologi og nanoteknologi).
- Bevægelse fra en verden, som var positiv over for globalisering, til en der lægger en dæmper på globaliseringen.
- I den private sfære kan der ske radikale holdningsændringer; fra et miljø, som har fremmet privat erhvervsliv og forretningslogikker til et miljø, hvor erhvervslivet i højere grad oplever modvind.

For det andet er det usikkert, hvor hurtigt eller langsomt tilpasningen til en ny situation sker. Tager det lang tid at finde ud af, hvor alvorlige problemerne og de dybere årsager til krisen er? Hvor meget er psykologi i forhold til reel krise? Er det primært en traditionel udbuds-/efterspørgselskrise, som bare er lidt mere voldsom end tidligere kriser?

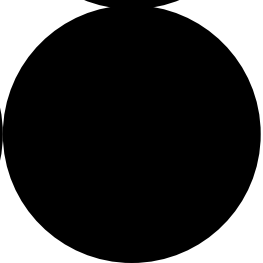
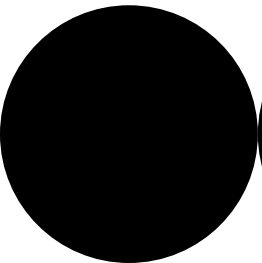
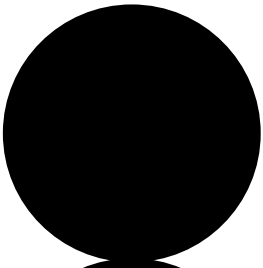
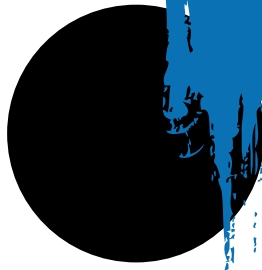
Hvis de traditionelle og tidligere afprøvede virkemidler fungerer, vil turbulensen være relativt hurtigt overstået, men da krisen er særlig dyb, vil følgevirkningerne i form af tab af egenkapital og friværdier imidlertid være større end i de tidligere oplevede kriser. Gældssanering, virksomhedslukninger og tvangsauktioner vil føre til større nedgang i forbrug og investeringer og dermed også højere arbejdsløshed.

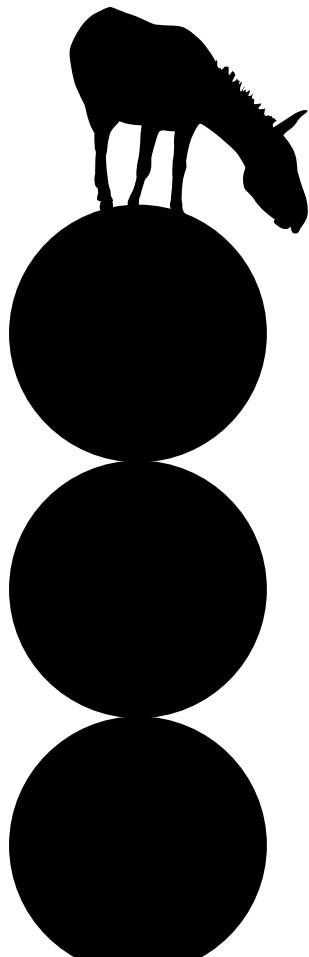
Hvis det er en systemkrise, vil de traditionelle virkemidler – penge- og finanspolitik samt bankredninger – ikke løse problemet. Hvis mistilliden til markeds kræfter, banker og børser fortsætter, vil turbulensen på de finansielle markeder og råvaremarkederne fortsætte nogle år endnu.

Er det en systemkrise, eller ligefrem kapitalismens krise, vi står overfor, skal der opfindes nye styringsmekanismer, nye definitioner og målestokke for værdier, velstand og velfærd samt nye allokerings- og fordelingsmekanismer, etc. Det tager tid, er forbundet med stor usikkerhed og kræver store omstillinger økonomisk og politisk.

Her kommer de fire scenarier set i et tilbageblik fra primo 2014.

	Scenarie 1: A SERIOUS HANGOVER	Scenarie 2: NEW WORLD ORDER	Scenarie 3: GLOBAL CAPITALISM'S CHECKMATE	Scenarie 4: SUSTAIN- ABLE NEW GROWTH
KRISE- FORKLARING	Kortsigtede ubalancer	Krise i vesten forstærkes af aldring	Manglende global regulering	Grænser for vækst
KRISEN VENDER:	2010	2010	2012	2012
VÆKST 2012	Positiv	Zero-growth in West	Zero-growth globally	Positiv
HUSPRIS STABILISERING	I slutningen af 2009	Midt i 2010	2012, men kun med centrale indgreb	2012
FORBRUGER OG BRANDS	Uforandret	Back to basics Asiatic	Back to basics	Green og CSR
KRISE I STATS- OBLIGATIONER	Nej	Nej	Ja	Nej
DEFLATION	Nej	Nej	Ja	Nej
PROTEKTIO- NISME	Nej	Nej	Ja	Nej
GLOBALE MAGT FORHOLD	Uforandret	Skift mod Østen forstærkes	Regionalt og internt fokus	EU styrkes





Scenarie 1.

A serious hangover: Hurtig tilpasning + Fornyet vækst

Oversigt

Krisen var dybere end tidligere konjunkturkriser, og turbulensen på de finansielle markeder varede det meste af 2009. I andet halvår 2009 begyndte aktiemarkederne imidlertid at stige markant. I første halvår af 2010 begyndte huspriserne at stige igen i de mest attraktive centrale byområder, hvor faldet kom først og blev størst. Både i 2009 og første halvår af 2010 var den økonomiske vækst negativ, men troen på, at krisen blev kortvarig, indfandt sig allerede i midten af 2009, og væksten var igen tilbage for fuld styrke i 2011.

Krisens forklaring

Set i bakspejlet var krisen en traditionel konjunkturkrise, hvor boblerne havde fået lov til at vokse sig lidt større end under tidligere kriser. Derfor blev tømmermændene også mere alvorlige.

Recessionen i 2008-9 blev større end tidligere lavkonjunkturer i nyere tid, fordi det forudgående opsving havde været betydeligt større end tidligere opsving. "Festen" var ikke alene heftig, den var også langvarig, og samtidig var det meste af kloden inviteret med. Den globale vækst i perioden 2004 til 2007 var tæt på 5%, hvilket ikke var set siden 1960'erne. I modsætning til tidligere opsving var stort set alle nye markeder med, dvs. Østeuropa, Asien, Latinamerika og store del af Afrika. De fleste projicerede denne vækst ind i fremtiden og regnede med, at lave renter og lave risikopræmier var kommet for at blive.

Det var uproblematisk at finansiere USA's meget store betalingsbalanceunderskud pga. rigelig likviditet i Kina og i olielandene og en fortsat tiltro til USA som det succesrige kapitalistiske lokomotiv. Der var begrænset risiko ved at

sætte sig i et lidt for dyrt hus. I morgen kunne det sælges til mindst samme pris, hvis nødvendigt. Den lave rente og de lave krav til risikopræmier gjorde gearede investeringer til solide pengemaskiner.

De amerikanske sub-prime lån og problemerne for investeringsbankerne på Wall Street var første varsel om, at verden befandt sig i en gigantisk finans- og ejendomsbobbel.

Den globale vækst var nu blevet så høj og langvarig, at udbuddet af råvarer ikke kunne følge med. Det gjaldt især olie, men også metaller og fødevarer steg til ikke tidligere sete højder og tilføjede en råvarebobbel til de øvrige bobler. De høje oliepriser pressede USA's udsatte boligejere og betalingsbalance med et betydeligt dollarkursfald som følge. De høje oliepriser var den faktor, der betød, at bolig og finansboblen bristede. Samtidig dukkede inflationsspøgelset op igen. Der var risiko for at blive fastlåst i en situation med høj inflation og lav vækst, fordi man var nødt til at opretholde en høj rente og en stram finanspolitik for at knække inflationen.

Krisens forløb

Omfattende bankredninger, store tilførsler af likviditet til økonomien og renter nær nul skabte ro på finansmarkederne i første halvdel af 2009, og dermed blev frygten for en fortsat økonomisk nedtur standset.

Markedskræfterne klarede resten via tilpasning af råvarepriser, valutakurser og lønforventninger m.v.

- Boblen i olie- og råvarepriser, der i høj grad var drevet af spekulation, bristede. Udbuddet af olie og andre råvarer er uelastisk, derfor udløser selv et relativt lille efterspørgselsfald et stort prisfald.
- De høje energipriser kombineret med truslen om lavvækst reducerede hurtigt efterspørgslen efter energi.
- Truslen om arbejdsløshed øgede arbejdsudbuddet og produktiviteten og reducerede lønforventningerne, og inflationsspøgelset kunne hurtigt begraves igen.

Det betød, at der kunne sættes maksimal styrke bag penge- og finanspolitikken. Centralbankernes rentesats blev sænket til næsten nul, og renten på langfristede boliglån faldt også markant, da disse igen blev oplevet som relativt sikre. Sammen med de lave oliepriser og skattelettelserne styrkede dette boligejernes økonomi og bragte optimismen tilbage.

Boblen var reel, men psykologien var med til at forstærke nedturen. Det samme var den meget hurtige tilpasning, som fandt sted overalt på én gang. Lagre og ordrebøger var for store og skulle reduceres, og da det skete over hele verden på en gang, faldt fragtraterne til 10% af, hvad de var i 2007. Det var imidlertid en engangstilpasning, der ikke som frygtet skulle forlænges ud i fremtiden. Herefter begyndte fragtrater, oliepriser, etc. at stige til et mere normalt niveau. Krisen kunne aflæses, og fornyet optimisme satte ind allerede i sommeren 2009. Også her var psykologien med til at sikre, at opsvinget kom hurtigere end mange havde frygtet.

Medierne spillede en stor rolle for det mentale skift. Under nedgangen var de med til udbrede krisestemningen, hvor hele verden på én gang blev ramt. I løbet af foråret 2009 meldte der sig imidlertid en krisetræthed i medierne, og journalisterne blev sendt på jagt efter historier om optimisme, innovation og vækst.

USA kom sig relativt hurtigt over krisen. Den nye præsident skabte fornyet tro på fremtiden og grobund for forandringer ikke kun i USA, men også globalt. Man begyndte at se mulighederne i krisen frem for problemerne. Amerikanerne var hurtige til at rydde op og tage tabene både på boligmarkedet og i bankerne. Kombineret med store og hurtige indgreb i alle dele af økonomien blev der sat en stopper for den negative spiral. Nu kunne det kun gå fremad.

Den lave dollarkurs var med til at styrke USA's eksport og virksomhedernes overskudsforventninger for 2010. De relativt dyrere EURO, YEN og YUAN mindskede gradvis balanceproblemerne og gav håb om, at tyske, kinesiske og japanske forbrugere i 2011 delvist ville erstatte de amerikanske forbrugeres manglende efterspørgsel.

Staterne, pensionskasser og statsfonde var blevet mere interesserede i investeringer i infrastruktur efter de store tab på aktier og obligationer i 2008. Offentligt finansieret vedligeholdelse og renoveringer samt fremrykkede investeringer bidrog allerede i 2010 til økonomisk vækst. Værdien af infrastrukturinvesteringer er ikke nær så følsom over for udviklingen på børserne og indeholder derfor ikke de samme risici for pludselige store tab.

Hovedparten af erhvervslivet i USA viste sig at være fundamentalt sundt og intakt. Det fysiske kapitalapparat og talenterne var ikke 'fordampet' samtidig med de urealistisk høje priser på aktier og ejendomme.

Tingene gik lidt langsommere i Europa end i USA. Her vendte boligmarkedet først i midten af 2010, og industrien var stærkt presset af den lave dollarkurs. Det tog tid at finde nye markeder som erstatning for de amerikanske forbrugere. Investeringsplanerne i emerging markets var også sat i bero, og boligbyggeriet gik næsten helt i stå i en række lande i 2009 og 2010. Trods lav vækst mod slutningen af 2010 var den samlede europæiske vækst negativ i 2009 og 2010.

Norden havde som helhed et robust grundlag for at stå igennem krisen og kom styrket ud. Der var lav arbejdsløshed og solide overskud i udenrigshandlen og på statsfinanserne. Sverige blev hårdest ramt i 2009, men gik grund af faldet i den svenske krone, kom der gang i eksporten igen i 2010. I de nordiske lande handlede det ikke kun om defensiv overlevelse, men også om hvordan man offensivt kunne udnytte de nye muligheder, som finanskrisen åbnede.

Samfundets vej ud af krisen

Der var i Norden råderum til at forberede næste opsving, og krisen blev brugt som argument for at gennemføre nogle af de tiltag, som man længe havde anset for nødvendige, men hvor det politiske mod havde manglet.

I Danmark fjernede man topskatten for at øge arbejdsudbud på langt sigt. Det var ikke kun den større likviditet her og nu, som bidrog positivt; det betød også meget, at mange familier kunne se deres disponible indtægt stige betragteligt på længere sigt. Det gav plads til at udvide forbruget. I alle de ramte lande fremskyndede man investeringer i trafik, hospitaler og plejehjem og udarbejdede udvidede planer, som kunne skydes af, hvis krisen blev langvarig. Det erstattede en væsentlig del af det manglende boligbyggeri og lagde et sikkerhedsnet under den fremtidige efterspørgsel.

I stedet for at redde konkurstruede virksomheder eller tvangsauktionstruede boligejere, valgte man at støtte målrettet forskning og udvikling. Små gazellevirksomheder og innovative vækstvirksomheder inden for bioteknologi, nanoteknologi og energiteknologi fik i lighed med bankerne tilført statslig

finansieret egenkapital, da det var blevet meget svært at få tilført risikovillig kapital fra markedet. Der blev også sat ind på gøre sig mindre afhængig af olie i takt med, at Nordsø-olien svandt ind.

Virksomhedernes vej ud af krisen

En række dårligt drevne virksomheder fik lov at bukke under. Derved blev der frigjort ressourcer til mere bæredygtige og fremadrettede virksomheder. Bankerne skar kraftigt ned, og mere skulle fremover klares af teknologi. Der skete en forenkling af produktudbuddet til fordel for alle parter. Finansbranchen måtte indstille sig på en lidt mindre andel af samfundskagen fremover. Virksomhederne benyttede også lejligheden til at gennemføre tiltag, som ville være sværere i gode tider. Derfor steg produktiviteten markant i erhvervslivet. Muligheder for strategiske opkøb blev udnyttet. Nationalbanken etablerede en udviklingsbank med henblik på at støtte sunde virksomheder, der gerne ville ekspandere i udlandet, med ansvarlig og risikovillig kapital. Det gjaldt om at udnytte mulighederne, mens aktivpriserne var lave. På grund af dollarprisfaldet blev investeringer og produktion i USA forøget.

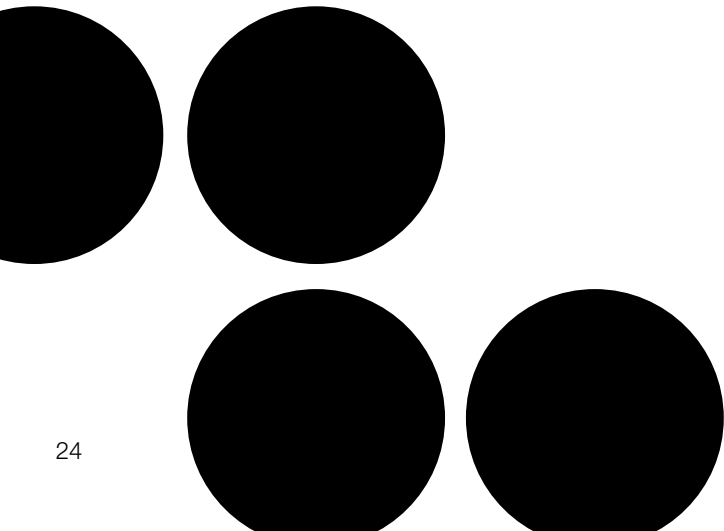
Borgernes vej ud af krisen

De fleste almindelige borgere mærkede faktisk kun krisen på anden hånd, dvs. gennem medierne og via bekendte, som var blev arbejdsløse, eller som blev insolvente som følge af tab på boligen. Frygten ramte imidlertid i en periode de fleste. Man blev mere forsigtig med boligkøb og aktieinvesteringer og var også mere loyal i forhold til sin arbejdsplads. Boligprisfaldet gjorde det lettere for unge mennesker at komme ind på boligmarkedet. Friværdier og pensionsopsparing blev reduceret noget. Det gjorde det nødvendigt at spare lidt mere op og arbejde lidt mere.

Hvad er forandret efter krisen

Balancen mellem forretning og politik er forrykket til fordel for politik. Balancen mellem privat forbrug og offentligt forbrug er forrykket til fordel for mere offentligt forbrug. Væk er troen på, at den gode og fremadrettede vækst finder sted i det private erhvervsliv, mens offentligt forbrug nærmest har karakter

af omkostninger, der belaster samfundsøkonomien. Holdningen er nu, at markedskræfterne skal reguleres for at fungere, og at markedet skal operere i samfundets tjeneste, ikke omvendt. De nordiske velfærdssamfund med deres blandingsøkonomi står nu endnu stærkere globalt sammenlignet med de øvrige samfundsmodeller.



Scenarie 2.

New world order:

Hurtig tilpasning + Stagnation i vesten

Oversigt

Den finansielle krise blev stoppet i 2009 med bankredninger, lav rente og sikkerhedsnet under efterspørgselen fra de offentlige finanser. Krisen ramte også emerging markets hårdt, herunder BRIK-landene, men disse lande kom hurtigt over krisen.

Set i et vækstperspektiv havde disse lande store komparative fordele sammenlignet med den gamle verden i USA og Europa, som var med til hurtigt at drive væksten i gang igen. Det var ikke tilfældet i Europa, hvor recessionen i 2009 afløstes af stagnation fra 2010 og frem. Der skete en "japanisering".

USA blev ramt knapt så hårdt af disse tendenser, da befolkningen fortsat voksede, og aldringen var et relativt mindre problem. Væksten i Europa blev 0,5% pr. år fra 2010-2014 og 1,5% pr. år i USA, mens væksten i BRIK-landene i samme periode var 6% i gennemsnit pr. år.

Krisens forklaring

Krisebevidstheden indfandt sig hurtigt og blev fastholdt i USA og Europa. Man var klar over, at den bobbel, som var punkteret, var århundredets bobbel, og i Vesten skulle man ikke regne med, at hverken aktiepriser eller boligpriser inden for de næste årtier ville vende tilbage til niveauet fra sommeren 2007. Kun inflation kunne eventuelt redde billedet.

Det var ikke mindst finanssektoren og byggesektoren, som havde bidraget til de foregående års boom. Dette bidrag ville i en årrække være væk eller være forvandlet til et negativt bidrag. IT-sektoren kunne heller ikke forventes at bidra-

ge som førhen. Globaliseringen havde også i en årrække bidraget positivt. Lave importpriser bidrog til lav inflation og rente. Outsourcing betød store profitter til vestlige multinationale virksomheder, som også tjente mange penge på at levere højteknologi og investeringsgoder til den nye vækst i BRIC-lande m.fl. Samme positive vækstbidrag fra globaliseringen kunne ikke forventes fremover.

Aktiekurserne faldt med 60% og boligpriserne med 30% mellem sommeren 2007 og foråret 2010, hvorefter de stabiliserede sig på et nyt naturligt lavt leje. En række af de seneste årtiers vækstdrivere i Vesten var ganske enkelt væk eller på vej væk, og der var ikke nye til at tage over. Aldring og befolkningsstagnation betød færre og mindre produktive medarbejdere og aftagende vækst i privatforbrug og boligbehov. Faldende friværdier og pensionsformuer og ønsket om at nedbringe gælden og gearingen betød, at forbruget i USA og i mange europæiske lande ville være moderat i en årrække.

Krisens forløb

Den finansielle krise blev stoppet med de mange offentlige tiltag i 2008 og 2009, og der faldt ro over markederne i løbet af sommeren 2009. Vækstpakkerne fik ikke helt det omfang, som de tegnede til i begyndelsen, da der opstod stigende bekymring for finansieringen heraf. Mange vestlige lande var i forvejen stærkt forgældede, og set i lyset af aldringen og de store udfordringer for velfærdssamfundet ville det ikke være forsvarligt at gældsætte staterne yderligere. Man begyndte derfor at holde igen med udmøntningen af finanspakkerne, som derfor ikke fik den store effekt.

Optimismen lod vente på sig i 2009, og man begyndte i starten af 2010 så småt at indstille sig på, at vækst ikke længere var en selvfølge. Der var tale om en langsigtet tendens som følge af manglende vækstdrivere; en situation som blot blev forstærket af den igangværende krise.

Sandsynligheden for, at væksten i emerging markets ville redde væksten i Vesten, var ikke stor. Eksporten til disse lande udgjorde fortsat en begrænset andel af BNP, og der skulle meget store vækstrater til at ændre dette på kort sigt.

Recessionen medførte en "back to basics" tendens i 2009 og 2010, som favoriserede de nyindustrialiserede lande. Forbrugerne foretrak billige discount- og no-name-produkter frem for dyrere vestlige brands. Outsourcingen fortsatte,

og stadig mere af produktionsbasen flyttede eller var allerede flyttet ud. Vestlige brands mistede markedsandele til billige produkter fra emerging markets, fx indiske og kinesiske elbiler.

Væksten i de nye markeder vender tilbage for fuld styrke i 2011. Emerging markets er langt fra koblet af de vestlige økonomier, men på stadig flere områder kan man selv, også når det gælder højværdi-leddene i økonomien og værdikæderne.

USA og Vesten mister sin globale førerrolle på flere og flere områder, en tendens der allerede var i gang før krisen, men som forstærkes med finanskrisen, der udsprang af den vestlige samfundsmodel, som dermed også ophører med at være rollemodel. New York og London mister betydning som centre for de globale kapitalmarkeder. Emerging markets får større tillid til deres egne banker, ledelsesmodeller, samfundssystemer og brands. Udviklingen fra markedskapitalisme i retning af mere statskapitalisme favoriserer lande som Kina og Rusland.

Der kommer oprør mod den tidligere globale arbejdsdeling. Emerging markets er ikke længere tilfredse med at være verdens fabriks- og ressourcelande, mens vestlige multinationale virksomheder og investeringsbanker scorer merværdien. Man råder efterhånden selv over både kapitalen, talenterne og modellerne. Det er ikke et opgør med vestlig "imperialisme", men man foretrækker ganske enkelt at investere i egne og andre vækstøkonomier frem for i amerikanske statsobligationer eller banker.

Derfor stiger renten også både i USA og Vesteuropa. Det er blevet sværere at finansiere ny gæld og refinansiere gammel. Det er noget, som både staterne, virksomhederne og borgerne mærker. Man må i højere grad spare op, og det går ud over forbrug, boliginvestering og virksomhedsinvesteringer.

USA klarer sig lidt bedre end Europa, men det er fordi, man vælger at trykke flere dollars. Det giver ganske vist lavere dollarkurs og amerikansk inflation, men samtidig styrkes virksomhedernes konkurrenceevne overfor omverdenen. Dollarkursen falder, så den i 2013 er 30% nede i forhold til ultimo 2008, og den amerikanske inflation er samtidig oppe på 8%.

Den lave dollarkurs gør det lettere at tilbagebetale den store amerikanske udlandsgæld. Til gengæld bliver amerikanernes olieregning så høj, at der må

sættes fuld skrue på energibesparelser og alternative energikilder. Amerikanske olieselskaber kommer til at betale hertil.

Europa og i et vist omfang Japan rammes hårdt af den faldende dollarkurs, og det medvirker til fortsat recession/stagnation i Europa. Her er der ikke samme vilje som i USA til at oparbejde statsgæld og udlandsgæld. Opsparingen i Kina og Japan flyttes i øget tempo til den mere værdifaste Euro. Det styrker Euroen yderligere og giver problemer med eksporten.

De nordiske lande klarer sig lidt bedre end de store, gamle europæiske industrilande. Man formår at udvikle en række mindre nicheindustrier, som klarer sig relativt godt globalt. Væksten går også her kraftig ned, men da arbejdsstyrken også er faldende, resulterer det ikke i massearbejdsløshed. Derfor er stagnationen ikke udtryk for en egentlig krise, sådan som tilfældet er i Mellem- og Sydeuropa. Her opstår der mange steder uroligheder som følge af den stigende arbejdsløshed, særligt blandt de unge.

Samfundets vej gennem krisen

Samfundet er blevet tilpasset en stagnerende vækst, og der er sket nogle omprioriteringer med hensyn til, hvordan velstanden forbruges. Byggeri og finanssektor fylder mindre i økonomien. Der er heller ikke samme behov for vækst i privatforbruget som tidligere, da de store generationer født i midten af det 20. århundrede er blevet ældre og forbruger mindre. Til gengæld er offentligt forbrug og investering vokset. En del offentlig service er dog outsourcet eller privatiseret, således at den samlede offentlige sektor stort set ikke er vokset. Pensionskasser og oliefonde har finansieret nye private trafikantlæg, hospitaler og skolerenoveringer.

Virksomhedernes vej gennem krisen

Der er sket betydelige omstillinger i erhvervslivet for at tilpasse strategien til de nye vilkår. Virksomhederne oplevede en række år med negative eller meget små overskud, og mange virksomheder har kun kunnet øge resultatet gennem produktivitetstigninger. Antallet af banker er reduceret kraftigt. Mange byggevirksomheder har måttet lukke.

Der er markant øget fokus på vækstlandene inden for emerging markets i form af både direkte investeringer og eksport. Investeringer i USA er også blevet mere interessante, ikke mindst er der et stort marked for energibesparelser og alternativ energi. De små nordiske lande har haft relativt lettere end de større lande ved at omstille sig og få andel i væksten.

Borgernes vej gennem krisen

Da arbejdsløsheden ikke er øget markant som følge af faldet i arbejdsstyrken, opleves krisen ikke så alvorlig, som det ellers ville være tilfældet. Mange er blevet afskediget, særligt inden for finanssektoren og byggeriet, men der har været nye jobs til de fleste. Lande med fleksible arbejdsmarkeder har haft en stor fordel i denne omstillingsproces.

Der er konstateret store nedgange i friværdis og pensionsopsparinger, som betyder, at de ældre har fået lidt mindre til forbrug.

Hvad er forandret efter krisen?

BRIC-landene har styrket deres rolle i verden markant, både politisk og økonomisk. Rusland, Kina og Indien er blevet nye stormagter, som godt kan matche EU og USA.

Scenarie 3.

Global capitalism's checkmate: Langsom tilpasning + Stagnation

Oversigt

Den globale recession udviklede sig i løbet af 2009 og 2010 til den værste krise siden depressionen i 1930'erne. Tilliden til systemerne og troen på fremtiden var væk i takt med, at flere virksomheder og lande kom i krise og ikke kunne finansiere deres fortsatte drift.

Bankredninger hjalp kun lidt. Efter dem kom turen til kapitalfonde og store virksomheder, som ikke var i stand til at refinansiere deres lån i markedet. Det samme gjaldt en række lande. Den negative spiral fortsatte frem til og med 2011. Kun virksomheder med solide cashflows og egenkapital overlevede krisen. En omfattende deflation fulgte. Depressionen ramte hele verden. Protektionisme, nationalisme og omfattende social og politisk uro fulgte i kølvandet på krisen. I 2014 var verden blevet en anden.

Krisens forklaring

Krisen var ikke kun en traditionel konjunkturkrise med bobler og ubalance mellem udbud og efterspørgsel. Det var også en egentlig systemkrise med stigende mistillid til, at markedsøkonomien, det kapitalistiske system og de politiske systemer kunne løse verdens store udfordringer og problemer.

Det globale finansielle system havde udviklet sig til et kompleks af upersonlige og anonyme relationer over store afstande, hvor man var helt afhængig af ligeledes anonyme revisorer og ratingfirmaer m.v. Den globale såvel som den nationale overvågning og regulering af kapitalmarkederne var utilstrækkelig.

Det kapitalistiske system er baseret på fremtidig vækst. Hvis vækstforvent-

ningerne reduceres eller bliver meget usikre, falder aktiekurser og boligpriser. Krisen i 2008 var ikke bare en midlertidig vækstpause. Vækstpausen i de rige lande så ud til at ville vare det meste af et årti. Årsagerne var mange.:

- Stagnerede befolkningsudvikling og aldring blandt de store baby-boom generationer.
- Manglende nye gennembrud inden for teknologi, som kunne tage over efter IT-bølgen.
- Flere barrierer for vækst som følge af knaphed på råvarer og klimaudfordringer.
- Øget geopolitiks uro og politisk ustabilitet.

Når krisen blev til en egentlig depression, skyldtes det blandt andet, at de hidtidige stærke megatrends for vækst - globalisering, demografi, kommercialisering og teknologi – nu pegede den forkerte vej. Derfor blev det globale skvulp ekstra voldsomt, og de sædvanlige bolværker i form af egenkapital og anden form for risikoafdækning viste sig utilstrækkelige. Krisen blev ustyrlig, og det lykkedes ikke at etablere et globalt politisk system, som kunne håndtere de store problemer og udfordringer. Nationerne greb til protektionisme, hvilket forværrede krisen.

Krisens forløb

Den første store globale tilpasning til recessionen fandt sted i første kvartal 2009. Investeringsplaner, ordrer, lagre og bemanding blev kraftigt barberet. Fordi krisen var global og universel, var denne tilpasning meget voldsom. Efter denne engangstilpasning vendte hverdagen tilbage, om end på svagere blus. Fragtrater, aktiekurser og råvarepriser begyndte igen at stige, og det udløste en kortvarig optimisme. Mange så dette som udtryk for, at de omfattende bankredninger ville lægge den fornødne bund under krisen og forhindre en ødelæggende negativ spiral.

Bankpakkerne reddede muligvis bankerne fra at gå ned, men de stimulerede ikke udlånsvilligheden. Selvom bankerne havde fået større egenkapital, var de ikke blevet mere risikovillige. De foretrak at købe sikre statsobligationer frem for at give usikre udlån til nye boligejere og virksomheder.

Den næste store finanskriser opstod i 2. halvår 2009, da flere store kapitalfonde og multinationale virksomheder gik i betalingsstandsning, fordi de ikke kunne forlænge eller refinansiere deres langfristede banklån og obligationslån. På grund af de lave aktiekurser kunne kapitalfonde og virksomheder heller ikke sælge ud af deres aktiver uden at indkassere store tab. Staterne blev nødt til at gå ind med nye redningspakker for at få gennemført denne refinansiering. De fleste kapitalfonde og store multinationale virksomheder blev reddet, men de svageste 15% gik konkurs i løbet af 2010. Forventningerne til fremtiden og risikovilligheden led et nyt knæk.

Mange stater havde efterhånden opbrugt de skud, de havde i bøssen til at redde boligejere og banker, og mange havde i forvejen stor statsgæld. Dermed var der også lagt i ovnen til *endnu* en finanskriser, denne gang med statsobligationerne i centrum. De store udsving på valutamarkeder, råvaremarkeder og kapitalmarkeder udsatte mange landes økonomier for store pres. Island var et af de første lande, som oplevede noget der lignede statsbankerot, men flere fulgte efter.

Næsten alle de baltiske og østeuropæiske lande, som ikke var med i Euroen, samt en række olie- og råvareproducerende lande, måtte bede IMF om hjælp, men da man ofte ikke kunne acceptere betingelserne, suspendede man i stedet de frie valutakurser, holdt op med at betale sin gæld, og indførte forskellige grader af importbegrænsning. Mange andre lande gennemførte forbyggende protektionisme. Rusland og en række latinamerikanske lande gjorde det for at forsvare valutakursen. Flere, herunder USA og Kina, gjorde det for at forsvare beskæftigelsen.

Den lange serie af nye finanskriser resulterede i en fortsat negativ spiral for verdensøkonomien, hvor emerging markets efterhånden var hårdere ramt end de rige lande, fordi man ikke havde et velfærdssamfund og en solid demokratisk tradition at støtte sig til. Det blev alles kamp mod alle. Antallet af konkurser og tvangsauktioner blev ved med at stige, og det samme gjorde arbejdsløsheden.

I 2011 var arbejdsløsheden over 12% i USA og langt højere i mange andre lande. Arbejdsløsheden førte til omfattende social uro mange steder. Prisfaldet kom ikke de fattige til gode, da lønningerne ofte faldt endnu mere. Terroraktioner og militærkup bredte sig, bl.a. i Pakistan, Indien, Tyrkiet og de tidligere Sovjetrepublikker.

Inflation blev afløst af deflation allerede i 2009. I 2011 faldt priserne på forbrugsvarer i USA med 5%. Boligpriserne i USA og Europa var faldet med i gennemsnit 30-40% og aktiekurserne med 65% fra toppunktet i 2007. Problemet var ikke længere mangel på likviditet, men manglende lyst til at bruge eller investere den. Den globale pengemængde var efterhånden blevet enorm; problemet var, at den var inaktiv.

Markedskræfterne var reelt holdt op med at fungere mange steder. Der var ikke længere noget der hed ligevægtspriser. Oliepriser, fragtrater og valutakurser svingede fra den ene yderlighed til den anden i løbet af få måneder. Meget kunne efterhånden ikke handles på sædvanlige markeder, og man gik over til byttehandler og swaps.

USA havde nok at gøre med at finansiere kriseindsatsen og valgte at skære drastisk i sit militærbudget. Et effektivt missilskjold var det vigtigste. USA trak sig i realiteten tilbage fra verdensscenen; isolationisme, protektionisme og selvforsyning var svaret på krisen. Olie var ikke noget større problem, for diktatorlande stod i kø for at sælge olie til USA – heriblandt Venezuela efter et militærkup.

USA's tilbagetog fra verdensscenen skabte et tomrum, som skulle udfyldes. Iran påtog sig at "rydde op" i Mellemøsten, og Kina satte sig først på Taiwan og siden på det øvrige Østasien. Rusland fik sit gamle overherredømme i Østeuropa tilbage. Det meste af denne tilpasning foregik uden større krige. Undtagelsen var Indien og Pakistan, hvor atomkrigstruslen mere og mere kom i front.

Europa udviklede sig i endnu højere grad til et "Fortress Europe". Det var slut med udvidelserne. En række svage europæiske økonomier undgik kun statsbankerot, fordi de var med i Euroen. Den høje arbejdsløshed førte til, at den frie bevægelighed for arbejdskraft måtte indskrænkes i et EU, der ellers var styrket af krisen. Protektionismen ramte Norden hårdt, for her havde man tjent godt på globaliseringen.

Samfundets vej gennem krisen

Det blev nødvendigt at opfinde alternativer til markedsmekanismen og til banker og traditionelle børser for at få samfundet til at fungere. Når

banksystemet ikke fungerede, måtte staten tage over og garantere betalinger og finansiering.

Der blev indført byttecentraler og alternative valutaer for at få gang i udvekslingen af aktiver, varer og tjenesteydelser. Internettet var en glimrende alternativ børs. Da boligmarkedet i 2012 ikke havde fungeret i 5 år, besluttede staten at oprette en byttecentral, hvor man ved hjælp af internettet matchede folks boligønsker.

Der indførtes skiftedag fire gange om året. Så var folk ikke længere afhængige af at have solgt en bolig, før de kunne købe en ny, og folk med negativ friværdisværdi kunne lettere bytte huset ud med et andet. På grund af deflationen og prisfaldet på boliger var man nødt til at gennemføre en gældssanering for mange boligejere. Andre steder overtog stat eller pensionskasser private ejerboliger og lejede dem ud.

Den store finansielle belastning af statsfinansierne betød, at man måtte beskytte den brede velfærd og koncentrere sig om de mest belastede situationer.

Virksomhedernes vej gennem krisen

Kun virksomheder med stor egenkapital og et solidt cashflow overlevede, og mange var blevet større som følge af opkøb af nødlidende virksomheder. Virksomhedernes fokus skiftede fra globalisering til hjemmemarked eller nærmarked.

De store, solide virksomheder, som havde overlevet og vokset, blev vigtige samfunds bærende institutioner, som ikke blev målt på, om de tjente penge i Langsbortistan, men om de løste opgaver på hjemmefronten. Der udviklede sig et tæt samspil mellem disse virksomheder og staten. Nogle steder var der tale om statskapitalisme, andre steder om den korporative stat, hvor stat og virksomheder aftalte de store indgreb indbyrdes. Fondsbørsen var ikke længere interessant for disse virksomheder.

Krisens udvikling gjorde selvforsyning med energi til et hovedemne i de vestlige lande. Energieffektivitet og alternative energikilder var svaret herpå, og store forskningspenge og skattesubsidier blev bevilget hertil. Det var der mange skandinaviske virksomheder, som nød godt af. De virksomheder, som havde forudset den protektionistiske bølge, havde sørget for at starte produktion i USA og Japan.

Selvforsyningstrenden betød generelt, at globale direkte investeringer vandt frem på bekostning af den globale handel. Virksomhedernes primære opgave var et skaffe beskæftigelse, ikke at tjene penge.

Borgernes vej gennem krisen

Arbejdsløshed, tvangsauktioner og social uro gjorde hverdagen særdeles hård for mange. Det var nødvendigt at finde andre veje end pengeøkonomien og statens velfærdsordninger for at skaffe sig velfærd og lykke. Fællesskab og netværk supplerede velfærdsstaten. Unge blev boende hos forældrene, og man rykkede sammen i storfamilier med flere generationer under ét tag. Det medvirkede ikke ligefrem til at øge boligsalget.

Simple living-tendensen bredte sig, nu mere af nød end af lyst, selv om mange blev glædeligt overraskede over fordelene ved at være mindre afhængige af pengeøkonomien. Det var faktisk muligt at leve for en brøkdel af det, man tidligere brugte, hvis man gik lidt systematisk frem. Mange midaldrende, som mistede et job, flyttede på landet og dannede mindre bofællesskaber. På nettet opstod fællesskaber, hvor man kunne bytte hjemmeproducerede varer og lægge gratis indhold ud til fælles bedste.

Stille og roligt flyttede mere og mere økonomisk aktivitet fra den traditionelle pengeøkonomi og forretningsverden over i den såkaldte open-source økonomi. Flere klarede sig uden ejendomsmæglere, banker, detailhandlere og andre "uproduktive" mellemmand.²

Hvad er forandret af krisen

Globaliseringen er rullet tilbage. Verden er delt op i et antal regionale blokke, som er blevet mere og mere selvforsynende og sig selv nok. EU er kommet et stort skridt videre i retning af en union. Kommersialiseringen er også rullet baglæns. Pengeøkonomien spiller en mindre rolle end for 10 år siden og er erstattet af mere selvforsyning, mere fællesskab, og mere sort økonomi.

2 Se i øvrigt afsnittene om "simple living" og "open society"

Scenarie 4.

Sustainable new growth: Langsom tilpasning + Fornyset vækst

I 2009 begyndte man at tale om en systemkrise, hvor grænserne for vækst var reelle; en krise, som krævede grundlæggende samfundsforandringer, og hvor "mere af det samme" ikke var løsningen.

Året startede med bankredninger og penge- og finanspolitiske tiltag, der kun midlertidigt bragte optimismen tilbage, og nye finanskriser fulgte efter. Man blev langsomt klar over, at man ikke kun havde med en traditionel krise at gøre.

Der var behov for radikalt anderledes tiltag end tidligere. Det var ikke så ligetil at stille diagnosen og komme med løsningen. Ekspertter og politikere var i vildrede, og perioden fra 2009 og frem til 2011 var kendetegnet ved stor turbulens.

Der var behov for store investeringer i ny bæredygtig teknologi, for nye samarbejdsrelationer mellem stat og erhvervsliv og mere global governance. Først i 2012 lykkedes det at skabe den fornødne tillid hertil og skabe ny holdbar vækst i verdensøkonomien. Inden det kom så vidt, nåede arbejdsløsheden op på 10% i USA.

Krisens forklaring

Krisens omfang og styrke var en følge af, at mange kriser var i spil samtidig. For det første var der en traditionel, men verdensomspændende finans-, ejendoms- og aktiebobbel. For det andet var boblen vokset frem i en helt ny situation, hvor markedsøkonomien og finanssektoren var blevet global uden at være underlagt et globalt tilsyn og regulering. For det tredje var der også en række langsigtede grænser for vækst, som begyndte at gøre sig gældende:

- Mangel på energi, råvarer og fødevarer.

- Mangel på arbejdskraft.
- Klimatrussel.
- Manglende nye teknologiske innovationer, der kunne udfylde den vækstdrivende rolle, som IT havde haft.

Det var slut på en epoke med høj vækst baseret på globalisering, uhindret markedsøkonomi, mere demokrati og relativt fredelig sameksistens mellem verdens lande og folkeslag.

Krisens forløb

I løbet af 2009 begyndte stadigt flere at problematisere de traditionelle kriseløsninger og pakker, som var bragt i anvendelse. De virkede tilsyneladende ikke efter hensigten, og virksomhedslukninger, tvangsauktioner og arbejdsløshedstal voksede. Der skulle hele fire bølger af finanskriser til: Først investeringsbankerne, dernæst de almindelige banker, så kapitalfonde og store multinationale virksomheder og endelig statsobligationerne.

Mange kriseforklaringer blev bragt i spil. Ekspertter og politikere var i vildrede, og der var mange forslag til redninger afhængig af tro og interesser. Det tog tid at finde frem til de reelle årsager til krisen, lang tid at blive enige på globalt plan om løsningerne, og tid at iværksætte de nødvendige omstillinger. Derfor fortsatte turbulensen og den negative spiral langt ind i 2011, hvor arbejdsløsheden i USA toppede med 10%.

Relativt hurtigt blev toneangivende politikere på verdensplan enige om, at man for enhver pris skulle undgå protektionisme. Håndhævelsen heraf var den vigtigste årsag til, at depressionen ikke blev helt så dyb.

Ikke alle lande var dog enige heri og argumenterede for, hvorfor der gjaldt undtagelser for dem. Fristelsen og vælgerpresset til at hytte sig selv steg i takt med, at krisen strammede til. Det krævede betydeligt lederskab ikke mindst USA fra, at sikre intern opbakning og samle de mange forskellige interesser på globalt plan om fælles løsninger. Denne sejr i kampen mod den spirende protektionisme og nationalisme var den første store succes for "verdenssamfundet".

Samfundets vej ud af krisen

Det næste, som en række toneangivende lande kunne enes om, var at udfase olien så hurtigt som muligt. Grundstenen hertil blev lagt på FN's klimakonference i København i december 2009. Man ville undgå afhængighed og berigelse af "slyngelstater", og ikke mindst ville man reducere klimaforværringer på lang sigt.

I 2010 enedes Japan, EU, Kina og USA om at lægge en afgift på 100% på olieforbrug. Det gjorde man på et tidspunkt, hvor olieprisen var helt i bund, og da man samtidig sænkede andre skatter og brugte flere penge på forskning og udvikling inden for alternativ energi, udgjorde olieafgifterne ikke nogen belastning for samfundsøkonomien.

Afgiften lagde en dæmper på den pris, som olielandene kunne forlange for deres olie. Man beregnede, at i takt med at flere lande tilsluttede sig beskatningen, ville mere end halvdelen af afgiften blive betalt af olielandene selv i form af et lavere provenu. Samtidig blev overgangen til vedvarende energi fremmet markant; en udvikling som ellers var truet med at gå i stå som følge af de lave oliepriser. Jo højere pris, desto højere afgifter, forbrugerpriser, energibesparelser og forskning i alternativer. Oliestaterne måtte efterhånden indse, at deres storhedstid var omme.

Succesen med olieaftalen førte til endnu flere globale aftaler. Man enedes om at afskaffe alle former for told mellem lande, som var med i olieaftalen. Der blev etableret et globalt institut for overvågning og regulering af det globale finansielle system. Alle banker og finansinstitutter, som udførte grænseoverskridende transaktioner, skulle underlægge sig reglerne. Indsatsen for at eliminere globale problemer som fattigdom, vandmangel, etc., blev også styrket. Det skete i samarbejde mellem globale græsrodsbevægelser, stater og private virksomheder inden for rammer, som blev aftalt i globale fora. Global governance var så småt ved at se dagen lys.

I 2011 der var for første gang siden 2008 positiv vækst i USA og Europa, og i 2012 begyndte optimismen for alvor at vende tilbage. Store investeringer i ny energiteknologi og anden teknologi blev søsat. Den verdensomspændende "krig mod fossile brændstoffer", som i 2010 erstattede "krigen mod terror", satte en ny stor bølge af investeringer i gang, lige fra elbiler og mere kollektiv trafik til passivhuse, sol- og vindenergi, etc. En sundhedsreform

i USA og nye investeringer i life sciences, herunder bioteknologi, gav også positive bidrag til økonomien. Sundhed sås som en af fremtidens vækstbrancher, der roligt kunne sættes mere på som følge af aldringen.

USA, Europa og Kina deltog aktivt i at få den nye energiøkonomi op at stå, og der kom stor konkurrence om at være først med nye bæredygtige og effektive løsninger. Norden fik en stærk position i denne sammenhæng, og allerede i 2010 var der igen positiv vækst i Danmark. Olielande, herunder Norge, Rusland og de arabiske lande, rammes imidlertid af de fortsat faldende oliepriser. Det førte til politisk uro og omvæltninger i de olielande, som var meget afhængige af olieindtægter.

Idéen om bæredygtig vækst rakte videre. Mange steder blev der arbejdet med at formulere nogle langsigtede politiske visioner for en ny økonomi, hvor kvantitativ og materiel vækst ikke var de vigtigste succeskriterier og en forudsætning for at undgå kriser. Mange mente, at BNP-vækst for så vidt var uinteressant, hvis den primært tilfaldt de rigeste 1% eller 10% af befolkningen.

Det burde heller ikke længere være ligegyldigt, hvorfra væksten i BNP stammede. Det, der bidrog til sundhed, miljø, tryghed og lykke, burde tillægges større værdi og fremmes mere end det, der gjorde det modsatte. Militærudgifter, fængselsvæsen og affaldshåndtering var nødvendige omkostninger, men ikke nødvendigvis noget samfundet blev rigere af, selvom det indgik i BNP.

Mange mente også, at bankvæsen, reklameindsats og biltrafik ikke bidrog til velfærd og lykke i et omfang som svarede til deres andele af ressourceforbrug og BNP. Det var imidlertid ikke nogen let sag at nå frem til noget, der bare lignede konsensus om disse ting. Et pænt stykke af vejen var det dog muligt at gå. De færreste havde problemer med prohibitivt høje afgifter på tobak og alkohol, selvom det kostede arbejdspladser, og i 2010 indførte Danmark momsfratagelse på frugt og grønt. Den økonomiske krise og ønsket om ny bæredygtig vækst førte til, at kollektivt forbrug blev opprioriteret til fordel for privat forbrug.

USA og Sydeuropa bevægede sig et stort skridt i retning af den nordiske velfærdsmode, og fra 2008 til 2014 blev der tilført betydelige beløb til sundhedsvæsen, uddannelse, forskning og miljø. Skatterne steg ikke helt så meget, da det offentlige parallelt hermed privatiserede infrastruktur som veje og bygninger, etc. ved at sælge disse aktiver til pensionskasser og lignende.

I Norden blev der plads til skattestigninger, nu hvor nabolandene ikke længere

konkurrerede om at sænke skatterne. Der var tale om grønne afgifter, roadpricing, afgifter på emballage og reklame, etc. Man indførte også brugerbetaling, hvor det gav god mening.

Virksomhedernes vej ud af krisen

Shareholder value var med aktiemarkedets kollaps i perioden 2008 til 2012 trådt helt baggrunden. Nu drejede det sig primært om overlevelse. Aktiemarkedet var uinteressant, og stadig flere børsnoterede selskaber blev fjernet fra børsen. I stedet kom stakeholder value gradvist i fokus.

Virksomhederne skulle dokumentere deres værdi ikke alene for aktionærerne, men også for samfund, forbrugere og medarbejdere. Via skatter og afgifter sørgede man for de rette incitamenter. Virksomheder, som udbetalte uforholdsmæssigt meget til direktører og aktionærer eller på anden måde opførte sig i strid med samfundets interesser, blev straffet via afgifter eller fik ikke adgang til samme fordele som andre.

Der blev indgået en række samfundskontrakter mellem staterne, de store virksomheder, græsrodsbevægelser og pensionskasser m.v. om at løse samfundsproblemer til gengæld for opbakning i form af garantier for lån, penge til forskning og udvikling etc. Corporate Social Responsibility var ikke længere kun flotte ord i årsregnskabet, som man kunne tillade sig i gode tider. Nu var det blevet en del af samfundskontrakten.

Borgernes vej ud af krisen

Delvist presset af omstændighederne blev den materialistiske forbruger livsstil sat lidt til side til fordel for mere fokus på immaterielle værdier, herunder sundhed, personlig vækst og etik. Mange gik ned i tid og løn, og på den måde fordelte man det forhåndenværende arbejde. En del brugte den tid, de fik til overs, til forskellige former for frivilligt arbejde. Det samme gjorde mange af de arbejdsløse. Frivilligt arbejde så også godt ud på det elektroniske CV og kunne give bonus i karrieren.

Fællesskaber blev vigtigere, og rollen som borger vandt frem til fordel for rollen som forbruger. Flere involverede sig i frivilligt arbejde eller deltog aktivt i arbejdet i politiske partier og græsrodsbevægelser.

Interessen for politik på alle niveauer blev øget, og internettet spillede en stor rolle i denne sammenhæng. Flere rigmænd forærede deres formuer til velgørende fonde frem at købe store palæer, Porscher og yachts.

Hvad er især forandret efter krisen?

Global governance er ikke længere kun noget, der drøftes på universiteter. Det er allerede godt på vej i den virkelige verden.

Markedsmekanismen og kapitalismen er ikke sat ud af spil, men markedet er kommet i politikens tjeneste, ikke omvendt. Der er kommet mere politik og mindre marked på globalt plan.

Man kan imidlertid ikke hævde, at der dermed også er kommet mere demokrati og mindre forretning. Stærke mænd og kvinder med stor gennemslagskraft har mange steder sat sig tungt på magten. Det gælder både i politik og i forretning.

EU bestod sin manddomsprøve og bidrog betydeligt til, at de europæiske lande kom relativt godt i gennem krisen sammenlignet med andre dele af verden. Interessen for at styrke EU's rolle i forhold til de enkelte nationer og verden som helhed, er styrket markant.

Regnskabets time

Den nuværende økonomiske nedgang er regnskabets time. Uanset om økonomien udvikler sig som i scenario 1, 2, 3 eller 4, vil krisen lede til fundamentale forandringer i den globale økonomi, regulerende systemer, magtforhold og globale kulturer.

Økonomisk restrukturering:

Hvem vil erstatte den overbelånte forbruger?

Forbrugere fra overbelånte økonomier (USA, Storbritannien, Spanien, Irland, Australien, osv.) vil blive sparere de næste mange år. Opsparingsraten blandt amerikanske forbrugere er vokset fra 0 til 5 procent i 2008 i takt med, at økonomien er blevet svækket.

Om end en vigtig tilpasning i det lange løb, vil en pludselig vækst i opsparing i det korte løb forværre den globale økonomiske nedgang. I økonomiske krisetider kan det virke stimulerende på økonomien at dykke ned i sparegrisen. Når økonomien taber pusten, og folk mister deres job, kan de bruge deres opsparing til at ride den økonomiske storm af. I overbelånte økonomier vil en pludselig vækst i opsparing under en økonomisk nedgang omvendt øge den negative inertie, der trækker økonomien ned.

I 2007 udgjorde de amerikanske forbrugeres forbrug 21% af det samlede globale BNP. En vækst på 5% i amerikansk opsparing kan medføre et fald på 1% i det samlede globale BNP. Det er sandsynligt, at amerikanske forbrugere trækker fingrene endnu mere til sig og øger deres opsparing til 10%, medførende et fald på 2% i det samlede globale BNP.

Den amerikanske regering forsøger at udfylde hullet, men den er allerede stærkt tynget af gæld. Det er ikke langtidsholdbart at erstatte én overbelånt forbruger med en anden. Når de overbelånte forbrugere holder igen, må de overproducerende økonomier i Asien og andetsteds enten forbruge mere eller producere mindre.

Ifølge tilhængere af afkoblingsteorien vil stigende lokal efterspørgsel hos forbrugerne i opsparingsøkonomierne (fx Kina) øge deres forbrug og derved erstatte den aftagende købekraft hos amerikanske forbrugere. Denne antagelse er tvivlsom set ud fra mange betragtninger. Velstand og forbrugerpræferencer er meget forskellige for kinesiske og amerikanske forbrugere, og forbrugsgoder kan ikke overføres direkte.

I øjeblikket sparer kinesiske forbrugere 20-24% af deres indkomst op. Selvom deres opsparingsrate faldt til nul (noget der nærmest er umuligt, givet de kulturelle og lokale realiteter), vil de kinesiske forbrugeres rolle i økonomien stadig være for lille. BNP per capita skulle stige med 52% (stadig under antagelse af nul opsparring) for at fylde hullet, som den amerikanske forbruger efterlader.

Produktionsorienterede økonomier (Kina, Thailand, Filippinerne, osv.) er og vil blive hårdt ramt af krisen, da deres økonomier er gearret mod at tilfredsstille et ikke bæredygtigt globalt overforbrug. Som resultat deraf vil fabrikker lukke og arbejdsløsheden stige markant.

Statens genopblomstring

I 1996 argumenterede den britiske politiske økonom Susan Strange for, at magtforholdene mellem statslige og ikke-statslige aktører er som et svingende pendul. I perioden 1981-2008 har statens rolle i økonomiske affærer aftaget markant. Som følge af krisen bliver statens magt styrket globalt set. Selvom staterne vil spille en mere aktiv rolle, står vi over for mange usikkerhedsmomenter i den globale økonomi. Vil den genopblomstrende stat hovedsageligt agere multilateralt gennem institutionelle rammer, eller vil krisen føre til mere stridbare internationale relationer, hvor staterne konkurrerer og konfronterer hinanden mere? Hvis statens genopblomstring baserer sig mere på konkurrence end på samarbejde, kan vi stå over for en æra med stigende protektionisme og konflikt.

Hvem vil købe den voldsomme vækst af statslig gæld?

Præsident Obama har erklæret, at USA vil oparbejde budgetunderskud på billioner af dollars i løbet af de næste år. I begyndelsen af 2009 var USA's offentlige gæld 10,6 billioner dollars. Før krisen sluttede, kan gælden nemt vokse til

over 19 billioner dollars (over 100% af BNP). Globalt set forventes regeringer at prøve at låne 3000 milliarder US\$ for at stabilisere deres økonomier.

Mange regeringer vil imidlertid få svært ved at rejse den fornødne kapital. Den 7. januar 2009 forsøgte Tyskland sig med en auktion over statsobligationer til en værdi af 6 milliarder Euro. Det slog fejl, og auktionen blev aflyst, da investorerne afholdt sig fra at købe obligationer fra verdens fjerdestørste økonomi.³ Hvis investorerne går uden om tyske obligationer og flere andre udstedelser af obligationer slår fejl, kan det også true økonomiske stimulationspakker i mindre lande og i udviklingslandene. Som resultat deraf kan håbet om fornyet økonomisk vækst blive forsinket i flere år.

³ David Oakley: "German bond sale's fate signals trouble ahead" *Financial Times* www.tinyurl.dk/5368 (7. januar 2009).

Krisens kulturelle konsekvenser

Den økonomiske krise vil medføre en periode med social polarisering og en periode med ekstrem pessimisme, før optimismen vender tilbage. IFF har identificeret fire mulige sociale bevægelser, som kunne vinde frem eller få fornyet energi på grund af krisen. Vi vil dog også gerne have dit input om, hvad du tror bliver de vigtigste sociale bevægelser i løbet af de kommende år.

Gode tider kontra dårlige tider

Økonomiske tendenser har sociale og moralske konsekvenser. I sin bog *The Moral Consequences of Economic Growth* argumenterer Benjamin Friedman for, at økonomisk vækst hjælper med at forme folks holdninger over for hinanden. Økonomisk vækst giver muligheder og forlener samfundet med større tolerance over for andre. Folk plejer også være mere generøse over for de dårligt stillede.

I nedgangstider bliver folk typisk vrede, bange og stadig mere egoistiske. Individer fokuserer på at sikre sig, at det går godt for dem og deres familier, efterfulgt af lokalsamfundet og de mennesker, de identificerer sig mest med. Disse attituder fører ofte til politiske og sociale konflikter. Forandringerne i sociale værdier får indflydelse på de bredere kulturelle holdninger over for demokrati og social og politisk liberalisering. I løbet af de næste få år kan vi forvente, at samfundet bliver mere konservativt. Når økonomien engang stabiliserer sig, og væksten vender tilbage, vil optimismen også vende tilbage.

Eksempel 1:

De sociale konsekvenser af den Store Depression

Ifølge en mængde undersøgelser analyseret i Robert Shiller's *The Subprime Solution* (2008), medførte den Store Depression fundamentale ændringer i det amerikanske samfund. De brølende tyvere var en tid præget af optimisme og et afslappet forhold til sociale tabuer. Den Store Depression førte til et samfund delt mellem dem, der vendte tilbage til traditionelle værdier og dem, der vendte sig mod kommunisme. Kvindemoden blev mere konservativ. Interessen i bøger, skuespil og film, der udfordrede de etablerede normer, svandt ind, mens romantiske og poetiske historier vandt i popularitet. Folk søgte tilflugt i religion, og den offentlige gøren grin med religiøse fordomme, der fandt sted i 1920'erne, holdt inde. Mens mange amerikanere vendte sig mod konservative værdier, var 1930'erne også velmagtsdage for kommunistbevægelsen i USA.

Eksempel 2:

Punkbevægelsen og nedturen i 1970'erne

Punken opstod i slutningen af 1970 som en reaktion og et udtryk for sin tid. Drivkraften bag skal findes i det omgivende samfund, med oliekrise, stor arbejdsløshed og en rodfæstet arbejderklasseetik, der ikke gav store muligheder for de unge. Punkten gjorde modstand uden konstruktive løsninger, så den forblev en modstandsbevægelse uden mål. Punkens morbide udtryksform var et forsøg på at rette opmærksomheden mod en generation med en udsigtsløs fremtid. Punkten gør oprør mod borgerskabet ved bevidst at overgå de borgerliges fordomme overfor de unge. Punkten fandt næring i borgerskabets foragt; lige så meningsløst og fordærvet de ældre så de yngre, ligeså kraftigt understregede punkten meningsløsheden ved de unges eksistens i et samfund, der ikke bød på muligheder.

De nye protestbevægelser i slutningen af nullerne

Hvad vil der komme af nye ungdoms- eller protestbevægelser i slutningen af nullerne? IFF har fire bud på, hvordan sådanne bevægelser kan komme til at se ud over de næste fem år. De er:

Antispekulationsbevægelse: Spekulanterne blev rige på opsvinget, var skyld i krisen, og de fleste af dem er trods tab alligevel endt rigere end de fleste andre. Det skaber forbitrelse blandt almindelige mennesker, der er blevet ramt af krisen, selvom de ikke selv har gjort noget forkert. Den organiserede, fredelige modstand udmønter sig i krav om mere kontrol med spekulation, fx i form af afgifter á la the Tobin Tax. Den mindre organiserede, anarkistiske modstand kan fx udmønte sig i hærværk mod kendte spekulanteres dyre biler og boliger – eller dyre biler og boliger i almindelighed.

Anti-IPR: Der har længe været protester mod regler for copyright og patenter, der ses som værende for restriktive og hæmmende for ny udvikling. Disse protester kan få mere vind i sejlene, dels i form af lobbyisme for lempelse af reglerne, dels i form af piratkopiering af software, underholdning, medicin, varemærker m.m. Hvis piratbevægelserne vokser drastisk, kan det reelt komme til at betyde enden på IPR, fordi det ikke reelt er muligt at beskytte IPR.

Klimakrigere: Hvis verdens nationer bruger krisen som en undskyldning til at holde igen med klimapolitikken, kan der opstå bevægelser, der tager sagen i egen hånd, fx gennem hærværk mod forurenende fabrikker og (i stil med bevægelsen Asfaltindianerne) store, benzinslugende biler. Guerilla Gardening kan også indgå som et element.

BZ'ere: Mange folk verden over bliver tvunget ud af deres hjem pga. krisen. Det kan føre til udbredt BZ-aktivitet, ikke bare blandt unge anarkister, men også for familier, der pludselig bliver hjemløse. Boliger, der står tomme, fordi de ikke kan sælges, kan blive et mål for denne slags BZ'ere. Nogle vil måske vælge at bryde ind i deres egne tidligere hjem i protest og frustration over, at de står tomme, mens de selv står uden hjem.

Dette er IFF's bud på kommende protestbevægelser, men vi vil gerne høre, hvad *du* mener. Skriv en kort artikel med dit bedste bud og send den til jss@iff.dk. IFF's fremtidsforskere vil vælge den bedste artikel til offentliggørelse i FO!



Del 2.

VEJE UD AF KRISEN



Samfundet på den anden side af krisen

Vi skitserer tre veje for fremtidens udvikling: "Big Mother," "Open Society," og "Simple Living". "Big Mother" handler om mere nationalisering, kontrol og overvågning af især finanssystemet. "Open Society" peger på en mulig ny måde at skabe øget værdi og velstand uden en egentlig finansiel, økonomisk vækst. "Simple Living" peger på en ændring af velstandsbegrebet, hvor begrebet rigdom i stigende grad flytter fra materielle til immaterielle værdier. Det er sandsynligt, at den fremtidige vej ud af krisen vil indeholde elementer af alle tre veje.

"Big Mother"

Den økonomiske krise skyldes i høj grad manglende gennemsigtighed af de finansielle institutioners tilstand og en mangelfuld kontrol og regulering af deres handlinger. For at forhindre, at dette skal gentage sig, er det næsten givet, at de vestlige landes stater gennemfører en udvidet kontrol med bankernes økonomi og handler.

Der kan stilles større krav om gennemsigtighed af derivater og andre finansielle produkter, så det er tydeligt, om deres værdi er reel eller bare varm luft. Det handler om at skabe tillid. Flere har foreslået at oprette instanser, hvor 'whistleblowers' anonymt kan angive ulovligheder, deres firmaer eller organisationer er skyldige i.

Tidens mantra kan blive "follow the money". Der har været snak om, at den næste generation Euro-pengesedler bliver forsynet med RFID-chips, og så vil man kunne følge den enkelte seddels vej rundt i systemet. Det vil gøre sort arbejde og hvidvaskning af sorte penge mere besværligt.

Et resultat af krisen er, at sunde virksomheders og privatpersoners økonomi er blevet ramt af pengeinstitutternes usunde og ukritiske spekulationer. Allerede nu er flere pengeinstitutter reelt blevet helt eller delvist nationaliseret via staternes redningspakker, og flere følger sandsynligvis.

Krisen har skabt en forståelse for, at en sund finansinfrastruktur er lige så nødvendig som en sund transport- og energiinfrastruktur, og flere mener, at det simpelthen er for risikabelt at overlade den slags til private, kommercielle virksomheder. Tiltroen til, at de frie markeds kræfter per definition er bedre, har fået et alvorligt knæk.

Det er derfor tænkeligt, at folk vil se de nationaliserede banker, eller eksisterende statsbanker, som sikre alternativer til de 'griske' private pengeinstitutter. Det er også muligt, at igangværende projekter om at privatisere anden vigtig infrastruktur bliver sat i bero, eller at der ligefrem sker en re-nationalisering.

Den stigende nationalisering, kontrol og overvågning kan få folk til at tænke på Sovjetunionen og George Orwells *1984*. Forskellen er, at tiltagene handler om at beskytte de små mod de store i stedet for omvendt. Der bliver ikke tale om en diktatorisk "Big Brother", men snarere en bekymret "Big Mother", der passer godt på os alle sammen.

Automatiseret kontrol og overvågning kan også sikre en bedre udnyttelse af ressourcerne. Flere lande overvejer at indføre roadpricing ved hjælp af GPS. Det vil sikre større retfærdighed end faste vægtafgifter, og fordi alle kørende bilers position til enhver tid bliver registreret, kan man få præcis information om, hvor trafikpropperne er til en given tid og derved reducere tabt arbejdstid og CO₂-udslip. Hjem kan forsynes med elmålere, der fortæller om den øjeblikkelige pris for en kilowatttime.

Det vil gøre det muligt at vaske tøj og opvask – og oplade elbiler – når presset, og dermed prisen, er lavest. Nye hårde hvidevarer kan ligefrem programmeres til at gå i gang, når prisen er lav.

"Open Society"

Den økonomiske krise kan komme til at betyde det helt store gennembrud for open source. Virksomheder og privatpersoner, der står for at skulle opdatere

deres softwarepakker, vælger i stigende grad at afprøve de gratis alternativer. Det kan vise sig at have en smittende effekt. Mange har tidligere fravalgt open source-software på grund af bekymringer om kompatibilitet, men det problem forsvinder, efterhånden som open source bliver mere udbredt. Kvaliteten af open source-software er i stigende grad konkurrencedygtig med den kommercielle software, derfor modsvares besparelsen på indkøb ikke af et spild af arbejdstid. Der vil være en besværlig indkørfase, men ikke nødvendigvis værre, end når man opgraderer til en ny udgave af en kommerciel softwarepakke.

Det er før sket, at kommercielle IT-virksomheder har frigivet deres software som open source, enten for at fremme salget af deres udvidede, kommercielle produkter, eller fordi de opgiver at videreudvikle et bestemt softwareprodukt. Den økonomiske krise kan gøre dette mere almindeligt og derved øge udbuddet af gratis software. Man må også antage, at IT-folk, der er arbejdsløse i en periode, kan finde på at bruge tiden på at bidrage til open source, da sådanne initiativer kan se godt ud på deres CV.

En fremgang for gratis software (open source eller public domain) vil gøre det langt billigere og nemmere for iværksættere at starte nye virksomheder, hvad enten det handler om at bygge videre på den gratis software eller bare om at slippe for udgifterne til kontorsoftware. Derfor kan en vækst i open source være med til at stimulere iværksætteriet og dermed økonomien.

Ud over open source-software byder internettet også på store mængder gratis underholdning. Der er hastigt voksende biblioteker af bøger, film, tegneserier, musik og computerspil i public domain eller udgivet som *open content* under licenser, der minder om open source. Med open source og open content er det muligt at øge sit forbrug af ting, man tillægger værdi, uden at bruge penge på det. Det kan give en oplevelse af *reel* velstandsstigning uden en tilsvarende stigning i *økonomisk* velstand.

Open source-bølgen kan inden for få år komme til også at gælde fysiske produkter i form af open source hardware. I dette århundredes første årti er der sket store fremskridt inden for udviklingen af 3D-printere (også kaldet *fabrikators*), der kan 'printe' fysiske objekter. De mere avancerede af slagsen kan ligefrem bruges til at fremstille elektroniske apparater med polymerbaseret elektronik. Om få år vil man kunne downloade open source-blueprints til alle mulige produkter og printe den på sin egen printer eller i dertil indrettede butikker. I første omgang vil det især gælde 'døde' produkter som plasticfigurer

og reservedele, men senere også polymerbaseret elektronik, fx mobiltelefoner, fjernbetjeninger og spillbokse.

I maj 2008 lykkedes det for 3D-printeren RepRap, der selv er open source, at printe de fleste løsdeler til en kopi af sig selv. Inden for en overskuelig fremtid vil vi formentlig se 3D-elektronikprintere, der kan lave fuldstændige kopier af sig selv. Så kan man printe printere til alle sine venner, der derefter kan printe printere til alle deres venner, osv. og derved lægge produktionsmidlerne i hænderne på forbrugerne selv.

Det bliver sværere at leve af patenter og copyright, da det i praksis er umuligt at håndhæve disse intellektuelle rettigheder. Kopisikring stopper sjældent dem, der vil lave kopier, men til gengæld generer det de ærlige kunder, så producenterne har efterhånden opgivet at gå den vej. Musikere har som regel ingen problemer, for salget af koncertbilletter stiger i takt med, at salget af masseproduceret musik falder. Staten og diverse interessegrupper støtter forskning i medicin og anden samfundsvæsentlig viden, og det giver udviklerne incitament til at finde billige løsninger i stedet for nogle, man kan sælge så dyrt som muligt.

Det er ikke svært at forestille sig et nært forestående samfund, hvor det meste af den reelle vækst sker i form af gratis open source-produkter. Det gør ikke noget, at man ikke tjener flere penge, hvis man kan forbruge mere og mere, uden det koster noget. Det, der koster noget i pengeøkonomien, bliver ting, der ikke kan kopieres, for eksempel unika og begrænsede råvarer som olie, guld, jord og fødevarer.

”Simple Living”

I krisetider skærer folk typisk ned på deres privatforbrug, enten ud fra et forsigtighedsprincip eller af tvang fordi de mister deres arbejde eller må gå ned i løn eller arbejdstid. Der er dog én ting, der er anderledes ved denne krise end tidligere tiders kriser: For de fleste mennesker vil nedskæringen i forbruget kun ramme overflødig luksus. Den gamle bil kan godt holde nogle år endnu, vi behøver strengt taget ikke et 48” fladskærms-tv, og vi behøver ikke købe dyrt mærkevaretoj hver gang. Dem, der i forvejen ikke tjente så meget, vil oven i købet kunne drage fordel af de faldende priser på mange varer og derved øge deres levestandard uden at bruge flere penge.

De fleste forbrugere vil sandsynligvis erfare, at de ikke oplever noget videre afsavn som følge af det reducerede forbrug (undtagelsen er naturligvis dem, der under opsvinget har investeret for hårdt i bolig eller aktier for lånte penge). Der kan ligefrem komme sport, og dermed status, i at finde smarte måder at spare penge på, fx ved kreativt genbrug og håndarbejde.

Tilbage i 1997 forudså den tyske filosof Hans Magnus Enzensberger, at luksus i fremtiden vil skifte fra materielle til immaterielle goder, specifikt tid, opmærksomhed, plads, ro, miljø og sikkerhed.

Når først vi har fået opfyldt de basale materielle behov, bliver vi ikke lykkeligere af at jage efter yderligere materiel velstand – det bliver vi snarere stressede af. Krisen kan få folk til i stigende grad at erkende værdien af de immaterielle goder – noget der også falder i tråd med den voksende livsstilsfilosofi *simple living*.

Man skal fokusere på de vigtigste ting i stedet for at styrte rundt for at prøve at nå (eller købe) det hele, og man skal rydde sit hjem for de ting, man reelt ikke har brug for. Derved får man mere tid og mere plads – begge centrale luksusgoder ifølge Enzensberger.

Der kan komme mere status i at vise, at man har overskud til selv at bage småkager sammen med børnene, end der er i at gå i dyrt modetøj. På nationalt plan kan der komme mere fokus på 'bruttonationallykke' frem for bruttonationalprodukt som mål for velstand.

Økonomisk vækst kan holde op med at blive et mål i sig selv, og fokus kan i stedet blive på, hvad vi skal bruge vores velstand til – og det kan meget vel være at købe mere fritid for den enkelte borger.

Det skiftende fokus fra det materielle til det immaterielle vil ikke være en romantisk drøm om nogle gode gamle dage, der aldrig rigtig fandtes. Teknologi vil spille en central rolle ved at frigive tid og plads.

Det handler ikke om at købe teknologi, fordi det er smart 'bling', men fordi det reelt gør gavn. Robotstøvsugerer sparer os tid og energi, som vi kan bruge på mere meningsfulde ting, og IT kan befri os fra dyngerne af papir, blade, bøger og skiver med film og musik.

Muligheden for at arbejde hjemmefra via internettet et par dage om ugen sparer tid og energi spildt på pendling, og gør det muligt at være hjemme, når børnene kommer fra skole. Tempoet i arbejdslivet og i økonomien bliver nok lidt lavere end i årtusindets første årti, men til gengæld bliver folk mindre stressede, og det lavere tempo gavner også miljøet.

Finansiel og reel værdi

Det er værd at bemærke, at to af de tre nævnte veje ud af krisen handler om en omdefinering af velstandsbegrebet snarere end om ny økonomisk vækst. Omvendt kan selve krisen ses som et tegn på, at der er kommet en voksende afstand mellem den reelle værdi af ting og den finansielle værdi, tingene tillægges.

For det første har den nominelle værdi af boliger og værdipapirer ligget langt over den reelle værdi. Når værdien af en bolig falder drastisk fra den ene dag til den anden, er det ikke et udtryk for, at boligen pludselig har fået svamp eller er begyndt at falde sammen. Den reelle værdi (som bolig) er uforandret; det er ikke huset, mens dets nominelle værdi (som investeringsobjekt) der falder sammen.

For det andet er der et stigende antal af ting, som vi tillægger reel værdi, der er gratis eller er vanskelige at opgøre i penge. På den ene side er der kommet en overflod af gratis produkter og services på internettet, alternativer til ting vi er vant til at betale penge for.

At et stykke open source-software eller en internet-tegneserie er gratis, betyder ikke, at de er værdiløse – brugen af dem har samme værdi som de alternativer, vi betaler penge for. På den anden side tillægger vi i en tid med materiel overflod mere og mere værdi til immaterielle ting såsom at have tid og overskud i privatlivet.

Hvis man vælger at arbejde mindre for at få mere tid til sig selv eller familien, ser det dårligt ud set med finansielle øjne – man tjener mindre og producerer ikke så meget målbar økonomisk værdi – men man vil selv opfatte det, som om man har skabt mere reel værdi for sig selv. Når man rydder sit hjem for materielle ting, man synes er overflødige, kan man komme til at føle sig friere og rigere, selvom man på papiret er blevet fattigere.

Når en krise som den nuværende, der kommer til at ramme mange mennesker hårdt, bliver udløst af et kollaps af finansielle værdier, der ikke har meget at gøre med tingenes reelle værdier, kan man blive nødt til at spørge sig selv, om ikke vi tillægger den finansielle værdi for stor betydning. Kan man forestille sig et økonomisk system, der tillader finansfolk at spekulere, som de lyster i finansielle værdier, uden at et kollaps heraf kommer til at berøre almindelige mennesker, der kun er interesseret i tingenes reelle værdi? Det kan virke svært, men som John Lennon sang: *Imagine – it's easy if you try.*



Strategier til at opnå vækst

I dette afsnit kigger vi kort på et antal strategier til at opnå vækst – eller i det mindste minimere tab – i en verden med lille eller ingen vækst. Ikke alle strategierne vil være brugbare for alle virksomheder eller organisationer, men vi håber, at alle vil finde noget nyttigt.

Kig efter muligheder

De enkelte virksomheder bør undgå panik. I stedet bør man kigge omkring og se, om der ikke er muligheder for at lancere nye services eller produkter, der kan hjælpe andre med deres problemer. Tænk nye tanker i stedet for at lade krisen standse udvikling og innovation i din virksomhed. Denne strategi kan vise sig at være profitabel i både det korte og det lange løb. Til inspiration kan man studere megatrends som aldrig, globalisering, individualisering, imaterialisering og teknologisk udvikling. Hold også øjnene åbne for de seneste mikrotrends i dit forretningsområde.

Reducer tid brugt på aktiviteter der ikke er essentielle

Undersøg om der bliver brugt tid i jeres organisation på ting, der ikke er absolut nødvendige, skær ned på dem, der ikke direkte skaber værdi, og brug ressourcerne fokuseret andre steder. Er alt det papirarbejde man forlanger af de ansatte virkelig nødvendigt? Kan møderne holdes kortere og mere stramt? Er det virkelig nødvendigt at rejse for at møde partnere og kunder, eller kan det klares med et telefonopkald eller korrespondance via e-mail?

Køb hvis du har råd

Hvis I har rigeligt med kapital til at klare jer gennem krisen, kan dette være det rigtige tidspunkt til at gå på indkøb. Mange potentielt værdifulde aktiver, virksomheder og patenter kan erhverves billigt for tiden. I kan også låne ekstra kapital ud til virksomheder, der har svært ved at få et lån hos de hårdt trængte banker.

Overvej alternative IT-løsninger

Hvis I står overfor at opdatere jeres softwarepakker eller har brug for at investere i ny software, kan det være værd at kigge på brugbare alternativer inden for open source-software eller SAAS ("software as a service", også kendt som "cloud computing"). Selvom omstillingsfasen kan være bøvlet, er det muligt at spare mange penge og/eller arbejde i det lange løb. Hvis den nuværende situation betyder, at jeres ansatte har mindre travlt end normalt, er det endnu en grund til, at det kan være det rigtige tidspunkt til at implementere sådan en forandring.

Lav light-udgaver af jeres produkter

Hvis jeres kunder i den nuværende situation synes, at jeres produkter eller services er lidt for dyre, er der værd at overveje, om I kan levere nogle mere skrabede, billigere versioner af dem, eventuelt med et element af "gør det selv" eller "leveres i løsdele" (ligesom IKEA-møbler).

Gå virtuel

Hvis din virksomhed har kontorer eller afdelinger over hele landet/verden, kan det være værd at undersøge teknologi til virtuelle konferencer, fx et internt virtuelt mødelokale, eventuelt ved brug af open source-teknologi som Open Simulator eller Suns Wonderland Project. Det er også muligt, at et enkelt virtuelt salgskontor på nettet kan erstatte flere marginale fysiske salgskontorer.

Tilbyd skræddersyede produkter

Virksomheder, der fokuserer på forudbestilte, skræddersyede produkter, kan have visse fordele i en krise. Eftersom deres produktion matcher bestillingerne, er der ingen problemer med overskudsproduktion eller lang dødtid mellem produktion og salg. Jeres virksomhed kan overveje, om det er muligt at gå denne vej, især fordi det også giver et bedre indtryk af, hvad det præcis er, kunderne efterspørger under og efter en krise.

Fokuser jeres indsats

Et stærkt, snævert fokus kan opnå bedre resultater end en bred, mindre fokuseret indsats. Kig på de projekter I har under udvikling og overvej hvilke, der har størst potentiale for at lykkes, og fokuser så indsatsen der. Steve Jobs brugte, da han vendte tilbage til Apples ledelse i 1998, denne strategi med stor succes og banede derved vejen for virksomhedens nuværende succes. Overvej også om jeres marketing sigter for bredt og fokuser på de mest relevante markeder og kanaler. Det er også værd at overveje om nogle opgaver med fordel kan outsources.

Del ressourcer med andre virksomheder

Især små og mellemstore virksomheder kan opnå fordele ved at dele ansatte og ressourcer om mindre centrale opgaver såsom den daglige administration, marketing, call-centre og computer/internet-support. Til lejlighedsvis beregningsopgaver, der kræver meget regnekraft, kan man deles om computerens regnekraft via grid-teknologi; herved undgår man at investere i regnekraft, der kun sjældent bliver brugt.

Gå uden om mellemhandlerne

Hvert led i forsyningskæden mellem jer og jeres kunder eller underleverandører gør jeres produkt dyrere, og svækker jeres knytning til jeres interessenter. I vores tæt forbundne netværkssamfund er det ofte muligt – og generelt ønskeligt – at gå uden om mellemhandlerne og tage direkte kontakt til jeres kunder og leverandører oppe og nede ad forsyningskæden.

Salg og køb gennem internettet er en del af en sådan strategi, men ikke nødvendigvis den eneste del.

Fyr nogle af jeres ansatte – og gensætz dem som frie agenter

I kan finde det nødvendigt at skære ned på jeres stab, men det kan være en god idé at fastholde kontakten med nogle af de mennesker I afskediger, fx ved at hyre dem som konsulenter til særlige opgaver. På denne måde undgår I at miste deres værdifulde erfaring helt, I vil få konsulenter, som I kender og har tillid til, og det øger muligheden for at kunne fastansætte dem igen, når krisen er overstået, og I skal til at vokse igen.

Tag chancer

I usikre tider bliver udfaldet af selv de mest forsigtige strategier usikkert. Når man tager chancer, er der altid en risiko for, at det går galt, men i en krise kan det betyde sikker undergang, hvis man ikke tager chancer. Hvis man står over for at skulle springe over en afgrund, er små, forsigtige skridt ikke vejen frem – det er nødvendigt at lukke øjnene og tage springet. Det kan være, at man ikke kommer over – men i det mindste gjorde man forsøget.

Mind your innovative business:

Bruger-orienterede innovationsprocesser

Et fokus på innovation gør det muligt for din organisation at gå ud af krisen i en styrket position. Brugerorienteret innovation gør det muligt for organisationer at øge kundeloyalitet gennem at tilfredsstille brugernes behov bedre.

Nøglen til innovation er at forvandle en idé eller et koncept til en profitabel forretning. En af innovationens gyldne regler er at have et åbent sind, men ikke så åbent, at hjernen falder ud. Innovation i en organisation under pres fra en økonomisk krise er ikke nogen nem opgave. Desværre fokuserer de fleste organisationer for meget på at skære ned og overleve. Ofte ofrer virksomhedsledere organisationens innovative ånd i dårlige tider – en sikker måde at miste sin førerposition på.

At involvere sine kunder i udviklingsindsatsen gennem brugerdrevet og brugergenereret innovation er to relativt nye måder til at forbedre innovationsevnen, men de har vist sig nyttige til at skabe vækst på kort tid med få udgifter.

Brugerdrevet versus brugergenereret

De fleste innovationsprocesser fokuserer typisk på brugeren som højeste prioritet. Brugerne bliver i stigende grad opfattet som potentielle idébanker, som virksomheder med beskednen indsats og udgift kan trække på for nye idéer. Men brugerfokuserede innovationsprocesser kan være meget mere profitable end traditionelt udviklingsarbejde. Ifølge Eric von Hippel, innovationsekspert og professor ved MIT, lavede 3M en uformel vurdering af deres innovationscyklus og kom frem til, at idéer, der kom fra deres kunder, skabte markant større indtjening end dem, der kom inde fra organisationen – faktisk otte gange større i gennemsnit!

Før I trækker jeres kunder ind i en innovationsproces, må I først sikre jer, at jeres organisation er forberedt på det, og dernæst må I følge to centrale brugerorienterede strategier: brugergenereret og brugerdrevet innovation. Den sidste er proaktiv i sin holdning over for brugerne; den første er det i mindre grad.

I begge strategier bør jeres organisation være indstillet på at lytte og reagere på brugernes behov. Det rækker ikke med et spørgeskema eller at spørge: "Hvad vil I have?" Som Henry Ford sagde: "Hvis jeg havde lyttet til, hvad kunderne ville have, havde jeg lavet en hurtigere hest."

For at bruge brugergenereret innovation med succes, bør jeres udviklingsafdeling agere som modtager af input og idéer fra jeres brugere, og I bør tilskynde brugerne til at komme til jer med deres idéer og behov. Reklamer er gode eksempler på brugergenereret indhold, da reklamefirmaerne ofte involverer brugerne i udviklingen af nye reklamer.

På mange måder er der tale om en prosumenttilgang som omtalt i vores bog *Creative Man*. Man skal som virksomhed give kunderne en fornemmelse af at være medskabere af nye produkter og forbedrer af eksisterende. Kunderne har ofte innovative løsninger. Er I parat til at modtage dem?

Brugerdrevet innovation, på den anden side, retter jeres indsats udad, og I bør begynde med at arbejde aggressivt med at trænge gennem den traditionelle barriere mellem jer og jeres (potentielle) brugeres hverdagsliv. Dette kræver en sonderende etnografisk tilgang. I skal kigge ind i jeres brugeres liv, følelser og behov for derved at identificere deres uformulerede behov. Ufordringen er at lade være med at spørge: "Hvad vil I have?" I stedet skal I begynde at spørge: "Hvad gør I?" Det er dette spørgsmål, der – sammen med intensivt etnografisk feltarbejde i brugernes hjem og liv – vil afsløre disse uformulerede behov.

For at benytte brugerdrevet innovation er det nødvendigt, at i udstyrer jeres medarbejdere med værktøjer til at gøre feltarbejde, den rigtige slags interviews og den efterfølgende analyse af indsamlede data.

Innovation – mod varig forandring

For at få forandringer til at fungere har IBM Global Business Service identificeret og formuleret fire faktorer, der – sammen med at stole på sine medar-

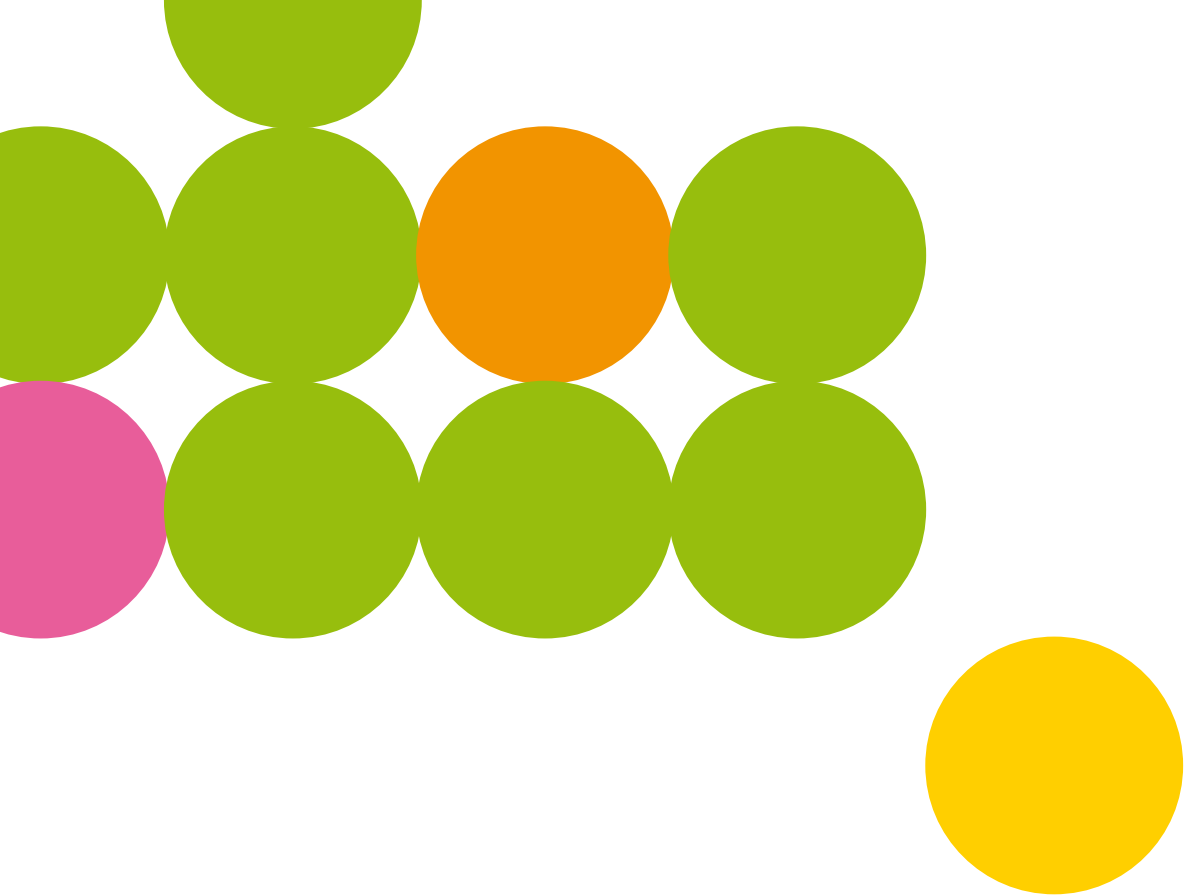
bejdere og kunder frem for teknologi – er centrale faktorer, der får innovation og forandring til at fungere. Disse faktorer er lige vigtige og overlapper hinanden. Husk, det er en almindelig fejl at gøre, som I altid har gjort. Byd forandringer velkommen.

1. *Ægte indsigt, ægte handlinger* – Søg at opnå fuld forståelse af jeres kunders formulerede og uformulerede behov og beslut jer til, hvordan I kan udnytte denne indsigt. Sørg for at benytte en etnografisk fortolkning af jeres indsigt, så I får det meste ud af jeres tid med kunderne.

2. *Solide metoder, solide gevinster* – Vær systematisk i jeres tilgang og metode. Vær fokuseret på at få viden om jeres brugere og vær opmærksom på, at jeres brugere kan være anderledes, end I tror. Vær parat til at følge den kurs, som brugerne udstikker, men vær samtidig forsigtig med ikke at gå med på tilfældige indskydelser.

3. *Bedre færdigheder, bedre forandringer* – Dette gælder alle dele af jeres organisation, hvis I vælger at følge en brugercentreret tilgang. Tag et kursus i etnografi eller i brugerdrevet innovation, gå på arbejde med en etnograf en uges tid. Opgrader jeres færdigheder og gør brug af dem.

4. *De rigtige investeringer, de rigtige virkninger* – I bør stadig fastholde fokus på jeres afkast relateret til tid brugt i marken på at udvikle løsningsmodeller og på at få nye produkter ind i jeres produktions-pipeline. Uden grundig planlægning og ledelse, kan den brugerdrevne tilgang være en tidsrøver.



Kilder

Articles:

"Bonds Show It's 'Ferociously Dangerous': Hendry" CNBC <<http://www.cnbc.com/id/28616631>> (12 January 2008).

Stijn Claessens, M. Ayhan Kose and Marco E. Terrones, "What Happens During Recessions, Crunches and Busts?" Paper presented at 9th Annual Jacques Polak Annual Research Conference (13-14 November 2008).

Benjamin Friedman, "Moral Consequences of Economic Growth: The John R. Commons Lecture, 2006" *The American Economist* Vol. 50, No.2 (Fall 2006): 3-8.

Wynne Godley, Dimitri B. Papadimitriou, and Gennaro Zezza "Prospects for the US and the World: A crisis that conventional remedies cannot solve" *Strategic Analysis* (December 2008).

Brigitte Jordan and Yutaka Yamauchi, "Beyond the University Teaching Ethnographic Methods in the Corporation," *Anthropology News* 49:6 (2008)35.

David Oakley, "German bond sale's fate signals trouble ahead" *Financial Times* <<http://www.ft.com/cms/s/0/16c7ceba-dcbe-11dd-a2a9-000077b07658.html>> (7 January 2009).

Jeff Rubin and Peter Buchanan, "What's the Real Cause of the Global Recession" *StrategEcon*, (CIBC World Markets, Inc., October 31, 2008).

Noel Sacasa, " Preventing Future Crises" *Finance & Development* (December 2008).

Avery Schenfeld and Meny Grauman, "Stocks and Financial Crises" *StrategEcon*, (CIBC World Markets, Inc., October 31, 2008).

Eric Von Hippel (et al) "Determinants of User Innovation and Innovation Sharing in a Local Market." *Management Science*, 46:12 (2000), 1513.

Eric Von Hippel, S. Thomke, & M. Sonnack, Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77:5 (1999) 47-57.

Books:

Harry S. Dent, *The Great Depression Ahead* (New York: Free Press, 2009).

Hans Magnus Enzensberger: *Zig Zag* (New York: New Press: 1997).

Alan Greenspan, *The Age of Turbulence* (New York: Penguin Press, 2008).

Peter Karnøe, Peer Hull Kristensen, Poul Houman Andersen (Eds.) *Mobilizing Resources and Generating Competencies: The Remarkable Success of Small and Medium Sized Enterprises in the Danish Business System*. (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1999).

Paul Krugman, *Return of Depression Economics and the Crisis of 2008* (New York: Putnam, 2008).

Susan Strange, *The Retreat of State* (New York: Cambridge University Press, 1996).

Robert Shiller, *The Subprime Solution* (Princeton: Princeton University Press, 2008).

Reports:

Budget outlook: Fiscal years 2009-2019 (Washington, DC: Congressional Budget Office, January 2009).

IBM, *Making Change Work* (IBM Global Services, 2008).

Marcos Chamon and Eswar Prasad, *Why are Chinese Household Savings Rates Increasing?* (Washington, DC: The Brookings Institution, December 2008).

Websites:

www.opensource.org
www.reprap.org
www.simpleliving.net

