

mandagmorgen

Nr. 10
16. marts 2020
mm.dk

Dominoeffekten er i gang

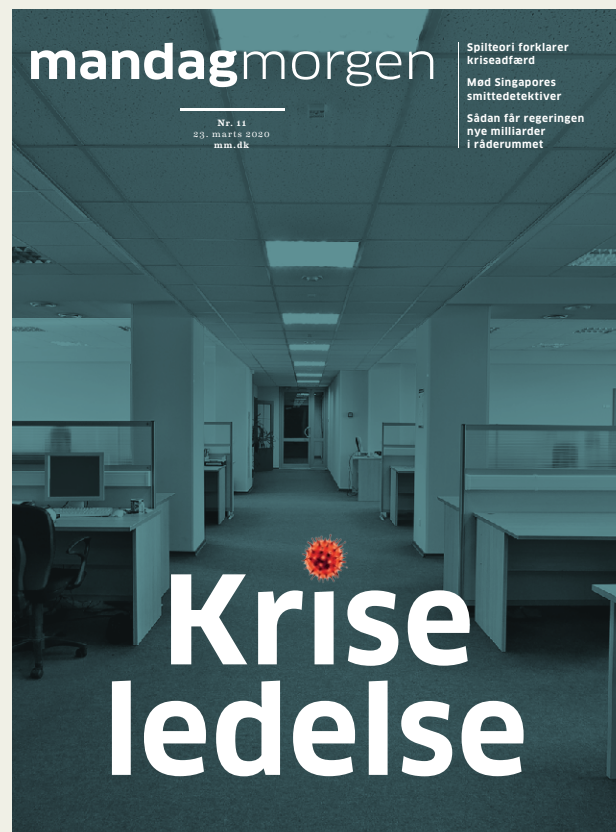
Forsyningskæden
bliver lokal og cirkulær

Et tigerspring ind i
den digitale verden

TEMANUMMER

A detailed illustration of the Earth's globe, showing continents and oceans. The globe is surrounded by numerous red, crumpled, virus-like particles, with a few yellow ones interspersed. The text is overlaid on the globe.

Stresstesten:
**Hvad corona
vil lære verden**



Læs mindre – Forstå Mere

Kære leder

Coronakrisen har understreget behovet for at samarbejde om at finde nye løsninger på tværs af samfundet.

Denne tværgående videndeling er en del af Mandag Morgens dna. Ligesom dig har vi hver dag fokus på, hvordan god og ansvarlig ledelse og innovation skaber nye muligheder og forretningsområder.

I den kommende tid vil vi sammen med kompetente kilder og fremsynede beslutningstagere fra alle dele af samfundet undersøge, hvordan vi også kan gøre denne store udfordring til fremtidens nye muligheder. Udviklingen er allerede i gang – vil du også være med?

Du kan forvente dybde, sammenhænge, løsninger, udsyn og konkret, veldokumenteret viden.

Som abonnent kan du selv være med til at præge dagsordenen sammen med andre erfarne ledere på Mandag Morgens åbne redaktionsmøder, debatmøder og MM Lives.

Tre ud af fire Mandag Morgen-læsere er allerede ledere. Men vi vil gerne have endnu flere med.

Derfor har du nu mulighed for at tegne abonnement til en særlig introduktionspris, der skærer 3.000 kroner af den normale pris det første år. Del gerne med en leder, du kender. Tilbuddet er åbent til 15. maj 2020.

Bedste hilsner

Tanja Nyrup Madsen
Redaktionschef
Mandag Morgen



Abonnement på Mandag Morgen

Introduktionspris for ledere: 5.780 kr. ekskl. moms (normalpris kr. 8.780 kr. ekskl. moms)

Køb direkte på mm.dk/leder20, eller kontakt Mandag Morgen på martin@mm.dk / 3073 6282.

Bemærk: Gælder frem til 15. maj 2020

Du får:

- det seneste Mandag Morgen med det samme
- adgang til alle artikler på mm.dk med det samme
- et fuldt årsabonnement på det trykte ugebrev
- leverance privat eller til arbejdspladsen
- adgang til Mandag Morgens arkiv
- dagligt nyhedsbrev på mail fra Mandag Morgen
- adgang til Mandag Morgen Live hele året
- invitationer til konferencer, workshops mm.
- invitationer til Mandag Morgens netværk
- adgang til rapporter fra Mandag Morgens tænketank

Mandag Morgen er ...

- Uafhængigt
- Troværdigt
- Veldokumenteret
- Originalt

Mandag Morgen skriver om ...

- Politik & velfærd
- Grøn omstilling
- Teknologisk udvikling
- Ansvarligt lederskab

Mandag Morgen tænker på tværs af ...

- Erhvervsliv
- Offentlig sektor
- Organisationer
- Civilsamfund

Mandag Morgen har fokus på ...

- Fremtiden
- Sammenhænge
- Muligheder og løsninger

Mandag Morgen giver dig ...

- Udsyn
- Indblik
- Inspiration
- Fakta

Mandag Morgen skriver til ...

Alle, der ønsker at træffe oplyste og inspirerede beslutninger.



På vej ind i et økonomisk tilbageslag, lavere vækst, krise i mange brancher, konkurser og lukninger i de kommende uger og måneder så trumfer job-kortet i den aktuelle situation klima-kortet.

Læs chefredaktørens blog

03

Enhver krise rummer også muligheder

TEMA I den forløbne uge blev verden sat i undtagelsestilstand. Menneskelige møder og mylderet af varer på tværs af kloden er på ganske kort tid afløst af tomme lufthavne og øde gader. Det er let at blive grebet af en dystopisk stemning.

Men enhver krise er også en mulighed for positiv forandring, og den er allerede i gang på mange planer.

Corona stresstester økonomien, globaliseringen, digitaliseringen og vores sundhedssystemer, og vi har alle sammen en meget stejl læringskurve lige nu i forhold til at indrette os mere digitalt – og måske også mere lokalt, uden at det betyder, at vi afskriver os internationale samarbejder eller fællesskaber. Når sygdommen har lagt sig, vil verden derfor ikke være helt den samme.

Nogle af de systemer, vi har oprettet under krisen, vil blive stående bagefter og efterlade et mere resilient samfund. Vi får også en grundlæggende kollektiv erfaring med at indrette os på nødvendige forandringer, som kan blive nyttig i omstillingen til et fossilfrit samfund.

De samfund og de virksomheder, der forstå at gribe forandringerne, vil være i stand til at tage et tigerspring ind i fremtiden, som næppe havde været muligt uden krisen. Derfor har vi viet hele dette nummer af Mandag Morgen til at søge de første svar på, hvad krisen kan lære os.

Et skub ind i fremtiden

OMSTILLING Corona vil i lyn tempo tvinge os til at tænke nyt på flere fronter. Tendenser, der allerede lurede, vil få et kæmpe nyk fremad, og når pandemien er løjet af, vil verden ikke være den samme som i dag.

4

Coronatendenser

TECHTENDENSER Fire konkrete effekter af corona, der allerede kan ses og mærkes nu. Helt kort sagt.

7

Virussen ryster den globale produktionshal

ØKONOMI Det komplekse netværk af globale forsyningskæder er uhyre sårbart over for selv kortvarige udfald, med alvorlige konsekvenser for virksomhederne. Også de danske. Det bør give anledning til refleksion på direktionsgange verden over, mener eksperter.

8

Stresstesten af beredskabet mod fake news

DIGITAL OMSTILLING Myndigheder og sociale medier arbejder tæt sammen i hele EU for at fremme fakta og viden og fjerne direkte usandheder om coronavirussen. Krisen vil give vigtig læring for et system, der kun lige er ved at finde sine fødder.

18

Regeringen skal skabe en optimistisk ængstelse

POLITIK Coronaepidemien kan ikke overvindes alene med håndfaste indgreb fra regeringen. Borgerne skal være aktive medspillere, og det bliver de kun, hvis de har tillid til myndigheder og beslutningstagere.

22

Generalforsamling uden mennesker

LEDELSE En regnskabssæson uden store, fysiske generalforsamlinger er i gang. Mange af de digitale løsninger, der udvikles eller tages i brug i lyn tempo lige nu, vil vise sig at fungere så godt, at vi ikke vil af med dem, spår eksperter.

25

Corona kan ændre vores arbejdsliv

LEDELSE Alt fra fugleinfluenza til oversvømmelser har tidligere gjort fjernarbejde mere udbredt. Coronavirussen kan give et ordentligt skub til den udvikling.

28

Vampyrer, drømmesyndikat og 'Serotonin'

SET, LÆST OG HØRT Der bliver næppe meget teater og koncert i den kommende tid. Men man kan også høre 80'ernes Dream Syndicate og læse Michel Houellebecq derhjemme – på Kristian Wendelboes anbefaling.

30

Hun skal få Tivoli godt gennem krisen

NYT JOB Susanne Mørch overtager et Tivoli i økonomisk optur. Men der skal tænkes kreativt, hvis den skal fortsætte i en krise, hvor forsamlingsforbud og generel økonomisk nedtur vi presse hele underholdningsbranchen.

31

Frederiksens politiske projekt til omskrivning

Coronavirussen vælter Mette Frederiksens strategiske plan. Hun ville netop ikke være krisestyrmand og hoppe fra tue til tue. Det er præcis, hvad hun må gøre nu.

KOMMENTAR

Ordet corona stod med garanti ikke i statsminister Mette Frederiksens drejebog for de næste års politiske projekt, da hun overtog magten. På få dage er korthuset væltet. Nu kommer der antagelig til at stå corona og dens eftervirkninger hen over flere års kalenderblade. En nøje udtænkt strategisk, politisk planlægning er nulstillet. Danmark er gået fra økonomisk optur til en økonomisk krise, hvis varighed og konsekvenser lige nu er helt uoverskuelige. Alt sammen med en raket fart, som er helt ulig finanskrisen i 2008-2009. Når regnestykket en dag kan gøres op, så får det en afgørende indflydelse på det økonomiske råderum til både velfærdsforbedringer og den højt profilerede klimaindsats i flere år fremover.

Med det største indgreb i danskernes frihed siden krigen så er vi på en helt ny politisk skala. Et sted, hvor al almindelig politisk diskussion og kævl er sat på pause, og hvor det vil være politisk selvmord at bringe kritik frem. Med mindre regeringen på et tidspunkt kommer til at begå en alvorlig fejl i håndteringen af krisen. Hidtil har der ikke været grundlag for andet end anerkendelse og respekt for, at ingen regering har prøvet dette skrækscenarie før.

CORONA-KRISEN OMMØBLERER IKKE ALENE PÅ KORT SIGT og på langt sigt den politiske planlægningskalender, men også vores liv og hverdag. Måske ikke bare for en periode. Måske flytter coronavirussen hurtigere end forventet helt om på vores mødevaner og rejsevaner både privat og arbejdsmæssigt. I massivt antal kommer danskerne i de kommende uger til at arbejde hjemmefra og tjekke ind på digitale mødeplatforme i stedet for at mødes fysisk. Man opdager, at dele af samfundet faktisk kan fungere på den måde lige fra topmøder blandt EU's stats- og regeringsledere til bestyrelsesmødet i fodboldklubben. Alt sammen et godt bidrag til klimadagsordenen, når der flyves mindre og køres mindre i bil. Og faktisk absurd nok måske den stærkeste vej til, at vi som enkeltpersoner begynder at handle anderledes.

Mens coronakrisen får al opmærksomhed, indløber de første elementer til udformningen af de klimahandlingsplaner, der skal omsætte den danske klimalov til handlinger. Klimarådets anbefalinger og i de kommende dage og uger anbefalingerne fra regeringens 13 klimapartnerskaber med forskellige dele af erhvervslivet. Både regering og erhvervsliv og landbruget har givet Klimarådets anbefalinger en lunken modtagelse.

Regeringen er fast besluttet på, at det ambitiøse klimamål ikke må koste arbejdspladser og få virksomhederne til at flytte job til udlandet. På vej ind i et økonomisk tilbageslag, lavere vækst og krise i mange brancher, konkurser og luk-



LISBETH KNUDSEN

Tværgående chefredaktør,
Mandag Morgen og Altinget

ninger i de kommende uger og måneder, så trumfer jobkortet i den aktuelle situation klimakortet. Uanset hvor meget den radikale Morten Østergaard måtte true regeringen med at trække sin støtte. Så kommer Mette Frederiksen til at skrive sit politiske projekt om, sænke hastigheden på klimaambitionen og spænde et sikkerhedsnet ud under erhvervslivet. Uanset hvor ubehageligt det valg er.

DER ER IKKE LÆNGERE NOGEN TVIVL om alvoren af coronakrisen. Den har potentiale til at gøre dyb og verdensomspændende skade, både økonomisk og menneskeligt. Aktiemarkedene er blodrøde, og investorerne nervøse. Men det er ikke et resultat af en fejl i organiseringen af verdensøkonomien, i den måde, mennesker, varer og penge flyder over hele kloden.

Det er en global krise, fordi det er sådan, vi nu er organiseret i verden i dag. Vi er blevet forbundne verdener og forbundne samfund. Et host og et nys i Hubei-provinsen i Kina kan udløse en lavine af virus i Milano og Italien. Det vil være tragisk, hvis coronavirussen kommer til at skubbe til en protektionisme og en nationalisme, som vi allerede så det i de første reaktioner i USA på virusudbruddet i Kina. Der var det et kinesisk problem, som man ikke havde håndteret tilstrækkelig godt. Nu gør præsident Trump det til et europæisk problem, lukker for indrejse fra EU og klandrer EU for ikke at have styret krisen godt nok. Spørgsmålet er, om Trumps korthus i de kommende uger vælter lige så hurtigt som Xi Jinpings i Kina, Giuseppe Contes i Italien og Mette Frederiksens i Danmark.

Den politiske tekstbog for Danmark de kommende par år bliver skrevet om i disse dage. Marts 2020 blev et wake up call til en ny slags global risiko •

Et ubehageligt skub i den rigtige retning

Coronaepidemien skubber på mange måder verden i retninger, som alligevel var nødvendige i forhold til helt andre problemer, først og fremmest klimakrisen. Teknologien har gjort det muligt at producere, arbejde, studere og samarbejde uden at sende mennesker og varer rundt i hele verden. Men først nu bliver vi tvunget til at udnytte muligheden for at leve og arbejde anderledes.



PETER HESSELD AHL
ph@mm.dk



Coronaepidemien illustrerer kort sagt, at mange af de væsentligste udfordringer, vi står overfor, kun kan undgå at blive til katastrofer, hvis vi tackler dem åbent og i fællesskab.

OMSTILLING

En dag vil covid-19 være brændt ud, og verden vil vende tilbage til det, vi havde travlt med indtil for nylig. Men den oplevelse, vi har været igennem, og de midler, der har været anvendt til at bekæmpe epidemien, vil uvægerligt sætte sig spor.



Internationalt samarbejde er afgørende

Selv om epidemien holder os hjemme, sætter coronavirusen en tyk streg under betydningen af internationalt samarbejde.

Med WHO, FN's verdenssundhedsorganisation, i midten koordineres jagten på vaccine på tværs af lande, og det er et samarbejde, der bygger på erfaringerne fra sars, ebola, zika og fugleinfluenza.

Supercomputerne overalt snurrer med beregninger, der skal finde molekyler, som kunne tænkes at være virksomme til at bekæmpe virussen. I takt med at virussen muterer, bliver den afkodet og gjort tilgængelig for forskerkolleger overalt. Computere med kunstig intelligens kan hurtigt generere 100.000 forslag til molekyler, som maskinen kan analysere op imod co-

ronavirussens dna, og dermed finde nogle få kandidater, som forskerne kan fremstille og teste i laboratoriet.

Data indrapporteres løbende fra hele verden og samles i interaktive *dashboards*, grafiske oversigter, der giver både myndigheder og borgere et overblik over udviklingen fra time til time.

Det mest truende er de lande, der ikke vil være åbne eller ikke har tilstrækkelig viden at dele.

Coronaepidemien illustrerer kort sagt, at vi trods stigende nationalisme og indadvendthed er så dybt indbyrdes afhængige som nogensinde, og at mange af de væsentligste udfordringer, vi står overfor, kun kan undgå at blive til katastrofer, hvis vi tackler dem åbent og i fællesskab.



Kronede dage for overvågning

I Kina følger man den enkeltes færden nøje – og med 1,4 milliarder kinesere er det lidt af en opgave.

Et af virkemidlerne er QR-koder, som man scanner med mobilen, og dermed registreres det, at man har passeret et bestemt sted.

Det gør det muligt senere at følge den enkeltes bevægelser for eksempelvis at afgøre, hvordan smitte spredte sig, eller for at stoppe personer, som ikke overholder karantænen.

Når man tjekker ind på jobbet, går ind på et kontor eller passerer andre former for checkpoints i restauranter og butikker, scanner man QR-koden, eller man opgiver navn og ID-nummer – og så får man tjekket temperaturen. Samme metode bruges i Singapore.

De mange overvågningskameraer, der hænger sammen med systemer til ansigtsgenkendelse, kan også bruges til at registrere temperatur. De kinesiske myndigheder bruger også droner til at finde personer, der har feber eller går rundt uden mundbind.

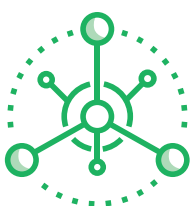
Man må tage hatten af for, at kineserne vittterlig har formået at inddæmme smitten. Men i et mere langsigtet perspektiv er det også lidt foruroligende at se, hvor detaljeret myndighederne er i stand til at følge og gribe ind i hver eneste af de temmelig mange kineseres gøren og laden.

Det bliver spændende at se, hvor me-



JFK-lufthavnen i New York plejer at være et af klodens mest myldrende steder, men i de næste fire uger skal passagererne øve sig i at leve uden fly. Det kan give nyttig viden til en mere klimavenlig levevis og nye, mere effektive måder at arbejde sammen på uden at mødes fysisk. De virksomheder, der får mest ud af eksperimentet, har gode chancer for succes i en fossilfri verden.

get af den kontrol og rutinemæssige registrering, der bliver hængende som den nye normaltilstand – for en sikkerheds skyld.



Sårbare globale forsyningskæder

Logikken i den globale økonomi har hidtil været, at virksomheder konkurrerer ved at outsource produktionen til de steder i verden, hvor det er billigst. Man har optimeret og kørt *just in time*, med minimale lagre og leverancer, der ankommer præcis, når en komponent eller vare skal bruges.

Allerede tsunamien i Japan i 2011 og de store oversvømmelser i Thailand samme år gjorde industrien bevidst om, hvor risikabelt det kan være, når en enkelt fabrik eller et enkelt land forsyner hele verden med en kritisk komponent.

Nu har coronaepidemien for alvor tydeliggjort afhængigheden af Kina,

hvad enten det handler om produktion af iPhones, medicin, brudekjoler eller kroner til tænder.

Det er klart, at det sætter yderligere skub i *onshoring* af produktion, der trækkes tilbage til hjemlandet.

Regionaliseringen er allerede i gang, drevet af kombinationen af handelskrige og den stigende automatisering. Med billigere og fleksible robotter og 3D-printere forsvinder fordelene ved at sende fremstilling til lande med lave lønninger, samtidig med at man hurtigt kan tilpasse produktion til de hastigt skiftende krav fra brugerne på forskellige lokale markeder.

Sårbarheden vil være endnu en grund til at gøre forsyningskæderne kortere og mindre centraliserede omkring nogle få *points of failure*.

Det passer dybest set fint med udviklingen i retning af en værdiskabelse, der fokuserer på at levere løsninger, der er præcist og hurtigt tilpassede den enkelte bruger. En mere lokal produktion kan også gøre det enklere at skabe cirkulære systemer, anvende lokale råstoffer og spare på transport.

I den forstand vil coronaepidemien formentlig give fremstillingsindustrien et ordentlig skub videre væk fra den gamle, industrielle økonomis logik.



Et kritisk blik på transportforbruget

På papiret er det oplagt, at vi i langt højere grad udnytter mulighederne for at mødes og samarbejde virtuelt. Masser af møder, foredrag, undervisning, konsultationer og koncerter kunne afvikles elektronisk og dermed spare transporttid, energi og forurening.

Men det er ikke for alvor blevet den nye måde at omgå hinanden på. Der er noget ved det fysiske møde og samvær med andre, som gør, at vi trods besværet og omkostningerne fortsætter med at flokkes til stadig større byer og flyve omkring til de globale hotspots.

Efter nogle årtiers massiv investering og udvikling af kommunikationsmulighederne er det imidlertid ved at være tid at dyrke en anden form for globalisering.

Jeg skal være den første til at sige, at jeg elsker at rejse, og at jeg elsker den særlige magi, der kan være ved at mødes med andre, ansigt til ansigt, i en spændende samtale eller brainstorm.

>



Der er store muligheder i at videreudvikle uddannelsesforløb og undervisningsmetoder og for at gøre konferencer mere overskuelige, mere interaktive og bedre forbundet med yderligere information end blot at følge præsentationer på afstand.

Men jeg tror også, at vores insisteren på det fysiske møde og vores trang til at udforske fjerne egne i vidt omfang skyldes vaner, normer og utilstrækkelige værktøjer og organisering.

Prisen spiller også ind; hvis det kostede det dobbelte at komme omkring, ville det formentlig lægge en kraftig dæmper på transportforbruget.

Igen kan coronaepidemien være det, der skubber os til at prøve en løsning, som vi formentlig alle alligevel skal vænne os til fremover. Vi bliver tvunget til at overveje, hvad der reelt kræver fysisk tilstedeværelse.



Et kæmpe marked for bedre forbindelser

I Kina har de seneste måneders *lockdown* ført til et boom for virksomheder, der leverer systemer til fjernundervisning, distancearbejde, videokonferencer og telemedicin.

Mange brugere oplever, at man egentlig udmærket kan passe sit arbejde, holde møder, se forelæsninger og følge undervisning via internettet.

I mange tilfælde går det sandsynligvis så godt, at man fortsætter med at samarbejde mere virtuelt, selv efter epidemien er drevet over.

Man kan også håbe, at den store efterspørgsel fører til, at både leverandører og brugere af virtuelle mødeformer begynder at se mere systematisk på at forbedre oplevelsen og produktiviteten.

Der er ikke meget ved en gnidret og skrattende skypeforbindelse, og det kan være en pestilens, hvis man er flere, der holder møde sammen på den facon. Men hvis der er gode forbindelser, gode omgivelser, smarte værktøjer til at dele skærme og informationer og ikke mindst en kultur

og en fortrolighed med at arbejde virtuelt, så kan det i mange tilfælde fungere bedre og være mere fokuseret end mange af de fysiske møder, vi i dag bruger tid på.

Tilsvarende med undervisning og konferencer. Der er store muligheder i at videreudvikle uddannelsesforløb og undervisningsmetoder og for at gøre konferencer mere overskuelige, mere interaktive og bedre forbundet med yderligere information end blot at følge præsentationer på afstand.

Hvis man har prøvet virtual reality for nylig, vil man vide, at der kan være en forbløffende realisme og naturlighed i samspillet, når man træder ind i en virtuel verden med andre. Og oplevelsen kan tilmed beriges med flere lag af information, personlig tilpasning og så videre.

En afledt effekt kan blive en reorganisering af byerne. Hvis flere arbejder hjemmefra jævnligt, og hvis studerende ikke i samme omfang behøver at møde op til undervisning, så er der ikke det samme behov for kontorpladser og undervisningslokaler til høje huslejer i centrum.

Måske vil flere lægge deres daglige arbejde i lokale kontorfællesskaber i områder med lavere priser og mere natur.



Vi bytter om på det normale og det særlige

På mange måder kunne man ønske sig en mere lokalt orienteret verden – baseret på den energi, som findes lokalt, med mere lokalt dyrkede fødevarer, produkter lavet af lokale råmaterialer, bygninger, hvis arkitektur afspejler vejret, og en økonomi med mere synlige sammenhænge mellem arbejdspladser og forbrug.

Men vent lidt med at trække i folkedragterne. Corona betyder ikke, at verden pludselig bliver totalt lokal – det ville være både naivt at tro og en dårlig ide i praksis.

En stor del af den velstandsstigning, vi har haft i verden, skyldes, at vi har formået at udnytte komparative fordele – altså at forskellige egne har forskellige kompetencer, klima og råstoffer – og derfor har alle fordel af at udveksle varer, så vi ikke hver især skal bruge mange kræfter på at producere noget, som man langt lettere og bedre kan lave et andet sted.

Men logikken er kørt skævt efterhånden. Dels fordi gevinsterne er blevet meget ujævnt fordelt, dels fordi en ganske lille besparelse ved at sende produktion til den anden ende af verden har været økonomisk rationel, så længe man ikke indregnede miljøet, sociale omkostninger eller sårbarheden over for naturens indgriben.

I dag er det normalt, at et måltid består af varer, der er produceret hundredvis, hvis ikke tusindvis af kilometer væk. Det er normalt, af de fleste af de produkter, vi bruger og omgiver os med, kommer fra et andet kontinent. Det er helt normalt at flyve på ferie eller til møder mange gange om året og pendle flere timer hver dag.

Derimod er det noget, man bemærker, når nogen holder ferien i den nærmeste omegn eller forsøger at klare sig med lokalt eller bare regionalt producerede varer.

Man kan sige, at vi har byttet om på det særlige og det normale – og nu skal der byttes rundt igen.

Jeg tror ikke, vi holder op med at rejse eller bruge varer udefra, men det virker sandsynligt, at en større del af produktionen vil rykke tættere på, og at vi vil få opfyldt flere af vores behov uden at flytte os så langt.

Jeg tror også, at globaliseringen vil skifte karakter. Vi vil blive forbundet langt tættere, vi vil udveksle data, levere tjenester og dele videnskab, konstruktionsstegninger og kultur globalt.

Alt, hvad der kan udtrykkes i bit og bytes, vil flyde hurtigere end nogensinde – men atomerne, hvad enten det er vores kroppe, fysiske produkter eller råmaterialer, vil få sænket hastigheden og spredningen.

Sådan cirka fra nu af •

TECHBITS

Så er der dømt hjemmearbejde

Coronaepidemien sender også chokbølger gennem tech-industrien. Amazon, Google og Apple opfordrer nu deres medarbejdere til at arbejde hjemmefra. Stadig flere store konferencer og udstillinger aflyses, senest den enorme E3 i Los Angeles, der er den vigtigste for spil.

Også universiteterne lukker ned på stribe. Blandt andet Trinity College i Dublin, MIT og Harvard i Boston og Stanford i Silicon Valley vil i den kommende tid afvikle al undervisning online.



TECHBITS

Salget af smartphones i Kina er halveret

Ifølge Reuters er salget af mobiltelefoner i Kina dykket med 55 procent i februar sammenlignet med samme måned sidst år.

Det er gået særlig hårdt ud over Apple. I februar solgte man knap 500.000 iPhones, sammenlignet med 1,2 millioner sidste februar. Mange Apple-stores har været lukket en stor del af februar.

Spørgsmålet er nu, om forbrugerne kun har udsat deres køb under epidemien og derfor er klar til at købe senere – eller om nedgangen er mere varig.



TECHBITS

Derfor skader corona-epidemien klimaomstillingen

Technology Review giver i en artikel et overblik over, hvorfor coronaepidemien kan have en negativ effekt på omstillingen til færre CO₂-udledninger:

- Når kapitalmarkeder går i stå, bliver det vanskeligt at skaffe finansiering til grønne projekter
- De store fald i olieprisen gør det mindre attraktivt at købe el-biler
- Den kinesiske industriproduktion er udfordret, og det påvirker også solceller og litium-ion-batterier, som Kina (også) er den førende leverandør af
- Endelig kan offentlighedens frygt for epidemien fjerne det politiske fokus på omstilling til bæredygtighed, ikke mindst hvis vi kommer ud i en global økonomisk depression.



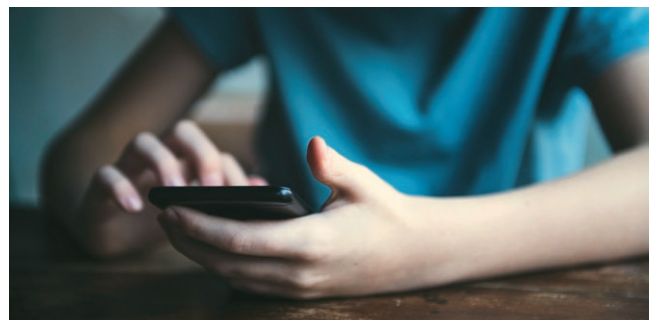
TECHBITS

Gå til lægen hjemme fra mobilen

For at bremse coronasmitten har PLO og Danske Regioner aftalt at fremskynde, at patienter via deres smartphone kan få videokonsultationer med deres egen praktiserende læge. Det skriver Altinget.

En mindre gruppe læger tester systemet allerede næste uge.

Går alt vel, vil stadig flere syge danskere i løbet af de næste uger kunne erstatte deres fysiske lægebesøg med en videokonsultation med deres egen praktiserende læge.



Coronavirussens domino-effekter ryster de globale forsyningskæder

Coronaepidemien viser, hvor dybt afhængige mange virksomheder i dag er af langstrakte, globale forsyningskæder. Allerede nu mærker danske virksomheder konsekvenserne. Hvor dyb og omfattende denne forsyningskrise bliver, er usikkert, men coronaepidemien kommer til at påvirke både virksomhedsstrategier og global handelspolitik, forudser eksperter.



ANDREAS BAY-LARSEN
anla@mm.dk



TORBEN K. ANDERSEN
tka@mm.dk

ØKONOMI

Har du fuldstændigt styr på din virksomheds underleverandører? Og deres underleverandører?

Spørgsmålet ramte topchefer i multinationale koncerner over hele verden som en lussing i marts 2011.

Et jordskælv sendte op til ti meter høje tsunamier ind over kysten i Japan og førte til nedsmeltning i tre reaktorer på

atomkraftværket i Fukushima. Verden var i chok. Den tragiske ulykke lammede Japan, verdens tredjestørste økonomi, totalt.

Ulykken afslørede også de skjulte svagheder, som de multinationale koncerner havde i deres forsyningskæder, og som resulterede i store tab af omsætning og markedsandele.

Virksomheder verden over var dybt afhængige af deres japanske leverandører inden for en stribe industrier som elektronik, biler og byggeudstyr. Nogle havde måske meget godt styr på deres direkte japanske leverandører. Men de havde ikke øje for de problemer, som ramte underleverandørerne længere nede i forsyningskæden, og det fik katastrofale følger for deres produktion.

Her knap ti år senere ser det ud til, at en lignende situation kan være ved at opstå. Og denne gang er det langt fra kun multinationale koncerner, der bliver ramt.

Dominoeffekten

Coronakrisen blotlægger i disse dage, hvordan virksomheder over hele verden er afhængige af leverandører i globale

forsyningskæder, som de ikke beskæftiger sig med til daglig og måske ikke er bevidste om. Det handler ikke bare om den direkte leverandør, men også om 'usynlige' leverandører længere ude i forsyningskæden.

Går det galt i bare ét led, fordi en fabrik måske er lukket ned på grund af coronavirussen eller kommer i økonomiske problemer, kan det forplante sig ud i hele kæden. Får danske virksomheders hovedleverandører problemer med økonomien, fordi deres egne underleverandører er ramt, så er det en ringe sikkerhed, at hovedleverandøren hverken ligger i Italien eller Kina.

"Alle, der studerer forsyningskæder, ved, at det her er et meget skrøbeligt system," siger Andreas Wieland, der er lektor på CBS og forsker i forsyningskæder og risikohåndtering.

Meget produktion i dag er så vidt forgrenet ud over kloden, at man eksempelvis dårligt kan tale om, at Apple producerer iPhones. Man kan nærmere sige, at Apple designer og markedsfører dem. SE FIGUR 1.

"Alt er forbundet, og det er noget, som coronasituationen, ligesom jordskælvet i Japan i 2011, pludselig afslører. Det viser sårbarheden af de globale forsyningskæder, og hvor afhængige vi er, uanset hvor vi bor."

En ting er, at kæderne er langstrakte og komplekse, men mange virksomheder har kombineret det med et stramt fokus på at få barberet de sidste promiller af produktionsomkostningerne. Ikke nødvendigvis af lyst, men fordi det er sådan, konkurrencevilkårene er i dag.

"Det handler altid om at få tingene just in time, reduktion af spild, lean-processer og så videre. Det er alt sammen meget godt – det sænker omkostninger

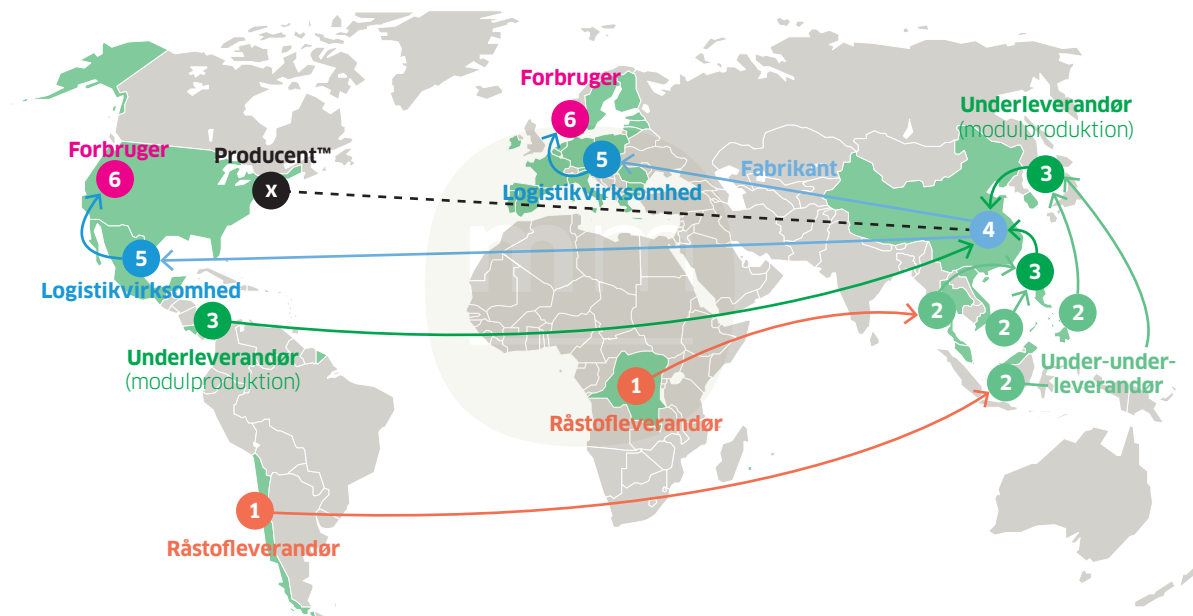


Alle, der studerer forsyningskæder, ved, at det her er et meget skrøbeligt system.

ANDREAS WIELAND, forsker i forsyningskæder og risikostyring på CBS

Den globale produktionshal

Model af forsyningskæde for et elektronisk produkt



FIGUR 1 — For produktionen af mange elektroniske produkter strækker forsyningskæderne sig ud over hele kloden, og der er stor risiko for, at det hele kollapser, hvis der opstår problemer i bare ét led. Ovenstående er blot en illustration - virkelige forsyningskæder er langt mere komplekse.

KILDE — Andreas Wieland, Copenhagen Business School.

FOTO — FABIAN BIMMER/REUTERS/RITZAU SCANPIX



I Hamborg (billedet) og Los Angeles er der lige nu mangel på containere, mens de hober sig op i Kina grundet faldet i handelsaktivitet.

og skaber velstand – men kun hvis intet sker. Hvis der sker noget, og din eneste leverandør kollapse, så kollapse hele forsyningskæden ligesom dominobrikker,” siger Andreas Wieland.

Rammer allerede danske virksomheder

Hvor omfattende og langvarig denne forsyningskrise vil blive, er svært at sige lige nu. Men meget taler for, at den kan sætte varige aftryk på danske virksomheders tilgang til forsyningskæder.

“Allerede nu må vi sige, at det er en ganske voldsom stresstest af systemerne,” siger direktør i Dansk Industri (DI) Kent Damsgaard.

“Særligt i Danmark, som er et lille, meget åbent land uden store naturressourcer, lever vi jo af at kunne finde på smarte og gode løsninger og kombinere det med forskellige delkomponenter. Vi køber over hele verden, sætter tingene sammen på en ny måde og sender det ud i verden igen.”

Mange danske virksomheder oplever i disse uger ikke at få de leverancer, de har bestilt, hvilket kan betyde endnu mørkere skyer over en dansk industriproduktion, som i forvejen har været faldende de seneste måneder.

“Virksomheder melder nu ind til os og siger, at de ikke kan blive færdig med deres opgave for en kunde, fordi de mangler en eller anden dims eller et delelement. Det vil sige, at der er virksomheder, der kommer i likviditetsproblemer, fordi de ikke kan fakturere de omkostninger, de har afholdt. Det spredte sig som ringe i vandet, og der er ingen tvivl om, at det er de her forsyningskædeeffekter, der kan medføre, at vi får et større økonomisk tilbageslag,” siger Kent Damsgaard.

DI arbejder aktuelt med tre scenarier for, hvordan tingene kan udvikle sig for dansk erhvervsliv. I løbet af den seneste uge er vi gået fra scenarie 1 til nu at befinde os i scenarie 2. SE TEKSTBOKS.

Kent Damsgaard understreger, at mange danske virksomheder netop siden 2011 har haft mere fokus på at sikre forsyningskæderne, og at vi derfor ikke er helt så sårbare som dengang. Herudover har mange taget deres forholdsregler som følge af den seneste tids politiske usikkerhed om den globale handel.

Ramte områder er vigtige produktionscentre

Hvorvidt de danske virksomheder er tilpas rustet, vil blive testet, i takt med at konsekvenserne af virussen begynder at skubbe til yderligere brikker. Og dem er der mange af.

3 scenarier for virussens påvirkning

Dansk Industri arbejder med tre scenarier af stigende alvor for coronavirussens påvirkning af dansk erhvervsliv.

Scenarie 1: Begrænset påvirkning

Mange især mindre virksomheder oplever likviditetsproblemer, fordi de mangler komponenter fra underleverandører, eller fordi medarbejdere ikke kan have normal adfærd, hvilket gør, at de ikke kan færdiggøre opgaver og fakturere kunder. Snævre brancher som luftfart og oplevelsesvirksomheder er allerede hårdt ramt på efterspørgslen.

Scenarie 2: Spredning (aktuel situation)

De negative effekter fra de snævre brancher spredte sig udad, for eksempel gennem færre leverancer til luftfart. Samtidig strammer det yderligere til i det bredere danske erhvervsliv, og likviditetsudfordringerne bliver markant større.

Scenarie 3: Økonomisk tilbageslag

Arbejdsløsheden begynder at stige, når medarbejdere bliver afskediget i betydeligt omfang, fordi det er den måde, virksomhederne kan redde sig igennem på. Her vil krisen have stået på i noget tid, og man kan se, at det ikke vil være overstået om kort tid. I det tilfælde vil der være behov for finanspolitiske lempelser, vurderer DI.



Virksomheder melder nu ind til os og siger, at de ikke kan blive færdig med opgaver, fordi de mangler en eller anden dims.

KENT DAMSGAARD, direktør i DI

Alene verdens 1.000 største virksomheder eller deres leverandører ejer mere end 12.000 fabrikker, lagre eller andre faciliteter i de karantæneramte områder i Kina, Italien og Sydkorea, viser en opgørelse fra Harvard Business Review. Det kan nu komme til at ramme deres produktion. SE FIGUR 2.

Også de store europæiske havne i for eksempel hollandske Rotterdam og franske Le Havre mærker nu konsekvenserne af epidemien. Som Allard Castelein, administrerende direktør for havnen i Rotterdam, sagde for nylig: “Virkningen af coronavirus er allerede synlig. Antallet af afgang fra kinesiske havne er faldet med 20 procent i disse dage.”

Det er endda muligt, at vi i Europa

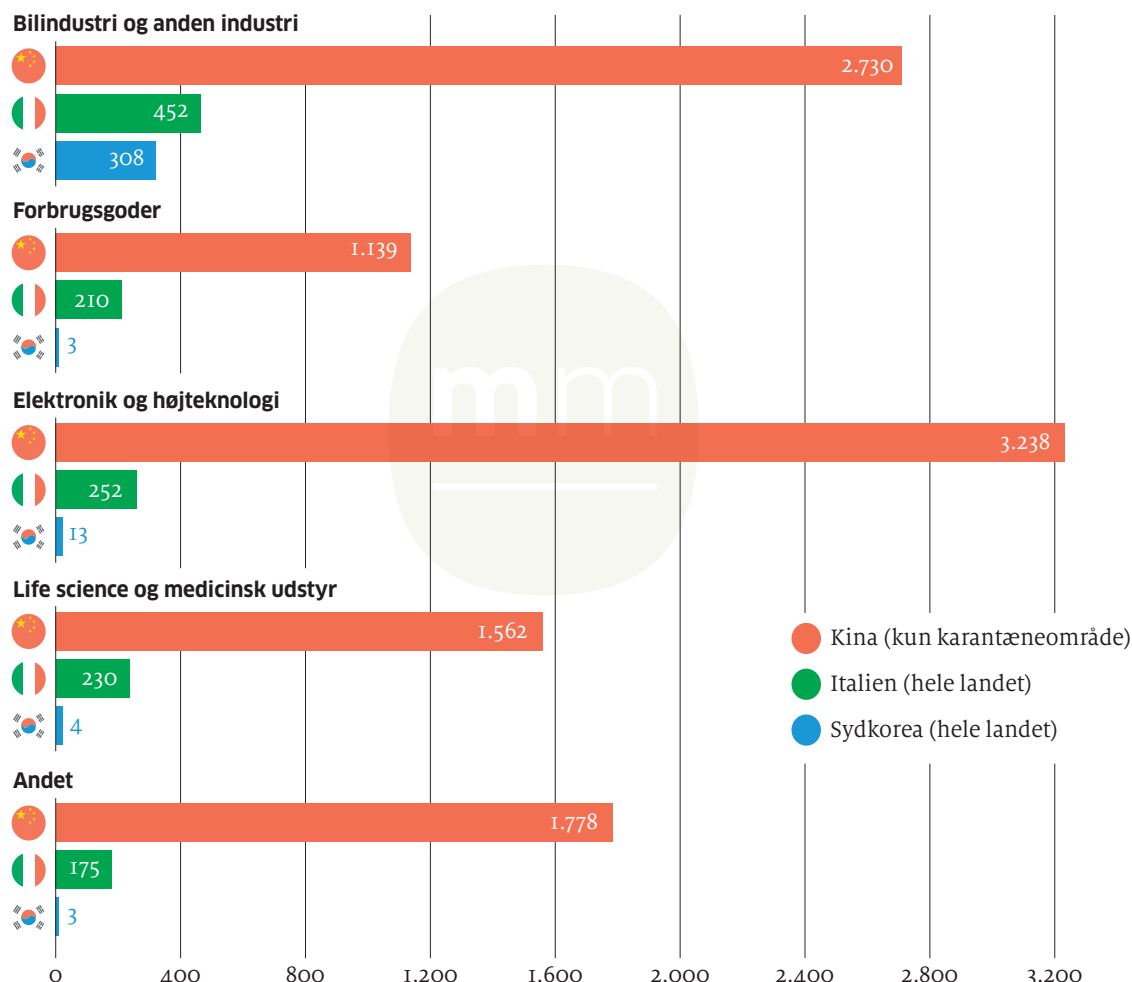
ikke har mærket de største effekter af situationen i Kina endnu, idet transporten af containere fra Kina til Europa tager omkring fem uger plus transit i begge ender. Mange leverancer er afsendt, før coronakrisen tog fart, og det betyder, at europæiske virksomheder stadig får deres varer. Men vi nærmer os problematiske tilstande, vurderer Andreas Wieland fra CBS.

“Heldigvis er Kina ved at komme sig, og produktionen er på vej op. Men nu har vi så problemet her i Europa,” siger han og påpeger, at vi også skal forberede os på logistiske forstyrrelser.

“Selv hvis du kan producere dit produkt, så har du nu også et logistikproblem, fordi der simpelthen ikke er

Stor afhængighed af karantæneramte områder

Antallet af fabrikker og lagre, der er ejet af verdens 1.000 største selskaber og deres leverandører i karantæneramte områder i Kina, Italien og Sydkorea



FIGUR 2 — Alene verdens 1.000 største virksomheder eller deres leverandører ejer mere end 12.000 fabrikker, lagre mv. i de karantæneramte områder i Kina, Italien og Sydkorea.

KILDE — Resilinc og Harvard Business Review.

tilgængelige containere, fordi de står stablet i Kina. I Los Angeles og i Hamborg er de ved at løbe tør for containere. Så kan man flyve tingene, men her bliver varer ofte transporteret med passagerfly, og nu flyver mange mennesker ikke længere, så luftfart dur heller ikke. Så vi står over for store problemer.”

Kinas enorme betydning

Indledningsvis har det været fristende at sammenligne den aktuelle situation med sars-epidemien i 2002-2003, som også begyndte i Kina og midlertidigt sendte de globale finansielle markeder i stort minus, men forholdsvis hurtigt rettede sig op.

Det står dog nu klart, at corona-virus-

sen spreder sig meget hurtigt – også i de vestlige lande. Som Jacob Funk Kirkegaard, senior fellow i Washington-tænkertanken Peterson Institute for International Economics (PIIE), formulerer det:

“Der har været en tendens til at sige, at corona er et Kina-problem, og at vi da godt kan blive ramt via forsyningskæder og så videre, men at det er det hele. Det kunne man måske sige for en måned siden, men i dag må man sige, at det er en italesættelse af den her krise, som er fuldstændig forfæjlet. Det er en global krise, og den kommer til at ramme mindst lige så hårdt i USA og Europa, som den har ramt i Kina.”

Kina spiller dog en enorm rolle i den globale økonomi – en rolle, der er langt

større, end da sars-epidemien rasede for 18 år siden. Kina har siden dengang mere end fordoblet sin andel af verdenshandelen og firdoblet sin andel af det globale BNP til nu 16 procent.

Mange flere industrier er i dag dybt afhængige af, hvad der sker i de kinesiske fabrikshaller. Og producenter fra hele verden – med bilindustrien som kongekseksemplet – har store dele af deres indtjening bundet op på salg til det enorme kinesiske marked.

Den foreløbige lektie

Andreas Wieland fra CBS peger på to umiddelbare lektier, som virksomheder og deres ledere allerede bør have lært af coronasituationen – og egentlig burde >

have indarbejdet for længe siden.

Den første handler om, at virksomheder skal sørge for at skabe en kultur, hvor skiftende topledelse accepterer, at hvis man vil tage højde for, at der kan ske ting som coronaudbruddet eller jordskælvet i Japan, så kan du ikke bare have de billigste processer. Så har du brug for redundans og generel fleksibilitet i forsyningskæden.

“Toyota lærte efter jordskælvet i 2011, at de ikke kun skulle producere bildele i Japan, fordi selv deres fabrik i Nordamerika blev påvirket af, at delene kom fra Japan. Så nu arbejder de på at skabe to separate forsyningskæder,” siger Andreas Wieland.

Den anden lektie er, at hvis ikke du allerede har fuldstændig styr på din forsyningskæde, når skidtet ramler, så står du sidst i køen, når du skal finde alternativer.

“Jeg besøgte Ericsson i Stockholm og fik lov at se deres system. Når noget som et jordskælv eller coronavirussen sker, kan de med få tryk på en skærm se alle deres leverandører og deres placering. For eksempel i en 50 kilometers radius fra Wuhan. Hvis du kender dit netværk af leverandører – og dine leverandørers leverandører – kan du være meget hurtigere end dine konkurrenter med at reservere kapacitet eller sende større ordrer. Hvis



*Det er en global krise,
og den kommer til at ramme
mindst lige så hårdt i USA og Europa,
som den har ramt i Kina.*

JACOB FUNK KIRKEGAARD, senior fellow ved Peterson Institute for International Economics.

du venter eller først skal analysere det nu, så har dine konkurrenter måske allerede reserveret de dele, du skal bruge.”

Den langsigtede lektie

Løfter man blikket, kan coronavirussen få konsekvenser, der rækker langt ud over, hvad vi umiddelbart vil mærke af flaskehalse inden for produktion og transport, mener Jacob Funk Kirkegaard fra PIIE.

Risikoen for spredning af smitsomme sygdomme i et tæt integreret globalt system er ikke noget, der går over med coronavirussen. Det står nu klart for enhver.

“Vi har jo været heldige, at vi har haft en globaliseringsperiode over de sidste

30 år, hvor vi ikke har haft et storstilet virusudbrud. Det har været tæt på et par gang med sars, mers og svinepest. Og hvis man tror på lægevidenskaben, har det været en af de mest forudsigelige ting, at der på et tidspunkt ville komme en virus, som ville sprede sig globalt i en mere og mere integreret verdensøkonomi.”

At indregne risikoen for, at verden med 10-15 års mellemrum rammes af en sådan virus, bør derfor i sig selv give anledning til, at virksomheder genovervejer, hvordan de tilrettelægger deres produktion, aktiviteter og ydelser, mener han.

Hertil kommer, at coronavirussen ikke er noget, der sker i et vakuum. Med Donald Trump i Det Hvide Hus er verdenshandelssystemet kommet under alvorligt politisk pres, og mange er tvivlende over for, hvorvidt systemet under WTO er langtidsholdbart, eller om oprettelse af toldmure for at opnå snævre politiske mål i virkeligheden er den nye norm.

En yderligere faktor er den grønne dagsorden. Hvis der inden for relativt kort tid sker en mere aggressiv prisfastsættelse på CO₂-udledning, er det sandsynligt, at globale, meget lange forsyningskæder bliver dyrere og mindre attraktive for virksomheder.

Alt sammen kan det påvirke graden af global integration, mener Jacob Funk Kirkegaard.

“Den grad af globalisering, vi har set siden slutningen af 1980'erne, har muligvis peaket. Og så får du så det her mobilitetschok fra coronavirussen oveni. Om det bliver dråben, der får bægeret til at flyde over, er svært at sige, men jeg vil klart mene, at virksomheder, der vil tænke langsigtet, er nødt til at tage det her op til revision. Man vil næppe i fremtiden kunne lukrere på Kina i så høj grad som hidtil og helt generelt være afhængig af så vidtstrakte forsyningskæder. Det tvivler jeg på” •

FOTO — WIKIMEDIA COMMONS / UKENDT FOTOGRAF



Den daværende kinesiske leder, Deng Xiaoping, og USA's daværende præsident, Jimmy Carter, underskrev i 1979 en diplomatisk aftale, der blev startskuddet til Kinas indtræden på den globale markedsplads. Godt 40 år senere er Kina så vigtig en spiller, at selv kortvarige udfald i de kinesiske leverancer har store konsekvenser for vestlige virksomheder.



Kunder bærer ansigtsmasker for at beskytte sig mod Corona i en Apple-butik i Beijing 25. januar.

Apple satsede alt på Kina – og så kom corona

Corona sætter forsyningskædernes sårbarheder på spidsen. Det mærker en af verdens største virksomheder netop nu: Apple er helt afhængig af Kina i sin produktion af iPhones, men den strategi tryktestes nu af karantæner, told og faldende salgstal.



TRIPP MICKLE AND YOKO KUBOTA
Wall Street Journal

ØKONOMI

Længe før coronavirussen brød ud, begyndte Apples driftsteam at lufte bekymringer over teknologigigantens afhængighed af Kina.

Nogle driftschefer foreslog allerede i 2015, at virksomheden skulle flytte produktionen af mindst ét produkt til Vietnam. Det ville give Apple mulighed for at gå i gang med den lange proces med

at oplære medarbejdere og samle en ny klynge af underleverandører uden for verdens mest folkerige nation, siger kilder tæt på diskussionerne.

Men ideen blev afvist oppefra. Det var for stor en mundfuld at trække sig ud af Kina, Apples andenstørste forbrugermarked, og det sted i verden, hvor de fleste af Apples produkter produceres.

Apples afhængighed af Kina har længe frustreret medarbejderne – og på det seneste er også investorerne begyndt at blive nervøse. Coronavirussen er Apples tredje store tilbageslag i Kina på tre år, inklusive handelskrigen med USA og dens toldafgifter og et sløvt kinesisk salg af iPhones.

Nu er produktionen lammet, fordi Kina har lukket ned for aktiviteter og forsøger at inddæmme coronaudbruddet, og Apple har varslet sine investo-

rer, at salget ikke kommer til at leve op til forventningerne for det nuværende kvartal.

Siden den advarsel er Apples markedsværdi faldet med mere end 100 milliarder dollar.

“Ingen chef vil indrømme det offentligt: Vi skulle have tænkt over sårbarheden i forhold til Kina,” siger Burak Kazaz, der er professor i forsyningskæder på Syracuse University og tidligere forsker ved International Business Machines Corp.

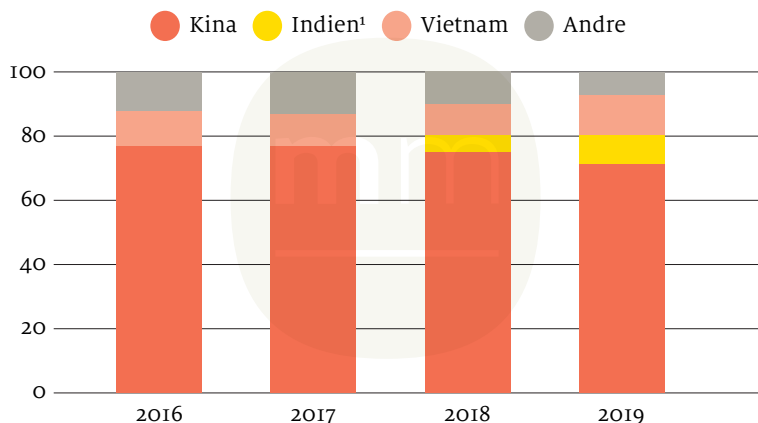
“Men fra nu af er der ingen undskyldninger.”

Kina kan levere på den store skala

Kina har været en uundværlig brik i Apples støt stigende markedsværdi. Fordelene har været til at få øje på: en stabil, effektiv, billig produktionsbase

Made in China

Globale smartphoneproducenter, procentandel fordelt på lande



FIGUR 1 — Selv om Vietnam og Indien er kommet med, så er det fortsat Kina, der producerer langt de fleste af verdens smartphones.

NOTE¹ — Før 2018 var Indiens andel inkluderet i "Andre".

KILDE — IDC.

med et omfattende netværk af underleverandører, hvilket har været med til at cementere Apples overskud. Og Apples administrerende direktør, Tim Cook, nedtoner stadig i dag behovet for at foretage ændringer i Apples forsyningskæde:

Under et interview for nylig med Fox Business Network sagde han, at uforudsete begivenheder er en del af moderne forretningsdrift, og understregede desuden, at Apples driftsteam før har navigeret gennem jordskælv, tsunamier og andre udfordringer.

"Spørgsmålet for os er: Var robustheden der eller ej? Og er vi nødt til at foretage ændringer?" siger Tim Cook. "Mit perspektiv herfra, hvor jeg sidder i dag, er, at hvis der skal ske ændringer, så drejer det sig om at skrue på et par håndtag,

ikke en slags storstilet grundlæggende ændring."

Apple er for nylig begyndt at forsøge sig med mindre udflytning af produktioner fra Kina. Disse forsøg, inklusive planer om at samle trådløse hovedtelefoner i Vietnam og producere iPhones i Indien og Mac-computere i USA, har afsløret et antal vanskeligheder.

Et fuldstændigt brud med Kina synes umuligt. Apple er afhængig de mere tre millioner ansatte, der arbejder hos techgigantens kinesiske underleverandører.

Apples topproducent, Taiwans Foxconn Technology Group, ansætter i Kina hundredtusinder af sæsonarbejdere, der for eksempel arbejder med at montere små skruer eller tynde printplader i iPhones, siger kilder, der er bekendt med processen. Det er ikke muligt at

finde erstatning for så stort et antal faglærte og ufaglærte arbejdere på en gang, siger Dan Panzica, der er forhenværende direktør for Foxconn.

Indbyggertallet i Kina har gjort det muligt for leverandører at bygge fabrikker med plads til over 250.000 arbejdere. Kinas høje antal af migrantarbejdere, der står for meget af Apples produktion, overstiger Vietnams samlede befolkning med 100 millioner. Indien er det nærmest sammenlignelige produktionssted, men Indiens veje, havne og infrastruktur halter langt efter Kinas.

"Det er ikke muligt at få megafabrikker andre steder," siger Dan Pazica, "Du er nødt til at bryde dem op."

Afhængig af Kinas goodwill

En eventuel udflytning kunne også gå ud over Apples salgstal i Kina, der står for en femtedel af Apples samlede omsætning. Ansættelsen af så mange lokale arbejdere var medvirkende til, at virksomheden fik adgang til det kinesiske marked, og hvis der skæres på produktionen i Kina, kan det svække Apples forhold til regeringen, hvilket har enorm indflydelse på, hvordan globale brands bliver opfattet, mener Neil Mawston, der er teknologiresearcher hos firmaet Strategy Analytics.

Selv om Apples brand stadig er stærkt i Kina, er Apples andel af smartphone-markedet ifølge markedsresearchfirmaet Canalys faldet til 7,5 procent fra et højdepunkt på 12,5 procent i 2015 på grund af pres fra hjemmemarkedets rivaler som Huawei.

Tim Cook, der kom til virksomheden i 1998, er arkitekten bag Apples Kina-forretning. Som chef for driften fik han ansvaret for en virksomhed, der var tyngt af overflødig lagerplads og afhængig af sine egne amerikanske produktionsenheder. I tråd med virksomheder som Dell, Compaq og andre computerfirmaer begyndte han at outsource til kontraktproducenter i Asien.

I 2000 mødte han Foxconn's grundlægger, Terry Gou, der blev den dominerende kontraktproducent i Asien. Foxconn indgik aftale om at være en af de få producenter af iPods, der kom på markedet i 2001, og en tidlig skaber af iPhone, der blev lanceret i 2007. Styret i Beijing støttede techproduktionen, fordi det ønskede, at Kinas fabrikker skulle opgradere produktionen til mere sofistikerede produkter end plastiklegotøj og tøj.

I 2001 gik Apple officielt ind i Kina med et handelskompagni med base i Shanghai.



Ingen chef vil indrømme det offentligt: Vi skulle have tænkt over sårbarheden i forhold til Kina, men fra nu af er der ingen undskyldninger.

BURAK KAZAZ, professor i forsyningskæder på Syracuse University og tidligere forsker ved International Business Machines Corp



Foxconn-arbejdere fra iPhone-afdelingen forlader en fabrik i Zhengzhou i Kina ved et vagtskifte.



*Det er ikke muligt
at få megafabrikker andre steder.
Du er nødt til at bryde dem op.*

DAN PANZICA, forhenværende direktør for Foxconn

Mens salget af iPhone eksploderede, kæmpede Apple og Foxconn med at imødekomme efterspørgslen, og her havde Apple stor fordel af sit gode forhold til myndighederne. I 2010 overtog den kinesiske stat således store landarealer i Zhengzhou, og inden for et par måneder blev der opført et Foxconn-fabrikskompleks til 250.000 arbejdere. Dem kinesiske regering har også hjulpet med at rekruttere arbejdere til Foxconn ved at annoncere online.

Problematiske arbejdsforhold

Forholdene i Kina har til gengæld udfordret Apple.

Selv mord på Foxconns fabrikker og beretninger om arbejdere, der har arbejdsuger på over 60 timer, har ført til kritik af virksomheden, der hvert år ud-

giver en leverandøransvarlighedsrapport, der evaluerer arbejdsforholdene. Selv siger Apple, at virksomhedens leverandører skal følge de mest strikse standarder i branchen.

Med tiden har Apple, Foxconn og Kina dannet en trekant af afhængighed. Apple blev med tiden afhængig af Foxconn til at lave sine produkter og kinesiske forbrugere til at købe dem. Foxconn byggede sin forretning op på at kunne trække på Kinas massive arbejdsstyrke og på retten til byggegrunde til at opføre sine fabrikker. Og Kina blev sat i taknemlighedsgæld til Foxconn som landets største private arbejdsgiver og til Apple som oplæringssted for kinesiske leverandører af ny teknologi.

Sammensmeltningen gjorde flere af Apples chefer nervøse, og de opfordrede

ledelsen til at se på muligheder for at producere uden for Kina for at minimere risikoen ved den stærke afhængighed i tilfælde af strejker eller uroligheder blandt de ansatte eller for ændringer i Beijings holdning til Apple.

Præsident Trumps politik rystede forholdet.

Efter at han vandt valget, sagde Trump i Time Magazine, at han havde sagt til Tim Cook, at han ville have Apple "til at bygge en stor fabrik (i USA), din største og bedste, selv hvis den kun er en smule større end et sted i Kina".

Trump's regering begyndte senere at pålægge told på import af varer fremstillet i Kina.

Coronavirus stresser forsyningskæden

Coronavirus og handelskrig tester de globale forsyningskæders stabilitet, og det har fået nogle forretninger til at overveje at løsne deres bånd til Kina.

Tim Cook undgik told på Apples bedst sælgende produkt, iPhone, ved at fortælle præsident Trump, at det ville skævvride konkurrencen i forhold til Apples største rival, sydkoreanske Samsung. Men Apple slap ikke for told på hovedtelefoner og andre enheder.

Samsung er ikke underlagt told, fordi virksomheden har flyttet sin smartpho-

neproduktion ud af Kina i løbet af de senere år. Nu producerer Samsung sine signaturtelefoner i Vietnam, Indien og Sydkorea.

Udflytningen fra Kina skete, efter at Samsungs andel af Kinas marked for smartphones var kollapsede. Samsung gik fra at sælge en ud af fem telefoner i 2014 til at sidde på mindre end én procents andel af smartphonemarkedet. Hjemmemarkedets rivaler udmanøvrede Samsung, og planen om at etablere et amerikansk misselforsvarssystem i Sydkorea fik samtidig Beijing til at rase og de kinesiske forbrugere til at trække sig.

Produktionen af Samsung Galaxy i Vietnam er nemmere, fordi Samsung bruger større og flere komponenter, der er samlet på forhånd, for eksempel displays, siger en tidligere driftschef. Virksomheden limer telefonerne sammen, en proces, der er lettere at automatisere end at indsætte de små skruer i en iPhone, siger Kyle Wiens, der er stifter af iFixit, et firma, der analyserer smartphones.

Apples designteam har længe sværgt til filosofien fra forhenværende chefdesigner Jony Ive, der mente, at et godt produkt kræver lige så meget præcision og opmærksomhed i det indre design som i det ydre *look-and-feel*.

”Det er ekstremt indviklet og kompliceret,” siger Dan Panzica, forhenværende chef for Foxconn.

Vietnam har også sine udfordringer

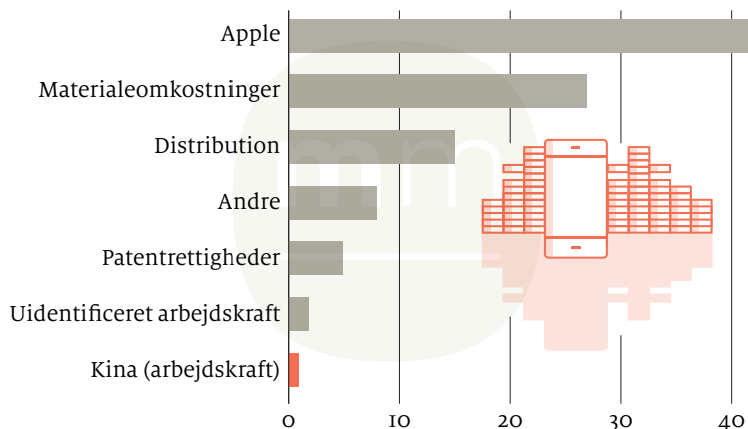
Afgifterne på hovedtelefoner blev en drivkraft for Apple mod at udflytte produktionen af de trådløse hovedtelefoner AirPods Pro fra Kina til Vietnam, siger Jeff Luo, der er forsyningskædeanalytiker hos Isaiah Research. Han siger, at de kinesiske kontraktproducenter Luxshare Precision Industry og GoerTek sidste år blev bedt om at være klar i marts med produktion på fabrikker, der skulle være i stand til at lave 4 millioner AirPods om måneden. Luxshare vil ikke kommentere specifikke klienter eller produkter. GoerTek er ikke vendt tilbage på vores henvendelse.

AirPods er lettere at flytte fra Kina, fordi de har en tredjedel færre komponenter end en iPhone, der har omkring 1.000. De bliver også limet i stedet for skruet sammen, siger Jeff Luo.

Som et kommunistisk land tilbyder Vietnam nogle af de samme fordele som Kina. Arbejdskraften er billig, og myndighederne fremskynder udviklingen af industriområder med lavere beskatning.

Følg pengene

Fordeling af værdi af en iPhone 7 til 649 dollar solgt i 2016



FIGUR 2 — Selv om de fleste iPhones bliver produceret i Kina, får Kina kun en lille del af værdien per solgte enhed.

KILDE — World Intellectual Property Report, 2017.

Det har også sine svagheder. Ikke mange taler engelsk, og produktionslinjerne bliver typisk styret af folk fra Kina, og det skaber kommunikationsbrist. Produktionsprocedurerne er knap så effektive, og fabrikkerne er stadig ved at lære processer såsom produktionsordrer, siger driftschefen, der har besøgt Vietnam.

I Indien har Apple etableret iPhone-produktion, blandt andet for at undgå landets 20 procents skat på import og for at leve op til en lov om, at udenlandske forhandlere af eksklusive mærkevarer køber mindst 30 procent af deres produktionsmidler i Indien. I 2017, efter flere års planlægning, gennemførte Apple sin første test af iPhone SE med kontraktproducenten Wistron Corp. Siden er de begyndt at lave iPhones på en Foxconn-fabrik i nærheden af Chennai i Indien.

Apple har været forsigtig, mens de indiske arbejdere samler erfaring. Sidste år kastede de sig ud i planen om at lave iPhone 11 i Indien; et stort skridt efter mange år med kinesisk produktion af de nyeste modeller.

Men teknologigiganten måtte afbryde forsøget, før de havde fået etableret en eneste produktionslinje til de nye mobiler. Indien var ikke klar til at stille med den rette arbejdskraft eller robust infrastruktur, og Apple endte alligevel med også at producere den nye iPhone 11 i Kina i stedet.

Derfor er det heller ikke sandsynligt, at Apple kommer til at udflytte sin

produktion af de dyreste iPhones til Indien senere i år, siger en kilde, der er bekendt med Foxconn's drift. Forsyningskæde er ikke på plads endnu, og arbejdstagerne i Indien er ikke parat til at producere de eksklusive lysdiodemodeller, siger kilden.

Foxconn har ikke ønsket at kommentere på oplysningerne.

Anstrengelserne for at genstarte Apples produktion i USA er også løbet ind i problemer.

Den fabrik, der har lavet nicheprodukter som Mac Pro-computere i Austin i Texas siden 2013, eksporterer stadig kun til Nord- og Sydamerika. Den model, der sælges i resten af verden, er fremstillet i Kina.

Og når det kommer til at vælge, hvor i verden den nye model af iPhone, som analytikere forventer, at Apple præsenterer i de kommende uger, skal laves, er valget igen faldet på Kina.

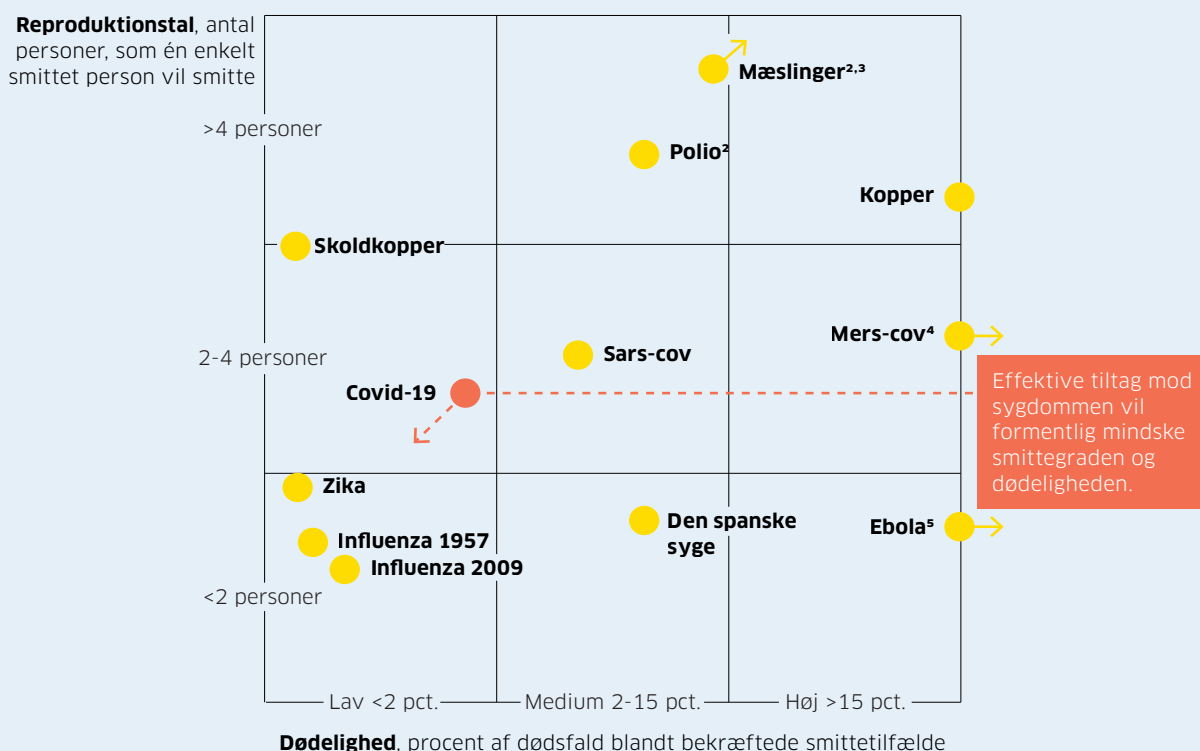
Artiklen udkom første gang i Wall Street Journal den 3. marts 2020. Newley Purnell og Yang Jie har bidraget til artiklen. Oversat til dansk af Maria Bierbaum Oehlenschläger.

THE WALL STREET JOURNAL.
Read ambitiously



Covid-19 smitter mere end influenza og mindre end mæslinger

Reproduktionstal¹ og dødelighed² for udvalgte virusser



World Health Organization anslår, at én coronasmittet person smitter mellem 2 og 2,5 personer, mens dødeligheden er mellem 3 og 4 pct. blandt de bekræftede tilfælde af Covid-19. Det beretter ny McKinsey-rapport, som sammenligner coronavirussen med lignende virusser. Det vides endnu ikke med sikkerhed, om virussen spredes af symptomfrie smittebærere, eller om sygdommen aftager i takt med forårets mildere vejr. Indtil videre er områder med høje temperaturer såsom Singapore, Indien og Afrika ikke nær så hårdt ramt.

NOTE¹ — Ved begyndelsen af et udbrud; kan reduceres med effektiv indgriben. **NOTE²** — Dødeligheden afhænger særligt af konteksten og en række faktorer, herunder alder, flokimmunitet, sundhedsvæsen mm.. Denne grafik søger at give et bredt sammenligningsgrundlag.

NOTE³ — Mæslings reproduktionstal angives oftest som mellem 2-1, men afhænger meget af kontekst. **NOTE⁴** — Mers-cov har ifølge WHO en gennemsnitlig dødelighed på 34 pct. **NOTE⁵** — Ebola har ifølge WHO en gennemsnitlig dødelighed på 50 pct.

KILDE — McKinsey og Covid-19: Implications for business, 2020.

Læs mere på mm.dk/nyviden

1

Salget af havremælk boomer i USA. Langtidsholdbare fødevarer og hygiejneprodukter bliver købt ind i stor stil, mens coronavirussen gør sit indtog i USA. I [ugen](#), der sluttede 22. februar, blev der solgt 280 pct. mere havremælk end samme uge sidste år. Tilsvarende stiger salget af desinficerende midler, masker og termometre kraftigt.

2

OECD nedjusterer den globale vækst. Coronavirussen har medført brudte forsyningskæder, faldende turisme og mindre tillid til fremtiden. Det får OECD til at skruer ned for [forventningerne](#) til den globale vækst. OECD havde regnet med en global vækst på 2,9 pct. i 2020, mens væksten nu i bedste fald vurderes til at blive 2,4 pct.

3

KU-forskere får millionbevilling i søgen efter coronavaccine. EU har bevilget godt 20 millioner danske kroner til et konsortium, som blandt andet består af forskere fra Københavns Universitet. Forskerne arbejder allerede på en vaccine og forventer at gennemføre de første kliniske forsøg inden for 12 måneder.

Coronavirus tester vores immunitet over for falske nyheder

I kølvandet på coronavirussens spredning kommer også en syndflod af falske nyheder om, hvor sygdommen kommer fra, og hvordan man kan kureres for den. Pandemien er den hidtil største stresstest af det samarbejde, der langt om længe er kommet op at stå mellem de europæiske lande og de sociale medier.

DIGITAL OMSTILLING

De tunge skyts er sat ind for at forhindre spredning af den nye coronavirus i de fysiske rum. Store dele af Europa inklusive Danmark er praktisk talt lukket ned. Arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner er blevet til tomme spøgelsesudgaver af sig selv. Kampen mod virussen vindes, når vi fjerner os fra hinanden.



CHRIS LEHMANN
chris@altinget.dk

Men i de digitale rum kan vi stadig mødes. Her er en anden spredning på spil, nemlig spredningen af misinformation. Vi er nemlig ekstra sårbare for falske nyheder

og misinformation i en krisesituation:

“Når der tages drastiske metoder i brug, er det klart, at folk googler efter information. Derfor er det særlig vigtigt, at Google og de andre store techvirksomheder sørger for, at det er den troværdige information, der er mest synlig,” siger Johan Farkas, ph.d.-studerende ved Malmö Universitet og ekspert i misinformation.

Der er trykket på alarmknappen

Coronavirussen har dermed ikke blot aktiveret vores fysiske beredskaber; den har

Eksempler på misinformation om corona på sociale medier

Det fulde faktatjek kan læses på [TjekDet.dk](https://tjekdet.dk)

FAKTATJEK ONSDAG 19. FEBRUAR 2020 KL. 13:29

Hverken cannabis eller kokain kan kurere coronavirus

Flere steder på sociale medier kan man læse, at kuren mod coronavirus skal findes i forskellige rusmidler.

“Hamp dræber coronavirus,” skriver den danske facebookside Hempfood, som er tilknyttet en hjemmeside, der sælger produkter produceret af hamp. Andre steder er det kokain, der fremhæves som et stof, som kan komme virussen til livs.

Opslagene ledsages af billeder, der skal forestille at stamme fra nyhedsudsendelser.

Men der er ingen som helst grund til at tro, at hverken hamp eller kokain kan komme den genstridige virus til livs. Det fastslår Allan Randrup Thomsen, der er professor i virologi på Københavns Universitet.

tjekdet

FUP OG SPAM ONSDAG 11. MARTS 2020 KL. 16:51

Sundhedsstyrelsen advarer om falske beskeder

Flere borgere har modtaget falske e-mails og sms-beskeder om, at Sundhedsstyrelsen har sendt dem digital post. Det oplyser Sundhedsstyrelsen i en [pressemeldelse](#).

Fra beskederne dirigeres man til en hjemmeside, som til forveksling ligner Sundhedsstyrelsens. På hjemmesiden ses et velkendt skærmbillede af login via NemID.

Det er vigtigt, at man ikke indtaster sine oplysninger, eller på anden måde reagerer på den falske e-mail, skriver Sundhedsstyrelsen.

Har du allerede indtastet dine oplysninger på den falske side, skal du straks spærre dit NemID-nøglekort og holde øje med din bankkonto. Oplever du, at dine oplysninger bliver misbrugt, skal du kontakte politiet.

Den falske side har www-adressen sundhedsstyrelsen.net. Sundhedsstyrelsens rigtige hjemmeside findes på www-adressen [sst.dk](https://www.sst.dk).

også aktiveret vores digitale beredskaber mod spredningen af misinformation.

Det skete, da næstformand i EU-Kommissionen Vera Jourová allerede 3. marts indkaldte de teknologivirksomheder, der har underskrevet EU's code of conduct for misinformation, til et krisemøde.

Den nuværende krise er en stor test af både EU og techgiganternes beredskaber, for ansvaret for at standse misinformation om virussen er delt mellem EU og teknologigiganterne Microsoft, Google, Twitter og Facebook, som deltog i mødet.

Misinformation trives godt i kriser og endnu bedre, når dagsordenen kredser om sygdom. Kombinationen af de to er en farlig cocktail, understreger Johan Farkas:

“Det er forventeligt, at vi ser niveauet af misinformation eskalere nu. Misinformation trives utrolig godt i krise- og sygdomstider. Det så vi sidst under udbruddet af ebola, men vi har aldrig set det i så stort omfang, som vi ser nu,” siger han.

Techvirksomhederne spiller med

På mødet 3. marts mellem EU's og teknologigiganternes beredskaber bekræftede alle, at de oplever spredning af misinformation om coronavirus gennem deres tjenester, oplyste EU-Kommissionen bagefter.

Sådan samarbejder sociale medier og myndigheder om corona

På både Facebook, Twitter og Google bliver brugere præsenteret for informationsbokse, der leder til autoritative kilder, hvis man direkte søger på “coronavirus”.

Søger du på “coronavirus” på Google, er de normale søgeresultater krydret med ekstra informationsbokse om virussen, links og henvisninger til officiel information fra Verdenssundhedsorganisationen, WHO, samt nyheder fra store, troværdige medier.

Facebook har igangsat lignende initiativer med informationsbokse ved konkrete søgninger. Desuden har Facebook stillet gratis annonceplads til rådighed for WHO og andre organisationer, så de lettere kan få troværdige budskaber ud.

De danske sundhedsmyndigheder og Facebook har etableret et samarbejde om at sprede information om coronavirus, blandt andet gennem gratis annoncering. Det bekræfter Facebook over for Altinget og Mandag Morgen.

På Twitter bliver brugerne også præsenteret for henvisninger til de officielle sundhedsmyndigheder. I Danmark har virksomheden lavet et partnerskab med Sundhedsstyrelsen. Det betyder, at søgninger på “coronavirus” udløser en henvisning til Sundhedsstyrelsens officielle twitterkonto og hjemmeside.

>

FAKTATJEK ONSDAG 11. MARTS 2020 KL. 15:42

Populært coronaopslag spreder både nonsens og et nyttigt tip

“Her er, hvad enhver bør vide om coronavirus og beskyttelse mod den.”

Sådan indledes et kædebrev, som lige nu bliver delt af hundredvis af brugere på sociale medier.

Opslaget indeholder en række forskellige påstande om, hvordan du selv kan finde ud af, om du er smittet, og hvordan du kan forebygge at blive det.

For eksempel opfordrer opslaget til, at man løbende drikker masser af varme drikke og lige så hyppigt gurgler med vand blandet med salt.

En anden påstand er måske mere bemærkelsesværdig. Angiveligt anbefaler “Taiwan-eksperter”, at du bare tager en dyb indånding og holder vejret i mere end ti sekunder. Hvis du kan det uden at hoste, så kan du ikke have coronavirus, lyder det i opslaget.

Selv om opslaget kraftigt opfordrer dig til at dele indholdet, så er der al mulig grund til at lade være. For mens nogle af de mere simple råd i opslaget faktisk er gode nok, er der også anbefalinger, som slet ikke giver mening.

I øvrigt strider det helt mod sundhedsmyndighedernes anbefalinger, at du selv afgør, om du er smittet eller ej – er du i tvivl, skal du derimod hellere sørge for at ringe til din læge.

FAKTATJEK ONSDAG 11. MARTS 2020 KL. 10:51

Forudså en romanforfatter coronavirusen allerede i 1981?

“Det er en syg verden, vi lever i.”

På sociale medier i ind- og udland er flere i chok over, at en forfatter for knap 40 år siden tilsyneladende forudså den coronavirus, der lige nu spreder sig verden over.

Amerikanske Dean Koontz skriver nemlig i sin spændingsroman ‘Øjne i mørket’ fra 1981, at der vil opstå en dødelig virus i byen Wuhan i Kina. Altså præcis samme by, som er det formodede epicenter for den nuværende coronavirus, covid-19.

Flere brugere af sociale medier har også hæftet sig ved en anden bog, nemlig ‘End of Days’ (‘Verdens undergang’, red.) skrevet af den amerikanske forfatter Sylvia Browne i 2008. Her er det især følgende afsnit, der vækker opmærksomhed:

“Omkring 2020 vil en alvorlig lungebetændelseslignende sygdom sprede sig over hele verden, angribe lunger og luftveje, og den kan ikke behandles. Mere forbløffende end selve sygdommen er, at den vil forsvinde lige så hurtigt, som den dukkede op for så at sige igen ti år senere, og herefter vil den så forsvinde fuldstændig,” står der i bogen.

Det viser sig, at fiktionen fra 1981 ligger endda meget langt fra virkeligheden, og at bogen fra 2008 slet ikke har været så synsk, som man umiddelbart kunne tro.

>



*Ligesom vi kan lave proaktive tiltag
for at inddæmme smitten,
skal vi også handle proaktivt for at
forhindre spredningen af misinformation.*

JOHAN FARKAS, ph.d.-studerende ved Malmö Universitet og ekspert i misinformation

Som modsvar lover techvirksomhederne at promovere autoritativt indhold og fjerne ulovligt eller problematisk indhold som modsvar mod misinformation.

“Den hurtige reaktion bekræfter, at de værktøjer, vi har til rådighed, bærer frugt og hjælper aftaleparterne med hurtigt at gennemføre afprøvede løsninger,” siger Vera Jourová i en pressemeddelelse om mødet.

Johan Farkas er enig i, at techvirksomhederne tager mere ansvar i denne misinformationsstorm end tidligere.

“Der er ingen gråzoner, når det handler om coronavirus.”

Misinformation om sundhed er i sit væsen helt forskelligt fra misinformation

om politik. Diskussionerne om, hvad der skal slettes, og hvad der ikke skal slettes, er anderledes og mere simple, når det handler om sundhed og sygdom.

“Techvirksomhederne tøver med at fjerne misinformation, der har politisk karakter, fordi de skal lave nogle afvejninger i forhold til demokratiske rettigheder og ytringsfrihed, hvis de vil fjerne noget,” siger Johan Farkas og fortsætter:

“Så snart vi taler sundhedsinformation, hvor folk dør af at have forkerte informationer, så er ansvaret et andet. Dermed bliver diskussionen en anden. Der er ingen gråzoner, når det handler om coronavirus,” siger han.

I sidste ende betyder det også, at coro-

nakrisen afslører mindre om vores immunitet over for alle typer misinformation, end man skulle tro.

“Der er forskellige emner med forskellige problemstillinger, når det kommer til falske nyheder. Techvirksomheder har sværere ved at træffe afgørelser om hadsk tale eller misinformation, når det drejer sig om politik i forhold til sundhed. Ligesom vi allesammen har,” siger Johan Farkas.

Løsningen er åbne linjer

Hvordan sikrer man så, at befolkningen ikke bliver misinformeret? Ifølge Johan Farkas gælder det om at have åbne linjer til troværdig information. Den skal være synlig og lettilgængelig. Og gerne synligere og lettere tilgængelig end falsk information.

“Alle googler, og alle er nysgerrige på sygdommen. Derfor er det vigtigt, at det er den mest troværdige information, der bliver prioriteret højt. Det er vigtigt, at de sociale medier og landene deler informationer imellem sig om, hvad der breder sig. På den måde kan man tage de falske historier i opløbet,” siger Johan Farkas.

“Ligesom vi kan lave proaktive tiltag for at inddæmme smitten, skal vi også handle proaktivt for at forhindre spredningen af misinformation,” siger han •

FAKTATJEK ONSDAG 4. MARTS 2020 KL. 16:38

Tusindvis af danskere deler nyhed om, at C-vitamin forhindrer coronavirus

“Hallo, vågn op, mainstream-lægebehandling. Der findes allerede en behandling, der kan forhindre død af virusangreb! Det er de sikre, billige C-vitaminer!”

Sådan lyder de første par sætninger i en artikel, der bærer overskriften “Bange for Coronavirus? Studier afslører en enkel beskyttelse”.

Længere nede i artiklen kan man læse, at der er endog meget god grund til at tage ekstra C-vitaminer i disse tider:

“Kunne det være muligt at undgå alvorlig skade eller død af coronavirus ved at bruge store mængder C-vitamin? Beviserne bekræfter det.”

Artiklen om den tilsyneladende effektive forebyggelse eller kur mod den nye coronavirus – med det officielle navn covid-19 – florerer i øjeblikket på sociale medier. Alene på Facebook er artiklen delt op mod 9.000 gange, mens den er blevet vist over 400.000 gange i brugernes nyhedsfeed.

Men forskere afviser, at der skulle være noget som helst, der tyder på, at indtag af C-vitamin kan forebygge coronavirusen, covid-19. Med et sundt niveau af C-vitamin kan man forkorte en forkølelse, men det betyder ikke, at man kan forebygge eller behandle covid-19 ved at indtage store mængder C-vitamin.

FAKTATJEK

FREDAG 6. MARTS 2020 KL. 12:36

Har coronavirus fået 38 procent af amerikanerne til at droppe Corona-øllen?

Ovre på den anden side af Atlanterhavet er de så bekymrede for coronavirus, at hele 38 procent af amerikanerne “under ingen omstændigheder” kunne finde på at købe den mexicanske øl Corona.

Det skriver flere amerikanske medier, heriblandt CNN, på baggrund af en undersøgelse foretaget af det amerikanske PR-bureau 5W Public Relations. I Danmark har Berlingske refereret undersøgelsen, som også er blevet delt forskellige steder på sociale medier.

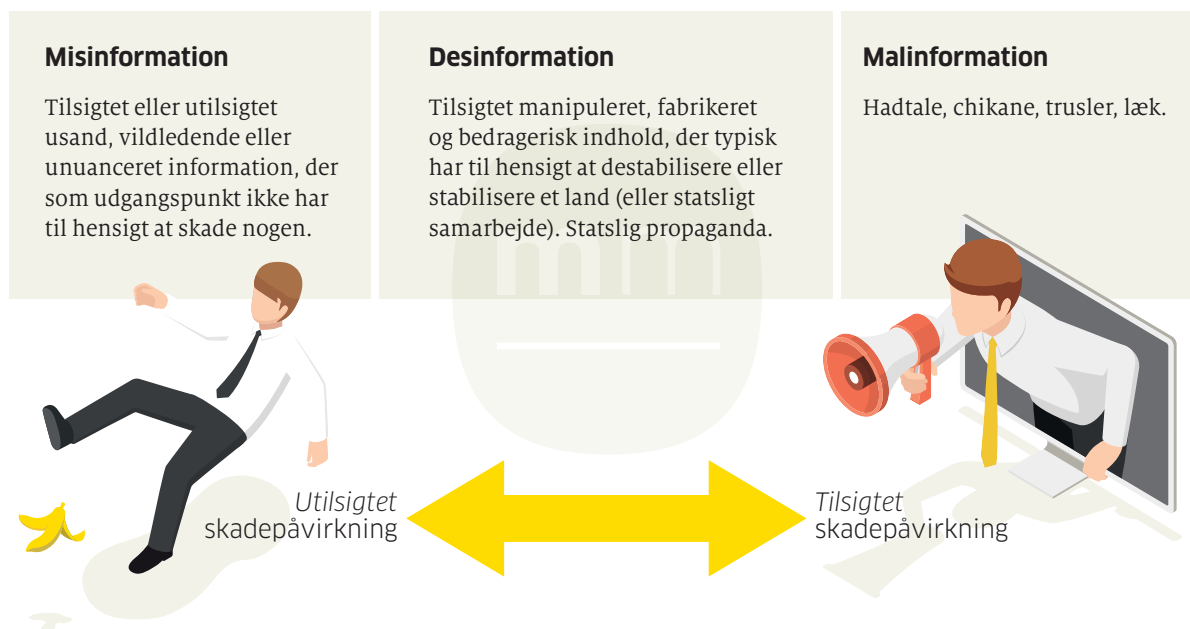
I undersøgelsen står, at 38 procent af 737 øldrikkende amerikanere under ingen omstændigheder vil købe Corona-øl, men det betyder ikke, at det kan generaliseres til den samlede befolkning.

Der står heller intet om, at den manglen-lyst til den mexicanske øl skyldes coronavirus, som flere medier ellers også skriver.



Sådan kategoriserer faktatjekkerne falske nyheder

Begrebet fake news eller falske nyheder bliver brugt i flæng i den offentlige debat -og også misbrugt politisk. Derfor benytter faktatjekkerne tre andre mere præcise begreber.



FIGUR 1
KILDE — TjekDet.



FAKTATJEK ONSDAG 11. MARTS 2020 KL. 9:37

Nej, du afslører ikke corona-infektion ved at holde vejret i ti sekunder

På sociale medier spredtes lige nu utallige myter om, hvordan man undgår, opdager og helbreder coronavirusinfektioner.

I en grafik kan man for eksempel læse om en enkel test, man kan benytte til at finde ud af, om man er inficeret med coronavirus.

“Tag en dyb indånding, og hold vejret i mere end ti sekunder. Hvis du afslutter det med succes uden hoste, uden ubehag, stivhed eller træthed og så videre, viser det dig, at der ikke er nogen fibrose i lungerne, hvilket indikerer dybest set ingen infektion,” står der på engelsk i grafikken, der deles af danske facebookbrugere.

Ud over grafikken deles et kædebrev med samme test massivt på Facebook.

Men at lukke munden, holde sig for næsen i ti sekunder og vente på, om du hoster eller ej, kan du ikke bruge til noget som helst, lyder det fra eksperter.

“Det er klart, hvis man er alvorligt syg og har en meget svær, respirator krævende infektion, så kan man ikke holde vejret så længe. Men langt de fleste tilfælde vil være i en mildere boldgade, og så vil man sagtens kunne holde vejret, selv om man er inficeret med coronavirus,” Pernille Hauschildt er ledende overlæge på afdelingen for lungesygdomme ved Aarhus Universitetshospital.

Regeringen skal skabe en optimistisk ængstelse

Mette Frederiksen og regeringen tackler coronavirusen med en kombination af håndfaste indgreb og indtrængende opfordringer til borgerne om at ændre adfærd. Det er nødvendigt at fastholde befolkningens opmærksomhed og tillid i mange uger, siger ekspert.



JENS REIERMANN
jre@mm.dk

POLITIK

Statsminister Mette Frederiksen forfølger to spor i indsatsen for at inddæmme spredning af coronavirus. Det lette – og det svære.

Det lette spor omfatter de indgreb, en regering kan foretage. Her træder regering og stat i karakter som den helt klassiske myndighed, der for eksempel lukker skolerne i 14 dage eller forbyder arrangementer med mere end 100 deltagere.

Efter det lette kommer det svære, men helt afgørende spor. At få borgerne til at ændre adfærd. Det er svært. I de kommende uger vil det vise sig, at det sværeste kan være at fastholde den kriseadfærd, der lige nu er ved at blive opbygget.

Det er ellers afgørende, at befolkningen ændrer adfærd, fordi spredning af virus kun stoppes, når der er afstand mellem borgerne. Ekspert taler ligefrem om en nødvendig "social distance".

I britiske *The Lancet*, et af de mest omtalte og respekterede tidsskrifter indenfor sundhedsvidenskaben, har to hollandske og to britiske eksperter givet deres bud på, hvordan en virus som for eksempel corona inddæmmes bedst muligt.

Den ene del handler om myndighedernes og tiltag, der begrænser befolkningens bevægelsesmønstre. Problemet med en virus som corona er ifølge de fire eksperter, at den type tiltag ikke kan stå alene. De er kun eksempler på, hvordan man kan skabe den afstand mellem mennesker, den sociale distance, der er forudsætningen for at undgå spredning.

"Indtil videre er det, vi ved, at coronavi-

rus spredes via direkte kontakter mellem borgerne. Derfor skal antallet af direkte kontakter bringes ned. En regering kan foretage en række indgreb og give gode råd til borgerne, men den vigtigste opgave er at få borgerne til hver især at følge rådgivningen og ændre adfærd," siger den ene af de fire forfattere, Don Klinkenberg fra det hollandske National Institute for Public Health and the Environment, der forsker i udbredelse af epidemier.

Den pointe kan ifølge Allan Randrup Thomsen, der er professor i virologi ved Institut for Immunologi og Mikrobiologi ved København Universitet, ikke gentages for ofte.

"Social distance er uhyre vigtigt. Det var det, der fik en tidligere influenzaepidemi, sars-epidemien, til at klinge af. Myndighederne kan jo ikke kontrollere, om borgerne følger opfordringerne og for eksempel holder sig hjemme i isolation. Hvis man skulle kontrollere det, skulle man give dem en fodlænke på, og det gør vi ikke. Vi er altså nødt til at stole på, at folk handler på den rigtige måde," siger Allan Randrup Thomsen.

Overbevisningens kunst

Det er bare langtfra givet, at folk handler på den rigtige måde.

Det vidner det korte og indtil nu særdeles hektiske forløb under den eksponentielle spredning af coronavirus om.

Fredag 3. marts opfordrede statsministeren til at udskyde eller aflyse arrangementer med mere end 1.000 mennesker. Opfordringen fulgte Sundhedsstyrelsens fem gode råd til befolkningen om at afholde sig fra håndtryk og kram og altså øge den sociale distance mest muligt.

På det tidspunkt var 23 danskere smittet af coronavirus, og alvoren var tydeligvis ikke gået op for alle. Arrangører af store events holdt fortsat dørene åbne, og publikum mødte op. Kun de færreste havde en fornemmelse af, at de befandt sig midt i optakten til den værste sundhedskrise i mere end 100 år.

"Hvis du sætter restriktioner op, før be-

folkningen er klar til det, så får det ingen effekt. Du skal have den her forståelse, før det giver mening. Hvis folk ikke efterlever det, så er det ligegyldigt, hvad du siger," siger Allan Randrup Thomsen.

Højt tempo i spredning af virus

Coronavirus adskiller sig fra andre virusser ved at blive spredt meget hurtigt. Det skyldes blandt andet, at smittede borgere først mærker, at de er syge efter fem til seks dage.

Når det samtidig er en ny virus, som folks immunforsvar ikke har indstillet sig på, spredes coronavirus eksponentielt. Det har været tilfældet i alle lande, og hvis man troede, at Danmark var noget særligt, må man tro om. Også i Danmark spredes coronavirus hurtigt. SE FIGUR 1.

Er du overrasket over tempoet i spredningen?

"Vira spredes ofte meget hurtigt, så det burde ikke komme bag på mig, men det her er noget særligt. Det går stærkt, og det giver stof til eftertanke. Tempoet fortæller noget om, hvad vi er oppe imod," siger Allan Randrup Thomsen.

Men den eftertanke var endnu ikke udbredt, da statsminister Mette Frederiksen opfordrede arrangører til at udskyde arrangementer med mere end 1.000 deltagere.

Opfordringen blev ikke fulgt.

Professor på krigsstien

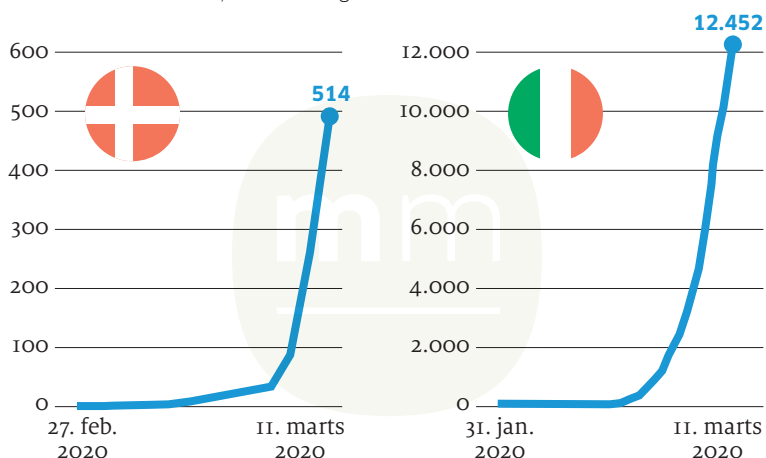
Søndag gik Michael Bang Petersen, professor i statskundskab ved Aarhus Universitet og forsker i psykologien bag spredning af smitte, til angreb på regeringens strategi med otte på hinanden følgende tweets.

Den helt centrale pointe var, at regeringen på det tidspunkt ikke havde fortalt, hvorfor danskerne ikke bare bør, men skal ændre adfærd.

For ham er det helt afgørende, at spredningen kan gå så hurtigt, at sygehusene ikke har kapacitet til at behandle alle, der har brug for det. Det er både et spørgsmål om antal sengepladser og om antal respiratorer. En figur i hans fjerde tweet viste, at

Coronavirus udbredes hurtigt – også i Danmark

Samlet antal smittede, Danmark og Italien

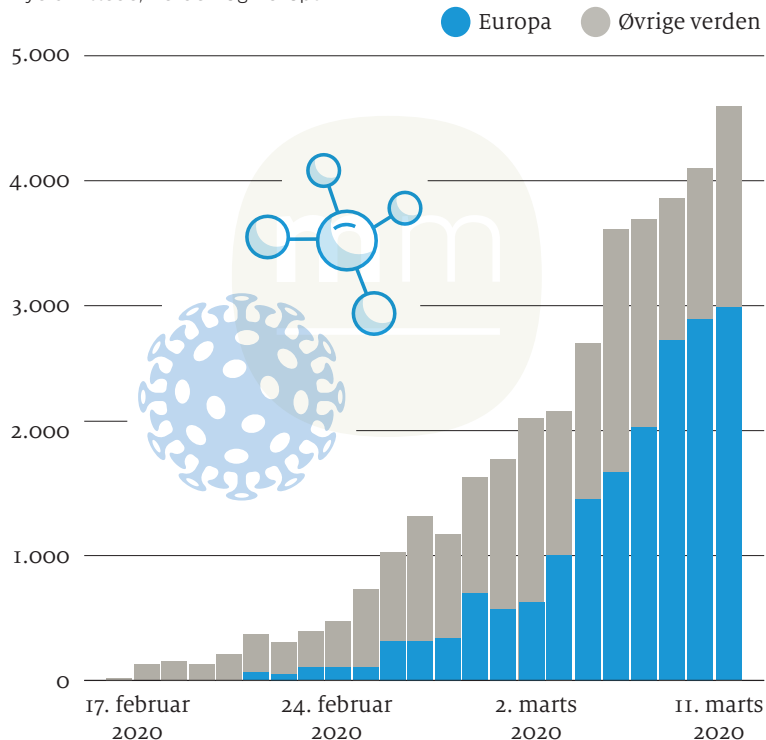


FIGUR 1 — Italien har markant flere coronasmittede end Danmark, men spredningen følger samme eksponentielle kurve. Nu er spørgsmålet, om Danmark kan knække kurven, inden den når et italiensk niveau.

KILDE — WHO/Kaggle.

Eksponentiel vækst i antal coronasmittede

Nye smittede, verden og Europa



FIGUR 2 — Smitten spredtes meget hurtigt. Det gælder særligt i Europa.

KILDE — WHO, 'Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 49', 11. marts.

problemet formentlig ville opstå allerede i begyndelsen af maj.

Tirsdag morgen bringer dagbladet Politiken hans kronik: Regeringens coronastrategi har fejlet.

“Hvis borgerne skal ændre adfærd, stiller det store krav til kommunikationen. Regeringen skal forklare os meget præcist, hvad vi skal gøre, og vi skal motiveres til at gøre det. Budskabet skal ramme en delikat følelsesmæssig balance. På den ene side skal folk være bekymrede og ængstelige nok til at forstå, hvorfor det er nødvendigt at ændre adfærd. På den anden side, skal borgerne føle, at de selv kan gøre en forskel,” siger Michael Bang Petersen.

Selv om meget af ansvaret for håndteringen af coronavirus ligger hos Sundhedsstyrelsen, så er netop den del af krisehåndteringen ikke en lægefaglig opgave.

“Håndteringen af en epidemi bygger ikke bare på de klassiske lægefaglige indsigter, men handler om klassiske samfundsvidenskabelige problemstillinger. Det handler om, hvordan og under hvilke omstændigheder borgere følger myndigheders rådgivning,” siger Michael Bang Petersen.

Du taler om, at folk skal være bekymrede og ængstelige, før de handler. Men ængstelse ligger vel ikke så langt fra panik?

“Forskningen tyder på, at panik ikke er den første reaktion. Ser man på, hvordan befolkningen reagerer i kriser, så er det ved øget solidaritet. Men uanset det, så er der ikke andet at gøre end at have tillid til befolkningen og fremlægge de fakta og de scenarier, de sidder inde med,” siger han og taler om det, han kalder “den optimistiske ængstelse”.

Heunickes to scenarier

I dag vil Michael Bang Petersen ikke genbruge sin figur. Den kan stadig findes på hans twitterprofil, men der er, understreger han nu, tale om noget, der mest af alt er en skitse.

Efter tirsdag mener han heller ikke, der er brug for skitsen.

Det er der en god grund til.

Tirsdag var dagen, hvor smittetallet nåede op på 90, altså mere end tre gange fredagens niveau.

Det var også dagen, hvor Mette Frederiksen for anden gang holdt pressemøde om coronavirus. På pressemødet skiftede hun tydeligvis strategi. Syv minutter inde i pressemødet opfordrede hun indtrængende om borgernes hjælp. Lidt efter tydeliggjorde hun sit budskab: “Alle har et ansvar,” lød det fra statsministeren.

Hun understregede, at alle kan blive smittet, men at det først og fremmest er de ældste og de borgere, der i forvejen er

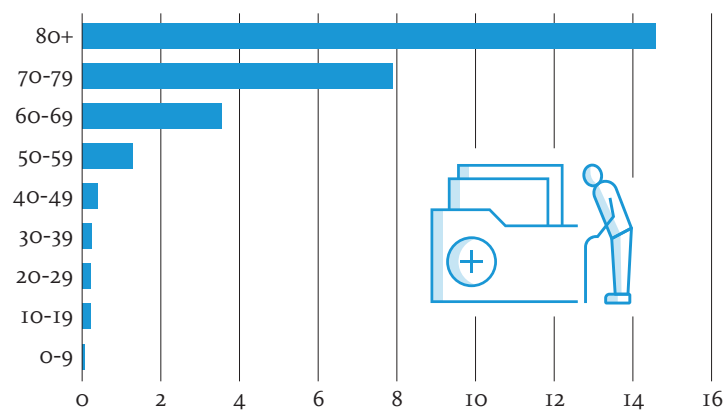


Det centrale er at etablere et partnerskab med befolkningen, så vi som borgere hele tiden holdes engagerede i at hjælpe med at inddæmme virus og ændre adfærd.

CARSTEN OBEL, professor i folkesundhed ved Aarhus Universitet

Corona rammer ældre særlig hårdt

Dødelighed fordelt på aldersgrupper, coronavirus, Kina, procent



FIGUR 3 — Ingen børn under 10 år er døde som følge af smitte med coronavirus, mens hver 7. ældre over 80 år er død.

KILDE — WHO.

svækket af en sygdom, der bliver ramt. Al- ligevel har alle et ansvar for ikke at bære smitten videre. Også de dele af befolkningen, der ikke selv bliver ramt. SE FIGUR 2.

Statsministerens opfordring tydelig- gjorde, at coronakrisen ikke er som andre kriser, hvor befolkningen kan forvente, at politikere og regering rager kastanjerne ud af ilden for dem.

“En epidemi kræver en adfærdsæn- dring fra befolkningen; det gør håndterin- gen af en krise som følge af Muhammed- tegningerne ikke. Det er en helt anderledes type krise,” siger Michal Bang Petersen.

På pressemødet tirsdag fremviste Ma- gnus Heunicke nogle minutter efter stats- ministerens opfordring den figur, der si- den har stået helt centralt i forståelsen af coronavirussens alvor. Det er figuren med det røde – og det grønne scenarie.

I det røde scenarie udvikler antallet af smittede sig eksplosivt og når hurtigt over sundhedsvæsenets samlede kapacitet. I det grønne scenarie flades forløbet ud, så

sundhedsvæsenet hele tiden kan følge med og både behandle borgere smittet med coronavirus og borgere, der af andre grunde har brug for intensiv hjælp.

“Jeg er meget glad for, at Magnus Heuni- cke trak den figur frem. Den er nem at for- stå, og alle ved, hvad konsekvenserne er, hvis ikke man gør noget og ændrer adfærd. Det er den helt korrekte visualisering,” si- ger Michael Bang Petersen og mener, den har haft en vigtig funktion i opbygningen af den optimistiske ængstelse, der for ham er helt afgørende for, at borgerne forstår al- voren og ændrer på rutiner og vaner.

Dynamisk partnerskab med borgerne

Men den optimistiske ængstelse varer ikke ved af sig selv. Det er nødvendigt hele tiden at opdatere befolkningen med den seneste viden og også med de seneste råd til hver enkelt borgers adfærd.

Mette Frederiksen har som statsmini- ster understreget, at der kan komme yder-

ligere indgreb. Uanset hvad, vil indsatsen over for coronavirus strække sig over man- ge uger. Nu er skoler og andre offentlige institutioner lukket i en periode på fjorten dage. Det er værd at tænke over, at det først efter fem eller seks uger lykkedes for de kinesiske myndigheder at inddæmme co- rona og vende spredningen.

Da hun fremlagde den lange liste med indgreb, understregede hun selv, at smit- tetallet på det tidspunkt – det var onsdag aften – var oppe på 541.

Fra hendes første corona-pressemøde fredag til det andet var der sket en tredob- ling af antallet af smittede. Fra det andet til det tredje var antallet mere end femdoblet.

Stopper indsatsen for at sikre en so- cial distance mellem borgerne for tidligt, begynder virus igen at sprede sig. Selv om nogle uger vil borgerne stadig være modta- gelse for coronavirussen, og videnskaben vil endnu ikke være klar med en vaccine, ja, den kommer formentlig først på tale om 18 måneder, altså et godt stykke tid efter sommerferien næste år.

Regeringen skal altså i en længere pe- riode holde befolkningens opmærksom- hed ved lige og løbende fastholde bevidst- heden om, at der skal holdes en social distance. Også selv om mennesker, som de sociale dyr de er, helt intuitivt vil søge at gøre det modsatte.

“Det centrale er at etablere et partner- skab med befolkningen, så vi som borgere hele tiden holdes engagerede i at hjælpe med at inddæmme virus og ændre adfærd. Det skal være et dynamisk samarbejde med borgerne og mellem borgerne, der lø- bende justeres og også kan fornyes med nye tiltag,” siger professor i folkesundhed ved Aarhus Universitet, Carsten Obel.

Her kan et vigtigt redskab være den smartphone, langt de fleste danskere har i lommen eller tasken.

“Vi burde lancere en app, så borgerne hele tiden kan holde sig opdateret og hver især navigere klogt i forhold til den virke- lighed og dagligdag, de nu er en del af,” si- ger han.

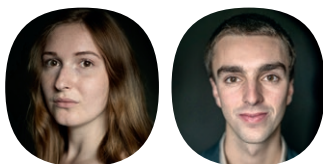
Det afgørende er, at borgerne selv får mulighed for at justere deres adfærd på en måde, der bidrager bedst muligt til at redu- cere smitteudbredelsen.

“Vi skal engagere os som borgere, så vi alle føler os som aktivt bidragende med- lemmer af samfundet med reel mulighed for at påvirke udviklingen af coronavirus. Det vil gøre kampen mod coronavirus til en fælles opgave for os alle,” siger han.

Carsten Obel håber, den type dynamisk samarbejde kan knække den eksponen- tielle kurve for udviklingen og vise, at der er et alternativ til Kinas meget hårdhæn- dede måde at inddæmme virus på •

Her logger du på generalforsamlingen

De seneste ugers udbrud af covid-19 har tvunget dansk erhvervsliv til at tænke i nye baner, når eksempelvis planlagte generalforsamlinger og møder skal afholdes. Men hvilke udfordringer giver det, at aktionærer og parter ikke kan mødes og se hinanden i øjnene, når kritiske beslutninger skal drøftes? Og hvilke digitale redskaber vil de blive så glade for undervejs, at de slet ikke vil af med dem igen?



REBECCA HOLCK ROSENBERG
og JEPPE SAHLHOLDT
rebecca@mm.dk/
sahlholdt@mm.dk

DIGITAL OMSTILLING

Coronapandemien har medført det største fald i årevis for danske aktier midt i regnskabssæsonen.

Men de største danske virksomheder må finde alternativer til de traditionelle generalforsamlinger, når de i den kommende måned skal forklare aktionærerne, hvordan de vil få produktionen helskindet gennem krisen.

En af de virksomheder, der allerede har besluttet at afholde generalforsamlingen digitalt, er logistikvirksomheden DSV.

En beslutning, der måtte træffes hurtigt.

“For det første fordi dette her coronaudbrud udviklede sig anderledes og hurtigere, end vi kunne forudsige. Og for det andet fordi generalforsamlinger juridisk set ikke bare lige er noget, man udskyder. Vi synes, vi har fundet en god løsning, omstændighederne taget i betragtning,” fortæller Flemming Ole Nielsen, vicedirektør i transportfirmaet DSV, og fortsætter:

“Vi har valgt at gennemføre vores generalforsamling gennem en live webcast. Det betyder for os, at det bliver et mindre panel, end vi plejer at have, for at begrænse tilrejsen. Det vil kun være bestyrelsesformanden og direktionen, der repræsenterer selskabet på generalforsamlingen.”

Mandag Morgen har talt med mange andre store virksomheder som Maersk, Danske Bank og Carlsberg, der alle har generalforsamling på programmet i de nærmeste uger, og de overvejer alle at afvikle dem digitalt.

Men måske er aflysningerne af de fysiske møder og eksperimenterne med alternative måder at mødes på digitalt ikke kun en dårlig nyhed. For de erfaringer med digitale møder, konferencer og forsamlinger, som de danske virksomheder nu tvinges til at kaste sig ud i, kan sætte skub i digitaliseringen af kommunikation, som kan have mange fordele på længere sigt.

Både for økonomien, effektiviteten og klimaet.

Kriser skaber ikke nødvendigvis nye tendenser, men forstærker bevægelser, der allerede er i gang, vurderer to forskere i digital kommunikation:

“Den gammeldagse metode og det, vi har prøvet mest, er det fysiske møde. Det er for mange udgangspunktet og det bedste. Men nu bliver det digitale jo bedre end ingenting. Og det betyder, at man er nødt til at kaste sig ud i det, og at man er villig til at eksperimentere lidt mere,” forklarer lektor ved Medievidenskab på institut for kulturvidenskab på SDU og forsker i digital samtale Anette Grønning.

Og her har Danmark måske helt særlige forudsætninger for at tage det næste digitale tigerspring.

“Et særligt træk for den danske situation er, at vi er langt fremme i digitaliseringen. Specielt at det er den offentlige sektor, der er gået foran med digitaliseringen. Det har givet os et forspring på den måde, at folk er mere digitalt parate, end man måske er i andre lande,” siger professor i kommunikation Klaus Bruhn Jensen fra Københavns Universitet.

Corona kaster os ud på dybt vand

Bo Krüger ejer konsulentvirksomheden Moving Minds, som rådgiver private og >



Man skal være bevidst om, hvordan man inddrager deltageren, når man ikke nødvendigvis har øjenkontakt med alle deltagerne.

Og så er det en god ide at opsætte regelsæt og pauser, der ikke er helt så åbenlyse, når man ikke sidder i samme lokale.



*Jeg vil gerne udfordre tanken om, at man ikke kan netværke digitalt.
Man kan sagtens skrive til hinanden efter et digitalt møde
eller chatte under webinarret. Netværket bliver bare også digitalt.*

ANETTE GRØNNING, forsker i digital samtale på SDU

offentlige virksomheder i motivation, læring og organisationsforandring.

Han ser coronakrisen som en mulighed for at få erfaringer med digital kommunikation. En slags eksperiment, hvor efterspørgslen på digitale løsninger allerede nu er stigende.

“Begivenheder bliver jo aflyst i hele verden, og folk bliver bedt om at arbejde hjemme. Samtidig skal vi jo have hjulene til at køre rundt, så vi kommer til at se et kæmpe boom i det her,” siger Bo Krüger.

“Jeg har lige snakket med en dansk virksomhed, som laver VR-briller (virtual reality, red.) – hvor man går *all in* og mødes i et virtuelt miljø – og de kan mærke efterspørgslen,” fortæller han.

Bo Krüger oplever, at interessen for at finde nye måder at mødes på i forvejen er stigende. Corona giver den bare et ekstra nøk.

Også Kim Stensdal, der er chef for kommunikation og viden i interesseorganisationen Dansk IT, forudser, at coronakrisen kan gøre flere organisationer bevidste om de mange muligheder, som de digitale møder kan give. “Øvelse gør mester”, som han siger. Og øvelse er der brug for, når man bevæger sig ud i uafprøvede metoder.

“Man skal være bevidst om, hvordan man inddrager deltageren, når man ikke nødvendigvis har øjenkontakt med alle deltagerne. Og så er det en god ide at opsætte regelsæt og pauser, der ikke er helt så åbenlyse, når man ikke sidder i samme lokale,” konstaterer Kim Stensdal.

Eksperternes erfaringer fra store konferencer og møder er, at koncentrationen

er kortere, når man deltager digitalt. Og derfor understreger Bo Krüger også, at god digital facilitering er særlig vigtig for at holde engagementet ved lige.

“Det er meget nemmere at blive distraheret. Der er ting, vi aldrig ville gøre, hvis vi var i det samme rum. Jeg ville jo aldrig pludseligt rejse mig op og gå på toilettet eller begynde at stå og vaske op, men det kan folk jo finde på,” fortæller han.

Debatten og det personlige møde vil mangle

For DSV bliver det første gang i firmaets historie, at generalforsamlingens omkring 200 deltagere kun mødes på skærmen. Formelt set kommer der ikke til at mangle noget. Men den slags begivenheder er fyldt med uformelle samtaler og debat, som det vil være vanskeligt at genføre helt på samme måde, forudser Flemming Ole Nielsen.

“Den debat, der normalt ville foregå, bliver jo svær at gennemføre i det her format. Vi har forlænget tidsfristen for afgivelse af brev- eller fuldmagtsstemmer, til umiddelbart inden generalforsamlingen afholdes, og vi ved allerede, at langt størstedelen af stemmerne afgives inden generalforsamlingen. Så dette kommer ikke til at påvirke beslutningerne på generalforsamlingen,” fortæller han og forsetter:

“Vi kommer også til at ofre den mulighed for at netværke, som hører generalforsamlingen til. Og det er selvfølgelig ærgerligt.”

Men måske vil det være et af de områder, hvor DSV – ligesom mange andre

i disse uger – lærer noget helt nyt, hvis man skal tro Anette Grønning fra SDU.

Hun er i hvert fald mere optimistisk for mulighederne for at dyrke netværket, selv om mødet er digitalt. For hende betyder det ikke længere, at det personlige og den ofte lige så betydningsfulde netværksbonus må vige.

“Jeg vil gerne udfordre tanken om, at man ikke kan netværke digitalt. Man kan sagtens skrive til hinanden efter et digitalt møde eller chatte under webinarret. Netværket bliver bare også digitalt. Et glimt i øjet kan også komme med digitalt, ligesom det kan komme med over telefonen,” siger hun.

Møde- og ledelsesrådgiver Bo Krüger har med tiden og erfaringen fået samme opfattelse.

“Jeg har nok selv haft den holdning, at det aldrig kan erstatte et fysisk møde, fordi der går så meget tabt i kommunikationen og de ting rundt om mødet. Der går også nogle ting tabt, men jeg er kommet i tvivl om, hvor stort et tab det rent faktisk er, i takt med at teknologien bliver bedre, og vi bliver mere vant til at være på teknologiske platforme,” siger han.

En løsning er at opdele konferencer i forskellige hubs. På den måde kan man sagtens samle en større gruppe mennesker – blot i delte grupper. Googles [Cloud Next Event](#) – en konference i San Francisco i april med over 500 sessioner, debatter og workshops – har for eksempel måttet rykke konferencen ind på internettets præmisser. Og det er den type erfaringer, som ifølge eksperterne vil sætte skub i den digitale dagsorden.

Selv en digital frontløber som Kim Stensdal fra Dansk IT mener dog, der er stor forskel på, hvilke møder der egner sig bedst til de virtuelle platforme.

“Der, hvor de digitale møder virkelig shiner, er et klassisk kursus eller undervisningssituation. Det kan være sværere med konferencer. For eksempel kan debatter være svære at gøre lige så medrivende virtuelt. Og den inspirerende oplægsholder, som virkelig kan sætte gang



*Et glimt i øjet kan også
komme med digitalt, ligesom det kan
komme med over telefonen.*

ANETTE GRØNNING, forsker i digital samtale på SDU



Sådan så det ud, sidst Danske Bank holdt generalforsamling. Tirsdag 17. marts skulle årets generalforsamling i banken være afviklet i KB Hallen på Frederiksberg. Nu opfordrer banken sine aktionærer til at blive hjemme og følge den på skærmen i stedet.

i publikum, får det sværere, når vedkommende ikke kan få øjenkontakt med publikum,” mener han.

Nu får vi erfaringerne

Ifølge Bo Krüger kan den fysiske undtagelsestilstand rykke den digitale branche to år frem, når meget af den software, som for få uger siden mest blev brugt af frontløbere, pludselig bliver mainstream.

“Du vil se teknologier, som findes i dag, men som ikke har været udbredt, som vil slå igennem nu,” siger han.

Også professor Klaus Bruhn Jensen fra KU regner med, at udviklingen af digital kommunikation vil fremskyndes af coronakrisen.

“Det giver næsten sig selv, at vi er nødt til at bruge mere digital kommunikation i denne situation. Når man som borger bliver tvunget ud i en situation,

hvor man må afsøge nye muligheder for kommunikation, kommer nogle af disse muligheder let til at sidde fast som del af det repertoire, vi naturligt bruger,” siger han.

Mens eksperterne ikke er i tvivl om, at vores erfaringer under vores ufrivillige stuearrest vil give de digitale løsninger et løft, så har de svært ved at sætte fingeren på, præcist hvad der vil blive hængende, efter coronasmitten har lagt sig.

“Det er svært at spå om, det vil holde ved. Men erfaringerne vil være der. Nu har man så noget at forholde sig til. Nogle vil opleve tekniske udfordringer og udfordringer omkring det mellemmenneskelige. Og det bliver spændende at se, hvad erfaringerne fører med sig,” siger lektor i medievidenskab på SDU Anette Grønning.

Udviklingen er dog allerede i gang, især skubbet på af klimadagsordenen.

Anette Grønning oplever, at brancher, der før har øvet modstand, såsom de praktiserende læger, nu på ganske kort tid har taget den digitale samtale til sig. I de kommende uger vil alle danske patienter kunne videochatte med deres læge hjemmefra. En løsning, der er sat op i al hast på grund af coronapandemien.

Hos DSV, der gør sine første erfaringer på generalforsamlingen 16. marts, er Flemming Ole Nielsen åben for, at det kan skabe varige forandringer, uden at der dog er truffet nogen beslutninger om det endnu.

“Udviklingen går jo generelt mere mod digitale møder. Normalt holder vi vores generalforsamling her i Hedehusene på dansk, men det kunne måske være mere demokratisk at holde en digital generalforsamling på engelsk, da flertallet af vores aktionærer er udenlandske,” siger han •

Når hjemmearbejde bliver en nødvendighed

Nogle virksomheder overvejer at forlænge deres forsøg med hjemmearbejde, når sygdomstruslen er overstået.



RACHEL FEINTZEIG, Wall Street Journal

LEDELSE

Et stort eksperiment med fjernarbejde er i gang. Og det kan være ved selv efter coronaepidemien.

Mens nogle asiatiske og europæiske byer er lukket af for omverdenen, og virksomheder i USA beder dem, der kommer hjem fra højrisikoområder, om at holde sig fra arbejdspladsen, [indstiller medarbejdere over hele verden sig på](#) det, der kan være den nye normaltilstand for et større udsnit af den globale arbejdsstyrke.

Når medarbejdere er strandet hjemme, kan de ikke drøfte projekter med kollegerne ansigt til ansigt eller deltage i den kontorhyggesnak, der er med til at bryde en hverdag. De kan også stå og mangle det nødvendige udstyr eller være ramt af tekniske problemer, som en lokal it-person ikke lige kan stikke forbi og afhjælpe.

Og alligevel gør teknologi som videokonferencer og samarbejdssoftware, at mange i den fjernarbejdende arbejdsstyrke siger, at de endelig er i stand til at få arbejde fra hånden uden konstante afbrydelser fra åbne kontorlandskaber eller dage fulde af møder.

Nogle virksomheder og medarbejdere er endda begyndt at overveje, om de skal forlænge deres forsøg med hjemmearbejde, også når sygdomsfaren er ovre.

Når arbejdet flytter ind

Erfaringerne fra et par i byen Cypress i delstaten Texas illustrerer ulemper såvel som fordele. Jing og Warren Johnson valgte selv at gå i karantæne i to uger af februar, efter at Jing Johnson, der er chef for arkitektoniske illustrationer hos Prism Renderings, vendte hjem fra en rejse til Kina. Hun fortrak til soveværelset for at håndtere videoopkald fra sine kolleger og undskyldte over for dem, der bemærkede sengegærdet i baggrunden.

"Jeg gemmer mig for min mand," forklarede 54-årige Jing Johnson dem. Warren Johnson, der er en 62-årig arkitekt hos STG Design, befandt sig på parrets hjemmekontor, hvor han kløede på med at designe bygninger. I køkkenet befandt familiens kåde gule labradorhvalp sig – en anden af konferenceopkaldets potentielle trusler, som Jing Johnson forsøgte at undgå.

Men Warren Johnson fortæller, at han ikke savnede at tage ind til Houston for at arbejde. Uden den timelange transporttid kunne han arbejde længere og fokusere på

kommende store deadlines, fortæller han. Og en dag fik han også sneget en lur ind.

Onlineredskaber med nye muligheder

Shaun McLagan, vicedirektør for virksomheden Veeam Software, der beskæftiger sig med skydatahåndtering, har ansvar for firmaets aktiviteter i Asien. Han var imponeret over succesen med virksomhedens forsøg med fjernarbejde. I Kina, hvor virksomhedens omkring 60 ansatte begyndte at arbejde på distancen som følge af coronaudbruddet, har medarbejderne lavet onlinekurser til forhandlere i stedet for selv at troppe op og undervise, inklu-



Når virksomhederne har prøvet det en gang, så er de ikke så bange for det.

KATE LISTER

Direktør for Global Workplace Analytics

sive videoer, som nogle medarbejdere havde lavet derhjemme.

"Jeg tror, vi brugte det på begynderniveau tidligere," siger han om de teknologier til fjernarbejde og onlineredskaber, som de virksomhedsansatte har brugt til at kommunikere med deres forretningsforbindelser. "Nu presser vi på og spørger 'Hvad kan det gøre for os?'"

Udbruddet fik ham til at indse, at roller som it-support kunne omlægges helt til fjernarbejde og give virksomheden mulighed for at ansætte fra hvor som helst i Asien og åbne for fleksible arbejdstider.

"Det er sandsynligvis næste skridt," siger han, "For at være helt ærlig prøver jeg at finde ud af, hvem der ikke kan arbejde på distancen."

Rykket mod fjernarbejde har taget fart de senere år, i takt med at teknologien bliver bedre, og et ophedet arbejdsmarked har fået flere virksomheder til overveje, hvordan de giver medarbejderne den frihed, de ønsker. Næsten 70 procent af alle arbejdsgivere siger, at de tillader hjemmearbejde på ad-hoc-basis, viser en undersøgelse fra 2019 lavet af Society for Human Resource Management, og 27 procent fortæller, at de tillader fuldtids distancearbejde, hvilket er fire procent mere end året før.

Midlertidig løsning eller permanent skift

Naturkatastrofer og helbredsfarer kan være en katalysator. Kate Lister, der er direktør for konsulentfirmaet Global Work-

place Analytics, siger, at alt fra fugleinfluenza til oversvømmelser har fået både det private erhvervsliv og det offentlige til at tage fjernarbejde til sig.

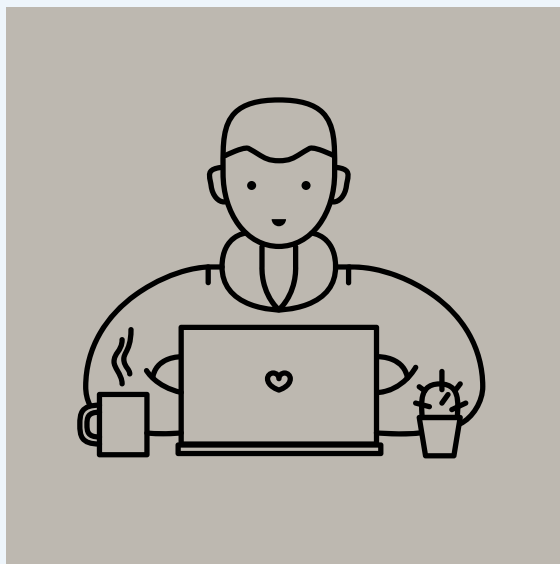
“Det er typisk en reaktion på en forbigående ting eller en taktisk løsning på en aktuell udfordring,” siger hun.

Virksomhederne finder så ud af, at de kan sænke udgifter til husleje og sænke deres CO₂-udslip, mens medarbejderne er glade for at slippe for transporttid.

“Når de har prøvet det en gang, så er de ikke så bange for det,” siger hun.

Et skift til fjernarbejde indebærer dog stadig udfordringer. Wi-fi-forbindelsen kan være ustabil, printere kan gå i stykker.

Cali Yost, der er direktør og stifter af rådgivningsfirmaet Flex & Strategy Group, fortæller, at mange virksomheder



mangler den rette teknologi, klare sikkerhedsprotokoller og VPN-adgang for at kunne arbejde hjemmefra.

Andre medarbejdere som kassepersonale og sygeplejersker kan ganske enkelt ikke udføre deres job uden at være til stede. Hvis skoler og daginstitutioner lukker, kan mange forældre selv med det bedste hjemmesetup finde det svært at **få arbejdet gjort med deres børn om benene**.

Arbejde med Gurli Gris i baggrunden

Desmond Lim, der er administrerende direktør for softwarevirksomheden Workstream, har boet og arbejdet på et Sheraton-hotel i Palo Alto i Californien siden den tirsdag, han gik i selvvalgt karantæne efter en rejse gennem delstaterne Indiana og Ohio. Selvom der ikke er meldt om udbrud der, fortæller han, at hans kone var nervøs over, at han skulle med fem forskellige fly, og frygtede, at han ville smitte deres to børn med virussen.

“Jeg savner min familie,” siger Desmond Lim, “Men det er rart at kunne fokusere fuldt ud.” Udstyret med laptop, opladere og airpods har han arbejdet fra sit hotelværelse og taget pauser med en løbetur på fitnesscenterets løbebånd.

Desmond Lims kollega i Wuhan-provinsen i Kina, hvor coronavirusen brød ud først, har ikke oplevet samme ro. Han har været hjemme de sidste fire uger og har holdt sin datter beskæftiget med afsnit af børne-tv-serien ‘Gurli Gris’, mens han,

Sådan skifter du til hjemmearbejde

- Tjek, at du har de rette redskaber. Virksomheder skal sikre sig, at de har den rette software og det nødvendige antal laptops og netværksadgange til medarbejdere.
- Tjek, om du selv er klar. Medarbejdere skal selv sikre, at de har fungerende wi-fi og alle de nødvendige adgangskoder og instrukser til at logge på.
- Tænk i hurtige løsninger. Brug gratis software i skyen til at komme hurtigt i gang. Skab chatgrupper til teams og projekter for effektivt samarbejde.
- Hold møder online. Hjemmearbejdende har behov for pålideligt videokonferencestyrt, helst på deres computer.
- Tjek dine retningslinjer. Hvis du ikke ønsker, at medarbejdere benytter offentlige netværk eller andre usikre forbindelser – for eksempel på cafeer eller biblioteker – så sig det.
- Hold engagementet oppe. Vær sikker på, at alle er helt med på at gå til fjernarbejde, som var det et almindeligt kontorjob, hvor man arbejder på bestemte tidspunkter og er tilgængelig.
- Forbliv sociale. Forsøg at bevare mødet ved kaffemaskinen ved at opsætte gruppechats eller Slack-kanaler, der minder om de snakke i pauserne, der skaber en følelse af sammenhold på arbejdspladsen

hans kone og hans forældre hver især forsøger at lave conferenceopkald, siger Desmond Lim.

Nogle medarbejdere kan ikke vente med at komme tilbage til kontoret. Derrick Tan, partner i den globale betalingsplatform Flywire Corp., siger, at det har været ensomt at arbejde fra hjemmet i Singapore under udbruddet der.

“Sommetider har man bare lyst til at være i samme rum som de mennesker, man arbejder med,” siger han. Når udbruddet klinger af, vil han rejse mere og arbejde mindre hjemmefra •

Te-Ping Chen og Patrick Thomas bidrog til denne artikel.

Bragt i Wall Street Journal 28. februar 2020. Oversat til dansk af Maria Bierbaum Oehlenschläger.



Set, læst og hørt

Kristian Wendelboe

Kristian Wendelboe har givet sig hen til Det Ny Teaters opsætning af vampyrmusical og anbefaler en fransk roman, hvis indhold han ikke tør citere fra.

Kristian Wendelboe er administrerende direktør i Kommunernes Landsforening og har tidligere været departementschef i Indenrigs- og Sundhedsministeriet.



Set for nylig

Jeg ser faktisk aldrig musicals. Der er noget ved genren, som bare ikke spiller for mig, men siden jeg var meget ung, har jeg været kæmpefan af den amerikanske komponist **Jim Steinman**. Jeg har dog i mange år gået lidt stille med det. Det er jo en smule *bad taste*, flødeskum og virkelighedsflugt. Men der er også bare noget med den måde, han skruer sine melodier sammen på. For nogle uger siden var jeg derfor på Det Ny Teater og så deres opførelse af Steinmans '**Dance of the Vampires**'. Det er superflot og overdådigt sat op, og dem på scenen er enormt dygtige til det, de gør. Især selvfølgelig Peter Jorde som 'overvampyr'.



Hørt for nylig

Der er jo det med vampyrer, at de oftest er halvgamle mænd. Lige for tiden hører jeg vældig meget albummet '**How Did I Find Myself Here?**' med bandet **Dream Syndicate**, som i den grad består af halvgamle mænd. De var kæmpestore – i hvert fald i min verden – i 1980'erne, da jeg var ung.

Da de forrige år spillede i Vega, var en af mine venner gået forbi spillestedet før koncerten, hvor køen gik til langt ud på gaden med masser af unge mennesker. Vi var sikre på, at nu fik de endelig det velfortjente comeback. Det viste sig at være en rapper i Store Vega. Vores helte var i den lille sal – og publikum var kun mænd over 45 år. Da jeg mødte forsangeren i baren bagefter, var det eneste, jeg kunne finde på at sige til min store helt fra dengang, hvorfor de ikke havde spillet et nummer, som jeg havde ventet på. "OK boomer" hedder det vist på nudansk.



Læst for nylig

Temaet har vist udviklet sig til at være halvgamle, småsure mænd: Jeg er nemlig meget glad for amerikansk 'mandelitteratur' à la Auster, Steinbeck og Hemingway. Men et rigtig godt take på den genre er **Michel Houellebecq's 'Serotonin'** fra sidste år. Den gjorde et kæmpe indtryk og er klart den bog, jeg har været mest begejstret for efter sidste side de seneste år. Det er svært at forklare, hvad den handler om, og hvad pointen egentlig er, men grænsefataltisk misantropi kunne være et bud. Først og fremmest er den utroligt vel-skrevet og sine steder meget morsom. Jeg overvejede, om jeg kunne forsvare at citere eller referere en passage her, men det tør jeg simpelthen ikke af hensyn til mit renommé. Det vil man forhåbentlig kunne forstå, hvis man har læst den.

FOTO — DET NY TEATER



Peter Jorde i 'Dance of the Vampires'.

FOTO — PETER TROEST/GONZALES PHOTO/RITZAU SCANPIX



The Dream Syndicate med forsanger Steve Wynn på Lille Vega i oktober 2017.

Nyt job

Foto — RICKY JOHN MOLLOY/DANSKE SPIL



Hvem

Susanne Mørch Koch

Hvilket job

Adm. direktør i Tivoli

Hvorfra

Danske Spil

Baggrund

- 2017-2020 Administrerende direktør for Danske Spil
- 2013-2017 Ledende stillinger hos DSB, senest som kommerciel direktør og medlem af koncernledelsen
- Managementkonsulent hos McKinsey & Company
- Bestyrelsesposter i Coop Danmark og Scandic Hotel Group.
- Uddannet på Copenhagen Business School
- Gift og har to børn på 12 og 15 år
- Aktiv surfer og tidligere klippeklatrer.

Største udfordring? Hun har prøvet det før. Da Susanne Mørch Koch for tre år siden trådte ind på direktionsgangen i Danske Spil, skete det med et rekordregnskab som startrampe.

Når hun til september officielt overtager jobbet som administrerende direktør i Tivoli efter Lars Liebst. Den verdensberømte forlystelseshave rundede i 2018 for første gang nogensinde en omsætning på 1 milliard kroner og forventes at nå et overskud på over 200 millioner kroner i 2019.

Men her slutter det velkendte terræn.

For også Tivolis virkelighed kan ændre sig dramatisk i de kommende måneder, hvis coronavirussen i længere tid holder gæsterne væk fra underholdningen.

Tivoli er oplevelsesøkonomi ultra og meget afhængig af, at folk tør og må samles, at der kommer turister til Danmark, og at økonomien ikke går i stå. Alle de tre forudsætninger blinker rødt lige nu.

Meget er sket, siden Lars Liebst overtog posten tilbage i midten af 1990'erne efter Niels Jørgen-Kaiser og arvede et blodrødt regnskab. På det tidspunkt var Tivoli nærmest inde i en dødsspiral. Nu er det Danmarks største attraktion med knap 5 millioner gæster. Sæsonen er udvidet til at vare næsten hele året rundt. Den succesfulde fredagsrock trækker uge efter uge tusindvis af gæster ind i haven. Med 23 restauranter, foodhall og prisbelønnet hotel er paletten udvidet betragteligt gennem årene.

Susanne Mørch Koch overtager derfor posten efter en mand, som i medierne fremstår som uhyre succesfuld.

Hendes største udfordring bliver at fortsætte væksten på et tidspunkt, hvor konkurrencen om folks fritid aldrig har været hårdere. Hun skal sikre fornyelse og innovation, samtidig med at hun har respekt for traditionerne, så fremtidens pensionister, børnefamilier og turister fortsat gider at besøge haven.

Det er begrænset, hvor meget mere åbningstiden kan udvides på en sæson. Tivoli kan heller ikke bare udvide pladsen midt i København. Selv om Tivoli har åbnet sig lidt mere ved at have aktiviteter uden for hegnet, sker det fortsat kun i yderst begrænset omfang.

Den aktuelle coronapandemi har med et slag gjort de udfordringer endnu større •

TKA

mmkarriere

Se alle aktuelle stillinger
på mm.dk/karriere



Dansk Metal søger
økonom til Formands-
sekretariatet

Ansøgningsfrist: 20-3-2020



Teamleder til
Finansministeriets
Koncern HR

Ansøgningsfrist: 29-03-2020

mandagmorgen

Søger sprogligt stærk
studentermedhjælper
med flair for det digitale

Ansøgningsfrist: 20-03-2020



ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR, Jakob Nielsen, jn@mm.dk, TVÆRGÅENDE CHEFREDAKTØR, Lisbeth Knudsen, lk@mm.dk, REDAKTIONSCHEF, Tanja Nystrup Madsen, tanja@mm.dk, REDAKTØR, Mikkel Gottlieb, mikkel@mm.dk, REDAKTIONEN: Laura Ellemann-Jensen, lej@mm.dk, Torben K. Andersen, tka@mm.dk, Claus Kragh, ckr@mm.dk, Jens Reiermann, jre@mm.dk, Rebecca Holck Rosenberg, rebecca@mm.dk, Peter Hesseldahl, ph@mm.dk, Andreas Bay Larsen, anla@mm.dk, og Peter Rolsted, pero@mm.dk GRAFIK: Michael Hernvig, mhe@mm.dk, Felicia Østerlin, feos@mm.dk og Quynhtran Nguyen, qn@mm.dk ABONNEMENT: Kontakt Martin Frost, 30736282, Rok Menhard, 42149803 eller Heidi K. Rasmussen, heidi@mm.dk. ANNONCESALG: Mandag Morgen læses af Danmarks førende meningsdannere i såvel den private som offentlige sektor. Kontakt NICHEHUSET, Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. +45 3535 1010. Eller email: hej@nichehuset.dk, www.nichehuset.dk/mandagmorgen.

Mandag Morgen udgives af Mandag Morgen ApS – et 100 pct. ejet datterselskab af Altinget v/ ejer og bestyrelsesformand Rasmus Nielsen. KONST. DIREKTØR: Rune Vinther Jensen. Citater fra Mandag Morgen er kun tilladt med tydelig kildeangivelse. Kopiering er kun tilladt ifølge Copydan-aftaler. TRYK: COOLGRAY. ISSN: 0905-4332 (online: 2245-6058). Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk. Læs mere på [Mandag Morgens hjemmeside, mm.dk](http://MandagMorgens.hjemmeside.mm.dk), med adgang til Arkiv, Videnbank, MM data m.v. Mandag Morgen, Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. +45 3393 9323.



Vi skaber indsigt

Samfundsmæssige, politiske og teknologiske udviklingstendenser påvirker måden, vi organiserer os på, løser opgaver og varetager interesser. Tænk tanken Mandag Morgen skaber indsigt i de centrale tendenser, der tegner fremtiden for din organisation.

mandagmorgen

TÆNKETANKEN