Finans

Geopolitik udfordrer hele virksomhedens organisation

Geopolitik påvirker ikke længere kun, hvor virksomheder kan drive forretning, men også hvordan de gør det. Når både handling og tavshed kan have en pris, må virksomheder supplere compliance med et strategisk og etisk kompas.

30. sep. 2026, Link til online artikel
Tania Ellis, adm. direktør og rådgiver, The Social Business Company


Tania Ellis

Det er én ting at vide, hvad virksomheden *må* gøre. Noget andet er at beslutte, hvad den *bør* gøre – og vil stå på mål for.

Geopolitiske konflikter blev tidligere betragtet som en ekstern risiko for eksport, indkøb og virksomhedens *risk managers*. Sådan er det ikke længere.

Geopolitik er ikke kun et spørgsmål for direktionen. På tværs af organisationen kan den skabe både dilemmaer og åbne nye muligheder, når geopolitik bliver en del af hverdagens beslutninger:

- **Indkøb og værdikæder:** Hvilke leverandører, teknologier og lande vil virksomheden gøre sig afhængig af? Er den billigste løsning stadig den bedste, hvis den skaber politiske, sikkerhedsmæssige eller omdømmemæssige risici?

  Eksempel: Lidls ejer, Schwarz Group, byggede cloudplatformen Stackit for at mindske afhængigheden af amerikanske og kinesiske udbydere. Nu sælges den til andre virksomheder. Digital suverænitet blev både indkøbskriterium og ny forretning.

- Investeringer og ejerskab: Er investeringer og pensionsordninger i overensstemmelse med virksomhedens værdier? Og hvor går grænsen mellem virksomheden og dens ejeres dispositioner?

  Eksempel: Spotify har været boykotramt efter annoncer for den amerikanske immigrationsmyndighed ICE og stifteren Daniel Eks investeringer i militær AI. Reaktionerne viser, at omverdenen ikke nødvendigvis skelner skarpt mellem virksomheden, dens annoncevalg og stifterens dispositioner.

- Medarbejdere og *employer branding*: Hvordan påvirker konflikter medarbejdere, rekruttering og virksomhedens værdier? Hvordan håndterer ledelsen uenighed om kunder og samarbejder?

  Eksempel: Geopolitikken flyttede direkte ind på arbejdspladsen, da Google-medarbejdere protesterede mod Project Nimbus, selskabets cloud-aftale med den israelske regering. Google afskedigede efterfølgende flere af de involverede.

- Kunder og salg: Hvilke politiske og etiske hensyn påvirker kundernes valg? Sustainable Brand Index viser, at klima og genanvendelse taber terræn blandt nordiske forbrugere, mens arbejdsforhold, oprindelse og - for første gang - national sikkerhed fylder mere.

  Eksempel: Shoppingappen Boycat gør geopolitisk forbrug lettere med stregkodescanning, boykotkampagner og alternative brands. Boycat oplyser, at platformen har over tre millioner brugere og anslår at have omdirigeret forbrug for 500 mio. dollar.

- Marketing og kommunikation: Marketing er ikke geopolitisk neutral. Markeder, budskaber, symboler og medvirkende sender signaler, som virksomheden må tage stilling til – og stå på mål for.

  Eksempel: Adidas har mødt kritik og boykotopfordringer efter sin "*Single Shoe*"-kampagne med en tidligere israelsk soldat blandt profilerne. Inklusionsbudskabet blev læst ind i krigen i Gaza og holdt op imod de mange tusinde palæstinensiske amputationsofre.

- Ledelse og bestyrelse: Hvordan skal vækst, arbejdspladser og sikkerhed afvejes mod værdier og omdømme? Hvor går grænsen for de forretningsområder og samarbejdspartnere, virksomheden vil engagere sig i?

  Eksempel: Volkswagens anlæg i Osnabrück står til at blive omdannet fra bilfabrik til forsvarsproduktion. Det åbner muligheder for vækst og arbejdspladser, men kræver stillingtagen til, hvilke aktiviteter virksomheden vil forbindes med.

Fra compliance til courage

Lovgivning, sanktioner og compliancekrav kan fortælle virksomheden, hvad den må og ikke må – men ikke nødvendigvis, hvad den *bør* gøre. Her kommer mod - *courage* - ind i billedet.

Courage kræver ikke en pressemeddelelse om enhver konflikt. Det handler om at undersøge sin praksis, træffe et bevidst valg og stå ved det – også når det har en pris.

Et fælles strategisk kompas bør besvare tre spørgsmål:

1. Hvilke værdier og principper skal styre vores valg?
2. Hvornår kræver en geopolitisk udvikling handling eller kommunikation?
3. Hvem har mandatet, når hensynene kolliderer?

Spørgsmålene bør ikke først besvares, når boykotten ruller, medarbejderne protesterer, eller kampagnen går viralt. De skal forankres i governance og omsættes til beslutningsprincipper på tværs af organisationen.

Geopolitik påvirker ikke længere kun virksomhedens omgivelser. Den er blevet en del af forretningen – og af organisationens daglige valg.