

Bokanmeldelse: Bruno Roche and Jay Jakob, Completing capitalism – Heal business to heal the world, Berrett-Koehler Publishers, 2017



Jeg gledet meg veldig til å lese denne boken etter å ha vært på workshop med forfatterne på FBN International Global Summit november 2017. De presenterte boken som praktisk med hele rammeverket de har utviklet. Boken gir meg ikke en fiks ferdig plan, men trigger en interesse for å utforske ytterligere.

Boken tar utgangspunkt i et spørsmål en av eierne i Mars Inc. stilte i 2006: «Tjener vi for mye penger?». Mars Inc. er et amerikanske familieeid selskap kontrollert av 4. generasjon. Produktene til Mars dominerer hyllene i matbutikkene med merker som Uncle Bens, Dolmio, Wiskas, Pedigree og Snickers for å nevne noen. Resonnementet bak spørsmålene om riktig nivå av profitt var basert på at hvis noen i verdikjeden blir skviset, så vil verdikjeden bryte sammen.

Boken kommer flere ganger med referanser til nobelprisvinner i økonomi i 1976, Milton Friedman. Friedman og Chicagoskolen representerte en finansiell kapitalisme hvor

bedriftenes eneste ansvar er å maksimere profitt for eierne. Etter finanskrisen i 2008 har det vært mye debatt rundt behovet for å balansere «people, planet and profit», og forfatterne gjør et nummer ut av at de begynte å jobbe med disse problemstillingene før finanskrisen.

Mars Inc. har ønsket å utvikle en ny helhetlig forretningsmodell, som er lønnsom samtidig som den er gunstig for mennesker og bærekraftig for planeten vår.

Menneskelige ressurser – dette kjenner jeg igjen fra balansert målstyring som jeg har benyttet for implementering av strategi i flere selskaper jeg har jobbet i. De presenterer eksempler på flere måltall som er nye for meg, men som jeg kjenner meg godt igjen i og ser nytten av å måle. Noen eksempler; samsvar mellom den ansatte og bedriftens identitet, de ansattes sosiale kapital, mobilitet, sosial annerkjennelse og linjeledelse. Boken gjengir resultater for disse fem parameterne fra undersøkelser blant ansatte i Mars Inc, hvor særlig samsvar med bedriftens identitet har en veldig høy positiv effekt, mens skifte av linjeleder har en negativ effekt.

Sosial kapital – her er det tre måltall som går igjen. Norge scorer generelt høyt på sosial kapital. I løpet av 2017 har det vært tre målinger hvor Norge kommer ut på topp, som alle har sosial kapital som en av sine parameter; OECD sin måling av livskvalitet (<http://www.oecd.org/std/how-s-life-23089679.htm>), FN sin måling av lykke (<http://worldhappiness.report/>) og indeksen til World Economic Forum av inkluderende økonomier (<https://www.weforum.org/agenda/2017/04/lessons-from-norway-the-world-s-most-inclusive-economy>). Jeg er usikker på verdien av å måle dette for bedrifter som har sin aktivitet i Norge. Har man derimot aktiviteter i land med lav sosial kapital, kan det være fornuftig å vurdere aktiviteter som bidrar til å øke sosial kapital. Mars Inc. har i sine piloter erfart at prosjekter med formål om økt sosial kapital har levert høyere finansielle resultater enn de gjorde ved tradisjonell drift.

Naturressurser – eksemplene som er gjengitt i boken er alle fra råvareproduksjon; kaffe og kakao. For meg ble det vanskelig å relatere til de bransjene jeg har erfaring fra. En ting jeg tar med meg er

fokus på inngående flyt og ikke kun utgående flyt. Elektriske bilene er et godt eksempel her som har en fantastisk effekt på forurensing i nærområdene hvor de kjører (utgående flyt). I den gode samvittigheten vår må vi ikke glemme ressursene som benyttes for å produsere bilene (inngående flyt) samt å transportere dem til forbrukerne, som er på tilsvarende nivå som en fossilbil.

Økonomisk kapital – denne kapitalformen er mest kjent for leseren, og her ønsker forfatterne at vi skal se på denne kapitalformen med nye øyne. Gjensidighet (mutuality) er en av verdiene til Mars Inc., og de har erfart gjennom sine piloter at gjensidighet i verdikjeden fører til økt lønnsomhet. Innen dette området har de utført en grundig råvareanalyse og sett på verdien som blir tilført i hvert produksjonsledd og hvordan denne blir belønnet.

Følgende matrise er oversatt fra boken:

| | |
|--|--|
| Menneskelige ressurser (Human Capital) | Målt gjennom klimaundersøkelse og/eller jobbtilfredshet på arbeidsplassen. |
| Sosial kapital (Social Capital) Forhold i samfunnet som påvirker tilfredshet og fremtidshåp til de ansatte. | Målt gjennom undersøkelser. Tre måltall har blitt definert som avgjørende: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tillit 2. Samhold i lokalsamfunnet 3. Evnen til kollektiv handling |
| Naturressurser (Natural Capital) Total forbruk av naturressurser gjennom hele verdikjeden til et produkt. Fokus på inngående flyt for å gi en granulert forståelse av ressursforbruket i hele verdikjeden for å ta investeringsbeslutninger der hvor det har størst effekt. | Målt gjennom 5 måltall: <ol style="list-style-type: none"> 1. Forbruk av fornybare råvarer og materialer 2. Forbruk av ikke fornybare råvarer og materialer 3. Luft 4. Vann 5. Jord erosjon |
| Gjensidig økonomisk gevinst (Shared financial capital) Hvordan økonomiske fordeler er fordelt mellom aktørene i verdikjeden for å sikre bærekraftige marginer og lønninger, samt å identifisere hvor leverandørkjeden er sterk eller sårbar. | Målt gjennom verdiskapning lokalt og i storsamfunnet. |

Tabell 1.1, Hovedfunn: andre former for kapital og hvordan de kan måles, s 6

Måltallene er utviklet for å være relevante og ha et bredt nedslagsfelt og kjennetegnes av fire karakteristikker:

1. Godt nok og enkelt nok for forretningsbruk
2. Knyttet til ytelse – det er påvist en sterk sammenheng mellom de ikke finansielle kapitalformene og økonomiske resultater i en rekke pilot prosjekter
3. Stabile – måleparameterne har vist seg stabile i flere forretningsområder, land og situasjoner
4. Handlingsorienterte – basert på måltall kan lederne ta beslutninger om handlinger og følge opp effekt av tidligere handlinger

Mars Inc. har gjennomført 13 pilotprosjekter internt i Mars som modellen er utviklet og raffinert gjennom. De har samarbeidet med en rekke universiteter verden over innen de ulike formene for kapital og for å utvikle måltall.

Jeg anbefaler dere å lese boken og se om den setter i gang noen spennende idéer og aktiviteter hos dere. Boken er veldig håndterbar å lese med sine drøye 170 sider og flere casestudier. Boken er tilgjengelig fra for eksempel Amazon for £12.

Simone Møkster

Februar 2018