

MANAGERIAL APPROACHES IN MEASURING THE SUSTAINABILITY OF BUSINESS SUCCESS

Marina Badarovska Mishevska

Makoten LTD, Republic of North Macedonia, mbadarovska@gmail.com

Abstract: Business success can be measured in different ways and defined in many ways. Business success indicates the ability of the business to achieve its goal. Business success is a desired outcome of business. It is the achievement of a business in relation to its business goals. Business has formulated goals and their attainment. Business success shows that business is growing, that it is effective, efficient and profitable. Managing business performance is the act of formulating company goals, analyzing the methods for achieving those goals, and then creating ways for managers to achieve those goals more effectively. There are different methods of measuring business success that include different factors for measuring business success. Businesses do not only achieve the stated goals, but certain factors have an important role to play. Factors commonly used as a measure of business success are: profitability, turnover growth, market research, productivity analysis, clear company strategy, employee retention, innovation, commitment and more. Sales revenue and sales growth are also widely used to measure business performance and as external communication with stakeholders. Businesses use financial and non-financial methods for measurement of their business success. The most commonly used financial methods to measure business success are sales, costs and investments. The most popular method of measuring a company's business success is EPS. Earnings per share (EPS) is calculated as the ratio between company profits divided by ordinary shares. In addition to the previous ones in the group of financial methods companies also use the growth of earnings, cash flow growth and return on invested capital. It is understood that companies also use non-financial methods to measure business success, such as product quality, workplace safety, customer loyalty, employee satisfaction and customer readiness to promote a product. Companies that combine nonfinancial methods with financial methods are more likely to improve performance. Sustainability is the business approach of managers towards creating long-term value taking into account the environmental, social and economic environment. Created sustainability based on key pillars is the foundation for long-term success and long-term survival of the company, fostering the longevity of the company. Sustainability is becoming increasingly important for all companies, in all industries. In today's context, business sustainability addresses issues such as climate change, corruption, the rule of law, women's empowerment, human rights, consumption, and supply chain practices. Questions from investors and shareholders about the sustainability of business success are constantly growing. Considering the foregoing, the paper explores the key factors that use the methods of measuring business success in the interests of stakeholders. Special emphasis is placed on managerial approaches to measuring the sustainability of business success.

Keywords: Factors, measurement, methods, business success, sustainability.

МЕНАѢЕРСКИ ПРИСТАПИ ПРИ МЕРЕЊЕ НА ОДРЖЛИВОСТА НА ДЕЛОВНИОТ УСПЕХ

Марина Бадаровска Мишевска

Макотен ДООЕЛ Гевгелија, Република Северна Македонија, mbadarovska@gmail.com

Резиме: Деловниот успех може да се мери на различни начини и да се дефинира на повеќе начини. Бизнис успехот ја означува способноста на бизнисот да ја оствари својата цел. Деловниот успех е посакуван резултат од работењето. Тоа е достигнување на бизнисот во однос на нејзините деловни цели. Бизнисот има формулирани цели и нивно остварување. Деловниот успех покажува дека бизнисот бележи раст, дека е ефективен, ефикасен и профитабилен. Управувањето со деловните перформанси е чин на формулирање на цели на компанијата, анализа на методите за остварување на тие цели, а потоа создавање начини за менаџерите за поефикасно постигнување на тие цели. Постојат различни методи за мерење на деловниот успех кои вклучуваат различни фактори за мерење на деловниот успех. Бизнисот не ги остварува само формулираните цели, туку на остварувањето значајна улога имаат одредени фактори. Фактори кои најчесто се користат како мерка за успех во деловните активности се: профитабилноста, растот на прометот, истражување на условите на пазарот, анализа на можноста за зголемување на продуктивноста, јасната стратегија на компанијата, задржување на вработените, иновативност, посветеност и други. Приходите од продажба и растот на продажбата, исто така многу се користат за мерење на резултатите од деловното

работење и за екстерна комуникација со стейкхолдерите. Компаниите за мерење на деловниот успех користат финансиски и нефинансиски методи. Најчесто користени финансиски методи за мерење на деловниот успех се продажбата, трошоците и инвестициите. Најпопуларна метода за мерење на деловниот успех на компанијата е EPS. Заработувачката по акција (EPS) се пресметува како однос помеѓу профитот на компанијата поделен со обичните акции. Покрај претходните во групата на финансиски методи компаниите ги користат и растот на заработувачката, растот на готовинскиот тек и поврат на вложениот капитал. Се подразбира дека компаниите исто така користат и нефинансиски методи за мерење на деловниот успех, како што се: квалитетот на производот, безбедноста на работното место, лојалноста на клиентите, задоволството на вработените и подготвеноста на клиентот да промовира производ. Компаниите кои ги поврзуваат нефинансиските методи со финансиските методи имаат поголеми шанси да остварат подобрување на резултатите од работењето. Одржливоста е деловен пристап на менаџерите кон создавање долгорочна вредност имајќи ги во предвид еколошкото, општественото и економското окружување. Креираната одржливост заснована на клучните столбови е основа за долгорочен успех и долгорочен опстанок на компанијата, ја поттикнуваат долговечноста на компанијата. Одржливоста станува се поважна за сите компании, во сите индустрии. Во денешниот контекст, одржливоста на деловното работење опфаќа внимание на прашањата како што се климатските промени, корупцијата, владеењето на правото, овластување на жените, човековите права, потрошувачката и практиките на синцирот на снабдување. Прашањата од инвеститорите и акционерите за одржливоста на деловниот успех постојано растат. Имајќи го во предвид претходното, во трудот се истражуваат клучните фактори кои ги користат методите за мерење на деловниот успех во интерес на стейкхолдерите. Посебен акцент се става на менаџерските приоди за мерење на одржливоста на деловниот успех.

Клучни зборови: Фактори, мерење, методи, деловен успех, одржливост.

1.ВОВЕД

Мега турбулентното окружување креира нов предизвик за менаџерите за начините како да го одржат деловниот успех на својата компанија. Во услови на постабилно и помалку комплексно окружување менаџерите применуваат претежно финансиски индикатори за мерење на одржливоста, како на пример: зголемување на продажбата, зголемување на профитот, зголемување на вредноста на акциите на акционерите и сл. Во динамично и комплексно окружување кое се карактеризира со поголема неизвесност и ризик одлуките на менаџерите за одржливост на деловниот успех треба да ги содржат и интересите на стейкхолдерите, како на пример: задоволството на потрошувачите, задоволството на вработените, еколошките аспекти (климатски промени, емисија на штетни гасови, заштита на човековата околина и други. Одржливоста на деловниот успех треба да се мери со паралелна примена на финансиски и нефинансиски индикатори. Поедноставно кажано, одржливоста е деловен пристап на менаџерите кон создавање долгорочна вредност имајќи ги во предвид еколошкото, општественото и економското окружување. Креираната одржливост заснована на клучните столбови и основа за долгорочен успех и долгорочен опстанок на компанијата. ја поттикнуваат долговечноста на компанијата.

2.ОДРЖЛИВОСТА КЛУЧ ЗА ДЕЛОВЕН УСПЕХ

Одржливоста луѓето ја практикуваат за идните генерации. „Одржливоста е процес на исполнување на сегашните потреби, без да се загрози способноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби. Во оваа дефиниција е содржано времето како димензија. Анализирањето на одржливоста на овој начин ни овозможува да разгледаме како нашите сегашни активности влијаат на здравјето на нашите социјални и еколошки системи на краток рок и во подалечната иднина“.⁸⁵ Технологијата е примарен двигател на промени во современиот свет, но таа не е единствена сила на работа. Прашањето на одржливоста стана доста важно поради следните три главни причини кои го привлекуваат нашето внимание во последните години.⁸⁶

1. Климатските промени и потенцијалните ефекти врз луѓето, бизнисите, заедницата и земјите;
2. Масовните пропусти при просудувањето и неетичките бизнис-практики кои уништија многу човечки животи и донесоа на колена големи компании;
3. Глобалната економска криза која делумно се случи во светот, со погрешните промени во клучните финансиски политики, во одделни делови на светот предизвика тешки последици за луѓето, бизнисите, заедниците, како и за светските берзи и за финансиерите.

⁸⁵ McKee, A. (2012). Management. A Focus on Leaders. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. p.547.

⁸⁶ McKee, A. (2012). Management. A Focus on Leaders. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. p. 548.

Обединетите нации ги определуваат следните „три столба на одржливоста“ како најважни и тоа: еколошка, општествена и економска одржливост. **Еколошката одржливост** означува зачувување на ресурсите во окружувањето и биодиверзитетот, креирање одржлив пристап до здрава вода за пиење, како и подобрување на квалитетот на животот кај голем број сиромашни. **Општествената одржливост** се однесува на подобрување на секојдневниот живот на најголем број луѓе преку подобрување на фер-распределбата на приходот; промовирање положа еднаквост; обезбедување еднаков пристап до сопственост на земјиште, вработување и образование; инвестирање во основно здравство и образование; како и привлекување поголем број корисници. **Економската одржливост** е капацитет на економијата редовно да произведува производи во согласност со долгорочниот економски развој. „Одржливоста на деловните активности се претвора во суштинска компонента што им овозможува на компаниите да успеат и да напредуваат. Деловниот сектор стана едно од најважните средства за постигнување на цели за одржлив развој”.⁸⁷

3. ВРЕДНОСТА НА ОДРЖЛИВОСТА ЗА ДЕЛОВНИОТ УСПЕХ

Одржливоста станува се поважна за сите компании, во сите индустрии. Околу 62% од директорите сметаат дека стратегијата за одржливост е неопходна за да се биде конкурентен денес, а други 22% сметаат дека таа ќе биде потребна во иднина.⁸⁸ Во денешниот контекст, одржливоста на деловното работење опфаќа внимание на прашањата како што се климатските промени, корупцијата, владеењето на правото, овластување на жените, човековите права, потрошувачката и практиките на синџирот на снабдување.

Поконкретно, компаниите сфаќаат дека справувањето со климатските промени значи да се работи кон целите: нула емисија, отпад и празнење, со употреба на мерки кои исто така можат да ги намалат трошоците, да ги минимизираат ризиците и да ја зголемат еластичноста.⁸⁹ Врз основа на истражувањето на 180 компании со седиште во САД, од кои 90 се класифицирани како компании со висока одржливост, а други 90 како компании со мала одржливост. Еколошките политики вклучувале политики за намалување на емисиите на јаглерод, политики за зелени снабдувачки синџири и стратегии за енергија и вода. Општествените политики вклучувале разновидност и еднакви можности, рамнотежа помеѓу работата и животот, подобрување на здравјето и безбедноста и фаворизирање на внатрешна промоција. Политиките поврзани со заедницата вклучувале обврски за корпоративно граѓанство, деловна етика и критериуми за човекови права. Конечно, другите политики се однесувале на клиентите, ризикот на производите и здравјето и безбедноста на потрошувачите. Компаниите со висока одржливост прифатиле во просек 40% од овие политики порано, додека компаниите со ниска одржливост прифатиле само 10% од овие политики.⁹⁰ Од истражувањето произлегуваат следните важни констатации: прва, компаниите со висока одржливост се карактеризираат со структура на управување која експлицитно и директно ги зема предвид еколошките и општествените перформанси на компанијата, покрај финансиските перформанси; втора, компаниите со висока одржливост посветуваат особено внимание на нивните односи со стейкхолдерите - како вработените, потрошувачите и невладините организации кои го претставуваат граѓанското општество - преку активни процеси на ангажман; и трета, компаниите со висока одржливост имаат поголема веројатност да ги мерат и да известуваат за животната средина и општествените мерки, покрај нивните финансиски резултати.

Примената на одржливоста креира повеќе предности, меѓу кои како најважни се сметаат следниве: подобра слика за брендот и конкурентската предност; зголемување на продуктивноста и намалување на трошоците; зголемување на способноста на бизнисот да ерегуна бизнисот да е во согласност со правната регулатива; да ги привлече вработените и инвеститорите; намалување на отпадот; и да ги направи акционерите посреќни.⁹¹

3.1. ВЛИЈАНИЕТО НА СТЕЙКХОЛДЕРИТЕ ВРЗ ОДРЖЛИВОСТА НА ДЕЛОВНИОТ УСПЕХ

Интересот на стейкхолдерите за одржливоста на деловниот успех од ден на ден се повеќе се зголемува. „Стейкхолдерите сега бараат силни економски перформанси, покрај тоа што организациите се општествено и еколошки одржливи“.⁹² Влијанието на внатрешните стейкхолдери преку вработените, и надворешните стейкхолдери преку потрошувачите и инвеститорите се зголемува. Прашањата за животната средина, општественото и корпоративното управување станаа сè повеќе влијателни аспекти врз очекувањата на потрошувачите и вработените, поради што компаниите ги зацврстија програмите за одржливост што се однесуваат на тие проблеми. Резултатите од истражувањето сугерираат дека некои стейкхолдери стануваат

⁸⁷ Álvaro, I. Sustainable Development: the most important business of all businesses. SDG Fund, New York, May 10, 2017.

⁸⁸ Haanaes, K. Why all businesses should embrace sustainability. Research & Knowledge. Lausanne. November 2016.

⁸⁹ Posner, H. Why It Pays for Businesses to Boost Sustainability. GE Reports. September 5, 2014. New York City.

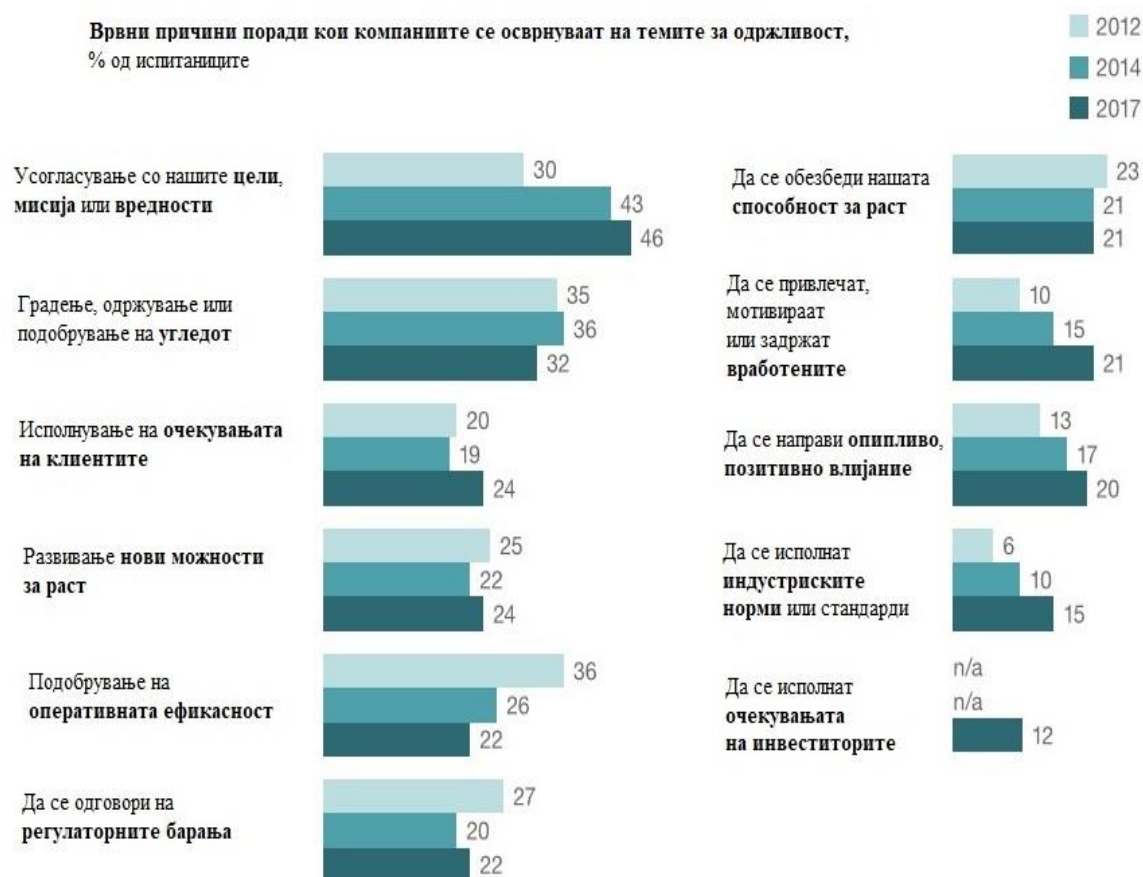
⁹⁰ Eccles, R.G. Is sustainability now the key to corporate success? The Guardian, International edition. 2020. London.

⁹¹ Rogers, M. 6 Benefits of Becoming a Sustainable Business, Environmental + Energy Leader, Fort Collins, March 29, 2016.

⁹² Acquaye, Dr. A. Why Sustainability is Important in Business. Kent Business School, University of Kent. 22 May 2017.

се поважни во работењето на компаниите. Остварувањето на очекувањата на потрошувачите се меѓу првите пет главни причини, како и учеството на атрактивноста, мотивацијата или задржувањето на вработените, кое се зголемува уште од 2014 година Слика 1.

Слика 1. Мислења на потрошувачите и вработените цитирани како врвни причини поради кои компаниите ја прифаќаат одржливоста



Извор: Bové, A.T., D’Herde, D., & Swartz, S. Sustainability’s deepening imprint, Survey. McKinsey & Company. 2017. New York. p.2.

Прашањата од инвеститорите и акционерите за одржливоста на деловниот успех постојано растат. Така, на пример, врз основа на истражување на 282 респонденти за тоа кои се најсилните двигатели кои влијаат на вашата компанија за ориентација кон одржливост, произлегува дека најсилно влијание има главниот извршен директор – CEO со 20%, потоа доаѓаат потрошувачите со 19%, вработените со 14%, акционерите и инвеститорите со 8%, конкурентите со 7% , Слика 2. Според Глобалната студија на Обединетите нации спроведена во различни индустрии податоци покажуваат дека 99% од главните извршни директори на најголемите светски компании веруваат дека проблемите сврзани со одржливоста ќе бидат клучни за идниот успех на нивниот бизнис.⁹³

⁹³ The United Nations Global Compact —Accenture Strategy CEO Study on Sustainability. (2019). New York City. p.22.

Слика 2. Кои од следниве двигатели најмногу влијаат врз приодот на компанијата за одржливост



Извор: 2013 six growing trends in corporate sustainability. An EY survey with GreenBiz Group. April 2013. New York. p.10.

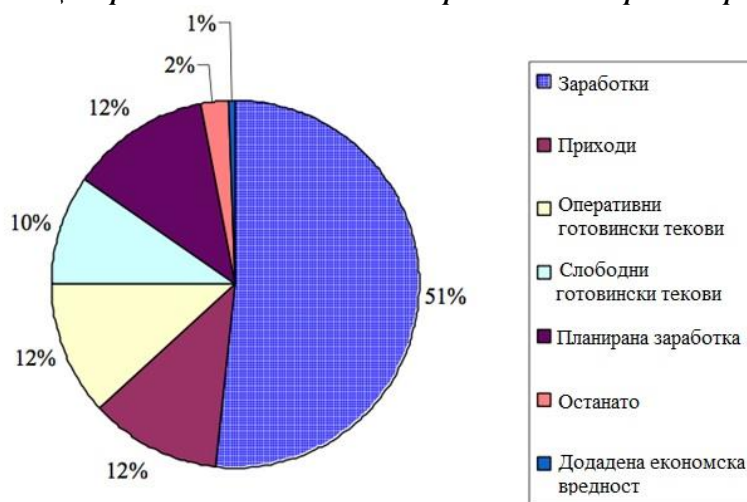
4. ВИСТИНСКИ МЕРКИ ЗА ДЕЛОВЕН УСПЕХ

За мерење на деловниот успех компаниите применуваат различни индикатори, финансиски и нефинансиски. Финансиските индикатори се квантитативни мерки за финансиското здравје на компанијата. Тие се користат за да се утврди ефикасноста на компанијата во користењето на своите расположливи ресурси со цел да генерира одржливи приходи од работењето. Најчесто применувани финансиски индикатори се: EPS, ROA, ROE, готовински тек, нето профит, порастот на приhodот, порастот на продажбата, ликвидноста, приходот по вработен, пазарна вредност и други. Нефинансиските индикатори се нефинансиски показатели за работењето на компанијата. Тие се фокусираат на деловниот успех на долг рок и претставуваат квалитативни аспекти на компанијата. Како најчесто применувани нефинансиски индикатори се: задржување на потрошувачите, индекс на задоволство на потрошувачите, одржливост на животната средина, обука на вработените, задржување на вработените, иновации на нови производи, продуктивноста на вработените и други.

Најчесто применуван индикатор за мерење на деловниот успех на компанијата е заработувачката по една акција-EPS. Емпииските истражувања спроведени кај 401 финансиски извршни директори покажува дека скоро две третини или 257 од компаниите го рангирале EPS како клучна мерка на перформансите и е рангирана на првото место на најважните методи за мерење на перформансите за екстерните корисници на информации. Имено, методата како прворангирана е од 159 финансиски извршни директори, како второрангирана од 67 финансиски извршни директори и 31 како треторангирана од страна на финансиски извршни директори, наспроти готовинскиот тек како прворангирана од 36 финансиски извршни директори, како второрангирана од 72 финансиски извршни директори и како треторангирана од вкупно 93 финансиски извршни директори.⁹⁴ Понатаму, податоци потврдуваат дека заработувачката, а не готовинскиот тек, финансиските извршни директори ја сметаат за најважната метода за мерење на перформансите на деловниот успех на компаниите а кои се однесуваат за екстерните корисници на извештаите, Слика 3.

⁹⁴ Graham, R.J., Harvey, R.C., & Rajgopal. S. The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. Vrsion: January 11, 2005, p.63.

Слика 3. Одговори на прашањето „Рангирајте ги трите важни мерки за извештај кон надворешните корисници“ врз основа на анкета на 401 финансиски извршни директори



Извор: Graham, R.J., Harvey, R.C., & Rajgopal. S. The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. Vrsion: January 11, 2005, p.63.

Покрај финансиските индикатори, во компаниите се користат и квалитативни мерки за деловниот успех на компанијата на подолг рок. Врз основа на истражувањето на 157 компании за примената на нефинансиските индикатори⁹⁵ за мерење на перформансите за деловен успех се покажува дека повеќето компании прават мал обид да идентификуваат области на нефинансиските перформанси кои можат да ја унапредат избраната стратегија. Ниту, пак, применуваат причини – ефекти врска помеѓу подобрувањата на тие нефинансиски области и готовинскиот тек, профитот или цената на акцијата. Од испитуваните 157 компании само 23% применуваат пошироко моделирање за да ги утврдат причините-ефектите што ги мереле, додека останатите 77% применувале минимално причини-ефекти моделирање на перформансите.

Истражувањето исто така потврдува дека 70% од компаниите не размислувале за воведување на нефинансиски индикатори за мерење на деловниот успех или негова предвидлива вредност. И после една деценија од споменатото истражување поголемиот број на компании сеуште не успеваат да ги поврзат причините-ефектите во нивниот избор на нефинансиска статистика. Од компаниите кои користат причини-ефекти моделирање најмногу го користат ROA со 9% кој претставува финансиски однос и го покажува процентот од профитот кој компанијата го остварува во однос на нејзините вкупни ресурси а останатите 14% применуваат ROE кој е мерка на финансиските перформанси на компанијата и се пресметува како однос помеѓу нето приходот во однос на вредноста на вкупниот капитал на акционерите. ROE е мерка за тоа колку добро компанијата го користи капиталот на акционерите за да генерира пораст на заработувачката. Со други зборови таа ја мери профитабилноста на компанијата во однос на капиталот на акционерите.

5. ЗАКЛУЧОК

Концептот на одржливост на деловниот успех датира од 1987 година во Brundtland Report (уште познат како 'Our Common Future') изработен од неколку земји на ОН. Одржливиот развој беше дефиниран во извештајот како „задоволување на потребите на сегашноста без да се наруши можноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби“. Од тогаш интересот за одржливост на деловниот успех постојано расте по нагорна линија. Денес, се разбира, одржливоста означува повеќе од едноставно осигурување дека има адекватна храна и вода или дека нашето население може да биде поддржано од непосредното окружување. Одржливоста на деловниот успех базира на три клучни столба и тоа: економска, општествена и еколошка одржливост. Според менаџерите, а посебно врвните менаџери, одржливоста ќе има клучна улога и влијание врз идниот успех во работењето на компаниите. Прашањата на стейкхолдерите за одржливоста на деловниот успех постојано растат. Резултатите од истражувањето сугерираат дека некои стейкхолдери стануваат се

⁹⁵ Ittner, D. C., & Larcker F.D. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, Harvard Business Review, Decision Making, 2003, Nov; 81, p.3.

поважни во работењето на компаниите. Остварувањето на очекувањата на потрошувачите се меѓу првите пет главни причини, како и учеството на атрактивноста, мотивацијата или задржувањето на вработените, конкурентите, локалната заедница во која делуваат и други. Истражувањата, исто така, потврдуваат дека EPS е најпопуларна метода и дека е прворангирана најважна метода за мерење на перформансите на компаниите. Покрај претходната често се употребуваат и следниве методи: пораст на продажбата, трошоците и инвестициите. Менаџерите треба да ги применуваат и нефинансиските методи за мерење на деловниот успех, и тоа: квалитетот на производот, безбедноста на работното место, лојалноста на потрошувачите, задоволството на вработените и други. Компаниите кои ги поврзуваат нефинансиските методи со финансиските методи имаат поголеми шанси да остварат подобрување на резултатите од работењето.

ЛИТЕРАТУРА

- Acquaye, A. (2017). Why Sustainability is Important in Business. Kent Business School, University of Kent.
- Álvaro, I. (2017). Sustainable Development: the most important business of all businesses. SDG Fund, New York.
- Eccles, R.G. (2020). Is sustainability now the key to corporate success? The Guardian, International edition. London.
- Graham, R.J., Harvey, R.C., & Rajgopal. S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. Version: January 11, 2005, p.63.
- Ittner, D. C., & Larcker F.D. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, Harvard Business Review, Decision Making, 2003, Nov; 81, p.3.
- Kerr, H. (2016). Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity, Executive summary. BSI America Group Inc., Herndon.
- McKee, A. (2012). Management. A Focus on Leaders. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Haanaes, K. (2016). Why all businesses should embrace sustainability. Research & Knowledge. Lausanne.
- Posner, H. (2014). Why It Pays for Businesses to Boost Sustainability. GE Reports. New York City.
- Rogers, M. (2016). 6 Benefits of Becoming a Sustainable Business, Environment + Energy Leader, Fort Collins, March 29, 2016.
- Bové, A.T., D'Herde, D., & Swartz, S. (2017). Sustainability's deepening imprint, Survey. McKinsey & Company. New York.
- The United Nations Global Compact —Accenture Strategy CEO Study on Sustainability. (2019). New York City.
17. 2013 six growing trends in corporate sustainability. (2013). An EY survey with GreenBiz Group. New York.