

TRIPLE BOTTOM LINE: HISTORY, DEFINITION & OBSTACLES TO IMPLEMENTATION

Goran Golubovski

Republic of North Macedonia, goran.golubovsli@gmail.com

Marina Kantardjieva

AUE-FON, Skopje, Republic of North Macedonia, marina.kantargjieva@fon.edu.mk

Abstract: Triple Bottom Line (TBL) is a concept that emerged in the mid-1990s in the wake of the social awakening of business responsibility to the population and the planet. In other words, it is a proliferation of the topic of sustainable development which has since become ubiquitous and puts social pressure on the business community to consider and implement it. The philanthropy, sustainable development, corporate responsibility and social entrepreneurship have gradually become important topics in the field of business. In accordance with the social pressure and the new trends and movements in the field of the sustainable development, TBL requires that a business is sustainable when it balances economic, environmental and social goals, i.e. when organizational activities positively affect all areas of the TBL concept while not forgetting the profitability as an economic benefit. TBL is actually a balance between pursuing economic value, social goals and environmental protection by promoting environmental value. The multipolar identity of the TBL concept complicates its application because instead of profitability, which is an established criteria for measuring a success of a business, now we have additional two dimensions (social and environmental values) which require additional resources. In order to achieve this „triple-layered” balance, cooperation is needed among all stakeholders affected by the company’s activities, which consequently complicates its implementation because it targets a wider set of interests. Furthermore, balancing between the goals of the company and the needs of stakeholders is a kind of obstacle in its application to companies. The multipolar nature of TBL creates other obstacles and conflicts with the established economic milieu. The biggest obstacle for the implementation of TBL is the difficulty to quantify the social and environmental dimension in measurable indicators. In addition, a company that applies the TBL concept finds it difficult to focus entirely on all three dimensions of TBL and has to choose one dimension, in addition to the economic one, as a direction for its activities. Finally, the mobilization of financial resources of a start-up that aims at the implementation of TBL is problematic due to the established bias towards the measurability of non-financial results and many financiers, especially in conservative capital markets, do not see it as an investment opportunity.

Keywords: triple bottom line; TBL; sustainable development; stakeholders

ТРОЈНА КРАЈНА ЛИНИЈА: ИСТОРИЈА, ДЕФИНИРАЊЕ И ПРЕЧКИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Горан Голубовски

РС Македонија, goran.golubovsli@gmail.com

Марина Кантарџиева

АУЕ-ФОН, Скопје, РС Македонија, marina.kantargjieva@fon.edu.mk

Резиме: Тројна крајна линија (ТКЛ) е концепт кој се појавува во средината на 90-тите години од минатиот век, во епохата на општественото „будење“ за одговорноста на бизнисот кон популацијата и планетата. Со други зборови, станува збор за пролиферација на темата за одржлив развој, која оттогаш станува сеприсутна и прави социјален притисок врз бизнис-заедницата за негово имплементирање. Филантропијата, одржливиот развој, корпоративната одговорност и социјалното претприемништво полека станаа значајни теми во арената на бизнисот. Во линија со социјалниот притисок и новите трендови и движења во областа на одржливиот развој, ТКЛ нагласува дека еден бизнис е одржлив кога ги балансира економските, еколошките и социјалните цели, односно кога организациските активности позитивно влијаат врз сите сфери на ТКЛ-концептот, притоа не заборавајќи ги и профитабилноста и економскиот бенефит. ТКЛ всушност претставува баланс помеѓу создавањето на економската вредност, социјалните цели и заштита на животната околина преку промовирање еколошка вредност. Мултиполарниот идентитет на ТКЛ-концептот ја усложнува неговата апликација и затоа што наместо профитабилноста, која до вчера беше апсолутна мерка за успешноста на еден бизнис, сега имаме дополнителни две димензии (социјални цели и еколошка вредност) кои бараат дополнителни ресурси. За да се оствари „трислојниот“ баланс, потребна е соработка со сите

стејкхолдери засегнати од активностите на компанијата, што следствено ја усложнува неговата имплементација затоа што таргетира пошироко множество на интереси. Понатаму, балансирањето помеѓу целите на компанијата и потребите на стејкхолдерите, исто така, претставува пречка при неговата апликација. Комплексната природа на ТКЛ креира и други пречки и судири со етаблираното економско милје. Најголема пречка за имплементација на ТКЛ е тешкотијата социјалната и еколошката димензија да бидат квантифицирани во мерливи индикатори. Во продолжение, една компанија која го применува ТКЛ-концептот е тешко да се фокусира во целост на сите три димензии на ТКЛ и треба да избере една димензија, покрај економската, за која ќе ги мобилизира своите ресурси. За крај, проблематична е и мобилизацијата на финансиски средства на стартап кој цели кон имплементација на ТКЛ поради воспоставената предрасуда кон мерливост на нефинансиските резултати, при што многу финансиери, особено во конзервативните пазари на капитал, не гледаат како на инвестициска можност.

Клучни зборови: тројна крајна линија; ТКЛ; одржлив развој, стејкхолдери

1. ВОВЕД

Сведоци сме на зголемен интерес за една поинаква вредност која, покрај профитот и економската оправданост и исплатливост, би ги опфаќала и другите области на животот кои се неопходни за едно општество да функционира на еден одржлив начин. Филантропијата, одржливиот развој, корпоративната одговорност и социјалното претприемништво полека станаа значајни теми.

Свесноста за бизнис-активностите и нивното влијание врз социјалните и еколошките теми се во фокусот на јавноста. Медиумите се полни со информации за важноста на животната околина преку информирање за теми како навиките на потрошувачите и владините регулации за заштита на ранливите граѓани и на животната околина. Ова претставува своевиден притисок за да се осигурат бизнис-интересите и да се заштити јавното добро на долги патеки (Flores, Gavronski & Nardi, 2017).

Нивниот холистички пристап кон општеството нуди можности за социо-економски развој преку зачувување на природната околина. Претпријатија, универзитети, фондации и владини програми ја согледуваат корисноста на овие концепти, чија цел е да имаат нешто повеќе од максимирање на профитот, создавање економска вредност и некој базичен социјален удел во општеството (на пример, нови вработувања како резултат на растечки бизнис). Станува збор за вредност која во себе ја интегрира не само финансиската, односно економската корист, туку истовремено ги вклучува и социјалните и еколошките вредности како неопходен елемент за создавање одржлив развој (Emerson, 2003).

Следствено, фокусот на овој труд е тројната крајна линија, концепт кој се обидува да ја наметне идејата за интегрирана вредност врз бизнис-заедницата.

2. ИСТОРИЈА НА ПОИМОТ

Повеќето автори што пишуваат на оваа тема се едногласни околу фактот дека Џон Елкингтон е творецот на поимот тројна крајна линија (ТКЛ) што се однесува на социјални, економски и еколошки перформанси (Bornstein & Davis, 2010:64).

Во врска со историското потекло на ТКЛ, Brown, Dillard & Marshall (2006) посочуваат дека идејата за ТКЛ се појавува со формирањето на движењата за заштита на околината во 70-тите години на минатиот век. Со појавата на овие движења се појавува и идејата за поголема одговорност на компаниите пред стејкхолдерите во форма на социјална и економска одговорност. Исто така, во овој период се појавува и социјалното сметководство кое се фокусира врз човековиот капитал (вредноста на вработените, менаџерските способности и други области од доменот на бизнисот), со цел да се капитализира и да се создаде вредност за акционерите. Овој концепт се смета како обид да се признаат и да се квантифицираат вредностите и трошоците што бизнисот ги создава за општеството, но никогаш не беше спроведен и унифициран поради неможноста за воспоставување еден единствен метод врз кој ќе се врши ревизија, како и неспремноста на тогашното општество да размислува во тој правец. Во 90-тите години поборниците за животна околина почнуваат да се фокусираат кон одржлив еколошки развој, за подоцна да ја вклучат и социјалната благосостојба во нивната равенка, создавајќи поцелосно разбирање на динамиките на општеството и предлагајќи ја патеката на одржлив развој како решение за иднината на планетата и луѓето, што е во согласност со Милениумската декларација на Обединетите нации, донесена една деценија подоцна. Во овој период идејата за ТКЛ се шири со голем интензитет, па така позначајните економски магазини и списанија, како „Економист“ и „Фајненшл тајмс“, напати му имаат посветено дузина текстови на концептот на ТКЛ. Компаниите, истовремено, стануваат повлечени од „трендовската гравитациона сила“, па така познатите Шел и Бритиш телеком ја користат терминологијата на ТКЛ во нивните годишни рапорти со цел да ѝ се презентираат на јавноста како совесни корпорации, кои покрај економската исплатливост на нивното

работење и задоволување на своите акционери, исто така, се грижат за екологијата и за социјалната благосостојба, односно стејкхолдерите (MacDonald & Norman, 2003).

Како куриозитет, авторите MacDonald & Norman (2003) заземаат малку поинакво гледиште во поглед на потеклото на концептот на ТКЛ. Според нив, во повеќето текстови за потеклото на концептот на ТКЛ пишува дека самиот термин е измислен од страна на Џон Елкингтон, но, всушност, терминот ТКЛ е создаден од страна на тинктенкот за менаџмент наречен AccountAbility, некаде во средината на 90-тите години од минатиот век. Сепак, поширока примена овој концепт наоѓа во 1997 година кога Џон Елкингтон ја издава неговата книга наречена „Канибали со виљушки: тројната крајна линија за бизнисот во 21 век“.

3. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ

Елкингтон вели дека еден бизнис е одржлив кога ги балансира економските, еколошките и социјалните цели, односно кога организациските активности позитивно влијаат врз трите сфери на ТКЛ-концептот, а воедно создаваат и економски бенефити. ТКЛ претставува баланс помеѓу економското, социјалното и животната околина. Првата крајна линија ја претставува традиционалната ориентација на компанијата кон создавање профит. Втората крајна линија претставува пресметка колку една организација е социјално одговорна. Третата крајна линија се однесува на тоа колку организацијата е еколошки одговорна кон околината. Овие три крајни линии популарно се нарекуваат 3П (profit, people, planet), алутирајќи на финансиската, социјалната и еколошката вредност, што една организација ги создава при нејзините активности (Elkington, 1997; Flores, Gavronski & Nardi, 2017).

Hall & Slaper (n.d.:4) ја посочуваат дефиницијата на Andrew Savitz, кој ја дефинира ТКЛ како: *„концепт кој во себе ја содржи есенцијата на одржливиот развој преку мерење на уделот на активностите на една организација во светот... вклучувајќи ги обете вредности на профитабилноста и на социјалниот, човековиот и еколошкиот капитал.“*

Според дефиницијата за ТКЛ во Blended Value Glossary, на авторите Bibb, Fishberg, Harold & Layburn (n.d.:64), ТКЛ се занимава не само со економската вредност што ја создаваат корпорациите, туку и со социјалната и еколошката вредност што ги генерираат: *„Во најтесна смисла, таа претставува рамка чија цел е да ги мери и споредува корпоративните перформанси наспроти економските, социјалните и еколошките параметри. Во најширока смисла, терминот се користи за да опфати цело множество на вредности, теми и процеси кои компаниите мора да ги спроведат со цел да ја минимизираат штетата што може да се појави како резултат на нивните активности и да создадат економска, социјална и еколошка вредност. Сето ова налага дека намерите на компанијата треба да се јасни и да ги земат предвид потребите на акционерите-стејкхолдерите, потрошувачите, вработените, бизнис-партнерите, владата, локалните заедници и јавноста.“*

4. ПРЕЧКИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Новината кај концептот на ТКЛ лежи во идејата за сметководствена пресметка на сите три „крајни линии“, со што се создава антагонизам спрема добро утврдената менаџерска практика која вели дека она што не може да се измери, не може да се менаџира. Поаѓајќи од поимот ТКЛ, компанијата е еднаква на вкупната вредност, не само во финансиска, туку и во социјална и еколошка смисла, при што организацијата е одговорна кон акционерите, не само финансиски, туку таа претставува и одговорен член на општеството (MacDonald & Norman, 2003). Евалуацијата на перформансите се базира врз економските бенефити и финансиските индикатори, но кога станува збор за одржлив развој, односот кон околината и кон социјалните моменти мора да биде присутен. Тоа се трите аспекти на ТКЛ (Li, Liang, Zhao & Wang, 2018).

Од горенаведеното можеме да заклучиме дека прва пречка за имплементација на овој концепт претставува тешкотијата да се измерат резултатите. Финансиските индикатори се веќе установена практика при анализа на работењето на одредена компанија, но кога во ова ги вклучуваме и социјалните ефекти на работењето, на пример, застапеност на малцинства во компанијата, работите стануваат комплицирани. Ова уште повеќе се усложнува со воведување на еколошкиот момент како мерка за работење на компанијата, односно анализа на тоа како активностите на компанијата влијаат и ја зачувуваат животната околина. Затоа, најголем проблем за мерење на резултатите на ТКЛ-пристапот е синтетизирање на апсолутна вредност (Isaksson, 2018).

Во продолжение, втората пречка се појавува при балансирање на трите елементи на ТКЛ, а тоа значи соработка со повеќе стејкхолдери кои имаат интерес од активностите на конкретната компанија. Компанијата, преку засегнатите стејкхолдери, треба да утврди на кои конкретни теми од ТКЛ ќе се фокусира. Овој процес е сложен затоа што таргетира поширок сет на засегнати страни. Од друга страна, оваа комплексност на балансирање на трите аспекти на социјалното, економското и еколошкото ја учи

организацијата на адаптивност преку сложената навигација низ споменатите општествени арени (Antunes, Filho & Silvestre, 2018; Groenewald & Okanga, 2017). Оттука, имплементацијата на општествено одговорните активности влијае врз етичкото и морално позиционирање, но исто така овозможува и создавање ресурси од големо значење, како што се надворешната соработка и бизнис-иновацијата. Ова е возможно преку соработка со стейкхолдерите за да се осознаат новите можности. Во поглед на иновацијата, прифаќањето на постулатите на ТКЛ и сигнализира на јавноста дека организацијата е социјално одговорна.

Вредно е да се спомене и европската директива Directive 2014/95/EU, која ги охрабрува фирмите да ги отворат кон јавноста своите годишни финансиски и нефинансиски информации од типот на информации за заштита на околината, социјални теми, респект кон човековите права, антикорупциски мерки и културен диверзитет помеѓу вработените (Correia, Mendes & Silva 2021).

Трета пречка при имплементација на ТКЛ е погрешното мислење дека сите три димензии на овој концепт треба да бидат еднакво покриени. Тоа претставува речиси невозможна мисија и може да доведе до залудно трошење ресурси. Добар пример е авиокомпанијата CAC (SAS), која обрнува особено внимание врз емисијата на ЦО₂. Секако, темите како полова еднаквост и достоинствено работно место исто така се антиципираат, но не на тоа ниво како темата за ЦО₂. И покрај ваквиот пристап кој повеќе се фокусира кон планетата и екологијата отколку кон социјалните теми, јавноста има претстава дека и социјалните теми се исто толку детално адресирани како и еколошката тема. Ова креира имиџ и дава убава насока за другите компании да ги утврдат своите приоритети (Isaksson, 2018).

За крај, финансиските тешкотии на организациите кои се посветени кон овие вредности можат да бидат сериозна пречка. Видовме дека постои недостиг на стандардизирани мерки за евалуација на одржливоста на бизнис-перформансите и нивниот капацитет за создавање социјална вредност во рамки далеку пошироки од оние на конвенционалните претприемачи. Оваа ситуација ја комплицира можноста за надворешно инвестирање. Со други зборови, мотивацијата за подобрување на социјалните и еколошките проблеми, покрај економските, може да предизвика несакана негативна перцепција кај можните финансиери и може да дојде до намалување на финансиските ресурси, кои во други услови би биле полесно достапни (Hoogendoorn, Thurik & van der Zwan, 2019).

5. ЗАКЛУЧОК

Да сумираме, ТКЛ претставува концепт кој се концентрира не само на економските, туку и на социјалните и еколошки перформанси на фирмата. ТКЛ се користи за мерење на корпоративните перформанси кои се споредуваат со економските, социјалните и еколошките параметри. Со самата актуализација, овој концепт придонесува за промовирање на социјалните и еколошките вредности, при што многу компании се движат во насока на одржливост. Brown, Dillard & Marshal (2006) успешно ја доловуваат улогата на ТКЛ. Тие сметаат дека сметководството е јазикот на бизнисот, додека ТКЛ претставува обид да се толкува одржливоста преку јазикот на бизнисот. Тие повикуваат на обид да се артикулира бизнисот низ јазикот на социјалната одржливост. Компаниите би имале корист од широко користење на ваква алатка, која би ги специфицирала јасно придобивките, не само од економските, туку и од социјалните и еколошки бенефити врз стейкхолдерите.

Како што видовме погоре, ТКЛ е концепт кој мора да „жонглира“ со на социјалните и еколошките вредности, за разлика од конвенционалниот бизнис кој пред се е насочен кон создавање на економска вредност. Ова усложнување придонесува кон појавување на четири пречки при имплементација на концептот на ТКЛ:

- Немање унифицирани индикатори кои можат да ги измерат и квантифицираат социјалните и еколошките активности
- Балансирање помеѓу целите на компанијата и потребите на стейкхолдерите
- Фокусирање кон сите три „арени“ (економска, социјална и еколошка) е речиси невозможна мисија
- Недостаток на начини за финансирање поради колебливоста на повеќето финансиери да инвестираат во нешто што е тешко мерливо

ЛИТЕРАТУРА

- Antunes, P., Filho, L.W., & Silvestre, J.W. (2018). The Corporate Sustainability Typology: Analysing Sustainability Drivers and Fostering Sustainability at Enterprises, *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2): 513–533 <https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1213199>
- Bibb, E., Fishberg, M., Harold, J., & Layburn, E. *The Blended Value Glossary*. Retrieved from www.blendedvalue.org/media/pdf-blendedvalue-glossary.pdf

- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know* (1st ed.). New York: Oxford University Press
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, R.S. (2006) Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct. In J. Dillard, V. Dujon, & M.C. King (Eds.) *Understanding the Social Dimension of Sustainability* (1st ed.). New York: Routledge <https://doi.org/10.4324/9780203892978>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. USA: Capstone Publishing
- Emerson, J. (2003). Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4): 35-51 <https://doi.org/10.2307/41166187>
- Flores, S.F., Gavronski, I., Nardi, V., & Haag, R. (2017). The influence of the Triple Bottom Line on International Operations Management, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 10(2), 85-99 <https://doi.org/10.12660/joscmv10n2p85-99>
- Groenewald, D., & Okanga, B. (2017). Leveraging effects of triple bottom lines business model on the building and construction small and medium-sized enterprises' market performance, *Acta Commerci*, 17(1), 1-14 <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.457>
- Hoogendoorn, B., Thurik R., & van der Zwan, P. (2019). Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk, *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1133-1154
DOI 10.1007/s10551-017-3646-8
- Hall, J.T., & Slaper, F.T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1), 1-8
- Isaksson, R. (2018). Revisiting the Tripple Botom Line, *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 217, 425-436 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119884>
- Li, Z., Liang, X., Zhao, X., & Wang, M. (2018). Small and Medium-Sized Enterprises Sustainable Supply Chain Financing Decision Based on Triple Bottom Line Theory, *Sustainability*, 10(11), 1-17 <https://doi.org/10.3390/su10114242>
- MacDonald, C., & Norman, W. (2003). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), 243 – 262 <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- Mendes, T., Braga, V., Correia, A. & Silva, C. (2021). Linking corporate social responsibility, cooperation and innovation: the triple bottom line perspective, *Innovation & Management Review*, Emerald Publishing Limited, Ahead of print <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2021-0039>