

## Održive prakse i konkurentnost poljoprivrednih preduzeća

## Sustainable practices and competitiveness of agricultural enterprises

Miloš Ivaniš<sup>1</sup>, Marko Ivaniš<sup>2</sup>, Radivoj Prodanović<sup>3\*</sup>

<sup>1,3</sup>Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija / University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management, 2 Cvecarska Street, 21000 Novi Sad, Serbia

<sup>2</sup>Internacionalni centar za profesionalne studije (ICEPS), Pariske komune 24, 11000 Beograd, Srbija / International Center of Professional Studies (ICEPS), Pariske komune 24, 11000 Belgrade, Serbia

\*Autor za prepisku / Corresponding author

Rad primljen / Received: 01.04.2023, Rad prihvaćen / Accepted: 27.10.2023.

**Sažetak:** Konkurentnost domaćih poljoprivrednih subjekata je poboljšana u novije vreme, ali je i dalje na niskom nivou. Sistem održive poljoprivrede dobija na značaju, zahvaljujući rastu tražnje za kvalitetnim prehrambenim proizvodima, finansijskim podsticajima i razvoju ekološke svesti. Cilj rada je proceniti da li održive prakse utiču na konkurentnost poljoprivrednih preduzeća u Republici Srbiji. Kvalitativni istraživački pristup se koristi za proučavanje odnosa između održivosti i konkurentske prednosti. Prikupljanje podataka vršeno je pomoću polustrukturiranog intervjua sa vlasnikom poljoprivrednog preduzeća. Rezultati su otkrili da poljoprivredno preduzeće praktikuje održive proizvodne prakse. Fokus je na ekonomskim i ekološkim dimenzijama održivosti, ne zapostavljajući pri tome ni socijalnu komponentu. Dva motiva su bili pokretači održivosti, poslovna kultura i tržišni trend. Održivost nije toliko skupa investicija, jer se visoka početna ulaganja kompenzuju putem viših prihoda i izgradnjom brenda. Dakle, održivost dovodi do rasta bez povećanja troškova, što predstavlja izvor konkurentske prednosti. Strategija diferencijacije zasnovana na održivim praksama podstiče konkurentnost poljoprivrednih subjekata. Svako ko praktikuje održive prakse lakše dolazi do kvalitetnih radnika. Strategija vođstva u troškovima ne podstiče rast konkurentnosti, jer svi proizvođači imaju slične tehnologije i troškove. Primetan je rast značaja održivih poljoprivrednih praksi. Istraživanje je, takođe, omogućilo da se shvati da je moguće uspostaviti odnos između konkurentske prednosti i održivih praksi.

**Ključne reči:** održivost, konkurentnost, poljoprivreda, preduzeće, poslovna kultura, održiva proizvodna praksa, ulaganje, brendiranje

**Abstract:** The competitiveness of domestic agricultural entities has improved recently, but is still at a low level. The system of sustainable agriculture is gaining importance, thanks to the growing demand for quality food products, financial incentives and the development of environmental awareness. The aim of the paper is to assess whether sustainable practices affect the competitiveness of agricultural enterprises in the Republic of Serbia. A qualitative research approach is used to study the relationship between sustainability and competitive advantage. Data collection was carried out using a semi-structured interview with the owner of an agricultural enterprise. The results revealed that the agricultural enterprise practices sustainable production practices. The focus is on the economic and ecological dimensions of sustainability, without neglecting the social component. The two motives were drivers of sustainability, business culture and market trend. Sustainability, in the opinion is not such an expensive investment, because high initial investments are compensated through higher incomes and brand building. Thus, sustainability leads to growth without increasing costs, which is a source of competitive advantage. A differentiation strategy based on sustainable practices boosts the competitiveness of agricultural entities. Anyone who practices sustainable practices has an easier time getting quality workers. A cost leadership strategy does not encourage competitive growth, as all manufacturers have similar technologies and costs. There is a noticeable increase in the importance of sustainable agricultural practices. The research also made it possible to understand that it is possible to establish a relationship between competitive advantage and sustainable practices.

**Keywords:** sustainability, competitiveness, agriculture, enterprise, business culture, sustainable practices, investicije, brend

<sup>1</sup>[orcid.org/0000-0003-2493-9576](https://orcid.org/0000-0003-2493-9576), e-mail: [mivanis97@gmail.com](mailto:mivanis97@gmail.com)

<sup>2</sup>e-mail: [prof.drmivanis@gmail.com](mailto:prof.drmivanis@gmail.com)

<sup>3</sup>[orcid.org/0000-0002-7088-8506](https://orcid.org/0000-0002-7088-8506), e-mail: [rprodanovic@fimek.edu.rs](mailto:rprodanovic@fimek.edu.rs)

## UVOD / INTRODUCTION

Poljoprivreda u Republici Srbiji je od velikog značaja za rast nacionalne ekonomije. Međutim, svet se suočava sa smanjenjem doprinosa poljoprivrede privrednom razvoju, posebno u razvijenim zemljama, pri čemu je poljoprivredni BDP dostigao istorijski minimum (OECD, 2016). Republika Srbija, kao zemlja u razvoju, još uvek ima relativno visok udeo poljoprivrede u BDP-u (oko 8 %), što se, takođe, objašnjava dostignutim nivoom socio-ekonomskog razvoja. Sve u svemu, konkurentnost u sektoru poljoprivrede se povećava, samim tim i nivo produktivnosti (Porter, 1990). Ipak, evropske zemlje predstavljaju kontinent sa skromnom poljoprivrednom proizvodnjom, gde se Republika Srbija poima kao Zemlja sa najnižim nivoom konkurentnosti u sektoru poljoprivrede.

Dakle, poljoprivreda Srbije treba da prevaziđe probleme, kako bi povećala konkurentnost. Srbija ima pogodne agroekološke uslove, počev od kvalitetnog zemljišta do povoljnih klimatskih karakteristika, što može dovesti do razvoja poljoprivrede i ukupne privrede. Tokom proteklih decenija bili smo svedoci ogromnog razvoja tehnologije, što je dovelo do nesrazmernog rasta produkcije hrane i sirovina poljoprivrednog porekla. Danas su održive poljoprivredne prakse u centru pažnje, a najnovije tehnologije mogu biti ključne za restrukturiranje postojećeg poljoprivrednog sistema, uključujući očuvanje životne sredine i prehrambenu bezbednost (OECD, 2001).

Tema održive poljoprivrede je važna. Pitanja poput prenaseljenosti, rasipanja hrane, klimatskih promena i gladi postala su glavna preokupacija istraživača. Stoga je važno shvatiti da održiva poljoprivreda nije samo kreacija sadašnjosti, već i pogled na budućnost (Banić, 2020). Održivost bi u poljoprivredi mogla dovesti do rasta produktivnosti bez dodatnog pogoršanja kvaliteta elemenata životne sredine i na taj način obezbediti prehrambenu bezbednost za sledeće generacije (FAO, 2014).

Cilj rada je istražiti da li održive prakse utiču na konkurentnost poljoprivrednih preduzeća u Republici Srbiji i ako da, kako se to manifestuje.

## 1. PREGLED LITERATURE / LITERATURE REVIEW

### 1.1. Poljoprivreda i privredni razvoj / Agriculture and economic development

Poljoprivreda obezbeđuje niz dobara uzgojem biljaka i životinja. Možda zato što ima svoje poreklo pre više od 10 hiljada godina, skloni smo da zaboravimo da poljoprivreda danas predstavlja uzrok degradacije životne sredine (Kovačević i dr., 2011).

U Srbiji, poljoprivreda igra važnu ulogu, kako sa ekonomskog, tako i sa društvenog aspekta i ključna je za održivi razvoj ruralnih područja. Ukupna obradiva poljoprivredna površina iznosi oko 3,6 miliona ha. Što se tiče agrobiodiverziteta, Srbija je relativno bogata i veliki broj vrsta se gaji. Broj poljoprivrednih proizvođača se konstantno smanjuje usled ruralnog egzodusa. Oko 1 % poljoprivrednih gazdinstava obrađuje zemljišni posed veličine iznad 50 hektara (RZS, 2012). Međutim, novija istraživanja pokazuju blagi trend rasta prosečnog zemljišnog poseda i ukupnjavanja gazdinstava. Ipak, u poređenju sa prosečnom veličinom zemljišnog poseda u EU (15 ha), Srbija sa prosečnim posedom od 5,4 ha ne može da konkuriše. Dodatne nepovoljnosti su isparcelisanost poseda i nerešeni problemi vlasništva bivših društvenih kombinata i zadruga. Ipak, Srbija je neto izvoznik hrane i sirovina poljoprivrednog porekla još od 2005. godine. Tokom poslednjih pet decenija, poljoprivredna proizvodnja se značajno razvijala. Prinosi i produktivnost su porasli, ali su i dalje ispod evropskog proseka. Zarade u sektoru poljoprivrede u Republici Srbiji niže su od prosečne zarade, a sve je manje interesovanja za širenje proizvodnih kapaciteta. Konkurentnost domaćih poljoprivrednih subjekata je na niskom nivou. Organska poljoprivreda u Srbiji se polako razvija u novije vreme, zahvaljujući rastu tražnje za kvalitetnim prehrambenim proizvodima, finansijskim podsticajima i razvoju ekološke svesti.

### 1.2. Koncept održivog razvoja /

#### *The concept of sustainable development*

Danas smo svedoci kontinuiranog rasta globalnih ekonomija podstaknutog tehnološkim razvojem. Ovaj put evolucije, fokusiran na ekonomski ishod, degradira životnu sredinu i pojavljuju se pitanja kao što su: zagađenje, globalno zagrevanje i izumiranje vrsta (Kovačević & Kovačević, 2018). Ova pitanja su direktno povezana sa konceptom održivosti.

U izveštaju Gro Harlem Brundtland „Naša zajednička budućnost“ stoji: „Održivi razvoj zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja prava budućih generacija da zadovoljavaju sopstvene potrebe na ne manje kvalitetan način“ (WCED, 1987).

Tri su ključne dimenzije održivog razvoja: ekonomska, ekološka i društvena. Sa ekonomskog aspekta, preduzeće treba da ostane održivo i da se fokusira na dugoročni učinak. Sa ekološkog aspekta, preduzeće mora da iskaže brigu za životnu sredinu. I konačno, društveni aspekt podrazumeva da se vodi računa o trenutnom blagostanju, ali i budućim generacijama (Kuhlman & Farrington, 2010). Međutim, tako složene dimenzije izazivaju veliki broj ograničenja, npr., poteškoće u merenju i probleme

evaluacije održivosti, pošto postoji veliki broj mogućih veza između determinanti (Hall et al., 2022).

U sektoru poljoprivrede važnu ulogu igra održivost, posebno zbog njene povezanosti sa životnom sredinom i korišćenjem prirodnih resursa. Briga o održivosti poljoprivrede ispoljena je tek u XXI veku, kada smo postali svesni teškoća u ostvarivanju željene produktivnosti, bez narušavanja životne sredine (Karapandžin, 2017).

Izveštaj o održivoj poljoprivredi (FAO, 2014), ističe koncept održivosti i opisuje održivu poljoprivredu kao poljoprivredu „koja mora da zadovolji potrebe sadašnjih i budućih generacija za egzistencijalnim proizvodima i uslugama, istovremeno obezbeđujući profitabilnost, zdravu životnu sredinu i društvenu pravednost“.

Nesrazmeran rast stanovništva i smanjenje poljoprivrednih površina dovode u pitanje prethodni put, kojim se kretala poljoprivreda. Dokazano je da je konvencionalni sistem poljoprivrede sa posebnim fokusom na produktivnost zastareo. Štaviše, istraživanja pokazuju da konvencionalna poljoprivreda više ne odgovara potrebama ekosistema i ljudskog društva. Međutim, održiva poljoprivreda može postati alternativom za poboljšanje aktuelne paradigme, jer ima potencijal da spreči dalju degradaciju životne sredine (Lal, 2008).

Koncept održive poljoprivrede se oslanja na supstituciju inputa, principe agroekologije, kvalitet proizvoda, promociju, sistem ishrane i odnose između farmi (Lichtfouse et al., 2009).

Trenutno se koriste različiti alati i metodologije merenja održivosti, ali se i dalje traga za najboljim alatima i praksama merenja. Postoji saglasnost da zemljište erodira, da se uništavaju staništa predatora i insekata, neracionalno seče drveće itd. (FAO, 2017), kao i da je moguće poboljšati biološku stabilnost odabirom pogodnijih proizvodnih sistema (Alteri i sar., 2015).

### 1.3. Konkurentska prednost / *Competition advantage*

Pitanje koje zaokupira pažnju istraživača je: „Zašto neka preduzeća uporno nadmašuju druga?“ Najčešći odgovor vodi ka definiciji konkurentne prednosti, kada preduzeće nadmašuje drugo kroz skup ključnih kompetencija i mogućnosti (Porter, 1990).

Postoji mnoštvo mišljenja o tome šta preduzećima obezbeđuje konkurentnu prednost. S jedne strane, Porterove generičke konkurentne strategije se fokusiraju na spoljne faktore, koji utiču na poslovanje. S druge strane, teorija zasnovana na resursima svoju pažnju koncentriše na unutrašnje pokretače konkurentnosti (Chigara, 2021).

Osnova Porterovog modela je procena spoljnih sila i sprovođenje jedne od definisanih strategija, kako bi se nadmašili konkurenti. Porter je definisao pet sila od uticaja na konkurentnost: (1) Pretnja novog ulaska, (2) Rivalstvo među postojećim preduzećima, (3) Neophodnost zamene, (4) Pregovaračka moć kupaca i (5) Pregovaračka moć dobavljača. Kako bi se postigla veća profitabilnost, predložene su strategije „Vođstvo u troškovima / niže cene“, „Diferencijacija ili proizvod s jedinstvenim skupom atributa“ i „Fokus na tržišne niše“, koja se može podeliti na „Fokus troškova“, „Fokus na diferencijaciju“ i „Fokus na cene i diferencijacije“. Efektivno sprovođenje bilo koje od ovih strategija obično zahteva potpunu posvećenost i podršku organizacionim aranžmanima, koji će postati razvodnjeni, ako postoji više od jednog primarnog cilja (Porter, 1998).

Druga perspektiva je model zasnovan na resursima, koji kaže da su resursi i sposobnosti preduzeća mnogo pouzdanija osnova za pristup konkurentskoj prednosti (Chigara, 2021).

Nekoliko studija na polju održivosti je već pokazalo da postoji pozitivna korelacija između održivih inicijativa i ukupnog učinka preduzeća (Russo & Fouts, 1997). Dakle, ova pozitivna veza može biti izvor konkurentne prednosti, koju pružaju održive prakse (Berzengi & Linbom, 2008).

Prema Jones & Hill (2010), da bi se stekla konkurentna prednost, primenjuju se dve strategije u okviru modela zasnovanog na resursima - niže cene i diferencijacija.

Strategija vođstva u troškovima je povezana sa posebnim fokusom na produktivnost, postizanje smanjenja troškova kroz ekonomiju obima i standardizaciju proizvoda (Phillips & Peterson, 2004). Studije su pokazale da je kroz ekološku efikasnost moguće smanjiti operativne troškove i postići konkurentnu prednost putem smanjenja otpada, štednje energije i reciklaže (Beerannavar, 2020). Takođe, korišćenje obnovljivih izvora energije sprečava degradaciju ekosistema (Lichtfouse et al., 2009). Štaviše, održive prakse obezbeđuju smanjenje troškova za farmere. Zagađenje, koje se obično povezuje sa lošom upotrebom inputa, može, uticajem politike, prakse i efikasnih tehnologija, da se predupredi. Na taj način prave se i niži troškovi sirovina i odlaganja otpada u poređenju sa konkurentima (Legg, 2017). Praktičniji pristup održivoj poljoprivredi je metoda međukulture. Oslanja se na mešanje različitih vrsta biljaka, kako bi se smanjila šteta od patogena, povećala plodnost i popravila struktura zemljišta. Efikasna upotreba ovog metoda može proizvesti zanimljive rezultate na ekonomskom nivou, kao što je smanjenje troškova vezanih za

upravljanje štetočinama, povećanje profitabilnosti i produktivnosti farmera (Mousavi & Eskandari, 2011). Nekoliko primera održive prakse podržava strategiju upravljanja troškovima, i omogućava preduzećima da ostvare fleksibilnost cena, koja omogućava stvaranje konkurentne prednosti (Beerannavar, 2020).

Drugačiji pristup ima strategija diferencijacije, gde je akcenat usmeren na odnose sa kupcima i viši nivo marketinških veština i fleksibilnosti prema potrošaču (Phillips & Peterson, 2004).

Vesala i Vesala (2010), tvrde da će budućnost poljoprivrede biti zasnovana na dodanoj vrednosti u proizvodnji i direktnom marketingu. Studije su pokazale da, ako se preduzeće pridržava strategije održivosti, može ostvariti bolji finansijski učinak. Štaviše, nagrade za održivost obično obezbeđuje povećanje cena akcija. (Gonçalves et al., 2022). Važne karakteristike, kao što su ekološki prihvatljiv proizvod, pakovanje i prakse upravljanja mogu da obezbede konkurentsku prednost. Danas doživljavamo veliki potrošački pristup preduzećima, koja istinski primenjuju prakse održivosti (Beerannavar, 2020). Efikasan menadžment u pravcu održivosti predstavlja izvor povećanja ugleda preduzeća i tržišne prednosti u odnosu na konkurente (Russo & Fouts, 1997). Što se tiče hrane iz održivih proizvodnih sistema, interesovanje raste, a potrošači sve više novca troše za posebnu hranu. Potrošači postaju platežno sposobni za premijumske cene i izražavaju lojalnost onima, koji uključuju prakse održivosti u svoje poslovne modele (Kouwenhoven & Nalla, 2016).

Studije o uticaju resursa na praksu održivosti su pokazale da fizički resursi mogu predstavljati način ostvarivanja konkurentne prednosti (Chigara, 2021). U nekim slučajevima, smanjenje iscrpljivanja resursa predstavlja izvor zaštite životne sredine i sredstvo za bržu zamenu prirodnih resursa (Hanif et al., 2022). Čiste tehnologije i inovacije podržavaju ideju o smanjenju degradacije životne sredine što implicira troškovnu prednost (Gemmrich & Arnold, 2007; ECLAC, 2021). Upotreba čistih tehnologija, kao što su sistemi za sprečavanje zagađenja, već smanjuje neke od osnovnih inputa, koji se koriste u poljoprivredi. Evropska komisija sufinansira poljoprivrednike, koji praktikuju održive prakse (EU Commission, 2016). Sa finansijskog aspekta, obelodanjivanje prakse zaštite životne sredine utiče na profil rizika preduzeća, što može da se održi pojačanim nadzorom održivih politika od strane investitora (Taylor, 2023). Neke studije su pokazale da su održive prakse privukle više kandidata za posao, pri čemu je bilo moguće selektovati i zadržati najbolje kandidate (Russo & Fouts, 1997).

Održiva strategija igra glavnu ulogu u vrednosti brenda, nudeći prednost uticajem na udruženja kupaca (Marinković, 2015). Održivost poboljšava

imidž, reputaciju i stvara legitimitet preduzeća. Takođe, kada je uključen u ponudu vrednosti, brend stvara lojalnost kupaca (Kouwenhoven & Nalla, 2016). Zahvaljujući vrednosti brenda, preduzeće može da ima moćnu prednost nad svojim konkurentima.

## 2. METODOLOGIJA I TOK ISTRAŽIVANJA / METHODOLOGY AND FLOW OF RESEARCH

Istraživanje je fokusirano na slučaj sa više jedinica analize, uz primenu dva metoda prikupljanja podataka. S jedne strane i na osnovu SAFA alata, kog je proizveo FAO, analizira se učinak održivosti jednog poljoprivrednog preduzeća, fokusirajući se na četiri dimenzije: upravljanje, ekološka, ekonomska i socijalna dimenzija. S druge strane, koristi se kvalitativni pristup za proučavanje odnosa između održivosti i konkurentne prednosti.

Za ovo istraživanje polustrukturirani intervjui se smatra adekvatnim metodom, jer omogućava traženje različitog prilaza u vezi sa istraživačkim problemom. Metoda SAFA alata se koristiti za rešavanje pitanja održivosti i da bi se razumelo u kojoj meri se preduzeća pridržavaju principa održivosti.

Dimenzija 'upravljanje' nije eksploatisana tokom pregleda literature, jer nije pomenuta kao stub održivosti, ali je ipak analizirana, kako bi se istražio drugačiji kontekst održive poljoprivrede.

Ispitanik je kontaktiran tokom sastanka i dalje putem e-pošte, gde je detaljno objašnjen cilj istraživanja. Dakle, termin intervjua je zakazan u najboljem interesu obe strane. Intervju je trajao oko 45 minuta i snimljen je pametnim telefonom. Intervju je zatim transkribovan kroz selektivni proces i pažljivo analiziran. Selektivni proces transkripcije se oslanja na transkripciju samo relevantnih informacija, gde se uvodni deo ili teme koje nisu od značaja mogu izbaciti iz dalje analize (Mayring, 2014). Prikupljeni podaci su ubačeni u SAFA alat i automatski obrađeni putem programa, omogućavajući izvršenje kvalitativne analize dobijenih rezultata.

## 3. REZULTATI I DISKUSIJA / RESULTS AND DISCUSSION

### 3.1. Podaci o učesniku u istraživanju / *Information about the research participant*

Za potrebe istraživanja izabrano je voćarsko preduzeće iz Južno-Bačkog okruga, iz neposredne okoline grada Novog Sada, ponajpre zbog relevantnosti preduzeća u smislu održivih praksi. Dotični učesnik istraživanja pronađen je na preporuku profesora voćarstva, koji je posredovao na prvom sastanku. Pošto je učesnik imao napredna znanja o temi održivosti i menadžersko iskustvo, činilo se da je savršeno pogodan za ovo istraživanje. U ovom slučaju, učesnik je bio vlasnik poljoprivrednog preduzeća.

Tabela 1 - Karakteristike učesnika u istraživanju  
Table 1 - Characteristics of research participant

Faktor	Ukupno
Promet €	850 000 €
Hektara	12 ha
Zaposleni	9 - 25
Sopstvena proizvodnja	100%
% izvoza	83%
Izvozna tržišta	Evropa, Rusija

Izvor: Autori / Source: Authors

### 3.2. Nivo održivosti / Level of sustainability

Da bi se razumelo na kom nivou je poljoprivredno preduzeće ugradilo prakse održivosti u svoje poslovanje, sproveden je upitnik zasnovan na SAFA alatu. Navedeni upitnik je podeljen na četiri dela: upravljanje, ekološki, ekonomski i socijalni deo. Ovi delovi predstavljaju stubove održivosti o kojima se govorilo u teorijskom okviru, dodajući i deo o upravljanju. Svaka od tema predstavljenih na dijagramu je direktno povezana sa svakim od stubova održivosti. Određene pod teme, zbog neadekvatnosti ispitanika, nisu uzete u obzir u ovoj evaluaciji.

*Upravljanje:* korporativna etika, odgovornost, učešće, vladavina prava i holistički menadžment.

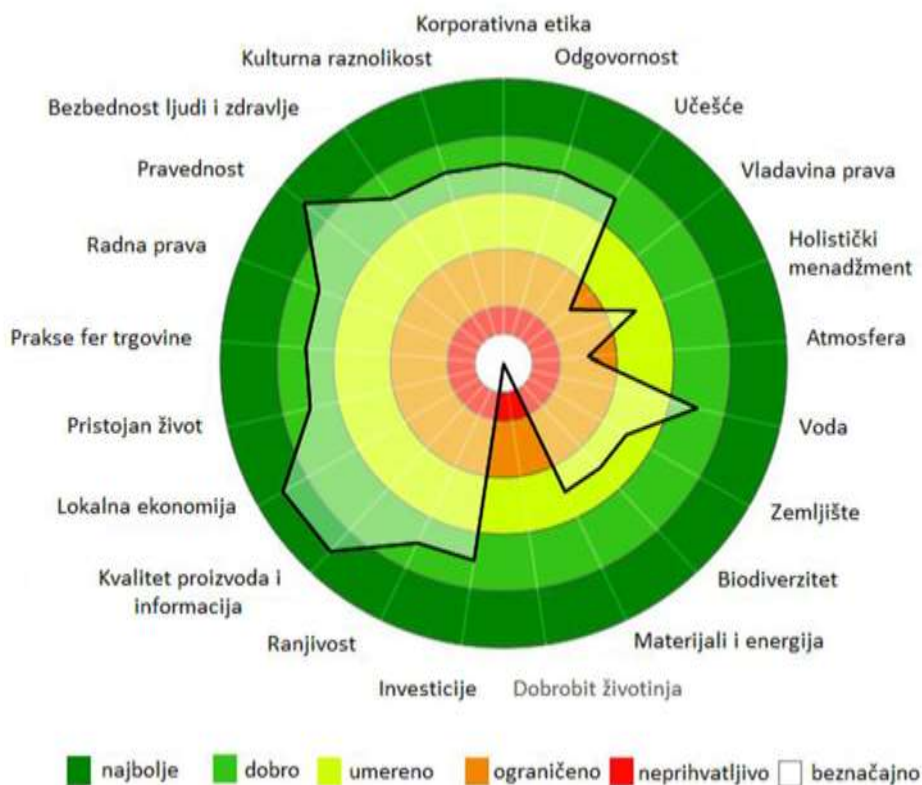
*Ekološki:* atmosfera, voda, zemljište, biodiverzitet, prirodni resursi, energija i dobrobit životinja.

*Ekonomski:* investicije, ranjivost, kvalitet proizvoda, informacije i lokalna ekonomija.

*Socijalni:* pristojan život, fer trgovinske prakse, radna prava, pravednost, zdravlje ljudska bezbednost i kulturna raznolikost.

Dijagram 1 predstavlja rezultate, koji se odnose na evaluirane prakse održivosti. Sve u svemu i imajući u vidu sve varijable, uključujući uklanjanje podtema, analizirano preduzeće pokazuje visok nivo održivosti. U ovom slučaju, najgori je ekološki stub (životna sredina), pri čemu većina tema dobija žuti / umereni nivo. Zapravo, identifikovana je mogućnost poboljšanja održive prakse u ovoj dimenziji. Preostali stubovi, upravljanje, ekonomska i socijalna perspektiva imaju zeleno / dobar nivo i u nekim temama tamnozeleno / veoma dobar nivo. Iako jedno preduzeće ni približno nije reprezentativno za nivo Srbije, to je dobar pokazatelj da poljoprivredna preduzeća počinju obraćati pažnju na pitanja održivosti.

Važno je istaći da, iako je ovo ispravan i pouzdan okvir za analizu održivosti preduzeća, on nije u potpunosti prilagođen srpskoj poljoprivredi, što može stvoriti određenu pristrasnost u prikazanim rezultatima.



Dijagram 1 - Dijagram rezultata (SAFA alat)  
Diagram 1 - Diagram of results (SAFA tool)

### 3.3. Percepcija održivosti u poljoprivredi / Perception of sustainability in agriculture

Od sagovornika je zatraženo da opiše svoju definiciju održivosti. „Verujem da je održivost uglavnom fokusirana na rast sa pažljivim fokusom na korišćenje resursa.“ Iako stubovi održivosti nisu pomenuti na početku, sagovornik je pokazao sveukupno slaganje s onima, koji su ocenjeni u upitniku. Iako je učesnik pokazao saglasnost, jasno je da je preduzeće prisvojilo definiciju u svom najboljem interesu.

Štaviše, kada je eksploatisan značaj stuba održivosti, učesnik je otkrio da je fokus na socijalnim i ekološkim dimenzijama, ne zaboravljajući da preduzeće treba da bude ekonomski održivo. „Naše preduzeće se fokusira na dva glavna stuba, a to su socijalni i ekološki.“ Iz socijalne perspektive, opravdanje se oslanja na važnost radne snage u poljoprivredi, kao i na održavanje kulturnog nasleđa. Ekološka dimenzija je pomenuta, jer postoji preokupacija rasta sa očuvanjem i kontrolom kvaliteta vode, kao i omogućavanjem očuvanja staništa i biodiverziteta u regionu.

Sagovornik je opisao dva glavna motiva za praktikovanje održivosti: kultura i tržište. „Ono što nas uglavnom pokreće je tržište i poslovna kultura“. Prvo, preduzeće razvija održive prakse od svojih ranih faza. „Ovo preduzeće je počelo da razvija akcije i planove održivosti odavno, održivost je unutar kulture preduzeća“. Drugo, važno je razumeti tržište i biti korak ispred kupca. Sagovornik je istakao da potrošač s vremenom postaje sve zahtevniji i da postoje određeni aspekti koje smatra važnim: „Potrošač zna šta želi i počinje da bude sve zahtevniji i svesniji značaja zdravstvene bezbednosti hrane i njenog uticaja na životnu sredinu. Moramo da budemo korak ispred onoga što on misli da je važno.“

Održivost je često povezana sa skupom praksom, koja može negativno uticati na finansijski aspekt poslovanja. Razlog za shvatanje da je održivost skupa je činjenica da ona obično zahteva veća početna ulaganja. Međutim, ove investicije se dugoročno amortizuju. Na primer u slučaju upravljanja vodama, za efikasan sistem za navodnjavanje treba uložiti sredstva, ali visoka početna ulaganja će smanjiti gubitke prinosa usled suše, a iz viših prihoda nadoknadiće se investicioni troškovi. Praktikovanje održivosti pokazuje obrazac ponašanja koji pozitivno utiče na imidž brenda proizvođača. Osim što je korisno za preduzeće i poboljšava njegov ugled, postoje neke prakse, koje su neophodne da biste opstali na tržištu. „Biti održiv na društvenom i ekološkom nivou je pitanje razlikovanja od drugih“.

Iz socijalne perspektive, obezbeđivanje pravednih naknada, smeštaja i pristojnih uslova za radnike stimuliše produktivnost i obezbeđuje bolje odnose sa stejkholderima. „Na ovaj način održivost utiče na produktivnost, ali može da obezbedi i povoljne odnose sa zajednicom i zainteresovanim stranama“. Takođe, pomenuto je da manja upotreba pesticida u kombinaciji sa efikasnom kontrolom štetočina i navodnjavanjem obezbeđuje viši kvalitet proizvoda.

### 3.4. Konkurentska prednost / Competition advantage

Ispitanik je istakao da je moguće postići superiorne performanse / konkurentsku prednost praktikovanjem strategije održivosti. „Definitivno, verujem da usvajanjem održivih praksi dolazi do održivog rasta, bez uvećanja troškova proizvodnje, što stvara izvor konkurentске prednosti“. Iako održivost polako postaje nova normalnost i neophodnost u poljoprivrednom sektoru, veća dinamizacija dimenzija održivosti omogućava postizanje željene konkurentске prednosti.

#### 3.4.1. Strategija diferencijacije / Differentiation strategy

Sagovornik je rekao da je diferencijacija u funkciji održivosti: „Da biste bili održivi uslov je da ste diferencijator“. Po njegovom mišljenju, glavni element strategije diferencijacije je ponuda proizvoda vrhunskog kvaliteta, iako ističe i druge oblike diferencijacije. Tehnologija, koja se koristi u proizvodnji, kao što su sistemi za navodnjavanje, utiče na kvalitet proizvoda. „Kada se povežemo sa boljim korišćenjem vode i pesticida to može da obezbedi viši kvalitet proizvoda“. Što se tiče ljudskih resursa, sagovornik je potvrdio da svako ko praktikuje održivost ima olakšan pristup boljim radnicima. „Praksa održivosti privlači ljude, jer pruža dodatne beneficije“.

Sve u svemu, postoji nekoliko distinkcija u odnosu na teorijska zapažanja. Npr., sa stanovišta učesnika da je održivost automatski korišćenje strategije diferencijacije. Štaviše, održivost omogućava bolji pristup kvalifikovanijoj radnoj snazi, koja će po pravilu biti motivisanija. U opštem kontekstu, strategija diferencijacije je više povezana sa teorijom zasnovanom na resursima, pošto resursi i sposobnosti omogućavaju preduzeća da iskoristi svoju tržišnu poziciju. Zbog sličnosti u pogledu proizvoda, strategija diferencijacije, koja se više odnosi na proizvod, manje se razmatra kao način za podizanje konkurentnosti.

#### 3.4.2. Strategija vođstva u troškovima / Cost leadership strategy

Što se tiče odnosa između vođstva u troškovima i konkurentске prednosti, sagovornik je rekao da to

ne pruža superiorne performanse. „*Ne verujem da nam održivost nudi prednost u pogledu vođstva u troškovima*“. Iako je moguće smanjiti troškove korišćenja pesticida, onda će biti potrebna efikasnija i specijalizovanija kontrola biljaka. Drugi primer se oslanja na reciklažu i uštedu vode. Moguće je izvršiti investicije, koje će smanjiti buduće troškove, ali postoje mnoge varijable, koje treba uzeti u obzir. Glavni razlog za nemogućnost poboljšanja konkurentske prednosti putem „vođstva u troškovima“ je taj kad svi proizvođači imaju istu proizvodnju i sličnu opremu. Stoga putem ove strategije nije moguće ostvariti konkurentsku prednost.

#### ZAKLJUČAK / CONCLUSION

Kao prvo, što se tiče motivacije preduzeća da implementira održive prakse, korišćene su dve perspektive. S jedne strane, postoji eksterna perspektiva, koja kombinuje tržište i razumevanje šta potrošač želi, sigurnost i bezbednost hrane, kontinuirani rast stanovništva i pitanja klimatskih promena. Sa druge strane postoji interna perspektiva, koja se oslanja na poslovnu kulturu i važnost koja se pridaje društvenim i ekološkim dimenzijama održivosti. Ulaganja u održive prakse obično se dugoročno kompenzuju.

Kao drugo, sprovedena analiza sa primenom SAFA alata je pokazala da poljoprivredno preduzeće pokazuje zadovoljavajuće nivoe održivosti.

Najzad, istraživanje je pokazalo da je moguće uspostaviti odnos između konkurentske prednosti i prakse održivosti. Postizanje superiornih performansi kroz održive prakse je moguće, jer stvara značajne prednosti. Međutim, da bi se postigla konkurentska prednost mora postojati istinska posvećenost dimenziji održivosti.

Što se tiče strategije upravljanja troškovima, postojanje sličnosti u troškovima proizvodnje je glavni razlog zbog kojeg nije moguće ostvariti konkurentsku prednost. Ipak, u konačnom upotreba održivih praksi omogućava preduzeću da smanji troškove.

Dobijeni podaci su otkrili da poštovanje održivih praksi utiče na vrednost brenda, lakši pristup ljudskim resursima, kvalitet proizvoda, odnos sa stejkholderima i pristup međunarodnim tržištima. Takođe, rezultati su otkrili da se koristi od usaglašenosti sa principima održivosti mogu ostvariti kroz strategiju diferencijacije.

Kao praktične implikacije, ovo istraživanje će pomoći poljoprivrednim subjektima, koji planiraju da primenjuju održive prakse, a još više onima, koji hoće ovladati prednostima implementacije održivih praksi.

Iako je uzorak mali i rezultati verovatno pristrasni, oni ipak daju neke korisne indikacije. Nadasve, održivost je široka tema, koja zahteva opsežnu evaluaciju mnogih dimenzija, koje su opravdano zanemarene tokom ovog istraživanja. Možda ponovljeno istraživanje sa velikim uzorkom ne bi dalo istovetne rezultate, ali čini se da postoji veza između održivih praksi i konkurentske prednosti.

#### LITERATURA / REFERENCES

- [1] Altieri, M. A., Nicholls, C. I., Henao, A., Lana, M. A. (2015). Agroecology and the design of climate change-resilient farming systems. *Agronomy for sustainable development*, 35(3), 869-890.
- [2] Banić, M. (2020). *Pravni aspekti zaštite biodiverziteta i organske proizvodnje u kontekstu zelene ekonomije*. Doktorska disertacija, Univerzitet Union, Beograd.
- [3] Beerannavar, C. R. (2020). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability: Evaluating the Environmental Performance of Corporations. In: R. Das & N. Mandal (Eds.), *Interdisciplinary Approaches to Public Policy and Sustainability* (pp. 228-247). IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-0315-7.ch011
- [4] Berzengi, R., Linbom, A. (2008). Competitive advantage of environmental sustainability. Link (28.03.2023): <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238560/FULLTEXT01.pdf>
- [5] ECLAC (2021). *Digital technologies for a new future*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), LC/TS.2021/43, Santiago.
- [6] Chigara, H. (2021). Resource Based View and competitiveness: An empirical study of the Algerian SME. *International Journal of Economic Performance*, 4(1), 432-443.
- [7] European Commission (2016). The CAP in your country. Link (30.03.2023): [https://ec.europa.eu/agriculture/cap-in-your-country\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/cap-in-your-country_en)
- [8] FAO (2014). Building a common vision for sustainable food and agriculture: principles and approaches. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- [9] FAO (2017). A Literature Review on Frameworks and Methods for Measuring and Monitoring Sustainable Agriculture. Link (27.03.2023): <https://www.fao.org/3/br906e/br906e.pdf>
- [10] Gemmrich, A. & Arnold, R. (2007). Sustainable winegrowing, is it sustainable or just another fad?, *Annals of Agrarian Science*, 5(4), 87-90
- [11] Gonçalves, T. C., Dias, J., Barros, V. (2022). Sustainability Performance and the Cost of Cap-



- ital. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 63.
- [12] Hall, A., Shoesmith, A., Doherty, E., McEvoy, B., Mettert, K., Lewis, C. C., ... & Nathan, N. (2022). Evaluation of measures of sustainability and sustainability determinants for use in community, public health, and clinical settings: a systematic review. *Implementation Science*, 17(1), 1-28.
- [13] Hanif, S., Lateef, M., Hussain, K., Hyder, S., Usman, B., Zaman, K., Asif, M. (2022). Controlling air pollution by lowering methane emissions, conserving natural resources, and slowing urbanization in a panel of selected Asian economies. *Plos one*, 17(8), e0271387.
- [14] Jones, G. R., Hill, C. W. L. (2010). *Theory of Strategic Management*. South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.
- [15] Karapandžin, J. (2017). *Ekološka svest poljoprivrednih proizvođača u Vojvodini kao determinanta primene agroekoloških praksi* (doktorska disertacija). Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- [16] Kouwenhoven, G., Nalla, V. (2016). Building a Competitive and Sustainable Horticulture Business Model for "tHuismerk". *International Journal on Food System Dynamics*, 7(2), 115-130.
- [17] Kovačević, B., Kovačević, I. (2018). *Klimatske promjene:(mit ili realnost)*. Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja. Banja Luka.
- [18] Kovačević, D., Lazić, B., Milić, V. (2011). Uticaj poljoprivrede na životnu sredinu. Međunarodni naučni skup agronoma „Jahorina, 34-47.
- [19] Kuhlman, T., Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.
- [20] Lal, R. (2008). Soils and sustainable agriculture. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 28(1), 57-64.
- [21] Legg, W. (2017). Green Growth Strategies in Agriculture in OECD Countries. In: Mergos, G., Papanastassiou, M. (eds) *Food Security and Sustainability*. Palgrave Macmillan, Cham. doi:10.1007/978-3-319-40790-6\_3
- [22] Lichtfouse, E., Navarrete, M., Debaeke, P., Souchère, V., Alberola, C. (Eds.). (2009). *Sustainable Agriculture*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- [23] Marinković, V. (2015). Upravljanje vrednošću brenda sa posebnim osvrtom na emocionalni aspekt brendiranja. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 10(2), 71-83.
- [24] Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Link (28.03.2023): [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative\\_content\\_analysis\\_theoretical\\_foundation.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf)
- [25] Mousavi, S. R., Eskandari, H. (2011). A general overview on intercropping and its advantages in sustainable agriculture. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 1(11), 482-486.
- [26] OECD (2001). Adoption of Technologies for Sustainable Farming Systems. 149.
- [27] OECD (2016). OECD Data. Link (01.04.2023): <https://data.oecd.org/natincome/value-added-by-activity.htm>
- [28] Phillips, J. C., Peterson, H. C. (2004). Product Differentiation and Target Marketing by Agricultural Producers. *Journal of the ASFMRA*, 64-74.
- [29] Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Link (01.04.2023): <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- [30] Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. Link (01.04.2023): <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- [31] RZS (2012). Republički zavod za statistiku, Popis poljoprivrede 2012, Link: <https://www.stat.gov.rs/>
- [32] Russo, M. V., Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- [33] Taylor, N. (2023). 'Making financial sense of the future': actuaries and the management of climate-related financial risk. *New Political Economy*, 28(1), 57-75.
- [34] Vesala, H. T., Vesala, K. M. (2010). Entrepreneurs and producers: Identities of Finnish farmers in 2001 and 2006. *Journal of Rural Studies*, 26 (1), 21–30.
- [35] WCED (1987). World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Oxford; New York: Oxford University Press.