

**DIRITTO SOCIETARIO**

## ***La costruzione del vantaggio competitivo nel settore agricolo: la prospettiva sistematico-vitale***

di Gerardo Bosco

Nel settore agricolo, l'identificazione e il perseguimento del vantaggio competitivo possono essere connessi a una prospettiva sistematico-vitale.

Adottando tale prospettiva, è possibile identificare il vantaggio competitivo di un'impresa agricola quale funzione della sua struttura e del sistema che emerge dalle dinamiche di processo.

Nello specifico, la capacità di un'impresa agricola di generare valore e di affermare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo è strettamente collegata alla capacità di identificare le risorse e i fattori produttivi adeguati e, ancora più importante, alla sua capacità di combinarli all'interno dei processi. Da ciò ne deriva che l'impresa agricola deve saper estrarre una struttura specifica da una più ampia struttura (c.d. struttura ampliata), al fine di organizzare le relazioni tra gli elementi strutturali interni e quelle che attengono, invece, l'interfaccia con gli altri operatori o portatori d'interesse, coinvolti nel *business*.

È nel divenire dei processi - quando essi sono attivati operativamente - che emerge il sistema impresa, e, quindi, le relazioni disegnate tra gli elementi strutturali interni ed esterni divengono interazioni.

Nel passaggio da struttura a sistema emergono tutti gli elementi utili a identificare i *driver* del potenziale vantaggio competitivo di un'impresa agricola<sup>[1]</sup>.

L'ASV (c.d. approccio sistematico vitale)<sup>[2]</sup> aiuta a comprendere tali *driver*, non solo ricercandoli in specifici e isolati elementi di struttura (specifiche risorse, un *asset* particolare della struttura, una isolata relazione di fornitura, etc.), ma considerando le relazioni tra gli elementi strutturali dell'impresa e tra questi e le strutture degli altri "interlocutori" con cui l'impresa entra in contatto.

In ciò si evince la visione olistica che si intende prospettare a qualsiasi impresa e, nel caso in esame, all'impresa agricola. Una prospettiva che prescinde dalle singole "parti" e che, invece, abbraccia il "tutto", connesso alle relazioni strutturali e alle interazioni sistemiche.



Alla luce di tale prospettiva di analisi e progettazione del vantaggio competitivo dell'impresa agricola, temi quali la sostenibilità ambientale, la tecnologia avanzata e la gestione efficiente delle risorse si incastrano in modo funzionale all'identificazione di quelle condizioni strutturali strumentali a garantire il successo di lungo termine.

Un elemento cruciale è l'adozione di pratiche agricole sostenibili, per la riduzione dell'impatto ambientale. L'impiego di tecniche di coltivazione mirate, l'uso consapevole di fertilizzanti e la promozione di pratiche agroecologiche devono rientrare tra le scelte strategiche di un'impresa agricola che vuole favorire una produzione agricola più equilibrata, per creare valore mediante una combinazione di risorse attenta all'impatto ambientale e sociale.

La tecnologia – quale elemento strutturale nella combinazione risorse-struttura che si realizza all'interno dei processi operativi, identificati con la struttura specifica - gioca un ruolo chiave nel migliorare l'efficienza e la produttività<sup>[3]</sup>. Sistemi di irrigazione intelligenti, sensori per il monitoraggio delle colture e l'uso di droni consentono agli agricoltori di prendere decisioni informate, ottimizzando le risorse e riducendo gli sprechi.

La diversificazione delle attività agricole è un'altra strategia vincente. Integrare la produzione di più colture o l'inclusione di attività complementari, come l'agriturismo, può creare un portafoglio resilientemente più ampio e ridurre la dipendenza da un singolo settore.

La gestione efficiente delle risorse, compresi il suolo e l'acqua, è fondamentale. Tecniche di gestione sostenibile del suolo, come la rotazione delle colture e la copertura del terreno, contribuiscono a mantenere la fertilità e a prevenire l'erosione. L'uso razionale dell'acqua, magari implementando sistemi di irrigazione a goccia o tecnologie di cattura delle piogge, è cruciale per affrontare le sfide legate alla scarsità idrica.

La formazione e l'istruzione continuativa degli agricoltori sono altrettanto importanti. L'accesso a conoscenze aggiornate e pratiche agricole innovative consente agli operatori del settore di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove sfide<sup>[4]</sup>.

Infine, la creazione di reti collaborative può favorire la condivisione di risorse, conoscenze e *best practice* tra agricoltori. L'interconnessione tra i vari attori del settore può contribuire a migliorare la competitività complessiva, facilitando lo scambio di idee e soluzioni.

Di seguito parleremo dell'importanza di una adeguata identificazione della struttura ampliata, per l'individuazione delle interconnessioni potenziali con i vari *stakeholder* della nostra impresa agricola, al fine di identificare quella struttura di processi specifica in grado di alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa.

E vedremo come e quanto sia strumentale tale prospettiva nel garantire all'impresa agricola un adeguato livello di resilienza.

Evidentemente, dalla struttura ampliata – che rappresenta l'insieme delle potenziali relazioni



attivali con i vari *stakeholder* di un'impresa agricola - è strategico delimitare l'ambito operativo di *supply chain* (qui si definisce la struttura specifica) all'interno del quale l'impresa attiverà i processi operativi, interfacciandosi con i diversi operatori di filiera che, a vario titolo e interesse, interagiranno con la nostra impresa. Quindi, i sistemi coinvolti nella specifica *supply chain* saranno in interazione tra loro.

È qui che si impone al cospetto dell'imprenditore agricolo la necessità di garantire un adeguato livello di consonanza della struttura della sua impresa con le strutture delle altre imprese con cui entra in contatto (processi interorganizzativi)<sup>[5]</sup>. In altri termini, se volessimo intendere il vantaggio competitivo strettamente connesso alla capacità di interazione tra i vari sistemi all'interno della filiera agricola, è fondamentale accendere i riflettori sulla necessità di creare quelle condizioni di armonia strutturale tra le diverse imprese coinvolte, che, seppure non portino a una piena condivisione delle finalità di ogni impresa coinvolta (risonanza), possono essere funzionali all'ottimizzazione degli scopi specifici di ogni operatore coinvolto nella *supply chain* agricola.

In questa prospettiva, le collaborazioni orizzontali tra le imprese agricole possono rappresentare una soluzione d'interesse per la creazione di quelle condizioni ottimali all'emersione e all'affermazione di un solido vantaggio competitivo<sup>[6]</sup>.

### **Quanto è importante prevedere una struttura ampliata che consideri le interconnessioni con i vari *stakeholder* dell'impresa agricola, ai fini della generazione e del mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo?**

La creazione di una struttura ampliata che consideri le interconnessioni con i vari *stakeholder* dell'impresa agricola è cruciale per generare e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo. Coinvolgere attivamente gli *stakeholder*, che possono includere fornitori, distributori, comunità locali, istituzioni e altri attori del settore, offre diversi benefici chiave.

Innanzitutto, questa interconnessione facilita la condivisione di informazioni e conoscenze. Collaborare con fornitori di tecnologie agricole, istituzioni di ricerca o altri *partner* può portare a un accesso più rapido e ampio a innovazioni e *best practice*, migliorando così l'efficienza e la competitività dell'azienda agricola.

Inoltre, coinvolgere la comunità locale può portare a una migliore accettazione sociale delle pratiche agricole. La trasparenza e la comunicazione aperta con i residenti locali possono contribuire a evitare conflitti e generare un supporto più ampio per l'attività agricola, creando un ambiente favorevole per la crescita dell'impresa.

La collaborazione con distributori può aiutare a garantire canali di distribuzione efficaci e a rispondere in modo flessibile alle esigenze del mercato. Comprendere le dinamiche di domanda e offerta attraverso una stretta relazione con i distributori consente di adattare la



produzione in modo più mirato, migliorando la redditività complessiva.

La gestione delle relazioni con gli *stakeholder* è essenziale anche per affrontare sfide come la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa. Una connessione solida con le parti interessate può consentire di implementare pratiche più sostenibili e rispettose dell'ambiente, rispondendo alle crescenti aspettative dei consumatori in materia di produzione agricola sostenibile.

Infine, l'interconnessione con varie parti interessate crea un ambiente di apprendimento continuo. La diversità di prospettive e competenze provenienti dagli *stakeholder* può portare a soluzioni innovative e all'adattamento alle mutevoli condizioni del mercato.

In sintesi, prevedere una struttura ampliata che consideri le interconnessioni con vari *stakeholder* è fondamentale per generare un vantaggio competitivo sostenibile nel settore agricolo. La collaborazione aperta e continua con fornitori, distributori, comunità locali e altri attori contribuisce a creare un ecosistema agricolo più resiliente, adattabile e orientato al successo a lungo termine.

### **La resilienza di un'impresa agricola nella prospettiva di adozione dell'approccio sistemico vitale**

Sì, la resilienza di un'impresa agricola è strettamente collegata all'adozione di un approccio sistemico vitale. Un approccio che considera in modo integrato diversi aspetti, come sostenibilità ambientale, tecnologia avanzata, gestione efficiente delle risorse e collaborazione con gli *stakeholder*, contribuisce significativamente a migliorare la resilienza dell'azienda agricola.

Un sistema agricolo vitale è progettato per affrontare le complessità e le sfide del settore in modo completo. Ad esempio, pratiche agricole sostenibili possono contribuire a preservare la fertilità del suolo, ridurre l'uso di sostanze chimiche nocive e mitigare l'impatto ambientale. Questo non solo si traduce in un'impresa agricola più sostenibile, ma anche in una più resistente agli shock ambientali e climatici.

L'adozione di tecnologie avanzate, come sensori di monitoraggio delle colture o sistemi di gestione informatizzati, consente agli agricoltori di prendere decisioni più tempestive ed efficaci. Questo livello di controllo e adattabilità è essenziale per affrontare cambiamenti improvvisi nelle condizioni di mercato o nelle situazioni ambientali.

La gestione efficiente delle risorse, come la corretta gestione dell'acqua e l'uso responsabile del suolo, contribuisce a mantenere una base solida per l'attività agricola. Questa gestione oculata è fondamentale per resistere a sfide come la scarsità di risorse idriche o la degradazione del suolo.



Inoltre, la collaborazione con gli *stakeholder* è una componente chiave della resilienza. Creare reti solide e collaborative consente di condividere risorse, conoscenze e affrontare insieme le sfide. L'interazione con la comunità locale, i fornitori e i distributori crea un ambiente di supporto che può aiutare l'impresa agricola a superare difficoltà impreviste.

In sintesi, l'approccio sistematico vitale nel settore agricolo è fondamentale per creare aziende agricole più resistenti. Integrare sostenibilità, tecnologia avanzata, gestione efficiente delle risorse e collaborazione con gli *stakeholder* consente di affrontare con successo le sfide mutevoli del settore, contribuendo alla durabilità e alla prosperità a lungo termine delle imprese agricole.

### **La consonanza strutturale dell'impresa agricola all'interno della sua *supply chain***

La creazione di una consonanza strutturale tra un'impresa agricola e la sua *supply chain* è di estrema importanza. Una *supply chain* ben coordinata e integrata può offrire numerosi vantaggi che influenzano positivamente la competitività e la sostenibilità dell'azienda agricola.

**Efficienza operativa:** la consonanza strutturale facilita un flusso più fluido delle attività tra i vari attori della *supply chain*. Una maggiore efficienza operativa può tradursi in tempi di produzione più rapidi, minori costi e una migliore gestione delle risorse.

**Riduzione degli sprechi:** una *supply chain* ben strutturata consente di ridurre gli sprechi, ottimizzando la gestione delle materie prime, dei prodotti intermedi e dei prodotti finiti. Ciò contribuisce a migliorare la sostenibilità ambientale e finanziaria dell'azienda agricola.

**Adattabilità alle richieste del mercato:** essere in sintonia con la *supply chain* consente all'impresa agricola di adattarsi più rapidamente alle fluttuazioni della domanda di mercato. Ciò è essenziale per rimanere competitivi e rispondere prontamente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori o alle condizioni economiche.

**Qualità del prodotto:** una *supply chain* ben coordinata può influire positivamente sulla qualità del prodotto finale. Il monitoraggio accurato delle fasi della produzione e la gestione efficace della catena del freddo, ad esempio, contribuiscono a garantire che i prodotti agricoli mantengano la loro freschezza e qualità.

**Relazioni collaborative:** la consonanza strutturale favorisce la collaborazione e la fiducia tra i *partner* nella *supply chain*. Un ambiente di lavoro collaborativo può portare a un interscambio più efficace di informazioni e risorse, creando un *network* solido e resistentissimo.

**Gestione del rischio:** una *supply chain* ben strutturata può aiutare a gestire meglio i rischi. Essere consapevoli delle dinamiche della *supply chain* consente all'azienda agricola di



identificare potenziali punti critici e sviluppare strategie per mitigare i rischi.

In sintesi, instaurare una consonanza strutturale con la *supply chain* è fondamentale per migliorare l'efficienza, ridurre gli sprechi, adattarsi alle esigenze del mercato e promuovere una gestione del rischio più efficace. Questo approccio non solo contribuisce alla competitività dell'impresa agricola, ma può anche influenzare positivamente la sua sostenibilità a lungo termine.

### **La collaborazione orizzontale per la competitività dell'impresa agricola**

Sì, lo sviluppo di collaborazioni orizzontali con altre imprese agricole può migliorare significativamente le condizioni di competitività<sup>[7]</sup>. Questo tipo di collaborazione tra aziende agricole offre diversi vantaggi che contribuiscono alla forza complessiva del settore e delle singole imprese.

Scambio di conoscenze: la collaborazione orizzontale consente lo scambio di conoscenze e *best practice* tra le imprese agricole. Questa condivisione di esperienze può portare a miglioramenti significativi nelle metodologie di coltivazione, gestione delle risorse e adozione di nuove tecnologie.

Economie di scala: collaborando, le imprese agricole possono beneficiare delle economie di scala. Acquisti congiunti di *input* agricoli, come fertilizzanti o attrezzi, possono ridurre i costi complessivi per ciascun partecipante, aumentando la competitività collettiva.

Riduzione dei rischi: la collaborazione tra imprese agricole può contribuire a ridurre i rischi associati alle fluttuazioni del mercato, alle condizioni climatiche avverse o ad altre sfide del settore. La diversificazione delle colture o la condivisione di risorse in periodi critici possono mitigare impatti negativi<sup>[8]</sup>.

Accesso a nuovi mercati: la collaborazione orizzontale può facilitare l'accesso a nuovi mercati. La formazione di alleanze strategiche può consentire alle imprese agricole di ampliare la loro portata geografica, soddisfacendo meglio la domanda in regioni diverse.

Rappresentanza collettiva: collaborare con altre imprese agricole può aumentare la rappresentanza del settore agricolo in negoziazioni con istituzioni, organizzazioni governative o acquirenti. Questo può portare a una maggiore influenza nelle decisioni che riguardano il settore agricolo.

Sostenibilità ambientale: la collaborazione orizzontale può facilitare l'implementazione di iniziative sostenibili. Ad esempio, la condivisione di risorse, la gestione collettiva delle acque o la pianificazione delle rotazioni culturali possono contribuire a una gestione agricola più sostenibile.



In conclusione, lo sviluppo di collaborazioni orizzontali tra imprese agricole può migliorare la competitività complessiva del settore. La condivisione di risorse, la riduzione dei costi, l'accesso a nuovi mercati e la gestione congiunta dei rischi sono solo alcune delle modalità in cui queste collaborazioni possono portare a benefici tangibili e a una maggiore resilienza del settore agricolo<sup>[9]</sup>.

[1] Prospettive di osservazione e di analisi dell'organizzazione nell'adozione dell'ASV:

- *business idea*: qualificazione dell'identità del sistema vitale, mediante la valutazione delle risorse materiali e immateriali occorrenti per l'implementazione del progetto imprenditoriale;
- schema organizzativo di massima: disegno progettuale che qualifica chi fa che cosa, in che modo e quando;
- struttura logica: organizzazione delle componenti per la creazione del sistema;
- struttura fisica: individuazione delle componenti fisiche (risorse) idonee a svolgere i compiti attribuiti alle componenti organizzate con la definizione della struttura logica;
- struttura ampliata: individuazione delle potenziali relazioni tra le componenti fisiche della struttura specifica del sistema e quelle delle altre strutture specifiche presenti nel contesto di riferimento, riferendosi propriamente alle capacità potenzialmente attivabili delle componenti fisiche individuate;
- struttura specifica/sistema impresa: circoscrizione dello specifico percorso mediante il quale l'*OdG* intende raggiungere le finalità del sistema vitale impresa. La struttura specifica e il sistema impresa si riferiscono alle competenze emergenti e alle prestazioni ottenibili con l'implementazione dei processi operativi ingegnerizzati nell'ambito dello schema organizzativo definito.

262. Barile, M.Calabrese, “*A new frontier in consulting: the (vSa) Consulbube*”, in AA.VV., *Contributions in theoretical and practical advances in management. A Viable System Approach (VsA)*, Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali (*aSvSa*), International Printing, Avellino, 2011, pag. 245-262. M. Calabrese, G. Bosco, R. Grattacaso, “*Armonia operativa. Processi, Controllo e Risk Management nell'era dell'esperienza imprenditoriale*”, Torino, 2024.

[2] S. Barile, “*L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*”, Torino, 2006.

[3] M. Calabrese, G. Bosco, R. Grattacaso, “*Armonia operativa. Processi, Controllo e Risk Management nell'era dell'esperienza imprenditoriale*”, Torino, 2024.

[4] Processi di *exploitation* e di *exploration* della conoscenza (*knowledge management*). M.



Calabrese., G. Bosco, R. Grattacaso, “*Armonia operativa. Processi, Controllo e Risk Management nell'era dell'esperienza imprenditoriale*”, Torino, 2024. P.M.A. Paniccia, “*Knowledge management per la competitività d'impresa*”, Roma, 2018.

[5] S. Barile, “*Management sistematico vitale*” (volume 1), Giappichelli, Torino, 2009. M. Calabrese, G. Bosco, R. Grattacaso, “*Armonia operativa. Processi, Controllo e Risk Management nell'era dell'esperienza imprenditoriale*”, Torino, 2024.

[6] M. Calabrese e G. Bosco, “*Le reti d'impresa. Nuovo approccio manageriale per la gestione della complessità sistemica. Esempio di successo di rete d'impresa nel settore vitivinicolo*”, Torino, 2015.

[7] A. Cozzolino, M. Calabrese, G. Bosco, P. Signori, E. Massaroni (2023). “*Horizontal network collaboration by entrepreneurial ventures: a supply chain finance perspective*”. *Journal of small business and enterprise development*, volume 30, pag. 523-545.

[8] Sulla gestione dei rischi aziendali: M. Calabrese, G. Bosco, R. Grattacaso, “*Armonia operativa. Processi, Controllo e Risk Management nell'era dell'esperienza imprenditoriale*”, Torino, 2024.

[9] M. Calabrese e G. Bosco, “*Le reti d'impresa. Nuovo approccio manageriale per la gestione della complessità sistemica. Esempio di successo di rete d'impresa nel settore vitivinicolo*”, Torino, 2015.

**Si segnala che l'articolo è tratto dalla “[Rivista per la consulenza in agricoltura](#)”.**