

L'equilibrio di gruppo tra *equilibrio di sistema e sistema di equilibri*

- ❖ Elementi da analizzare per investigare le situazioni tipiche
 - La formazione di un gruppo determina significative trasformazioni degli:
 - a. *elementi oggettivi* (le unità che lo compongono)
 - b. *elementi soggettivi* (il rapporto delle parti con il soggetto di governo)
 - Quanto agli *elementi oggettivi*, ha rilievo la *vitalità economica* delle entità che lo compongono. Essa dipende:
 - a. dalla *capacità* della direzione di assicurare competitività al sistema di prodotto
 - b. dal *ruolo* assegnato alla singola unità di gruppo:
 - unità di gruppo poste nella condizione di limitare la propria operatività alla *mera esecuzione delle politiche di gruppo*: la *vitalità economica* va ricercata non nelle stesse unità ma nel *complesso di sistemi interagenti*, nei quali le unità svolgono un ruolo strumentale con caratteri di *subalternità*;
 - unità alle quali sono riconosciuti *spazi fecondi di indipendenza decisionale*, che responsabilizzano la direzione al raggiungimento di *risultati reddituali, strategici e sociali* a

vantaggio di se stesse e del gruppo cui appartengono: è salvaguardata l'identità fra soggetto decisionale e confini istituzionali, rispetto alle quali il soggetto di gruppo si pone per avallare o stimolare le scelte di fondo elaborate localmente.

- Quanto agli *elementi soggettivi*, ha rilievo il *ruolo* che il soggetto di gruppo viene ad assumere, legato:
 - a. alla *attitudine* del soggetto a sfruttare le sinergie implicite in un sistema di parti in qualche modo eterogenee:
 - i. nel caso di unità prive di una vitalità economica propria, orientata alla *progettualità di complesso*
 - ii. nel caso opposto, orientata a stimolare l'*integrazione* e il *sincronismo* delle *complementarità possibili*
 - b. al convincimento che la pluralità assicura di per se stessa, senza particolari azioni di coordinamento, un bilanciamento del binomio rendimento-rischio, specie quando lo sviluppo sia di tipo conglomerale eterogeneo
 - i. *difficilmente compatibile* con situazioni contrassegnate da assenza di vitalità economica delle consociate
 - ii. normale, nel caso opposto, quando il soggetto economico opera secondo una *logica di portafoglio* e per di più non desidera creare legami, vincoli o progettualità comuni fra le unità del complesso – neppure a livello di sistema informativo – anche per non rendere più difficili eventuali successivi disinvestimenti

Caratteri dell'equilibrio di gruppo

*Coordinamento da parte del
soggetto di gruppo*

Basso

Alto

<i>Riflessa</i>	Situazione incoerente <i>I</i>	Equilibrio di sistema <i>II</i>
<i>Vitalità economica delle unità aziendali di gruppo</i>	<i>IV</i> Sistema di equilibri	<i>III</i> Equilibrio di sistema con significatività degli equilibri locali
<i>Propria</i>		

❖ Situazioni tipiche tra *sistema-globalità* e *sistema-somma*

- *Situazioni incoerenti*: il problema della comprensione e del riconoscimento dell'equilibrio di gruppo è addirittura fuorviante, se si considera la distanza fra il fabbisogno di imprenditorialità da colmare e l'effettiva capacità del soggetto economico di istillare nelle unità una certa forza ed idealità progettuale
- *Equilibrio di sistema*: il soggetto economico fa sintesi, a livello di complesso, degli apporti offerti da varie unità, ciascuna delle quali mette a disposizione del gruppo le proprie condizioni internalizzate
- *Equilibrio di sistema con significatività degli equilibri locali*: la ricerca di equilibrio di sistema non avviene disgiuntamente da quello delle sue componenti le quali trovano sintesi sinergica nell'azione che il soggetto economico è in grado di esercitare
- *Sistema di equilibri*: si tratta di equilibri relativamente indipendenti l'uno dall'altro se ciascuna delle unità di gruppo riesce a perseguire gli obiettivi che si è data. Diversamente possono manifestarsi progressive alterazioni degli equilibri locali o complessivi, per effetto di fenomeni di "trascinamento"

❖ La permanenza nel tempo delle condizioni di produzione nei gruppi

Relazione fra la modalità di indirizzo direzionale da parte della holding e i rapporti tra le consociate di gruppo

Modalità di indirizzo direzionale da parte della holding

“Gestisce imprese”

“Gestisce risorse”

Interdipendenti

Progetti produttivi realizzati unitariamente mediante reti di imprese attratte dal gruppo

Attività sviluppate attorno ad un “nucleo originario” di coordinazioni parziali gestite centralmente

I

II

Rapporti tra le consociate di gruppo

IV

III

Non interdipendenti

Progetti di diversificazione non correlata delle attività del gruppo

Incoerenza tra assetto organizzativo, disegno giuridico e ambiti competitivi del gruppo

		<i>“Gestisce imprese”</i>	<i>“Gestisce risorse”</i>
<i>Interdipendenti</i>		Progetti produttivi realizzati unitariamente mediante reti di imprese attratte dal gruppo <i>I</i>	Attività sviluppate attorno ad un “nucleo originario” di coordinazioni parziali gestite centralmente <i>II</i>
<i>Rapporti tra le consociate di gruppo</i>		<i>IV</i>	<i>III</i>
<i>Non interdipendenti</i>		Progetti di diversificazione non correlata delle attività del gruppo	Incoerenza tra assetto organizzativo, disegno giuridico e ambiti competitivi del gruppo