

## La concezione di equilibrio nei gruppi aziendali

### L'equilibrio nei sistemi aziendali

#### ❖ Concezione generale di *equilibrio* nei sistemi aziendali

- Attitudine a *permanere* nel tempo
- La permanenza è sintesi di equilibrio raggiunto e premessa di svolgimento della gestione futura
- L'equilibrio fa riferimento:
  - a. ad un *ordine generale* rispetto al quale identificare condizioni di permanenza nel tempo
  - b. ad una visione profondamente *dinamica*, non in quiete
  - c. all'esplorazione dell'equilibrio secondo diversi *profili*, ciascuno dei quali riflette *condizioni parziali di equilibrio* (*economico, finanziario, monetario*) che concorrono insieme ad assicurare l'equilibrio complessivo

## ❖ Problemi insiti nella concezione suddetta

- a chi è riferita la *permanenza nel tempo*?
  1. *Istituto economico-aziendale*
  2. *Elementi costitutivi dell'istituto economico-aziendale?*
    - Soggetti,
    - Condizioni oggettive elementari (assetto organizzativo, condizioni produttive), ecc.
- l'istituto trascende i *soggetti* e le *condizioni*
  1. correlazione: *autonomia – fini supremi – soggetto economico*
  2. effetti di *cambiamenti del soggetto economico*
  3. permanenza talora legata a *fenomeni esogeni alla gestione ordinaria*
- *Tra equilibrio e permanenza c'è connessione stretta ma non un legame biunivoco*

## 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