



# *Corporate Governance*

CORSO DI LAUREA DI II LIVELLO IN  
AMMINISTRAZIONE FINANZA E  
CONSULENZA AZIENDALE (AFCA)

a.a. 2022 2023

# I TRE LIVELLI DI ANALISI

Per riuscire a mantenere in equilibrio tutti gli interessi e le aspettative che convergono nell'impresa il management deve gestire la relazione tra l'impresa e i suoi stakeholder a tre diversi livelli:

- Il livello razionale
- Il livello di processo
- Il livello transazionale



Capacità di gestire le attese dei  
portatori di interesse  
*(stakeholder management capability)*

# IL LIVELLO RAZIONALE (1)

Il management deve identificare CHI sono gli stakeholder e QUALI attese hanno nei confronti dell'impresa

		interesse		
		<i>Formale o di voto</i>	<i>Economico</i>	<i>Politico</i>
potere	<i>Capitale di rischio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Azionisti</li> <li>Consiglieri</li> <li>Azionisti di minoranza</li> </ul>		
	<i>Economico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferenti capitale di debito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienti</li> <li>Concorrenti</li> <li>Fornitori</li> <li>Sindacati lav.</li> <li>Conferenti capitale di debito</li> </ul>	
	<i>Influenza</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ass. consumatori</li> <li>Pubbl. amm.ne</li> <li>Ass. categoria</li> <li>Gruppi interesse</li> </ul>

## IL LIVELLO RAZIONALE (2)

Il management deve poi individuare gli interessi degli stakeholder che deve soddisfare.

Gli interessi critici sono:

- **Potere**: consente allo stakeholder di imporre il proprio volere
- **Legittimità**: attribuisce forza al suo interesse in quanto i valori e le norme sociali prevalenti nell'ambiente in cui l'impresa opera lo ritengono meritevole di tutela
- **Urgenza**: richiede una risposta immediata da parte del management nel caso in cui non ci sia la possibilità di dilazionare il soddisfacimento dell'interesse ed esso sia molto importante per lo stakeholder

## IL LIVELLO RAZIONALE (3)

- Incrociando le tre variabili si ottengono 7 classi di stakeholder, che presentano un differente livello di criticità per l'impresa (ad es. dormienti, impegnativi, pericolosi, discrezionali)
- Le classi di stakeholder che possiedono un solo attributo sono definiti «**LATENTI**»
- Le classi di stakeholder che possiedono DUE attributi sono definiti «**IN ATTESA**»
- Le classi di stakeholder che possiedono tutti e tre gli attributi sono definiti «**CRUCIALI**»

## IL LIVELLO DI PROCESSO

Il management deve analizzare le procedure operative che l'impresa utilizza per governare la propria relazione con i diversi tipi di stakeholder.

- a) **Processi orientati verso la strategia:** permettono all'impresa di decidere in quali business operare, includono l'utilizzo di diversi strumenti strategici
- b) **Processi orientati verso gli stakeholder:** comprendono tutti i processi di analisi dell'ambiente esterno ed hanno l'obiettivo di ricercare un equilibrio con l'ambiente istituzionale

L'utilizzo di questi processi ha l'obiettivo di raccogliere informazioni utili per formulare e verificare i piani strategici dell'impresa!

## IL LIVELLO TRANSAZIONALE

Il management deve analizzare la relazione che l'impresa intrattiene con tutti i suoi stakeholder, e la coerenza con quanto emerso nelle fasi precedenti

In particolare:

- deve misurare la qualità e la quantità delle risorse che l'impresa utilizza per interagire con ciascun gruppo di stakeholder;
- deve valutare la frequenza e la qualità che essa intrattiene con loro.

# DALL'ANALISI ALLA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE

Al termine di queste 3 fasi il management:

- sarà in grado di capire chi sono gli stakeholder rilevanti e quali procedure operative l'impresa adotta nei loro confronti;
- formulare le strategie che intendono perseguire nei confronti dei vari stakeholder
- la strategia migliore è quella basata sulla reciproca fiducia e collaborazione