



**Economia Aziendale Online**

## **Economia Aziendale Online**

**Business and Management Sciences  
International Quarterly Review**

**SPECIAL ISSUE  
THE MULTIDIMENSIONAL CONTENT OF  
ECONOMIA AZIENDALE**

**Exploring Theories and Applications  
of Business Economics and Management  
[3 of 3]**

**I social media nelle public utility quotate:  
stakeholder engagement o comunicazione?**

Silvia Fissi

Elena Gori

Alberto Romolini

Irene Lunghi

Pavia, Dicembre 2019

Vol. 10 - N. 3/2019

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

# I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?

Silvia Fissi<sup>1</sup>

Elena Gori<sup>2</sup>

Alberto Romolini<sup>3</sup>

Irene Lunghi<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor  
University of Florence

<sup>2</sup> Associate Professor  
University of Florence

<sup>2</sup> Associate Professor  
International Telematic  
University UNINETTUNO

<sup>4</sup> Graduate in Business  
University of Florence

## Cite as:

Fissi et al., (2019). I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?, *Economia Aziendale Online*, Special Issue, 10(3), 505-524.

**Section:** *Refereed*

---

**Received:** 23 May 2019

**Published:** 06 December 2019

## ABSTRACT<sup>1</sup>

Le società di servizi pubblici cercano di sviluppare una forte relazione tra loro e le parti interessate al fine di assicurare servizi migliori e migliorare le relazioni pubbliche. In questo contesto, i Social Media (SM) hanno un ruolo fondamentale nella diffusione della comunicazione aziendale. Questo articolo, attraverso un metodo di ricerca esplorativa, ha lo scopo di studiare l'uso di SM all'interno delle società quotate di servizi pubblici con particolare riferimento allo Stakeholder Engagement (SE). I risultati rivelano un uso crescente dell'SM nella diffusione delle informazioni. Tuttavia, lo studio evidenzia che i servizi pubblici elencati utilizzano l'SM in modo tradizionale senza avere una vera comunicazione a due vie e conseguentemente ed SE efficaci.

Public utilities companies try to develop a strong relationship between them and their stakeholders in order to assure better services and to improve public relations. In this contest, the Social Media (SM) have a fundamental role in spreading company communication. This article, through an exploratory research method, aims to investigate the use of SM within the public utilities listed companies with particular reference to the Stakeholder Engagement (SE). Results reveal an increasing use of the SM in disseminating information. However, the study highlights that listed public utilities use the SM in a traditional way without having a real two-way communication and consequently and effective SE.

---

**Keywords:** Public utility, Social media, Stakeholder engagement, Comunicazione, Facebook, Twitter.

## 1 – Introduzione

Secondo lo studio di Hjalager (2015) tra le cento innovazioni scientifiche e tecnologiche che, seppur non specifiche per il settore, hanno avuto un maggiore impatto sul turismo si annoverano il world wide web e i social media (SM). Questi

---

<sup>1</sup> Sebbene l'articolo sia frutto del lavoro congiunto degli autori, è possibile attribuire il paragrafo 1 ad Alberto Romolini, i paragrafi 2 e 4 a Silvia Fissi, il paragrafo 5 a Irene Lunghi e il paragrafo 6 a Elena Gori. Il paragrafo 3 è infine il frutto delle riflessioni comuni di tutti gli autori.

ultimi, infatti, rappresentano per le imprese che operano nel settore turistico strumenti di marketing e canali di comunicazione (Kang et al., 2014). Si ritiene che questa osservazione possa essere ragionevolmente estesa anche agli altri settori dell'economia, come dimostrano i numerosi studi compiuti negli anni più recenti sull'utilizzo dei SM in differenti comparti (ad esempio, Ahmad et al., 2019; Olvera-Lobo, Castillo-Rodríguez, 2018; Edosomwan et al., 2011; Fissi et al., 2019; Gori et al., 2018; Lovejoy et al., 2012; Paniagua, Sapena, 2014).

I SM sono definiti come la seconda generazione di sviluppo del web in grado di facilitare la comunicazione, permettere la condivisione delle informazioni e la collaborazione tra gli user (Paris et al., 2010). Nel corso del tempo, essi sono divenuti uno strumento ampiamente utilizzato per la "brand communication" (Ahn et al., 2010) poiché, come osservato da Flavián e Guinalíu (2006), attraverso la partecipazione attiva all'interno delle comunità online, i consumatori sviluppano fiducia e impegno verso il brand. Hsu et al. (2015) invece affermano che le imprese investono nelle relazioni con i consumatori attraverso i SM per generare il massimo effetto possibile di "electronic words of mouth, eWOM", ossia "effetto catena". Quest'ultimo, infatti, consente loro di ottenere una diffusione delle informazioni più ampia rispetto ai media tradizionali e, secondo Kaplan e Haenlein (2011), può essere considerata come un'attività di marketing virtuale.

Se le imprese impiegano da sempre i SM per promuovere sul mercato nuovi prodotti e servizi (Lee, 2018), negli ultimi anni essi sono stati utilizzati anche per costruire e rafforzare le relazioni con gli stakeholder, avviando così un processo di stakeholder engagement (SE) grazie al quale l'organizzazione può interagire con altri soggetti in una "two-way communication" (Manetti, 2011; Owen et al., 2001). Lo SE implica il coinvolgimento effettivo degli stakeholder nei processi aziendali ed è finalizzato a sviluppare relazioni di collaborazione e di condivisione delle responsabilità con tutti i portatori di interessi, avviando forme di dialogo e di apprendimento congiunto (Freeman, Evan, 1990) capaci di indirizzare positivamente le scelte strategiche (Ayuso et al., 2006). In questo contesto assume allora un ruolo determinante la comunicazione tra l'azienda e i suoi stakeholder perché è per mezzo di essa che si sviluppa il confronto dal quale scaturirà la realtà futura dell'organizzazione (Belasen, 2008). Le aziende hanno quindi la necessità di sviluppare e implementare strumenti capaci di agevolare la comunicazione con gli stakeholder e, negli ultimi anni, accanto ai meccanismi di engagement tradizionali come gruppi di lavoro interfunzionali, workshop multi-stakeholder e partnership (van Huijstee, Glasbergen, 2008), si sono aggiunti proprio i SM. Dolan et al. (2019) hanno osservato che lo studio sull'engagement attraverso i SM è soltanto all'inizio e dunque si rileva la necessità di ulteriori approfondimenti circa il loro impiego da parte delle imprese.

Un comparto di particolare interesse, in ragione del forte legame che caratterizza le imprese del settore con i propri portatori di interesse (Martin, Grueb, 2016), appare quello delle public utility (o imprese di servizi pubblici). Infatti, se in generale la letteratura sull'uso dei SM da parte del comparto pubblico è agli inizi (Agostino, 2013; Criado et al., 2013), soltanto pochi studi si sono concentrati sull'impiego dei social da parte di organizzazioni pubbliche come le public utility (Martin, Grueb, 2016). Particolarmente interessante in questo senso appare il contesto italiano, nel quale il settore dei servizi pubblici è stato al centro di una profonda riforma iniziata addirittura a metà degli anni Novanta (Citroni et al., 2016; Padovani, 2004, p.

55) sulla scia delle correnti innovatrici del New Public Management (Hood, 1991; Osborne, Gaebler, 1992).

I servizi pubblici sono beni e servizi espressamente riconosciuti come “pubblici” dalla legge (Elefanti, 2003) oppure giudicati tali, in virtù della loro autonomia, dagli enti locali poiché volti a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile della collettività (Mazzotta, 2012). Essi sono erogati dalle public utility che possono operare a livello nazionale, regionale o locale. A partire dagli anni Novanta, si assiste al processo di privatizzazione delle utility nazionali – come nei casi di Enel, Eni, Ferrovie dello Stato, Ina Assitalia, ecc. – con il quale, da una parte, si modifica la forma giuridica delle imprese e, dall’altra, si realizza un’effettiva cessione di quote di proprietà ai privati (Badia, 2009, pp. 89-90). In proposito, Mussari (2017) ha osservato che la privatizzazione può essere formale, sostanziale o fredda e come solo nel primo caso, trasformandosi la natura del soggetto giuridico aziendale in privato e ferma restando la pubblicità del soggetto economico, permangono relazioni di accountability di rilevanza pubblica.

Inoltre, fino alla fine degli anni Ottanta, le imprese di servizi pubblici locali sono state semplici appendici operative dei comuni e presentavano di regola la forma giuridica di diritto pubblico di azienda municipalizzata (Elefanti, 2003). Allo stesso tempo, emerge che l’azienda speciale e il consorzio non sono ritenuti capaci di agevolare i processi di liberalizzazione del settore (Bonacchi, 2004, p. 27). Su questo tema, Gnan et al. (2013) osservano che l’evoluzione si è concretizzata con il passaggio dalla tradizionale configurazione in cui i servizi pubblici locali erano gestiti ed erogati dai comuni a una conformazione in cui vi è una separazione tra il ruolo dei governi locali, che rimangono i garanti per la soddisfazione dei bisogni pubblici, e quello delle aziende che, materialmente, forniscono il servizio.

Il risultato è la diffusione di società a partecipazione pubblica, ossia imprese in cui la pubblica amministrazione detiene la proprietà – piena, maggioritaria o minoritaria – del capitale sociale. Dicorato (2019) afferma che queste imprese possono essere considerate come una tipologia particolare di ente pubblico che svolge sul mercato attività commerciali e non, operando come un’organizzazione a scopo di lucro in base ad un indirizzo pubblico volto a raggiungere obiettivi di politica economica (OCSE, 2015), come la fornitura di servizi essenziali alla collettività (Heath, Norman, 2004).

Più in particolare, Ricci e Landi (2010) hanno osservato come l’effetto più importante della riforma sia stato il processo di riorganizzazione in chiave industriale del settore delle public utility. Alcune imprese infatti hanno focalizzato la propria attenzione su più comparti – trasformandosi così in multi-utility – e si sono quotate sui mercati regolamentati. Ed è proprio su queste ultime che si focalizza questo contributo, anche in considerazione del fatto che proprio le imprese di maggiori dimensioni sono in grado di investire maggiori risorse nei SM (Nah, Saxton, 2012).

Lo scopo di questo articolo è quindi duplice. In primo luogo, analizzare la presenza e l’attività realizzata sui SM dalle public utility quotate italiane. Il lavoro si concentra quindi sulle sole public utility quotate che hanno un capitale a maggioranza pubblica, escludendo quelle in cui il controllo è privato. In subordine, verificare se le piattaforme social sono impiegate nell’ottica di una “two-way communication” volta allo stakeholder engagement oppure come un semplice canale informativo per i consumatori. La ricerca si inserisce dunque nel filone di studi che, avendo identificato le comunità online come uno dei media chiave dei nostri tempi,

si occupa di comprenderne le modalità di utilizzo da parte delle imprese (Henning-Thurau et al. 2010; Sabate et al., 2014) e il livello di engagement rispetto ai propri utenti/clienti in alcuni comparti dell'economia, tra i quali ad esempio ristorazione (Kang et al., 2014), non profit (Auger, 2013), museale (Camarero et al., 2018) e, più in generale, per alcuni brand di rilevanza mondiale (Cvijikj, Michahelles, 2013).

A tal fine, il paper è organizzato come di seguito descritto. Il secondo paragrafo presenta l'analisi della letteratura sul tema dello SE attraverso l'impiego dei SM nelle public utility, il terzo illustra il metodo impiegato e il quarto presenta le principali caratteristiche delle public utility oggetto di indagine. Il quinto paragrafo discute poi i risultati della ricerca e, infine, il sesto offre alcune riflessioni conclusive, illustrando i limiti e i possibili sviluppi futuri della ricerca.

## 2 – Review della letteratura

Già a partire dalla fine degli anni Novanta del secolo scorso, numerose organizzazioni internazionali avevano sottolineato l'importanza di supportare e favorire il dialogo tra le public utility e gli stakeholder dedicando a questa tematica linee guida (European Bank for Reconstruction and Development, 1998) e principi (OECD, 1999). Negli anni più recenti, poi, si è assistito a un intenso dibattito riguardo alla necessità di introdurre nuovi strumenti e sistemi di controllo (Gnan et al., 2013), soprattutto in ragione del fatto che, in seguito alla privatizzazione e alla quotazione sui mercati regolamentati, oggi alcune public utility operano su un mercato altamente competitivo (Abatecola, Poggese, 2010; Bresciani et al., 2017).

Al contempo, internet è divenuto il principale mezzo per la comunicazione aziendale, essenziale per la disseminazione delle informazioni e per la realizzazione delle strategie di marketing da parte delle imprese (Olvera-Lobo, Castillo-Rodriguez, 2018). Lo sviluppo del cosiddetto Web 2.0 (O'Reilly, 2007) ha poi visto gli utenti di internet trasformarsi da soggetti passivi destinatari delle informazioni prodotte dalle aziende in soggetti attivi, capaci di creare contenuti e quindi di divenire "opinion makers" soprattutto sui SM.

Le aziende hanno poi incrementato la propria presenza sui SM (Mühlbacher, Kornum, 2013; Bortree, Seltzer, 2009) al fine di diffondere informazioni sui propri prodotti e servizi e, soprattutto, di cogliere eventuali nuove opportunità di profitto (Verhoef, Lemon, 2013). La pubblicazione di informazioni sui SM, infatti, stimola l'interazione da parte dei consumatori che aggiungono valore condividendole e producendo, a loro volta, contenuti che possono essere derivati oppure originali (Sabate et al., 2014). L'impiego dei SM è divenuto così diffuso al punto che in letteratura si è cominciato a parlare addirittura di "like economy" (Gerlitz, Helmond, 2013).

Martin e Grueb (2016) hanno identificato i principali stakeholder delle public utility: i consumatori, il personale dipendente, i cittadini, la collettività e i media. Lo stakeholder engagement è quindi necessario per raggiungere il consenso tra portatori di interessi così differenti (Manetti et al., 2017) che, proprio grazie all'impiego dei SM, può essere più agevolmente ottenuto.

La letteratura finora si è focalizzata soprattutto sui benefici e sui rischi connessi all'utilizzo dei SM da parte delle imprese del settore privato, mentre i contributi incentrati sul comparto pubblico (Sharif et al., 2015) e, in particolare, sulle public utility (Martin, 2017a e 2017b) sono

assai limitati. Tuttavia, l'utilizzo dei SM da parte degli individui e delle organizzazioni è in rapida crescita e il fenomeno sta coinvolgendo in modo sempre maggiore anche il settore pubblico (Anttiroiko, 2010). Questo accade perché, se utilizzati correttamente, essi consentono anche alle organizzazioni del settore pubblico di migliorare la comunicazione e l'engagement con i propri stakeholder secondo due differenti profili. Da un lato, permettono di rafforzare l'accountability e la trasparenza con la quale operano le organizzazioni (Sharif et al., 2015) e, dall'altro, consentono una maggiore flessibilità e un risparmio di costi. Quest'ultimo aspetto è legato all'opportunità offerta dai SM di migliorare l'erogazione dei servizi grazie ai feedback ottenuti sui loro livelli di efficienza e di efficacia (Lim, Palacios-Marques, 2010).

Gli scarsi studi, tutti di carattere internazionale, finora condotti sulle public utility hanno evidenziato comunque un largo impiego dei SM, in particolare focalizzandosi su Facebook (Martin, 2017a e 2017b). Tuttavia, nonostante i SM permettano uno stile di comunicazione in grado di favorire lo SE di ampi gruppi (Haro-de-Rosario et al., 2016; Skoric et al., 2015), essi sono perlopiù impiegati dalle public utility tedesche, austriache e svizzere per finalità comunicative (Martin e Grueb, 2016; Martin, 2017a).

Lo SE comprende informazioni "pushing" e "pulling" (Cuppen, 2012). "Pushing" sono flussi di informazioni che le aziende veicolano verso i propri stakeholder con una particolare frequenza. Le informazioni diffuse dovrebbero permettere alle aziende di attrarre e, indirettamente, di selezionare specifici gruppi di stakeholder per il dialogo sulle piattaforme social (Bortree, Seltzer, 2009). D'altra parte, gli utilizzatori dei SM hanno la necessità di rispondere all'organizzazione relativamente ai post che essa pubblica oppure di introdurre nuovi topic. Quest'ultimo flusso informativo è definito "pulling".

È stato dimostrato che l'attività di "pushing" è realizzata dalle public utility attraverso la pubblicazione di messaggi su Facebook relativi a differenti tematiche con i quali indirizzano ai propri stakeholder una moltitudine di informazioni relative a contest, sponsorship, servizi, eventi speciali, prodotti e offerte di lavoro (Martin, 2017b). Tuttavia, è stato rilevato come si tratti di un'attività finalizzata alla semplice interazione con gli stakeholder, piuttosto che alla volontà di porre in essere un vero e proprio SE (Martin e Grueb, 2016; Martin, 2017b). Infatti, solo il 37% delle public utility tedesche, austriache e svizzere coinvolte nell'indagine di Martin (2017b) ha affermato di ritenere la propria conversazione sui SM veramente interattiva, mentre il 45% la descrive come semplicemente attiva e il 28%, addirittura, passiva. Conseguentemente, l'Autore conclude che la maggioranza delle public utility coinvolte nello studio non sembra utilizzare i SM sfruttandone appieno il potenziale ma impiegandoli come un semplice strumento di comunicazione, al pari di quelli più tradizionali.

Al fine di incrementare l'impiego dei SM come strumento di SE, Martin et al. (2018) hanno analizzato le aspettative degli utilizzatori di Facebook rispetto alle "fan page" delle public utility. Lo studio ha dimostrato che la maggioranza si aspetta che le public utility utilizzino Facebook come un canale di comunicazione ma, allo stesso tempo, vuole avere l'opportunità di pubblicare messaggi con reclami o critiche, suggerimenti e domande generali per migliorare i servizi, inviare feedback positivi oppure per porre domande in situazioni di crisi. Quest'ultimo aspetto può essere considerato come l'aspettativa di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder nell'azienda e, dunque, di uno SE.

Le utility sono caratterizzate da una forte interazione con gli utenti-cittadini perciò la gestione delle relazioni e della comunicazione si rivelano strategiche per questa tipologia di imprese e,

dunque, da alcuni anni, il comparto registra una sempre maggiore diffusione della comunicazione online, in particolare attraverso i SM. Secondo la ricerca condotta da Althesys Strategic Consultants (2017), infatti, 76 delle cento maggiori utility italiane attive nei comparti dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico e della gestione dei rifiuti ha attivato uno o più profili social attraverso i quali interagisce con gli utenti, in alcuni casi fornendo direttamente online anche servizi di assistenza. Il 66% delle imprese ha poi sviluppato applicazioni per i dispositivi mobili allo scopo di ampliare la gamma dei servizi offerti, come il pagamento delle bollette o la comunicazione dell'autolettura del contatore direttamente online. Con riferimento alla digitalizzazione del mercato dell'energia, Altieri e Dinetto (2017) hanno mostrato come il comparto si caratterizzi per una sempre maggiore interazione tra service provider e clienti. Le stesse utility hanno infatti dichiarato di voler diventare leader digitale, tuttavia, i finanziamenti alle campagne strategiche digitali risultano carenti e gli stessi intervistati quantificano gli investimenti per il raggiungimento dell'obiettivo come medi o bassi.

L'analisi della letteratura mostra che gli studi condotti finora non hanno misurato il livello di SE che caratterizza l'impiego dei SM da parte delle public utility, come è invece avvenuto in altri settori. Ad esempio, con riferimento al settore dell'hotellerie, Su et al. (2015) hanno identificato tre dimensioni – popularity, commitment e virality – in grado di misurare il coinvolgimento dei visitatori nei SM. Più in particolare, secondo gli Autori su SM come Facebook e Twitter la popolarità può essere misurata attraverso il numero di "like" apposti dagli utilizzatori delle due piattaforme social alla pagina dell'impresa da parte. Il commitment invece si focalizza sul coinvolgimento attivo dei visitatori che interagiscono all'interno del SM e può essere misurato attraverso la numerosità dei commenti che essi lasciano sulla fan page di un'azienda. Inoltre, attraverso questa attività, i membri della comunità virtuale non sono più semplici visitatori del profilo social dell'impresa ma produttori di contenuti digitali. La virality, infine, misura lo SE valutando una differente tipologia di coinvolgimento attivo da parte degli utilizzatori dei social. In particolare, secondo Hoffman e Fodor (2010), il numero di condivisioni dei post dell'azienda rappresenta un parametro per la misurazione della virality. Fissi et al. (2019) infine, al fine di stabilire se vi fosse o meno una strategia di SE da parte delle aziende esaminate nel loro studio, hanno sottoposto i post a un'analisi di contenuto.

In conclusione, gli studi attualmente disponibili in letteratura, non solo si sono concentrati esclusivamente sul settore energetico, ma hanno riguardato soltanto le public utility che operano in una ristretta area dell'Europa continentale, vale a dire Germania, Austria e Svizzera. Pertanto, al meglio della nostra conoscenza, a oggi non sono rinvenibili in letteratura contributi sull'utilizzo dei SM da parte delle public utility quotate italiane. Inoltre, gli studiosi non hanno approfondito il livello di SE prodotto dalle public utility attraverso le piattaforme social. Il presente articolo si propone quindi di alimentare il dibattito accademico a livello internazionale fornendo una panoramica sull'impiego dei SM da parte delle public utility quotate italiane.

### **3 – Metodo della ricerca**

La ricerca, di carattere esplorativo, è stata condotta impiegando il metodo induttivo che, attraverso l'analisi di un numero contenuto di esperienze, consente di ipotizzare risultati generali. In questo studio, il settore prescelto è quello delle utility e quindi l'indagine è stata

realizzata con riferimento alle società quotate pubbliche su Borsa Italiana. In base a quanto emerso dall'analisi della letteratura, infatti, è ipotizzabile che i grandi gruppi e le imprese di dimensioni maggiori a controllo pubblico siano più attenti alla comunicazione con i propri stakeholder e, conseguentemente, più sensibili allo stakeholder engagement.

L'indagine, condotta relativamente al quarto trimestre del 2017, ha dunque coinvolto le public utility quotate su "Borsa Italiana FTSE Italia" nel segmento "servizi pubblici": A2A, Acea, Acsm-Agam, Ascopiave, Enel, Hera, Iren, Italgas, Snam e Terna. Le società operano in differenti settori – acqua, gas, energia elettrica, igiene ambientale e trasporto locale – e sono accomunate dal fatto che la composizione del loro capitale sociale è sempre a maggioranza pubblica (Tav. 1)<sup>2</sup>. Sono state dunque eliminate dall'indagine le public utility con capitale completamente privato, ossia Edison, Erg, Falck Renewables e Seri Industrial.

**Tav. 1 - Le public utility coinvolte nell'indagine e la composizione della loro compagine azionaria.**

Public utility	Composizione della compagine sociale
A2A	Comune di Milano (25%), Comune di Brescia (25%), A2A (azioni proprie, 0,8%), Altri azionisti < 2% (49,2%)
Acea	Comune di Roma (51%), Suez-Suez Italia (23,3%), Gruppo Caltagirone (5%), Flottante (20,7%)
Acsm-Agam	Comune di Monza 29,12%, Comune di Como 24,76%, A2A Spa (21,94%), Flottante (24,18%)
Ascopiave	Asco Holding Spa (61,56%)*, Amber Capital UK LLP (5,19%), Altri azionisti < 5% (28,5%), Ascopiave Spa (5%)
Enel	Investitori istituzionali (50,4%), Ministero dell'Economia e delle Finanze (25,5%), Retail investors (24,1%)
Hera	Patto dei soci pubblici (51,9%), Patto dei soci privati (8,2%), Flottante (8,2%)
Iren	Finanziaria Sviluppo Utilities (18,5%), Finanziaria Città di Torino (13,8%), Comune di Reggio Emilia (5,43%), Comune di Parma (3,16%), Comune di La Spezia e altri comuni della provincia (1,9%), Comune di Piacenza (1,52%), Altri comuni emiliani (0,04%), Flottante (48,78%)
Italgas	Investitori istituzionali 38,69%, CDP (26,05%), Snam 13,5%, Lazard Asset Management 8,71%, Romano Minozzi (4,19%), Blackrock (4,16%), Altri (3,9%)
Snam	Investitori Istituzionali (52,20%), CDP Reti (30,10%), Banca d'Italia (0,53%), Azioni proprie (2,45%), Investitori retail (8,10%), Romano Minozzi (5,70%)
Terna	CDP (29,85%), Lazard Asset Management LLC (5,17%), Altri azionisti < 2% (65,03%)

\* Asco Holding è partecipata al 99,47% da comuni della provincia di Belluno, Pordenone, Treviso e Venezia.

La scelta di analizzare le società di servizi pubblici quotate, seppur con l'obiettivo di approfondirne i modelli di governance, è già stata compiuta in alcuni studi, quali Ricci e Landi (2010), Abatecola et al. (2011), Torchia e Calabrò (2011) e Mazzotta (2012). Anche in questo nostro lavoro, considerati il loro maggiore orientamento verso la massimizzazione del profitto aziendale e del valore del titolo azionario e dunque rispetto al mercato (Dall'Occhio et al., 2001; Bianco et al., 2008), è sembrata l'opzione migliore. D'altra parte, come sottolineano Abatecola et al. (2011), l'interesse per le utility pubbliche quotate è giustificato anche dall'influenza che queste società determinano sulla competitività del territorio grazie agli effetti positivi causati da un efficiente ed efficace sistema di servizi di pubblica utilità sulle imprese che vi operano e sulla vita della comunità che ospita. Si può concludere dunque che il fine ultimo delle organizzazioni pubbliche, che rispondono a prospettive più complesse di quelle meramente economiche (Deidda Gagliardo, 2002), è massimizzare il benessere sociale (Whincop, 2005).

<sup>2</sup> Le informazioni sulla composizione della compagine sociale sono state tratte dalle schede delle singole società quotate consultabili sul sito di Borsa Italiana.

L'approccio di analisi utilizzato per questo studio è simile a quello applicato da Brainard e Edlins (2015), Bellucci e Manetti (2017) e Fissi et al. (2019), rispettivamente, con riferimento ai dipartimenti di polizia americani, alle fondazioni filantropiche statunitensi e ai musei statali italiani.

Il primo step della ricerca è consistito nell'esaminare i SM nei quali le public utility quotate italiane sono attive. Successivamente, con riferimento all'ultimo trimestre del 2017, sono stati esaminati i profili Facebook e Twitter delle società. La scelta è ricaduta su queste piattaforme per due ordini di ragioni. In primo luogo, si tratta dei due SM maggiormente utilizzati a livello globale (Statista, 2018) e, in secondo luogo, essendo classificati come "community relationships", sono sicuramente più adeguati per lo sviluppo di strategie di SE da parte delle imprese rispetto a quelli "community interest" come Instagram o YouTube (Ang, 2011). Infine, ognuno di questi strumenti vanta differenti caratteristiche e funzioni rispetto agli altri SM. Nel dettaglio, Twitter è ideale per l'offerta di prodotti e servizi e per ricordare ai follower lo svolgersi di eventi e manifestazioni (Chung et al., 2014), mentre Facebook è solitamente più utilizzato per conversare e sviluppare relazioni interpersonali (Kotler et al., 2008). Le caratteristiche che contraddistinguono queste due piattaforme social fanno sì che esse abbiano un'utenza differente: è stato osservato infatti come gli utilizzatori di Twitter siano mediamente più giovani rispetto a quelli di Facebook (Inauen, Schoeneborn, 2014).

In questa ricerca, con riferimento ai profili Facebook sono stati esaminati, in base allo studio condotto da Su et al. (2015), alcuni elementi di natura quantitativa che permettono di indagare il livello di SE <sup>3</sup>. La stessa analisi è stata poi adattata e quindi reiterata con riferimento a Twitter <sup>4</sup>.

Infine, il terzo step della ricerca si è focalizzato sul contenuto dei post pubblicati dalle public utility durante il trimestre oggetto di indagine impiegando il metodo della content analysis. Nel dettaglio, è stata utilizzata la funzione delle piattaforme social che consente di esaminare i post pubblicati in un determinato arco temporale, raccogliendo quelli redatti dalle società oggetto di indagine nel terzo trimestre 2017. Successivamente, sui post collezionati è stata

---

<sup>3</sup> Più in particolare, con riferimento a Facebook sono stati esaminati i seguenti elementi: Numero di "like" alla pagina, evidenziando così, almeno in linea teorica, coloro che apprezzano l'azienda e desiderano sostenerla; Numero di "seguì" alla pagina, che rileva le persone che intendono essere solo informate dell'attività dell'impresa, così da visualizzare le notizie sulla home page di Facebook appena queste sono disponibili; Numero di "post" pubblicati nel periodo considerato. I "post" in esame sono quelli creati dalla società, mentre non sono state incluse le condivisioni di notizie pubblicate da altri soggetti; Numero medio di commenti per singolo "post", calcolato come rapporto tra il numero di commenti e il numero di "post". Le risposte dell'azienda ai commenti espressi dagli utenti sotto i "post" della pagina sono state escluse; Numero di "like" per singolo "post", determinato come numero di "like" fratto numero di "post"; Numero medio di condivisioni per singolo "post", derivante dal rapporto tra numero di condivisioni e numero dei "post"; Numero medio di risposte della società ai commenti, calcolato come numero delle risposte/(numero medio di commenti per singolo "post"\*numero totale di "post"); Numero medio di risposte della società ai commenti per singolo "post", individuato con il rapporto tra numero di risposte e numero di "post".

<sup>4</sup> Per Twitter, sono stati determinati i seguenti valori: Numero di "follower" alla pagina. Per Twitter, infatti, non si parla di numero "seguì" o di "like" poiché non è possibile visualizzare gli aggiornamenti pubblicati da un utente senza esserne "follower"; Numero di "tweet" del periodo considerato. "Tweet" ha lo stesso significato di "post" di Facebook eccetto il fatto che non si possono superare i 280 caratteri. I "retweet", ossia le condivisioni di "tweet" redatti da altre pagine, sono stati esclusi; Numero medio di commenti per singolo "tweet", ottenuto come rapporto tra numero di commenti e numero di "tweet"; Numero medio di "like" per singolo "tweet", determinato come numero di "like" fratto numero di "tweet"; Numero medio di "retweet" per singolo "tweet", che deriva dal rapporto tra numero di "retweet" e numero di "post"; Numero medio di risposte della società ai commenti, calcolato come numero delle risposte/(numero medio di commenti\*numero di "post").

compiuta un'analisi manuale del contenuto individuando la tipologia principale di informazione veicolata dall'impresa e, dunque, il connesso livello di engagement rispetto ai suoi follower. Infine, i post/tweet pubblicati dalle public utility sono stati classificati in base al loro contenuto nelle seguenti sette categorie:

1. Offerte e sconti proposti dall'azienda;
2. Notizie e aggiornamenti sull'impresa;
3. Concorsi indetti dalla società per i clienti;
4. Immagini per promuovere il territorio di riferimento dell'azienda;
5. "Post" volti a incrementare il legame tra cliente e impresa;
6. Domande rivolte direttamente ai consumatori;
7. Altro.

Le categorie sono state inizialmente ipotizzate attraverso un'analisi degli studi sull'impiego dei SM da parte delle aziende già presenti in letteratura, seppur realizzati in comparti differenti rispetto alle public utility: Brodie et al. (2011), Calder et al. (2009), Fissi et al. (2019) e Vivek et al. (2012). Le sette categorie definitive sopra indicate sono, oltre che il risultato dell'adattamento di studi precedenti, anche frutto dell'indagine empirica condotta grazie a questa ricerca.

#### **4 – Una panoramica sulle società indagate**

Il rapporto Top Utility esamina i risultati delle cento maggiori utility italiane attive nei comparti dell'energia elettrica, del gas, del servizio idrico e della gestione dei rifiuti (Althesys Strategic Consultants, 2017). Nel 2017, le Top 100 hanno registrato un fatturato di quasi 112 miliardi di euro (corrispondente al 6,5% del PIL italiano), impiegando oltre 145 mila persone e investendo circa 5,7 miliardi di euro (circa il 55% del fatturato) in impianti, reti e tecnologie. Il fatturato 2017 è sceso del 5% rispetto all'anno precedente, in ragione della flessione dei prezzi e della domanda registrata dalle imprese del settore elettrico che si è contrapposta alla crescita dei ricavi delle aziende attive negli altri comparti. Sotto il profilo finanziario, invece, continua il percorso di consolidamento e miglioramento delle performance complessivamente registrate dal settore.

I principali margini descrittivi delle performance registrate nell'esercizio 2017 e in quello precedente dalle 10 public utility quotate esaminate in questo studio sono riportati in Tav. 2.

Il numero dei dipendenti intende fornire un'indicazione sulla dimensione delle società che, complessivamente, contano nel 2017 oltre 7,5 mila dipendenti. La maggioranza presenta una dimensione del personale elevata che diviene davvero importante con riferimento ad A2A e Hera.

Le performance economica appare decisamente positiva in relazione sia al risultato economico – tutte le società hanno chiuso non solo il 2017 ma anche l'anno precedente in utile – sia al fatturato. Tuttavia, con riferimento a quest'ultimo si rileva che alcune società hanno registrato una contrazione rispetto al 2016, come Enel ed Hera, mentre altre hanno rilevato un incremento, talvolta anche di ingente entità, ad esempio Ascopiave, Iren e Terna. A livello complessivo, le società esaminate hanno comunque registrato un risultato economico in crescita di oltre 700 mila euro.

**Tav. 2 - Le performance delle public utility oggetto di studio (dati in migliaia di euro).**

Public utility	N. dipendenti		Fatturato		Risultato dell'esercizio		Posizione finanziaria netta	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
A2A	1.500	1.410	3.037.500	2.554.200	268.461	274.049	235.800	276.290
Acea	587	594	164.403	172.762	226.579	108.610	-263.811	-336.406
Acsm-Agam	396	393	29.957	27.3367	10.023	5.110	-76.841	-86.205
Ascopiave	91	92	61.732.301	56.371.726	43.617.754	33.699.756	-139.969	-134.940
Enel	--	--	119.973	196.644	2.269.988	1.719.939	-13.257	-13.871
Hera	2.905	3.484	1.223.902	1.277.280	170.415.559	144.687.056	-2.348	2.425
Iren	945	927	154.608	131.122	166.957	88.2567	-486.336	460.414
Italgas	77	14	64.878	7.703	174.152	177.130	--	--
Snam	553	560	2.493.000	2.419.000	897.000	861.000	--	--
Terna	507	465	1.861.453	1.691.038	640.042	535.483	-601.900	31.400
<b>Totale</b>	<b>7.561</b>	<b>7.939</b>	<b>9.211.406</b>	<b>8.533.458</b>	<b>4.867.236</b>	<b>3.947.966</b>	<b>--</b>	<b>--</b>

La posizione finanziaria netta delle società è stata calcolata secondo quanto previsto dalla comunicazione CONSOB del 28 luglio 2006 e in conformità con la Raccomandazione ESMA n. 319/2013, dunque escludendo i debiti e i crediti a medio-lungo termine (Panizza, Montecchi, 2016). Per tutte le società esaminate in questo studio, la posizione finanziaria netta evidenzia un segno negativo, indicando che il totale delle attività liquide supera il debito finanziario di breve periodo.

## 5 – Risultati

Per svolgere l'indagine sono stati innanzitutto identificati i SM utilizzati dalle public utility italiane quotate (Tav. 3). Dall'esame risulta che l'impiego di queste piattaforme da parte delle imprese del settore è piuttosto diffuso: delle dieci aziende esaminate soltanto tre – Acsm-Agam, Ascopiave e Terna – sono infatti inattive sulle piattaforme social.

**Tav. 3 – I social media utilizzati dalle public utilities quotate.**

Public utility	Facebook	Twitter	Instagram	Pinterest	YouTube	Google +	Altri
A2A	X	X			X		LinkedIn
Acea	X				X		LinkedIn, Flickr
Acsm-Agam							
Ascopiave				X		X	LinkedIn, Tumblr
Enel	X	X					
Hera		X	X	X			Slideshare, LinkedIn, Flickr
Iren	X	X	X		X		LinkedIn
Italgas		X	X		X		LinkedIn
Snam	X	X	X		X		LinkedIn
Terna					X		Slideshare, Flickr
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Totale in %</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>80</b>

Contrariamente ai dati globali sull'utilizzo dei SM (Statista, 2018), le piattaforme più utilizzate dalle public utility sono YouTube e Twitter (60%), seguite da Facebook (50%). Più in generale, si osserva che le imprese in questione utilizzano contemporaneamente più di un SM, probabilmente nel tentativo di ampliare la platea degli utenti. Infatti, il 70% delle public utilities esaminate è attivo su almeno una tra le piattaforme Facebook e Twitter ("community relationships"), a cui ne associa almeno un'altra di tipo "community interests" (più di frequente, YouTube o Instagram). Nella categoria residuale "Altri", infine, LinkedIn è il SM più diffuso (70%).

La fase successiva dell'analisi è consistita nell'esame dei profili Facebook (Tav. 4) e Twitter (Tav. 5) delle società oggetto di studio.

**Tav. 4 – I risultati dell'analisi di Facebook.**

Public utility	Popularity		N. di post (1/10/2017 e 31/12/2017)	Commitment		Virality	N. medio di risposte della società ai commenti	N. medio di risposte della società ai commenti per singolo post
	N. di like alla pagina Facebook	N. di segui alla pagina Facebook		N. medio di commenti per singolo post	N. medio di like per singolo post	N. medio di condivisioni per singolo post		
A2A	41.150	41.125	42,0	4,4	178,0	9,7	0,20	0,88
Acea	12.698	12.683	68,0	1,6	4,0	0,6	0,63	1,01
Enel	844.139	846.145	133,0	30,8	193,5	60,0	0,11	3,29
Iren	23.581	23.669	130,0	3,4	27,7	19,4	0,03	0,12
Snam	18.756	18.849	123,0	1,9	62,6	11,0	0,04	0,07
<b>Media</b>	<b>188.065</b>	<b>188.494</b>	<b>99,0</b>	<b>8,4</b>	<b>93,2</b>	<b>20,1</b>	<b>0,20</b>	<b>1,07</b>

Gli utenti generalmente apprezzano i profili aziendali che forniscono loro maggiori aggiornamenti e lo dimostrano attraverso le funzioni "like" e "seguì" delle fan page. I profili Facebook di Enel, Iren e Snam presentano un numero leggermente superiore di "seguì" rispetto ai "like". Questo aspetto potrebbe indicare che una parte degli utenti desidera rimanere aggiornata sulle notizie diffuse dalle società ma, allo stesso tempo, preferisce evitare di supportare l'impresa tramite la funzione di "like". Più in particolare, Enel detiene il numero di "like" alla pagina maggiore in assoluto (844.139) tra le imprese indagate, probabilmente perché il suo bacino di clienti è molto più ampio rispetto a quello dei competitor<sup>5</sup>, ed è seguita a notevole distanza da A2A (41.150) e da Iren (23.581). Questo potrebbe far ipotizzare che un numero maggiore di clienti determina un più ampio successo sui SM, aspetto che non era stato rilevato in altri comparti (Fissi et al., 2019).

Spostando l'attenzione sul "numero di post" pubblicati dalle imprese durante il trimestre oggetto di analisi, si osserva che spesso il numero di "like" e quello di "seguì" sono proporzionali rispetto a quello dei "post". L'unica eccezione è costituita da A2A che ha oltre il

<sup>5</sup> <https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/profilo-societa-dettaglio.html?isin=IT0003128367&lang=it> [ultimo accesso: 7 gennaio 2019].

triplo dei “like” alla propria pagina rispetto a quelli registrati da Acea ma nel trimestre in esame ha pubblicato un numero inferiore post.

Il numero di “commenti per singolo post” registrato da Enel (30,8) è nettamente superiore a quello delle altre public utilities e questo, come per i “like”, potrebbe essere strettamente correlato alla dimensione del bacino dei clienti.

Il numero di “like” medio per “post” supera di molto quello dei commenti: questo potrebbe indicare che chi segue la pagina spesso tiene maggiormente a mostrare approvazione nei confronti dell’azienda piuttosto che a proporre novità o a lamentarsi dei servizi forniti dalla società. Un risultato simile era stato registrato da Fissi et al. (2019) rispetto ai visitatori virtuali dei musei, tuttavia, il motivo che si cela dietro questo risultato potrebbe anche essere che gli utenti dei SM utilizzano più il “like” del commento perché più immediato e meno impegnativo.

Se un utente condivide un “post” dell’impresa, esso sarà pubblicato anche sulla sua pagina personale. Si tratta ovviamente di un aspetto che l’azienda deve valutare positivamente perché permette di ottenere una maggiore visibilità sfruttando gli amici del proprio “supporter”. Tuttavia, potenzialmente, la condivisione del post della società potrebbe essere accompagnata da un messaggio critico del medesimo soggetto. Per l’80% delle imprese analizzate il numero medio di condivisioni è maggiore rispetto a quello dei commenti ma minore dei “like” ai “post”. In questo senso, a titolo esemplificativo, si consideri il caso di Enel che presenta una media di 60 condivisioni per singolo “post”, 30,8 commenti e ben 193,5 “like”. Anche in questo caso, come osservato per i “like”, è possibile che la condivisione sia scelta perché più veloce e impersonale rispetto al commento.

Le risposte ai commenti dell’utenza indicano che la società si impegna a instaurare con essa un dialogo, risolvendo gli eventuali problemi segnalati e accogliendo positivamente proposte e feedback. Il numero medio di risposte delle public utility oggetto di analisi ai commenti proposti dai fan (0,20), purtroppo, è molto basso, in particolare rispetto al numero medio di commenti al singolo post (8,4). È comunque possibile che la scarsa reattività delle aziende alle richieste dell’utenza dipenda, soprattutto per quelle di dimensioni minori, da un sottodimensionamento delle risorse dedicate alla gestione delle piattaforme digitali.

Infine, si osserva come il numero medio di risposte della società ai commenti per singolo “post”, in linea con il numero medio di risposte della società ai commenti, sia minimo.

A2A, Enel, Iren e Snam hanno attivato anche un profilo Twitter, a differenza di Acea che utilizza solo Facebook e di Hera e Italgas che impiegano esclusivamente Twitter. In generale, si osserva come le società esaminate raccolgano il maggior numero di fan su Facebook, probabilmente perché quest’ultimo è il SM più diffuso.

Con riferimento a Twitter, Snam vanta più “follower” di Enel, situazione opposta a quella riscontrata su Facebook. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, questo risultato non dipende dal volume dell’attività sulla pagina poiché, nel trimestre considerato, Snam ha pubblicato solamente tre “tweet”.

Tav. 5 – I risultati dell'analisi di Twitter.

Public utility	Popularity	N. di tweet (1/10/2017 e 31/12/2017)	Commitment		Virality	N. medio di risposte della società ai commenti
	N. di follower della pagina		N. medio di commenti per singolo tweet	N. medio di like per ogni singolo tweet	N. medio di retweet per singolo post	
A2A	3.028	51	0,08	3,12	3,22	0
Enel	4.687	107	0,21	4,08	1,96	0,09
Hera	3.366	234	0,35	12,27	8,30	0,07
Iren	3.894	127	0,14	4,06	3,28	0,02
Italgas	2.066	0	0	0	0	0
Snam	6.538	3	0,67	13,67	8,67	0
<b>Media</b>	<b>3.930</b>	<b>87</b>	<b>0,24</b>	<b>6,20</b>	<b>4,24</b>	<b>0,03</b>

Tra le imprese in esame, Hera ha pubblicato in valore assoluto il numero maggiore di "tweet" (234), seguita da Iren (127) ed Enel (107).

In generale, il numero medio di commenti da parte degli utenti è piuttosto basso e inferiore rispetto a quanto emerso dall'analisi di Facebook, tuttavia, anche questo aspetto potrebbe dipendere dalla minore diffusione di Twitter. Come per Facebook, il numero di "like" è superiore al numero medio di commenti; in particolare, il maggior numero di "like" ai "tweet" è stato registrato da Snam (13,67) e Hera (12,27). La popolarità di quest'ultima potrebbe essere legata all'attivismo che la società ha dimostrato durante il periodo in esame pubblicando numerosi "tweet", tuttavia, questa spiegazione non può essere ritenuta valida anche per Snam poiché quest'ultima, nel quarto trimestre del 2017, ha diffuso solo tre aggiornamenti.

I "retweet" costituiscono poi le condivisioni da parte degli utenti dei "tweet" redatti da altri. Il numero di "retweet" è mediamente piuttosto elevato per tutte le società esaminate e, in generale, simile al numero medio di "like", come già era emerso per Facebook.

Le risposte che le aziende hanno fornito tramite la propria pagina Twitter ai "follower" sono limitate e per A2A, Italgas e Snam completamente assenti. Per migliorare la reattività rispetto ai propri fan virtuali, le public utilities potrebbero incrementare il numero di addetti dedicati alla gestione dei SM.

Considerato che Facebook e Twitter sono indirizzati a fasce di utenza diverse – il primo ha utilizzatori più giovani rispetto al secondo (Inauen, Schoeneborn, 2014) –, le aziende generalmente pubblicano su ambedue le piattaforme i medesimi contenuti, così da diffonderli tra il maggior numero possibile di stakeholder. Conseguentemente, l'analisi del contenuto dei "tweet" e dei "post" è stata condotta congiuntamente per le due piattaforme.

Le public utilities quotate italiane analizzate offrono numerosi servizi che vanno dalla fornitura di energia elettrica, al gas e all'acqua. Pertanto, spesso, all'interno dei propri "post" o "tweet" comunicano che sono in corso promozioni sui servizi e sconti a favore dei nuovi clienti. Le notizie sulle offerte sono spesso condivise più volte e con regolarità, in modo da

essere ragionevolmente certi, da una parte, che i clienti ne vengano a conoscenza e si fidelizzino e, dall'altra, che i potenziali utenti siano raggiunti dall'informazione con l'obiettivo di acquisire nuovi clienti, magari provenienti da imprese concorrenti.

Le imprese analizzate creano spesso anche contenuti per la presentazione delle novità sui servizi forniti, sui progressi ottenuti, sugli obiettivi realizzati e sui progetti futuri. Questa tipologia di "post", in assoluto la più frequente, mostra l'interesse che la società nutre rispetto all'opinione che il cliente ha nei suoi confronti e, allo stesso tempo, le può consentire di coinvolgerlo maggiormente.

Spesso poi le società esaminate indicano concorsi di varia natura, ad esempio Enel durante il trimestre considerato aveva invitato i propri "follower" a inviare le loro ricette migliori per vincere una lezione di cucina con la nota food blogger Chiara Maci. Questo tipo di attività serve principalmente ad attrarre anche coloro che, pur non essendo clienti della public utility, potrebbero diventarlo proprio dopo aver partecipato a queste attività.

Alcune aziende in esame dimostrano inoltre di essere legate al proprio territorio di riferimento, probabilmente anche perché spesso sono il risultato dell'evoluzione subita nel corso del tempo dalle ex municipalizzate. Pertanto, spesso, attraverso i post/tweet le società condividono immagini della città in cui si trova la loro sede principale, in modo da raccogliere commenti e, soprattutto, da ottenere l'approvazione degli utenti residenti in quelle zone. Ad esempio, Iren, l'azienda multiservizi operativa nel torinese, nel trimestre analizzato ha spesso pubblicato foto e riprese suggestive della Mole Antonelliana e differenti scorci della città.

Un modo sicuramente efficace per aumentare il numero di "follower" è promuovere giochi, tutorial e altre forme di intrattenimento rivolte all'utenza che spesso condivide il "post" tramite il suo profilo personale. In questo modo altri soggetti possono essere indotti a visitare la pagina social della public utility, cominciare a seguirla e, in seguito, magari interessarsi anche ai suoi servizi. Inoltre, questi contenuti potrebbero contribuire a fidelizzare maggiormente chi è già cliente che, per partecipare ai giochi, sarà stimolato a visionare il profilo social dell'azienda, restando perciò aggiornato anche sulle notizie legate al business.

Enel è la società che maggiormente si dedica, attraverso i propri profili social, a stabilire un contatto con i clienti, oltre che tramite giochi e altri passatempi, anche mediante domande volte a instaurare un dialogo il più possibile simile a quello reale. È possibile infatti che gli utenti siano lieti di esprimere la propria opinione e rivelare le esperienze di vita, sviluppando così un senso di appartenenza alla comunità social.

Infine, nella categoria residuale "Altro" si concentra una grande varietà di "post" e "tweet", come gli auguri per le feste e la pubblicità di film.

## **6 – Osservazioni conclusive**

Lo studio si proponeva di comprendere, da una parte, quanto fossero diffusi i SM nel comparto delle public utility quotate italiane e, dall'altra, la modalità con cui le imprese li utilizzavano, vale a dire se come semplice canale di comunicazione oppure come strumento in grado di agevolare e supportare strategie di SE.

Il primo risultato è che i SM sono piuttosto diffusi nel comparto delle public utility quotate italiane, tanto è vero che soltanto tre società risultavano completamente inattive durante il trimestre esaminato. Addirittura, con l'eccezione di Terna che è presente soltanto su YouTube, le altre imprese analizzate sono contemporaneamente attive su almeno due piattaforme social. In questo senso, si può quindi concludere che anche in questo comparto i SM sono massicciamente utilizzati dalle imprese.

Differenti sono invece i risultati relativi alla modalità con la quale essi sono impiegati, in particolare modo è stato indagato l'uso di Facebook e Twitter. Il livello di engagement risulta in linea generale piuttosto basso per tutte le public utility coinvolte nell'analisi. In particolare, sembra essere espressione di questa conclusione la limitata numerosità di risposte che le public utility forniscono ai propri follower. In altre parole, ad oggi, la modalità di utilizzo dei SM da parte del comparto sembra essere quella della comunicazione in aggiunta ai più tradizionali strumenti con i quali le imprese solitamente "parlano" al mercato. La sola eccezione rispetto allo scarso livello di SE potrebbe essere costituita da Enel, unica società tra quelle esaminate che tenta di stabilire un contatto diretto con i propri interlocutori social supportando il dialogo e proponendo loro domande dirette sulla percezione dei servizi distribuiti. Le altre società invece continuano a impiegare i SM come un canale di comunicazione alternativo rispetto a quelli tradizionali veicolando al pubblico virtuale per lo più informazioni su sconti e promozioni. Un atteggiamento come quello descritto potrebbe dunque sottendere un impiego dei SM come strumento di brand communication e una strategia di marketing volta a incrementare il portafoglio clienti della società piuttosto che a un effettivo SE. Questa conclusione è supportata anche dal fatto che, nonostante le due piattaforme abbiano funzioni differenti e i loro utilizzatori presentino caratteristiche diverse in primis di età, tutte le utility esaminate pubblicano su Twitter e Facebook i medesimi contenuti utilizzando, di fatto, gli stessi messaggi.

Dal punto di vista delle implicazioni manageriali, la ricerca rileva che i manager delle utility dovrebbero spingere per un impiego dei SM volto al perseguimento di un effettivo SE con i propri interlocutori. In primo luogo, sarebbe auspicabile da parte delle public utility una profonda riflessione sul ruolo che i SM dovrebbero assumere in futuro all'interno della strategia dell'impresa. In altre parole, questo obiettivo può essere raggiunto soltanto dopo che, a monte, è stata stabilita una strategia per poterne sfruttare completamente le potenzialità. Il risultato potrebbe essere più agevolmente ottenuto identificando alcuni benchmark, anche in altri settori, che sono riusciti a raggiungere livelli ottimali di SE. Rimanendo nell'ambito del comparto in esame in questo studio, i manager potrebbero considerare l'esempio di Enel che, rispetto agli altri competitor, vanta un utilizzo più avanzato di questi strumenti.

Lo studio soffre comunque di alcuni limiti che, contemporaneamente, possono essere considerati possibili linee di ricerca da sviluppare in futuro.

In primo luogo, i risultati della ricerca appaiono naturalmente influenzati dal metodo utilizzato, a partire dalla scelta di investigare le public utility quotate. Si tratta infatti di imprese di grandi dimensioni dove, con ogni probabilità, l'attenzione e le risorse (umane e finanziarie) che possono essere dedicate ai SM, seppur contenute in valore assoluto, restano elevate soprattutto rispetto a quanto avviene nelle public utility di dimensioni minori che,

d'altra parte, costituiscono la maggioranza. In altri termini, esaminando imprese di dimensioni più contenute, il livello di diffusione dei SM potrebbe anche essere minore di quanto emerso in questo studio. Pertanto, in futuro, la ricerca potrà proseguire indagando le società private sia quotate che non quotate. Il complesso dei dati raccolti potrà poi essere impiegato per sviluppare un'elaborazione statistica dei dati disponibili, verificando possibili ipotesi di correlazione tra l'impiego dei SM finalizzato allo SE e variabili quali la dimensione dell'impresa individuata attraverso differenti parametri, il tipo di governance, l'ubicazione geografica, ecc.

Ancora, seppur in linea con le ricerche precedenti sullo stesso tema, il periodo di analisi è piuttosto contenuto (l'ultimo trimestre del 2017) e quindi è possibile che ampliandolo i risultati possano, almeno in parte, cambiare. A questo proposito, infatti, occorre rilevare che gli esiti dell'indagine potrebbero modificarsi anche radicalmente a distanza di un breve lasso temporale, in considerazione della rapidità che caratterizza il "mondo" del digitale in generale e, più in particolare, quello dei SM.

Infine, potrebbe essere verificato più approfonditamente il ruolo che i SM ricoprono all'interno della strategia manageriale delle singole imprese, magari attraverso interviste ai direttori, al fine di comprendere la tipologia di comunicazione digitale sviluppata dalle public utility.

## REFERENCES

- Abatecola, G. & Poggesi, S. (2010). *Corporate governance and performance: evidence from the Italian listed local public utilities (2000-08)*, *International Journal of Public Administration*, 33(11), 534-540.
- Abatecola, G., Caputo, A., Mari, M. & Poggesi S. (2011). *Corporate governance e performance delle società per azioni. Un'analisi empirica delle public utilities quotate alla Borsa Valori di Milano (2000-2008)*, *Finanza, Marketing e Produzione*, 29(2), 36-68.
- Agostino, D. (2013). *Using social media to engage citizens: a study of Italian municipalities*, *Public Relations Review*, 39(3), 232-234.
- Ahmad, S.Z., Ahmad, N. & Abu Bakar, A.R. (2019) *Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 84-111.
- Ahn, H., Kwon, M. & Sung, Y. (2010). *Online brand community across culture: a comparison between the US and Korea*, *International Journal of e-Business Management*, 4(1), 34-52.
- Althesys Strategic Consultants (2018). *Le performance delle utility italiane. Analisi delle 100 maggiori aziende dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti*. Milano: Althesys Strategic Consultants.
- Altieri, L. & Dinetto, F. (2017). *La digitalizzazione del settore Energy & Utilities*, Milano, PricewaterhouseCoopers.
- Ang, L. (2011). *Community relationship management and social media*, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 31-38.
- Anttiroiko, A.V. (2010). *Innovation in democratic e-governance: benefitting from Web 2.0 applications in the public sector*, *International Journal of Electronic Government Research*, 6(2), 18-36.
- Auger, G.A. (2013). *Fostering democracy through social media: evaluating diametrically opposed nonprofit advocacy organizations' use of Facebook, Twitter, and YouTube*, *Public Relations Review*, 39, 369-376.
- Ayuso, S., Rodriguez, M.A. & Ricart, J.A. (2006). *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation*, *Corporate Governance*, 6(4), 475-490.
- Badia, F. (2009). *Sistemi e strumenti di corporate governance nelle local utilities*, Milano, FrancoAngeli.
- Belasen, A.T. (2008). *The theory and practice of corporate communication. A competing value perspective*, Sage, Thousand Oaks.
- Bellucci, M. & Manetti, G. (2017). *Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 874-905.
- Bianco, M., Mele, D. & Sestito, P. (2008). *Le grandi imprese italiane dei servizi pubblici locali: vincoli, opportunità e strategie di crescita*, *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Paper n. 26, Roma, Banca d'Italia.
- Bonacchi, M. (2004). *Aziende multi-utility e misurazione delle prestazioni*, Milano, FrancoAngeli.
- Bortree, D.S. & Seltzer, T. (2009). *Dialogic strategies and outcomes: an analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles*, *Public Relations Review*, 35(3), 317-319.
- Brainard, L. & Edlins, M. (2015). *Top 10 U.S. municipal police departments and their social media usage*, *The American Review of Public Administration*, 45(6), 728-745.
- Bresciani, S., Del Giudice, M. & Papa, A. (2017). *Public control and strategic governance in state-owned public utilities: empirical evidence from Italian listed firms*, *Sinergie*, 35(10), 47-64.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). *Customer engagement conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*, *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Calder, B.J., Malthouse, E.C., & Schaedel, U. (2009). *An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness*, *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-331.

Camarero, C., Garrido M.-J., & San Jose, R. (2018). *What works in Facebook content versus relational communication: a study of their effectiveness in the context of museums*, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(12), 1119-1134.

Chang, T.-L., Marcketti, S. & Fiore, A.M. (2014). *Use of social networking services for marketing art museums*, *Museum Management and Curatorship*, 29(2), 1-18.

Citroni, G., Lippi, A. & Profeti, S. (2016). *Local public services in Italy: still fragmentation*, in: Wollmann H., Kopric I., Marcou G. (Eds.), *Public and social in Europe. From public and municipal to private sector provision*, London, Palgrave, 103-117.

Criado, J.I., Sandoval-Almazan, R. & Gil-Garcia, J.R. (2013). *Government innovation through social media*, *Government Information Quarterly*, 30(4), 319-326.

Cuppen, E. (2012). *Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: considerations for design and methods*, *Policy Sciences*, 45(1), 23-46.

Cvijikj I.P., & Michahelles, F. (2013). *Online engagement factors on Facebook brand pages*, *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861.

Dall'Occhio, M., Romiti, S. & Vesin, G. (2001). *Public utilities. Creazione del valore e nuove strategie*, Milano, Egea.

Dicorato S.L. (2019). *La misurazione della performance nelle società partecipate: una proposta metodologica*, *Economia Aziendale Online*, 10(1), 172-189.

Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J. & Goodman, S. (2019). *Social media engagement behavior. A framework for engaging customers through social media content*, *European Journal of Marketing*, Doi: 10.1108/EJM-03-2017-0182.

Edosomwan, S., Prakasan, S.K., Kouame, D., Watson, J. & Seymour, T. (2011). *The history of socialmedia and its impact on business*, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79-91.

Elefanti, M. (2003). *La liberalizzazione dei servizi pubblici locali. Regole e condizioni per l'economicità delle aziende*, Milano, Egea.

European Bank for Reconstruction and Development (1998), *Transition report 1998*, London, EBRD.

Fissi, S., Gori, E., Romolini, A. & Contri, M. (2019). *Stakeholder engagement: verso un utilizzo dei Social Media nei musei italiani?*, *Management Control*, (Special Issue 1), 145-160.

Flaviàn, C. & Guinaliù, M. (2006). *Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site*, *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601-620.

Freeman, R.E. & Evan, W. (1990). *Corporate governance: a stakeholder interpretation*, *Journal of Behavioural Economics*, 19(4), 337-359.

Gerlitz, C. & Helmond, A. (2013). *The like economy: social buttons and the data-intensive web*, *New Media & Society*, 15(8), 1348-1365.

Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. & Scarozza, D. (2013). *Corporate governance and management practices: stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption. Evidences in local public utilities*, *Journal of Management and Governance*, 17(4), 907-937.

Gori, E., Fissi, S. & Fiumanò, M. (2018). *Social Network e Stakeholder Engagement, un binomio tutto da sviluppare? Un confronto tra le università pubbliche di Italia e Cina*, *Management Control*, (1), 95-116.

Haro-de-Rosario, A., Sáez-Martín, A. & Caba-Pérez, M. (2016). *Using social media to enhance citizen engagement with local government: Twitter or Facebook?*, *New Media & Society*, 20(1), 1-21.

Heath, J. & Norman W. (2004). *Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era?*, *Journal of Business Ethics*, 53(3), 247-265.

Hennig-Thurau, T., Malhotra, E.C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. & Skiera, B. (2010). *The impact of new media on customer relationships*, *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330

- Hjalager, A.-M. (2015). *100 Innovations that transformed tourism*, Journal of Travel Research, 54(1), 3-21.
- Hoffman, D.L. & Fodor, M. (2010). *Can you measure the ROI of your social media marketing?*, MIT Sloan Management Review, 52(1), 40-49.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?*, Public Administration, 69(1), 3-19.
- Hsu, L.-C., Wang, K.Y., Chih, W.-H. & Lin, K.-Y. (2015). *Investigating the ripple effect in virtual communities: an example of Facebook fan pages*, Computers in Human Behavior, 51, 483-494.
- Inauen, S. & Schoeneborn, D. (2014). *Twitter and its usage for dialogic stakeholder communication by MNCs and NGOs*, in: Tench R., Sun W., Jones B. (Eds.), *Communicating corporate social responsibility*, Emerald, Bingley.
- Kang, J., Tang, L. & Fiore, A.M. (2014). *Enhancing consumer-brand relationship on restaurant Facebook fan page: maximizing consumer benefits and increasing active participation*, International Journal of Hospitality Management, 36, 145-153.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2011). *Two hearts in three-quarter time: how to waltz the social media/viral marketing dance*, Business Horizons, 54(3), 253-263.
- Kotler, N.G., Kotler, P. & Kotler, W.I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue resources*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Lee, I. (2018). *Social media analytics for enterprises: typology, methods, and processes*, Business Horizons, 61(2), 199-210.
- Lim, S. & Palacios-Marques, D. (2010). *Culture and purpose of Web 2.0 service adoption: a study in the USA, Korea and Spain*, The Service Industries Journal, 31(1), 123-131.
- Lovejoy, K., Waters, R.D. & Saxton, G.D. (2012). *Engaging stakeholder through Twitter: how non-profit organizations are getting more out of 140 characters or less*, Public Relations Review, 38(2), 313-318.
- Manetti, G. (2011). *The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18(2), 110-122.
- Manetti, G., Bellucci, M. & Bagnoli, L. (2017). *Stakeholder engagement and public information through social media: a study a Canadian and American public transportation agencies*, American Review of Public Administration, 47(8), 991-1009.
- Martin, S. & Grueb, B. (2016). *Towards a process of agenda setting driven by social media*, International Journal of Energy Sector Management, 10(1), 38-55.
- Martin, S. (2017a). *When public utilities Like to talk on Facebook*, Zeitschrift für Energiewirtschaft, 41(4), 311-319.
- Martin, S. (2017b). *Stakeholder dialogue on Facebook. Findings from German, Austrian and Swiss public utilities*, International Journal of Energy Sector Management, 11(2), 257-267.
- Martin, S., Greiling, D. & Wetzelhütter, D. (2018). *Expectations of Facebook users towards a virtual dialogue with their public utility*, International Journal of Energy Sector Management, 12(3), 408-425.
- Mühlbacher, H. & Kornum, N. (2013). *Multi-stakeholder virtual dialogue: introduction to the special issue*, Journal of Business Research, 66(9), 1460-1464.
- Mussari, R. (2017). *Economia delle amministrazioni pubbliche*, Milano, McGraw-Hill.
- OECD (1999). *OECD principles of corporate governance*, Paris, OECD Publishing.
- OECD (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*, Paris, OECD Publishing.
- Nah, S. & Saxton, G.D. (2012). *Modeling the adoption and use of social media by non profit organizations?*, New Media & Society, 15(2), 294-313.
- Olvera-Lobo, M. & Castillo-Rodríguez, C. (2018). *Dissemination of Spanish SME information through web 2.0 tools*, Journal of Transnational Management, 23(4), 178-197.

- O'Reilly, T. (2007). *What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software*, Communications and Strategies, (65), 17.
- Osborne, S. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Adison Wesley, Reading.
- Owen, D.L., Swift, T. & Hunt, K. (2001). *Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting auditing and reporting*, Accounting Forum, 25(3), 264-282.
- Padovani, E. (2004). *Il governo dei servizi pubblici locali in outsourcing. Il controllo dell'efficacia*, Milano, FrancoAngeli.
- Paniagua, J. & Sapena, J. (2014). *Business performance and social media: love or hate?*, Business Horizons, 57(6), 719-728.
- Panizza, A. & Montecchi, G. (2016). *La posizione finanziaria netta: definizione, composizione, segno algebrico e sua interpretazione*, Amministrazione & Finanza, (1), 61-70.
- Paris, C.M., Lee, W. & Seery, P. (2010). *The role of social media in promoting special events: acceptance of Facebook events*, in: Gretzel U., Law R., Fuchs M. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2010*, Vienna, Springer, 531-541.
- Ricci, P. & Landi, T. (2010). *Governance and accountability for Italian listed public utilities companies*, Review of International Comparative Management, 11(3), 376-388.
- Sabate, F., Berbegal-Mirabent, J., Cañabate, A. & Lebherz, P.R. (2014). *Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages*, European Management Journal, 32 (6), 1001-1011.
- Sharif, M.H.M., Troshani, I. & Davidson, R. (2015). *Public sector adoption of social media*, Journal of Computer Information Systems, 55(4), 53-64.
- Skoric, M.M., Zhu, Q., Goh, D. & Pang, N. (2015). *Social media and citizen engagement: a meta-analytic review*, New Media & Society, 18(9), 1817-1839.
- Statista, (2018). *Most used social media in Italy in 2018, by type*. <https://www.statista.com>.
- Su, N., Reynolds, D. & Sun, B. (2015). *How to make your Facebook posts attractive – a case of a leading budget hotel brand fan page*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(8), 1772-1790.
- Torchia, M. & Calabrò, A (2011). *Proprietà e controllo nelle imprese di servizi pubblici locali. Il caso italiano*, ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management, (1), 1-19.
- van Huijstee, M. & Glasbergen, P. (2008). *The practice of stakeholder dialogue between multi-nationals and NGOs*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(5), 298-310.
- Vivek, S., Beaty, S. & Morgan, R. (2012). *Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, Journal of Marketing Theory and Practice, 20(2), 122-146.
- Verhoef, P.C. & Lemon, K.N. (2013). *Successful customer value management: key lessons and emerging trends*, European Management Journal, 31(1), 1-15.
- Whincop, M.J. (2005). *Corporate governance in government corporations*, Farnham, Ashgate Publishing.