



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Social media accountings: dal ruolo di stakeholder virtuale a quello di engaged. Un'esplorazione alla luce della teoria degli stakeholder

Iris Burgia, Gianfranco Rusconi

Pavia, September 30, 2022
Volume 13 - N. 3/2022

DOI: 10.13132/2038-5498/13.3.545-559

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Social media accountings: dal ruolo di stakeholder virtuale a quello di engaged. Un'esplorazione alla luce della teoria degli stakeholder

Iris Burgia

Ricercatrice TD, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Italy.

Gianfranco Rusconi
Professore Emerito

Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bergamo, Bergamo, Italy

Corresponding Author:

Iris Burgia

Università Cattolica del Sacro Cuore, Largo A. Gemelli, 1
20123 Milano

iris.burgia@unicatt.it

Cite as:

Burgia, I., & Rusconi, G. (2022). *Social media accountings: dal ruolo di stakeholder virtuale a quello di engaged.*

Un'esplorazione alla luce della teoria degli stakeholder.

Economia Aziendale Online, 13(3), 545-559.

Section: *Refereed Paper*

Received: July 2022

Published: 30/09/2022

ABSTRACT

L'articolo indaga la dimensione del processo dello "stakeholder engagement" nel contesto dei social media, tenendo presente l'approccio dello "stakeholder management" partendo dai suoi autori più "classici" (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010). Nello specifico si utilizzerà il caso di Instagram per comprendere qual è il ruolo degli stakeholder virtuali nelle interazioni con la pubblica amministrazione. Tramite la "virtual field case study", si prende in esame il materiale empirico per l'analisi del processo di engagement degli stakeholder tramite 3.000 post pubblicati in Instagram, per un periodo di osservazione di nove mesi (luglio 2019 – marzo 2020). Il contributo in letteratura si inserisce e prende in considerazione gli studi nell'ambito del social accounting nel contesto dello stakeholder engagement (Unerman & Bennet, 2004; Unerman, 2007; Rusconi, 2007) come uno strumento di accountability e dialogo, contribuendo alla comprensione, alla definizione e all'analisi del "processo di engagement". Tramite i social media si esplora la gestione dell'accountability verificando come tale processo funziona nel fornire informazioni; lo studio rientra, pertanto, nell'ambito dello stakeholder management, anche dal punto di vista della sua visione del rapporto tra etica e business (a partire da Freeman, 1994 e Donaldson & Preston, 1995). Questo esame del processo di engagement implica: i) la comprensione del processo e delle sue motivazioni, tramite la creazione della mappatura degli stakeholder virtuali, ii) la definizione del processo di engagement con la considerazione e classificazione dei contenuti condivisi.

This paper investigates the dimension of the "stakeholder engagement" process in the context of social media, keeping in mind the "stakeholder management" approach starting from its most "classic" authors (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010). Specifically, the case of Instagram will be used to understand the role of virtual stakeholders in interactions with the public administration. Through the "virtual field case study", the empirical material is examined for the analysis of the stakeholder engagement process through 3,000 posts published on Instagram, for an observation period of nine months (July 2019 – March 2020). The contribution in the literature is inserted and takes into consideration the studies in the field of social accounting in the context of stakeholder engagement (Unerman & Bennet, 2004; Unerman, 2007; Rusconi, 2007) as an instrument of accountability and dialogue, contributing to the understanding, the definition and the analysis of the "engagement process". Through social media, accountability management is explored by verifying how this process works in

providing information; the study is therefore part of stakeholder management, also from the point of view of its vision of the relationship between ethics and business (starting with Freeman, 1994 and Donaldson & Preston, 1995). This examination of the engagement process implies: i) understanding the process and its motivations, through the creation of the mapping of virtual stakeholders, ii) defining the engagement process with the consideration and classification of shared contents.

Keywords: stakeholder management, stakeholder virtuali, stakeholder engagement, accountability, Instagram.

1 – Introduzione al ruolo dei social media come uno strumento di “stakeholder engagement” nell’ambito dello “stakeholder management”

1.1 – Obiettivo della ricerca

Nel seguente lavoro si analizza e si discute il processo di *stakeholder engagement* nel contesto dei social media: nello specifico si esamina come caso esemplificativo la piattaforma di Instagram, che nasce per la condivisione di immagini da parte degli utenti che usufruiscono del servizio (O'Dwyer, 2005). In questo caso si ha a che fare con una piattaforma ampiamente diffusa e accettata, il cui operare viene analizzato utilizzando lo Stakeholder Management (Freeman & Reed, 1983; Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010) per quanto riguarda lo *stakeholder engagement*. Tra le varie definizioni di stakeholder esistenti in letteratura, si propone in questo lavoro quella più inclusiva e legata alla visione “classica” dello Stakeholder Management come:

... qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo dell'organizzazione (Freeman, 1984, p. 8).

All'interno della più generale visione dello Stakeholder Management, importante è considerare l'“engagement” dei vari stakeholder, inteso come coinvolgimento attivo di tutti o di alcuni di loro nell'attività generale, superando una visione dello stakeholder come oggetto passivo delle decisioni manageriali; in questa situazione si possono generare reazioni di rifiuto da parte di:

- 1) stakeholder che considerano la passività associata al non coinvolgimento come un danno in sé;
- 2) coloro che temono che la mancanza di coinvolgimento comporti una scarsa considerazione delle proprie necessità, oltre che un rischio per la trasparenza (Rusconi 2007a, p.14).

Diversi studi mostrano come lo *stakeholder engagement* sia una delle modalità per la proattività delle aziende (pubbliche o private) nell'accrescere lo sviluppo delle possibilità di collaborazioni e interazioni con gli stakeholder (Saviano *et al.*, 2018; Cicchetti *et al.*, 2011; Budge, 2017). Come indicato in Saviano *et al.*,

... better defining the implications and opportunities related to the correct management of key processes for stakeholders' engagement, such as communication and knowledge management (Saviano *et al.*, 2018, p. 73,

strumenti che, considerando e facilitando il processo di *decision-making* e *knowledge management*, risultano necessari per lo sviluppo proattivo del processo di *engagement* tra stakeholder e azienda (sia pubblica, che privata).

All'interno di questo progetto di ricerca si considera pertanto lo strumento dei social media per la gestione, comprensione e analisi dello stakeholder *engagement*, per attuare meglio le finalità istituzionali di un ente di natura pubblica, che riguardano sia la generazione di valore economico-finanziario per attuazione delle finalità dell'istituzione, sia per il soddisfacimento dei vari stakeholder che in essa convergono, il tutto nel contesto della gestione del territorio di riferimento.

L'uso dei social media nel contesto dello stakeholder *engagement* è infatti un tema di ricerca esplorato anche nella prospettiva delle interazioni tra pubblico e privato, come per esempio l'utilizzo dei social media come facilitatore di questa interazione (Ramanadhan *et al.*, 2013; Ventriss, 2008). È considerato anche uno strumento tramite il quale rinvigorire il senso di fiducia per le pubbliche amministrazioni, riducendo lo scetticismo da parte della collettività (King *et al.*, 2008). L'uso degli strumenti social è anche considerato come strumento per modificare, costruire e rinforzare il senso di comunità da parte della collettività (Nalbandian, 2008).

Altri studi, come ad esempio Tarquinio *et al.* (2014), considerano l'uso dei social media come strumento per il mantenimento del dialogo tra diversi stakeholder (Tarquinio & Rossi, 2014) nel contesto della formazione dei report di sostenibilità. All'interno di questo progetto si considera comunque solo come i social media incentivino il dialogo e fungano da strumento per il suo mantenimento continuo, anche se ovviamente ciò non può non avere ricadute sulla rendicontazione di sostenibilità.

Tornando al tema più specifico di questo lavoro, che riguarda l'uso dei social media come strumento di governo, ciò è ampiamente discusso in letteratura con riferimento alla dimensione dello stakeholder *engagement* per la co-creazione e come strumento democratico (O'Dwyer, 2005). Manetti e Bellucci (2016) definiscono lo stakeholder *engagement* come meccanismo necessario per l'ottenimento del consenso tra diversi stakeholder e anche come sintesi dei diversi "*points of views found among diverse groups of interest* (p. 988).

In realtà il concetto di gruppi di interesse, si vedrà, è solo un aspetto di quello di stakeholder, perché lo stake, implicando una relazione stretta tra etica e business, non può ridursi solo all'interesse del singolo gruppo (magari solo economico-finanziario), ma riguarda anche diritti, valori ed altri aspetti (Freeman, 1994; Harrison & Wicks, 2013; Tantalo & Priem, 2016; Rusconi, 2019).

Le innovazioni connesse ai social media e agli strumenti messi a disposizione da piattaforme come Facebook, Instagram, Flickr ecc. sono importanti se considerate come possibili strumenti di *engagement* (Manetti & Bellucci, 2016; Manetti *et al.*, 2016; Davison, 2015); l'indagine delle implicazioni e del ruolo dei metodi possibili rimane, comunque, un'area di studio da esplorare e sulla quale concentrarsi su future attività di ricerca in ambito economico aziendale.

L'uso dei social media è uno strumento importante all'interno della comunicazione aziendale, sia per le strutture private che per quelle pubbliche. Obiettivo del seguente articolo è quello di indagare e comprendere l'*engagement* degli stakeholder tramite l'utilizzo dei social network e degli account istituzionali della pubblica amministrazione. All'interno del processo di *engagement*, nel presente lavoro ci si domanda quale ruolo e quali impatti abbia l'utilizzo dei social media.

Si rivisita, pertanto, la "*stakeholder engagement theory*", approfondendo il ruolo dei social media come uno strumento di *engagement* tra le pubbliche amministrazioni e la cittadinanza (Carrus & Melis, 2019; Scinicariello *et al.*, 2019).

Nello specifico, si "esplora" la seguente:

DOMANDA: nell'ambito dello Stakeholder Management "classico" (Freeman & Reed, 1983; Freeman, 1984; Freeman, 1994; Freeman *et al.*, 2010), qual è il ruolo dell'*engagement* della collettività potenziale mediante l'utilizzo dei social network come uno strumento necessario per la gestione e l'analisi dello stakeholder nel caso degli account di istituzioni pubbliche?

All'interno di questo approfondimento ci si pone, ulteriormente, la DOMANDA se l'uso di un particolare social media come Instagram può essere considerato come uno strumento di disseminazione, non solo self-oriented (per approfondimenti si veda: Moon *et al.*, 2013), ma anche come strumento di comunicazione, per instaurare rapporti e relazioni pubbliche tra le organizzazioni e gli utenti (Sancino, 2012; Savoia, 2009).

Tramite l'esplorazione e l'analisi di un caso studio si considera il processo di *engagement* da parte dell'assessorato del turismo in un contesto urbano per analizzare e comprendere come l'immaginario e il senso collettivo viene rappresentato, interagendo attraverso e all'interno della città di riferimento.

1.2 – Cornice concettuale e frame teorico di riferimento

Prima di entrare nel vivo dell'analisi e del commento del caso preso in esame, alla luce della DOMANDA di ricerca si precisa che il quadro concettuale su cui si basa questa ricerca è appunto lo Stakeholder Management, qui definito, ad hoc, come "classico", che implica una serie di principi (e uno stretto legame sinergico tra business ed etica).

Definire l'uso dei social da parte di una organizzazione come strumento per creazione di valore attraverso l'analisi dei social stessi può implicare che lo Stakeholder Management sia unicamente uno strumento per la massimizzazione del valore economico-finanziario per gli azionisti o, in questo caso, per l'organizzazione pubblica che lo gestisce. In questa interpretazione l'uso di migliori relazioni con gli stakeholder costituisce un supporto alla finalità di business: in questo caso, non si avrebbe più un riferimento allo Stakeholder Management, ma alla massimizzazione del valore utilizzando una versione "Enlightened", cioè illuminata, del rapporto con gli stakeholder. In questo modo il termine "stakeholder" perderebbe quella parte del suo significato che si collega allo specifico Stakeholder Management come "allargamento" (Freeman, 2008, in BEQ), se non alternativa, dello "Shareholder Maximization Management".

Il presente lavoro mostra i vantaggi per l'ente di attuare un particolare rapporto di comunicazione con gli *stakeholder virtuali*, tenendo sempre come sfondo le linee generali della buona idea di Freeman secondo cui il soddisfacimento degli "stake" è, perlomeno nella maggior parte dei casi, strettamente collegato e sinergico rispetto al conseguimento del risultato economico-finanziario (creazione di valore), come sarà evidenziato in questa ricerca; ciò anche in quanto:

- 1) la soddisfazione degli *stakeholder virtuali* non comporta solo vantaggi economici per l'azienda, ma include anche un *contributo indiretto* alla cultura ed alla conoscenza delle tradizioni, andando al di là del semplice scambio fra utente e fornitore di servizi;
- 2) si sta parlando di un *ente pubblico locale* – Brescia – che, per sua natura, pur dovendosi mantenere in equilibrio economico-finanziario-patrimoniale, deve generare un valore sociale e culturale in modo diretto.

Nel prossimo paragrafo si passa all'analisi del caso.

2 – Lo “stakeholder engagement” e il processo di governo: un caso empirico per il turismo cittadino

Una preliminare analisi dei dati viene presentata nella prospettiva di comprendere come lo stakeholder engagement possa essere la base per stabilire una (o più) relazioni con la propria cittadinanza all'interno della dinamica gestionale (Signori, 2017). Si esamina quali sono le implicazioni di questo processo tramite l'utilizzo dei social media e quali sono gli elementi principali che emergono nell'ambito dei processi di governo nel contesto degli studi di *social and environmental accounting* (Burgia, 2020; Contrafatto & Signori, 2012).

Le considerazioni sul coinvolgimento degli utenti all'interno della piattaforma di Instagram sono oggetto essenziale della presente analisi: si è avuto modo di esaminare il “discorso collettivo” e la visibilità che viene data alla città sulla base delle pubblicazioni dei *post* degli utenti di Instagram; questi ultimi sono stati coinvolti grazie all'utilizzo dell'*hashtag*, che è uno strumento che raccoglie tematiche all'interno di specifiche categorie. Questo modello di *engagement* ha permesso una mappatura della città sulla base dei *post* che vengono pubblicati, fornendo informazioni relativamente alla città e agli utenti più o meno attivi sulla piattaforma. Tramite la creazione di un seguito da parte dei cosiddetti *follower* per le pubblicazioni dei *post* su Instagram si mette al centro il cittadino e la sua espressione “intellettuale e artistica” su Brescia, considerando i suoi scatti sulla città.

Questo è un elemento che crea una relazione diversa tra la cittadinanza e la città, caratterizzata appunto dal coinvolgimento attivo degli utenti, dovuto alla comunicazione effettuata da account istituzionali. Questo aspetto è importante da considerare per mappare gli utenti più reattivi sulla piattaforma. Tenere traccia, considerare e analizzare queste informazioni aiuta l'amministrazione pubblica ad avere una mappatura virtuale della città e dei luoghi che vengono di più condivisi.

In merito allo stakeholder engagement, nell'ambito dell'obiettivo di questa ricerca, in letteratura (Strand & Freeman, 2015; Freeman, 1984) si individuano due gruppi di stakeholder:

i) *primary stakeholder*, dove rientrano i dipendenti, la comunità locale e i consumatori,

ii) *secondary stakeholder*, come ad esempio i competitor, specifici gruppi di consumo o altri.

In questo gruppo assumono comunque qui una rilevanza importante gli *stakeholder virtuali*, cioè gli individui che, tramite la condivisione di contenuti sulle piattaforme adibite a social network, contribuiscono, tramite il dialogo, alla relazione e alle interazioni con altri *stakeholder virtuali*, tra cui anche i profili aziendali.

All'interno della gestione degli aspetti legati al turismo e alla promozione della città risulta indispensabile una mappatura degli *stakeholder virtuali* e di quelli che, comunemente, vengono definiti *influencer* sulla base del numero di *follower* che hanno sulle piattaforme di riferimento (per approfondimento: De Veirman *et al.*, 2017; Hockman, 2013). Il modello qui proposto si inserisce all'interno di programmi già attivi per la promozione della città che fanno riferimento alle iniziative in merito al coinvolgimento degli *influencer* per interagire e promuovere la città e i luoghi di interesse storici.

Su 3.000 *post* considerati per l'analisi, gli autori dei *post* sono 204, con una media di 14,7 *post* (Tabelle 1 e 2, postea Paragrafo 4). Prima di tutto si procede all'individuazione degli utenti più attivi e reattivi alle attività e al processo di *engagement*. All'interno di 204 autori dei *post*, sono stati individuati quelli più attivi (si veda Figura 1).

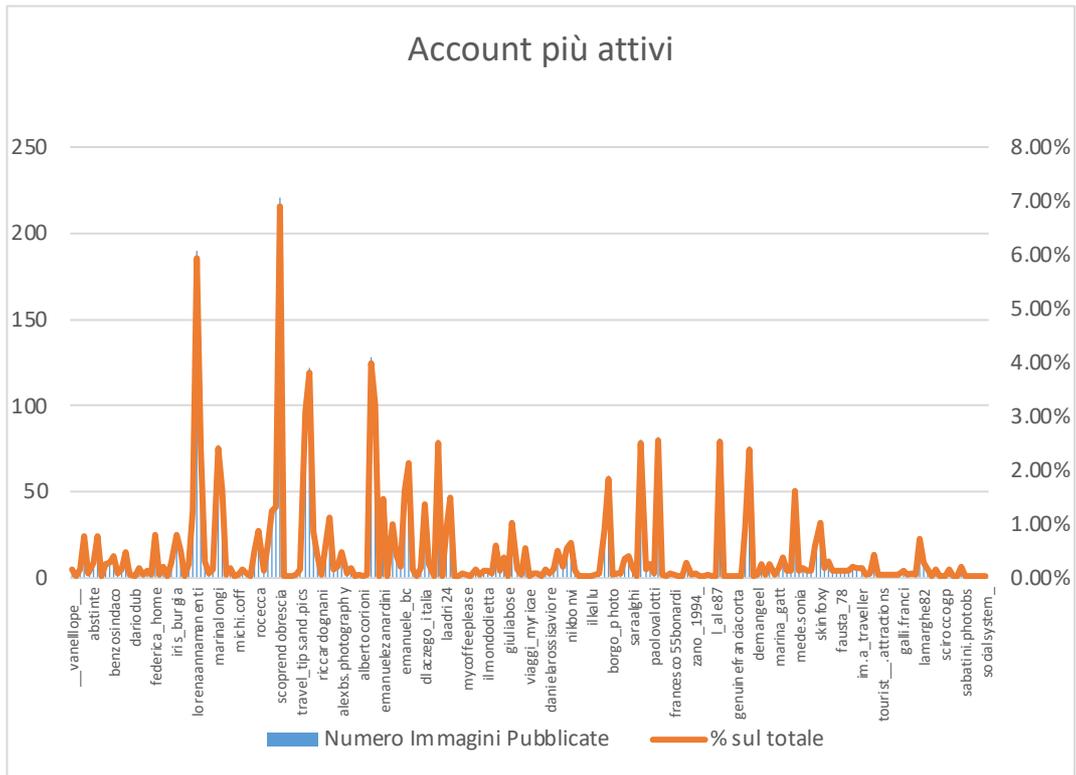


Fig. 1 – Numero di account più attivi nel processo di engagement sulla base del numero di post pubblicati (Fonte: Elaborazione propria degli autori)

Nel caso di studio e analisi qui presentato un altro dato importante, che evidenzia il ruolo dello stakeholder engagement, è la presentazione della città – vale a dire, dei suoi monumenti, dei suoi edifici, dei suoi punti focali e delle principali attrazioni turistiche – che viene fatta dagli utenti di Instagram. I contenuti delle immagini all’interno delle quali si osservano i luoghi e le località che vengono maggiormente riprese e pubblicate sono oggetto di analisi di indagine e vengono discussi in base alle località più postate. Sono state individuate 273 località differenti per 3.000 post pubblicati e analizzati. In relazione alle percentuali di post pubblicati la Figura 2 (riassuntiva) mostra le località più utilizzate nei geo-tag.

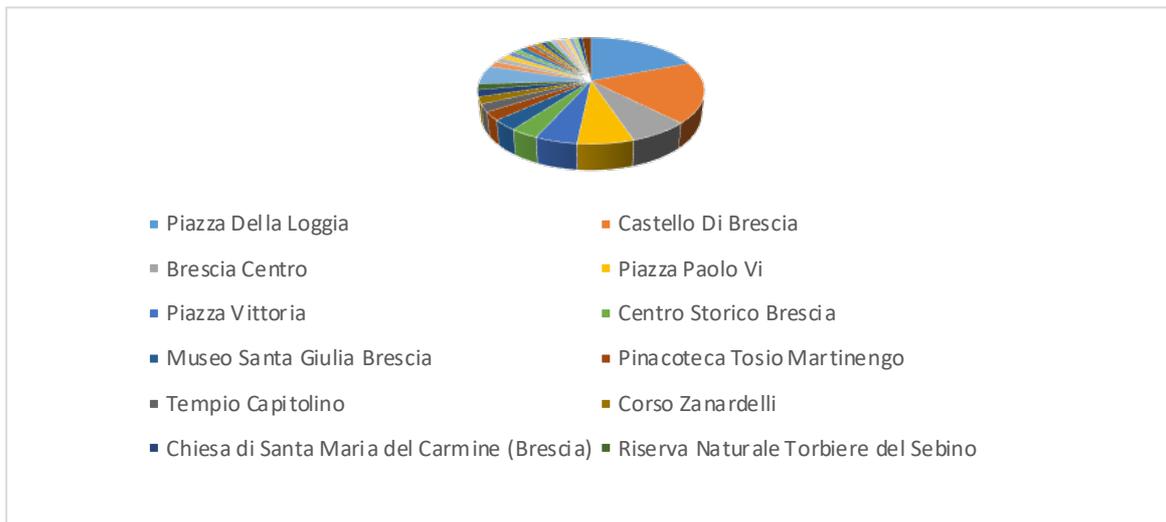


Fig. 2 – Località e geo-tag utilizzate nel maggiore numero di post (Fonte: Elaborazione propria degli autori)

3 – Il processo di *engagement* tramite l'uso dei social media: tra gli "stakeholder virtuali" e la PA

3.1 – Il processo di *engagement* tramite l'uso degli strumenti dei social media

"Hashtag" è un termine utilizzato per indicare un raccoglitore di contenuti ed è composto da una o più parole, oppure da simboli che combinati insieme formano appunto un *hashtag* (es. #hashtag). Tramite l'utilizzo degli *hashtag* sono stati analizzati 3.000 post pubblicati sulla piattaforma di Instagram, in risposta alla comunicazione al processo di *engagement* implementato nell'ambito turistico nel contesto della città e provincia di Brescia. In questa sede esploriamo se è possibile tradurre il senso comune della città utilizzando gli *hashtag* per la selezione dei contenuti. Prendendo in esame l'utilizzo dell'*hashtag* come strumento di *engagement* (Bellucci & Manetti, 2017), esploriamo il ruolo e le implicazioni nel contesto dei social media. Tramite il coinvolgimento degli utenti in modo attivo e diretto sono stati raccolti dati che possono dare informazioni e che possono arricchire:

i) la conoscenza dell'audience di riferimento;

ii) la disponibilità della mappatura degli *stakeholder virtuali*;

iii) la comprensione dei meccanismi e dei processi delle relazioni intraprese con l'utilizzo del social network e di Instagram.

Sono stati considerati 3.000 post pubblicati da luglio 2019 fino a marzo 2020, per un totale di nove mesi. La metodologia applicata per l'analisi viene descritta di seguito nella sezione relativa alle fasi del processo di *engagement*, che comprende:

a) la creazione dell'*hashtag*;

b) la raccolta e archiviazione delle informazioni; iii) l'analisi e discussione sul processo di *engagement*.

L'approccio dell'analisi qui presentata è quello di considerare il processo dello *stakeholder engagement* nella prospettiva "two-way" ed esplorare i meccanismi (come, ad esempio, l'utilizzo di uno specifico *hashtag*) che agevolano e stabiliscono l'*engagement* con (e degli) utenti virtuali. Così, l'immaginario collettivo sulla città di riferimento viene rappresentato tramite i social network, che possono fornire nuovi elementi risultanti dal processo di *engagement*: ad esempio, conoscenza e consapevolezza degli stakeholder, mappatura delle interazioni, valutazione dei contenuti ecc.

3.2 – Le fasi del processo di *engagement*

Metodologicamente il modello di *engagement* proposto e analizzato è suddiviso in tre parti principali: i) creazione e lancio di uno specifico *hashtag* da monitorare e seguire all'interno della piattaforma di Instagram, ii) raccolta e archiviazione delle informazioni, iii) analisi e discussione sull'*engagement* degli utenti con la pubblica amministrazione.

3.2.1 – Creazione dell'*hashtag* da monitorare all'interno della piattaforma di Instagram.

Si sono analizzati 3.000 post pubblicati sulla piattaforma di Instagram relativamente alla città di Brescia. Il numero totale dei post fa riferimento al periodo che va da luglio 2019 a marzo 2020 (per un totale di nove mesi). Il lancio dell'*hashtag* è stato gestito dall'account istituzionale con

riferimento all'Assessorato al Turismo di Brescia, che conta 13.100 follower, che pianifica un post settimanale (per un totale di 40 post con riferimento al periodo analizzato), rivolgendosi agli utenti chiedendo di partecipare alla raccolta di fotografie della città, pubblicandole e utilizzando l'*hashtag* appositamente creato (vale a dire: Brescia from Instagram). In questo modo è stato possibile vedere l'evoluzione dell'*engagement* degli *stakeholder virtuali* sulla base dei post pubblicati e della loro reazione ai messaggi pianificati con la pubblicazione. A titolo esemplificativo si riporta uno dei post che settimanalmente sono stati pubblicati:

Si racconta il patrimonio della città [di Brescia] vista dagli occhi degli utenti di Instagram, che prosegue con la raccolta e la sistemazione delle immagini che vengono postate (Post del 19/3/2020, ore 20.00 pubblicato dall'account istituzionale dell'assessorato al turismo).

3.2.2 – Raccolta e archiviazione delle informazioni.

Tramite l'utilizzo di due software applicativi per la raccolta delle fotografie e per il trattamento dei dati sulla base dell'*hashtag*, sono stati raccolti i seguenti dati:

- a) 3.000 immagini con riferimento all'*hashtag* creato;
- b) testo del feed che accompagna l'immagine considerata;
- c) località di riferimento, che viene indicata dall'utente;

d) orario di pubblicazione post, riguardante l'ora in cui il post viene pubblicato. In merito alle località di riferimento, che viene indicata nella pubblicazione del post (quello che si chiama *geo-tag*), sono rappresentati dai luoghi di riferimento che sono importanti in quanto possono essere categorizzati in base a quelli più o meno pubblicati e postati (es. Palazzo del Broletto, Piazza Loggia, Palazzo Tosio Martinengo, Passo del Maniva, ecc. sono tutte località di Brescia e provincia). Sono stati così individuati 273 diversi luoghi con un proprio *geo-tag*.

3.2.3 – Analisi e discussione sull'*engagement* degli utenti con la pubblica amministrazione.

L'organizzazione dei dati e la generazione di statistiche, con l'esportazione in formato excel, sono parte integrante dell'analisi per presentare le informazioni in modo coerente e logico. Il processo di *engagement* è importante se considerato nella dimensione di creazione di informazioni, dando forma agli *stakeholder virtuali*. Come accennato nel Paragrafo 2, il processo di *engagement*, non solo è importante per stabilire il consenso e il senso di fiducia con la collettività, ma anche per creare e mantenere un dialogo che possa aiutare nell'interpretazione dell'immagine collettiva della città che viene rappresentata tramite l'uso dei social media.

4 – Quali implicazioni per il governo degli “stakeholder virtuali”: il processo di mappatura

Obiettivo del progetto di ricerca è esplorare e comprendere come l'utilizzo degli *hashtag* possa svolgere un ruolo all'interno del processo di “stakeholder engagement”, considerato nel contesto dell'utilizzo dei social media da parte della pubblica amministrazione.

La mappatura degli *stakeholder virtuali* è un innovativo approccio all'analisi del processo di *engagement* che comporta diverse implicazioni pratiche, considerando le informazioni prodotte da questo processo su un totale di 3.000 post analizzati (Tabelle 1 e 2).

Tab. 1 – Media e numero dei post pubblicati in Instagram utilizzando l'hashtag (esempio: #bsfromig) (Fonte: Elaborazione propria degli autori)

Autori	204
Totale Post	3.000
Media Post/Autore	14,71

Uno strumento di comunicazione e diffusione di informazioni come Instagram è importante, specialmente per le istituzioni pubbliche, che possono veicolare utili informazioni sul territorio e su attività che vengono gestite per la cittadinanza. Il processo di *engagement* è attivo tramite l'utilizzo dei social media e le implicazioni possono essere diverse tra l'aumento e la gestione della conoscenza interna nel contesto aziendale (Contrafatto & Rusconi, 2012), così come la gestione della comunicazione oltre i metodi classici, come ad esempio quello inerente la reportistica (Fissi *et al.*, 2019). In questo caso, tramite il lancio e il monitoraggio di uno specifico *hashtag* (che è appunto un raccoglitore di contenuti ampiamente utilizzato nei social media) si instaura un dialogo tra gli *stakeholder virtuali* e la pubblica amministrazione (Barile *et al.*, 2013; Ramanadhan *et al.*, 2013; Ventriss, 2008) ed è possibile monitorare l'interazione tramite l'elaborazione dell'*hashtag*, oppure valutarne gli impatti tramite l'analisi dei contenuti (Costa & Pesci, 2016; Contrafatto, 2011).

Con l'obiettivo di coinvolgere gli *stakeholder virtuali* in modo attivo e diretto sono stati raccolti dati che possono fornire informazioni che possono arricchire:

- a) la conoscenza dell'audience virtuale di riferimento per la pubblica amministrazione;
- b) la conoscenza dei propri *stakeholder virtuali* attraverso le informazioni che vengono condivise e riportano ai loro stake, "poste in gioco", cioè interessi, materiali e non, diritti, aspettative legittime, di cui sono "holder", cioè in qualche modo "portatori", magari anche inconsapevoli, come per esempio sul piano ambientale quando ne manca la consapevolezza;
- c) la comprensione dei meccanismi e dei processi delle interazioni intraprese con l'utilizzo del social network come Instagram.

Questi dati hanno permesso di iniziare la tracciatura e la mappatura di una possibile "descrizione dell'immaginario collettivo virtuale della città", e che cosa si identifica di più per la città di Brescia, fornendo informazioni sugli stakeholder, analizzandoli in più attivi e meno attivi; nel caso di 3.000 post analizzati sono emersi 204 *stakeholder* che hanno pubblicato una media di 14,7 post per account. Questo dato, di per sé, non è rilevante se non calato nella dimensione della rappresentazione della città. L'aspetto importante e da considerare è che su 3.000 post analizzati sono state individuate 273 *località differenti*. Queste considerazioni acquisiscono importanza rispondendo a domande che vertono su quali sono i monumenti più fotografati nel centro storico, quali sono i profili più attivi per la città e in quale modo viene rappresentato il senso collettivo sulla città.

L'analisi sopra descritta si basa su una metodologia suddivisa in 3 principali fasi:

- 1) lancio e monitoraggio dell'*hashtag*;
- 2) raccolta delle immagini;
- 3) trattamento, lettura e organizzazione dei dati per l'analisi.

Dall'analisi dell'interazione tra gli *stakeholder virtuali* e la pubblica amministrazione è evidente il processo di reciprocità esistente; quello che emerge è la possibilità di trattare le informazioni in un secondo momento per avere una mappatura, virtuale, dell'immaginario e del senso comune su specifiche tematiche, che tramite l'analisi degli *hashtag* è possibile ottenere. Questo modello è servito per implementare analisi di controllo e gestione per *campagne di comunicazione* basate su Instagram, che può essere uno strumento utile per analizzare dati là dove si ritiene opportuno approfondire, mappare, conoscere e gestire gli *stakeholder virtuali*. Nel caso preso in esame la fascia di età degli *stakeholder virtuali* comprende il 1945 fino al 2000 (Figura 3), con una principale concentrazione dei post per la fascia d'età, così definita, dei *millennials*, cioè 1980-2000, distribuiti tra Comune di Brescia, Provincia di Brescia ed extra Lombardia (Figura 3).

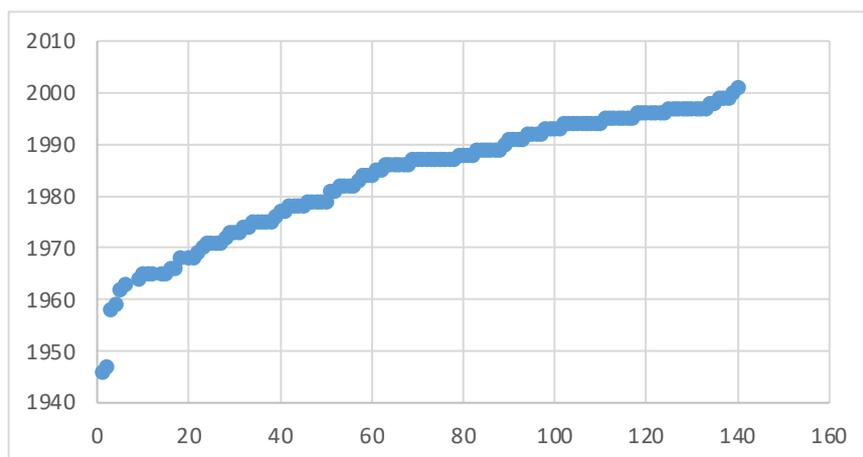


Fig. 3 – Distribuzione anno di nascita degli *stakeholder virtuali* (Fonte: elaborazione propria dei dati)

Le innovazioni dei social media e degli strumenti messi a disposizione dalle piattaforme come Facebook, Instagram, Flickr, ecc. sono importanti se considerate come possibili strumenti di *engagement* (Manetti & Bellucci, 2016; Manetti *et al.*, 2016), l'analisi delle implicazioni e del ruolo dei metodi possibili rimane un'area di ricerca da esplorare e sulla quale concentrarsi in future attività di ricerca.

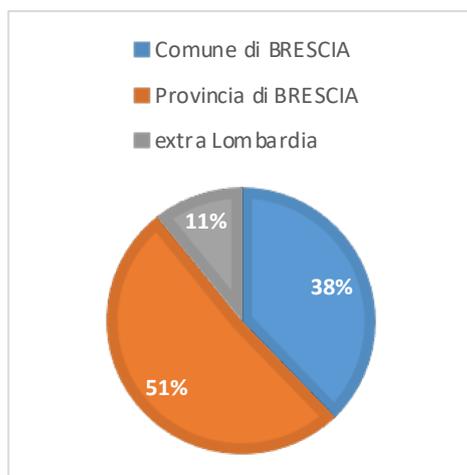


Fig. 4 – Distribuzione per provenienza degli *stakeholder virtuali* (Fonte: elaborazione propria)

Dall'analisi sopra descritta è emerso che il coinvolgimento degli stakeholder è forte e la reattività è importante e va considerata all'interno delle scelte, nei processi e nei meccanismi di

engagement con gli *stakeholder virtuali* (Figura 4). L'esplorazione del caso qui analizzato ha portato a considerare come la pubblica amministrazione interagisce con gli *stakeholder virtuali* e quali sono le principali implicazioni di questo processo di *engagement*. Dal caso emerge come: i) la mappatura degli *stakeholder virtuali* è possibile sulla base della frequenza dei post e delle comunicazioni che vengono inviate e ii) la mappatura delle località della città che vengono maggiormente considerate nella pubblicazione e condivisione di materiale. Le implicazioni dell'analisi del processo di *engagement* indicano come l'interazione e la sua facilitazione tramite l'utilizzo dei social media rendendo immediata la comunicazione ed hanno un impatto nell'influenzare il processo di decision-making sulla base di quanto considerato. Come specificato in letteratura, il processo di *engagement* potrebbe favorire il coinvolgimento all'interno del contesto locale e:

... should lead to sharing objectives and actions with the ultimate aim of stimulating the regeneration of local system resources and restoring a virtuous cycle in which the local system acts as an active determinant in the creation of competitive advantage (De Chiara, 2014, p. 81).

Tab. 2 – Media e numero dei geo-tag utilizzati per i post pubblicati in Instagram ,Fonte: Elaborazione degli autori)

Totale luoghi	273
Totale Post	3.000
Media Post/luogo	10,99

I dati sono stati analizzati partendo dal profilo degli utenti, mappando così il numero di fotografie che sono state considerate per la preliminare analisi dei dati (3.000 post) con il coinvolgimento di oltre 200 utenti, e a seguire le geo-localizzazioni sulle immagini che sono rappresentate da 273 geotag (si veda Tabella 2) per la città di Brescia comprendendo così una vasta gamma di luoghi maggiormente utilizzati dagli *stakeholder virtuali* come in Figura 2.

5 – Conclusioni

5.1 – Risultati conseguiti

Nello studio presentato si esplorano i seguenti aspetti:

1. audience di riferimento,
2. *stakeholder virtuali* coinvolti nel processo di comunicazione,
3. comprensione dei meccanismi e dei processi di relazione intrapresi tramite Instagram, così come l'analisi delle tipologie di utilizzatori e contenuti condivisi (per approfondimenti, Hu *et al.*, 2014).

Per approfondire questi aspetti è stata, innanzitutto, indagata l'importanza della relazione e la vicinanza con il territorio locale, non solo da un punto di vista virtuale, ma anche da un punto di vista reale e fisico. I nostri risultati sono valutati all'interno di un caso studio presso la città

di Brescia, dove una mappatura della città è stata costruita sulla base dei *post* pubblicati sul social network e dell'utilizzo degli *hashtag* da parte degli *stakeholder virtuali*. Il termine *hashtag* è composto da *hash* (rappresentato dal segno di *cancelletto*) e *tag* per indicare l'appartenenza ad una specifica categoria. L'utilizzo degli *hashtag* facilita il raggruppamento, all'interno della stessa categoria (una parola o una composizione di più parole), di messaggi e informazioni ad essa relativi. All'interno della piattaforma di Instagram, gli *hashtag* raccolgono, pertanto, immagini e parole relativamente a specifiche categorie. Il ruolo degli *stakeholder virtuali*, che possono essere classificati come *engaged* nelle attività di *posting*, mostra come, in questo caso, è possibile co-creare una "veduta della città e dei punti di interesse turistico tramite il coinvolgimento attivo degli stakeholder.

Per alcuni autori lo *stakeholder virtuale* è anche "un consumatore critico"; il suo essere responsabile sfocia, inevitabilmente, nella sua partecipazione attiva nel controllo dei processi di produzione, distribuzione dei prodotti (turistici)" (Savoja, 2009, p. 245) e co-crea il valore turistico tramite l'uso dei social media. L'utilizzo dei social media è anche uno strumento di *accountability*, che, tramite l'attività di *posting*, rende possibile la rendicontazione sotto forma di *post*, immagini e contenuti nel caso specifico di Instagram. Inoltre, l'esplorazione dei processi di *engagement* nel contesto dei social media può essere considerata anche in luce all'*accountability* come processo di creazione di *visibilities* che

... can deepen studies of accounting visibility – accounting's visibilities, invisibilities and ways of seeing – new imag(in)ings (Brown, 2011, p. 482).

L'attività di *posting* può essere considerata un'attività di "rendicontazione", e nel caso turistico e urbano, attività di rendicontazione dei luoghi storici dell'area di riferimento. Nel caso preso in esame, le informazioni, elaborate, forniscono un supporto all'amministrazione nella definizione e mappatura degli *stakeholder virtuali* che tramite l'attività di *posting* forniscono indicazioni sul contesto urbano, creando una maggiore vicinanza nella località (Barile *et al.*, 2013).

Riflettendo nell'ambito dello Stakeholder Management come definito in questa ricerca si possono trarre le seguenti conclusioni:

a) la compartecipazione, sia pure sollecitata e non direttamente desiderata, degli *stakeholder virtuali*, utenti dell'ente pubblico, comporta indubbiamente una ricerca delle loro aspettative legittime, interessi e diritti di utenti del servizio pubblico che ben si colloca in questo approccio manageriale;

b) tra le esigenze degli stakeholder è fondamentale quella di *accountability*, cioè di resa del conto sull'adempimento delle proprie finalità istituzionali dichiarate e che costituiscono un impegno dell'ente;

c) questa forma indiretta *accountability* attraverso Instagram può diventare anche una base informativa rilevante per la compilazione di una parte del "Bilancio di missione" dell'ente (riguardo al servizio pubblico alla cultura e al turismo);

d) sul piano etico, si può notare che, oltre a valorizzare un ruolo attivo degli stakeholder, l'esame dei *post* permette di capire meglio, attraverso la loro lettura, anche esigenze e carenze culturali e personali di cittadini e dei turisti che non sono strettamente legate alla creazione di valore economico per l'ente, anche se comunque sinergicamente influenti su quest'ultimo, rifiutando la Separation Thesis, l'idea etica proposta da Edward Freeman (1994), e difesa, più

tardi, da Harris & Freeman (2008), secondo il quale dovrebbe essere respinta l'idea che business and ethics possano essere tenuti separati.

5.2 – Limiti e prospettive

Un limite del presente lavoro, come di tutti i lavori di questo tipo, è costituito inevitabilmente dalla presenza nella popolazione esaminata solo degli utenti dei social media, escludendo, per esempio, dalle informazioni per l'assessorato al turismo, le persone non abituate a postare sui social media anche se questi *stakeholder virtuali* potrebbero esercitare un ruolo interattivo importante, che si aggiungerebbe ad altre possibili fonti di informazione, come questionari o interviste dirette.

Questa ricerca apre, peraltro, a ulteriori approfondimenti, quali appunto un confronto fra i vari tipi di interazione fra utenti e amministrazione che sono molto utili, a partire da quello qui esaminato, per attuare una gestione partecipata dell'ente locale.

Questa ricerca, in conclusione, può servire da premessa ad ulteriori e più estesi lavori, che non riguardino solo le città, ma vari tipi di istituzioni e anche di imprese – si pensi alle imprese turistico-culturali ed alla loro interazione con i clienti/stakeholder – non dimenticando le varie dimensioni del “valore” generato (in questo caso, sarebbe forse meglio parlare di “valori”); si pensi, pertanto, alle ricadute indirette sulla cultura e sulla conoscenza storica.

5.3 – Ringraziamenti

Si ringraziano per la partecipazione al progetto e al lavoro il Dott. Stefano Maccarana, il Dott. Armando Pederzoli e la Prof. Caterina Pesci, che hanno effettuato una prima lettura del lavoro. A carico degli autori le responsabilità relativamente ai contenuti dichiarati nello scritto.

6 – Bibliografia

- Barile, S., Saviano, M., Polese, F., & Di Nauta, P. (2013). Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale, *Sinergie Italian Journal of Management*, 90, 25-49.
- 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
- Brown, J. (2010). Accounting and visual cultural studies: potentialities, challenges and prospects, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(4), 482-505
- Burgia, I. (2020). La teoria della governmentality all'interno della social and environmental accounting research, *Economia Aziendale Online*, 11(3), 251-262
- Budge, K. (2017). Objects in focus: Museum visitors and Instagram. Curator: *The Museum Journal*, 60(1), 67-85.
- Carrus, P. P., & Melis, G. (2019). Lo stakeholder engagement nei processi di co-creazione di valore: il caso di alcune esperienze in ambito turistico. *Micro & Macro Marketing*, 28(3), 469-492.
- Cicchetti, A., Iacopino, V., Carletto, A., Marchetti, M., & Mennini, F. S., (2011). Il ruolo degli stakeholder nel processo di HTA. *Ital. Health Technol. Assess*, 4, 69-77.
- Contrafatto, M., & Rusconi, G. (2012). *Il Knowledge Management e il Social Accounting & Reporting: alcune riflessioni*. In Cardillo, E., Caruso, G., & Leotta, A. (eds. (2012). *Sistemi manageriali nelle aziende ad elevata socialità. Processi innovativi e rilevanza degli stakeholder*. Aracne, Roma, 143 – 163.

- Contrafatto, M., & Signori, S. (2012). *Responsabilità, accountability e sostenibilità aziendale: alcune riflessioni*. In Rossi, C., Rusconi, G., & Servalli, S. *Saggi di storia delle discipline aziendali e delle dottrine economiche*, Rirea, 309-326.
- Contrafatto, M. (2011). Social and environmental accounting and engagement research: Reflection on the state of the art and new research avenues. *Economia Aziendale Online*, 2(3), 73-289.
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: Why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*, 7(1), 99-124.
- De Chiara, A. (2014). From stakeholder engagement to the collective impact approach for sustainability paths in complex problems, *Sinergie Italian Journal of Management*, 33, 57-91.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude, *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fissi, S., Gori, E., Romolini, A., & Lunghi, I. (2019). I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione?. *Economia Aziendale Online*, 10(3), 505-524.
- Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(1), 409-421.
- Harris, J. D., & Freeman, E. (2008). The impossibility of the Separation Thesis. A Response to Joakim Sandberg. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 541-548.
- Harrison, J., & Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hockman, N. (2013). Zooming into an Instagram City: reading the local through social media. *First Monday*, 18(7), online.
- Hu, Y., Manikonda, L., & Kambhampati, S. (2014). What We Instagram: A First Analysis of Instagram Photo Content and User Types. *Proceedings of the Eighth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, June, Michigan, USA.
- King, C. S., Feltey, K. M., & Susel, B. O. N. (2015). The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. In *The age of direct citizen participation* (pp. 391-408). Routledge.
- Manetti, G., & Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), 985-1011.
- Manetti, G., Bellucci, M., & Bagnoli, L. (2016). Stakeholder engagement and public information through social media: a study of Canadian and American Public Transportation Agencies. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 991-1009.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Moon, H. M., Eunji, L., Jung, L., Tae, R. C., & Yongjun, S. (2016). The role of narcissism in self-promotion on Instagram. *Personality and Individual Differences*, 101, 22-25.
- Nalbandian, J. (2008). Facilitating community, enabling democracy: New roles for local government managers. In Roberts N. (Ed.). *The age of direct citizen participation* (49-62). Armonk, NY, Sharpe M.E.. (Original work published 1999).
- O'Dwyer, B. (2005). Stakeholder democracy: challenges and contribution from social accounting. *Business Ethics: A European Review*, 14, 48 - 51.
- Prunesti, A., & Lalli, F. (2011). *Geolocalizzazione e mobile marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Ramanadhan, S., Mendez, S.R., Rao, M., & Viswanath K. (2013). Social media use by community-based

- organizations conducting health promotion: A content analysis. *BMC Public Health*, 13(1), 1129.
- Rusconi, G. (2007). Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 1.
- Rusconi, G. (2007b). Stakeholder e documenti di accountability diretta delle imprese. In Rusconi, G., Freeman, R. E., & Dorigatti, M. (a cura di). *Teoria degli stakeholder*. Franco Angeli, Milano, 282-299.
- Rusconi, G. (2012). Alcune riflessioni sui recenti sviluppi dello stakeholder management: il valore per gli stakeholder. *Impresa e Progetto, Electronic Journal of Management*, 1.
- Rusconi, G., & Contrafatto, M. (2013). Corporate social accounting and accounts: a duty of accountability. *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, 2, 1- 17.
- Russmann, U., & Svensson, J. (2016). Studying Organizations on Instagram. *Information*, 7(58), 2-12
- Sancino, A. (2012). Coinvolgimento degli stakeholder e generazione di valore condiviso nelle amministrazioni pubbliche, CSR 2.0 proattiva e sostenibile. *Tra mercati globali e gestione della crisi*. Egea, Milano, 127-143
- Saviano, M., Caputo, F., Mueller, J., & Belyaeva, Z. (2017). Competing through consonance: a stakeholder engagement view of corporate relational environment. *Sinergie italian journal of management*, 36(105), 61-80.
- Savoia, L. (2009). La Stakeholder Responsibility nel turismo. I turisti oltre il confine della sostenibilità. *Notizie di POLITEIA*, XXV(93), 239-246.
- Scinicariello, M., & Salerno, I. (2019). Variabili culturali, territoriali e coinvolgimento degli stakeholder: dalla burocrazia alla gestione efficace delle policy di anticorruzione nelle pubbliche amministrazioni, L'apporto della Geografia tra rivoluzioni e riforme. *Atti del XXXII Congresso Geografico Italiano*, 425.
- Signori, S. (2017). From “managing for stakeholders” to “managing with stakeholders”: when stakeholders can help rescue a company. In *Stakeholder engagement: clinical research cases*, 167-192. Springer, Cham.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65–85.
- Tarquinio, L., & Rossi, A. (2014). Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement, il contributo del World Wild Web. *ImpresaProgetto, Electronic journal of Management*, 1.
- Unerman, J., & Bennet, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organization and Society*, 29, 685 – 707.
- Unerman, J. (2007). Stakeholder engagement and dialogue. In Unerman, J., Bebbington, J., & O'Dwyer, B. (Ed.) *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, 86-103.
- Ventriss, C. (2008). Toward a public philosophy of public administration: A civic perspective of the public. In Roberts, N. (Ed.). *The age of direct citizen participation*, 49(2), 38-48. Armonk, NY, Sharpe M.E. (Original work published 1989).