

VII Workshop dei Docenti e Ricercatori  
di Organizzazione Aziendale  
Salerno, 2-3 Febbraio 2006  
**Organizzazione, regolazione e competitività**

# **La valutazione delle performance nei progetti di imprese culturali nei Paesi in Transizione: Le due culture del cambiamento in Albania.**

di

Massimo Bianchi<sup>1</sup>  
Workcultshortbis<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Professore Straordinario di Organizzazione Aziendale, Università di Bologna, Facoltà di Economia – Forlì, [mbianchi@spfo.unibo.it](mailto:mbianchi@spfo.unibo.it) (335-6769622)

<sup>2</sup> Alla rilevazione ha collaborato Laura Tampieri, Dottoranda in Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche presso l'Università degli Studi di Salerno – Dipartimento Discipline economico-aziendali

## **Premessa**

Il paper si propone di analizzare un caso di valutazione, svolta da due distinti gruppi di referenti, uno di cultura aziendale e l'altro storica, circa i progetti di creazione di nuove imprese culturali nei Paesi in Transizione che da un regime fortemente regolato stanno evolvendosi verso un ambiente altamente competitivo.

La valutazione delle performance di progetto in questo specifico contesto ripropone il dibattito sulle due culture, quella scientifico-tecnica e quella umanistico-storica e sul rapporto fra economia e cultura ( Salvemini 2005) che, nel Nostro Paese, comporta peculiari problematiche rispetto al mondo anglosassone.

La questione delle due culture posta da Snow (1964) ed il successivo dibattito con Leavis (1972) approdano al problema dell'evoluzione delle Discipline Aziendali (Ferraris Franceschini,1991) ed a quello sulle diversità di sviluppo interpaese (Piore, Sabel, 1984) mettendo in dubbio sia la metodologia dell'approccio cross cultural ( Kras, 1995 ) sia la prospettiva rivolta alla necessaria condivisione delle scelte di valore inerenti lo sviluppo dell'impresa nei paesi in transizione ( Langer, 2002).

L'identificazione dell'Economia e dell' Organizzazione Aziendale con il metodo scientifico, e di chi si occupa della cultura con i "letterati" dall'altro, viene messa in discussione nell'ottica post-moderna ( Rullani, Romano,1998 ) ove anche in ambito aziendale coloro che affrontano il problema di una verifica delle teorie e di una loro valutazione applicativa devono fare i conti con modelli culturali indipendenti da un riscontro scientifico o razionale in senso stretto (Padroni, 2000).

Un ulteriore elemento di riflessione è dato dalle osservazioni di Giddens (1987, 1991 ) sull'agire sociale e organizzativo legato alle comunità di pratica che sviluppano in questa direzione la rilevanza attribuita ai legami forti ( Granovetter,1973 ) nel tentativo di fornire un adeguato background culturale al learning by doing ed allo stabilirsi di routine al fine di conferire un nuovo profilo alle competenze rese necessarie in uno specifico ambiente dall'accelerato cambiamento ( Maggi, 2000 ).

Un altro spunto della ricerca è l'osservazione secondo la quale esistono molti studi sulla imprenditorialità ma pochi sullo start up d'impresa ( Jones, 2001; Aldrich, 2000 ).

Le problematiche dei progetti di sviluppo delle PMI nei paesi in transizione sono state affrontate in precedenti scritti (Bianchi, 1999, 2000, 2004a) successivamente approfondite con ricerche sul campo (Tampieri, 2005 ). Nel corso del 2005, la predisposizione di alcuni progetti di collaborazione scientifica Italo-Albanese nel settore delle imprese culturali e un seminario congiunto fra Storici ed Aziendalisti svoltosi in Albania, hanno offerto l'opportunità di effettuare un'indagine sulla valutazione delle iniziative di creazione di imprese operanti in ambito culturale<sup>2</sup>.

Le opzioni esaminate per la verifica delle performance di progetto hanno fatto riferimento ai principi di controllo interno delle organizzazioni e specificamente ai concetti di Efficacia, Efficienza ed Adeguatezza.

### **1. Le due culture ed il problema della transizione.**

L'aumento delle responsabilità di Italia ed Europa nel contesto internazionale ed il collegato impegno nei paesi in transizione per il passaggio ad un sistema economico-politico di tipo occidentale, nonché la necessità di individuare le più idonee linee di questi interventi con particolare riguardo alla creazione d'impresa, pone il problema della progettazione delle singole iniziative.

Si tratta di un argomento molto vasto che risponde a esigenze emergenti dal crescente coinvolgimento delle sue strutture pubbliche, NGO e privati, nell'attività internazionale rivolta alla cooperazione, sviluppo e assistenza nell'ambito della quale il dibattito sulla valutazione di queste attività, generalmente organizzate per missioni o progetti, va ben oltre la semplice rendicontazione scientifica, tecnica e contabile richiesta dagli enti finanziatori.

Poiché una parte significativa di queste iniziative è legata a progetti di ordine culturale, proprio su questi argomenti è frequente si manifesti un divario fra l'impostazione storico-umanistica alla base di questi interventi e quella tecnico-aziendalistica alla quale si riferiscono gli aspetti di gestione e rendicontazione.

Questo dualismo riecheggia la questione delle due culture posta da Snow e del progressivo divario denunciato dall'Autore fra i processi di comunicazione fra umanisti e scienziati con i suoi negativi riflessi sul sistema scolastico inglese. La posizione di Snow è stata fortemente criticata (Levine, Owen 1963; Cornelius, Edwin 1964) ma l'argomento è pur sempre radicato nella tradizione degli studi sociali con il Weber e la sua contrapposizione fra cultura cattolica orientata alle scuole umanistiche e cultura protestante rivolta preferenzialmente alle scuole tecnico professionali (Weber 1905). Successivamente Popper (1972) e Polanyi (1961a, 1961b) hanno proposto un superamento della dicotomia ponendo l'accento sulla comprensione cross-cultural alla quale l'approccio scientifico darebbe il proprio contributo permettendo di superare le limitazioni esistenti.

La rivoluzione tecnologico-informatica e il knowledge management hanno fornito ulteriori spunti di approfondimento nei Paesi in transizione (Bajgoric, 1990, 2002, Cerović 2002), con specifico riferimento ai processi di creazione d'impresa che, nella semiosfera ipotizzata da Lotman, rappresentano una perturbazione in grado non solo di proporre una nuova organizzazione delle transazioni ma anche di falsificare precedenti approcci almeno per quanto riguarda il microambiente di riferimento e le rispettive culture (Lotman 1985, Federici 1995).

A questo si aggiungono le diverse dinamiche con cui i Paesi in transizione si muovono verso un mercato di caratteristiche occidentali e la conseguente necessità di valutare gli interventi rivolti ad agevolare questo processo tenendo conto della differente percezione che gli ambienti locali possono avere per l'introduzione della cultura dell'impresa (Mussari 1998).

## **2. Organizzazione e cultura nel project management per la creazione di imprese. Parametri e indici di valutazione.**

Nella generalità dei casi, sia che si rivolga ad Amministrazioni Pubbliche che ad organizzazioni non profit o private, i progetti per la creazione d'impresa hanno come principali argomenti gli obiettivi da raggiungere e le risorse da utilizzare nonché le metodologie attraverso le quali si perseguono intenzionalmente risultati verificabili.

Gli strumenti presi in esame nel caso in questione sono legati ai concetti di Efficacia (Ec), Efficienza (Ez) ed Adeguatezza (Ad) e cioè i principali aspetti del controllo strategico e di gestione delle Pubbliche Amministrazioni<sup>3</sup> che sono coinvolte a diverso titolo negli interventi in campo culturale (Tav.1).

---

<sup>3</sup> Cfr. D.Lgs. 30 luglio 1999 n. 286, Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della Legge 15 marzo 1997, n. 59.

Tav 1 -Tipologie degli indici di controllo e aspetti di performance.

Efficacia	Puntualità Stato di avanzamento % di realizzazione
Efficienza	Produttività Rendimento Economicità
Adeguatezza	Sostenibilità Congruenza Fattibilità

Indicando con Ec il rapporto fra i Risultati e Obiettivi, Ez il rapporto fra Risultati e Risorse e Ad quello fra Risorse e Obiettivi ne deriva che (Bianchi 2001)

$$Ad = Ec/Ez [ 1 ]$$

in quanto sviluppo di :

$$Ad = (Risultati/Obiettivi) / ( Risultati/Risorse)$$

In particolare le Risorse ( z ) risultano strettamente legate al rapporto fra gli Obiettivi programmati ( x ) e i Risultati effettivamente raggiunti ( y ) secondo la formulazione:

$$z = \frac{2 x y}{x + y} [ 2 ]$$

E' così possibile individuare (Tav. 2 ) gli spazi di soluzione delle equazioni corrispondenti delle interdipendenze fra parametri di valutazione ( 2.1. ) e fra indici di valutazione ( 2.2)<sup>4</sup>

Di questi indici ci si è già occupati sia in termini di controllo delle attività di progetto che di valutazione dei risultati rilevando possibilità di approfondimento della ricerca sia in riferimento alle implicazioni teoriche del controllo strategico e di gestione sia ai fini pratici per la predisposizione, gestione e rendicontazione finale dei progetti di creazione d'impresa ( Bianchi 2002, 2003 ).

<sup>4</sup> Per  $Ec = |Risul - Oby| / Oby$  ;  $Ez = Risul / Riso$  ;  $Ad = |Riso - Oby| / Oby$  si pone:

- x = Riso
- y = Risu
- z = Oby

A questo punto l'equazione diventa:

$$|x - z| / z = |y - z| x / y$$

le cui soluzioni sono :

$$y = x \text{ per } (x \geq z \text{ ed } y \geq z) \text{ o } (x < z \text{ ed } y < z)$$

$$z = 2 xy / x + y \text{ per } (x < z \text{ ed } y > z) \text{ o } (x > z \text{ ed } y < z)$$

Valori negativi per le grandezze x, y, z non vengono contemplati. In questo modo la parte di funzione considerata è quella del semispazio di coordinate positive ( $x \geq 0, y \geq 0, z \geq 0$ ).

Dal punto di vista applicativo, ricerche sugli effettivi processi di controllo interno della Pubblica Amministrazione hanno rilevato la maggiore diffusione degli indici Ec rispetto agli indici Ez e un impiego minimo degli indici Ad <sup>5</sup>. La differente diffusione è stata spiegata sottolineando la relativa facilità di individuazione degli indici Ec ( Esprimibili con immediatezza in rapporto agli obiettivi dichiarati ), le difficoltà di rilevazione dei dati di Ez ( Ed in particolare della Economicità ) considerata la limitata diffusione nella P.A. della contabilità Economica ed infine la problematicità degli indici Ad inerenti il controllo di tipo strategico e il collegato giudizio relativo alle scelte di governance.

### **3. Il caso dei progetti di creazione di imprese culturali in Albania.**

Il caso esaminato si riferisce ad un progetto dell'Università di Bologna finanziato dal Ministero degli Affari Esteri, Direzione Generale dei Paesi per l'Europa, nel quadro della Legge 212 , per lo sviluppo del Distretto portuale di Durazzo.

Nel corso del 2005, per discutere i risultati di questi interventi e con la collaborazione dell'Università di Parma <sup>6</sup>, è stato organizzato in Albania un seminario itinerante nel corso del quale si sono confrontati Umanisti ed Aziendalisti sulle prospettive di sviluppo delle imprese culturali nei Paesi in transizione. In occasione di questo evento è stato elaborato un questionario che, oltre agli studiosi/ricercatori partecipanti, è stato somministrato agli studenti/stagisti coinvolti a diverso titolo nei progetti sia sul campo che presso le rispettive Università.

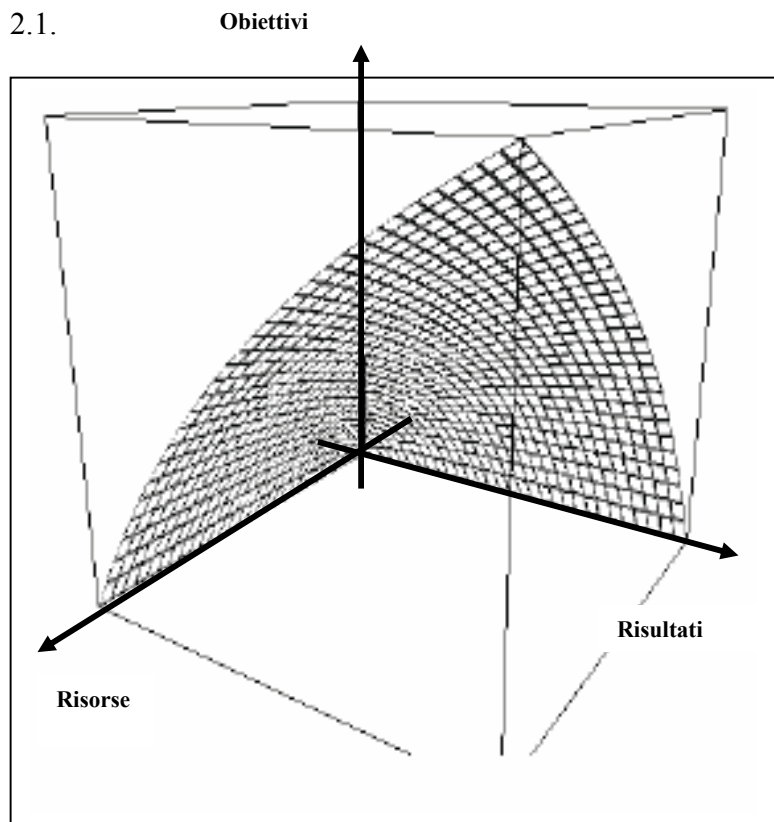
---

<sup>5</sup> Approssimativamente in un rapporto 90 : 9 : 1 . (Bianchi 2004b)

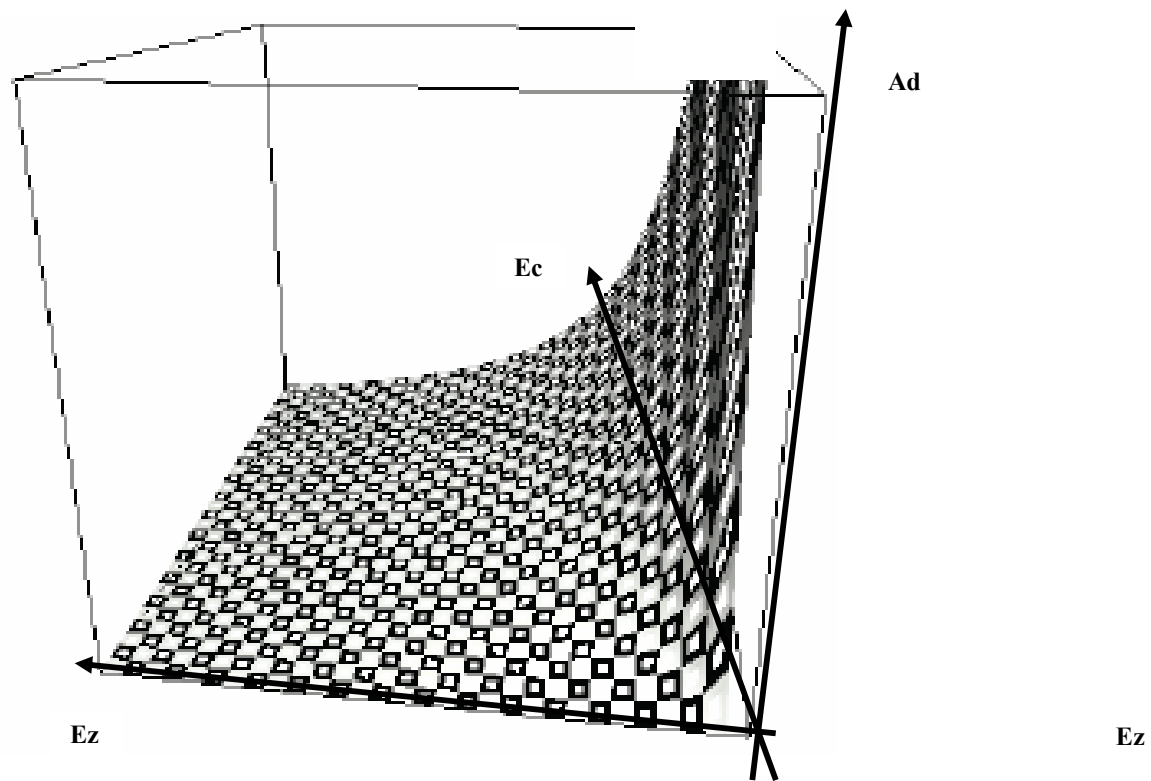
<sup>6</sup> Anch'essa da anni con il Dipartimento di Storia , impegnata in Albania con una serie di iniziative di cui la più rilevante è rappresentata dalla Missione Archeologica per il recupero dell'Anfiteatro Romano di Durazzo

Tav. 2 – Interdipendenze fra Parametri e fra Indici di valutazione.

2.1.



2.2.



Il Progetto della Università di Bologna per l'area di Durazzo è caratterizzato da un forte accento posto sullo sviluppo delle Imprese in campo culturale con corsi di formazione, stage in Italia presso aziende del settore e supporto alla creazione di nuove imprese<sup>7</sup>.

Tav. 3 – Lo schema di rilevazione.

SETTORE		INDICATORI	PUNTEGGIO DI RILEVANZA				
Recupero anfiteatro Durazzo	Ec	Rispetto delle specifiche tecniche di progetto	1	2	3	4	5
	Ez	Produttività degli addetti	1	2	3	4	5
	Ad	Sistema coordinato di rilascio permesso - programmazione attività - tempi morti	1	2	3	4	5
Agenzia di sviluppo del turismo culturale	Ec	Rispetto tempi di svolgimento iniziativa	1	2	3	4	5
	Ez	Numero delle iniziative realizzate in rapporto al numero degli addetti	1	2	3	4	5
	Ad	Volume degli investimenti necessario per promuovere le attività di turismo culturale	1	2	3	4	5
Servizio guide turistiche	Ec	Numero di contatti con il cliente	1	2	3	4	5
	Ez	Numero viaggi in cui viene impegnata in media ogni guida turistica	1	2	3	4	5
	Ad	Rapporto qualità/prezzo	1	2	3	4	5
Società per il turismo sostenibile	Ec	Grado di soddisfazione dei clienti	1	2	3	4	5
	Ez	Costi sostenuti per il supporto alle agenzie di turismo collegate.	1	2	3	4	5
	Ad	Fattibilità di un network tra le agenzie di turismo che operano nel Paese	1	2	3	4	5
Promozione attività del tempo libero	Ec	Numero di fiere seguite nell'anno	1	2	3	4	5
	Ez	Prodotti inseriti in catalogo ogni anno	1	2	3	4	5
	Ad	Congruenza degli investimenti rivolti alla realizzazione di una rete di punti di vendita servizio sul territorio	1	2	3	4	5

La rilevazione si è concentrata su questi progetti considerando separatamente i partecipanti di cultura storico-Umanistica e quelli di formazione tecnico-aziendale. Il primo gruppo faceva riferimento a raggruppamenti tradizionali delle facoltà di Lettere e Filosofia ed il secondo a materie di ordine tecnico ed aziendale. In questo ultimo gruppo sono stati anche aggregate persone che, pur non vantando una specifica cultura aziendale potevano ad essa far riferimento in base alle esperienze professionali di carattere manageriale ed operativo .

I progetti ai quali è stato fatto riferimento sono cinque : uno relativo al recupero dell'Anfiteatro Romano, di forte contenuto tecnico-scientifico, due progetti che sono stati definiti "tradizionali" in quanto riguardanti lo sviluppo di un'impresa dedita all'organizzazione di eventi e tour turistico-culturali ed un'altra inerente il servizio di guide turistiche. Sono stati poi considerati due progetti innovativi dedicati all'organizzazione delle attività del tempo libero ( Sempre con forte valenza culturale ) ed al turismo sostenibile.

<sup>7</sup> Queste attività sono state oggetto di una prima analisi dal punto di vista dei processi di valutazione dei risultati. Cfr. L. Tampieri, *Un'applicazione sperimentale della Balanced Scorecard alla riorganizzazione di un Corridoio logistico. Il caso del Corridoio Paneuropeo n. 8, Paper presentato al Convegno AIDEA Giovani 2005*

Nella rilevazione non è stata considerata la dimensione economica dei cinque progetti, pur significativamente differente, al fine di non introdurre un elemento marcatamente aziendale e collegato al valore economico delle risorse impegnate.

Tav. 4 – Risultati complessivi della rilevazione inerenti la Rilevanza degli Indici di valutazione.

4.1

Tipologia	Gruppi Valutatori	n.	Rilevanza				Dev St.		
			media	mediana	min	max			
Umanisti	Studiosi/Ricercatori	18	3,919	3,88	4	1	5	0,93	0,91
	Studenti/Stagisti	8	3,833		4	1	5	0,88	
Aziendalisti	Studiosi/Ricercatori	11	4,000	3,61	4	1	5	1,13	1,14
	Studenti/Stagisti	19	3,214		3	1	5	0,96	
U – A			0,27				0,22		

4.2

Tipologia	Gruppi Valutatori	età media ( arr)	Media	Dev St.
U	Studiosi/Ricercatori	53	3,96	0,94
A	Studiosi/Ricercatori	34		
U	Studenti/Stagisti	31	3,52	1,1
A	Studenti/Stagisti	24		
SR - SS			0,44	0,16

4.3

Tipologia progetto	Progetti	media	mediana	min	max	Dev St.
Tecnico Scientifico	Anfiteatro Durazzo	3,798	4	1	5	1,18
Tradizionale	Turismo Culturale	3,821	4	1	5	0,97
	Guide Turistiche	3,815	4	1	5	0,97
Innovativo	Turismo Sostenibile	3,643	4	1	5	1,16
	Tempo Libero	3,345	3	1	5	0,95

4.4

Tipologia controllo	Indici	n.	media	mediana	min	max	Dev St.
Di gestione	Ec	5	3,789	4	1	5	1,05
	Ez	5	3,596	4	1	5	1,03
Strategico	Ad	5	3,729	4	1	5	1,08

Per la valutazione è stato predisposto un set di parametri e di indici di Efficacia, Efficienza ed Adeguatezza (Tav. 3 ), definiti dal Comitato Tecnico Scientifico preposto ai progetti e negoziati con i



Project Manager al fine di fissare obiettivi visibili per i responsabili e i tutor di progetto e da sottoporre al Ministero in sede di rendicontazione.

Nelle diverse configurazioni (Tav. 4) gli intervistati hanno utilizzato tutto il range proposto, la dispersione delle risposte si presenta limitata e, complessivamente, il risultato complessivo dei valori corrispondenti si aggira attorno alla media ed alla mediana. Avendo assegnato il valore uno alla valutazione minima, tale risultato esprime un equilibrio sostanziale delle opzioni sottoposte ai partecipanti.

#### **4. Le ipotesi di ricerca e i dati rilevati.**

Definiamo alcune questioni terminologiche.

Il termine Significatività indica la Riconoscibilità e condivisione degli indici declinati nell'ambito delle singole tipologie, da parte dei diversi soggetti che sono in grado di individuarli come rappresentativi di un certo livello di performance. In questo senso la dispersione delle indicazioni date dagli intervistati circa la Rilevanza dei singoli indici, distinti per formazione culturale, accademica, progetto e tipologia, è considerata espressione di bassa Significatività mentre al contrario una maggiore concentrazione delle stesse indicazioni diventa segno positivo di Significatività. Lo strumento usato per rilevarla è la Deviazione Standard<sup>8</sup>.

Rilevanza è definita come importanza che i valutatori danno al singolo indice quale espressione della Efficienza, Efficacia o Adeguatezza dei Progetti. Tale Rilevanza viene espressa con un punteggio (Nulla 1, Scarsa 2, Sufficiente 3, Significativa 4, Essenziale 5) e confrontata in termini relativi fra i diversi raggruppamenti di analisi.

La Percezione degli indici è espressa dall'opinione che gli intervistati hanno della Rilevanza degli indici proposti per la valutazione in relazione alle specifiche tipologie di performance ed ai singoli progetti.

Definiamo infine indice Mediatore quello che fa registrare le minori differenze di Rilevanza fra Umanisti e Aziendalisti. L'attribuzione di questa caratteristica è fondata sull'ipotesi che la composizione di eventuali divergenze fra valutatori avvenga su argomenti (Espressi nella fattispecie da Ec, Ez, Ad) fra i quali esistono le minori differenze di vedute.

Poiché il paradigma proposto presuppone una stretta interdipendenza calcolabile in termini logico-formali (Nel senso che ogni indice dipende dagli altri due secondo la formulazione [ 1 ]), le risposte ottenute circa la Rilevanza degli indici sono espressione della Rilevanza Effettiva mentre i dati calcolati sulla base delle interdipendenze ipotizzate sono indicati come Rilevanza Derivata. Una volta individuato, se possibile, l'indice mediatore, se ne considererà il corrispondente valore Percepito e Derivato.

Esaminiamo ora le ipotesi proposte.

*Ipotesi : La Significatività degli indici di valutazione è differente per Umanisti ed Aziendalisti .*

---

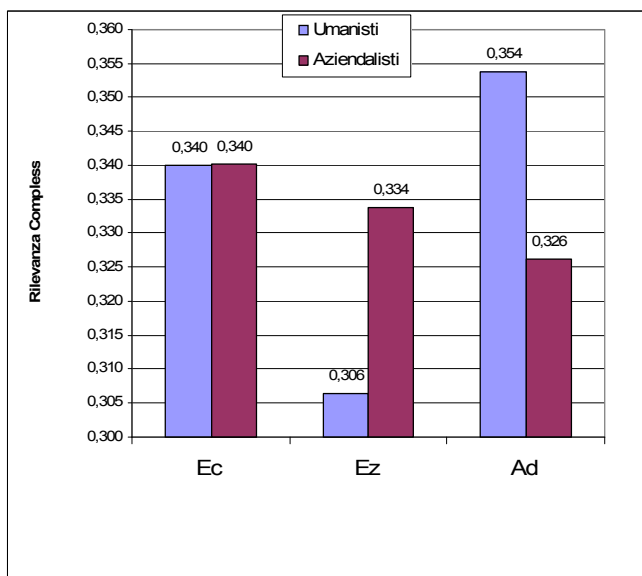
<sup>8</sup> La Deviazione Standard ( $\sqrt{(x - \bar{x})^2 / (n - 1)}$ ) è stata preferita in quanto mantiene le dimensioni del fenomeno che viene analizzato.

In generale ( Tav. 4 ), sia che si consideri i dati per gruppi ( Umanisti/Aziendalisti ), per posizione accademica ( Studiosi/Stagisti ) ed età, per progetti o per indici, la deviazione standard si presenta contenuta da un minimo di 0,88 ( 4.1 - Studenti/Stagisti del gruppo Umanisti ) ad un massimo di 1,18 ( 4.3 – Progetto Anfiteatro Durazzo ). Si può ritenere quindi che la declinazione degli indici proposti sia significativa ai fini della percezione della relativa valutazione.

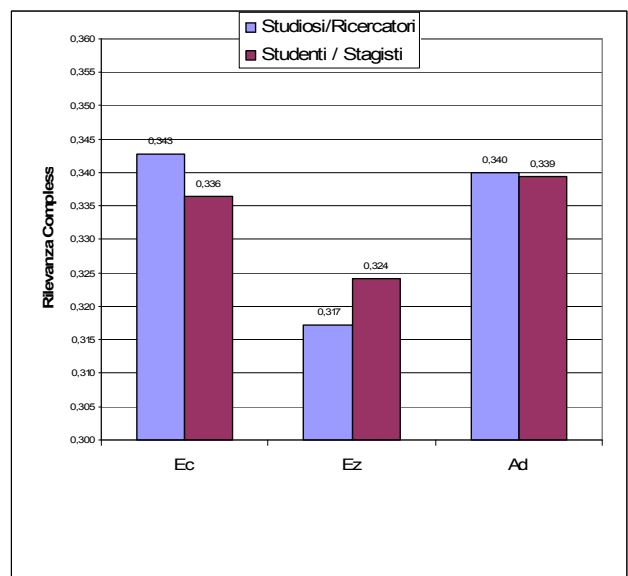
In particolare il livello di Significatività medio è maggiore per gli Aziendalisti ( 1,14 ) rispetto agli Umanisti ( 0,91 ). A questo proposito le differenze fra Umanisti-Aziendalisti (  $U - A = 0,22$  ) sono maggiori a quelle fra Studiosi/Ricercatori e Studenti/Stagisti (  $SR - SS = 0,16$  ) .

Tav. 5 – La percezione di Rilevanza di Umanisti e Aziendalisti .

5.1.



5.2



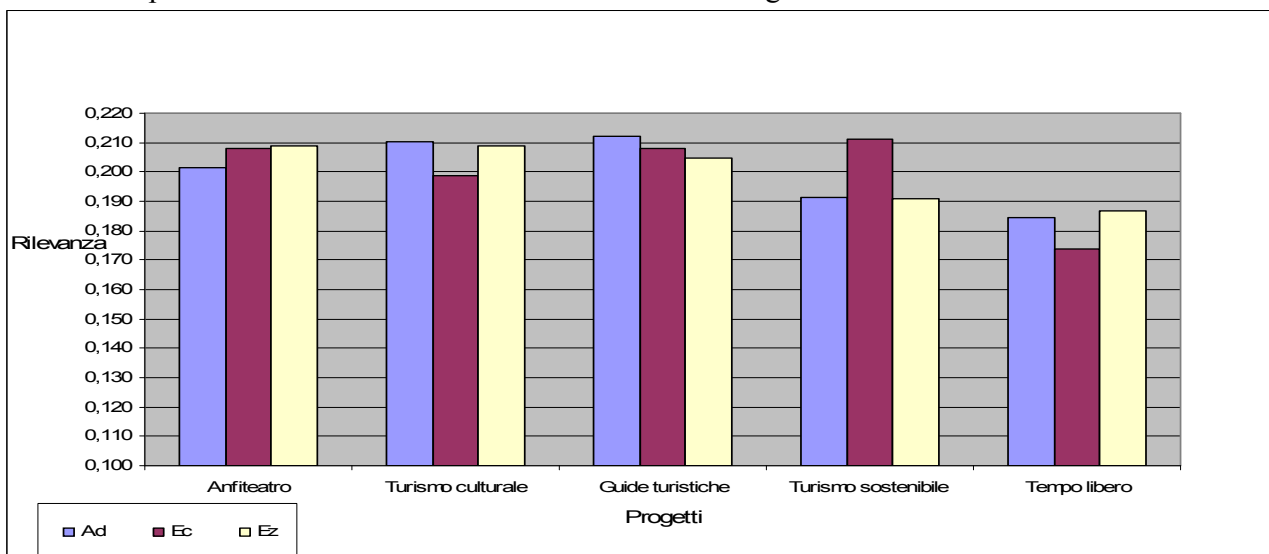
*Ipotesi : La Rilevanza degli indici di valutazione è differente per Umanisti ed Aziendalisti .*

Innanzitutto osserviamo ( Tav 5 )<sup>9</sup> che le differenze relative di percezione della Rilevanza fra i gruppi Umanisti-Aziendalisti sono superiori a quelle fra Studiosi/Ricercatori-Studenti/Stagisti. I due gruppi sono caratterizzati da differenze di età media che risulta essere più elevata per gli Umanisti ( 53 per gli SR e 31 per gli SS ) e più bassa per gli Aziendalisti ( 34 SR, 24 SS ).

La Adeguatezza dei progetti risulta essere di maggiore importanza ( Relativa ) per gli Umanisti mentre l'Efficienza è ritenuta più rilevante dagli Aziendalisti. I due gruppi non presentano differenze apprezzabili per quanto riguarda l'Efficacia ( Tav. 5.1 ). Sembra dunque che gli Aziendalisti siano più sensibili alle ragioni legate al rapporto Risultati/ Risorse ( Ec ) mentre gli Umanisti propendano per la perseguibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili ( Ad ). La differente appartenenza culturale porta a diversità di percezione delle performance maggiori che fra i due differenti livelli accademici ( E di età ) ( Tav. 5.2 ).

<sup>9</sup> In termini di Rilevanza relativa. Una valutazione equilibrata delle tre tipologie dovrebbe portare ad una incidenza dello 0,33333...

Tav. 6 – La percezione di Rilevanza nella valutazione dei Progetti.

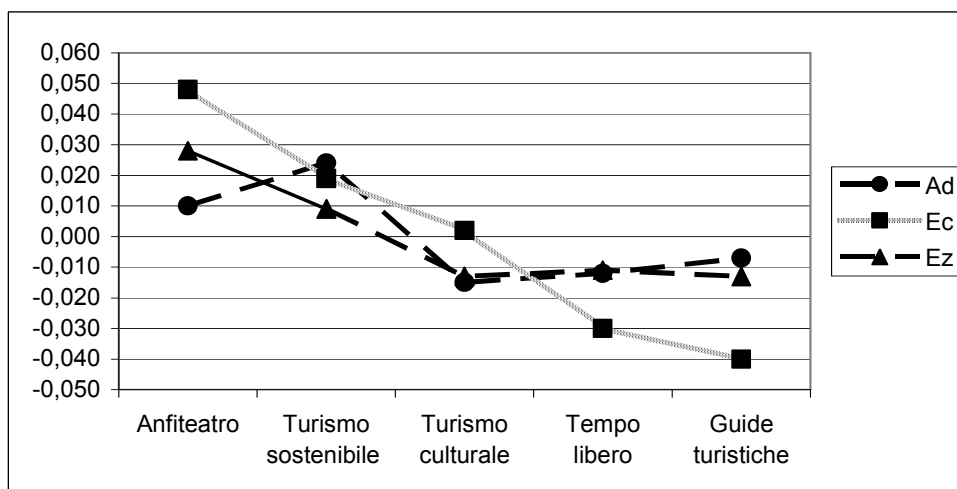


*Ipotesi : Esiste una differente percezione di valutazione degli indici a seconda del contenuto scientifico ed innovativo dei progetti.*

La tipologia dei progetti, nel suo diverso contenuto scientifico ed innovativo, dà luogo a differenti valutazioni delle performance? Uno sviluppo di questa ipotesi, coerente con le tesi sulle due culture, potrebbe essere che maggiore è il contenuto scientifico ed innovativo dei progetti , più significative sono le differenze nella valutazione delle performance.

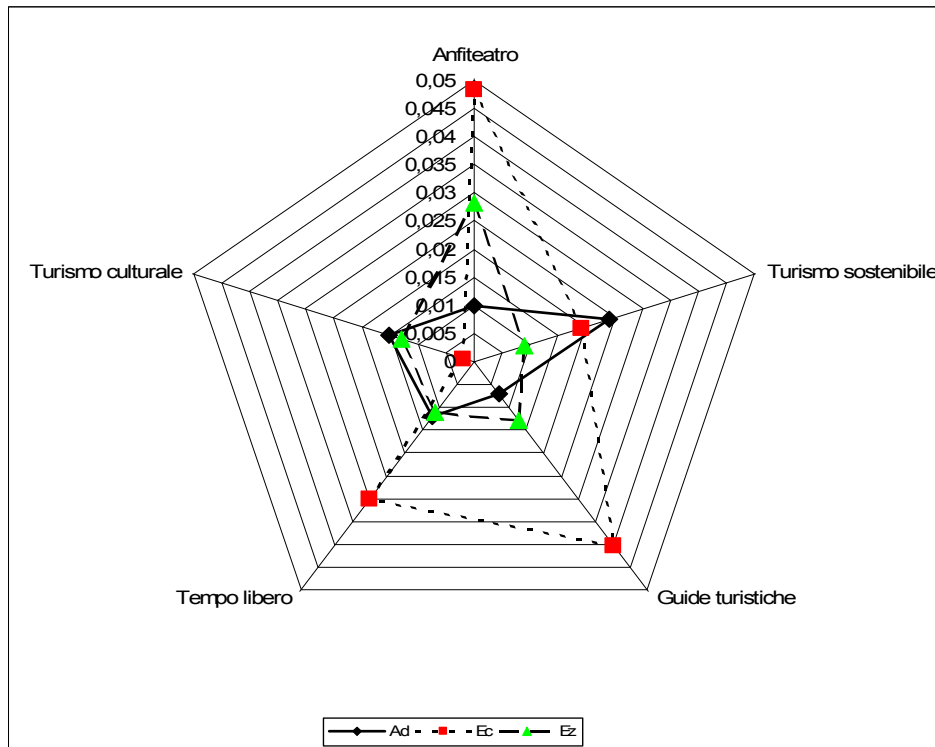
A questo proposito ( Tav. 6 ). l'Efficacia viene percepita in termini relativi in rapporto alle altre due tipologie come meno rilevante per il progetto sul tempo libero mentre minori sono le differenze tra le percezioni relative agli altri progetti. L'Adeguatezza viene percepita come più rilevante nei progetti più legati al business turistico tradizionale (Turismo culturale e Guide); meno rilevante si presenta nei progetti di turismo innovativo (Tempo libero e Turismo sostenibile); il progetto di recupero dell' Anfiteatro di Durazzo avente valenza scientifica presenta valori intermedi.

Tav. 7 – Differenze nella percezione della Rilevanza fra Umanisti e Aziendalisti ( U – A ).



La Rilevanza degli indici di performance ( Tav. 7 ), si presenta nel suo complesso più elevata per gli Umanisti [  $(U - A) > 0$  ] nel progetto Anfiteatro e in quello per il Turismo Sostenibile mentre gli Aziendalisti [  $(U - A) < 0$  ] ritengono nel complesso più rilevanti gli indici proposti per quanto riguarda i progetti inerenti le Guide Turistiche, il Turismo Culturale e Tempo Libero.

Tav. 8 – Differenze di percezione nella rilevanza degli indici attribuita ai diversi progetti.



*Ipotesi : L'indice che più si presta ad una mediazione è quello che fa registrare le minori differenze di percezione fra i due gruppi.*



Quale degli indici può proporsi come mediatore nell'eventuale dialogo fra Umanisti e Aziendalisti?

Abbiamo osservato ( Tav. 5.1.) che complessivamente l'indice che presenta le minori differenze di percezione tra Umanisti e Aziendalisti è l'Efficacia. Se tuttavia ( Tav. 8 ) analizziamo i dati rilevati in riferimento agli specifici progetti, è l'Adeguatezza a presentare le minori differenze nella maggioranza dei progetti mentre l'Efficienza segue di poco. L'Efficacia mostra le maggiori differenze fra i diversi progetti con un massimo per l'Anfiteatro ed un minimo per il Turismo Culturale.

*Ipotesi : La misura dell'Adeguatezza calcolata ( Derivata ) può discostarsi da quella Percepita.*

Considerato che la valutazione dei progetti riguarda principalmente il problema dell'Adeguatezza del progetto stesso e che, per i progetti esaminati, sembra questo l'indice con le maggiori potenzialità di mediazione, esistono degli scostamenti fra il suo valore Percepito e quello Derivato ?

L'ipotesi che potesse esserci una divergenza fra la percezione della performance e la misura da essa derivabile sulla base dei rapporti ( Calcolati ) che intercorrono fra gli indici stessi è già stata discussa in una indagine preliminare già citata ( Tampieri 2005).

Se applichiamo la formula [1] ai dati che rappresentano la percezione della Rilevanza degli indici (Tav. 9) e riportiamo su un grafico a due dimensioni le interdipendenze di cui a Tav. 2.2. ( Tav. 10.1), possiamo localizzare in un'area circoscritta (  ) la Percezione dell'Adeguatezza rispetto a quella Derivata (  ).

Questo conferma precedenti ricerche e insieme al fatto che, in proposito, non esistono significative differenze fra Umanisti ed Aziendalisti ( Tav. 11 ).

Tav. 9 – Dati Percepiti e Dati Derivati.

<b>Dati Percepiti</b>		Anfiteatro	Turismo culturale	Guide turistiche	Turismo sostenibile	Tempo libero
Efficacia	U	0,233	0,200	0,188	0,221	0,159
	A	0,185	0,198	0,228	0,201	0,188
	Media	0,209	0,199	0,208	0,211	0,174
Efficienza	U	0,224	0,202	0,198	0,196	0,181
	A	0,196	0,215	0,211	0,186	0,192
	Media	0,210	0,208	0,204	0,191	0,186
Adeguatezza	U	0,207	0,203	0,209	0,203	0,179
	A	0,196	0,218	0,216	0,179	0,191
	Media	0,202	0,210	0,212	0,191	0,185
<b>Dati Derivati</b>						
Adeguatezza	U	1,040	0,987	0,950	1,129	0,880
	A	0,943	0,921	1,079	1,081	0,981
	Media	0,995	0,953	1,016	1,106	0,932

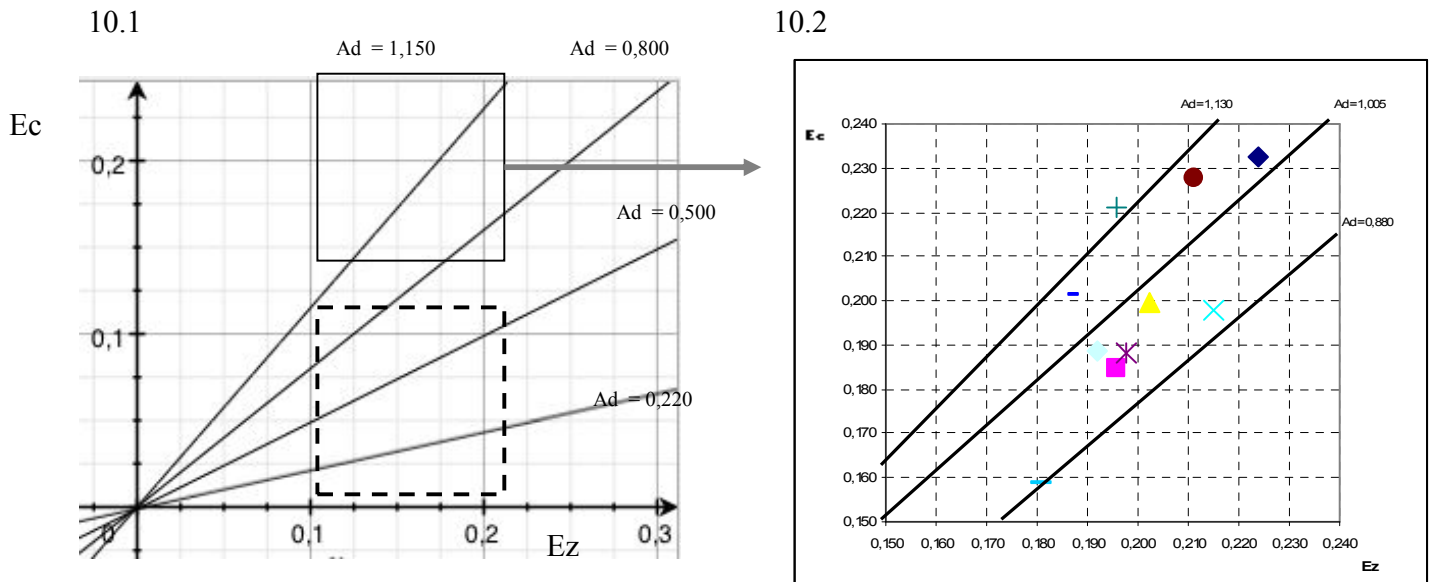
## 5. Discussione e conclusioni.

La rilevazione effettuata su un numero limitato di intervistati ( 56 ) è esaustiva dello specifico contesto esaminato: quello dei partecipanti al progetto ed alla discussione dei risultati. Può ritenersi che essa non sia rappresentativo di una realtà più vasta anche se non coinvolta direttamente nel caso in esame e con conoscenze meno approfondite delle dinamiche in gioco. Un ulteriore elemento da considerare è dato dalla composizione delle interviste per nazionalità dei partecipanti : il gruppo degli Studenti Stagisti Aziendalisti è prevalentemente formato da Albanesi mentre gli altri sono prevalentemente formati da Italiani.

Della differente età dei gruppi si è già parlato come di un fattore che – pur di portata inferiore rispetto alla contrapposizione Umanisti – Aziendalisti, potrebbe essere collegato ad una maggiore sensibilità delle generazioni più recenti per i problemi di carattere economico-aziendale. Con questi limiti

possiamo commentare alcuni aspetti emersi dall'analisi del caso sicuramente da approfondire in ulteriori ricerche.

Tav. 10 – Adeguatezza Derivata ( — ) e Adeguatezza Percepita ( --- ).



*	U. Guide Turistiche	●	A. Guide turistiche
—	U. Tempo Libero	◆	A. Tempo Libero
▲	U. Turismo Culturale	×	A. Turismo Culturale
+	U. Turismo Sostenibile	-	A. Turismo Sostenibile
◆	U. Anfiteatro	■	A. Anfiteatro

Dal punto di vista della Significatività e Rilevanza degli Indici di Valutazione l'appartenenza alle due culture considerate è un fattore di differenziazione più potente della posizione accademica e dell'età. Per ciò che concerne la tipologia di progetto maggiore è il contenuto scientifico ed innovativo dei progetti, più significative sono le differenze nella valutazione delle performance.

Nel complesso gli Aziendalisti dimostrano maggiore sensibilità nei confronti dei valori della Efficienza mentre presso gli Umanisti prevale la preoccupazione per gli aspetti di Adeguatezza.

Sugli aspetti specifici per quanto riguarda l'Adeguatezza sembrano manifestarsi, nei vari progetti, le minori differenze di vedute mentre è l'Efficacia ad offrire i risultati più distanti. Questo risultato, se confermato da ulteriori approfondimenti, proporrebbe l'Adeguatezza come criterio intorno al quale Umanisti ed Aziendalisti possono più facilmente trovare un accordo.

Gli Umanisti in generale manifestano una maggiore attenzione per la valutazione delle performance dei progetti relativi all'Anfiteatro e dell'Agenzia per il Turismo Sostenibile. Nel primo le specifiche indicate erano relative al rispetto delle specifiche di progetto, alla produttività degli addetti ed al

coordinamento del rilascio delle licenze rapportato con il programma delle attività da svolgere. Per il Turismo Sostenibile gli indici proposti facevano riferimento al Rispetto dei tempi di svolgimento dell'iniziativa, al rapporto fra iniziative realizzate ed addetti ed al volume di investimenti necessario.

Per i progetti Guide Turistiche e Tempo Libero l'attenzione degli Aziendalisti prevale su quella degli Umanisti negli aspetti inerenti il rapporto qualità/prezzo e la congruenza degli investimenti ( Ad ), il numero viaggi per guida ed i prodotti a catalogo ( Ez ), i contatti per cliente ed il numero degli eventi seguiti ( Ec) .

In questo quadro di interessi, nell'ambito dei quali fra i due gruppi l'importanza data all'Adeguatezza presenta i valori meno distanti, si può tentare di dare un significato all'inferiorità dei valori Percepiti di Ad rispetto a quelli Derivati. Nel caso in esame si osserva che questi ultimi, si presentano per Umanisti ed Aziendalisti superiori a quelli Percepiti. Ciò confermerebbe precedenti rilevazioni e corrisponde in termini di vision al generalizzato atteggiamento che, nella fase di progettazione e valutazione delle iniziative da intraprendere nei paesi in transizione, fa percepire l'Adeguatezza degli Obiettivi da raggiungere e delle Risorse disponibili inferiore a quella reale che poi si realizza in termini concreti attraverso il buon fine delle iniziative.

L'apparente sorpresa dei risultati più che positivi che negli ultimi tempi i paesi in transizione stanno effettivamente mettendo a segno in termini di sviluppo può costituire una conferma di questa proposizione<sup>10</sup>. Questi mettono in dubbio l'inadeguatezza che sino ad oggi si è espressa nei confronti degli strumenti e delle risorse ( Anche interne ) impegnate nello sviluppo di questi Paesi cui veniva attribuita una cultura non competitiva e assistenzialista considerata un portato dei precedenti regimi.

### **Riferimenti Bibliografici.**

Aldrich H.: 2000, *Learning Together: National Differences in Entrepreneurial Research*, in D.L. Sexton and H.Landstrom ( Eds.) The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, Blackwell, Oxford.

Bajgoric N.: 1990, *Decision Support Systems versus Expert Systems : The Systems approach in Jenkins*, M.A. Siegle, H.S. ( Eds.) MIS and Organizations.An International Perspective, Wm.C.Brown Publ.

Bajgoric N.: 2002, *Information technology drivers for agile management*, in M.Čičić, N.Brkić ( A cura di ), Transition in Central and Eastern Europe-Challenges of 21st Century, University of Sarajevo, Sarajevo.

Bianchi M.: 1999, Cross border public centres of support and technical assistance for small business development, *Ekonomiska Istraživanja .Economic Research*, Pula, V. 12 , n° 1-2.

Bianchi M.: 2000, *Lessons for diversity management from Development Projects in Balkan Countries*. VII Conferenza di Portoroz, Dnevi slovenske uprave. Portoroz. University of Ljubljana.

Bianchi M.: 2001, *Il sistema organizzativo e le funzioni aziendali*, Giappichelli, Torino.

Bianchi M.: 2002, *Interventi per lo sviluppo delle P.M.I. nei paesi in transizione e la valutazione dei risultati*, Atti del Seminario Italo Albanese: La strategia dello Sviluppo Sostenibile: opzioni nella Cooperazione Scientifica, Tecnologica e Culturale. Ambasciata d'Italia e Ministero dell'Educazione e della Scienza Della Repubblica di Albania, Tirana.

---

<sup>10</sup> Questa estensione delle conclusioni empiriche è naturalmente una ipotesi ma al momento trova riscontro nei fatti così come si presenta coerente con episodi analoghi verificatisi nelle economie del dopoguerra di Germania, Italia e Giappone e dei relativi "miracoli" economici.

- Bianchi M.: 2003, *Limiti e confini organizzativi: due concetti da approfondire per una corretta comprensione delle problematiche transfrontaliere*, Sinergie, Rapporti di Ricerca, CUEIM, Verona, n. 15.
- Bianchi M.: 2004a, *Managerial and evaluation problems in development projects of transition countries*, International Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age. The convergent paths of Public and Private Organizations, Economia Aziendale 2000WEB, www.ea2000.it.
- Bianchi M.: 2004b, *Aspetti metodologici in una ricerca comparata sul processo di pianificazione, programmazione e controllo in Albania, Austria e Slovenia*, in G. Traversa, M. Potente (A cura di), *L'orchestra burocratica. Modelli, metodi e strumenti per la e-administration*, SSPA, Aracne, Roma.
- Cerović B.: 2002, *Transition Process and Economic Science*, in AA.VV., *Economic Science Before the Challenges of the XXI Century*, Faculty of Economics of Sarajevo, Sarajevo.
- Cornelius D.K., Edwin St.V. (Eds.): 1964, *Cultures in Conflict: Perspectives on the Snow-Leavis Controversy*, Scott, Foresman, Chicago
- Federici A.C.: 1995, *L'impresa come perturbazione ambientale*, CLUEB, Bologna.
- Ferraris Franceschi R.: 1991, *La teoria economico-aziendale di fronte alla crescente specializzazione degli studi*, Atti del Convegno AIDEA, Continuità e Rinnovamento negli studi economico-aziendali, CLUEB, Bologna
- Giddens A.: 1991, *Modernity and Self Identity. Self and Society in the late modern age*. Cambridge, Polity Press
- Giddens A 1987, *Structuralism, post structuralism and the Production of Culture*, in A.Giddens, J.H.Turner (Eds), *Social Theory Today*, Stanford University Press, Stanford.
- Granovetter M.: 1973, *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, n. 81.
- Kras E.: 1995, *Management in Two Cultures : Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers*, Intercultural press, Yarmouth, Maine.
- Jones O.: 2001, *Cooperation and Conflict Between Two Cultures: Institutionalizing the NewBuC*, Manchester Metropolitan University Business School Working Papers.
- Langer J.: 2002, *Cultural Diversity in the Emergence of Information Society with References to South East Europe*, in M.Cicic, N. Brkic, *Transition in Central and Eastern Europe*, University of Sarajevo.
- Leavis F.R.: 1972, *Two cultures? The significance of Lord Snow*, *Essays in Nor Shal I My Sword: Discourses on Pluralism, Compassion and Social Hope*, Barnes and Nobles, New York.
- Levine G., Owen T. (Eds.): 1963, *The Scientist vs. the Humanist*, Norton, New York.
- Lotman J.M.: 1985, *La semiosfera*, Marsilio, Venezia.
- Maggi B.: 2000, *Le Competenze per il cambiamento organizzativo: casi e dibattiti dell'officina di organizzazione*, Etas Libri, Milano. Introduzione.
- Mussari R.: 1998, *Il New Public Management e l'orientamento ai valori economici*, M.Bianchi ( A cura di ) *La Pubblica Amministrazione di fronte all'Europa*, Il Ponte Vecchio, Cesena.
- Padroni G.: 2000, *Aspetti della complessità e sensibilità post moderna, peculiarità dell'azienda "minore"*, in B. Maggi ( A cura di ) *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo*, Etas, Milano.
- Piore M., Sabel C.: 1984, *Second American Divide*, Basic Books, New York.
- Polanyi M.: 1961, *Knowing and Being*, Mind, New Series, 70 (280) .
- Popper, K.R.: 1972, *Objective Knowledge*: Oxford University Press, Oxford.
- Rullani E., Romano L. ( A cura di ): 1998, *Il Post fordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Milano.



Salvemini S.: 2005, *Quando "carmina dant panem": La cultura come risorsa economica* " , Economia e Management, n. 3.

Snow C. P.: 1969, *Two Cultures a Second Look*, Cambridge University Press. Cambridge.

Tampieri L.: 2005, *Un'applicazione sperimentale della Balanced Scorecard alla riorganizzazione di un Corridoio logistico. Il caso del Corridoio Paneuropeo n. 8*, in I processi di standardizzazione in azienda : aspetti istituzionali, organizzativi e manageriali, finanziari e contabili, 10° Workshop Annuale AIDEA Giovani, Università degli Studi di Napoli Parthenope.

Weber M.: 1905, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*,( Tr. 1970, L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, Sansoni, Firenze ).