

L'attenzione è rivolta a mettere in evidenza gli aspetti critici legati alla gestione del periodo di transizione, alla decisione del soggetto a cui affidare la gestione del sistema di management strategico incentrato sulla Balanced Scorecard, e al contenimento delle resistenze motivate dal desiderio di proteggere lo status quo aziendale.

Oltre alle analisi di queste condizioni organizzative e culturali, un ulteriore obiettivo di analisi è di formulare una serie di **osservazioni** sulla Balanced Scorecard e i suoi presupposti. A conclusione della parte teorica, nel restante capitolo, è presentato il caso di un'azienda italiana, operante nel settore sanitario, l'**Azienda ospedaliera San Martino di Genova**, che ha deciso di implementare la Bsc. Dopo la descrizione del settore di riferimento e della specifica attività aziendale, si procede a descrivere i motivi che hanno spinto la direzione del controllo di gestione a implementare la Bsc. Nel prosieguo viene formulato un progetto di implementazione per la specifica realtà aziendale e proposta una Balanced Scorecard strategica, con la conse-

## Sas e l'Università Parthenope

L'**Università degli studi di Napoli "Parthenope"** nasce a seguito della revisione dello statuto dell'Istituto universitario navale, che ne sancisce lo status di università. Uno status raggiunto nel corso di una crescita strutturale, culturale e dimensionale che, iniziata nella seconda metà degli anni '80, prosegue costantemente, seguendo e anticipando le esigenze formative e scientifiche della realtà territoriale. L'ateneo si presenta oggi come una struttura universitaria di media grandezza, con un numero di studenti in costante crescita: dal migliaio circa di iscritti dei primi anni '80, si è arrivati oggi a una popolazione studentesca pari ad oltre 15 mila unità, destinata a stabilizzarsi, secondo la programmazione, intorno alla soglia dei 20-25 mila studenti nei prossimi anni.

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

Da 28 anni **Sas** aiuta migliaia di decisori a trasformare in leva di successo il patrimonio informativo e conoscitivo della propria organizzazione, a ottimizzare i processi di business valutando le performance aziendali, ad attuare iniziative mirate di fidelizzazione e di marketing capitalizzando le informazioni sui clienti, a personalizzare l'offerta con il mix vincente di prestazioni, investimenti e qualità. Un supporto che si avvale della stretta collaborazione con il mondo accademico, testimoniata anche dal prestigioso programma Sas Academic che coinvolge numerose università italiane, tra le quali l'Università Parthenope.



[www.sas.com/offices/europe/italy](http://www.sas.com/offices/europe/italy)



guente individuazione degli obiettivi strategici e delle misure di performance da inserire nella scheda stessa. Vengono individuate le tappe da seguire, in collaborazione con il **partner tecnologico (Sas)**, per la realizzazione del **sistema informativo** a supporto della Balanced Scorecard e per l'adozione del software dedicato.

### Le peculiarità della Bsc

Il lavoro cerca di mettere in luce le peculiarità della metodologia Bsc. Presentata per la prima volta sull'*Harvard Business Review* nel 1992,

la Bsc si è affermata come lo **strumento gestionale più importante** per tradurre la visione aziendale in un insieme di **obiettivi tattici e/o strategici misurabili**. Al cuore dell'approccio, la convinzione che la strategia aziendale possa essere meglio perseguita se **monitorata, in modo bilanciato**, dai quattro punti di vista descritti sopra.

Peculiarità fondamentale del nuovo modello è che una Bsc efficace va ben al di là di una semplice lista di indicatori raggruppati in quattro categorie. Infatti, una buona Bsc dovrebbe

consentire di **descrivere la strategia di un'impresa**. Per fare questo, è necessario non implementare semplicemente la Bsc all'interno dell'organizzazione, come un modello rigido e predeterminato, ma applicarla secondo un'**ottica situazionale**, ovvero adattandola in modo sistematico alle specificità del settore e dell'azienda, così da rifletterne le peculiarità strategiche. Ciò significa sicuramente individuare e sviluppare per ciascun quadrante alcuni **indicatori specifici** per la realtà aziendale considerata, ma significa anche, in alcuni casi, progettare **quadranti diversi** da monitorare.