Ingegnerizzazione dei processi e cultura aziendale

Autor(en): **Hunn, Heinz**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology**

Band (Jahr): **75 (1997)**

Heft 5

PDF erstellt am: **31.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-876938

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

GESTIONE DELLA QUALITÀ ALLA TELECOM PTT

INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI E CULTURA AZIENDALE

Il progetto Gestione della qualità, avviato ufficialmente nel febbraio del 1995, poggia su due pilastri fondamentali: la struttura dei processi e la creazione di una nuova cultura aziendale. Alcuni gruppi interdisciplinari, formati da membri dei quadri superiori, hanno definito i processi aziendali, tracciando lo schema della relativa rete di interazioni. Questo lavoro, conclusosi alla fine del 1995, ha portato anche alla definizione delle prime premesse per una nuova cultura aziendale, più rispondente alla mutata situazione di Telecom PTT.

HEINZ HUNN, BERNA

A metà febbraio del 1995 è stato dato ufficialmente il via alla realizzazione di un sistema di Qualità Totale all'interno di Telecom PTT. Il progetto approvato in quell'occasione indicava una via basata essenzialmente su due elementi: la struttura dei processi e la cultura aziendale. Nel frattempo è trascorso un anno durante il quale ci si è occupati soprattutto della

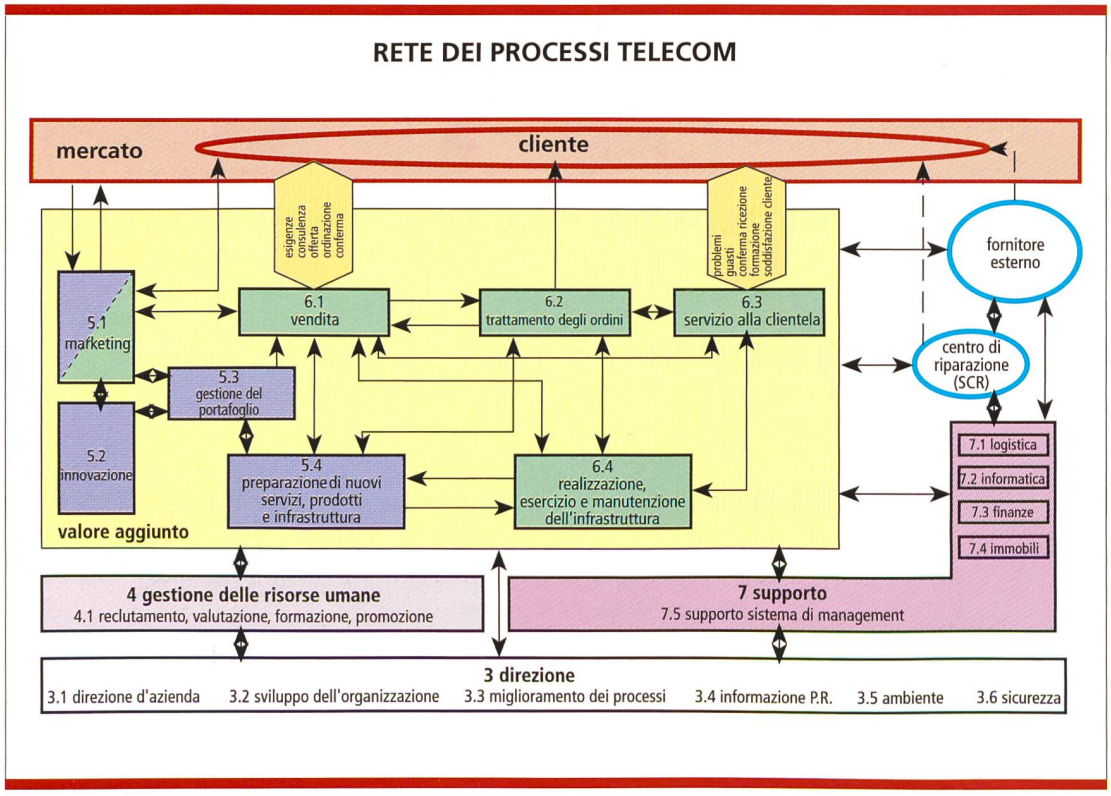

Fig. 1. Rete dei processi Telecom (edizione 7.96).

definizione dei processi aziendali (ingegnerizzazione dei processi), senza tuttavia trascurare l'aspetto della formazione di una nuova cultura aziendale.

Ingegnerizzazione dei processi

Come base per la definizione dei processi, è stata in un primo tempo tracciata la rete dei processi propria di Telecom PTT (figura 1).
I processi di lavoro – i processi aziendali – sono stati suddivisi in quattro gruppi: processi direttivi, di incentivazione del personale, di supporto e di creazione di valore aggiunto. Per quanto riguarda la catena di creazione valore aggiunto, è stata introdotta una differenziazione particolare fra processi di rinnovamento (sporadici) e processi gestionali (continui). I diversi elementi della rete dei processi sono stati elaborati dai rappresentanti dei quadri superiori, riuniti in 21 gruppi di lavoro interdisciplinari. La definizione dei processi è stata effettuata tenendo conto di quattro presupposti essenziali:

Relazione cliente/fornitore

Per ciascun processo è stato elaborato un modello del tipo «INPUT/OUTPUT»; una cura particolare è stata posta nell'associare correttamente gli inputs dei fornitori agli outputs dei clienti (figura 2). Un'analisi, condotta in parte con mezzi informatici, ha poi consentito di armonizzare tra loro tutti gli inputs e tutti gli outputs.

Miglioramento

I processi definiti devono rappresentare un effettivo miglioramento rispetto all'attuale modo di affrontare i compiti altrimenti, si corre il rischio che la gestione della qualità sia considerata solo un'inutile produzione di carta. Per ogni processo descritto sono stati perciò fissati gli obiettivi di miglioramento da raggiungere. A titolo di esempio si possono citare l'eliminazione dei doppioni procedurali, l'attribuzione di responsabilità ben definite, l'identificazione con il complesso dei compiti da eseguire per il cliente, l'accorciamento dei tempi dei processi o la riduzione dei costi.

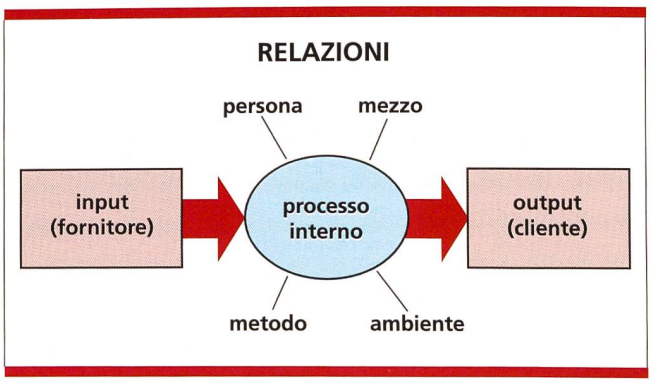

Fig. 2. Relazione cliente/fornitore.

Parametri caratteristici

Per ciascun processo sono stati definiti dei parametri caratteristici, con l'ausilio dei quali è possibile misurare l'efficienza e l'efficacia del processo, e di conseguenza anche migliorarle (figura 3). La possibilità di dirigere e controllare un processo sulla base di fatti concreti è un elemento essenziale della gestione della qualità.

Controllori dei processi

La responsabilità di sorvegliare e di ottimizzare costantemente i processi viene affidata a persone ben determinate. Date le dimensioni e la forma decentralizzata di Telecom PTT, per ogni processo vi è un proprietario a livello generale dell'azienda e uno nell'unità locale. Il livello dirigenziale superiore, in futuro, si dedicherà maggiormente ai processi. Il compito consiste nel verificare l'efficacia dei processi sulla base dei valori assunti dai parametri caratteristici, nel definire gli obiettivi e, se necessario, nel costituire e nell'assistere un gruppo di lavoro incaricato di migliorare la situazione esistente.
Il passo successivo nell'ambito dell'ingegnerizzazione dei processi consiste nella descrizione dettagliata dei processi aziendali sotto forma di processi

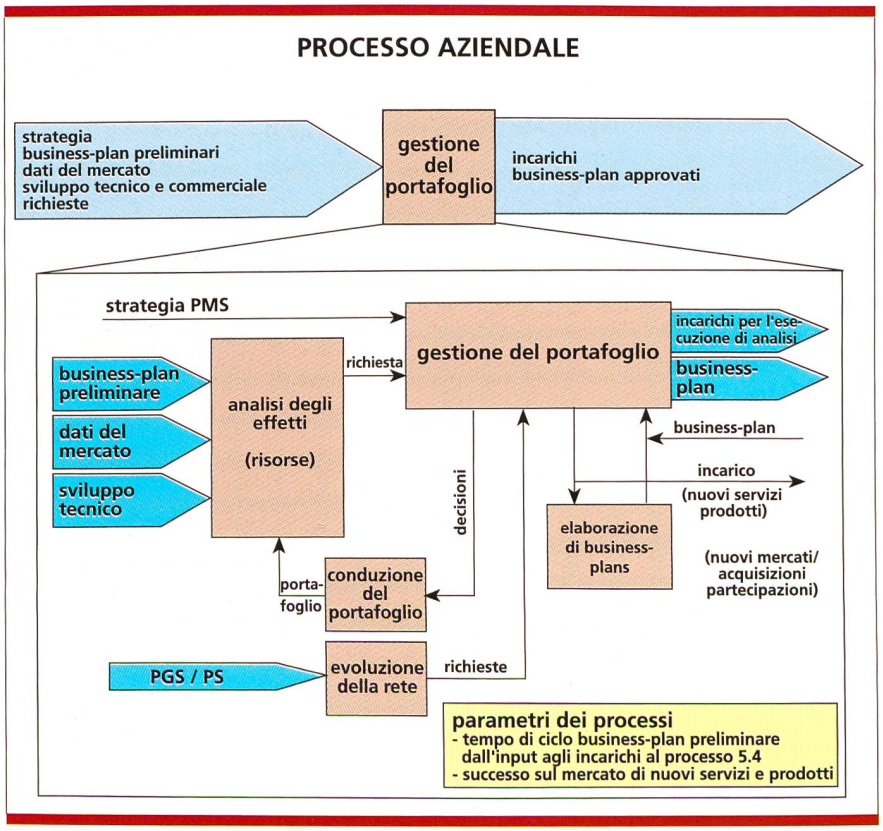

Fig. 3. Processo aziendale «Portfolio management».

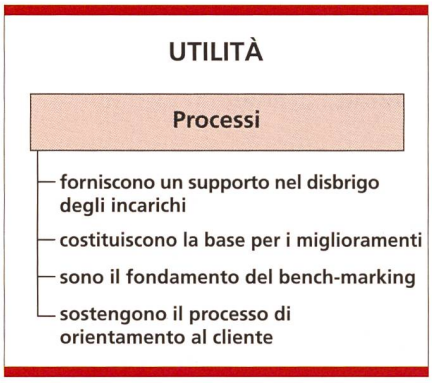

Fig. 4. Utilità dei processi.

di lavoro. La descrizione di un processo presenta le fasi di lavoro essenziali sotto forma di un diagramma di flusso, con l'indicazione dei principali punti caratteristici e delle responsabilità. Inoltre si indicano i mezzi ausiliari da utilizzare, come gli strumenti informatici, le liste di controllo o i moduli.
Circa 40 gruppi interdisciplinari sono già al lavoro per descrivere i processi e per definire ulteriormente il percorso che dovrà condurre ai miglioramenti previsti. Grande importanza viene attribuita ai mezzi ausiliari, attraverso i quali la gestione della qualità viene trasferita al livello del lavoro quotidiano, dove potrà esercitare il suo influsso positivo. Una volta definiti questi processi di lavoro, ha luogo la loro applicazione pratica, che è accompagnata da un'intensa attività di formazione del personale e da numerosi audit.
Il programma di formazione, che viene attualmente elaborato in collaborazione con la divisione del personale, persegue l'obiettivo di introdurre una nuova cultura aziendale, adeguata alla futura liberalizzazione del mercato. Si prevedono almeno due giorni di formazione per ogni dipendente. Dopo l'attuazione e l'applicazione pratica dei processi, si prevede di «preparare il terreno» per una certificazione. Naturalmente la certificazione non costituisce l'obiettivo, ma solamente una tappa sul cammino verso una forma di qualità totale da ottimizzare in funzione di un suo uso come strumento gestionale.
L'obiettivo principale rimane comunque la misurazione e il miglioramento costanti della soddisfazione dei clienti di Telecom PTT, la qualificazione e la soddisfazione dei dipendenti e l'ottimizzazione della redditività.

Cultura aziendale

L'adozione di un atteggiamento orientato ai processi apre la porta a tutta una serie di possibilità, come la semplificazione dei lavori o la creazione delle premesse per introdurre dei miglioramenti. I processi aiutano anche a far sì che si pensi e si agisca chiaramente in funzione dei clienti, siano essi esterni che interni. Per assicurare a lungo termine tutte queste possibilità occorre tuttavia una nuova cultura aziendale. Un orientamento chiaro e comprensibile dell'azienda e valori comuni danno a Telecom PTT la forza necessaria per fronteggiare con successo i cambiamenti che l'attendono. L'orientamento dell'azeinda è stato fissato in una nuova politica aziendale, enunciata sotto forma di «visione» e di «missione».

Visione

Telecom PTT: l'azienda leader in Svizzera nel settore delle telecomunicazioni, che ha grande responsabilità sociale, importanza e successo anche a livello internazionale.

Missione/obiettivi aziendali

Telecom PTT
- crea valore aggiunto per i clienti
- incentiva e motiva le collaboratrici e i collaboratori e aumenta il loro benessere sul posto di lavoro
- incrementa il valore aziendale creando così valore aggiunto per gli azionisti

Un nuovo orientamento, tuttavia, consente di ottenere l'effetto desiderato solo se lo si realizza in maniera visibile per tutte le collaboratrici e tutti i collaboratori. Oltre che in una forma comunicativa, generato attraverso l'esempio dato da tutti i superiori, questo nuovo orientamento deve essere attuato anche attraverso strumenti adeguati. Le premesse a questo riguardo vengono create in un processo di «direzione d'azienda», il quale assicura che le enunciazioni di politica aziendale costituiscano le basi dei

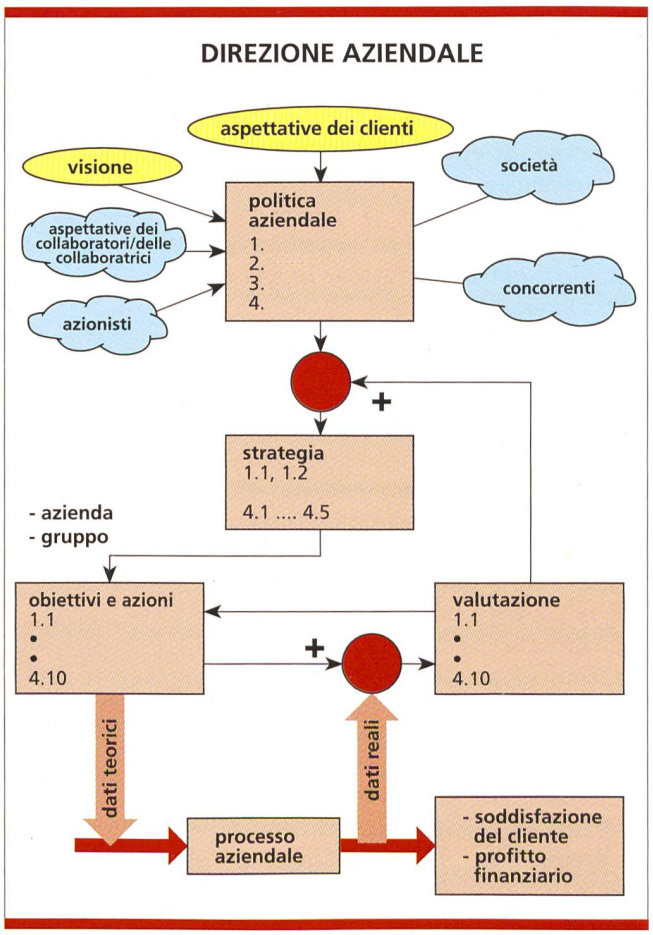

Fig. 5. Direzione d'azienda.

Fig. 6. «Ubuntu».

programmi strategici e, quindi, degli obiettivi fissati anno per anno. Il successo dell'azienda viene rappresentato, tenendo conto delle enunciazioni di politica aziendale, sotto forma di una «balanced scorecard» (punteggio bilanciato). In questo modo si può tenere conto in maniera equilibrata delle esigenze di tutti i principali gruppi che vantano aspettative nei confronti dell'azienda.

Sono già stati mossi i primi passi per realizzare, a livello di comunicazione, il nuovo orientamento. In alcune unità organizzative, per esempio, i principali obiettivi enunciati nella missione sono utilizzati come struttura di base per la discussione inerente il processo decisionale. Si ha quindi uno scambio di informazioni sui temi dell'orientamento ai clienti, dell'incentivazione del personale e dell'economicità, sulla base del quale vengono poi prese le decisioni del caso. Piccole misure di questo genere accrescono la consapevolezza del peso delle principali enunciazioni di politica aziendale e contribuiscono a rafforzare, nel personale, l'orientamento verso gli obiettivi. Per migliorare la comunicazione, in alcune unità organizzative si sta introducendo un controlling dell'informazione.

Un importante passo verso una politica aziendale orientata al cliente è stato l'introduzione di un nuovo processo per trattare i reclami dei clienti. Si tratta, oltre che di garantire la soddisfazione del cliente, di sfruttare l'occasione per introdurre dei miglioramenti. Ogni cliente, con le sue osservazione, aiuta a individuare lacune o insufficienze nei servizi. I reclami rappresentano per Telecom PTT un'importante fonte d'informazioni per ottimizzare i suoi processi.

Una cultura aziendale raggiunge il culmine della sua forza quando gli obiettivi e i valori dati si ritrovano nell'atteggiamento e nel comportamento di ogni collaboratrice e di ogni collaboratore. Per indicare l'orientamento al cliente, il valore più importante della sua cultura aziendale, Telecom PTT utilizza un simbolo che raffigura la parola «ubuntu». Si tratta di una parola che trae le sue origini dalla cultura delle popolazioni nere del Sudafrica, che si riferisce allo scopo da raggiungere e il cui significato profondo non può essere condensato in nessuna parola della nostra lingua (figura 6).

I primi passi mossi verso la nuova direzione, la direzione d'azienda, i processi gestionali già definiti, le attività nel campo della comunicazione e i corsi di aggiornamento in preparazione costituiscono l'inizio di un processo di cambiamento. Occorreranno forza, coerenza e un comportamento esemplare da parte dei superiori per costruire, a partire da questi primi timidi approcci, le basi per l'affermazione di Telecom PTT in un settore in rapido mutamento.

Per strutturare la costituzione di una forte cultura aziendale, Telecom PTT farà uso del modello «business excellence» dell'EFQM (figura 7) ed introdurrà anche in questo ambito un processo di perfezionamento continuo, basato, fra l'altro, su misure di autovalutazione. 3

Heinz Hunn, Ing. el. STS, è membro della direzione e direttore di progetto presso la Qualicon di Kirchberg. Dal 1° novembre 1994 è responsabile della qualità presso la direzione della Telecom PTT e direttore di progetto per l'introduzione del sistema di gestione della qualità. Ha seguito corsi di perfezionamento in gestione aziendale all'Istituto di economia aziendale (IGW) dell'Università di San Gallo. Dirige inoltre corsi presso l'SAQ e l'IGW. Heinz Hunn ha la licenza di Assessor Trainer EFQM.

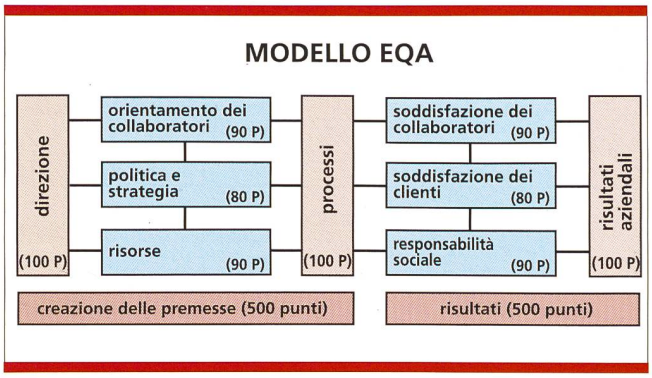

Fig. 7. Modello EQA.

SUMMARY

Quality management at Telecom PTT

The quality management project officially started in February 1995 is based on two main concepts: the process structure and the development of a new corporate culture. By the end of 1995 interdisciplinary teams comprising members of the executive management had defined the business processes and recorded them in a process network. Basic preconditions for a new corporate culture tailored to the changed situation of Telecom PTT were also defined. Through these first reorientation steps, the 'policy deployment', the defined business processes, the incipient solutions in communications, and the planned training, a process of change has been initiaded. Much vigour, consistency and exemplary behaviour will be required to turn these cautious steps into success in Telecom PTT's changing environment.