

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 73 (1995)

**Heft:** 9

**Artikel:** Clienti e personale soddisfatti grazie al rinnovamento interno

**Autor:** Sollberger, Peter / Hunn, Heinz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-875991>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ PRESSO TELECOM PTT

# CLIENTI E PERSONALE SODDISFATTI GRAZIE AL RINNOVAMENTO INTERNO

Lo sviluppo del mercato delle telecomunicazioni richiede anche un adattamento dell'azienda Telecom PTT. Accanto all'attesa espansione della libertà aziendale, si persegue un rinnovamento interno attraverso l'introduzione del sistema di gestione della qualità. Un'architettura «a processi» del sistema di gestione della qualità e lo sviluppo parallelo di elementi di Total Quality Management apportano le premesse necessarie. Il sistema di gestione della qualità di Telecom PTT funge da supporto per il raggiungimento di obiettivi quali la soddisfazione dei clienti, del personale ed il successo economico.

## Il mercato cambia

Questo movimento europeo si estende anche alla Svizzera, dove presso l'Ufficio federale delle comunicazioni (UFCOM) si sta elaborando una nuova legge sulle telecomunicazioni, che ne promette la liberalizzazione. Anche qui la data di riferimento per l'apertura del mercato è il 1° gennaio 1998. Tale prospettiva cambia le premesse sulla base delle quali Telecom PTT si può presentare sul mercato. Presso le PTT ciò ha dato inizio ad una revisione totale della legge sull'organizzazione delle PTT. Attualmente il relativo progetto si trova nella fase della consultazione. In questo modo si vogliono creare le condizioni di base per la ge-

In Europa la telecomunicazione è stata ed in parte è ancora un dominio statale. Diversi gestori di rete e fornitori di servizi sono ancora imprese statali.

PETER SOLLBERGER  
UND HEINZ HUNN, BERN

In un prossimo futuro questa situazione cambierà. Il 25 ottobre 1994 la Commissione europea ha approvato la prima parte di un libro verde sulla liberalizzazione dell'infrastruttura delle telecomunicazioni e della rete televisiva via cavo. Il 17 novembre 1994 il Consiglio dei Ministri delle Telecomunicazioni ha preso una risoluzione che sancisce il principio della liberalizzazione generale dell'infrastruttura entro il 1° gennaio 1998.

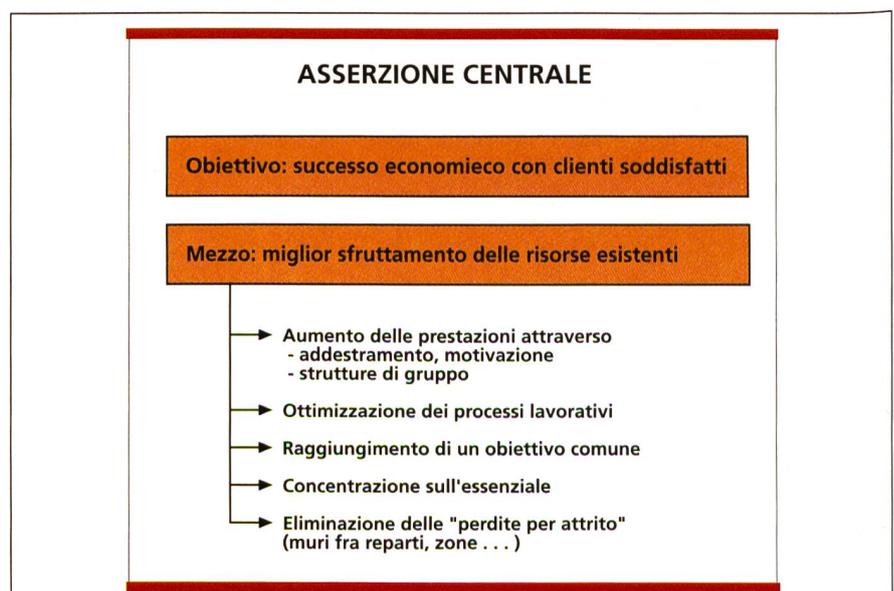


Fig. 1. La filosofia di base caratterizza il sistema di gestione della qualità come strumento di guida per un miglioramento continuo. Tale miglioramento si ottiene coinvolgendo il personale.



Fig. 2. Il sistema di gestione della qualità si orienta al cliente. Viene alimentato tramite le fonti costituite dal personale e dai processi e guidato dalla direzione attraverso visione, politica e mezzi. Si persegue un'organizzazione volta all'apprendimento.

stione di Telecom PTT. Inoltre Telecom PTT necessita anche di un rinnovamento interno per adattarsi alla nuova situazione del mercato. Questo rinnovamento interno si persegue attraverso il progetto «gestione della qualità».

### Il sistema di gestione della qualità per migliorare la competitività.

Quando in passato si sono pianificati e realizzati grossi cambiamenti nell'ambito del sistema di gestione della qualità, si è trattato sempre di migliorare la competitività delle aziende. Così è stato a partire dal 1950 in Giappone, con lo sviluppo dei processi di Total Quality Management (TQM), nel 1980, con l'introduzione della norma svizzera 029100 e la fondazione dell'Associazione svizzera per l'assicurazione della qualità (SQS), e nel 1988, con la costituzione dell'European Foundation for Quality Management (EFQM). Anche Telecom PTT considera la creazione e la realizzazione del sistema di gestione della qualità un mezzo per rafforzare la competitività dell'azienda.

Il sistema di gestione della qualità presso Telecom PTT si basa su una semplice filosofia di base (fig. 1). Le risorse esistenti sono costituite innanzitutto dalle collaboratrici e dai collaboratori, che grazie all'addestra-

mento ed al coinvolgimento nella strutturazione dei propri compiti vengono preparati ad affrontare la nuova situazione. Si tratta però anche di dare maggior trasparenza ai processi lavorativi o ai processi aziendali e di migliorarli. Nella figura 2 sono indicati gli elementi essenziali di un sistema di gestione della qualità. Telecom PTT necessita innanzitutto di nuove finalità chiaramente definite (visione, missione, strategia), in modo da concentrare le forze sull'essenziale.

### Il programma «gestione della qualità»

Telecom PTT applica già da molto il sistema di gestione della qualità, riferi-

to soprattutto agli aspetti tecnici dei prodotti e dei servizi offerti. Dal 1991, nell'ambito di settori pilota presso la Direzione generale delle PTT e delle direzioni pilota Telecom, sono stati descritti e migliorati diversi processi. Per quanto riguarda gli acquisti, da un certo periodo di tempo vengono stipulati ad esempio anche accordi di fornitura o di assicurazione della qualità. Si persegue una riduzione del controllo dei prodotti acquistati attraverso informazioni migliori sulla qualità dei fornitori. Un'offerta completa di corsi di addestramento contribuisce al continuo sviluppo del personale. Un primo passo verso il rafforzamento dell'orientamento al cliente è stato fatto con l'impiego di key-account manager e account manager. Questi vogliono essere solo alcuni esempi per illustrare come presso Telecom PTT il sistema di gestione della qualità venga applicato già da tempo.

Nel novembre del 1994 presso Telecom PTT è stato fatto un ulteriore passo avanti nell'ambito del sistema di gestione della qualità. È stato introdotto il sistema di gestione della qualità Telecom (QM-T) come unità organizzativa coordinata dal vicedirettore generale.

È stato inoltre preparato un programma per l'introduzione di un sistema di gestione della qualità completo, approvato dalla direzione già nel gennaio del 1995.

Gli obiettivi perseguiti contemporaneamente da Telecom PTT sono la soddisfazione dei clienti, del personale e la redditività. Per tutte e tre le finalità i processi interni, come il coinvolgimento del personale nella strutturazione di tali processi, svolgono un ruolo estremamente importante (fig. 3).



Fig. 3. I tre obiettivi vengono perseguiti senza ulteriori priorità. La dipendenza reciproca è grande.

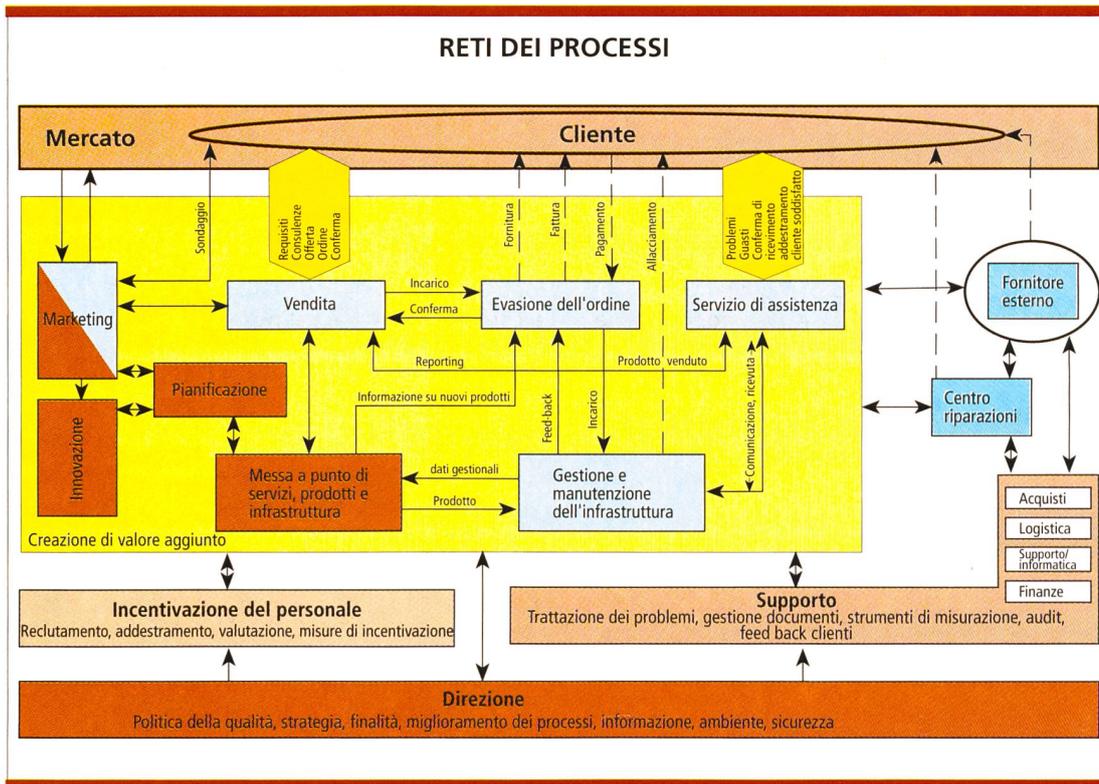


Fig. 4. La rete di processi di Telecom PTT esiste sotto questa forma come base per lavorare sul sistema di gestione della qualità. Viene completata dai risultati dei lavori di diverse équipes di processo.

Decisivo sarà riuscire a portare il personale di un'azienda di tali dimensioni ad una comune accettazione degli obiettivi e a introdurre alcuni valori fondamentali quali standard di comportamento dei singoli.

Le difficili mete prefissate da Telecom PTT hanno portato l'unità organizzativa QM-T a iniziare con un mix di elementi TQM e di requisiti ISO 9001. Inoltre è stata scelta una struttura «a processi» come base per il sistema di gestione della qualità. A tal proposito sono stati definiti i seguenti gruppi di processi: creazione di valore aggiunto, incentivazione del personale, supporto, gestione e sviluppo dell'organizzazione. Il loro obiettivo è la soddisfazione della clientela. Questa struttura «a processi» è la base dell'elaborazione del sistema di gestione della qualità (fig. 4).

Nell'ambito della creazione di valore aggiunto è stata fissata, come principio, la differenziazione fra il gruppo dei processi innovativi (analisi di mercato, innovazione, pianificazione e messa a punto di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture) e quello dei processi operativi (comunicazione di marketing, vendita, evasione degli ordini e gestione e manutenzione dell'infrastruttura). Tale principio serve a lasciare una certa libertà di azione ai diversi settori operativi, affinché

possano raggiungere un successo commerciale attraverso una maggiore responsabilizzazione. Nell'ambito del rinnovamento, il parametro «time to market» svolge un ruolo determinante. Bisogna quindi strutturare il processo di rinnovamento

in modo tale che il «servizio» richiesto dal mercato venga messo a disposizione al momento giusto. Nell'ambito dei processi operativi l'elemento più importante è il vincolo dei clienti attraverso servizi eccellenti e contatti personali.

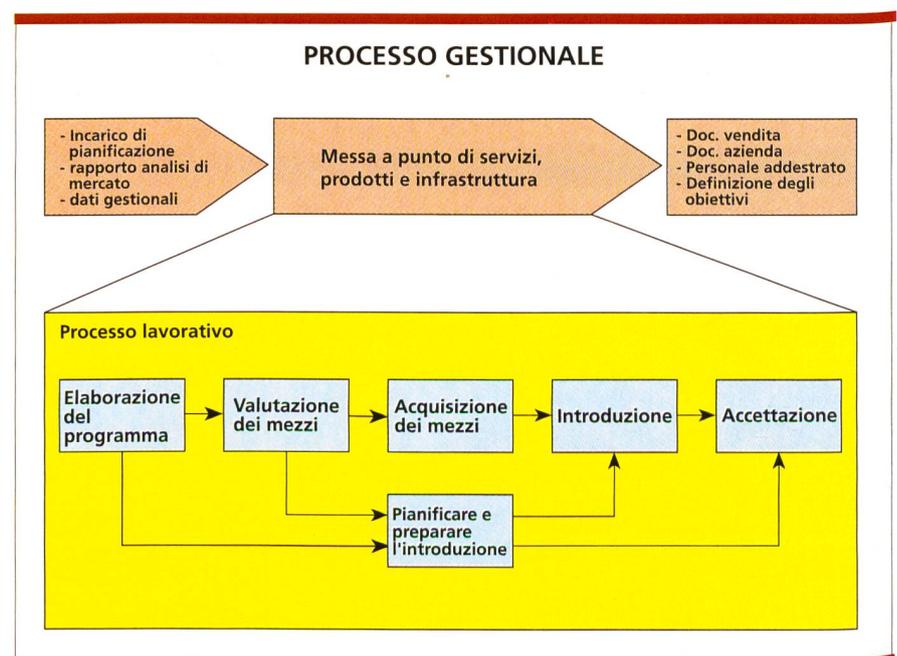


Fig. 5. Questo esempio mostra il principio dell'inserimento di un processo gestionale in una struttura di processi lavorativi.

Come in tutte le società di servizi, anche presso Telecom PTT il successo andrà perseguito attraverso i contatti personali con i clienti. In campo tecnico le offerte della concorrenza presenteranno una qualità equiparabile. Nel programma si ritiene estremamente interessante la partecipazione dei quadri e del personale alla strutturazione del sistema di gestione della qualità. Per questo nella prima fase sono previste venti équipes interdisciplinari.

Per ottenere una gestione totale della qualità (TQM) si prevede di soddisfare i requisiti dell'ISO 9001. A questo scopo Telecom PTT è stata suddivisa in 24 unità di certificazione (direzioni Telecom e settori della Direzione generale).

### La realizzazione del programma

Nel maggio del 1995 è stata realizzata la prima fase del programma.

Ha avuto luogo un primo seminario per i membri della direzione. A questo riguardo è stata elaborata una prima impostazione della politica della qualità, sulla base di un lavoro preliminare relativo al tema «fattori di successo di Telecom PTT nella libera concorrenza». Tale impostazione è stata sviluppata da un'équipe composta dal vicedirettore generale e dai direttori delle direzioni generali e delle direzioni Telecom, e poi introdotta in un processo di «policy deployment».

La politica della qualità non viene trattata come ambito separato dagli altri settori dirigenziali ma viene integrata nei valori fondamentali normativi di Telecom PTT. Sin dall'inizio si sottolinea l'importanza del sistema di gestione della qualità come strumento della gestione aziendale.

Durante i primi seminari introduttivi per le équipes interdisciplinari è stato constatato un atteggiamento estremamente aperto nei confronti del sistema di gestione della qualità. La struttura di base orientata ai processi e l'assoluta volontà di utilizzare il sistema di gestione della qualità come mezzo per il rinnovamento interno, mirante in modo chiaro alla soddisfazione della clientela, del personale ed alla redditività, è stata ritenuta positiva e quindi appoggiata. Si è potuto nuovamente notare che il sistema di gestione della qualità viene accettato positivamente quando adotta un approccio mirante al

miglioramento. Una struttura «a processi» e l'orientamento alla clientela offrono un buon fondamento. La soddisfazione del personale aumenta in ragione del suo contributo alla gestione del futuro ma anche con la soddisfazione della clientela. La redditività viene presa in considerazione soprattutto al momento dell'elaborazione dei processi. Semplificazione, responsabilità e mansioni ben definite come l'elaborazione di compiti all'interno di équipes, sono le finalità più importanti. Viene data molta importanza soprattutto allo svolgimento di compiti all'interno di équipes, compiti intesi come realizzazione di progetti. Per ogni incarico, per ogni serie di compiti si controlla se un'elaborazione di tipo progettuale può rappresentare un miglioramento sensato rispetto alla situazione attuale.

Presso Telecom PTT si distingue fra il livello dei processi gestionali (elencati nella rete dei processi di Telecom PTT) ed il livello dei processi lavorativi. I processi gestionali vengono definiti fissando i fondamenti della responsabilità e dell'esecuzione dei compiti e

vengono inseriti contemporaneamente in una struttura di processi lavorativi (fig. 5).

I processi gestionali vengono elaborati dalle équipes formatesi, provenienti dal massimo livello dirigenziale. Naturalmente si tratta di apportare miglioramenti in modo mirato, laddove questi possano avere il maggior effetto. Si ricorre anche a soluzioni esistenti, purché valide.

In una seconda fase, che avviene parallelamente alla definizione dei processi gestionali, si formano ulteriori équipes (provenienti dal livello dirigenziale medio), per elaborare i processi lavorativi.

I processi lavorativi servono a realizzare l'idea derivante dai processi gestionali. Sono quindi facili da strutturare e possono essere completati attraverso strumenti lavorativi come applicazioni EED, moduli oppure liste di controllo.

Il lavoro relativo ai processi dovrebbe giungere a termine regolarmente entro il marzo del 1996. In seguito avrà luogo l'adattamento dei processi descritti alle unità di certificazione. L'ad-

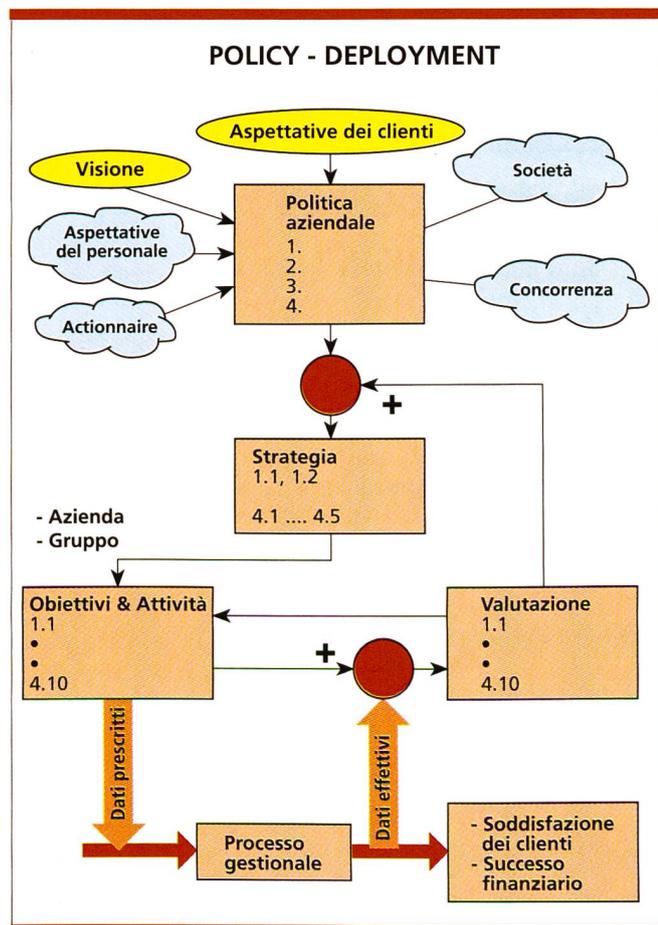


Fig. 6. Policy Deployment è un metodo per mettere in pratica le asserzioni della politica aziendale.

destramento e l'audit accompagnano l'introduzione del sistema di gestione della qualità e l'applicazione dei primi elementi TQM. In questo processo verrà coinvolto tutto il personale. L'addestramento sarà «a cascata» ed i superiori apporteranno il loro contributo all'addestramento del personale subordinato. Se entro allora saranno stati raggiunti sensibili miglioramenti per i clienti ed il personale, si avrà una base di partenza per uno sviluppo continuativo dei processi di qualità totale.

### Policy Deployment

In una grossa azienda si possono raggiungere cambiamenti durevoli solo perseguendo in modo coerente e per molto tempo obiettivi chiari ed uguali per tutti. Inoltre il personale deve riconoscere e fare suoi gli obiettivi perseguiti dall'azienda. Solo così potrà contribuire allo sviluppo della stessa. Conformemente a tali principi, Telecom PTT ha avviato un processo di Policy Deployment.

L'elaborazione degli approcci relativi ad una politica della qualità persegue l'intento di formulare asserzioni ben chiare relative agli obiettivi a lungo termine di Telecom PTT ed ai valori aziendali da rispettare. Questo lavoro, che si riduce a poche asserzioni facilmente comprensibili, deve creare la base di partenza per questo processo. Visione, missione e politica della qualità formano un'unità e fungono da base normativa per l'ulteriore sviluppo di Telecom PTT (politica aziendale), tenendo in considerazione gli interessi dei nostri «stakeholders» (clienti, azionisti, personale, ecc.) (fig. 6).

Queste finalità e questi valori fissati vengono poi trasformati in obiettivi a breve e medio termine attraverso la strategia ed i processi di definizione degli obiettivi. In questo caso è importante che esista una correlazione ben chiara con la politica aziendale. La trasformazione dei valori di base in obiettivi avviene tramite un processo di accordo. Si procede dall'alto verso il basso per definire obiettivi globali e condizioni quadro. Gli obiettivi stessi vengono definiti dal basso verso l'alto e poi accordati. I risultati operativi confluiscono in un processo di valutazione nel quale vengono paragonati agli obiettivi e attraverso il quale danno vita a nuovi obiettivi e a nuove at-

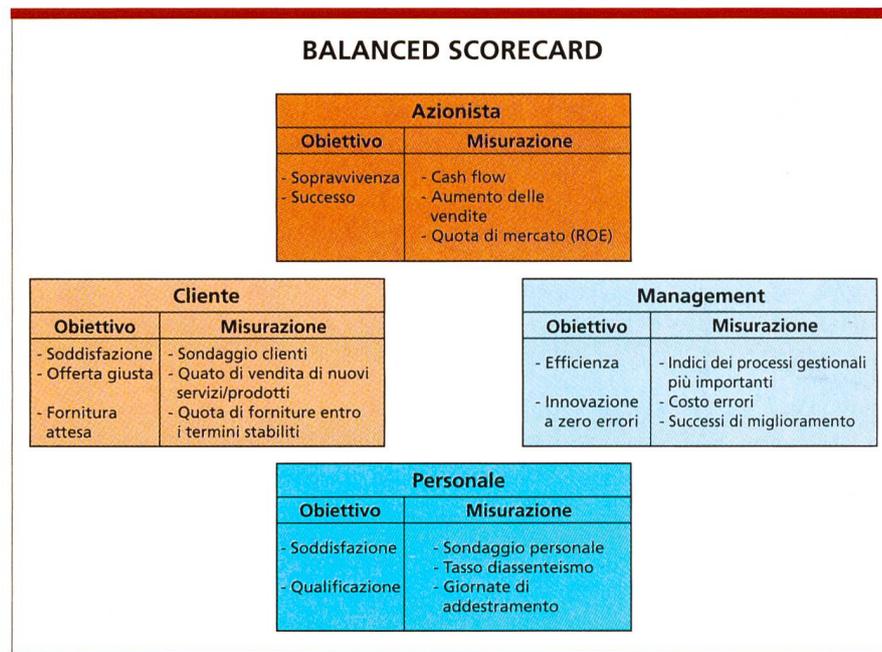


Fig. 7. Il bilancio equilibrato «balanced scorecard» permette di ottenere una valutazione equilibrata della situazione di un'azienda. Indica anche valori orientati al futuro.

tività oppure a informazioni per una regolare elaborazione della strategia. Per la valutazione dei risultati operativi prepariamo un bilancio equilibrato «balanced scorecard» per ottenere una valutazione equilibrata delle nostre prestazioni. Questo «balanced scorecard» deve fare riferimento alla politica aziendale (fig. 7).

Attraverso questo processo di Policy Deployment si realizza un'integrazione tra le asserzioni normative e la realtà operativa.

Con i suoi 20 000 collaboratori e collaboratrici, Telecom PTT rappresenta una delle più grosse aziende svizzere. Da questo punto di vista è chiaramente comprensibile che venga data una tale importanza all'elaborazione di una politica con contenuti precisi ed alla sua applicazione.

Il mix di elementi TQM e di requisiti ISO 9000 apporterà insieme il rinnovamento interno necessario. Da un lato viene dato un supporto allo sviluppo del personale (cultura aziendale), dall'altro si ottimizzano i processi all'interno dell'azienda (struttura). La soddisfazione dei clienti e del personale, nonché il miglioramento della redditività, fungeranno da parametri di riferimento per l'ulteriore sviluppo del sistema di gestione della qualità presso Telecom PTT.



**Peter Hans Sollberger** ha concluso i suoi studi nel 1953 all'ETH di Zurigo con un diploma in elettrotecnica. Dal 1960 al 1966 ha lavorato per la Radio-corporation of America (RCA).

In seguito è entrato nel dicastero delle telecomunicazioni della Direzione generale PTT dove, nella direzione radio e TV, ha raggiunto la carica di capodivisione esercizio. Dall'ottobre del 1993, Peter Hans Sollberger è vicedirettore generale della Telecom PTT. Come militare ha il grado di brigadiere.



**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'ISAQ e l'IGW. Heinz Hunn ha la licenza di Assessor Trainer EFQM



## STECKVERBINDER PUSH-PULL FÜR FERNMELDETECHNIK



- Verriegelungssystem Push-Pull, das eine schnelle und zuverlässige Verbindung auf kleinstem Raum gewährleistet
- Koaxial 50 Ω Miniatur, bis 12 GHz anwendbar
- Koaxial 75 Ω bis 2.5 GHz anwendbar
- Triaxial 50 Ω und 75 Ω
- Gesamte Reihe von gemischten Typen Koax (50 oder 75 Ω) und Niederspannung
- Dichte Modelle (IP 66) für Anwendung im Freien
- In 6 Größen, passend zu Kabeln mit Durchmesser 1 mm bis 30 mm verfügbar

L 043/95



### DAS ZEICHEN FÜR QUALITÄT

LEMO SA Postfach 194 CH-1024 Ecublens  
Tel: (0 21) 691 16 16 Fax: (021) 691 16 26

LEMO VERKAUF AG Grundstrasse 22 CH-6343 Rotkreuz  
Tel: (0 42) 64 49 40 Fax: (042) 64 49 43

Schweizer Firma, seit 1909  
spezialisiert in der kompakten  
elektrischen Energiespeicherung

- Spezial- und Quecksilber/Kadmium-freie Batterien
- Stationäre Bleiakumulatoren, wartungsfrei oder mit Röhrenplatten
- Traktions- und Starterbatterien
- Nickel-Metallhydrid Knopfzellen
- Film-, Präzisions-, Leistungs- und Hochspannungskondensatoren
- Aluminium-Elektrolyt-Kondensatoren

# Leclanché



Ditta svizzera fondata nel 1909  
specializzata nello stoccaggio compatto  
dell'energia elettrica

- Batterie speciali e senza mercurio ne cadmio
- Accumulatori stationari al piombo senza manutenzione oppure con placche tubolari
- Accumulatori d'avviamento e di trazione
- Accumulatori bottoni al nichel-idruro metallico
- Condensatori film, di precisione, di potenza ed alta tensione
- Condensatori elettrolitici all'alluminio

LECLANCHÉ S.A. — 48, avenue de Grandson — CH-1401 Yverdon-les-Bains — Suisse  
Tél. (024) 272 272 — Fax (024) 242 442 — Telex 457 118