

La Qualità nelle Aziende di servizi di telecomunicazioni

di ALBERTO TOSALLI (*)

1. Premessa

Nell'ambito del Comitato Consultivo Internazionale per le Telecomunicazioni CCITT è stata definita la «qualità del servizio» da parte della «Commission Mixte Bruit et Disponibilité» (CMBD) nei seguenti termini:

«La Qualità del Servizio è l'effetto globale delle prestazioni di un servizio che determina il grado di soddisfazione del fruitore del servizio stesso».

Nell'articolo precedente sono state delineate alcune difficoltà che si riscontrano quando si affronta il problema del Controllo della Qualità (ovviamente in relazione al fruitore del servizio). D'altro canto sarebbe altresì scorretto affermare che oggi non si fa nulla per la qualità. Dunque perché cercare nuove strade quando queste sono indubbiamente assai difficili da percorrere, rendono poco e impegnano molto? È giusto pensare alla qualità in termini nuovi? Quali possono essere le motivazioni che forzano ad una visione nuova della qualità in una Azienda che ha come mandato quello di garantire la comunicazione diretta, in tempo reale, tra due (o più) utenti lontani? La risposta può essere in sintesi la seguente: nel rinnovamento richiesto dallo sviluppo dei servizi di telecomunicazione e nello sviluppo di dimensione e di integrazione delle funzioni aziendali tutte necessarie al fine di conseguire un unico obiettivo che è il «buon servizio», diventa vitale per l'azienda la funzione qualità come unico mezzo che consenta la gestione a livello globale. La qualità non può essere un fatto settoriale.

In ogni caso se si accetta l'idea della qualità come criterio di gestione a livello globale, occorre considerare la qualità come una funzione aziendale (la funzione di controllo globale della qualità), che pervade tutta l'Azienda, globalmente e a tutti i livelli, con lo scopo di realizzare un buon servizio attraverso ogni attività aziendale, fissandone obiettivi operativi, controllandone gli scostamenti e fornendo tempestivamente le indicazioni necessarie per provvedere alle azioni correttive eventualmente necessarie.

Perché dunque la funzione di controllo globale della qualità abbia senso, occorre prevedere: 1) un adeguato Sistema Qualità, cioè l'insieme coordinato delle attività necessarie ad assicurare che sia raccolta, trasmessa ed efficacemente utilizzata tutta l'informazione necessaria per il conseguimento degli obiettivi di qualità prefissati a livello aziendale; 2) un coerente Piano della

Qualità, esploso entro le varie aree, linee e settori dell'Azienda, in relazione alle allocazioni ottime delle risorse disponibili.

Ma, accettando il principio secondo il quale solamente la realizzazione di un Sistema Qualità e la definizione di un Piano della Qualità possono consentire l'espletamento delle Funzioni di controllo globale della Qualità, quali sono i problemi che una Azienda di servizi di telecomunicazioni deve affrontare?

Nel seguito si tenterà di fornire alcuni spunti per un inquadramento della tematica, spunti di riflessione per un discorso lungo e complesso che certamente non può risolversi in poche righe, e che non intendono costituire in sé la soluzione del problema «qualità del prodotto-servizio».

2. Il concetto di qualità del servizio

Per realizzare nell'Azienda di servizi di telecomunicazione la Funzione Qualità nel senso precedentemente specificato, occorre che attraverso una capillare e insistente azione di formazione si crei a tutti i livelli una cultura della qualità che sia basata su pochi concetti fondamentali, fortemente propugnati dal centro e che costituiscano, nel loro insieme, un riferimento comune per tutta l'Azienda e su tutto il territorio.

Il primo concetto fondamentale è, ovviamente, il concetto di qualità del servizio che deve essere definito in quanto caratteristica del prodotto delle Aziende e quindi a livello di chi richiede e usa tale prodotto, cioè a livello di utente. Questo è stato il principio informatore che, nell'ambito della «Commission Mixte Bruit et Disponibilité» (CMBD) del CCITT ha portato alla definizione riportata all'inizio.

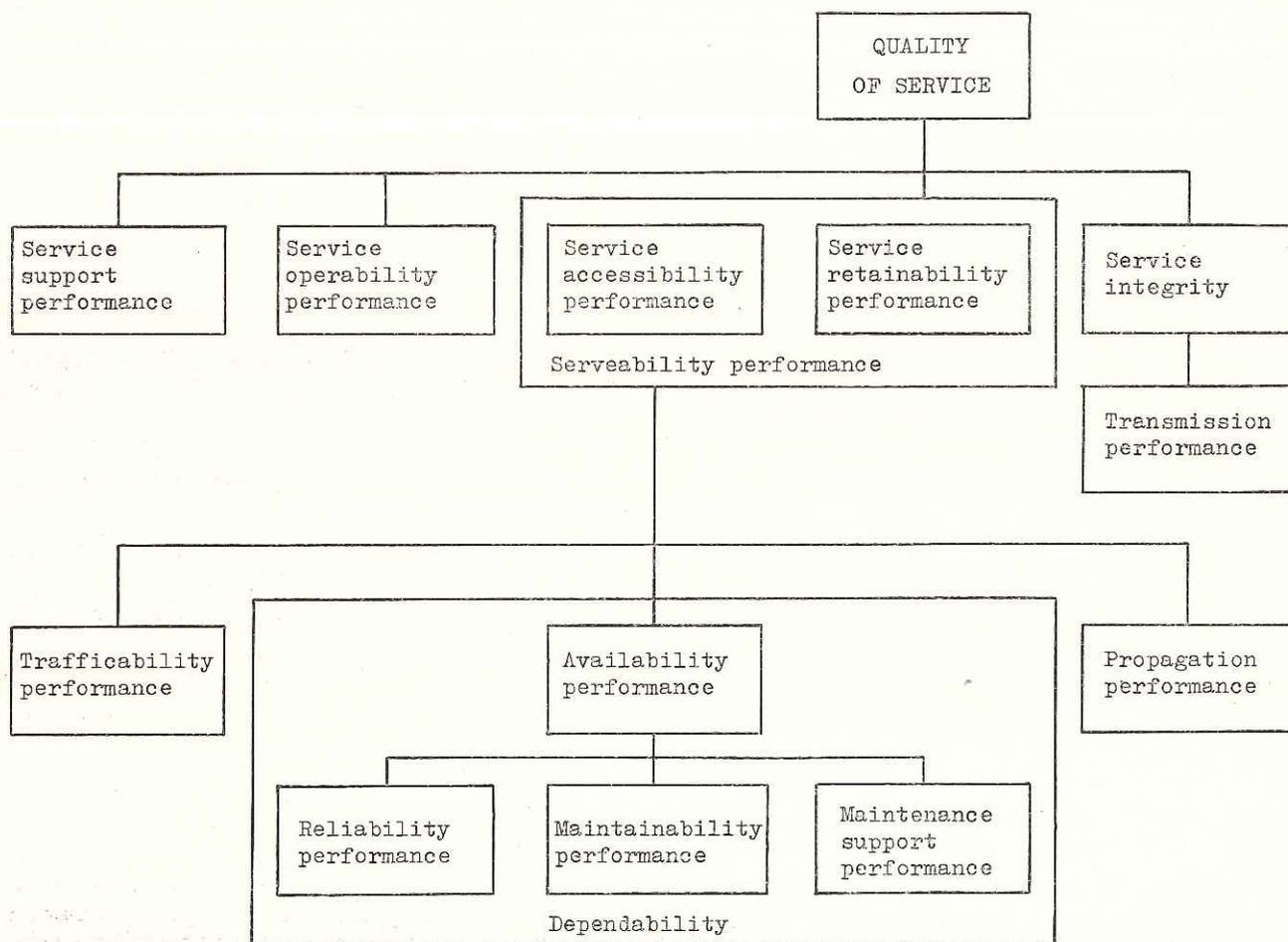
Questa definizione mette in evidenza la spinta, che si rileva oramai da una decina d'anni in tutte le Aziende (manifatturiere e di servizi), volta a realizzare una Funzione Qualità più strettamente orientata al cliente e che, nel caso delle Aziende di servizi, si è tradotta nell'impegno assunto dall'IRI nei termini seguenti:

«L'IRI intende rispondere allo Stato concessionario, al Governo e al pubblico, della qualità dei servizi resi in concessione, consapevole di disporre delle capacità manageriali e tecniche necessarie per adempiere alle obbligazioni contratte con le convenzioni»⁽¹⁾.

Ed è essenziale che tale definizione sia condivisa da tutto il personale delle Aziende, perché da questa definizione derivano le conseguenze fondamentali per la impostazione della Funzione Qualità, e quindi, dei

(*) Si ringrazia per il benessere a pubblicare la Scuola Superiore «Guglielmo Reiss Romoli» - STET - L'Aquila (Bollettino n. 25).

(1) Intervento del Presidente dell'IRI nell'incontro del 9 aprile 1984 con i vertici delle Società Controllate e con la Stampa a Milano.



criteri di decisione nelle scelte gestionali della Azienda. Sulla base di tale definizione si individuano immediatamente tre ordini di problematiche che coinvolgono l'Azienda in rapporto all'utente:

- a) Definire e rilevare il grado di soddisfazione dell'utente (fruitore del servizio);
- b) Definire e rilevare le prestazioni del servizio;
- c) Individuare la relazione tra prestazioni del servizio e grado di soddisfazione dell'utente.

Le problematiche sopra indicate riguardano il servizio come un prodotto caratterizzato da sue proprie prestazioni (da individuare e definire) in funzione delle quali si rileva nell'utente un congruente grado di soddisfazione. Sono dunque le problematiche relative alle azioni aziendali esterne, volte a presentare e difendere l'immagine aziendale in termini obiettivi e, comunque, sulla base di un sistema di misura che consenta il controllo nel tempo del valore che l'utente dà all'immagine aziendale in rapporto alle caratteristiche di prestazione del prodotto che l'Azienda offre all'utente stesso.

Nella Fig. 1 è indicata la struttura dei concetti che, secondo il CCITT, costituiscono nel loro insieme le prestazioni del servizio.

Si può rilevare che le prestazioni indicate nella parte superiore (Supporto organizzativo e gestionale, Fruibilità operativa, Idoneità all'uso, Conformità del servizio) costituiscono l'insieme di prestazioni direttamente percepite dall'utente ed è quindi sulla base di queste prestazioni che si può pensare di individuare le rela-

zioni tra prestazioni del servizio e grado di soddisfazione dell'utente.

La parte inferiore dello schema di Fig. 1 rappresenta invece già una analisi del concetto di Idoneità all'uso in termini di prestazioni che sono direttamente influenzate dalle prestazioni del Sistema di Telecomunicazione (Trafficità, Sicurezza di funzionamento, Propagazione).

3. La Qualità: impatto sulle attività aziendali

Un secondo tipo di problematiche si evidenzia quando si riflette sul modo di trasferire le esigenze di prestazioni del servizio originate dall'utente (o in esso suscitate) nelle esigenze operative nell'interno dell'Azienda, cioè quando si intende rispondere alla seguente domanda:

«Come deve operare l'Azienda, cioè le unità operative che la costituiscono, al fine di produrre un servizio caratterizzato da certe prestazioni?»

Per ricercare la risposta a tale domanda si potrebbe pensare di ricercare l'influenza di ciascuna unità operativa su ciascuna caratteristica di prestazione del servizio. Ma quando si pensi alla complessità delle varie funzioni aziendali non sempre individuabili in una sola unità operativa, è facile intuire la impraticabilità di un approccio siffatto per quelle unità operative le cui attività non si riflettono direttamente in una caratteristica di prestazione del servizio. Per tali unità orga-

nizzative viene dunque a mancare, perché troppo lasco, il legame tra impegno delle risorse e risultati in termini di prestazione del servizio, legame che comunque sarebbe necessario per realizzare una efficiente funzione di controllo globale della qualità.

Per superare tale difficoltà si può pensare di individuare, per ciascuna unità operativa, adeguati obiettivi operativi in base ai quali realizzare la funzione di controllo e ricercare, a livello più elevato, meno analitico, il legame tra obiettivi operativi e prestazioni del servizio necessario per operare l'assegnazione corretta delle risorse nei vari settori aziendali e intraprendere le susseguenti azioni correttive eventualmente necessarie per l'assegnazione delle risorse.

Questo modo di considerare il problema della qualità del servizio può sembrare teorico, ed è effettivamente teorico, se per «teorico» si intende un ragionamento, una schematizzazione astratta della realtà che svolge una funzione di riferimento. Sarebbe sciocco non riconoscere che la realtà operativa è estremamente complessa, caratterizzata dalla presenza di una miriade di soluzioni contingenti e di vincoli che rendono la gestione giorno per giorno estremamente non schematizzabile in poche righe. Ciò che si vuol sostenere, quindi, non è una soluzione «pratica» ai problemi quotidiani, ma un modo di schematizzare il problema della qualità globale (o, in modo equivalente, della gestione in vista della qualità del servizio) secondo un ragionamento, una logica, che costituisca un unico riferimento per tutti, rispetto al quale, quindi, si deve tendere a prendere le decisioni, a ogni livello, con coerenza. L'alternativa a questo modo di operare è quella di procedere nelle decisioni secondo un livello di coerenza locale, non globale, secondo riferimenti circoscritti alle esigenze del momento: è il modo di procedere del «adesso devo decidere, mi informo come meglio posso, decido conseguentemente per il meglio, poi si vedrà».

Il discorso su questa strada porterebbe ben oltre i limiti imposti a questo scritto. Ciò che importa ritenere a questo punto è semplicemente questo:

— Se si vuol costituire un criterio di gestione coerente a livello globale della Azienda è necessario costruire uno schema logico di riferimento condiviso da tutti i livelli di decisione.

— Un tale criterio, dovendo realizzare l'amalgama delle diverse settorialità dell'Azienda, deve ricercare la sua forza unificante in ciò che l'Azienda realizza in comune tra tutte le sue realtà diversificate. Ciò che l'Azienda realizza in comune non sono le singole prestazioni del servizio, ma la qualità come la vede e la valuta l'utente, cioè, in definitiva, l'immagine dell'Azienda.

— Se la Qualità è la forza unificante, sulla base di questa si deve realizzare il modello logico di gestione che si identifica con la funzione di controllo globale della qualità.

— La funzione di controllo globale della qualità esige un efficiente sistema informativo della qualità (Sistema Qualità) e uno strumento gestionale che, in funzione degli obiettivi di qualità globale che si intende perseguire, sia in grado di allocare le risorse nei vari settori dell'Azienda in modo da conseguire il minimo costo

globale sull'orizzonte temporale considerato (Piano della Qualità).

— La funzione di controllo globale della qualità si realizza di fatto mediante l'insieme di azioni di controllo che, a livello operativo, hanno il compito di mantenere il «processo produttivo del servizio», «sotto controllo» cioè in linea con gli obiettivi operativi pre-stabiliti e, a livello direttivo, verificano la rispondenza ultima tra gli obiettivi di qualità globale — o in modo equivalente, di immagine aziendale — e la soddisfazione effettiva e riscontrata dell'utenza, provvedendo alle necessarie azioni correttive che si debbono tradurre, a questo livello, in direttive aziendali con conseguente allocazione coerente delle risorse nelle grosse aree di attività.

4. Problemi connessi con l'operatività dell'approccio globale

Il primo problema che si deve affrontare se si intende operare secondo un approccio globale della qualità, consiste nel rispondere alla seguente domanda:

«Se il servizio è percepito dall'utente secondo le prestazioni definite nella parte superiore della Fig. 1, in che termini si può indagare il grado di soddisfazione dell'utente?»

La risposta a questa domanda deve portare alla definizione di un insieme di criteri per la misura del grado di soddisfazione rispetto alle varie componenti della qualità e di tecniche di rilevamento adeguate per rilevarlo.

Un'altra serie di problemi si presenta quando si considera il rapporto Azienda-utenza in termini di mercato. Alcune non trascurabili questioni da affrontare in questa sede sono le seguenti:

— Come convertire le percezioni dell'utente (rilevate e misurate conformemente ai criteri individuati precedentemente) in standards di qualità, cioè in grandezze tecnicamente valide per operare a livello di rapporto con l'utenza e nell'interno dell'Azienda.

— Come definire, in armonia con gli standards di qualità, obiettivi operativi ai quali confrontare i risultati delle varie attività di rapporto con l'utenza.

— Come rilevare ed estrapolare per la necessaria pianificazione e programmazione le esigenze dell'utenza in termini sia di tipi di servizi TLC, sia di volume della domanda, sia di qualità.

— Come valutare i costi della qualità per le attività di rapporto con l'utenza.

— Come esprimere le esigenze di qualità dell'utenza in esigenze di prestazioni del servizio.

— Come tradurre le esigenze di prestazioni del servizio in esigenze di prestazioni del sistema di telecomunicazione.

Con questa problematica si passa dall'ambiente utenza all'ambiente sistema di telecomunicazione. In questo ambito è fondamentale, conformemente alle prestazioni indicate nella parte inferiore della Fig. 1, individuare obiettivi operativi per i vari settori di attività.

Non disgiunto dal precedente problema si deve considerare il rapporto Esercente-Costruttore che si esplica

fondamentalmente nella specificazione degli apparati, nella verifica a livello di collaudo di impianto sia prototipale che di serie, nella informativa verso il Costruttore relativa al comportamento in campo degli apparati e infine nel rapporto di acquisizione degli apparati stessi.

Anche in questo ambito è infine necessario individuare un valido sistema di costi della qualità, cioè definire i costi che si assumono come direttamente influenti sulle prestazioni individuate nella parte inferiore della Fig. 1. È inutile sottolineare che, se non si risolve questo problema, diventa illusorio pensare di realizzare una funzione di controllo della qualità che operi una allocazione corretta delle risorse e che in modo adeguato indichi le azioni correttive di massimo rendimento per correggere gli eventuali scostamenti dagli obiettivi operativi.

5. Conclusioni

Con le poche righe di questo scritto ovviamente non si ritiene di aver portato la soluzione del problema

della Qualità del servizio a livello globale. Si spera tuttavia di aver messo a fuoco i problemi più rilevanti e cruciali (certamente non gli unici!) che si devono affrontare se si vuole imboccare la strada della Qualità globale nell'Azienda di servizi.

Lo scopo di questo scritto vuole essere soltanto quello di fornire spunti di riflessione per una presa di coscienza della necessità di costituire un riferimento logico di principio che coinvolga tutta l'Azienda a tutti i livelli, col quale ciascun responsabile si deve confrontare per prendere le decisioni, sia direttive che operative, che realizzano l'attività quotidiana.

Si tratta ovviamente di far maturare una mentalità (già peraltro presente in qualche modo) che assuma e condivida un disegno organico e globale. È dunque anche un problema di formazione e non è senza significato il fatto che questa tematica venga esposta nelle pagine di questo Bollettino. È un invito a riflettere su questi temi e, perché no?, a colloquiare, anche per il tramite di queste pagine, con tutti coloro che accettano e fanno propria l'idea che la qualità non si fa, se non insieme e tutti d'accordo.

Si segnala ai Soci che sono disponibili i seguenti «Atti»:

1) **13° Convegno Nazionale**

a L. 50.000 incluso il quarto volumetto e le spese postali) rivolgendosi a: AICQ - Centronord per la Qualità - Piazza Diaz, 2 - 20123 Milano (dalle 15 alle 17,30 del martedì e giovedì - tel. 02 - 805.22.85).

2) **5° Seminar Europeo sulla Product Liability**

a L. 50.000 (inclusi il terzo volume con le discussioni della Tavola Rotonda e le spese postali) rivolgendosi a: AICQ - Triveneta per la Qualità - Via G. Pepe, 6 - 30172 Venezia-Mestre - tel. 041 - 98.89.55, mattino).

Si segnala inoltre che:

Lo Institute of Quality Assurance ha preparato 4 programmi «slide and tape» sulla: assicurazione qualità; campionamento di accettazione; misure qualitative e lotta agli scarti. Rivolgersi a: The National Audio-Visual Aids Library, Paxton Place, Gipsy Rd, London SE 279 SR, tel. 01 - 610.42.47.