



σ: TOOL OF MIDDDEL?

Six Sigma is in afgeslankte vorm aan een tweede jeugd bezig. Na de introductie door Motorola in midden jaren tachtig van de vorige eeuw en de adoptie ervan door grote multinationale concerns, wordt het nu gecombineerd met LEAN toegepast ter verbetering van de grote boze wereld. Ook de 'klanten' zijn lean geworden, de toepassing in bedrijven kleiner dan multinationals is op gang gekomen. Wat echter gebeven is, is het mystieke aura waarmee het is omgeven. Dat wordt nog eens bevorderd door de analogie te trekken met Japanse vechtsporten, van groene tot zwarte band. Zeker dat laatste helpt die mystiek een handje. Voeg daar nog eens een toefje statistische magie aan toe en een van zwarte banden voorzien orakel kan zich volledig uitleven.

Afijn, Lean Six Sigma dus. Het is hot, maar waarom eigenlijk en wat doet die σ (mag ik u voorstellen, Sigma) er eigenlijk toe? Met die Griekse letter wordt in de statistiek de standaardafwijking aangegeven. Het sigma-niveau van een proces geeft het aantal maal weer dat de standaardafwijking van een kenmerk tussen het gemiddelde en de tolerantiegrenzen past. Die tolerantiegrenzen drukt Six Sigma uit in het aantal defects per million opportunities (DPMO). Het doel van Six Sigma is om de variaties in enig proces kleiner te maken en op die wijze het aantal fouten in de voortbrenging tot nagenoeg nul te reduceren en daardoor klantklachten te verminderen. Bij Six Sigma niveau 0 betekent dit 933.200 defecten per miljoen mogelijkheden tot fouten, bij het six sigma niveau 6 betekent het 3,4 fouten per miljoen mogelijkheden tot fouten.

LEAN richt zich op het kosten- en procesmatig efficiënt, lees met minimale verspilling van arbeid en kapitaal, voortbrengen van goederen en diensten. Ik weet niet of u de laatste tijd nog wel eens een helpdesk of callcenter heeft gebeld. Welnu, vanuit de klant gezien voldoet dat van geen kant aan de bovenstaande principes. Het van-het-kastje-naar-de-muur-afschep principe van verspilling van klantkosten en dito tevredenheid is daar tot in perfectie gecultiveerd, maar dan wel met de rigiditeit van een standaardafwijking nagenoeg van nul. Het huwelijk van LEAN en Six Sigma betekent dus het

kosten- en procesmatig efficiënt met nagenoeg nul fouten voortbrengen van een product of dienst. Kijk, daar heb je als klant iets aan. En als die klant er een waarde aan toekent, dan heb je er als bedrijf ook iets aan. Pffff, dat is er uit.

Maar wat heeft dit met Business Process Management te maken? Welnu, beste lezer en misschien wel klant, het antwoord daarop is: alles. Laten we eens wat velden van Six Sigma langs gaan. Zonder proces(her)ontwerp geen procesimplementatie, zonder procesimplementatie geen proces in operatie en dus geen voortbrenging ongeacht of het foutloos is. Zonder procesoperatie geen meetgegevens. Zonder meetgegevens geen bron voor 'process statistics'. Zonder die prestatiegegevens geen input voor (verbeter)analyses. Zonder verbeteranalyses geen continue verbetering.

Zonder procesoperatie geen meetgegevens

(Lean) Six Sigma is zeker niet hetzelfde als process management. Het is een instrument binnen process management; het concentreert zich op concrete invulling van optimalisatie en verbetering van processen. Het is een toolbox, te gebruiken bij procesontwikkeling en -verbetering, niet meer en niet minder. Gericht op efficiëntie in optima forma ... demystificerend, vindt u niet?

En die tweede jeugd? Die is heel verklaarbaar. Het scherpt het vermogen aan om te concurreren op het belangrijkste asset van de moderne bedrijfsvoering: het proces.

Bert van der Linde (a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.