

# PROCESGERICHT ORGANISEREN

## GLOSSARY OF TERMS



### REKENEN EN REGELEN

- **Statistische Proces Controle:** door Shewhart al in de jaren '20 op de kaart gezet. Het toepassen van statistische methoden en technieken om processen te beheersen, waarbij terugbrengen van variatie steeds een belangrijk uitgangspunt is. Na de Tweede Wereldoorlog door diverse anderen zoals Deming en Feigenbaum verder doorontwikkeld.
- **Administratieve Organisatie:** focus op juistheid, tijdigheid & volledigheid van informatie-stroom gekoppeld aan de waardenkringloop. In Nederland in de jaren '50 vooral door Starreveld op de agenda gezet.
- **Enterprise Resource Planning (ERP),** in eerdere jaren en in beperktere vorm bekend staand als Manufacturing Resource Planning (MRP). Begin jaren '90 werd het mogelijk om via software integrale bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang te beheersen. Op de kaart gezet door de Gartner Group.
- **ISO 9000 serie:** ontstaan vanuit de behoefte van de NAVO om de betrouwbaarheid van leveranciers te kunnen beoordelen. In het begin stond vooral de vraag centraal hoe een organisatie kan aantonen dat zij gaat leveren wat zij belooft, maar gaandeweg doorontwikkeld tot een managementsysteem dat door middel van certificatie aan klanten en leveranciers meer garantie geeft op betrouwbaarheid van de bedrijfsvoering.
- **Activity Based Costing (ABC):** methodiek uit de jaren '70 om kosten toe te wijzen aan producten

en diensten via processtappen en activiteiten. De intentie om tot een objectieve kostprijsbepaling te komen blijkt in de praktijk nogal arbitrair omdat het toebedelen van de overhead uiteindelijk subjectieve veronderstellingen vergt.

- **Balanced scorecard (BSC):** dezelfde Kaplan die ABC wereldkundig heeft gemaakt, heeft ook samen met Norton in de jaren '80 de BSC ontwikkeld. Er zijn meer dimensies om op te sturen dan alleen het financiële, maar ook klantwaarde, innoveren & groeien en proceskwaliteit. Later doorontwikkeld naar principes van Strategy Mapping.
- **COSO/Risk Management:** gestimuleerd door de diverse boekhoudschandalen begin deze eeuw ontwikkeld framework om grip te krijgen op alle risico's die een bedrijf loopt. Geïnitieerd door het bedrijfsleven met PWC als belangrijke drijvende kracht.
- **Six Sigma:** in de schoot van General Electric doorontwikkelde vorm van statistische proces controle. Centraal staat het terugdringen van standaarddeviaties (sigma) in productieprocessen met daaraan gekoppeld eigen jargon als DMAGIC (Define, Measure, Analyse, Generate ideas, Improve, Control) en certificatie van personen naar analogie met de judo sport (yellow belt, green belt, black belt).

### BUSINESS EXCELLENCE

- **Greiner/Lievegoed:** in de jaren '60 en '70 ontstond het inzicht dat organisaties een natuurlijke ontwikkelgang kennen en dat zich hierbij ook

een aantal aanwijsbare crisismomenten voor-  
doet. Deze hebben in de jongste levensfasen van  
een organisatie vaak te maken met het omscha-  
kelen van een pioniersfase naar het kunnen  
managen van een diversiteit aan producten en  
diensten en van processen: de differentiatiefase.  
Als laatste fase wordt de integratiefase benoemd.

- **McKinsey 7S:** begin Jaren '80 geïntroduceerd door Peters & Waterman in hun boek 'In search of excellence'. Integrerende benadering met ordeningskader voor de harde en zachte kanten van een organisatie.
- **EFQM/INK:** in de Jaren '80 ontstaan als reactie op Amerikaanse en Japanse kwaliteitsprijzen. Doel was door middel van een prijs de Europese concurrentiekracht te vergroten. Het model is eigenlijk intuïtief geïnitieerd door de CEO's van belangrijke Europese ondernemingen. Dit is later verder geïnstrumenteerd en erg bruikbaar gebleken om het ontwikkelniveau van een organisatie te bepalen en verhogen. EFQM staat voor de European Foundation for Quality Management. INK is de Nederlandse pendant hiervan.
- **Good to Great:** één van de schaarse echt wetenschappelijk onderbouwde onderzoeken, door Collins, naar verklaringen voor succesvolle ondernemingen. Gedisciplineerde mensen, gedisciplineerd denken en gedisciplineerde actie zijn sleutelementen. Door velen wordt vaak alleen het principe van level 5 leiderschap aangehaald, maar het onderzoek is veel rijker aan handvaten.
- **Theory of Constraints:** Goldratt maakt ons via zijn verhalende managementboeken deelgenoot van zijn passie voor procesverbetering, waarbij steeds het 'opheffen' (soms omzeilen) van de zwakste schakel (de bottleneck) in een proces centraal staat. Zijn denken is verder doorontwikkeld naar het identificeren en elimineren van de zwakste schakel in bedrijfstakken.

## DE SCHOONHEID VAN HET PROCES

- **Continu verbeteren:** aan het slim kopiëren van Amerikaanse managementtechnieken in de Japanse praktijk hangt nu vooral de naam van Deming. PDCA is hierbij een belangrijk leidend principe, dat vooral bedoeld was op procesniveau

maar inmiddels naar veel grotere regelkringen binnen organisaties is vertaald.

- **Just-In-Time:** het terugdringen van voorraden blijkt een belangrijke sleutel te zijn om flow in processen te creëren, de kwaliteit te verhogen en kosten laag te houden. Basisprincipe is eigenlijk al in de letterlijke vertaling terug te vinden: leveranciers (extern en intern) leveren hun spullen pas af als ze nodig zijn in het productieproces.
- **Toyota Production System:** met de ingrediënten van toegevoegde waarde, verspilling, flow en een cultuur van continu verbeteren ontstaat een samenhangend managementsysteem bij Toyota. Shingo en Toyoda zijn hierbij belangrijk in de vormgeving.
- **Sociotechniek:** Ulbo de Sitter wordt in het algemeen gezien als de grondlegger in Nederland van de sociotechniek. Een combinatie van harde herontwerp principes en groepsdynamische inzichten uit de hoek van Tavistock. Kwaliteit van arbeid, taakverrijking (als tegenbeweging ten opzichte van de Tayloriaanse benadering van verregaande specialisatie) en een integrale benadering van processen, mensen en systemen zijn kernpunten.
- **BPR:** op de golven van nieuwe ICT-mogelijkheden en de economische crisis van de jaren '80 is Business Process Reengineering (of Redesign) door Michael Hammer op de agenda gezet om processen in administratieve omgevingen te verbeteren. Logistieke principes die ook in bovenstaande benaderingen zijn opgenomen, doen zo hun intrede bij banken, verzekeraars, gegevensverwerkende organisaties, maar ook op hoofdkantoren en in ondersteunende functies van industriële bedrijven.
- **Lean management:** moet het nog worden toegelicht? Lean is een verdere doorontwikkeling van het Toyota Production System en is vanaf begin deze eeuw niet alleen in de automotive sector, maar ook in dienstverlenende, zorg- en overheidsomgevingen in brede mate toegepast. Womack & Jones en Liker zijn belangrijk geweest in het ontsluiten van de ervaringen voor een breed publiek.