

ALS HET OP ROLLETJES LOOPT

Temidden van de financieel-economische crisis ambieerde ICO Terminals om state-of-the-art te zijn. Door de gigantische schaal van de investeringen en operaties – zichtbaar vanuit de ruimte –, kon niets aan het toeval overgelaten worden.

DOELSTELLINGEN EN WAARDEN VAN ICO TERMINALS

De doelstellingen van ICO Terminals zijn de beste state-of-the-art RORO-terminal te zijn in de wereld in termen van veiligheid, kwaliteit en kostenbewustzijn. Daarbij wil ze een onmisbare logistieke partner zijn voor haar klanten, en daarenboven rendabel, om er te kunnen voor zorgen dat een veilige werkomgeving gegarandeerd is dat aan continue verbetering kan worden gewerkt. De voornaamste waarden zijn intensiteit, innovatie en integriteit.

ICO Terminals heeft in België meerdere terminals in Antwerpen en Zeebrugge, met in totaal plaats voor 130.000 voertuigen op een oppervlakte van 130 hectare (en uitbreiding staat momenteel op de agenda). Naast het verschepen van voertuigen beschikt ICO Terminals over 4 Vehicle Processing Centers met een totale oppervlakte van 24.000m² dat schade aan voertuigen kan herstellen, accessoires kan monteren, voertuigen kan laten homologeren en tweedehands remarketen.

Het statement van “state-of-the-art terminal” houdt hoofdzakelijk in dat de focus op innovatie lag in volle crisis (2008-2010) met de investering in een nieuw Terminal Operating System. Dit systeem is gekenmerkt om enerzijds een antwoord te bieden aan de markt die enorme flexibiliteit verwacht (automerken en scheepsrederijen “shoppen” nu meer), en anderzijds de interne processen te optimaliseren, zodoende sterker gewapend te zijn in de harde internationale logistiek. Met optimalisatie werd bedoeld op om via intelligente planning bij het aanmeren van schepen en het plaatsen van wagens, zo min mogelijk kilometers te rijden in directe elektronische communicatie met de ERP-systemen van de klanten. Dit zijn gigantische computer geassisteerde berekeningen die toelaten de efficiëntie en effectiviteit enorm te verhogen met een win-win voor alle partijen. Het systeem managt nu in principe de terminals meer dan de mensen zelf. Het opvolgen van elke verbetering, het evalueren en de impact ervan in een juist perspectief plaatsen, leidde tot de implementatie van een onontbeerlijk Strategisch Performance Management model.

STRATEGISCH PERFORMANCE MANAGEMENT

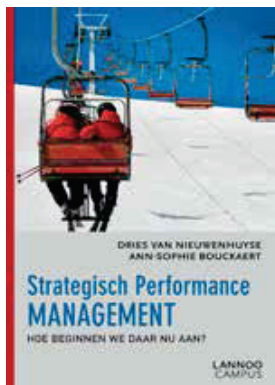
– DE STRATEGIE IN DE PRAKTIJK

Bij ICO Terminals wordt aan Strategisch Performance Management gedaan door het formuleren van doelstelling bij de strategieformulering die op hun beurt gemeten kunnen worden en



aan een verantwoordelijke kunnen worden toevertrouwd. We spreken hier van het *richten* van de organisatie. De strategie wordt vertaald in concrete acties en projecten die vervolgens geholpen worden door IT-applicaties en tools voor de evaluatie van de realisatie van de strategie. Op strategisch niveau wordt aan Enterprise Architecture gedaan. Dit formeel raamwerk laat een gedegen ontwikkelingsaanpak toe die oerdegelijke processen tot gevolg heeft.

Gezien de gigantische schaal van de operaties – zichtbaar vanuit de ruimte – en navenante investeringen, kan niets aan het toeval worden overgelaten. Alles moet goed overwogen zijn en in een vrij strikte planning gegoten worden. Hier speelt Business



Om een en ander te bundelen, publiceerden Dries Van Nieuwenhuysse en Ann-Sophie Bouckaert het boek *Strategisch Performance Management: hoe beginnen we daar nu aan?* Strategisch management kan daarbij gezien worden als het continue streven van een organisatie naar een evenwicht tussen enerzijds het ontdekken van competitieve voordelen en anderzijds het ontwikkelen en uitvoeren van de gepaste competenties die daarvoor nodig zijn. Het doel van performance management is dan weer om het proces te faciliteren om de juiste inzichten over te brengen naar de juiste persoon, in het juiste formaat, op het juiste moment, teneinde voor iedereen het nemen van beslissingen te optimaliseren. Een gedegen fact-based decision-making proces of de vaardigheid om de juiste beslissingen te nemen op basis van cijfers, zien we voorlopig nog steeds

als een heus competitief voordeel. Strategisch performance management combineert dan uiteindelijk beide disciplines op een evenwichtige manier. Strategisch management zoomt vooral in op strategieformulering en effectiviteit, terwijl performance management als discipline een uitgesproken efficiëntie in het besluitvormingsproces beoogt. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dienen gelijkmatig te groeien, teneinde tot duurzaam succes te kunnen leiden. Controllers hebben dus hun toekomst in eigen handen, als ze dat willen...

Strategisch Performance Management: hoe beginnen we daar nu aan?

LannooCampus
www.hetperformancemanagementboek.be

Intelligence een cruciale rol door info te kunnen traceren, organiseren en beheren en zodoende operationele sturing toe te laten. Op operationeel niveau spreken we van *verrichten*.

Op de tactische laag gaat ICO Terminals de organisatie zodoende INRICHTEN om succesvol de brug te slaan tussen de gewenste richting en de operationele werkelijkheid. Hier zit ondersteuning op vlak van Balanced Scorecard met drill-down-mogelijkheden die toelaten tot het gewenste niveau van detail in te zoomen bij de zoektocht naar verklaringen. ICO Terminals spreekt van Enterprise Performance Management (EPM) als brug tussen de board room en de werkvloer. Dit is meer dan een dashboard en wat tooling, het is het continue afstemmen van de strategie met de dagelijkse realiteit en de context waarin de organisatie opereert. Een scharnierpunt dus tussen de strategie en haar implementatie.

Door via Enterprise Architecture de informatiestrategie op voorhand vast te leggen – in een common data repository die een gedegen Master Data Management garandeert –, worden heel wat problemen qua flexibiliteit vermeden. De architectuur legt immers op voorhand alle regels en informatiestructuren vast die noodzakelijk zijn voor de implementatie van de strategie. Minder vrijheidsgraden dus maar ook minder risico's. Als gevolg van deze architectuur is de omtrek van de puzzle reeds gelegd en is het makkelijker om geleidelijk aan de rest van de puzzle te leggen en de ontbrekende strategische competenties te ontwikkelen tijdens het inrichten. Ondanks de vereiste flexibiliteit betreffende operationele processen vanwege de klanten, verwachten we vanuit het Dashboard indicaties (knipperlichten) om sneller te ageren op de vele gewijzigde Sales-contractafspraken met impact op de interne operationele opzet. Ook alle interne optimalisaties, zelfs administratieve, dienen zich direct te vertalen in een plus of min impact op de algemene strategische performantie van het bedrijf.

Dank zij de helderheid waar ICO Terminals naartoe wil, is het vrij eenvoudig om te monitoren in welke mate de overgang van

de AS IS naar de TO BE daadwerkelijk vorm krijgt. Zelfs bij een review van de architectuur is direct geweten hoe goed de organisatie er voor staat. EPM laat dan ook bijsturing hiervan toe. De gelaagdheid van Strategisch Performance Management laat dan ook hier toe de strategie vorm te geven en continue en vinger aan de pols te houden bij de implementatie van bijvoorbeeld grootschalige Business Process Re-engineering-projecten. De instrumenten om de kosten van de transitie af te wegen ten opzichte van de beoogde opbrengsten of besparingen zijn daarbij voorhanden. Dat dit cruciaal is voor ICO Terminals moge duidelijk zijn, gegeven de gigantische schaal waarover we spreken. Alain Guillemyn, Compliance Officer en Manager Purchase & IT zegt dan ook tevreden dat 'Strategisch Performance Management bij ICO Terminals toelaat de risico's, verbonden aan mega-projecten, te beheersen en bij te sturen en daardoor de strategie in de praktijk helpt omzetten'.

ICO. ICO Terminals is een dochteronderneming van Nippon Yusen Kaisha (NYK) – een van 's werelds grootste transportfirma's – en geldt zowat als de belangrijkste transporteur van RORO-cargo (roll-on-roll-off) onder de vorm van personenauto's. Met haar 80 jaar ervaring, 1800 behandelde schepen per jaar, 400 tot 700 hoogopgeleide dokwerkers per dag, bedient ze 30 verschillende automerken en 15 van de grootste rederijen dag en nacht, 24/7.



DRIES VAN NIEUWENHUYSE
& ANN-SOPHIE BOUCKAERT
LECTOREN HOGENT