

IT SERVICE INTEGRATION BIJ ASICS EMEA

“HÉT ALTERNATIEF VOOR TRADITIONELE IT-OUTSOURCING”



HET VINDEN VAN DE JUISTE BALANS TUSSEN VERNIEUWING EN CONTINUÏTEIT IS DE UITDAGING VAN ELKE IT-ORGANISATIE. VOOR ASICS EMEA WAS DIT IN 2017 HET VERTREKPUNT BIJ HET ONTWIKKELEN VAN EEN NIEUWE VISIE. DIT HEEFT GELEID TOT EEN NIEUW SAMENWERKINGSMODEL MET LEVERANCIERS, VANUIT DE PRINCIPES VAN SERVICE INTEGRATION AND MANAGEMENT (SIAM).

Belangrijk in de nieuwe visie was het ontwikkelen van de bestaande EMEA IT-organisatie, met een focus op de samenwerking met de business units en met als doel de innovatiekracht te verbeteren, processen meer te standaardiseren en te automatiseren. Om dit te bereiken, zou de implementatie en het beheer van de IT-omgeving meer naar partners gaan verschuiven.

Op dat moment had ASICS echter geen partners, maar vooral leveranciers. "De nieuwe visie vroeg om een nieuw sourcingmodel met meerdere partijen die samenwerken aan vernieuwing, implementaties en de dagelijkse dienstverlening", zegt Ronald Hoogeboom van organisatieadviesbureau Altijd Continuïteit, dat samen met ASICS de nieuwe visie ontwikkelde. "Dit gegeven alleen al bracht nieuwe uitdagingen met zich mee. Want hoe bestuur je dat? Hoe organiseer je het? En hoe haal je er de optimale waarde uit voor alle betrokken partijen?"

TRADITIONELE SOURCING-AANPAK PAST NIET

ASICS heeft een ondernemende cultuur, met kleine teams die, verspreid over verschillende wereldregio's, een hoge mate van zelfstandigheid kennen. Een traditionele sourcing-aanpak past niet bij deze organisatievorm. Daarom is gekozen voor een combinatie van Vested Sourcing en de SIAM-methode. Deze worden vooral op hoofdlijnen gebruikt en praktisch gemaakt, zodat zij passen bij ASICS en de te selecteren partners.

Een belangrijk onderdeel van de SIAM-methode is de rol van Service Integrator per onderdeel van de IT-(waarde)keten: Innovatie, Implementatie en Operatie. De rol die moet zorgen voor een optimale mix van verschillende leveranciers voor deze onderdelen.

"Wij hebben ervoor gekozen om deze rol uit te besteden voor de onderdelen Implementatie en Operatie. Leveranciers dagelijks besturen is niet de kracht en ook niet de wens van ASICS EMEA IT." Het doel was vanaf dat moment om twee Service Integrators aan te wijzen, omdat ASICS twee duidelijk gescheiden IT-omgevingen kent (een winkelomgeving versus de kantoor- en logistieke omgeving) die zich ook anders ontwikkelen op het gebied van software, data en infrastructuur.

EEN NIEUW SAMENWERKINGSMODEL

De partners zijn gevonden vanuit een combinatie van al aan ASICS leverende partijen en enkele nieuwe vendors. Hierbij is niet het traditionele RFI/RFP-proces gevolgd, met een van tevoren uitgewerkte en afgekaderde vraag. "We zijn gegaan voor een avontuurlijke aanpak om de vraag en kaders samen uit te werken met de partijen die hiervoor openstonden." Na een selectietraject in 2018 werd gekozen voor netwerkintegrator Avit als Service Integrator voor de niet-winkelomgeving naast zijn rol als Service Provider van de servicedesk en netwerkdiensten. Overige Service Providers voor deze omgeving werden MatrixMind (multicloud- en datacenterdiensten), Estreme (Data Integration & Management), NEG-ITSolutions (werkplekken) en Promi (projectmanagement) geselecteerd. Voor de winkelomgeving werd gekozen voor Toshiba als hoofdleverancier en Service Integrator.

DOOR DEZE NIEUWE MANIER VAN SAMENWERKEN IS ASICS EMEA IT IN STAAT OM DE FOCUS TE LEGGEN OP INNOVATIE, WERELDWIJDE STANDAARDISATIE VAN HET IT-FUNDAMENT EN SAMENWERKING MET DE BUSINESS UNITS.



Na de partnerselecties hebben meer dan 40 medewerkers van de betreffende partners via Suerte Academy hun certificaat SIAM Foundation gehaald. Vervolgens is door een kerngroep de Service Integratie-blauwdruk ontwikkeld. Deze

bevat dienst- en rolbeschrijvingen voor de onderdelen Innovatie, Implementatie en Operatie. Binnen ASICS werd ondertussen een Innovatie Management Office opgericht, evenals een Project Management Office (later ondergebracht bij Avit). Bij Avit startte op dat moment een Service Management Office. Afspraken over hoe alle partijen met elkaar omgaan werden vastgelegd in een Code of Conduct en er werden afspraken gemaakt over de samenwerking en de beoogde doelen.

Via diverse gezamenlijke overlegvormen werd de besturingsstructuur georganiseerd. Altijd Continuïteit, als kwartiermaker bij ASICS, Avit en Toshiba, regisseerde de samenhang, het gezamenlijk leren en evalueren van alle diensten en rollen in de praktijk. Met als doel dat alle partijen na afloop zelf de uitvoering van Service Integratie kunnen verzorgen.



WAARDE VOOR KLANT ÉN LEVERANCIERS

Door deze nieuwe manier van samenwerken is ASICS EMEA IT in staat om de focus te leggen op innovatie, wereldwijde standaardisatie van het IT-fundament en samenwerking met de business units. De rol van Service Integrator in een partner-ecosysteem is voor Avit een nieuwe strategische dienst gebleken. Voor de Project Management Office en Service Management Office zijn inmiddels nieuwe mensen aangekomen om deze verder te ontwikkelen. Het maximale halen uit alle bestaande partijen is een leerproces. In de jaren na 2020 zal de Service Integratie steeds beter moeten gaan werken. Hoogebloom: "Het is een flinke uitdaging geweest om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, maar ik denk wel dat we hiermee de gewenste IT-vernieuwing in gang hebben gezet. Afgestemd met de business en met IT als faciliterend in vernieuwing en het bewaken van continuïteit binnen de dagelijkse operatie."

HET IS GOED DAT ASICS ERVOOR HEEFT GEKOZEN OM NIET METEEN MET HELE FORMELE EN DICHTGESPIJKERDE CONTRACTEN EN SLA'S TE BEGINNEN, MAAR JUIST IS GEGAAN VOOR EEN EXPLORERENDE AANPAK.

De betrokken partijen blijken over het algemeen te spreken over de gekozen benadering onder regie van een SIAM-model. "Het is een geweldig alternatief voor het traditionele model van outsourcing, waarbij de opdracht vaak naar de grote gevestigde namen gaat, terwijl die partijen veelal niet in staat zijn om alle deelgebieden even goed af te dekken", zegt Almir Iriskic van MatrixMind. Dit beaamt ook Edwin Idema, CIO bij ASICS EMEA. "Met deze samenwerking krijgen wij als opdrachtgever de kans om de kwaliteit van specialisten te combineren met het gemak van uitbesteden aan één partij."

VERTROUWEN STAAT CENTRAAL

In ieder geval brengt de ingeslagen weg een leerproces met zich mee. De rol van Service Integrator bijvoorbeeld. "Het was en is nog steeds een avontuur", zegt Marien Boersma (Avit). "SIAM is voor ons echt learning by doing. Gelukkig was onze relatie met ASICS zodanig dat we het aan hebben gedurfd." Om samen zo'n avontuur aan te gaan, vraagt om veel wederzijds vertrouwen, iets wat volgens verschillende betrokken Service Providers in voldoende mate aanwezig is. "Het is goed dat ASICS ervoor heeft gekozen om niet meteen met hele formele en dichtgespijkerde contracten en SLA's te beginnen, maar juist is gegaan voor een explorerende aanpak. Dat is een prettige manier van werken, zeker nu we nog zoveel aan het leren zijn met elkaar", vindt Nico Vermeij (Promi).

"Hoe ASICS met je omgaat als partner geeft wel een bepaalde intimiteit die ik nog niet eerder ben tegengekomen in deze markt", complimenteert Jan-Dirk Krispijn (NEG-ITSolutions). "Tegelijkertijd is het wel een lang traject geweest waarin we veel zaken achteraf gezien wel anders hadden kunnen doen. Maar het commitment van alle partijen is er niet minder om en we leren nog steeds." Dit onderstreept ook Tim Jonker (Estreme): "Het idee dat je als Service Providers onder regie van een Service Integrator samenwerkt, was voor ons nieuw, maar we hebben wel ontdekt dat we deze rol aankunnen. In de praktijk werkt SIAM ook goed, zolang de intentie van alle partijen er is om er vol voor te gaan en samen meerwaarde te bieden voor de klant."

Altijd Continuïteit

Pluimgraaf 36
1567 AB Assendelft
www.altijdcontinuïteit.nl

Avit Group

Ecu 21
8305 BA Emmeloord
www.avitgroup.com

Promi BV

Kuikensweg 82
1945 EP Beverwijk
www.promibv.nl

Estreme

Science Park 400
1098 XH Amsterdam
www.estreme.eu

Neg-ITSolutions

Ravenswade 150G
3439 LD Nieuwegein
www.neg-itsolutions.nl

MatrixMind

Van Deventerlaan 30-40
3528 AE Utrecht
www.matrixmind.nl