



SAP Competence Centers op weg naar het jaar 2020

Ad de Goeij MSc RE en Theo van Dijk BBA

Het tempo van vernieuwing in en rondom het SAP-domein is enorm en gaat alleen maar omhoog. Big Data, cloud, mobility en social media bieden veel nieuwe mogelijkheden tot het creëren van waarde voor de business. Echter, veel IT-organisaties hebben de afgelopen jaren moeten werken met krappe budgetten in een omgeving gericht op kostenreductie. De verwachtingen zijn enorm, maar de middelen (financieel, personeel en kennis) zijn beperkt en de bestaande complexiteit is groot. Dit artikel beschrijft de uitdagingen en prioriteiten voor SAP Competence Centers, inclusief de toegevoegde waarde van 'ERP4IT' in de vorm van SAP Solution Manager.



A.S.M. de Goeij MSc RE
is manager bij KPMG Advisory N.V.
degoeij.ad@kpmg.nl



T.C. van Dijk BBA
is manager bij KPMG Advisory N.V.
vandijk.theo@kpmg.nl

1 Jaarlijks congres voor alle leden van de 'Vereniging voor Nederlandstalige SAP Gebruikers'.

Inleiding

*'Onmogelijkheden worden direct verricht.
Op wonderen zit een levertijd van twee weken.'*

Bij de koffieautomaat van een SAP gebruikende organisatie komen de marketing manager en de IT-manager elkaar tegen. De marketing manager is op het VNSG-congres¹ geweest en steekt direct van wal: 'Tijdens het congres heb ik een prachtige presentatie gezien over 'SAP 360 Customer powered by HANA'. Prachtig zoals we daarmee real-time met al onze klanten kunnen communiceren en inzicht kunnen krijgen in hun koopgedrag en behoeften. Zo kunnen we sneller reageren op veranderingen in de markt en tegelijkertijd een positieve footprint achterlaten in de wereld van de social media. Kun je dat over een maandje beschikbaar hebben zodat we van start kunnen?'

De reactie van de IT-manager laat zich wellicht raden: 'Ik ken de oplossing en zou haar heel graag implementeren, maar helaas lukt dat niet op ons huidige IT-landschap. Op dit moment zijn we nog druk bezig de IT-omgeving van het bedrijf dat we vorig jaar hebben overgenomen, te integreren. Hopelijk lukt dat op tijd, want we moeten nu ook echt de aanpassingen voor SEPA doorvoeren. Zodra we dat hebben afgerond vinden eerst de jaarlijkse patches voor HR plaats en dan starten we een technische upgrade van de huidige SAP-omgeving. Als we volgend jaar geen nieuwe herstructurering doorvoeren lukt het misschien om over anderhalf jaar een start te maken met SAP 360 Customer.'

De uitdagingen

'Het is al moeilijk om de snelheid van verandering bij te houden, laat staan er op vooruit te lopen.'

SAP Competence Centers (zie kader) hebben binnen organisaties de specifieke taak om het bestaande SAP-landschap technisch en functioneel te beheren en te vernieuwen. Dit betekent bijvoorbeeld het realiseren van een betrouwbare informatievoorziening, waarborgen van de beschikbaarheid van de systemen, het doorvoeren van de benodigde updates, patches en upgrades, het oplossen van incidenten en problemen, en het doorvoeren van de gewenste functionele wijzigingen vanuit de gebruikers. De dynamiek en de te beheersen complexiteit worden steeds groter voor een SAP Competence Center door een stijgend verwachtingspatroon van de business, de versneling in technologische ontwikkelingen en de complexiteit van het huidige systeemlandschap. Daarnaast bestaat er altijd een continue stroom aan externe en interne factoren die de druk hoog houden, zoals nieuwe (internationale) markten, veranderende wet- en regelgeving (bijvoorbeeld Solvency II- of SEPA-vereisten) en fusies en overnames.

Deze ontwikkelingen vragen om (snelle) veranderingen in het (SAP-)landschap, terwijl de noodzaak van maximale beschikbaarheid, stabiliteit en kostenefficiënte IT onverminderd dringend blijft. Veel SAP Competence Centers worstelen dan ook dagelijks met dit dilemma. Hieronder wordt een aantal uitdagingen voor een SAP Competence Center verder uitgewerkt.

Verwachtingskloof tussen vraag en aanbod

De verwachtingen ten aanzien van IT zijn de afgelopen tien jaar sterk toegenomen. Gebruikers verwachten dat alles 24/7 beschikbaar is, dat overal een mobiele app voor is, dat nieuwe mogelijkheden in hooguit een paar weken tijd beschikbaar komen en dat ze met elk denkbaar apparaat in kunnen pluggen. En daarbij verwachten ze ook nog goed beveiligde data, stabiele toepassingen en intuïtieve interfaces. SAP Competence Centers staan voor de uitdaging zo goed mogelijk in te spelen op de wens van de gebruiker en dat levert haast per definitie een spanningsveld op tussen de wensen van de business (die direct wil inspelen op veranderingen in de buitenwereld) en de eisen van de IT-organisatie (die de opdracht heeft om te zorgen voor continuïteit en daarom vaak op de rem gaat staan om de betrouwbaarheid en stabiliteit te garanderen). Deze kloof wordt de komende jaren alleen maar groter door de druk op IT-kosten en de afnemende beschikbaarheid van

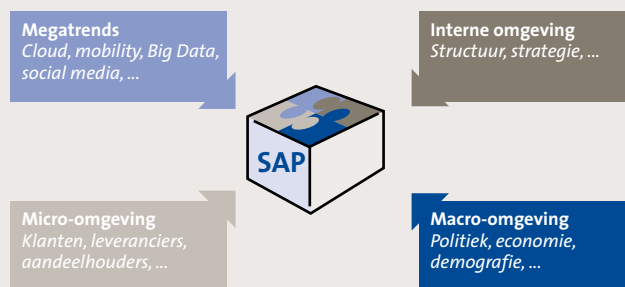
gekwalficeerde en ervaren resources ([Gart13a]). Het is voor veel SAP Competence Centers moeilijk om de juiste prioriteiten te bepalen, oftewel te bepalen hoe de beperkte resources in te zetten om een zo goed mogelijk bedrijfsresultaat te realiseren met inzet van SAP.

Complexiteit van het huidige landschap

Veel organisaties worstelen zichtbaar met de complexiteit en dynamiek van hun bestaande SAP-georiënteerde IT-landschap. Over de jaren heen is er veel complexiteit ontstaan, door maatwerkfunctionaliteit, complexe datastructuren, nieuwe omgevingen (CRM, BW, SRM), het afwijken van de standaardfunctionaliteit en systeemintegraties, -separaties en -consolidaties. Er gaat veel tijd en geld zitten in het in stand houden en verbeteren van

SAP Competence Center

Beheer, ontwikkeling en expertise rondom SAP-systemen is op vele verschillende manieren georganiseerd binnen bedrijven. Er bestaan bijvoorbeeld verschillen tussen de mate van centralisatie (lokale clusters voor SAP-beheer versus centrale shared services) en het type dienstverlening (enkel het operationeel afhandelen van incidenten en wijzigingen ten opzichte van het strategisch meedenken met de business over mogelijke nieuwe ontwikkelingen). Ook de benamingen voor dergelijke organisaties zijn divers, bijvoorbeeld SAP Shared Service Centers, SAP (Customer) Center of Excellence en SAP Center of Expertise. In dit artikel benoemen we al deze verschijningsvormen als 'SAP Competence Center'. Een SAP Competence Center kan een zelfstandige afdeling zijn of een onderdeel van een IT-afdeling met een bredere focus dan alleen SAP.



Figuur 1. Interne en externe factoren hebben impact op het SAP-landschap.

bestaande functionaliteit en er is verhoudingsgewijs weinig tijd en geld voor waardecreatie en innovatie. Veel organisaties besteden meer dan 50% aan onderhoud van applicaties, terwijl budgetten gelijk blijven of zelfs krimpen en de hoeveelheid functionaliteit groeit ([Gart13b]). Mede door deze complexiteit besteden dus veel organisaties nog een groot deel van hun totale IT-budget aan niet-differentiërende functionaliteit (onderscheidend ten opzichte van de markt). Dit leidt zelfs tot situaties waarin organisaties zich sterk afvragen of het niet beter is om de oude wirwar aan complexiteit volledig te vervangen en te starten met een herimplementatie (On premise, of mogelijk zelfs in de cloud met bijvoorbeeld SAP Business ByDesign). Een bijkomend probleem is dat een SAP Competence Center door beperkte tijd en middelen geen kennis en ervaring op kan doen met nieuwe technologie en daarmee sterk afhankelijk wordt van externe partijen.

Impact vernieuwende en veranderende technologieën

Op verschillende fronten is een enorme versnelling in technologische ontwikkelingen merkbaar (zie kadertekst). Deze ontwikkelingen brengen legio innovatieve mogelijkheden, maar ook additionele complexiteit rondom implementatie, integratie en beheer. Dit heeft majeure impact op SAP Competence Centers. Niet alleen door het hogere wordende tempo van de veranderingen zelf, maar ook door de verbreding van de applicaties en infrastructuur buiten de klassieke domeinen waarover een SAP Competence Center regie voert (de on-premise SAP/ERP-systemen). Een SAP Competence Center krijgt te maken met:

- nieuwe technologie, bijvoorbeeld Android en iOS in het kader van apps en mobility;

Megatrends

Onderzoek van KPMG ([Matu12]) naar nieuwe ontwrichtende technologische innovaties onder 668 global technology leaders uit tien van de meest technologisch innovatieve landen, laat zien welke nieuwe technologieën worden gezien als 'enablers' of 'drivers' van businesstransformatie. Deze zijn te clusteren naar vier terreinen.

Cloud. Cloud kenmerkt zich door het feit dat IT-middelen zoveel mogelijk worden gedeeld over meerdere afnemers (huur van diensten op aanvraag). De diensten worden verstrekt via het internet en de capaciteit kan te allen tijde worden vergroot of verkleind. Voor een SAP Competence Center brengt dit uitdagingen rondom informatiebeveiliging, leveranciersmanagement en integratie van cloud en on-premise technologie. Zie in dit verband ook het kader 'De kunst van het omkeren'.

Social Media. Organisaties kunnen sociale media inzetten om informatie te zenden (organization output) of om informatie vanuit de omgeving te verzamelen (customer input). Door social media zo in te zetten kunnen organisaties het gebruiken voor het versterken van hun reputatie, het verhogen van interactie met klanten, nieuwe manieren van verkopen en zelfs voor het innoveren van hun business model ([Koot13]). Social Media ondersteuning betekent nieuwe platformen en integraties die moeten worden beheerd door een SAP Competence Center, inclusief de bijbehorende vereisten rondom informatiebeveiliging en privacy.

Mobility. Mobility draait om de inzet en het gebruik van mobile devices in zakelijke omgevingen. Nieuwe toepassingen hiervoor worden in korte cycli gerealiseerd en in de praktijk beproefd. Mobility zorgt voor een hogere druk op een SAP Competence Center door bijvoorbeeld (1) beveiliging en privacy van gegevens die op mobiele devices beschikbaar komen, (2) mobile device management van de verschillende mobiele platformen en apparaten, en (3) nieuwe software en softwareontwikkeling.

Big Data. Big Data heeft drie kenmerken: volume, snelheid en variëteit. Big Data brengt nieuwe technieken die een SAP Competence Center moet inpassen en beheeren in zijn bestaande landschap: (1) nieuwe technieken om enorme datastromen real-time te verwerken, (2) nieuwe ontwerpkeuzes en verwerkingsmethoden, (3) koppelingen naar ander type databases, en (4) een grote variëteit aan datatypes ([Amor12]).

- nieuwe infrastructuren, bijvoorbeeld mobility platforms en HANA;
- nieuwe integraties, bijvoorbeeld van de SAP back-end, via satellietssystemen (zoals CRM, SRM en BCM) naar mobile devices en integratie met de cloud;
- nieuwe partners, bijvoorbeeld leveranciers van mobility platforms en cloudoplossingen.

Veel Competence Centers hebben moeite om dit te absorberen. Er is additionele expertise nodig op de nieuwe technologie, infrastructuren, software en integraties. Door

de jarenlange focus op kostenoptimalisatie en controle ([Gart13a]) heeft een SAP Competence Center zijn processen en structuur veelal ingericht op instandhouding en optimalisatie van de bestaande situatie. Er zijn andere processen en structuren voor beheer en ontwikkeling nodig om het tempo van vernieuwing in technologie bij te houden. Niet alleen is er een spagaat ontstaan tussen in stand houden en innoveren, maar ook vraagstukken rondom ketenmanagement en het realiseren van een regiefunctie zijn aan de orde van de dag. Zie voor een voorbeeld van deze thema's de kadertekst 'De kunst van het omkeren'.

De kunst van het omkeren

De IT-industrie is zich aan het voorbereiden op een andere manier van denken door gebruik te maken van nieuwe technieken. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een trend naar SAP in the cloud. Het feit dat SAP-systemen ergens in de cloud draaien en niet worden gehost op een eigen server is op zich helemaal niet zo relevant, want in essentie is het slechts een technische aanpassing. Maar wat veel belangrijker is, is dat er mogelijkheden ontstaan om IT op een andere manier te benaderen. IT-toepassingen van verschillende organisaties vormen steeds meer een ecosysteem waarin verschillende systemen gebruikmaken van elkaars data en functionaliteit. Een goed voorbeeld is LinkedIn. In het tijdperk voor de opkomst van sociale media onderhielden professionals zelf hun adresboek met contacten. Met de opkomst van LinkedIn besteden ze het onderhoud van hun adresboek eigenlijk uit aan de tegenpartij: als een contact immers een andere baan krijgt, wordt het adresboek vanzelf aangepast. Die omkering van het denken – het onderhoud van data bij de bron zelf – grijpt op een breder terrein om zich heen en raakt ook SAP-pakketten.

De uitdaging bij systeemontwikkeling zit er straks veel meer in dat een pakket een naadloos onderdeel moet zijn van een ecosysteem van andere systemen en daarmee interfaces opbouwt door middel van gecertificeerde koppelingen. De mogelijkheden zijn dan eindeloos en flexibel. Zo hoeft een organisatie de artikelbestanden van een leverancier nooit meer aan te passen, omdat de leverancier dat zelf doet en ook een mooie interface voor bestellingen online beschikbaar stelt die direct in verbinding staat met de systemen van de klantorganisatie zelf. Zonder dat dat zichtbaar is voor de gebruiker. Een aantal partijen zet op dit punt grote stappen en draait ook het businessmodel van de software om. Niet langer is er sprake van licenties. De nieuwe partijen hanteren bijvoorbeeld een model dat gebaseerd is op een abonnementensysteem waarin een fee per transactie wordt afgerekend.

Het lijkt slechts een kwestie van tijd voordat een dergelijke ontwikkeling massaal doorbreekt. De verschuiving is als volgt te karakteriseren:

Klassieke IT-ontwikkeling	Nieuwe realiteit IT-ontwikkeling
<ul style="list-style-type: none"> • Programmeurs en IT-consultants domineren • Langdurige en kostbare projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Business en businesspartners domineren • Snel inspelen op nieuwe wensen door een open platform
<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke vervanging van pakketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Voortdurend uitbreiden bestaande pakketten en toevoegen nieuwe applicaties
<ul style="list-style-type: none"> • Denken in systemen en modules • Redeneren vanuit eigen systemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Denken in ketens en toegevoegde waarde • Redeneren vanuit ecosysteem met businesspartners

Organisaties moeten duidelijk onderscheid maken tussen kostengedreven processen en waardegedreven processen

Prioriteiten voor een SAP Competence Center

Reduceren van complexiteit en verlagen van kostenniveau

Een SAP Competence Center moet prioriteit geven aan het verminderen van de benodigde inspanning (en de daarmee gepaarde kosten) om het bestaande landschap operationeel te houden, om zodoende meer middelen beschikbaar te hebben voor technologische innovatie die een organisatie in staat stelt zich te differentiëren op de markt. Dit begint met het reduceren van de complexiteit. Hierbij ligt de focus op de kostengedreven, niet-onderscheidende processen. Complexiteit reduceer je niet in een enkel project. Hiervoor is een continu proces (plan-do-check-act) nodig waarin de complexiteit iteratief wordt bepaald en wordt weggenomen.

Dit proces start met een statusbepaling, bijvoorbeeld een zogenaamde SAP complexity assessment². Een SAP complexity assessment bestaat uit drie fasen, namelijk een quick scan voor inzicht in 'Complexity Drivers', analyses met bijvoorbeeld Facts2Valuetm-tooling voor feitelijk inzicht in business én SAP-complexiteit, en het opstellen en implementeren van een 'Value Driven Complexity Roadmap' op basis van een valide businesscase. Een SAP complexity assessment kan zich onder andere richten op de volgende gebieden:

- *Processtandaardisatie en -harmonisatie.* Gebruikt iedereen het systeem op dezelfde manier en zoals het bedoeld is? Vinden er veel (onnodige) handmatige acties plaats in de processen?
- *Landschapsoptimalisatie.* Zijn er standaarden voor interfacing, enterprise-architectuur en masterdatamanagement? Wordt functionaliteit geboden door de juiste applicaties?
- *Maatwerkreductie.* Waar bevindt het maatwerk zich, welke impact het heeft en is het echt wel noodzakelijk? Veel maatwerk is achterhaald, maar blijft behouden omdat het te veel verweven is met andere programmatuur.
- *Hosting en housing.* In hoeverre is het technische platform in staat te voldoen aan de bestaande behoeften en benchmarks ten aanzien van best practices? Levert u de juiste service levels voor de business tegen de laagst mogelijke prijs? Betaalt u alleen voor wat u echt nodig heeft?

Een gedifferentieerd operatingmodel voor een SAP Competence Center

Er is een nieuwe visie nodig op de bestaande processen en structuren (het operatingmodel) van een SAP Competence Center om de uitdagingen van toenemende complexiteit en snelle verandering aan te kunnen. Huidige processen en structuren zijn met name gericht op het in stand houden en gecontroleerd vernieuwen van de SAP-systemen (denk bijvoorbeeld aan de gecontroleerde, maar soms bureaucratische ITIL-, ASL- en BSL-processen). Er is een nieuw operatingmodel nodig dat zich richt op een strategie van innovatie, veelzijdigheid en netwerkstructuren (binnen en buiten de organisatie). Het is noodzakelijk om snelle innovaties en complexiteit te omarmen en tegelijkertijd de stabiliteit en betrouwbaarheid van de IT-omgeving als geheel op niveau te houden. Het nieuwe model is geen vervanging van het oude, ze zijn complementair aan elkaar. SAP Competence Centers kunnen vandaag alleen succesvol zijn als ze beide modellen accepteren, implementeren en beheersen. Het ene model is gericht op aanpassingsvermogen, snelheid en creativiteit, terwijl het andere model is gericht op beheersing, stabiliteit en controle. Het is niet 'of', maar 'en'. Een Competence Center moet wel beseffen dat beide modellen een andere inrichting kennen, andere manier van aansturen en organiseren, andere processen, andere competenties bij mensen, andere manier van meten van performance, etc.

Organisaties dienen daarom een scherpe analyse te maken van hun bedrijfsvoering (en daarmee hun ERP-systemen en/of hun IT-landschap in bredere zin) en daarbij een duidelijke scheiding aan te brengen tussen twee categorieën processen, namelijk kostengedreven processen en waardegedreven processen.

De kostengedreven processen – zoals financiële en personeelsprocessen – lenen zich voor sterke standaardisatie met IT in een strakke beheerorganisatie. Operational excellence is key en aan de betrouwbaarheid en continuïteit worden hoge eisen gesteld. De projecten en het beheer van deze systemen zijn klassiek ingericht, waarbij de IT-functie het voortouw neemt ten aanzien van zaken als budget en governance.

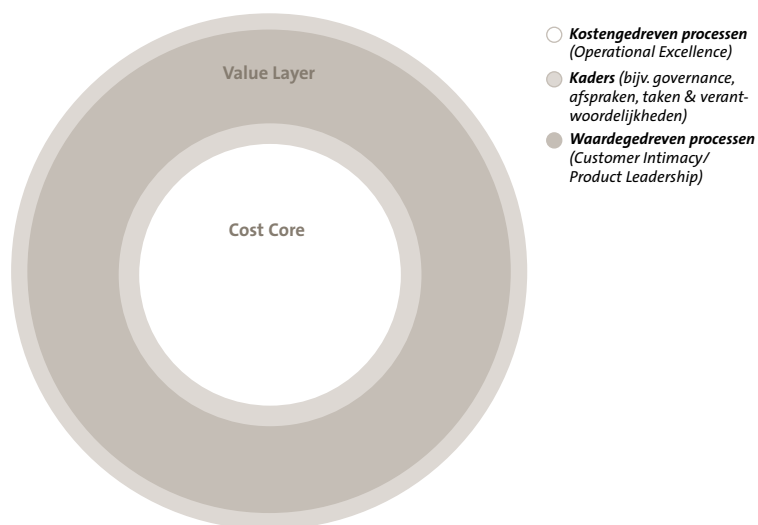
² Zie voor meer details het artikel 'A structured approach to reduce SAP complexity' in deze Compact

SAP Competence Centers moeten zwaar inzetten op het automatiseren van de eigen beheerprocessen met behulp van ERP4IT

Bij waardegedreven processen gaat het om zaken als snel inspelen op kansen in nieuwe markten, het uitrollen van nieuwe businessmodellen, nieuwe innovatieve oplossingen bieden of het omarmen van nieuwe afzetkanalen. Hierbij is het zaak om bij de ontwikkeling en toepassing van IT meer vrijheden toe te staan. De focus bij deze systemen ligt minder op operational excellence en meer op innovatie (product leadership) en de waarde voor de klant (customer intimacy). Bij deze processen moet men kunnen meebewegen met de klant en andere partijen in de externe omgeving. Dit vraagt om een flexibele uitvoering van de projecten en het beheer, waarbij innovatie en samenwerking met de business centraal staan. Hierbij is niet de IT-functie, maar de business meer in de lead ten aanzien van zaken als budget en governance.

Het voorgaande wil overigens niet zeggen dat er sprake moet zijn van ultieme vrijheid bij het inrichten van IT-projecten die in de categorie waardegedreven processen vallen. Want het succes van het geven van vrijheid is juist dat er heel duidelijke kaders moeten worden gesteld en dat deze heel consistent worden nageleefd. De definitie van deze governance zal door de IT-functie moeten worden geïntereerd, maar worden opgesteld in samenspraak met de gebruikers (business).

³ Bron: Gartners 'pace-layered application strategy'.



Figuur 2. Een splitsing tussen waardegedreven en kostengedreven processen en IT-functionaliteit.

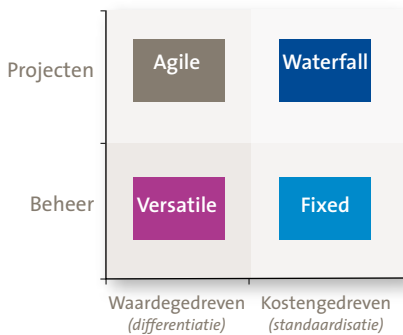
Application lifecycle

- *Systems of ideation*: new applications built on an ad hoc basis to address emerging business requirements and opportunities. These are typically short life cycle projects (less than 12 months), using departmental or outside resources and consumer-grade technologies.
- *Systems of differentiation*: applications that enable unique company processes or industry-specific capabilities. They have a medium life cycle (one to three years), but need to be reconfigured frequently to accommodate changing business practices or customer requirements.
- *Systems of record*: established packaged applications or legacy homegrown systems that support core transaction processing and manage the organization's critical master data. The rate of change is low, because the processes are well-established, common to most organizations, and often subject to regulations or recommended practices.

Er zijn dus eigenlijk twee soorten processen – kostengedreven en waardegedreven – die ieder een eigen benadering verdienen, met daaromheen de kaders om beide benaderingen ook goed te laten werken (figuur 2). Dit sluit aan op de application lifecycle die gekenmerkt kan worden door drie 'levensfasen' van applicaties³: systems of ideation, systems of differentiation en systems of record (zie kader). Een innovatieve applicatie begint aan de buitenkant van de cirkel en beweegt zich naar het centrum van de cirkel naarmate zij groeit in de levenscyclus.

De impact voor de IT-functie is in de kern heel overzichtelijk. Zodra organisaties zicht hebben op wat hun kostengedreven en hun waardegedreven processen zijn, kunnen ze daar hun IT-functie op afstemmen. Dat verschil moet worden doorgevoerd zowel in het beheer als in de ontwikkeling van IT. Modelmatig ziet dat eruit als weergegeven in figuur 3.

Het kwadrant rechtsboven benoemt de 'klassieke' methode van IT-ontwikkeling, zoals in de afgelopen jaren veel gebruikt binnen grote SAP-projecten. Deze is nog zeker relevant waar het gaat om processen die kostengedreven zijn. Het gaat hierbij vaak om grote, langlopende projecten die tot doel hebben een systeem neer te zetten



Figuur 3. De vier kwadranten van de IT-functie.

dat zeer hoog scoort op efficiency, betrouwbaarheid en stabiliteit. De traditionele ‘waterval aanpak’ is en blijft hier een zinvolle aanpak. Het kwadrant rechtsonder benoemt het beheer van dit type systemen. Ook deze activiteit is klassiek ingericht (veelal volgens ITIL en ASL) om continuïteit te waarborgen. Eén van de belangrijke taken is efficiencyverbetering en het onderhoud van systemen zoals het periodiek draaien van updates en het afhandelen van incidenten en wijzigingsverzoeken.

Aan de linkerkant van het model zijn de processen weergegeven die waardegedreven zijn, deze vragen om een andere manier van IT-ontwikkeling en -beheer. Binnen IT-projecten staat dit bekend als ‘agile’ (bijvoorbeeld SCRUM), voor beheer noemen we dit ‘versatile’. Alle betrokkenen (ontwikkelaars, beheerders én de business) richten zich bij agile en versatile primair op het continu ontwikkelen van de meest urgente functionaliteit, werken nauw samen en leveren snel bruikbare functionaliteit op. Deze methoden gaan uit van kleine incrementele opleveringen met kortcyclische planningen en ontwikkelen op basis van feedback direct weer verder. Voor waardegedreven functionaliteit is de vraag naar verandering vanuit de business groot in de beginfase van de applicatie-levenscyclus. Deze verandering vraag stabiliseert zich pas zodra de functionaliteit volwassen is en zich verplaatst van de systems of differentiation naar de systems of record. Tot die tijd zal de business niet accepteren dat ze een halfjaar (of langer, afhankelijk van de releasekalender) moet wachten.

Het voordeel van dergelijke aanpakken ten opzichte van de klassieke methoden is dat er minder gefaseerd wordt gewerkt en dat veranderende eisen en wensen snel kunnen worden verwerkt. Dit stelt andere eisen aan de competenties van ontwikkelaars en beheerders. Bij deze vorm van softwareontwikkeling is de kans op verstoringen en noodzakelijke wijzigingen groter dan bij de aanpak volgens het watervalmodel. Het gevolg daarvan is dat ontwikkelaars en beheerders minder kunnen blindvaren op vaste

procedures en updates, maar zelf heel kritisch moeten kijken naar risico’s.

In de verbindingen tussen de waardegedreven en kostengedreven processen (en onderliggende functionaliteit) ligt een aandachtsgebied. Er is noodzaak om deze verbindingen te standaardiseren in bijvoorbeeld standaard en organisatiebrede datamodellen, standaard middleware technologieën, standaardprotocollen en duidelijke afspraken tussen de wereld van standaardisatie en de wereld van innovatie.

Focus op data en informatie

De basisprincipes van ERP-systemen bestaan onder andere uit (near) real-time end-to-end procesautomatisering, integratie van processen en één database ter ondersteuning van al deze processen. Een groot voordeel is dat een ERP-systeem alle procesdata (transactiedata) koppelt en beschikbaar stelt voor analysedoeleinden. Daarnaast realiseert een ERP-systeem dataconsistentie over alle processen heen door het inrichten van masterdata (zoals klantdata) die zowel financiën als verkoop kan gebruiken. Maar als de data nu zo bepalend is voor de waarde van het systeem als geheel, waarom is de data dan vaak van lage kwaliteit en hebben organisaties zoveel moeite om betrouwbare managementinformatie uit hun systemen te halen?

Het antwoord hierop is divers en dit artikel heeft niet als doel om hierover uit te weiden⁴. Een SAP Competence Center heeft echter wel te maken met deze problematiek. Veel SAP Competence Centers hebben (master)datamanagement- en/of reportingteams en hebben daarmee een verantwoordelijkheid voor databeheer, datakwaliteit en informatieverschaffing.

SAP Competence Centers moeten de leiding nemen in het beter organiseren van databeheer en reporting. Hierin is een betere afstemming nodig met de (proces)verantwoordelijken binnen de business. Duidelijk data-eigenaarschap bij Business Process Owners, gecontroleerde processen voor databeheer en datakwaliteitsmonitoring zijn voorbeelden van zaken die aandacht behoeven. Ook het realiseren van bekwaamheid op het gebied van reporting, BI en performance management is een belangrijk aandachtsgebied voor de komende jaren. De business zal alleen maar meer vragen op het gebied van (real-time) informatie en analytics, mede door de versnelling die SAP HANA brengt⁵.

4 We verwijzen naar specialistische artikelen rondom het realiseren van effectieve business intelligence en masterdatamanagement, zoals [Unen12] en [Grif12].

5 Zie voor meer details het artikel ‘Creëren van Business Value met SAP HANA’ in deze Compact.

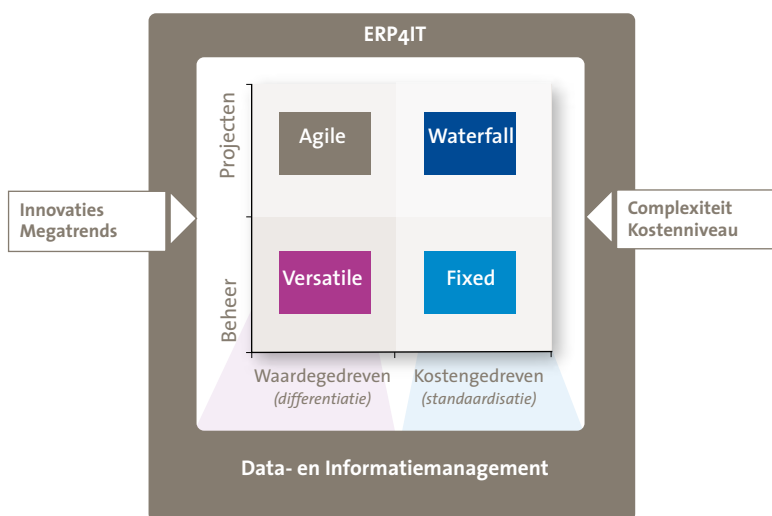
Versatiel applicatiebeheer richt zich met name op het goed omgaan met risico's

ERP4IT als enabler

SAP Competence Centers moeten de komende jaren zwaar inzetten op het automatiseren van de eigen beheerprocessen. Het automatiseren van IT-processen staat ook bekend als ERP4IT, oftewel het realiseren van geïntegreerde en veelal geautomatiseerde systemen ten behoeve van de IT-processen, zoals change management, incident management, performance management en test management. ERP4IT automatiseert en integreert deze processen met elkaar en met de systemen waarover beheer wordt gevoerd. Denk bijvoorbeeld aan de koppeling van incidentmeldingen aan onderliggende configuratiedetails of de volledige integratie van procesblauwdrukken met systeemgegevens (configuratiedetails, testscripts, maatwerkdefinitie, etc.) en de inrichting van geautomatiseerd business process monitoring. Er is al veel software beschikbaar voor het ondersteunen van IT-beheerprocessen, maar de beweging naar echt geïntegreerd ERP4IT is pas net begonnen.

Het is prioriteit voor SAP Competence Centers om met behulp van ERP4IT het kostenniveau te verlagen en de kwaliteit van de dienstverlening en het SAP-systeem te vergroten (bijvoorbeeld door maatwerkreductie, business process analyse en performance analyse).

De volgende paragraaf bevat een toelichting op SAP Solution Manager, dat wordt gepositioneerd als de SAP-module die de gehele levenscyclus van een SAP-systeem ondersteunt. We bekijken hoe een ERP4IT-oplossing kan ondersteunen bij het aangaan van de geschetste uitdagingen, inclusief de invulling van de vier kwadranten (versatiele, agile, waterfall, fixed).



Figuur 4. Een samenvatting van de prioriteiten voor een SAP Competence Center.

ERP4IT: SAP Solution Manager

SAP Solution Manager (SSM) maakt het mogelijk om door middel van het System Landscape Product System (SLPS) het technische SAP-landschap én alle systemen en applicaties die daar deel van uitmaken, helder te definiëren en te registreren. Anderzijds is er de Business Process Repository (BPR), het functionele hart waarin de bedrijfsscenario's en -processen tot op transactieniveau zijn vastgelegd. Door het technische hart goed te koppelen aan het functionele hart krijgt een organisatie goed inzicht in welke systemen en welke applicaties gebruikt worden voor de verschillende processen. SSM is een krachtig middel om te allen tijde te weten waar vernieuwing en onderhoud nodig is of plaatsvindt, en hoe dat ingrijpt op processen en functionaliteit. SSM biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om een procesblauwdruk te genereren op basis van de huidige SAP-inrichting (SoDocA), bedrijfsprocessen op KPI's real-time te monitoren (Business Process Monitoring), customcode in kaart te brengen (Custom Code Analyzer) en (data)transformaties in het landschap te ondersteunen (Landscape Transformation). Hierna lichten we SSM verder toe aan de hand van de eerdergenoemde vier gebieden van ontwikkeling en beheer.

Voor **stysteemontwikkeling ten aanzien van kostengedreven processen (waterfall)** is het zaak om de complexiteit tot een minimum te beperken en te werken met gestandaardiseerde en transparante processen en IT. Hiertoe biedt SSM out-of-the-box best practices. SSM structureert vernieuwing, registreert keuzes en kennis en waarborgt daarmee een gecontroleerde overdracht van ontwikkeling naar beheer. Voor systeemontwikkeling volgens gestructureerde, planmatige en gestandaardiseerde methodieken levert SSM een standaardprojectaanpak, structuren en templates voor een variëteit aan type projecten. Dit varieert van een 'greenfield' implementatie tot aan een uitrol van een global SAP-template naar lokale organisaties. SSM helpt bij het gestructureerd vastleggen van een proceshiërarchie, procesflows en andere specifieke informatie ten behoeve van systeemontwikkeling zoals configuratiemateriaal en testscripts.

De **stysteemontwikkeling voor waardegedreven processen (agile)** vergt innovatieve, flexibele, creatieve en snelle methodieken en daarmee andere eigenschappen dan de conventionele gestructureerde aanpak. De snelheid ligt hoger, de flexibiliteit moet groot zijn omdat er continue herijking van behoeften plaatsvindt en er moet

een eenvoudig transparant proces zijn waarin gebruikers bij elke stap worden betrokken. Met de geïntegreerde roadmaps biedt SSM ook middelen (zogenaamde ‘accelerators’) om deze agile manier van systeemontwikkeling te ondersteunen. Denk hierbij aan specifieke tools, templates en methodologiebeschrijvingen (bijvoorbeeld een ‘sprint backlog’-template). De methodologie bevat iteratieve feedback loops, controlepunten en visualisaties. Visualisaties zijn een belangrijk instrument om snel en flexibel tot functionaliteit te komen. ‘Mock-ups’ schetsen een beeld van de user interface, maar simuleren geen interactie met het systeem. ‘Prototypes’ geven een beeld van de user interface en interactie, maar het kost veel tijd en geld om deze in elkaar te zetten. Specifieke technologie om deze visualisatie samen met de business te creëren – en te vertalen naar software – wint snel terrein. IT kan daarmee de business inspireren en bijdragen aan het vergroten van de innovatiekracht. SSM en iRise bieden deze hulpmiddelen.

Het klassieke **applicatiebeheer voor kostengedreven processen (fixed)** gaat uit van onder meer ITIL, ASL en BiSL en kent een hoge mate van standaardisatie en optimalisatie. SSM ondersteunt deze processen. Formele procedures mitigeren risico’s die verband houden met wijzigingen en een servicedesk registreert alle meldingen en koppelt deze aan items uit de SLPS en BPR. Nadat deze geregistreerd en geïnclassificeerd zijn, doorlopen zij elk de processtappen incident, problem en change. Deze klassieke omgeving staat ook voor adequaat releasemanagement voor het gehele landschap en is beschreven in de maintenance cycle in SSM. Wijzigingen vinden alleen plaats op basis van (half)jaarlijkse wettelijke wijzigingen, of als onderdeel van een groot opgezet verbeterproject.

Applicatiebeheer op waardegedreven processen (versatile) kent een geheel andere dynamiek. Elke dag moet er geïnnoveerd worden om in te spelen op nieuwe technologische mogelijkheden en veranderende markten en klantwensen. Dit vraagt om een flexibele aanpak van het beheer. In SSM worden daartoe extra maintenance cycles gedefinieerd die passen bij de dynamiek van de processen die de functionaliteit ondersteunen, zoals maintenance cycles van twee weken of een maand en in sommige gevallen misschien zelfs een dag. Urgent corrections zijn voor deze processen vaak eerder regel dan uitzondering. Voor deze processen is het extra belangrijk om het SLPS en BPR actueel te hebben en te houden, zodat te allen tijde goed inzicht in het IT-landschap en de daarmee samenhangende risico’s bestaat. Innoveren is leren en bij leren hoort fouten maken. Versatiel applicatiebeheer richt zich niet op het uitsluiten van alle risico’s maar veel meer op het goed ermee omgaan op basis van een scherp en actueel inzicht.

Conclusie

De druk op een SAP Competence Center blijft de komende jaren groeien door het hoge tempo van technologische vernieuwingen en innovaties (veelal buiten het klassieke ERP-domein), de noodzaak vanuit de business om te kunnen differentiëren, de complexiteit in het huidige ERP-landschap, organisatorische veranderingen en de continue focus op kostenreductie.

SAP Competence Centers moeten hun prioriteiten stellen, door zich anders te organiseren om instandhouding en vernieuwing het hoofd te kunnen bieden. Naast adequaat data- en informatiemanagement is tooling om geïntegreerde en geautomatiseerde IT-processen te ondersteunen een belangrijke enabler. De Competence Center-manager die de juiste prioriteiten stelt en zodoende succesvol het hoofd weet te bieden aan de dynamische eisen van de business, kan gerust een kop koffie drinken bij de koffieautomaat. Ongeacht de vraag of de wens van de marketing manager, hij weet dat zijn Competence Center de vraag aankan.

Bronnen

- [Amor12] J. M. Amoraal, F.M. Jansen, R.P.M. Logjes, S. van der Putten, M. Hoekstra, *#TheaterShooting: applying Big Data Analytics to Social Media*, Compact 2012/4.
- [Door12] P.R. van Doorn, R.P.M. Logjes, *Consumerization of IT: de veranderende verhouding tussen business en IT*, Compact 2012/3.
- [Gart13a] *CIO Agenda Insights 2013*.
- [Gart13b] *Gartner Agenda Overview for Application Strategy and Governance 2013*.
- [Grif12] T.D. Griffioen, F. van der Waa, *‘Een gestructureerde aanpak voor de verbetering van business intelligence’*, Compact, 2012/2.
- [Koot13] W. Koot, *Social media - Het speelkwartier is voorbij*, KPMG 2013.
- [Matu12] Matuszak et al., *KPMG Technology Innovation Survey*, 2012.
- [Unen12] K. van Unen, A.S.M. de Goeij, S. Swartjes, A.J. van der Staaij, *Master Data Management: do’s & don’ts*, Compact, 2012/2.

Over de auteurs

A.S.M. de Goeij MSc RE is manager bij KPMG Advisory N.V. Hij heeft een achtergrond in master data management, management en besturing van ERP-omgevingen en quality assurance op ERP-implementaties. Hiernaast richt hij zich op het effectief beschrijven, realiseren en managen van (standaard) bedrijfsprocessen in ERP-omgevingen.

T.C. van Dijk BBA is manager bij KPMG Advisory N.V. Hij heeft diepgaande kennis van bedrijfsvoering, ERP, informatievoorziening, verandermanagement en applicatiebeheer en van methodieken zoals ASL, ITIL, BiSL, ASAP, Prince2 en TMap. Bij KPMG adviseert hij organisaties hoe zij meer rendement kunnen halen uit hun IT investeringen