Az SAP teljes költsége

Közvetlen kiadások és rejtett működési veszteségek

Absztrakt

Egy SAP-beruházás költségét és megtérülését a technológiai ráfordítások mellett az is alakítja, hogyan változik a vállalat működése. A tanulmány az éves árbevételhez viszonyítva mutatja be az SAP működtetésének és az S/4HANA-átállásnak a becsült költségét. Ezután áttekinti, hol kínál megtakarítási lehetőséget a licencek, az adattárolás és az egyedi fejlesztések felülvizsgálata, valamint hogyan növelheti a ráfordításokat a tudáshiány, a tisztázatlan döntési jogkör és a szervezeti egységeken átívelő folyamatok hibája. A tanulmány amellett érvel, hogy a vállalatok a technológiai és szervezeti okokat együtt vizsgálják, a beavatkozásokat pedig üzleti hatásuk szerint rangsorolják.

Bevezetés

„A rendszer majd megoldja” – sok SAP-projekten elhangzik ez a mondat.

Van ebben a mondatban valami nagyon emberi. Amikor egy vállalat jelentős összeget és energiát fordít egy új ERP-rendszer bevezetésére, természetes, hogy azt várja, a technológia egyszerűbbé és hatékonyabbá teszi a mindennapi működését.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján viszont világossá vált számomra, hogy egy új SAP-rendszer rengeteg lehetőséget jelent a vállalat számára, és nagy hatással van annak hosszú távú sikereire. Az új rendszer üzleti előnyeinek kiaknázásához azonban a szervezetnek magának kell végrehajtania a szükséges üzleti átalakulást.

Ehhez a vállalat működésének is fejlődnie kell: újra kell gondolni bizonyos üzleti folyamatokat, össze kell hangolni a különböző területek működését, és biztosítani kell, hogy a munkatársak képesek legyenek az új rendszer nyújtotta lehetőségeket a mindennapi munkájukban is kihasználni.

Az elmúlt évek során számomra az egyik legfontosabb felismerés az volt, hogy ezeknek a változásoknak az elmaradása sokszor olyan költségeket és hatékonysági veszteségeket eredményez, amelyek nem jelennek meg közvetlenül az SAP-projekt költségvetésében. Ilyenek lehetnek például a döntéshozatal elhúzódásából, a felelősségi viszonyok tisztázatlanságából vagy a szervezeti felkészültség eltérő szintjeiből fakadó többletráfordítások. Ezek együttesen jelentősen befolyásolhatják, hogy a vállalat végül mekkora üzleti értéket realizál a beruházásából.

Ezzel a tanulmánnyal ezért szeretném egy helyre gyűjteni azokat a technológiai és szervezeti tényezőket, amelyek a közvetlen SAP-kiadásokon túl is befolyásolják a beruházás valódi költségét és üzleti eredményességét. A cél, hogy a jól ismert problémák mellett azok gazdasági következményeire és a sokszor kihasználatlan optimalizálási lehetőségekre is ráirányítsam a figyelmet.

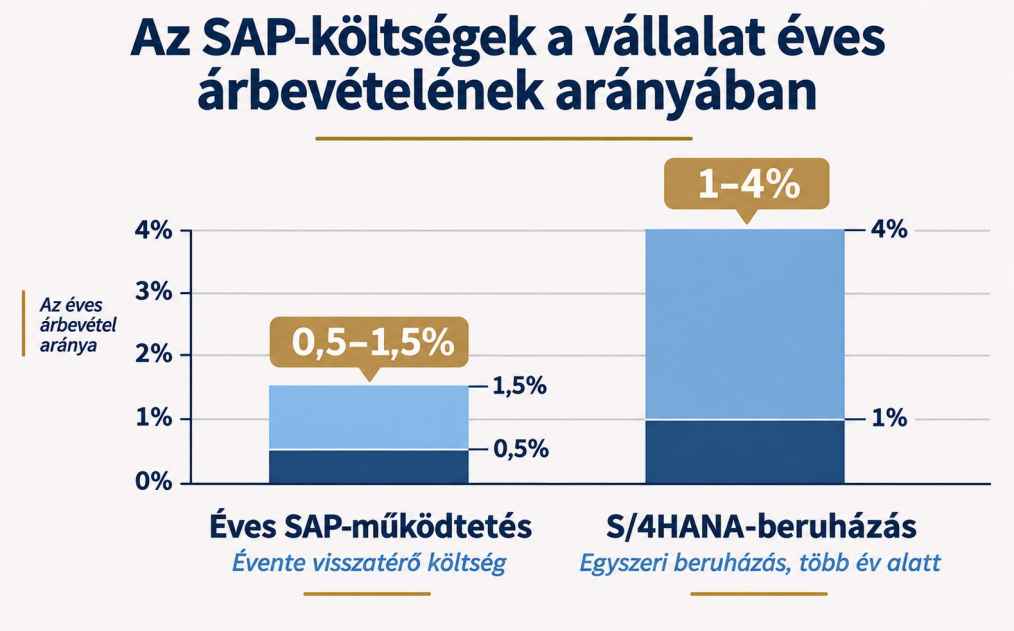
1. A maradás és az SAP-átállás költségei

Az SAP-t használó vállalatok számára egyre sürgetőbb kérdés az ERP-rendszereik jövője. Az SAP Business Suite 7 alapalkalmazásainak érintett verzióihoz (az SAP ERP 6.0 esetében az EHP 6–8 csomagokhoz) az általános karbantartás 2027. december 31-ig érhető el. Az opcionális kiterjesztett karbantartás 2028. január 1-től 2030. december 31-ig vehető igénybe, a meglévő karbantartási alapra számított két százalékpontos felárral [1–2]. Az S/4HANA-ra való átállás ugyanakkor összetett projekt, amely jelentős üzleti átalakulással is járhat. Így az „álljunk át vagy maradjunk?” nehéz döntés lehet a cégvezetők számára.

Mit jelent, ha a maradás mellett döntünk? A kiterjesztett támogatás időt biztosít az átállásra, ugyanakkor fenntartja a meglévő technológiai környezetet: önmagában nem javítja az adatminőséget, nem növeli a mindennapi üzletmenet teljesítményét, és nem teszi elérhetővé a fejlettebb automatizációs és AI-megoldásokat. **A vállalat tehát a magasabb fenntartási költség mellett a modernizáció lehetséges üzleti előnyeit is későbbre halasztja.** A nyert idő hasznosításának lehetőségeit korábbi cikkünkben mutattuk be.

Az SAP-költségek az éves árbevétel arányában

Az ábra két árbevételarányos költségbecslést mutat be.



1. ábra. Az SAP-költségek az éves árbevétel arányában

Szemléltető becslések egy év árbevételéhez viszonyítva. A 0,5–1,5% éves működtetési költség, az 1–4% a teljes, akár többéves átállás költsége. Számítási példák és források [6–9].

A fenti modellfeltevések szemléltetik a közvetlenül azonosítható SAP-ráfordítások nagyságrendjét. A vállalatirányítási rendszer gazdasági jelentősége azonban túlmutat az IT-költségeken: az SAP a vállalat alapvető üzleti folyamatait támogatja, köztük a beszerzést, a termelést, a készletgazdálkodást, az értékesítést és a pénzügyi zárást. Így a rendszer problémái, hiányosságai vagy elakadásai a napi működésben is többletköltséget okozhatnak.

A kérdés tehát az, hogy a közvetlen SAP-kiadásokon túl hol keletkeznek elkerülhető költségek és hatékonysági veszteségek a rendszer bevezetése és működtetése során, és mekkora üzleti érték marad emiatt kihasználatlanul.

2. A technológiai és szervezeti költségek

Tapasztalataim szerint a vállalatok pontosan ismerik az SAP-hoz közvetlenül kapcsolódó kiadásaikat. A licencdíjak, a rendszerüzemeltetés vagy a külső tanácsadók költségei megjelennek a költségvetésben. A rendszer használatából és a szervezeti működésből eredő többletráfordítások azonosítása és számszerűsítése azonban összetettebb feladat, mivel ezek gyakran közvetett üzleti következményeken keresztül mutatkoznak meg. Ahhoz, hogy átlátható legyen a teljes költségkép, két, egymással szorosan összefüggő területet érdemes vizsgálni.

Technológiai költségek. A szoftverekhez, infrastruktúrához, bevezetéshez, fejlesztésekhez, integrációkhoz, üzemeltetéshez és rendszerfenntartáshoz kapcsolódó ráfordítások. Ezek többségéhez közvetlenül köthető egy-egy pénzmozgás.

Szervezeti költségek. A munkafolyamatok, kompetenciák, kapacitások, felelősségek és a rendszerhasználat hiányosságaiból keletkező többletráfordítások. Ezek az üzleti területeken jelentkeznek, ezért gyakran nem szerepelnek az SAP-hoz rendelt költségek között.



2. ábra. Az SAP-költségek jéghegye

A vízfelszín felett – technológiai költségek

A technológiai költségek nagy része jól látható a vállalati költségvetésben, de ez nem jelenti azt, hogy minden kiadás feltétlenül indokolt. Érdemes időről időre megvizsgálni, hogy valóban szükség van-e minden fenntartott licencre, egyedi fejlesztésre vagy technológiai megoldásra, és hol lehetne egyszerűbben, gazdaságosabban működni.

Licencek és hozzáférések

A licencköltség az ERP-bevezetések egyik legismertebb költségkategóriája. Sok esetben azonban a licencdíj nem feltétlenül tükrözi a rendszer tényleges használatát, így előfordulhat, hogy olyan licencekért is fizet, amelyekre már nincs szüksége. Az SAP-licencek besorolásánál bizonyos konstrukciókban az is számíthat, hogy a felhasználó milyen funkciókat ér el vagy használ, függetlenül azok használatának gyakoriságától. Így akár egy ritkán vagy alkalomszerűen használt funkció is magasabb licenckategóriát indokolhat, miközben a felhasználó mindennapi feladataihoz elegendő lehetne egy alacsonyabb kategória [3]. Ezért érdemes a tényleges használati szokásokat és a szükséges jogosultságokat együttesen felülvizsgálni.

Adattárolás és archiválás

Az SAP-rendszerben tárolt adatok mennyisége és folyamatos növekedése jelentősen befolyásolhatja a rendszerhez szükséges infrastruktúra költségeit. Az adatbázis méretének és növekedésének vizsgálatával meghatározhatók az **adattárolás lehetséges költségcsökkentési területei.** Megfelelő archiválási és historizálási stratégiával a ritkán használt, elsősorban jogszabályi megfelelés miatt fenntartott adatok alacsonyabb költségű tárolási környezetbe helyezhetők át, miközben megfelelő konfiguráció esetén az archivált adatok riportálás céljából is elérhetők maradhatnak [4]. Ez különösen a HANA-adatbázisok méretezése és a migrációs költségek szempontjából lehet jelentős [5].

Egyedi fejlesztések és integrációk

Az üzletmenet szempontjából feleslegesen tárolt adatok mellett a rendszerben az évek során számos **egyedi fejlesztés, interfész és külső alkalmazás** halmozódhat fel, amelyek fenntartása, tesztelése és későbbi migrációja további költségekkel jár. Míg ezek között egyes testreszabások valódi versenyelőnyt biztosítanak, más fejlesztéseket a megszokás vagy a változással szembeni ellenállás tart fenn. Az SAP újabb verziói és funkciói esetenként kiválthatják ezeket a megoldásokat, ezért szükséges rendszeresen felülvizsgálni az új funkciók alkalmazhatóságát, valamint az egyszerűsítésben rejlő lehetőségeket [5].

Emellett a rendszer használati adatai alapján azonosíthatók azok az egyedi fejlesztések is, amelyeket a felhasználók már nem vagy csak ritkán használnak [5]. Ezek indokolt kivezetése csökkentheti a karbantartási, tesztelési és későbbi migrációs ráfordításokat.

A vízfelszín alatt – szervezeti költségek

A szervezeti hiányosságok sok esetben nem közvetlen pénzmozgásként, hanem az üzleti eredményt rontó működési problémákon keresztül jelentkeznek. Például az üzletmenet megszakadása értékesítéskiesést vagy ügyfélelégedetlenséget okozhat, amelynek később számszerűsíthető pénzügyi következménye lehet. Összegyűjtöttük azokat a problémákat, amelyek tapasztalataink alapján leggyakrabban fellelhetők egy SAP-projektben, és amelyek a leginkább hátráltatják a megtérülést és láthatatlanul növelik a projekt költségeit.

Kompetenciák és tudásátadás

A **kompetenciahiány** hatása a szervezet különböző szintjein eltérően jelentkezik. **Felhasználói szinten** a hiányos ismeretek miatt gyakrabban lehet szükség költséges külső szakértői támogatásra. A helyettesítés és a tudásátadás hiányosságai működési kockázatot is jelentenek, hiszen a vállalatspecifikus tudás gyakran néhány embernél összpontosul. Kiesésük vagy túlterheltségük jelentősen befolyásolhatja a projekt sikerét. **Üzleti vezetői szinten** különösen fontos az üzleti célok és elvárások egyértelmű meghatározása, valamint a döntések szakmai és adatokon alapuló előkészítése. Ha az üzleti igények vagy a kívánt célállapot tisztázatlanok, előfordulhat, hogy egy már elkészült üzleti koncepciót vagy folyamattervet újra át kell dolgozni. Ez növeli a projekt ráfordításait, és veszélyeztetheti a határidők betartását.

IT- és projektmenedzsment-szinten a nem megfelelő kompetenciák gyengíthetik a szállító feletti kontrollt és az ügyféloldali projektirányítást. A hiányos erőforrás-tervezés, priorizálás, követelménykezelés és belső koordináció rontja a projekt eredményességét, illetve az üzleti célok teljesülését is veszélyezteti.

Ezeknek a kockázatoknak a mérsékléséhez érdemes megvizsgálni a meglévő és a szükséges kompetenciákat, valamint a kritikus tudáskoncentrációt: mely munkacsoportoknál milyen mértékben vannak jelen a rendszer hatékony használatához, irányításához szükséges ismeretek. A felmérés során felmerülő hiányosságok célzott képzéssel, belső mentorálással és szervezett tudásátadással kezelhetők. A projekt- és szállítómenedzsment-képességek fejlesztésével pedig javítható a szállítók feletti kontroll, a tervezés minősége és a projektkockázatok kezelése is.

Felelősségek és döntési jogkörök

A **tisztázatlan felelősségek és döntési jogkörök** szintén jelentős működési veszteségeket okozhatnak. Az üzleti és IT-területek között szoros együttműködésre van szükség egy SAP-projektben. Az egymásra várás, a felelős nélküli vagy elhúzódó döntések, valamint a szükségtelen felsővezetői eszkalációk rosszul informált szakmai döntéseket eredményezhetnek, ezzel növelve a létező folyamattervek, koncepciók újradolgozásának kockázatát. Továbbá fontos, hogy a projektbe delegált szakemberek a megfelelő kompetenciák mellett tényleges döntési jogkörrel és felhatalmazással is rendelkezzenek. Ha ez nincs meg, a szakmai döntések elhúzódhatnak, vagy olyan vezetőkhöz kerülhetnek, akik kevésbé ismerik az adott terület működését. Ez a munkatársak elköteleződését is gyengítheti, hiszen a feladatokért és az eredményekért felelősséget viselnek, miközben a munkájukat érintő döntésekbe nincs érdemi beleszólásuk. Így hasznos megvizsgálni, hogy a projektben és az érintett üzleti területeken hogyan oszlanak meg a felelősségek, hol akadnak el a döntések, és rendelkeznek-e a résztvevők a szükséges felhatalmazással. A feladatok és felelősségek egyértelmű rögzítése, a megfelelő döntési jogkörök és a jól kialakított eszkalációs rend segíthetnek abban, hogy a döntések a megfelelő szinten és időben szülessenek meg.

Adatminőség és folyamatgazdai felelősség

A **végponttól végpontig tartó (E2E) folyamatszemlélet hiánya** szintén további költségforrást jelent. Az SAP-projektek egyik legfontosabb tanulsága a „garbage in, garbage out” elv: amennyiben a rendszert rossz minőségű adatokkal tápláljuk, úgy az eredményeink is elmaradnak majd az elvárttól. Ez különösen igaz a területeken átívelő folyamatok esetében: amennyiben egyes folyamatok eredményeinek és adatainak nincs egyértelmű felelőse, az adatminőségi és működési problémák észrevétlenek vagy megoldatlanok maradhatnak. A hibák következményei így több szervezeti egységen keresztül halmozódhatnak fel, és nem feltétlenül arról a területről származnak, ahol felmerülnek.

Éppen ezért érdemes a folyamatokat teljes egészükben, a szervezeti egységek közötti kapcsolódási pontokkal együtt vizsgálni. A folyamatgazdai felelősségek egyértelmű kijelölése kontrollt biztosít a teljes vállalati működés felett, és átláthatóbbá teszi azt, míg üzleti architekt vagy integrációs fórum bevonásával kezelhetők a szervezeti egységek között kialakuló működési hiányosságok, a folyamatok és rendszerek illeszkedési problémái.

Az optimalizálás első lépései

Az SAP-környezet optimalizálásában a legnagyobb kihívást sokszor nem a problémák felismerése, hanem azok valódi okainak és gazdasági következményeinek feltárása jelenti. Egy magas üzemeltetési költség, egy elhúzódó üzleti folyamat vagy a külső szakértőktől való függőség mögött technológiai, folyamati és szervezeti hiányosságok egyaránt állhatnak.

Ezért fontos a technológiai környezetet és a szervezeti működést együttesen vizsgálni, majd az azonosított problémákat üzleti hatásuk alapján rangsorolni.

Vezetőként azt érdemes megvizsgálnunk, hogy a közvetlen SAP-kiadásokon túl hol keletkeznek elkerülhető költségek és hatékonysági veszteségek a rendszer bevezetése és működtetése során, és mekkora üzleti érték marad emiatt kihasználatlanul.

Gamplett Marcell
Senior tanácsadó · Helix Consulting
SAP üzleti transzformáció



Helix Consulting weboldala →

Hivatkozások

[1] SAP Support Portal. (é. n.). Innovation Commitment for SAP S/4HANA until 2040 („Clarity and Choice on SAP Business Suite 7” rész).

[2] Herzig, P. (2026. október 7.). Planning Beyond 2030: What SAP Business Suite 7 and SAP NetWeaver Customers Using Third-Party Databases or Java Need to Know. SAP News Center.

[3] SAP Support Portal. (é. n.). Price Lists (felhasználói kategóriák, AX és AY).

[4] SAP Help Portal. (é. n.). Archive Information System. SAP ERP 6.0 EHP7.

[5] SAP Help Portal. (é. n.). Feature Scope Description. SAP Readiness Check.

[6] Avasant Research Computer Economics. (2025–2026). IT Spending, Staffing, and Technology Trends. Vezetői összefoglaló.

[7] Wohlfarth, P. (2023). Was soll es kosten? E3-Magazin. A Theobald Software ügyvezetőjének beszámolója a „SAP im Mittelstand” felmérésről.

[8] Panorama Consulting Solutions. (2018). 2018 ERP Report, 7. o.

[9] Forrester Consulting. (2019). The Total Economic Impact of SAP S/4HANA, 2., 11. és 20–22. o. Az SAP megbízásából.

Az 1. ábra becsléseinek forrásalapja

Éves működtetés. Az Avasant 2,9%-os mediánja a teljes IT-költés árbevételhez viszonyított aránya [6]. Ha az SAP részesedése az IT-költésből feltételezetten 15–30%, ebből 0,44–0,87% adódik. A Theobald felmérésében az 500–1000 fős német SAP-használók 57%-a évi 1 millió eurónál többet költött az SAP-rendszerére [7]. Egymillió euró kiadás 150 millió euró feltételezett árbevételnél 0,67%. Ezek a példák a nagyságrendet szemléltetik. Az 1,5%-os felső határhoz további feltételezés szükséges.

S/4HANA-átállás. A Panorama több gyártóra kiterjedő ERP-felmérésében a válaszadók 84%-ának tervezett vagy tényleges költése az éves árbevétel 2%-a alatt volt. A jelentés 4% feletti projektköltségeket is említ [8]. A Forrester SAP-megbízásból készült modelljében a hároméves, kockázattal korrigált költségek jelenértéke 16,3 millió dollár, ami a modellvállalat 1,5 milliárd dolláros éves bázisárbevételének kb. 1,09%-a. Ez az összeg éves karbantartást is tartalmaz [9]. A két forrás összevetési pontokat ad. Az 1–4%-os sáv határai szerzői becslések.