

20. YIL

HARVEY NASH / KPMG
CIO ARAŞTIRMASI 2018

DÖNÜŞTÜRÜCÜ CIO



**HARVEY
NASH**

The Power of Talent

KPMG

Dönüştürücü CIO

Yirmi yıl gerçekten uzun bir süre olsa da teknolojinin hızla değişen dünyası söz konusu olduğunda adeta sonsuz bir zamana karşılık geliyor.

Teknolojinin son yirmi yılda ne denli ilerlediğini anımsamak için bu raporun 6. sayfasında bulunan görsele göz atmanız yeterli. Teknoloji değiştikçe odağı da değişti: Bir zamanlar tamamen kurum içi operasyonlara odaklıyken, bugün daha çok müşteriyle ilgileniyor; bir zamanlar bütçe bir veya iki yönetici tarafından kontrol edilirken, bugün harcama sorumluluğunu üstlenen daha geniş bir paydaş grubu bulunuyor; bir zamanlar BT liderine “CIO” veya “BT Direktörü” denirken, bugün teknoloji liderliği daha geniş bir alana yayılıyor.

Bu değişim ortamında CIO'nun görevi önemini koruyor. Ancak bunun nedeni, CIO'nun görevinin de değişiyor olması. BT liderleri yalnızca kuruluşları dönüştürmekle kalmıyor, aynı zamanda kendileri de dönüşüyor ve birçoğu için kendilerini geliştirme ve etkilerini artırma fırsatı doğuyor. “Gölge BT”nin gün yüzüne çıkmasını sağlamaktan veri gizliliği ve güvenliğini ele almaya, yönetim ve yeniliği teşvik konuları arasında doğru dengeyi yakalamaya kadar CIO'ların tüm konularda özgün bir bakış açısı var.

Böylelikle sizlere dünyanın en kapsamlı BT liderliği araştırması olan bu yılın CIO Araştırması'nı sunmaktan mutluluk duyuyorum. İster bir CIO, CEO, CTO veya CDO, ya da işletme teknolojileriyle ilgilenen herhangi bir yönetici olun, bu rapor teknoloji sektöründeki herkesi etkileyen konulara ışık tutuyor.

Raporu bizim kadar sizin de yararlı bulacağınıza, işletme ve kariyer planlama konusunda raporda paylaşılan verileri kullanacağınıza inanıyorum.



Sinem Cantürk
Bilgi Sistemleri Risk
Yönetimi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı

Araştırma Hakkında

20'nci yılındaki 2018 Harvey Nash/KPMG CIO Araştırması, katılımcı sayısı açısından dünyadaki en büyük BT liderlik araştırmasıdır. 20 Aralık 2017 ile 3 Nisan 2018 tarihleri arasında 84 ülkede gerçekleştirilen araştırmaya 3.958 CIO ve teknoloji lideri katıldı.

İçindekiler

Harvey Nash / KPMG CIO Araştırması, dünyadaki en büyük BT liderlik araştırmasıdır. 20 yıldır yönetim kurulu öncelikleri, teknoloji stratejileri ve kendi kariyerleri gibi, teknoloji liderlerini ilgilendiren konuları ele almaktadır.

www.hnkpmgciosurvey.com

İnfoğrafik

Bu yılın raporundan temel veriler.

04

CIO Araştırması'nın 20 Yılı

Son yirmi yılda teknoloji nasıl değişti?

06

Yönetici Özeti

Temel bulgular ve çıkarımlar.

08

Küresel Sonuçlar

- 12 **Bütçeler, Genel Görünüm ve Öncelikler**
BT bütçeleri ve çalışan sayısı artıyor ama CIO'nun etkisi yerinde mi sayıyor?
- 19 **Stratejiyi Gerçekleştirmek**
Birçok kuruluş, stratejilerini gerçekleştirme konusunda çaba harcıyor. Başarılı olanlar ise müşteriye odaklanıyor
- 25 **Dijitale İlişkin Her Şey**
Dijital konusunda başarının zorluğu ortada, ancak CIO'ların başarıyı yakalamak üzere eşsiz ve önemli bir görevi var
- 34 **Teknoloji Yönetimi**
Özellikle veri gizliliği ve güvenliği konusunda açıklık ve yeniliği doğru bir yönetim ile dengelemek, büyük çaba harcayan temel alanlardan biri
- 41 **Çalışanlar, Beceriler ve Kaynak Kullanımı**
Teknoloji büyük bir hızla girişimlerden dijitalle doğru yayıldıkça ve BT'nin görevi evrildikçe, yetenek eksikliği de artmakta. Yetenek akışını sağlamak isteyen BT liderlerinin, "olağan şüphelilerin" ötesine bakması gerek
- 51 **CIO Kariyerleri**
Katılımcıların yaklaşık yarısının maaşında geçen yıl artış görülmüşse de, iş memnuniyeti geçen yıl ulaştığı yüksek seviyeden aşağıya iniyor



Özel rapor

Dijital Dönemde, Dijital Bilgisi Yüksek BT Birimlerine Yapılan Yatırımlar Karşılık Buluyor

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü Bilişim Sistemleri Araştırma Merkezi'nden Stephanie L. Woerner ve Peter Weill, dijital bilgisi yüksek bir kuruluş olmak için yapılması gerekenleri anlatıyor.

57

Bölgesel ve sektörel sonuç tabloları

CIO Araştırması'ndan edinilen temel veriler üzerinden 20'den fazla ülkeyi karşılaştırıyoruz. Sıralamadaki yeriniz ne?

59

84

ülke

Kadın BT
liderlerinin
oranı %12

3,958

Çok çeşitli sektörlerden ve
coğrafyalardan BT liderleri
araştırmaya katıldı%17
diğer üst düzey
görevler%6
CEO'lar%42
CIO'lar veya
BT Direktörleri

BÜTÇELER, GENEL GÖRÜNÜM VE ÖNCELİKLER

BT YATIRIMI ARTIYOR



%49

Geçmiş araştırmalara
kıyasla bütçe artışları
en yüksek seviyesinde

%47

BT çalışanları
sayısının artması
bekleniyor

ETKİ GÜCÜ NE DURUMDA?

Bu yıl yönetim kurullarında
daha az sayıda CIO var
(%9 azalma)CIO etkisinin arttığını bildiren
daha az sayıda BT lideri var
(%8 azalma)

OPERASYONEL ÖNCELİKLER

İlk 3

1

İş sürecini
iyileştirme

2

İstikrarlı bir
BT hizmeti sağlama

3

Operasyonel
verimliliği artırma“Dijital liderler” için
ilk 3 öncelik*

1

Yenilikçi yeni ürünler geliştirme

2

İstikrarlı bir BT hizmeti sağlama

3

Müşteri deneyimini geliştirme

Büyüme
gösteren ilk 3 öncelik

1

Siber güvenliği iyileştirme (+%23)

2

Operasyonel risk ve uyumu
yönetme (+%12)

3

İş sürecini iyileştirme (+%5)



DÖNÜŞTÜRÜCÜ

STRATEJİYİ GERÇEKLEŞTİRMEK

Kuruluşların

%55'i

BT/iş uyumlarını
“orta seviyede”
veya daha kötü
şeklinde tanımlıyor

Başarılı olanlar

1

İçer dönük faaliyetler
yerine müşteri / hasılat
büyümesini ön plana
çıkartıyor

2

Vekaleten atanmış veya
özel bir CDO, kuruluşları
müşteri verilerinden
yararlanma konusunda
daha etkin bir hale
getiriyor

GDPR (AB Genel Veri Koruma Regülasyonu)

%38

Mayıs ayı süre bitimine kadar
uyumun sağlanması bekleniyor

CIO KARIYERLERİ

BT liderlerinin

%46'sı

geçen yıl içerisinde
maaş artışları yaşadıEn büyük artışlar
Eğlence,
Profesyonel Hizmetler
ve İnşaat sektörlerinde
kaydedildi

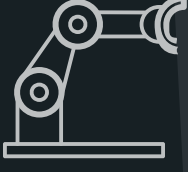
%78

işlerinden oldukça
veya çok memnunGörevlerinden
en çok memnun
olanlar dijital lider*
şirketlerde çalışanlar

Bu yıl “çok memnun” olan liderlerin sayısı %13 daha az

*Dijital liderler, kuruluşu, iş stratejilerini geliştirecek şekilde dijital
teknolojileri kullanma konusunda “çok” veya “son derece” etkin olarak
tanımladılar

TEKNOLOJİ YÖNETİMİ



BT liderlerinin
%69'u BT,
%60'ı ise müşteri
destek birimi bünyesinde akıllı
otomasyona geçmiş veya
geçmeyi bekliyor

Siber suçlar

- %33** son 2 yıl içerisinde önemli bir siber saldırı olduğunu belirtiyor
- %9** organize siber suça ilişkin endişede artış; en kötü şekilde etkilenen sektör Eğitim
- %68** yönetim kurullarının destekleyici olduğunu belirtiyorlar

DİJİTALDE LİDER ŞİRKETLERİN YENİ TEKNOLOJİLERE ÖNEMLİ ÖLÇÜDE
YATIRIM YAPMA OLASILIĞI DİĞERLERİNE GÖRE ÇOK DAHA YÜKSEK

6x daha fazla
sanal gerçeklik

5x daha fazla
blokzincir

2.5x daha fazla robotik
süreç otomasyonu

ÇALIŞANLAR, BECERİLER VE KAYNAK KULLANIMI

YETENEK EKSİKLİĞİ DEVAM EDİYOR

BT liderlerinin
%65'i
yetkin kişilere
dair eksikliğin
kuruluşlarını geride
bıraktığını belirtiyor

BT liderlerinin **%67**'si
ilave iş gücü ihtiyacını
ortadan kaldırmak için
otomasyon kullanmayı
planlıyor

BT liderlerinin **%46**'sı
gerekli yeteneklere sahip
kişilere erişim için dışarıdan
hizmet alımı yapıyor; maliyet
tasarrufu daha düşük bir
öncelik

DİŞARIDAN HİZMET ALIMI

%32 dışarıdan hizmet
alımı harcamalarını
artırmayı planlıyor



ancak geçen yıla göre büyük bir
düşüş var (%48'den)

%35 ülkelerinin iş vizesi
mevzuatının kuruluşlarını
geride bıraktığını
düşünüyor

%18 çeşitliliği teşvik etmede
başarısız olurken yalnızca
19%'u çok başarılı oldu

CIO

DİJİTALE İLİŞKİN HER ŞEY

DİJİTALİ ETKİN BİR HALE GETİRMEK ZOR

CIO'ların
78%'i
dijital stratejilerinin
yalnızca orta seviyede
etkili veya daha kötü
durumda olduğunu
düşünüyor

Kuruluşların **%32**'si işletme
geneline yayılmış bir
dijital stratejiye sahip
Bu oranın geçen yıla göre
düşük olması, BT liderlerinin
dijitale ilişkin yaklaşımlarını gözden
geçirdiğine işaret ediyor

DİJİTAL STRATEJİLER HALEN EMEKLEME DÖNEMİNDE

Dijital yatırımların çoğu, daha derin
operasyonel faaliyetler yerine "ön yüze"
odaklanmış durumda

BAŞARILI KURULUŞLAR

İster vekaleten atanmış, ister özel olsun, CDO'ları bulunan kuruluşların
net ve yaygın bir dijital stratejiye sahip olma olasılığı CDO'su
bulunmayan kuruluşlara göre iki katın üzerinde daha fazla (**%21**'e
karşılık **%44**).

%38'i, dijital stratejilerinin yenilikçi ve
deneysel bir kültür olmadan başarısız
olacağını düşünüyor



DÜNYA
NÜFUSU

İNTERNET
ERİŞİMİNE SAHİP
DÜNYA NÜFUSUNUN
YÜZDESİ

DÜNYANIN
EN DEĞERLİ
3 ŞİRKETİ



1998

5,9 MİLYAR



%3,6



1

GENERAL
ELECTRIC



2

MİCROSOFT



3

EXXON
MOBİL

2018

7,4 MİLYAR



%54



1

APPLE INC.



2

ALPHABET
INC.



3

MİCROSOFT

Yönetici Özeti

İcraata Dönüş

Geçen yılın araştırmasında Harvey Nash ve KPMG, küresel belirsizlik karşısında CIO'ların maliyetleri düşürüp iş süreçlerini rafine hale getirerek çizgilerini ve konumlarını koruduklarını belirlemişti. Söz konusu jeopolitik belirsizlik büyük ölçüde sürerken, bu yılın raporunda CIO'ların daha büyük bütçelerden ve çalışan sayısındaki artıştan nasıl yararlandığı görülüyor. Gerçekten de son on üç yılın raporlarında görüldüğünden daha fazla BT lideri bütçe artışından yararlanıyor.

Bu icraata dönüş hareketi, birkaç etmenin bileşiminden ortaya çıkıyor. Dijital ve bulut teknolojilerine yatırım hızını korurken, bu yıl veri gizliliği, yönetişimi ve güvenliğinin de yönetim kurullarının dikkatini çektiğini görüyoruz. Artık teknoloji bütçesinin tamamı BT içerisinde kalmıyor. “Gölge BT”ye yatırım artarken ve daha fazla iş fonksiyonu kendi BT harcamalarının kontrolünü eline almak isterken, CIO'ların işletme içerisinde teknolojiyi nasıl kontrol ettikleri ve etkiledikleri konusunda kendilerini uyarlayıp akıllıca düşünmeleri gerekiyor.

Dijital Önderlik

Geçtiğimiz yıl, daha önce hiç olmadığı kadar çok sayıda kuruluş bir dijital strateji ortaya koydu. Bu yıl, bu büyümenin hız kestiğini görüyoruz. Dijital alanda başarı sağlamanın karmaşıklığı giderek ortaya çıkıyor: Her on CIO'dan yaklaşık sekizi, dijital stratejilerini en iyi ihtimalle yalnızca ortalama bir yeterlilikte görüyor. Yatırımın çoğunun daha derinlikli operasyonel etkinlikler yerine “ön yüze” odaklandığı dijital stratejiler, henüz emekleme çağında.

CIO'lar, iş süreçlerini anlamak, doğru teknolojinin seçilmesi ve bununla ilişkili kabiliyetlerin geliştirilmesi gibi geleneksel BT becerileri konusunda kendilerini değerli buluyorlar; ancak birçoğu, bu becerilerin dijital bağlamda uygulanması için yapılacak çok iş olduğunun farkında. Aklını kullanan CIO'lar, birçok kuruluşun bu alanda çabaladığını ve rekabet üstünlüğü kazanmak için çabalarını yoğunlaştırdığını görüyor. Belki de dijitalin gerçek karmaşıklığı ve yaygınlığı zaman geçtikçe açığa çıkacak ve sadece esnekliğini koruyup pragmatik değişimi destekleyen stratejiler gerçek bir etki ortaya koyacak.

Kilit Unsur: Müşteri

İyi haber şu ki, kimi kuruluşlar dijital konusunda başarıyı yakalıyor. Atanmış ya da vekaleten görevde olan bir Dijital Dönüşüm Lideri işleri kolaylaştırıyor. Dijital Dönüşüm Lideri bulunan kuruluşların açık, işletme genelini kapsayan bir dijital stratejiye sahip olma olasılığı, bulunmayanlara göre iki kattan fazla. Yenilikçi ve deneysel bir kültürün de yardımı dokunuyor. Araştırmaya katılan on CIO'dan dördü, bu kültür olmadan dijital stratejilerinin başarıya ulaşamayacağı görüşünde.

Sonuç olarak raporumuz, en etkili ve başarılı kuruluşların hem müşterilerine yönelik hem de müşterilerinden kaynaklı değer katma konusunda coşkulu bir istek duyduğunu ortaya koyuyor. “Müşteri odaklı” kuruluşların daha yüksek kârlılık oranları açıklaması, müşteri odaklı olmayan kuruluşlara göre yüzde 38 daha olası.

Geleceğe Yatırım Yapmak

Geçen yıl, bulut teknolojisine yatırımın nasıl artmayı sürdürdüğünü izlemiştik. Bu yıl ise BT liderlerinin dörtte üçünün ortalama ya da kayda değer yatırım yaptığını bildirdiği bu alanda herhangi bir durulma görmüyoruz. Mobil teknoloji yatırımlarının da aşağı kaldığı söylenemez. Blokzincir, sanal gerçeklik ve robotik süreç otomasyonu gibi yeni teknolojiler hakkında çok konuşulsa da, bunlar yalnızca kıyıda kalmış kimi sektörde az sayıdaki kuruluşun yatırım harcamalarının odağında bulunuyor ve henüz “patlama yapısı” geniş uygulama alanı bulmuş değiller.

Yeni teknolojiler kendi başlarına performansı iyileştirmiyor; bunun için yeni teknolojilerin mevcut ya da yeniden tasarlanmış iş süreçlerine dahil edilebilmesi gerekiyor.

Uygulama alanı hızla genişleyen bir teknoloji alanı olarak yapay zeka gösterilebilir. On kuruluştan yedisi bu teknolojiyi yatırım planlarına dahil ederken, kuruluşların dörtte biri bu alana halihazırda en azından ortalama seviyede bir yatırım yaptığını belirtiyor. Tabii ki şu an yaşanan sadece bir başlangıç dönemi. BT liderlerinin teknoloji uygulamalarını hızlandırarak öncülüğünü yapabilecekleri fırsat ve değer halen mevcut.

Güven – Yeni Mücadele Alanı

Kuruluşların eldeki verilerden nasıl en üst düzeyde yararlandığı, giderek artan biçimde bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak göze çarpıyor. Ancak bu, aynı zamanda bir riski de beraberinde getiriyor. Tüketiciler, kuruluşların kendilerine ilişkin olarak elinde bulundurduğu bilgi konusunda daha yeni gözlerini açıyor ve verilerin kötüye kullanımı konusunda süren üst düzey davalar, Avrupa’da uygulanan sıkı gizlilik yasaları (GDPR) ile birlikte yönetim kurullarının ve CIO’ların da kafasını karıştırıyor.

Bu nedenle bu yıl yapılan araştırmanın, veri gizliliğinin yanında operasyonel risk ve uyumluluğun yönetim kurullarının zihnini meşgul eden en büyük iki sorun alanı olarak ortaya çıktığını göstermesi sürpriz sayılmaz. Veri güvenliği bir süredir gündemin üst sıralarındaki yerini korurken, veri gizliliği ve güven konularının önemi giderek artıyor ve en azından AB Genel Veri Koruma Regülasyonu (GDPR) bağlamında, birçok kuruluş bu konularla ilgilenmeye daha yeni başlıyor.

Kaynak Sağlamanın Değişen Biçimi

Yetenek eksikliği çekildiğini duymak, hiçbir BT lideri için sürpriz olmayacaktır: Zira yüzde 65’ine göre stratejilerini sekteye uğratan bir yetenek eksikliği söz konusu ve bu da 2008’den beri kaydedilen en yüksek oran. Ancak CIO’lar kaynaklarını yönetme konusunda daha akıllıca yöntemlere başvuruyor. Dışarıdan hizmet alımı giderek maliyet tasarruf aracından çok yetenek artıran bir unsur olarak kullanılmakta ve birçok CIO özellikle test, hizmet masası ve geliştirme alanlarında başarılı otomasyon denemeleri yapıyor.

Ancak bu durum CIO’ların işe alımlarını durdurmuş değil. Aslına bakılırsa bu yıl neredeyse yarısı çalışan sayılarının artmasını bekliyor. Bunun yanında dışarıdan hizmet alımı planlarında büyük bir düşüş söz konusu. Yenilik, müşteriye yakınlık ve verilerden çıkarım sağlama konularının giderek önem kazandığı bir ortamda, CIO’lar içerde ve dışarda ne gibi beceriler istediklerine yönelik daha derin düşünülmüş yargılara varıyor.

Emniyetli ve Güvenli Kalmak

Büyük çaplı bir siber saldırı haberlerde geniş yer bulduğu

gibi, tüketici ve medya araçlarının bu denli maymun iştahlı olduğu bir ortamda yalnızca işlemleri değil, işletmenin marka ve itibarını da zedeliyor. Yönetim kurulları da bu durumun farkında. İşletmelerin siber saldırıdan korunması konusu, toplantı odalarının gündem maddeleri arasında bütün maddelerin üzerine çıkmış durumda ve BT liderleri, olabilecek en iyi korunma yöntemlerini seçme konusunda desteklenip teşvik ediliyor.

CIO’lar, organize siber suçlara karşı kendilerini savunma konusunda giderek daha fazla kaygı duysa da, çabalarının iyi sonuç verdiği gerçeği umut verici. Büyük ölçekli saldırı bildiren CIO sayısı bu yıl azalmış görünüyor.

Dönüştürücü CIO

BT liderleri birçok açıdan iyi bir yıl geçirdi. Teknolojinin kuruluşlar için yeri, daha önce hiç olmadığı kadar önem kazanmış durumda. BT liderlerinin yaklaşık yarısının deneyimlediği maaş ve bütçe artışlarının sonucunda yönetim kurullarının teknolojiye yatırım yaptığı gerçeği açıklık kazanıyor.

Ancak aynı zamanda baskılar da söz konusu: BT liderleri daha az iş memnuniyeti duyduklarını dile getiriyor ve bu yıl CIO pozisyonunun stratejik etkisinde bir durulma olabileceği göze çarpıyor. Gölge BT’nin aralıksız yükselişi, Dijital Dönüşüm Lideri pozisyonunda görülen şiddetli büyüme ve teknolojinin değişen niteliği nedeniyle, önceden CIO pozisyonunun önemini besleyen birçok kesinlik ortadan kalkmış durumda.

Ancak bu durum birçokları için eşsiz bir fırsat doğuruyor. Başarılı CIO’lar kontrol yerine etki elde edip belirsiz bir ortamda yönlerini bulmanın yeni yollarını keşfediyor. Birçoğu gölge BT’nin benimsenmesi konusunda etkin bir görev üstlenerek gölge BT’yi etkin yönetim ve desteğin “ışığına” çıkarıyor.

Başka hiçbir yönetici pozisyonu Bilgi Teknolojileri Lideri’ninki kadar değişime uğramadığı gibi, başka hiçbir yönetici pozisyonunun da hem kuruluş hem de görevdeki kişi için gerçekten dönüştürücü olma şansı yok.



1.0 Küresel Sonuçlar



1.1 Bütçeler, Genel Görünüm ve Öncelikler

Sözün özü: *BT bütçeleri ve çalışan sayısı artıyor ama CIO'nun etkisi yerinde mi sayıyor?*



BT liderlerinin

%49'u

geçtiğimiz yıl bütçe artışı yaşadı; bu da on yılı aşkın bir süredir görülen en yüksek oran



%47'si

çalışan sayısında artış yaşandığını belirtti; bu da on yılı aşkın bir süredir görülen en yüksek oran



CIO etkisinin arttığını bildiren BT liderlerinin oranı

%8

azaldı

Bu yıl, son on üç yılın raporlarında görüldüğünden daha fazla BT lideri bütçe artışından yararlanıyor. Ancak teknoloji giderek önem kazandığı için teknoloji liderleri de önem kazanacak değil. Bu yılki araştırmamız, CIO pozisyonunun stratejik etkisinde bir durulma olabileceğini gösteriyor. Gölge BT'nin aralıksız yükselişi, Dijital Dönüşüm Lideri (CDO) pozisyonunda görülen hızlı büyüme ve teknolojinin değişen niteliği nedeniyle, önceden

CIO pozisyonunun önemini besleyen birçok kesinlik ortadan kalkmış durumda.

Bu bir çelişki gibi görünse de, CIO'lar için daha elverişli bir dönem de daha önce görülmedi. Başarılı olanları, kontrol yerine etki elde edip belirsiz bir ortamda yönlerini bulmanın yeni yollarını buluyor. Birçoğu gölge BT'nin benimsenmesi konusunda etkin bir görev üstlenerek gölge BT'yi etkin yönetim ve desteğin "ışığına" çıkarıyor.



Yeni bir başarılı BT lideri türünün ortaya çıktığı görülüyor. Bu yeni tür liderler sahip oldukları kontrolü, daha fazla etki sahibi olmak için "bırakıyor."

Natalie Whittlesey, Direktör, Harvey Nash Birleşik Krallık



BT'nin bir maliyet kaynağı fonksiyonu olarak sonu gelmiş durumda. İşletmenin stratejik ortakları olarak kalmak isteyen CIO'ların, görevlerini bu gerçekliği yansıtacak biçimde dönüştürmeleri gerekiyor.

Denis Berry, Şirket Ortağı, KPMG ABD

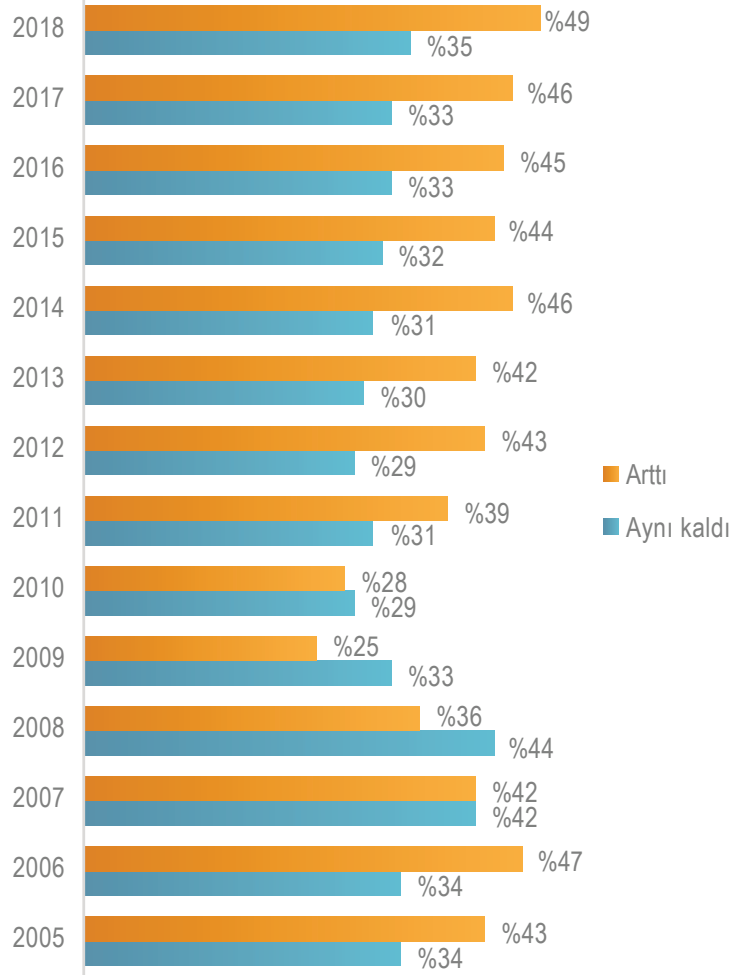


Bütçeler ve Genel Görünüm

Geçmiş araştırmalara kıyasla bütçelerde rekor bir artış görülüyor

Geçen yıl çizdiğimiz tablonun yansımalarıyla olumlu bir mesaj içeren araştırmamız, bütçe artışı yaşayan BT liderlerinin oranının, bu etmeni izlemeye başladığımız tarihten (13 yıl önce) bu yana en yüksek düzeye ulaşmış olduğunu gösteriyor. Araştırmamıza katılan CIO'ların yaklaşık yarısı (%49'u) son 12 ayda bütçe artışı yaşadığını belirtti.

2017'de yüzde 18 olan bütçe kısıntısı yaşayanların oranı ise, bu yıl yüzde 16'ya düşmüş durumda.



Şekil 1. Geçtiğimiz 12 ayda bütçenizde artış ya da kesinti mi görüldüğünü, yoksa bütçenin aynı mı kaldığını lütfen belirtin. 2005-2018

Teknoloji nasıl değişiyor?



Kevin Robins,
Kıdemli Genel Müdür
Yardımcısı ve CIO,
Sage, Birleşik Krallık

Yönetim kurulları teknik konuların daha fazla farkında oldukça, diğer iş konularında farkındalık kazanma sorumluluğu BT'ye düşüyor. BT'nin iş birimleri ile ortaklaşa çalışarak, değer zincirinde bir hizmet olmaktan öteye geçmesi şart.



Markus Sontheimer,
CIO, Deutsche Bahn
Schenker, Almanya

Artık diğerlerinden ayrılan belirgin bir teknoloji fonksiyonu bulunmuyor. Kurumsal mimariyi kontrol altına almak kilit bir role sahip. Teknolojiyi kuruluşun her alanına yaymak gerekiyor. Departmanlar arasındaki sınırlar giderek daha bulanık bir hal almakta. Günümüzde, belirli konulara ya da teknik bileşenlere yoğunlaşmak üzere bütün birimlerden çalışanlar barındıran bütünleşmiş takımlar halinde çalışmak zorunlu.



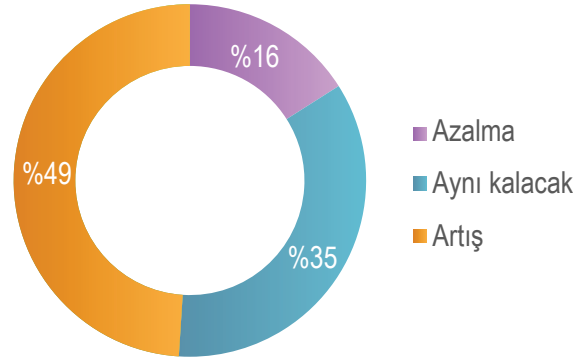
Claudine Ogilvie,
CIO, Jetstar Airways,
Avustralya

Teknolojinin yaşam döngüsü yalnızca kısaltmakla kalmıyor, aynı zamanda işletmelerimizin dokusunun sürekli dönüşen bir parçası haline de gelmiş durumda. Sektör genelinde, teknoloji ile işletmeyi birbirinin aynısı yapmaya yönelik Çevik İşletme modelleri ve çalışma biçimlerine doğru bir kayma görülüyor. Değer katmaları yıllar süren çok yıllık BT projelerinin de sonu gelmiş durumda.

BT liderlerinin yarısına yakını, önümüzdeki 12 ay içinde bütçe artışı bekliyor

Geçtiğimiz yıl bütçe artışı yaşayanların oranına (%49) yakın oranda BT lideri ise heyecanla bekledikleri gelecek yılda yine böyle bir artış bekliyor. Geçen yılki orana (%18) kıyasla bu yıl yüzde on bir daha az oranda BT lideri bütçe kesintisi beklemekte (%16).

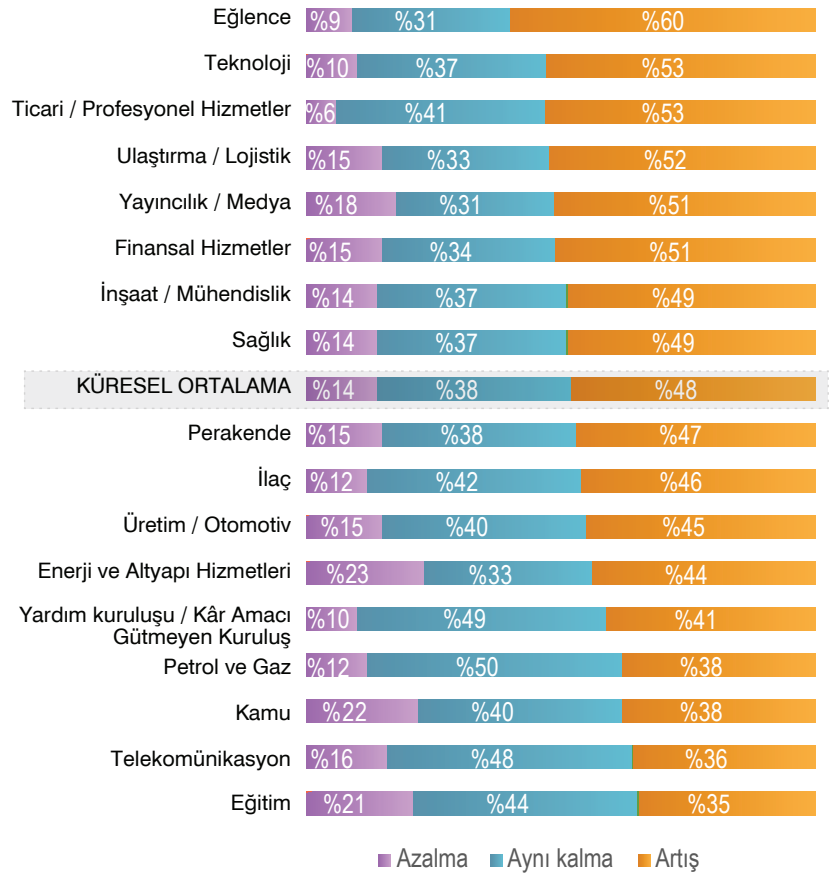
Bu olumlu genel görünüm, BT yatırımlarının durağan bir dönemin ardından yeniden "olağan işler" arasına girdiğini ve dünya çapında kuruluşların dijital projeler ile daha geniş dönüşüm girişimlerine yatırım yaptığını gösteriyor. Bir başka etmen ise, iş fonksiyonlarının BT unsurlarının doğrudan kontrolünü ele alıp bunlara yatırım yapmasıyla yaşanan artış. Bu durum, BT liderlerinin BT harcamalarını kontrol etme ve etkileme dinamiklerini değiştiriyor. İşletme ile iyi geçinen birçok BT lideri için daha önce hiç olmadığı denli büyük bir bütçeyi etki alanına almak söz konusu.



Şekil 2. Önümüzdeki 12 ay içerisinde BT bütçenizin artmasını mı, azalmasını mı yoksa aynı kalmasını mı bekliyorsunuz?

Tüm sektörlerde bütçede artış olacağını ifade eden katılımcıların sayısı azalma olacağını ifade edenlerden fazla

Önümüzdeki 12 ayda bütçe artışı bekleyen ilk üç sıradaki sektör şunlar: Eğlence ve Konaklama (%60), Teknoloji (%53) ve Profesyonel Hizmetler (%53). Yönetim kurulunun Eğlence sektöründeki ana BT önceliğini "müşteri deneyimini geliştirmek" oluşturuyor; bu da sektörde giderek artan rekabet ortamında kuruluşların, ağırlıklı olarak, müşterinin katılımı ve elde tutulması konularında iyileşme sağlayacak teknolojilere yatırım yaptığını ortaya koyuyor. Teknoloji sektörü konusunda birinci sıradaki BT önceliği farklı: "yenilikçi yeni ürün ve hizmet geliştirme." Teknoloji harcamaları giderek artan bir biçimde olgunluk çağına erişen mevcut ürünlerin ve hizmetlerin yenilenmesi ya da takviye edilmesine odaklanıyor. Profesyonel Hizmetler sektörü ise "iş süreçlerinin iyileştirilmesine" öncelik veriyor. Robot avukatlar ile denetçilerin yükselişi yakın zamanda gerçekleşecek gibi görünmese de, bu konuda da teknoloji açık bir şekilde itici güç rolü oynuyor. Otomasyon harcamaları ise küresel ortalamayla benzerlik gösteriyor. Önümüzdeki 12 ayda bütçe kesintisi yaşaması en olası görünen sektörler şunlar: Serbestleşme ve giderek artan şeffaf fiyat ve müşteri tercihi uygulamalarından etkilenen Enerji ve Altyapı Hizmetleri (%23), maliyet yönetimi konusunda süregelen bir baskı gören Kamu (%22).

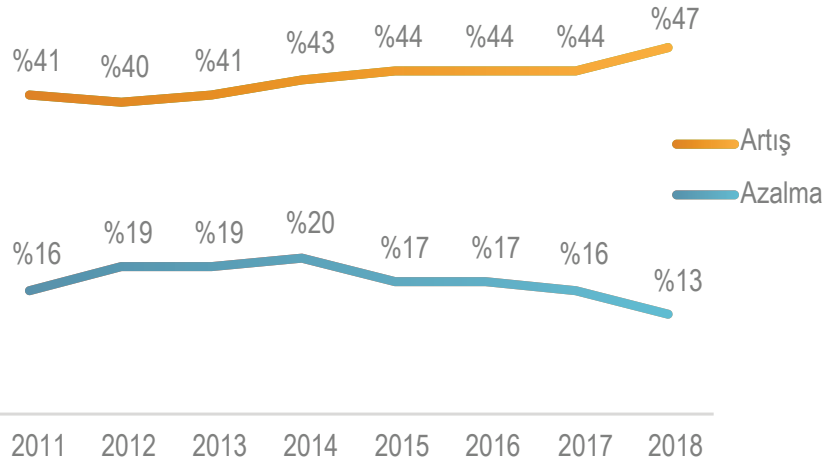


Şekil 3. Önümüzdeki 12 ay içerisinde BT bütçenizin artmasını mı, azalmasını mı yoksa aynı kalmasını mı bekliyorsunuz? Sektöre göre

BT liderleri çalışan sayısının artmasını bekliyor

Araştırmamız, geçtiğimiz yıla kıyasla artan çalışan sayısı konusunda bir derece iyimserlik bulunduğunu gösteriyor. Yarıya yakın bir oran (%47) çalışan sayısının artmasını bekliyor. Önümüzdeki 12 ay içerisinde çalışan sayısının azalmasını bekleyen katılımcıların sayısı, (geçtiğimiz yıl yüzde 16 iken yüzde 13'e düşerek) yüzde on dokuz azalmış durumda.

2015-2017 yılları arasında, katılımcılar arasında çalışan sayısındaki artış beklentisi yüzde 44 ile sabit kaldı; bu yılki araştırma, yüzde 47'lik bir oranın çalışan sayısının artmasını beklediğini gösteriyor. BT çalışan sayısında düşüş bildiren katılımcıların oranı, yedi yılın en düşük seviyesinde. BT'nin giderek daha fazla bulut teknolojisi üzerinden yönetilmesine ve daha çok işletmenin BT'nin çeşitli yönlerini doğrudan kontrol etmesine karşın, bu durum BT takımlarındaki büyümeyi durdurmadı. Bunun nedenlerinden biri de, daha sonra üzerinde duracağımız bir konu olan kuruluşların giderek daha fazla iç tedarike başvurmaları olabilir.



Şekil 4. Önümüzdeki yıl, BT/Teknoloji çalışanı sayınızın ne şekilde değişmesini bekliyorsunuz? Artış, azalma, 2011-2018

Operasyonel Öncelikler

Siber güvenliğin yönetim kurulu gündemindeki önemi ciddi ölçüde artış gösterdi

Geçen yıl katılımcılarımız, tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı gösterilmesinin, yönetim kurullarının kendilerinden ele almalarını istediği bir numaralı öncelik olduğu konusunda hemfikirlerdi. 2016-2017 döneminde, ABD’de göreve gelen yeni yönetim, “Brexit” ile uğraşan bir Avrupa ve Güney Amerika ile Asya’nın bazı bölgelerindeki siyasi istikrarsızlık ile kendini gösteren jeopolitik belirsizlik dikkate alındığında BT liderlerinden bu fırtınalı zamanlar atlattırılmaya çalışılırken kuruluşun istikrarının korunmasının istenmesi anlaşılabilir bir şeydi. Bu konu bu sene de önceliğini korumaya devam ediyor ve katılımcıların yüzde 62’si bu konuyu temel bir iş meselesi olarak tanımlıyor.

2018 yılında yönetim kurulları, CIO’larından “iş süreçlerinin iyileştirilmesi” konusuna daha fazla odaklanmalarını (geçen yıla göre yüzde 5 artarak yüzde 62 oranında) ve aynı zamanda “operasyonel verimliliğin artırılması” (%62) ile geçen yıla göre bir nebze artışla yüzde 55’e yükselmiş olan “maliyet tasarrufu” alanlarındaki çalışmalarını da önceki gibi devam ettirmelerini istiyor. Siyasi, dijital alanlarda ve piyasalardaki yıkıcı etkilerin sürdüğü bir ortamda kuruluşların, en güçlünün hayatta kalması prensibinin daha önce hiç bu kadar geçerli olmadığı bir dünyada daha yalın ve çevik olması gerekiyor.

Beklenildiği gibi, mevcut jeopolitik gerilimler ve dikkat çekici siber saldırılar düşünüldüğünde, yer verdiğimiz tüm iş sorunları arasında “siber güvenliğin geliştirilmesi” öncelik bakımından en büyük artışı gösterdi ve geçen yıl yüzde 40 olan bu oran 2018’de yüzde 23’lük bir artışla yüzde 49’a ulaştı. Raporumuzda bu konu ilerleyen bölümde daha detaylı olarak incelenmektedir. Bununla bağlantılı olarak, “operasyonel risk ve mevzuata uyumun yönetilmesi” konusu da bir öncelik olarak geçen yıla göre yüzde 12 artış göstererek önem sıralamasında yükselmiş durumda. Giderek daha da tahmin edilemez bir dünyayı yansıtan bu durum, GDPR gibi yeni düzenlemelerin sonuçlarından biri.

Öncelikler arasında en fazla düşüş gösteren iki alan, “gelir artışının sağlanması” ve “yeni iş modelleriyle rakiplere üstünlük sağlanması” (her ikisi de geçen yıla göre yüzde 5 düşüş gösterdi). Bu yıl yönetim kurulları başarıya dair gelir artışına bağlı bu büyüme ölçütleriyle daha az ilgileniyor ve bunlar yerine kâr hanesine katkı sağlayacak olan daha küçük ölçekli önceliklere daha fazla odaklanmayı tercih ediyor gibi görünüyorlar.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Değişim 2017 - 18
İş süreçlerini iyileştirme	%60	%60	%58	%57	%59	%62	%5
İşletmeye tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı sağlama	%70	%59	%57	%52	%63	%62	-%2
Operasyonların verimliliğini artırma	%68	%63	%61	%58	%62	%62	%0
Maliyet tasarrufu sağlama	%71	%57	%54	%50	%54	%55	%2
Müşteri deneyimini geliştirme						%55	
Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme	%51	%41	%41	%42	%51	%53	%4
Siber güvenliği iyileştirme				%41	%40	%49	%23
Ticari istihbarat/analiz sağlama	%48	%41	%47	%46	%46	%48	%4
Otomasyon aracılığıyla verimliliği artırma						%45	
Operasyonel risk ve uyumluluğu yönetme	%41	%40	%39	%36	%34	%38	%12
Gelir artışı sağlama	%42	%45	%42	%40	%40	%38	-%5
Mevcut/Hedef müşterilerle daha iyi ilişki	%33	%36	%38	%38	%31	%32	%3
Mevzuatla ilgilenme						%31	
Teknoloji varlığının sadeleştirilmesi aracılığıyla verimliliği artırma						%29	
Pazara ulaştırma süresini iyileştirme	%31	%29	%30	%26	%23	%24	%4
Projelerin başarı oranını iyileştirme	%36	%30	%29	%26	%23	%23	%0
Yapay zeka aracılığıyla çıkarımları ve karar alma sürecini iyileştirme						%23	
Yeni iş modelleri ile rakiplerden üstün performans ortaya koyma	%26	%23	%24	%24	%22	%21	-%5
Mobil ticarete olanak tanıma	%33	%24	%22	%19	%19	%19	%0

Şekil 5. Yönetim kurulumuzun BT’nin ele almasını istediği temel iş meseleleri neler?

Müşteri odaklı kuruluşlar ve dijital lider kuruluşların karşılaştığı en önemli 10 iş sorunu

Temel kabiliyetler yönünden ikisi de rakiplerinden yüksek performans gösteren iki ayrı tip kuruluşta yönetim kurulu önceliklerinin nasıl birbirinden ayrıldığına baktık:

- Raporumuzda dijitalde lider şirketler, iş stratejilerini geliştirmek üzere dijital teknolojilerin kullanımı konusunda kendilerini “oldukça etkin” veya “son derece etkin” gören kuruluşlar olarak tanımlanıyor.

Raporumuzda müşteri odaklılıkta lider şirketler, müşteri için yüksek etkileşimli bir deneyim yaratma konusunda kendilerini “oldukça etkin” veya “son derece etkin” gören kuruluşlar olarak tanımlanıyor.

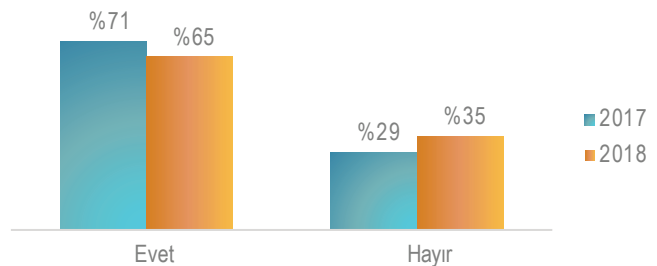
Müşteri odaklı ve dijital lider şirketlerin operasyonel öncelikleri, küresel ortalamadan büyük ölçüde farklı. Müşteri odaklı liderlerin yarıya yakını (%47) ve dijital liderlerin yüzde 45’i “gelir artışına” odaklanmışken bu oran küresel ortalama yüzde 38. Bu liderlerin aynı zamanda “yenilikçi ürün ve hizmetler geliştiriyor olmaları” ve “pazara ulaştırma süreçlerini iyileştiriyor olmaları” da muhtemel. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ve gelir sağlama yönünde yoğunlaşma bu liderler açısından temel bir farklılık olup bir bedeli de var gibi görünüyor. Liderlerin “iş süreçlerini iyileştirme”, “maliyet tasarrufu” ve “operasyonel verimliliğin artırılması” konularına odaklanma ihtimali daha düşük.

Müşteri odaklı kuruluşlar	Dijital lider kuruluşlar	KÜRESEL ORTALAMA
1. Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme	1. Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme	1. İş süreçlerini iyileştirme
2. İşletme için tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı sağlama	2. İşletme için tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı sağlama	2. İşletme için tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı sağlama
3. Müşteri deneyimini geliştirme	3. Müşteri deneyimini geliştirme	3. Operasyonların verimliliğini artırma
4. Operasyonların verimliliğini artırma	4. Operasyonların verimliliğini artırma	4. Maliyet tasarrufu sağlama
5. İş süreçlerini iyileştirme	5. İş süreçlerini iyileştirme	5. Müşteri deneyimini geliştirme
6. Maliyet tasarrufu sağlama	6. Maliyet tasarrufu sağlama	6. Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme
7. Siber güvenliği iyileştirme	7. Siber güvenliği iyileştirme	7. Siber güvenliği iyileştirme
8. Ticari istihbarat/analiz sağlama	8. Ticari istihbarat/analiz sağlama	8. Ticari istihbarat/analiz sağlama
9. Gelir artışı sağlama	9. Otomasyon aracılığıyla verimliliği artırma	9. Otomasyon aracılığıyla verimliliği artırma
10. Otomasyon aracılığıyla verimliliği artırma	10. Gelir artışı sağlama	10. Operasyonel risk ve uyumluluğu yönetme

Şekil 6. Yönetim kurulunuzun BT’nin ele almasını istediği temel işler nedir? Müşteri odaklı ve dijital lider kuruluşlar

Bu yıl daha az sayıda CIO, yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin birer parçası

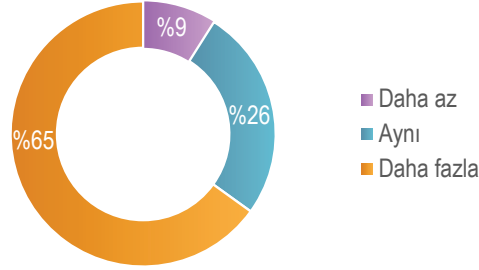
CIO’ların neredeyse üçte ikisi (%65) yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin bir parçası konumunda. Ancak bu oran geçen yıla göre yüzde 9 düşüş gösterdi. Cinsiyet bakımından, tüm erkek katılımcıların yüzde 58’i yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin bir parçası olduklarını belirtirken bu durum kadın katılımcıların yalnızca yarısı (%50) için geçerli.



Şekil 7. Faaliyet kurulunuz/üst düzey yönetim ekibinin bir üyesi misiniz? 2017-2018, CIO

BT liderlerinin büyük bir kısmı CIO görevinin daha stratejik hale geldiğini ifade ediyor

Araştırmamız, katılımcıların çoğunun CIO veya BT Direktörü görevlerinin daha stratejik hale geldiğini belirttiğini (%65) gösteriyor. Daha az katılımcının yönetim kurulu üyesi olduğunu gösteren önceki sonuçlar dikkate alındığında bunun beklenmedik bir durum olduğunu söylemek mümkün.



Şekil 8. Sizce kuruluşunuz bünyesindeki CIO/BT Yöneticisi görevi daha fazla mı yoksa daha az mı stratejik hale geliyor?

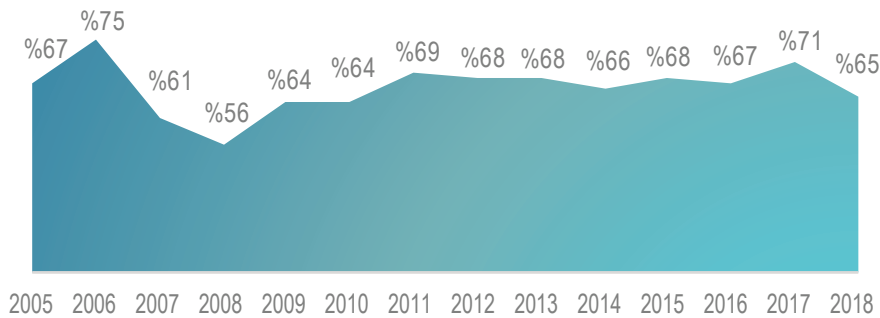
Stratejik inançlar 2017'deki sıçramadan sonra önceki düzeylerine döndü

Yıllar boyunca görülen eğilim düzeyleriyle karşılaştırılabilir olsa da CIO görevinin daha stratejik hale geldiğine dair inanış, geçen yıl büyük bir sıçrama göstererek ulaştığı yüzde 71'lik orana göre önemli ölçüde düşüş gösterdi. Neredeyse her on katılımcıdan biri (%9) CIO görevinin daha az stratejik hale geldiğini ve bu durumun, fonksiyonlarının işletme açısından önemli değişiklikler yaratmak yerine daha çok "mevcut durumu korumak" şeklinde olduğunu düşünüyor. Bu düşüşün bir defaya mahsus bir durum mu yoksa bir trendin başlangıcı mı olduğunu söylemek zor.

Dijital Dönüşüm Lideri (CDO) atamalarındaki artış ve BT departmanı dışında daha fazla bütçe yönetiliyor olmasıyla beraber BT liderleri stratejik değer sağlama konusunda kesinlikle baskı altındalar. Fakat liderler, bütçelerinde vazgeçtikleri her bir dolara karşılık şirket genelinde daha fazla etki yaratma potansiyeline sahip oluyorlar. Birçok BT lideri için odak noktası "kontrolden" "etki yaratmaya" doğru değişiyor.

Katılımcıların CIO görevinin en ağırlıklı olarak daha stratejik hale geldiğini düşündükleri sektörler Eğlence, Ulaşım, Finansal Hizmetler ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar. CIO görevinin daha az stratejik hale geldiğini en fazla ifade edenler Telekomünikasyon ve Kamu sektörlerindeki BT liderleri. CIO'nun daha stratejik hale gelme ihtimali, bir kuruluşun tüm kuruluş genelinde geçerli olan bir dijital stratejisi olması durumunda ve iş stratejisini geliştirmek üzere dijital teknolojilerin kullanımında "oldukça etkili" veya "son derece etkili" olan kuruluşlarda önemli ölçüde artıyor.

Araştırmamız, CIO görevinin daha fazla veya daha az stratejik hale geldiğini belirten katılımcılar üzerinde BT departmanlarının büyüklüğünün yanı sıra BT bütçesinin de önemli bir etkisinin olmadığını gösterdi. Teknoloji liderleri, şekli veya büyüklüğü her ne olursa olsun tüm kuruluşlar için önemli.



Şekil 9. Kuruluşunuz bünyesindeki CIO/BT Yöneticisi görevi daha fazla mı yoksa daha az mı stratejik hale geliyor? Daha fazla stratejik

1.2 Stratejiyi Gerçekleştirmek

Sözün özü: Birçok kuruluş, stratejilerini gerçeğe dönüştürme konusunda zorlanıyor. Başarılı olanlar ise müşteriye odaklanıyor



Kuruluşların

%55

'i, BT / iş uyumlarını "orta seviyede" veya daha kötü şeklinde tanımlıyor



%38

"Müşteri odaklı" kuruluşların daha yüksek kârlılık rakamlarına ulaşma olasılığı, bu niteliğe sahip olmayan kuruluşlara göre %38 daha fazla



GELİR ARTIŞI
müşteri odaklı kuruluşlar için birinci öncelik iken küresel ortalamaya göre birinci öncelik "iş süreçlerinin iyileştirilmesi"

CIO'lar, belki de diğer tüm üst düzey görevlerden daha fazla olacak şekilde, artış gösteren bir dizi zorluk ve baskıyla karşı karşıya. Örneğin, giderek daha çevik olma gerekliliği; öngörülemeyen ve yıkıcı bir iş ortamı; dijital dönüşüm ve veri bütünlüğü konusunda daha fazla soru soran bir yönetim kurulu.

Bir BT lideri bu kadar fazla öncelik ve çıkar grubunun olduğu bir ortamda stratejileri nasıl gerçeğe dönüştürebilir?

Bu araştırma, en etkili ve başarılı CIO'ların diğer tüm önceliklere oranla gelir yaratma konusuna çok daha fazla odaklandığını gösteriyor. Sonuç olarak, bu konuda cevaplara sahip olan kişiler, müşteriler. Aynı zamanda paraya sahip olanlar da onlar.



Günümüzün CIO'ları bugüne kadar hiç olmadığı kadar ticariler, dış dünyaya önem veriyorlar ve müşteri odaklılar.

Mark Hayes, İdari Yönetici, Harvey Nash Almanya



Müşterinin kim olduğuna dair adli bir anlayışı olmayan ve müşterileri neyin harekete geçirdiğini bilmeyen bir CIO, sanki bir eli arkadan bağlanmış halde çalışıyor demektir.

Guy Holland, Şirket Ortağı, KPMG Avustralya



Geleneksel vs. Dijital Hedefler

BT liderleri büyük resmi görüyor ancak uygulamaya geçişte halen zorluklar var

Bu seneki araştırmada katılımcılarımıza, BT fonksiyonlarının bazı temel alanlarda ne derece etkili olduğu sorusunu yönelttik.

Beklenildiği gibi, katılımcılar BT fonksiyonlarını, “iş gerekliliklerini ve süreçlerini anlamak”, “uygun teknoloji ve mimarileri seçmek” ve “BT ile iş stratejisini birbirine uyumlu hale getirmek” gibi daha geleneksel BT alanlarında daha güçlü olarak değerlendirdiler.

Daha ilgi çekici olan ise, BT liderlerinin diğer geleneksel alanlardaki etkinliklerini göreceli olarak daha zayıf şeklinde değerlendirmeleriydi. On katılımcıdan sadece üçü “doğru yönetim modelini kullanmalarının” “oldukça etkili” veya “son derece etkili” olduğunu söyledi. BT varlıkları giderek daha karmaşık, daha hızlı hareket eder ve daha fazla paydaşı ilgilendirir hale geldikçe yönetim de giderek zorlaşıyor. Görüştüğümüz bazı BT liderleri, yenilikçi olabilmek ve daha yalın bir hale gelebilmek amacıyla, yaklaşımlarını yönetim ve riske odaklanacak şekilde değiştiriyorlar.

Liderler “dijitalleşmenin sektörleri üzerindeki etkisini anlama” konusunda BT fonksiyonları için oldukça iyi değerlendirmeler yapmış olsalar da (%48’i “oldukça/son derece etkili” ifadesini seçti) dijitalleşmeye yanıt verme konusunda bu kadar olumlu değillerdi. “Ana iş sistemlerini dijitalle entegre etme” ve “genel bir dijital vizyona bağlı kalma” kavramları birçoğu için güçlüğünü korumaya devam ediyor.

“Doğru dijital becerilere sahip kişileri işe alma” da birçok BT lideri için bir zorluk teşkil ediyor. Bu konu, raporumuzun ilerleyen bölümlerinde değineceğimiz uzun yıllardır süregelen bir mücadele. Şu anda dijital stratejiler, iş süreci ve mimarisi alanındaki daha köklü BT faaliyetlerine karşılık erken bir olgunluk safhası içerisinde. Dijitalin teknoloji lideri tarafından kolayca öğrenilebilen ve uygulanabilen geleneksel bir beceri haline gelmesi an meselesi mi yoksa dijital tamamen farklı bir öğrenme yolu mu izliyor? Belki de kuruluşlar dijital teknolojiden faydalanmak için doğru kullanım senaryosunu bekliyordur?



Şekil 10. Kuruluşunuz yukarıdaki her bir yetkinlik konusunda ne kadar etkin?

Teknoloji değişiminin etkisi nedir?



Amitabh Apte,
Dijital Temeller
Entegrasyonu Direktörü,
Mars, Birleşik Krallık

Teknoloji, Veri Merkezi'nde gerçekleşen bir olay olmaktan çıkıp insanların masalarında bulut ve SaaS uygulamaları üzerinde gerçekleşen bir unsura dönüştü.



Dirk Ramhorst,
CIO / CDO, WACKER
Chemie AG, Almanya

Beş yıl öncesine göre en büyük farklılık değişimin hızı. BT ve onun ilgili teknik fonksiyonları, maliyet odaklı bir BT departmanı görünümünden çıkarak işletme için değer yaratan bir birim olma yolunda ciddi bir dönüşümden geçiyor.



Bill Thirsk,
CIO, Marist College,
ABD

Yıkıcılığı büyük ölçüde beslenme zinciri gibi görüyoruz. Ya avlıyor, ya da av oluyorsunuz. Bulut bilişime ulaşmak için acele etmiyoruz. Biz bulut bilişimin kendisi haline gelmiş durumdayız. Özel bir bulut ortamı yaratıp bunu benzer misyonlara sahip kuruluşlara sağlayarak her katılımcının maliyetini düşürdük ve aynı zamanda öğrenci başarısına da odaklandık. Ayrıca, bizim yararımızı gözetmeyen satıcılarla karmaşık sorunlar yaşamaktan da kaçınmış olduk.

Çevik yöntemleri ölçeklendirmek organizasyonel bir zayıflık

Katılımcılara, kuruluşlarının BT dışında ne kadar etkili olduğunu da sorduk.

Kuruluşlar her ne kadar proje teslimini hızlandıracak metodolojileri giderek daha fazla kullansalar da (katılımcıların yüzde 62'si bu konuda “etkili”, “oldukça etkili” veya “son derece etkili” olduklarını belirtti) neredeyse her beş katılımcıdan biri (%22 oranında) kuruluşlarının “yalın yöntemleri kuruluş genelinde ölçeklendirme” konusunda “hiç etkili olmadığını”

belirtirken katılımcıların yüzde 30'u da ancak “biraz etkili” olduklarını belirtti. Kuruluşların dijital bir rehber olarak kabul edebilecekleri en iyi kullanım senaryosunu bulmaları ve dönüşümü bu temel üzerinden ölçeklendirmeleri gerekiyor; yalın yöntemlerin ölçeklendirilmesi tek bir uygulama biçiminin herkes için uygun olduğu bir alan değil.



Şekil 11. Kuruluşunuz yukarıdaki yetkinlikler konusunda ne kadar etkin?

Müşteri odaklı kuruluşlar

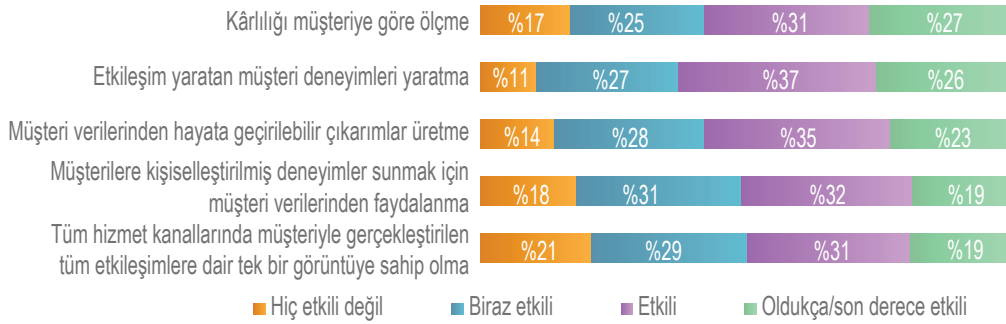
Kuruluşların yalnızca dörtte biri müşteri için yüksek etkileşimli deneyimler yaratıyor

Birçok kuruluş müşteri deneyimini geliştirmek istese de çoğu müşteri odaklı yetkinliklerin yönetimi konusunda zorluk yaşıyor. Kuruluşların yüzde yirmi yedisi veya daha azı, kendilerini beş temel yetkinlik alanında “oldukça etkili” veya “son derece etkili” görüyor.

Müşteri odaklı olmanın gelir ve kâr artışını doğrudan desteklediğine dair kanıtlar oldukça etkili: Müşteri odaklı kuruluşların (“yüksek etkileşimli müşteri deneyimleri yaratmada” “oldukça etkili” veya “son derece etkili” olanlar) yüzde 57’si geçen yıl rakiplerinden daha yüksek bir gelir artışı kaydetti ve gelir artışı oranı küresel ortalamada yüzde 46.

Benzer bir tabloyu kârlılık konusunda da görmek mümkün. Küresel olarak yüzde 41’lik bir kâr artışına karşılık müşteri odaklı kuruluşların yüzde 52’sinin kârlılığı rakiplerinden yüksek oldu.

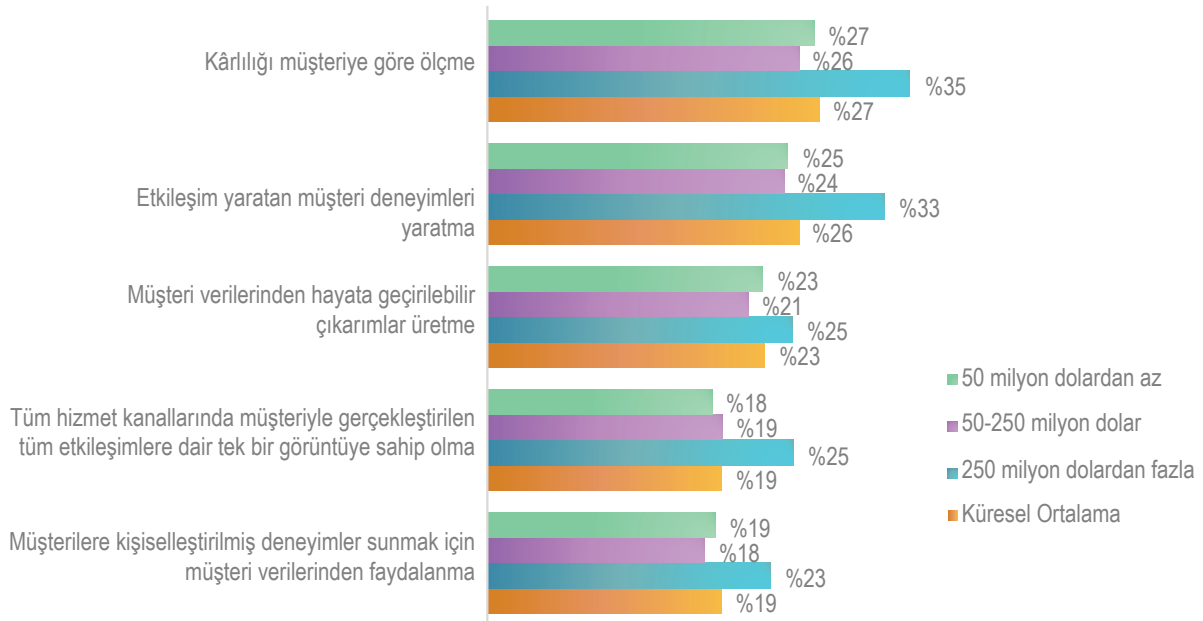
Raporun ilk bölümlerinde, dijital lider ve müşteri odaklı lider şirketlerin küresel ortalama ile karşılaştırıldığında nasıl farklı öncelikleri olduğunu gösterdik; bu liderlerin öncelikleri daha çok gelir artırma ile yeni ürün ve hizmetlere odaklanmakta. Bunları gerçekleştirebilmek açısından müşteriyi tam olarak anlayabilmek ve tek bir görünüm yaratan sistemlere ve süreçlere sahip olmak önemli bir faktör.



Şekil 12. Kuruluşunuz yukarıdaki yetkinlikler konusunda ne kadar etkin?

Daha büyük kuruluşlar daha müşteri odaklı BT liderlerine sahip

Araştırmamız, kuruluş ne kadar büyükse (bu büyüklük BT bütçesinin büyüklüğüne göre ölçüldüğünde) müşteri odaklılık alanındaki yetkinlikler konusunda da o derece etkili olduğunu gösteriyor.



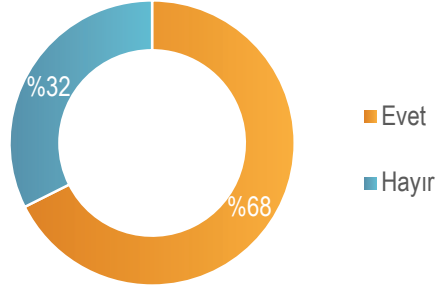
Şekil 13. Kuruluşunuz yukarıdaki yetkinlikler konusunda ne kadar etkin? Oldukça/son derece etkin, BT bütçesine göre

GDPR

Kuruluşların üçte ikisinden fazlası GDPR'dan etkileniyor

Avrupa Birliği (AB) 25 Mayıs 2018'de, AB vatandaşlarının kişisel verilerinin yasalara uygun biçimde nasıl toplanacağı, işleneceği ve saklanacağı konusunda bugüne kadar görülmüş olan en sıkı düzenlemeleri yürürlüğe koydu. Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Regülasyonu (GDPR), yalnızca Avrupalı işletmeleri değil AB vatandaşlarının kişisel verilerini işleyen tüm kuruluşları etkileyen geniş kapsamlı bir veri koruma kanunudur. Önümüzdeki dönemde, bir veri ihlalinin düzenlemeye aykırılık sonucu oluşması durumunda şirketler, 20 milyon euro veya önceki mali yıla ait küresel yıllık gelirin yüzde 4'üne varan (hangisi daha yüksekse) eşi benzeri görülmemiş cezalarla karşılaşacak. Esasen, kuruluşlar AB vatandaşlarının verilerini işliyorlarsa dünyanın her neresinde olurlarsa olsunlar bu yönetmeliğe uymaları gerekir.

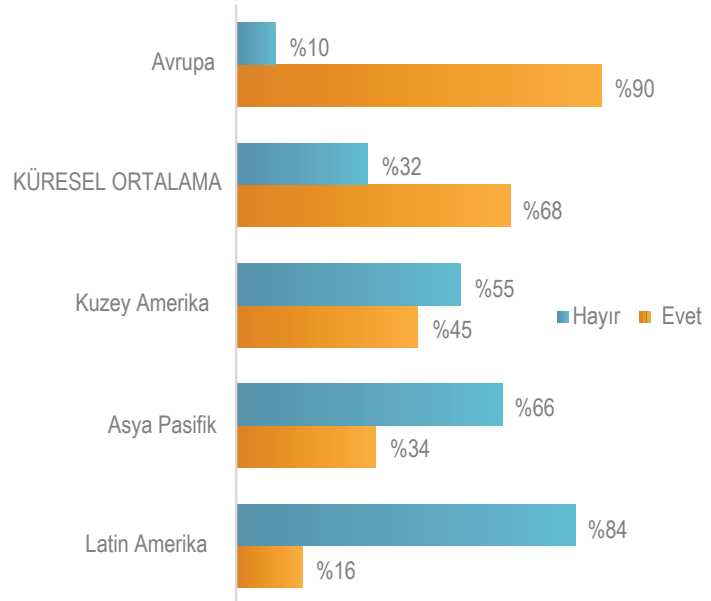
Araştırmamız, katılımcıların üçte ikisinden fazlasının (%68), GDPR'dan etkilendiğini gösteriyor.



Şekil 14. GDPR kuruluşunuzu etkiliyor mu?

Avrupalı BT liderlerinin yüzde doksanı GDPR'dan etkileniyor

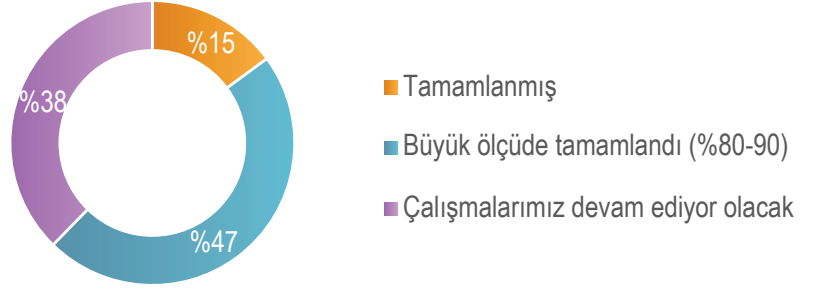
Araştırmamıza göre neredeyse tüm Avrupalı BT liderleri (%90) GDPR'dan etkileniyor, fakat Kuzey Amerikalı BT liderlerinin neredeyse yarısı (%45) ile Asya Pasifik bölgesindeki liderlerin üçte birinden fazlası (%34) için de aynı şey geçerli.



Şekil 15. GDPR kuruluşunuzu etkiliyor mu? Bölgeye göre

Birçok kuruluş GDPR'a uyum için tanınan sürenin sonunda halen GDPR ile uyumlu olmayacak

Araştırmanın katılımcılarımızın yüzde 38'inin halen GDPR'a uyum konusunda çalışıyor olduklarını bildirmelerinden de anlaşılacağı üzere GDPR'ın yayınlanmasıyla beraber kuruluşların önemli bir kısmının GDPR ile uyumlu olmayacağını bekliyoruz.



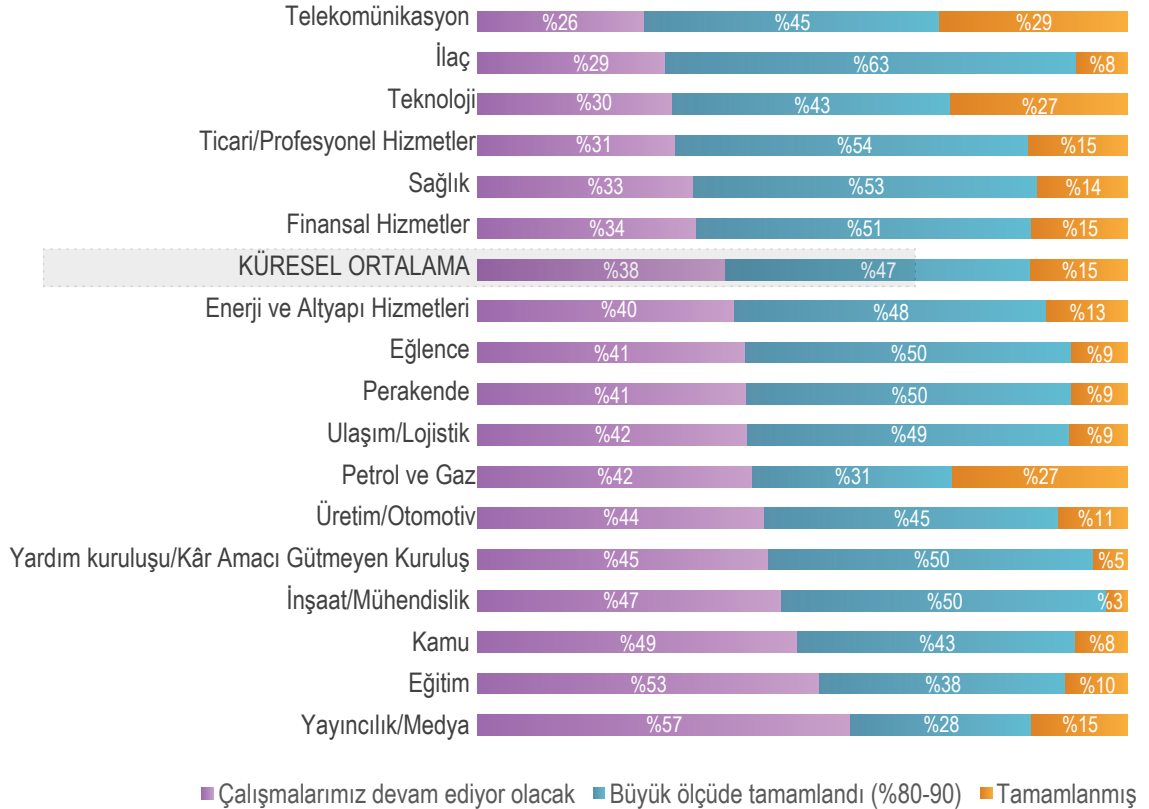
Şekil 16. 2018 Mayıs ayının sonunda GDPR mevzuatına uyum programınızın ne kadar ilerlemiş olmasını bekliyorsunuz?

Gölge BT kullanımı yaygınlaştıkça uyumu sağlamak ve sürdürmek de CIO için daha karmaşık bir hale gelecek olup CIO'nun, hassas bilgilerin uygun gözetim olmaksızın dış sistemlerde saklanmamasını sağlaması gerekir.

	Tamamlanmış	Büyük ölçüde tamamlanmış	Halen üzerinde çalışılıyor
Latin Amerika	%11	%35	%54
Avrupa	%15	%48	%37
KÜRESEL ORTALAMA	%15	%47	%38
Asya Pasifik	%15	%38	%46
Kuzey Amerika	%17	%42	%40

Şekil 17. 2018 Mayıs ayının sonunda GDPR mevzuatına uyum programınızın ne kadar ilerlemiş olmasını bekliyorsunuz? Bölgeye göre

Birçok sanayi sektörü, uyum için tanınan süre sona erdikten sonra halen GDPR uyumu konusunda çalışıyor olacak



Şekil 18. 2018 Mayıs ayının sonunda GDPR mevzuatına uyum programınızın ne kadar ilerlemiş olmasını bekliyorsunuz? Sektöre göre

1.3 Dijitale İlişkin Her Şey

Sözün özü: Dijital konusunda başarılı olmanın zorluğu ortada, ancak CIO'ların bunun gerçekleştirilmesinde eşsiz ve önemli bir rolü var



Dijital konusunda başarılı olan kuruluşlar, müşteriye sağlam bir şekilde stratejilerinin merkezine alıyor ve teknoloji yatırımlarını, dönüşüm hedeflerinin genel kârlılıkla bağlantılı olmasını sağlayacak yollar buluyor. Yeni teknolojik yenilik olanaklarını fark etmelerinin yanı sıra bunları ölçekleyerek faaliyetlere entegre etme konusunda da becerikliler.

Bu faaliyetlere odaklanan CIO'lar, dijital stratejiyi tanımlamada ve dile getirmede ve ayrıca yönetim kurulunun yanı sıra tüm kuruluşun desteğini kazanma konusunda da çok daha güçlü bir konumdadılar.

//

Dijital her yerde. Bu yüzden CIO da öyle olmalıdır. Çok az sayıda yönetici, kuruluşun tamamına dair böyle bir bakış açısına ya da büyük ölçüde mevkidaşlarının güvenine sahip.

Bob Miano, Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür, Harvey Nash ABD

//

CIO'lar teknolojinin ötesine geçerek dijitali iş dönüşümü alanında hızlandırıcı ve gelir üreticisi olarak konumlanmalılar.

Phil Crozier, Şirket Ortağı, KPMG Birleşik Krallık

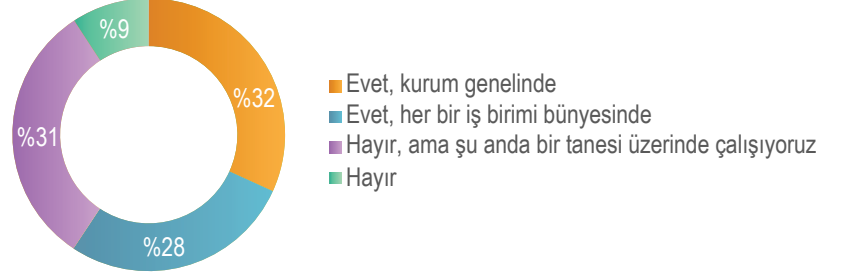
//

//

Vizyon ve Strateji

Kuruluşların ancak üçte birinden azının şirket geneline yayılmış olan net bir dijital vizyon ve stratejisi var

Araştırmamız, katılımcıların yaklaşık üçte birinin (%32) “şirket genelinde” bir dijital vizyon ve stratejinin yürürlükte olduğunu bildirdiğini ve yüzde 28’inin de söz konusu vizyon ve stratejinin “her bir iş birimi içerisinde” görülebilir olduğunu bildirdiğini gösteriyor. Benzer şekilde, katılımcıların yaklaşık üçte biri (%31) dijital vizyon ve stratejinin oluşturulması konusunda halen çalışmaların devam ettiğini bildiriyor; buna karşılık, neredeyse her on katılımcıdan biri (%9) ise hiçbir şekilde net bir dijital vizyon veya strateji bulunmadığını belirtiyor.



Gelecek yıl BT bütçesinde artışlar bekleyen BT liderlerinin şirket genelinde bir vizyon ve stratejileri olması ihtimali (%36) küresel ortalamaya göre (%32) daha yüksek.

Şekil 19. Kuruluşunuzun net bir dijital iş vizyonu ve stratejisi var mı?

Büyük bütçeler daha geniş kapsamlı bir dijital strateji ve vizyon oluşturulmasına imkan sağlıyor

Araştırmamız, şirket genelinde net bir dijital stratejinin uygulamaya konabilmesi açısından BT bütçesinin önemli olduğunu gösteriyor. Bütçeleri 250 milyon doların üzerinde olan kuruluşların neredeyse yarısının (%46) bir dijital stratejisi varken daha düşük bütçeli kuruluşların ise yalnızca üçte birinden azı bir dijital stratejiye sahip. Hatta araştırma sonuçları, BT bütçesiyle çapraz olarak tablolandığında dijital strateji için oldukça net bir yaşam döngüsü ortaya koymakta. Daha küçük kuruluşlar en başta stratejilerini iyi tanımlayamamış gibi görünüyorlar; halbuki strateji dışı doğru yönelerek, bütçelerin artması ve konuya dair anlayışın gelişmesiyle beraber iş birimlerinde olgunlaşıyor ve böylece şirkete yayılıyor.

	Şirket çapında	Her bir iş birimi bünyesinde	Bu konuda çalışmalar sürüyor	Hayır
50 milyon dolardan az	%30	%26	%33	%10
50 - 250 milyon dolar	%30	%32	%32	%6
250 milyon dolardan fazla	%46	%27	%21	%6

Şekil 20. Kuruluşunuzun net bir dijital iş vizyonu ve stratejisi var mı? BT bütçesine göre

Sektörünüzde yıkıcılığa yol açan şey nedir?



Markus Sontheimer,
CIO, Deutsche Bahn
Schenker, Almanya

Yeni teknoloji şirketleri lojistik pazarını ciddi biçimde sektöre uğratmaya çalışıyor. Bu yeni şirketleri bir tehdit olarak değil de bir öğrenme fırsatı olarak görüyoruz. Faaliyetlerini yakından takip ediyoruz ve onlarla çalışma veya iş birliği yapma olanaklarını değerlendiriyoruz.



John Higginson,
Teknolojiden Sorumlu
Yönetici, Enova
International, ABD

Tüm teknoloji firmaları veya teknoloji odaklı firmalar gibi uzmanlık ihtiyacı da “yıkıcı” bir güç. Bu konuda iki çözümümüz var: Birincisi, Chicago’daki teknoloji ekosistemine yatırım yaparak, kıyı kentlerine gitmeleri yerine insanları buraya getirmeye veya burada tutmaya yardımcı olmak. Diğeri ise aday havuzumuzu mümkün olduğunca çeşitlendirmek. İş hayatına dönen annelerden faydalanmak, azınlık gruplarını, iş hayatına dönen gazileri, kodlama kamp- larını desteklemek ve stajyerlik fırsatları sunmak.

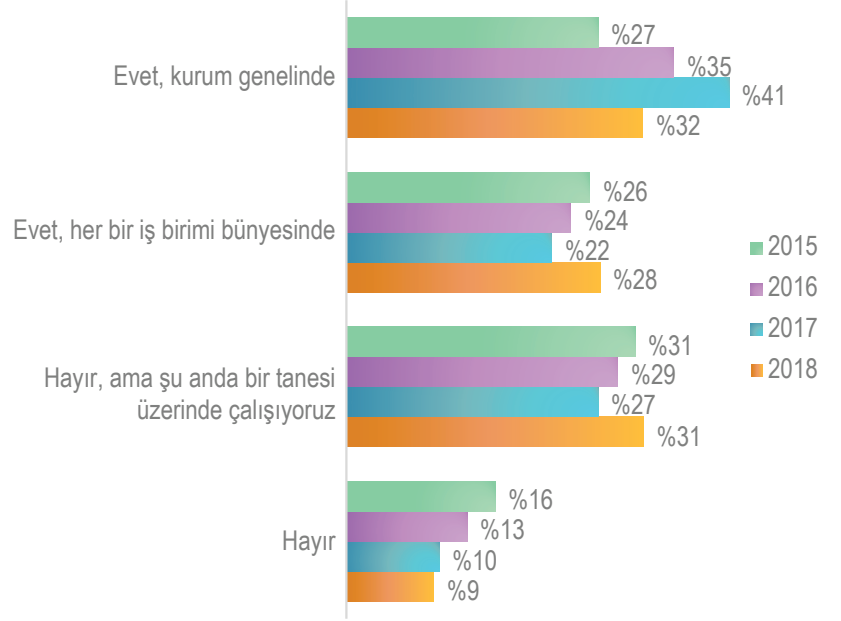


Claudine Ogilvie,
CIO, Jetstar Airways,
Avustralya

Yapay zeka, biyometri ve muhtemelen daha uzun vadeli dağıtık defter teknolojileri (DLT-Distributed Ledger Technologies) seyahat endüstrisini dönüştüren teknolojilerden sadece bazıları. Yıkıcılık ve yenilikçiliğin çözülmesi için tek bir yol yok. Bu yüzden, startup’ları, scaleup’ları ve diğer yıkıcı girişimleri Qantas Group Avro Accelerator programına dahil ediyoruz. İnovasyon ve değişimin çalışma tarzımızın ayrılmaz bir parçası olması gerekiyor.

Kuruluşlar bu yıl, dijital stratejilerinin tam anlamıyla şirket geneline yayılmış olduğu konusunda daha az inanca sahip

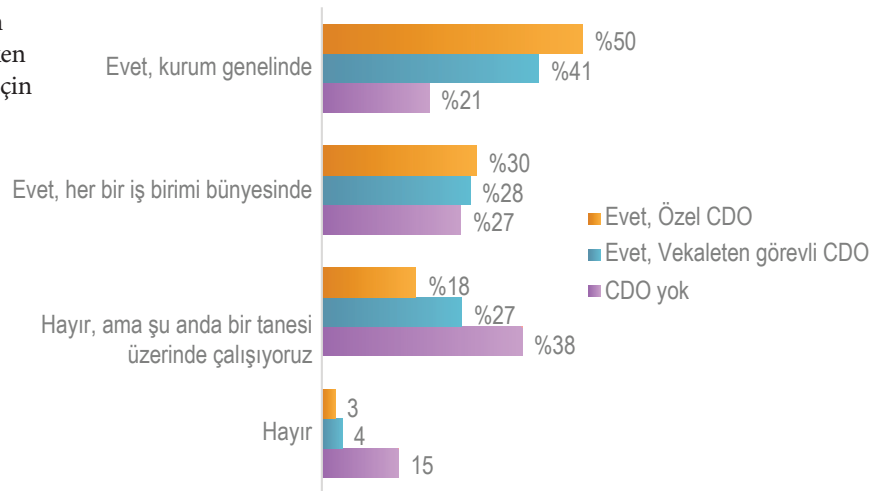
Geçen yılın araştırma sonuçlarına göre şirket genelindeki stratejiler her yıl ilerleme kaydediyordu. Bu yılki araştırma ise bu alanda bir gerileme olduğunu gösteriyor; geçen yıl stratejileri olduğunu bildiren yüzde 41’lik katılımcı oranına karşılık bu yıl aynı oran yüzde 32’de kaldı. Öte yandan, her bir iş birimi bünyesinde net dijital stratejiler bulunması konusunda da eş değer bir artış vardı. Araştırmamız, kuruluşların dijital kullanımı konusunda kendilerini geliştirmeleriyle beraber bu alana dair yeniden bir değerlendirme yapıldığını yansıtıyor da olabilir. Bu kadar hızlı gelişen bir ortamda, stratejinin şirket geneline yayıldığı düşünülse de geriye dönüp bakıldığında aslında durumun bu olmadığı görülebilir.



Şekil 21. Kuruluşunuzun net bir dijital iş vizyonu ve stratejisi var mı? 2015–2018

CDO'lar dijital stratejilere daha geniş açıdan bakılmasını sağlıyor

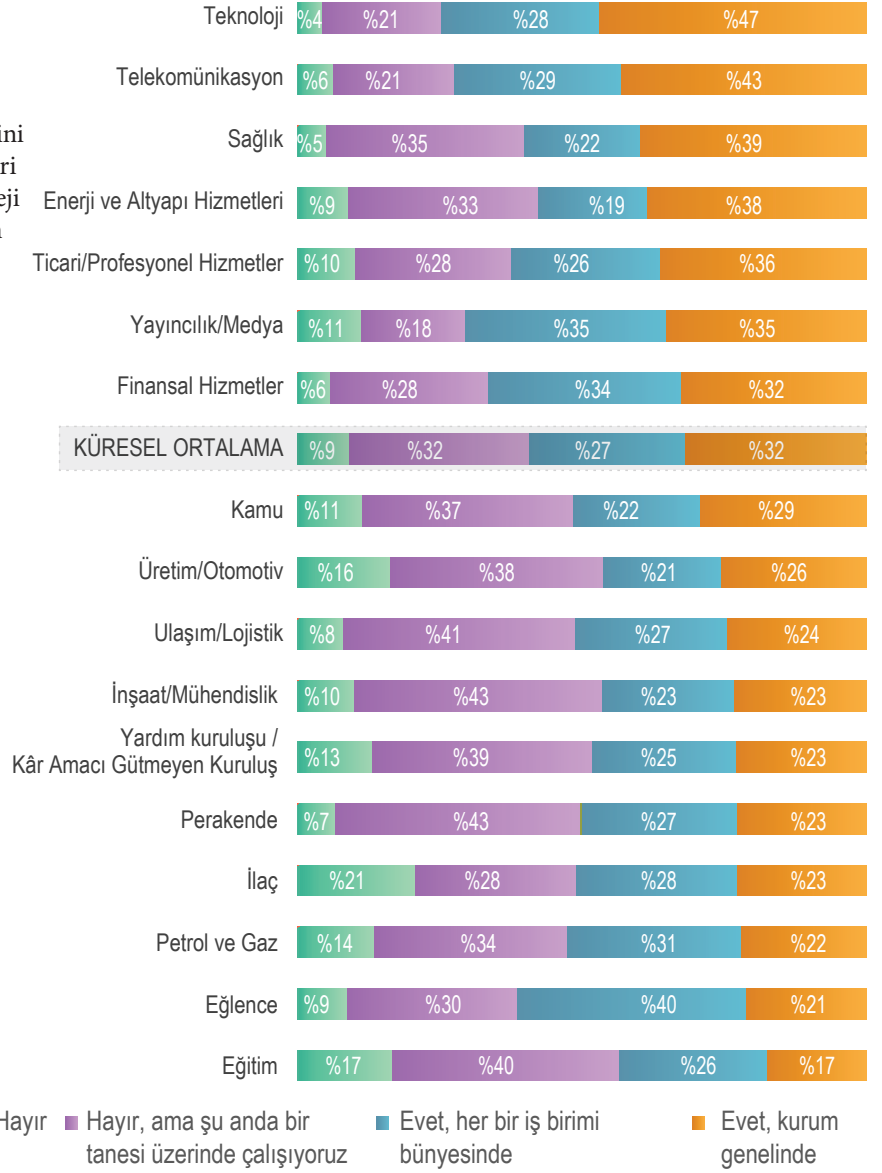
Özel bir CDO'su (Dijital Dönüşüm Lideri) bulunan kuruluşların yüzde ellisi ile vekaleten bir CDO'su bulunan kuruluşların yüzde 41'i "şirket geneline" net ve yaygın bir dijital stratejileri bulunduğuna inanırken bu oran CDO'su bulunmayan kuruluşlar için yüzde 21 seviyesinde.



Şekil 22. Kuruluşunuzun net bir dijital iş vizyonu ve stratejisi var mı? CDO görevine göre

Eğitim sektörü, iş hedeflerinin desteklenmesinde dijitalin en iyi şekilde nasıl kullanılabileceği konusunda kararsız

Beklenildiği üzere Teknoloji sektörü, şirket genelinde net bir dijital vizyon ve iş stratejisine sahip olunmasına ilişkin yüzde 47’lik bir oranla bu alanda lider konumda. Dijital kanallardaki müthiş yükselişin etkisini yıkıcı bir biçimde hissetmiş sektörlerden biri olan Perakende sektörü, net bir dijital strateji söz konusu olduğunda küresel ortalamanın oldukça altında kalıyor.

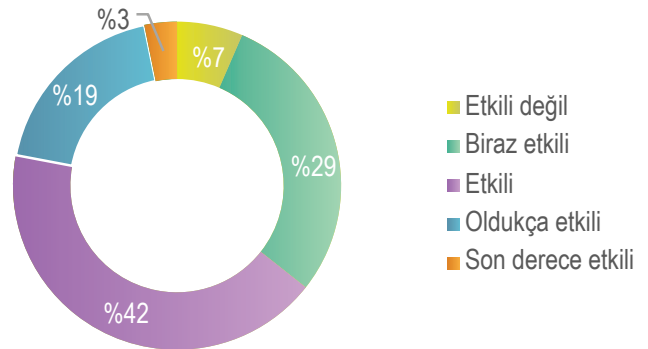


Şekil 23. Kuruluşunuzun net bir dijital iş vizyonu ve stratejisi var mı? Sektöre göre

BT liderlerinin dörtte üçünden fazlasına göre dijital iş stratejisini desteklemek üzere daha etkin bir biçimde kullanılabilir

BT liderlerine, kuruluşlarının iş stratejilerini geliştirmek üzere dijitali ne derece etkin bir biçimde kullandığını sorduk. Bu liderlerin yalnızca küçük bir bölümü (%22) dijitalin “oldukça” veya “son derece” etkili kullanıldığını belirtti. Çoğunluk ise (%42) dijitalin yalnızca “etkili” bir biçimde kullanıldığını, yüzde 36’lık bir kesim de dijitalin iş stratejisini yalnızca “biraz” etkili biçimde veya “hiç etkili olmayan bir biçimde” desteklediğini belirtti.

Dijital bir vizyonun uygulamaya konması, özellikle de teknolojiler ve iş modelleri eş zamanlı olarak dönüşüm geçiriyorken hiç kolay değil.



Şekil 24. Kuruluşunuz iş stratejisini geliştirmek açısından dijital teknolojilerin kullanımında genel anlamda ne kadar etkili olmuştur?

Kuruluşlar müşterilerin iyi bir deneyim yaşamasını istiyor

Bunların da ötesinde, kuruluşların dijital stratejilerinin odak noktasında müşteriler yer alıyor: “müşteri deneyimini iyileştirmek” ve “yeni müşteriler kazanmak” en önemli iki öncelik. Bununla beraber, her iki öncelik de dijitalin ön yüzdeki satış/pazarlama/kullanıcı deneyimi yönlerine odaklanmış durumda. Rakiplerinden daha yüksek düzeyde bir kâr artışı kaydeden kuruluşların, “mevcut müşterilerden elde edilen gelirlerin artırılması” (bu, “müşteri deneyimini iyileştirmenin” hemen ardından gelen ikinci en önemli öncelik) gibi “daha derin” ve daha operasyonel öncelikleri hedeflemiş olma ihtimalleri daha yüksek.

Geçen yıl dijitalin nasıl hızla kuruluşların kalbine doğru ilerlediğini tartışmıştık; zaman içerisinde de “mevcut müşterilerden elde edilen gelirlerin artırılması” ve “yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi” gibi diğer faktörlerin de kuruluşların dijital alanda deneyim kazanmalarıyla beraber önemlerinin artmasını bekliyoruz.



Şekil 25. Kuruluşunuzda dijital teknoloji girişimlerine öncelik tanınırken en önemli üç hedef nedir?

İnovasyon ve Deneysellik

Kuruluşlar deneysel ve yenilikçi bir kültürün yaratılmasını destekliyor

Araştırma katılımcılarımıza, dijital stratejilerinin desteklenmesinde yenilikçi ve deneysel bir kültüre sahip olunmasının önemini sorduk. Toplamda her on kuruluştan dördü (%38), kültürü dijital stratejilerinin önemli bir parçası olarak görüyor ve doğru insanlara ve kültürel değerlere sahip olmadıkları sürece dijital planlarının başarısızlığa uğrayacağını düşünüyor. Kültürün önemi, kuruluşun büyüklüğüyle doğru orantılı olarak artıyor. Büyük kuruluşların (250 milyon doların üzerinde bütçeleri olanlar) yarısı bunun oldukça önemli olduğunu ifade etti.

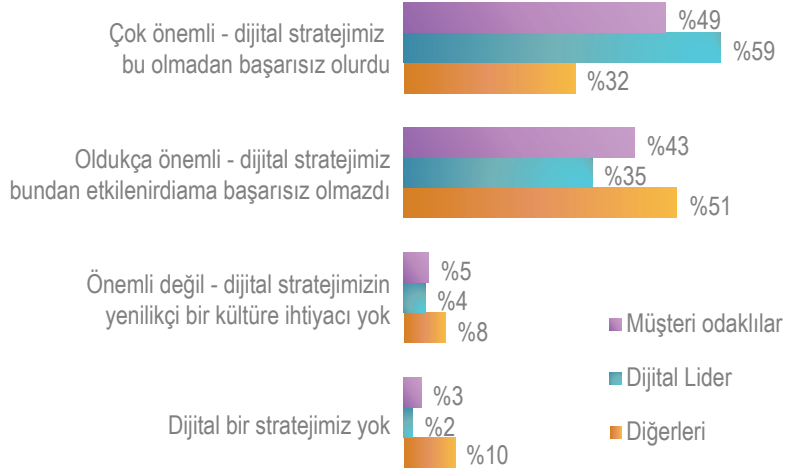


Şekil 26. Kuruluşunuzun dijital stratejisinin başarıya ulaşması için inovatif ve deneysel bir kültüre sahip olmak ne kadar önemli?

Müşteri odaklı ve dijital liderler yenilikçi, deneysel bir kültür üzerine yoğunlaşıyorlar

Dijital liderler (iş stratejisini desteklemek üzere dijitali kullanma konusunda “oldukça etkili” veya “son derece etkili” kuruluşlar) ve müşteri odaklı liderler (müşteri için yüksek etkileşimli bir deneyim yaratma konusunda “oldukça” veya “son derece” etkili kuruluşlar) söz konusu olduğunda kültürün önemi daha da belirgin hale geliyor.

Dijital liderlerin yüzde elli dokuzu ile müşteri odaklı liderlerin neredeyse yarısı, kuruluşlarında uygun bir kültür olmadığı takdirde dijital stratejilerinin başarısızlığa uğrayacağını düşünüyor. Teknoloji ve strateji tek başına dijital bir vizyona sahip olmada yeterli değil; BT liderlerinin yenilikçiliği etkin hale getirmek için doğru insanlara ve kültüre sahip olma konusuna da aynı derecede önem vermeleri gerekiyor.



Şekil 27. Kuruluşunuzun dijital stratejisinin başarıya ulaşması için inovatif ve deneysel bir kültüre sahip olmak ne kadar önemli? Müşteri odaklı liderler, dijital liderler

Ortak iş hedeflerinin ele alınmasında dijitalin etkin kullanımı konusunda yetersizlik

Belirli hedeflere ulaşılmasında dijital stratejinin ne derece etkili olduğuna bakıldığında her on kuruluş içerisinde üç tanesinden daha azının “oldukça etkili” veya “son derece etkili” olduğu görülüyor. Dijital stratejilerde birinci önceliğin (“müşteri deneyiminin iyileştirilmesi”) etkinliğin en önemli alanlarından biri olması göreceli olarak iyi bir haber olsa da BT liderlerinin, “gelirleri artırma” ve “yeni müşteriler kazanma” gibi diğer müşteri odaklı önceliklerde çok daha az etkinlik olduğunu bildiriyor olduklarını belirtmekte fayda var.

Dijital, BT'nin işletmeye değer katacağı en önemli alanlardan biri; fakat aynı zamanda da en zoru. Bu alanda yüksek performans gösterebilen BT liderleri, etkide de artış bekleyebilirler.

	Etkili değil	Biraz etkili	Etkili	Oldukça etkili	Son derece etkili
İş süreci verimliliğini geliştirme	%7	%24	%40	%24	%4
Müşteri deneyimini iyileştirme	%8	%26	%40	%22	%4
Yeni ürün ve hizmetler geliştirme	%14	%26	%34	%21	%5
Çalışanlar arası işbirliğini teşvik etme	%10	%28	%38	%20	%4
Mevcut müşterilerden elde edilen gelirleri artırma	%15	%27	%39	%17	%3
Yeni müşteriler kazanma	%13	%29	%38	%16	%3
Yeni teslimat/dağıtım yöntemleri geliştirme	%15	%30	%36	%16	%3

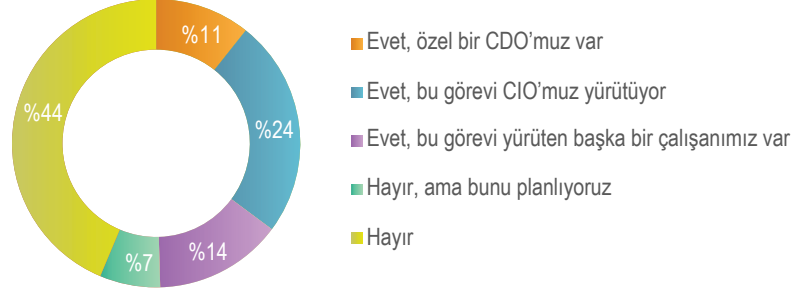
Şekil 28. Kuruluşunuz yukarıdaki hedeflerde ilerleme kaydetmek açısından dijital teknolojilerin kullanımında ne kadar etkili oldu?

Dijital Dönüşüm Lideri

Tüm kuruluşların yarısı özel veya vekaleten bir CDO'ları bulunduğunu belirtiyor

CDO pozisyonunun, bir işletme içerisinde teknoloji ve operasyonlar genelinde dijitalin değerini artırma yükümlülüğü var. Göreceli olarak yeni bir görev olduğundan CIO gibi daha geleneksel görevlere nazaran daha kısa süreli bir geçmişi ve geriye dönük olarak taşıdığı daha az yükü bulunuyor; öte yandan birçok CIO, CDO sıfatına sahip olmamalarına rağmen bu görevin tanımına giren tüm işleri yaptıkları görüşünü ileri sürüyor.

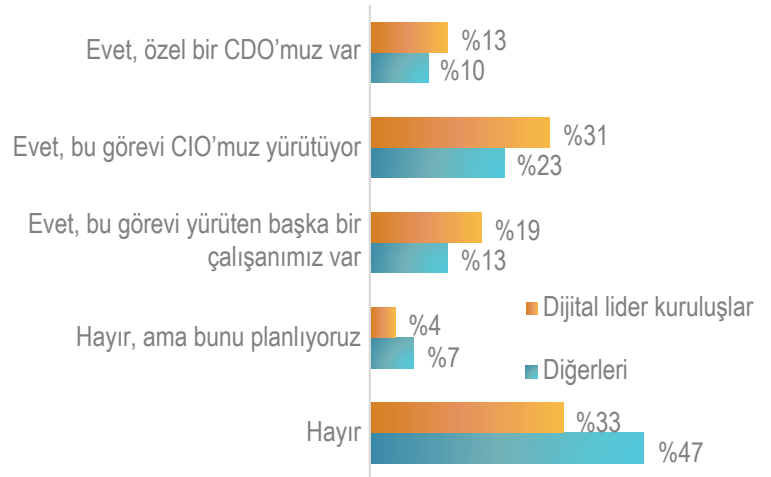
Tüm BT liderlerinin yarısı şu anda özel ya da vekaleten bir CDO'ları bulunduğunu belirtiyor. Görüşümüz, bu pozisyonların birçoğu tamamen yeni CDO atamalarıyla doldurulacak olsa da büyük kısmının kendi görev tanımları içerisinde resmi anlamda CDO görev tanımına giren işleri yürüten ve halihazırda kuruluştaki görevli olan kişilerden oluşacağı yönünde. CDO'lar olarak görev yapan CIO'ların sadece CDO görevinde bulunanların sayısını ikiye bir olacak şekilde düşük gösterdiğini belirtmekte fayda var. Kuruluşların yüzde kırk dördünün bir CDO'su bulunmuyor ve bu kuruluşlar söz konusu durumu değiştirmek için herhangi bir planları olmadığını belirtiyorlar. BT bütçesinin büyüklüğü özel bir CDO'ya sahip olunması ihtimaliyle doğru orantılı olup daha büyük kuruluşların özel bir CDO'larının bulunması ihtimali çok daha yüksek.



Şekil 29. Kuruluşunuzda bir Dijital Dönüşüm Lideri veya bu sıfatla görev yapan bir kişi bulunuyor mu?

Dijital lider kuruluşların vekaleten veya özel bir CDO atamış olmaları ihtimali daha yüksek

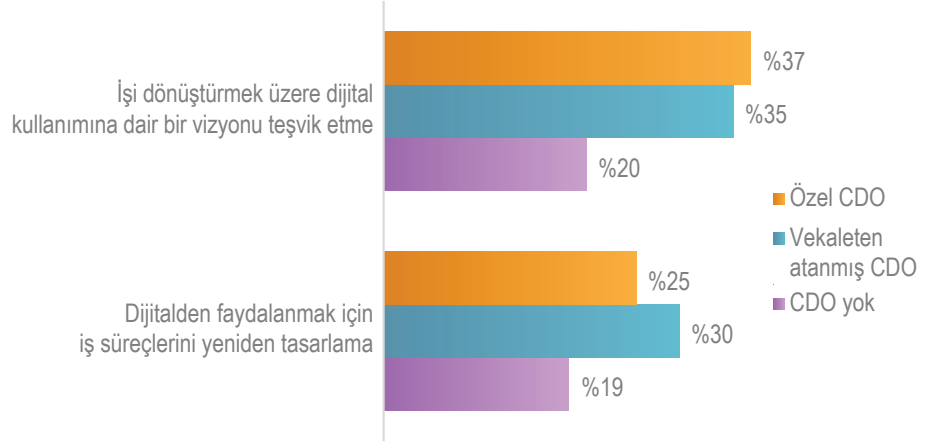
Dijital liderlerin (kuruluşları, iş stratejilerini uygulamaya koyma açısından dijital teknolojileri kullanma konusunda "oldukça etkili" veya "son derece etkili" olan BT liderleri) vekaleten veya özel olarak bir CDO atamış olma ihtimallerinin daha yüksek olması bu görevin başarı açısından hayati önem taşıyor olabileceğini gösteriyor.



Şekil 30. Kuruluşunuzda bir Dijital Dönüşüm Lideri veya bu sıfatla görev yapan bir kişi bulunuyor mu? Dijital liderler

CDO'su bulunan kuruluşlar “dijital” yetkinlikler konusunda daha etkili

Araştırmamız, özel veya vekaleten atanmış bir CDO'ya sahip olmanın kuruluşların, hem “dijitalden faydalanmak üzere iş süreçlerinin yeniden tasarlanması” hem de “iş dönüştürmek üzere dijital için bir vizyon yaratılmasının teşvik edilmesi” açısından dijitalden faydalanma konusunda daha avantajlı bir konuma gelmesini sağladığını gösteriyor. Dijital görev tanımının ayrı bir pozisyon olarak veya mevcut bir lider için resmi bir ilave sorumluluk olarak tek başına resmi bir şekilde belirlenmesiyle dijital dönüşüm hızlandırıldı ve yönetim kurulunun önem verdiği ve desteklediği bir alan haline geldi. Daha büyük kuruluşların (250 milyon dolardan daha fazla BT bütçesine sahip olanlar) özel veya vekaleten atanmış bir CDO'larının bulunması ihtimali çok daha yüksek; nitekim, bu tip kuruluşların CDO bulundurma ihtimali daha küçük kuruluşlara (bütçeleri 50 milyon doların altında olanlar) göre yüzde 53 daha fazla.



Şekil 31. Kuruluşunuz yukarıdaki yetkinlikler konusunda ne kadar etkin? Oldukça etkili

1.4 Teknolojiyi Yönetmek

Sözün özü: Özellikle veri gizliliği ve güvenliği konusunda açıklık ve inovasyonu doğru bir yönetim ile dengelemek, büyük çaba harcanan temel alanlar



Kuruluşların

%70'i

bulut bilişim alanında önemli ölçüde veya orta seviyede yatırım yapıyor



Kuruluşların

%44'ünün

teknoloji harcamalarının en az onda biri BT departmanı dışında kontrol ediliyor ve bu yükselen bir trend



Kuruluşların

%70'inin

yalnızca “orta seviyede” etkili veya daha kötü durumda olan bir yönetim modeli var

CIO'ların yürümek zorunda oldukları yol oldukça çetrefilli. Bir yandan, yönetim kurulu onlardan yenilikçiliği, yaratıcılığı ve açık, deneysel bir kültürü teşvik etmesini istiyor. Öte yandan, hem hükümetler hem de müşteriler kişisel veriler konusunda daha talepkâr hale geldiğinden güvenlik, veri bütünlüğü ve dayanıklılığı konusunda inceleme raporları bekliyor.

Fakat bu kördüğümü açmanın bazı yolları var. Konuştuğumuz CIO'lar yönetim konusunda daha akıllıca hareket eder hale geliyor ve her soruna tek çözüm şeklindeki bir yaklaşımın işe yaramamakla kalmayıp kuruluşlarını geride bırakabileceğini fark ediyorlar.



Yaratıcılık ve yönetim bir arada bulunmaları kolay olmayan kavramlardır. Fakat CIO görevinin gücünün büyük bir kısmı bu ikisinin dengelenmesinden gelecektir.

Bridget Gray, İdari Yönetici, Harvey Nash Avustralya



İşletmenin siber bir saldırıdan korunması konusu, yönetim kurulu gündeminde diğer maddelere göre daha da üst sıralara yükseldi ve BT liderleri, bu konudaki savunmalarını mümkün olabilecek en iyi duruma getirmeleri konusunda teşvik ediliyor.

Akhilesh Tuteja, Şirket Ortağı, KPMG Hindistan



Yatırım ve Gelişen Teknolojiler

Bulut teknolojisine dair iş vakaları birikiyor gibi görünüyor

Geçen yılın raporuna ait bir temanın bu yıl da devamını getirerek katılımcılarımıza temel teknoloji girişimleri alanındaki yatırım planlarını sorduk. Geçen yıl, bulut teknolojisi yatırımlarının nasıl artış göstermeye devam ettiğini izlemiştik, bu yıl ise BT liderlerinin dörtte üçünün ortalama ya da kayda değer yatırım yapıldığını bildirdiği bu alanda herhangi bir durulma görmüyoruz. Bulut bilişimi şu anda bir olgunluk safhasına erişmiş durumda ve genel anlamda, konuştuğumuz BT liderleri artık güvenlik ve dayanıklılık konusunda endişe duymuyorlar. Bulut teknolojisinin kullanımını artıran başka bir faktör de BT'ye doğrudan yatırım yapan ve onu yöneten iş fonksiyonları oldu. Mobil uygulamalara yapılan yatırımlar da benzer bir yaklaşımı takip etmekte olup giderek BT dünyasının doğal bir parçası olarak görülüyor.

Robotik süreç otomasyonu, sanal gerçeklik ve blokzincir'e bakıldığında BT liderlerimizin en az yarısının bu alanlara yatırım yapma planının olmadığını görüyoruz. Bu üç alan da son zamanlarda manşetlerde önemli ölçüde yer almış olsa da bu aşamada uygulamaları daha çok sektöre özel bir durumda gerçekleştiriyor; örneğin: Finansal hizmetler sektörünün yüzde 14'ü blokzincir teknolojisine orta seviyede veya büyük ölçüde yatırım yapmışken küresel ortalamada bu oran yüzde 9. Belirli kullanım senaryoları tespit edilmedikçe BT liderleri diğer yatırım alanlarına odaklanıyor gibi görünüyorlar.

Yatırım	Bulut	Mobil	Yapay Zeka	Talebe dayalı	Nesnelerin İnterneti	Robotik Süreç Otomasyonu	Sanal Gerçeklik	Blokzincir
Kayda değer	%34	%20	%7	%6	%6	%4	%2	%2
Orta seviyede	%36	%37	%17	%17	%15	%13	%8	%7
En düşük seviyede	%18	%25	%18	%19	%19	%15	%15	%11
Planlama	%8	%11	%29	%21	%20	%18	%17	%21
Plan yok	%4	%8	%29	%37	%40	%50	%59	%59

Şekil 32. Yukarıdaki teknolojilere yaptığınız yatırımları nasıl nitelendirirsiniz?

Kuruluşunuz için müşteri ne kadar önemli?



John Higginson,
Teknolojiden Sorumlu Yönetici,
Enova International, ABD

Teknolojimizi her zaman müşterilerimizin gözünden görmek çok önemli. Kullanmaları muhtemel cihazların test edilmesinden uygulamalarımızın sezgisel olduğundan emin olmak üzere kullanıcı deneyimleriyle test edilmesine varana kadar her şey. Her endüstride bir rakip sadece bir tık ötede olduğundan müşterilerinizin istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlamak hayatta kalmanın ve büyümenin tek yolu.



Kevin Robins,
Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı ve CIO,
Sage, Birleşik Krallık

Sage'de, müşterilerimiz yaptığımız her şeyin merkezinde yer alırlar. Onlar ekonomimizin kahramanlarıdır ve bizim onların başarılı olmasını sağlamamız gerekir. Müşterilerimizle iletişim kurmak çok önemlidir ve onların geri bildirimleri bizim için çok değerlidir.



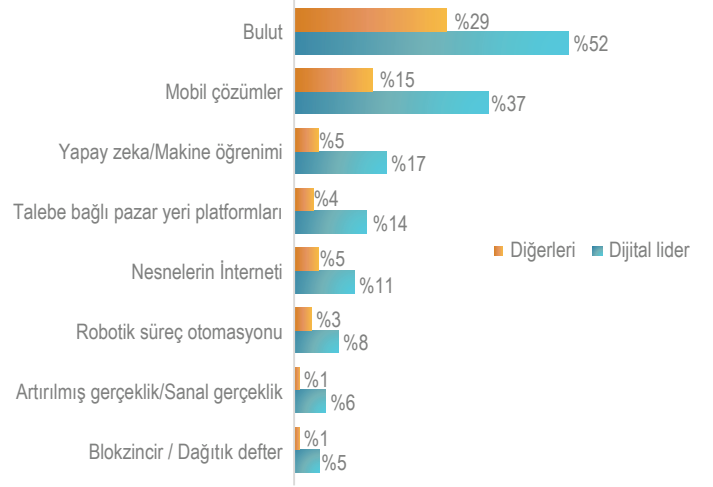
Claudine Ogilvie,
CIO, Jetstar Airways,
Avustralya

Biz Jetstar'da, müşterilerimize dünyayı daha erişilebilir kılmamızla gurur duyuyoruz. Teknoloji müşteri deneyiminin yanı sıra düşük maliyetli ücretler sunabilmemize de inovasyon, akıllı teknolojiler ve teknolojinin işimizin yapısına entegre edilmesi aracılığıyla dayanak teşkil ediyor. Müşteri odaklı olmak bir stratejiden fazlası; bu aynı zamanda bir çalışma ve düşünme biçimi.

Dijital liderlerin teknolojiye önemli ölçüde yatırım yapma ihtimalleri diğer kuruluşlara göre daha yüksek

Dijital lider kuruluşlarına her tür teknolojiye yatırım yapma ihtimalleri diğer kuruluşlara göre daha yüksek ve çoğu zaman bu yatırımlar ciddi boyutlara ulaşıyor. Dijital liderlerin yarısından fazlası (%52) bulut bilişime yatırım yapmışken diğer kuruluşların üçte birinden azı (%29) bu alanda yatırım yapmış durumda. Dijital liderlerin yüzde on yedisi yapay zeka konusunda önemli ölçüde yatırım yapmışken bu oran diğer kuruluşlar için yalnızca yüzde 5.

Bilişsel ve yapay zeka teknolojilerine yapılan yatırımlar ve bu teknolojilerin uygulamaya alınması giderek hız kazanıyor. Ölçümü yapılan tüm teknolojilerde, uygulamaya alma oranlarının geçmişe göre daha yüksek olduğunu görüyoruz. Ancak halen, BT liderlerinin teknoloji uygulamalarını hızlandırarak elde edebilecekleri birçok fırsat ve değer mevcut. Yine de konunun temelinde düzeltmeler yapmadıkları ve temel altyapısını değiştirmedikleri sürece yapay zeka ve otomasyon gibi teknolojileri ancak kısıtlı bir biçimde uygulayabilecekler.



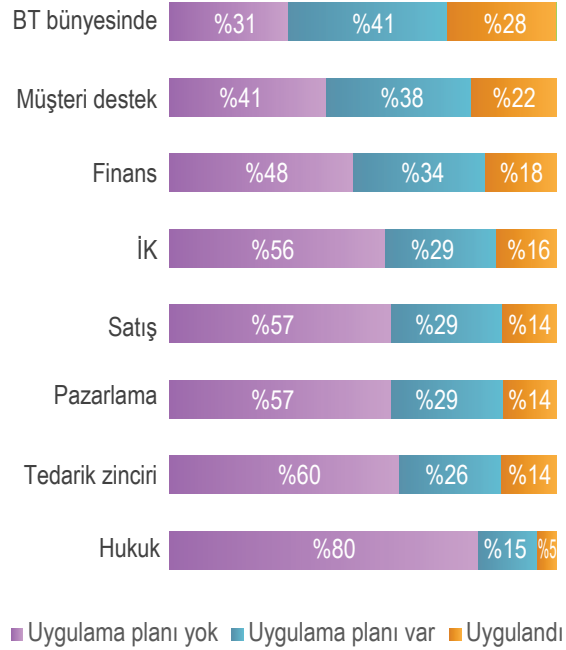
Şekil 33. Yukarıdaki teknolojilere yaptığınız yatırımları nasıl nitelendirirsiniz? Kayda değer

Avukatları robotlarla değiştirmeye yönelik fazla plan yok

Robotik süreç otomasyon teknolojisi insanlar tarafından gerçekleştirilen kural temelli ve tekrarlanan işleri otomatik hale getirmek üzere tasarlanmış olup diğer önemli yazılım uygulamalarına oranla görece olarak daha orta seviyede bir yatırımla işçilik maliyetlerini düşürme, yapılan işlerde doğruluk oranını artırma ve mevzuata uyumu iyileştirme potansiyeline sahip. Robotların yükselişi konusunda medyanın abartı yaklaşımını dikkate alarak BT liderlerine, kuruluşlarının farklı alanlarında akıllı otomasyon uygulamalarına dair planlarını sorduk. Liderlerin üçte ikiden fazlası (%69) BT, yüzde 60'ı ise müşteri destek fonksiyonları bünyesinde akıllı otomasyon uygulaması gerçekleştirmiş veya gerçekleştirmeyi planlıyor. Yatırım planlarının sınırlı olduğu tek alan hukuk departmanı olup BT liderlerinin yüzde 80'i bu alanda bir akıllı otomasyon uygulaması gerçekleştirme konusunda bir planları olmadığını belirtiyor.

Akıllı otomasyon yatırımının, bu konunun ilgilili olduğu alanda, yani BT ekibinin kendi bünyesinde yapılmasının hedefleniyor olması şaşırtıcı değil. Fakat bu tür yatırımlar, Müşteri Destek ve Finans gibi doğrudan BT liderinin kontrolü altında olmayan diğer fonksiyonlarda da giderek daha fazla yaygınlaşıyor.

Sadece yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapmak performansı iyileştirmez; bunun için yeni teknolojilerin mevcut ya da yeniden tasarlanmış işletme süreçlerine dahil edilebilmesi gerekir. İş süreçlerini yeniden tasarlama konusunda etkili olabilen şirketlerin dijital dönüşüm çabalarında başarıya ulaşma şansları çok daha yüksek. Kötü bir süreci otomasyona tabi tutmanın bir anlamı yok; söz konusu süreç kötü bir süreç olmaya devam edecek. Dijital teknolojinin faydalarını görebilen şirketler dijital teknolojiyi iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasına yönelik çalışmalara dahil edebilen şirketlerdir.



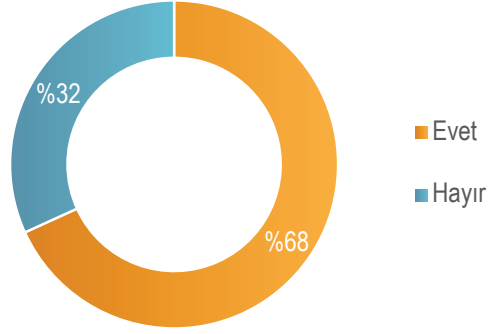
Şekil 34. Kuruluşunuzda yukarıdak fonksiyonlardan herhangi birinde bir akıllı otomasyon uygulaması gerçekleştirdiniz mi veya gerçekleştirmeyi planlıyor musunuz?

Siber Güvenlik

Yönetim kurulları etkili bir siber güvenlik stratejisinin önemini anlıyor

WannaCry ve Petya gibi önemli virüslerin dünya çapında etkili olmasıyla beraber dolandırıcılık ve siber güvenlik riskleri kaygı yaratmaya devam ediyor. Araştırmamız, üst düzey bir saldırının kuruluşlara hayati alanlarda ne denli geniş kapsamda zarar verebileceği düşüncesiyle siber güvenliğin, yönetim kurulu gündeminin nasıl üst sıralarına tırmandığını gösteriyor. Neyse ki, katılımcılarımızın büyük çoğunluğu (%68), yönetim kurullarının kendilerini siber güvenlik stratejileri konusunda desteklediğini belirtiyorlar.

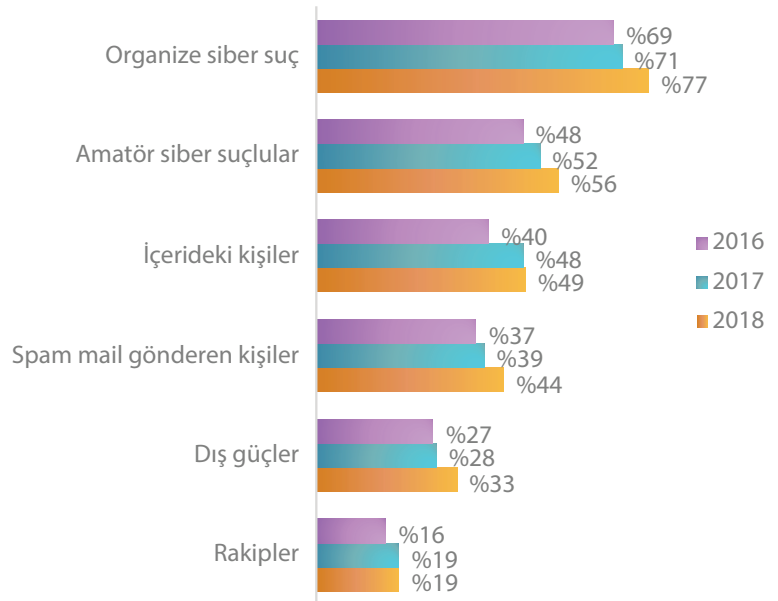
Finansal Hizmetler sektöründeki BT liderlerinin yanı sıra Eğlence endüstrisindeki mevkidaşları da yönetim kurullarından en üst düzeyde destek alıyor. Petrol ve Gaz sektöründe de siber güvenlik alanında sağlam bir yönetim kurulu desteği görülüyor. Belki de bu destek, sektörün uluslararası niteliği ve enerji ağlarına ait kaynakların genellikle farklı ülkeler üzerinden sağlandığı ve dağıtıldığı düşünüldüğünde şaşırtıcı değil.



Şekil 35. Yönetim kurulunuzun, kuruluşunuzun siber güvenlik stratejisini desteklemek üzere elinden geleni yaptığına inanıyor musunuz?

BT liderleri rekabet dışında geri kalan her şeyden daha çok siber tehdit altında olduğunu hissediyor

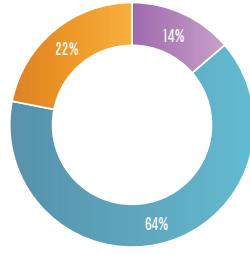
Araştırmamız, siber güvenlik konusundaki kaygılar söz konusu olduğunda yabancı güçlerden gelebilecek tehditlerin öncelik listesinin ilk sırasında yer almadığını gösteriyor. Art arda üç yıldır ve yüzde 9 oranında da bir artışla, organize siber suç tehdidi halen BT liderlerimizin bir numaralı endişesi olmayı sürdürüyor.



Şekil 36. Bir siber saldırı konusunda ne tür tehditler sizin için en fazla endişe sebebi durumunda? 2016-2018

BT liderleri bir siber saldırıya karşı savunma becerileri konusunda kendilerine güveniyor

Araştırmamız, BT liderlerinin büyük çoğunluğunun “herhangi bir anı siber saldırıyı tespit edebileceğini ve bununla başa çıkabileceğini” düşündüğünü açık bir biçimde gösteriyor. Liderlerin beşte birinden fazlası (%22), “tüm makul risklere karşı önlem alındığı” konusunda rahat olduklarını belirtirken neredeyse üçte ikisi (%64), bazı belirli alanlarda riske açık olunmasına rağmen “çoğu makul riske karşı önlem alındığını” düşünüyor. Endişe verici bir biçimde, liderlerin yüzde 14’ü bir siber saldırı için yeterince hazırlıklı olmadıklarını ve “birçok alanda siber saldırıya açık durumda olduklarını” belirtiyor.

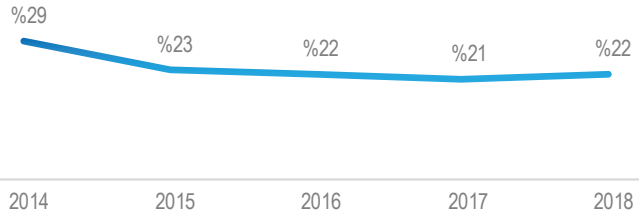


- Pek hazırlıklı değil - farklı alanlarda açıklarımız var
- Biraz hazırlıklı - bazı alanlarda açıklarımız olsa da olası risklerin çoğu kapsanıyor
- Çok hazırlıklı - tüm olası risklerin kapsandığına dair inancımız tam

Şekil 37. Kuruluşunuzun mevcut ve yakın gelecekteki siber saldırıları tespit etme ve bunlarla başa çıkma konusunda ne derece etkili olduğunuzu düşünüyorsunuz?

BT liderlerinin siber saldırılara karşı hazırlıklı olduklarını düşündüklerine dair önceki düşüş eğilimi düzeldi

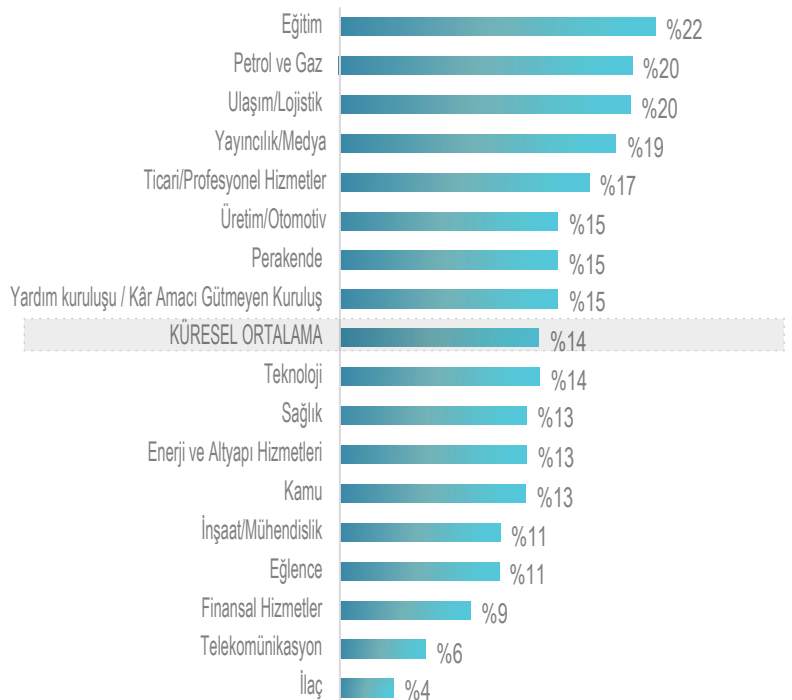
Geçmiş yıllardaki araştırmalar, olası tehditler konusundaki farkındalığın artmasıyla beraber BT liderlerinin bir siber saldırıya hazırlıklı olduklarına dair düşüncelerinde bir düşüş eğilimi olduğunu göstermişti. Bu yıl bu düşüş eğilimi, katılımcıların yüzde 22’sinin “hazırlıklı” olduklarını ifade etmeleriyle beraber düzelmeye gösteriyor gibi görünüyor; oysa aynı oran her yıl art arda düşüş göstererek 2017’de yüzde 21 olarak gerçekleşmişti.



Şekil 38. Kuruluşunuzun mevcut ve yakın gelecekteki siber saldırıları tespit etme ve bunlarla başa çıkma konusunda ne derece etkili olduğunuzu düşünüyorsunuz? Oldukça hazırlıklı

Eğitim ve Petrol ve Gaz, siber güvenlik konusunda kendine en az güvenen sektörler

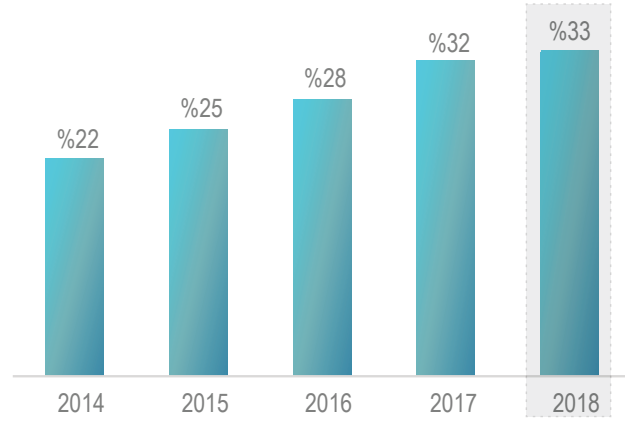
Araştırmamız, bir siber saldırıya karşı hazırlıklı olmadıklarını ve birçok alanda siber saldırı riskine açık olduklarını düşünen BT liderlerini daha ayrıntılı olarak inceledi. Bu açıdan en çok riske maruz olduklarını düşünenler, muhtemelen uzun süreli, oldukça eğitilmiş, yönetimi daha zor olan ve öğrencilerden oluşan bir kullanıcı nüfusuna sahip olduklarından Eğitim sektöründeki BT liderleri. Petrol ve Gaz sektöründeki katılımcıların önemli bir bölümü, siber saldırılara karşı önlem alma girişimlerinde yönetim kurullarından en çok destek gören gruplardan biri olmalarına rağmen bir siber saldırı karşısında sistemlerini nasıl savunacakları konusunda endişelere sahipler. Bu savunmasızlık hissi muhtemelen, kuruluşları üzerinde zincirleme bir etki yaratabileceğini düşündükleri zayıf bir alan oluşturabilecek daha küçük çaplı üçüncü taraflara ait ağlarla bağlantıları sebebiyle tetikleniyor. Hazırlıklı olmadıklarını belirtme ihtimali en düşük olanlar İlaç endüstrisi (%4) ve Telekomünikasyon sektöründeki (%6) BT liderleri.



Şekil 39. Kuruluşunuzun siber saldırıları tespit etme ve bunlarla başa çıkma konusunda ne derece etkili olduğunuzu düşünüyorsunuz? Yeterince hazırlıklı değil, sektöre göre

Ciddi saldırıların sıklığı azalıyor gibi görünüyor

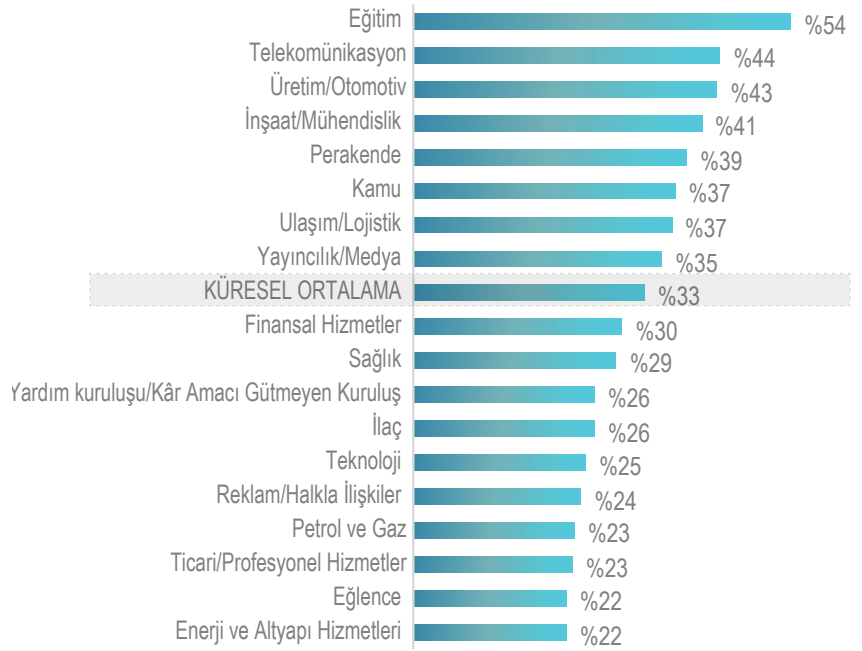
Araştırmamız, kuruluşların ciddi bir siber saldırıya maruz kalmasına yönelik yukarı yönlü eğilimin yavaşladığını gösteriyor. Bu yıl, BT liderlerimizin üçte biri (%33) böyle bir saldırının son iki yılda gerçekleştiğini belirttiler. Bu oran, 2017'deki yüzde 32'lik orana göre çok az bir artışı ifade ediyor.



Şekil 40. Kuruluşunuz son iki yılda herhangi bir büyük ölçekli BT güvenliği sorununa veya siber saldırıya maruz kaldı mı? Evet, 2014–2018

Eğitim sektöründeki BT liderlerinin yarıdan fazlası son iki yılda ciddi bir saldırıya uğradı

Birçok sektör, diğer sektörlerle oranla ciddi siber saldırılara karşı daha savunmasız görünüyor. Eğitim sektöründeki katılımcıların yüzde elli dördü son iki yılda ciddi bir siber güvenlik ihlaline uğradığını belirtirken bu oran Üretim sektöründe yüzde 43, İnşaat sektöründe ise yüzde 41 oldu.

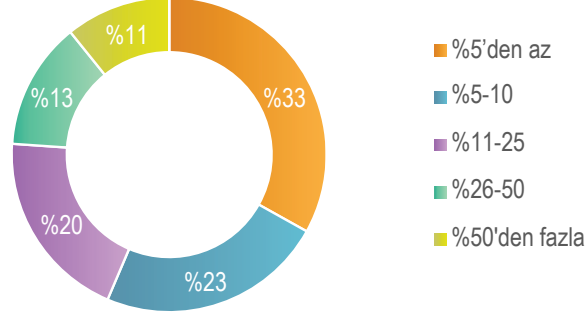


Şekil 41. Kuruluşunuz son iki yılda herhangi bir büyük ölçekli BT güvenliği sorununa veya siber saldırıya maruz kaldı mı? Evet, sektöre göre

Gölge BT

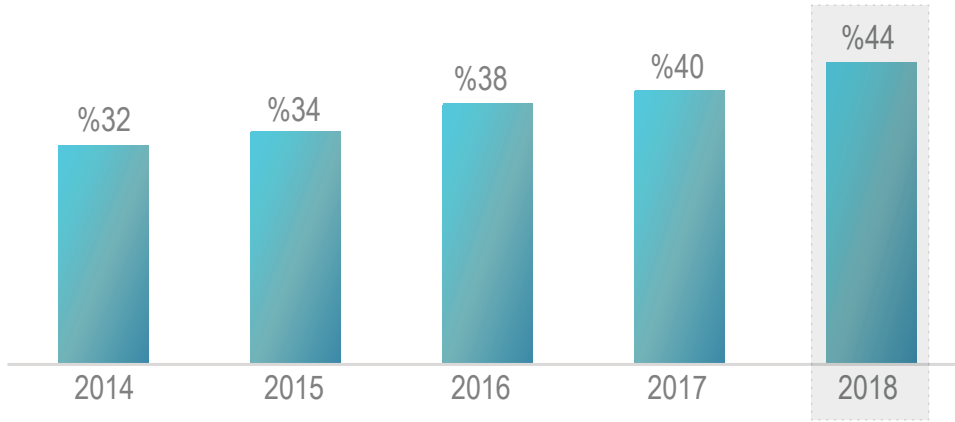
Gölge BT, BT liderlerimizin üçte ikisi için yeni bir normal haline geldi

Bu yılki araştırma Gölge BT'nin yaygın büyümesini sürdürdüğünü gösteriyor; tüm katılımcıların üçte ikisi (%67) BT harcamalarının “yüzde 5’inden fazlasının” kendi departmanları dışında yönetildiğini ifade etti. Bulut bilişimi BT liderlerinin, teknoloji ile iş fonksiyonlarının beraberce nasıl etkin bir biçimde yürütüleceğine dair düşünceleri gereken yeni yolları ön plana çıkardı. Çalışanlar belirli iş ihtiyaçlarını çözümleyecek tüketici odaklı çözümler konusunda giderek daha istekli hale gelirken birçok kuruluş bünyesinde en azından belli bir oranda gölge BT’ye hem ihtiyaç var hem de bu artış trendi belki de başarı için gerekli.



Şekil 42. Genel BT harcamalarının ne kadarlık bir kısmı BT organizasyonu/bölümü bünyesinde kontrol ediliyor/yönetiliyor?

Art arda dört yıldır gölge BT'deki yükseliş trendi sürüyor



Şekil 43. Genel BT harcamalarının ne kadarlık bir kısmı BT organizasyonu/bölümü bünyesinde kontrol ediliyor/yönetiliyor? %10'dan fazla, 2014–2018

1.5 Çalışanlar, Yetenekler ve Kaynak Kullanımı

Sözün özü: Teknoloji hızla işletmeden dijitale doğru genişledikçe ve BT'nin fonksiyonları evrildikçe yetenek açığı da artıyor. Yetenek akışını sağlamak isteyen BT liderlerinin, olağan hedef grupların ötesine bakması gerek



%65

yetenek konusunda eksiklik olduğunu ifade ediyor



%67

ilave iş gücü ihtiyacını ortadan kaldırmak üzere otomasyondan faydalıyor



%21

teknoloji ekiplerinin yalnızca beşte biri kadınlardan oluşuyor: bu, yeterince faydalanılmayan bir kaynak

CIO'lar önümüzdeki yıl ekiplerini büyütmeyi planlıyor fakat aynı zamanda giderek büyüyen bir yetenek açığı ortaya çıkıyor; BT stratejilerinin üçte ikisi uzmanlık konusundaki eksiklikler sebebiyle ilerleme kaydedemez durumda.

Akıllı liderler bu “yeni normal durumu” kabulleniyor ve giderek daha fazla çözüm arayışında bulunuyorlar. Yeniliğe odaklanan çekirdek bir kalıcı kadro yaratıyor ve bu kadroyu çok çeşitli alanlarda uzmanlığa sahip sözleşmeli iş gücü ile destekliyorlar. Esnek iş gücü ve dışarıdan hizmet alımının, maliyet

tasarrufu yerine yetkinliği artıran araçlar olarak kullanımı giderek artıyor ve birçok CIO özellikle test, hizmet masası ve geliştirme alanlarında otomasyon konusunda oldukça başarılı bir biçimde denemeler yapıyor.

Ancak tüm bu çalışmaların temelinde bir zorluk var. Teknoloji endüstrisi resmi teknik tecrübeye çok odaklanmış durumda ve teknik tecrübe de çoğu zaman kadınlardan çok erkeklerin odak noktası durumunda.

Yetenek açığı sektör için uzun vadeli bir sorun. Başarılı BT liderleri bir BT stratejisinin onu gerçekleştirecek kişiler olmadan eksiksiz olamayacağını görüyor.

Åza Skoog, İdari Yönetici, Harvey Nash Nordics

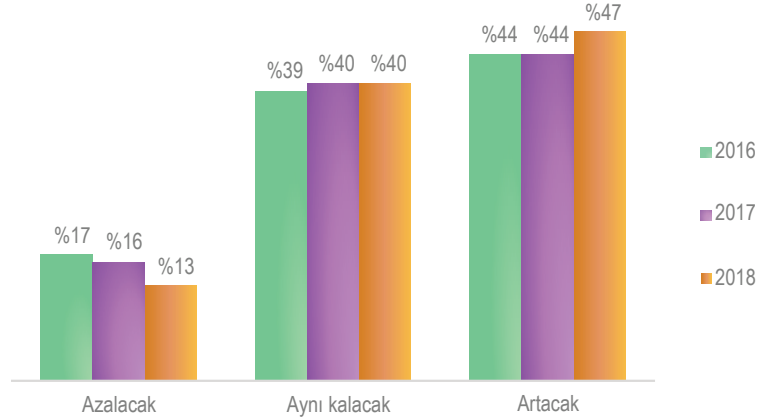
Sektörümüzün dışarıdan insanları işimize dahil etmek konusunda daha fazla çalışması lazım. Teknoloji ekipleri müşterilerin çeşitliliğini yansıtabildikleri zaman daha güçlü, daha yaratıcı ve daha hızlı reaksiyon verebilir hale gelirler.

Gernot Gutjahr, Şirket Ortağı, KPMG Almanya

Yetenek Açığı

BT liderleri çalışan sayısının artmasını bekliyor

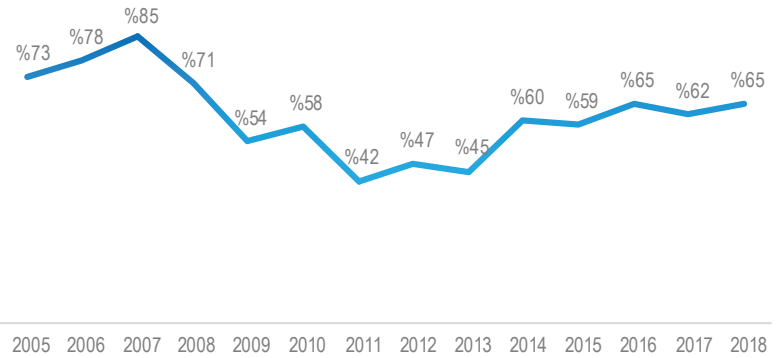
Çalışan sayısı iki yıl boyunca herhangi bir hareketlilik göstermedikten sonra bu yılki katılımcıların neredeyse yarısı (%47), geçen yılki yüzde 44'lük orana kıyasla artış göstererek çalışan sayılarının önümüzdeki 12 ayda artmasını beklediklerini ifade ettiler.



Şekil 44. Önümüzdeki yıl, BT/Teknoloji çalışanı sayınızın ne şekilde değişmesini bekliyorsunuz? 2017-2018

Kuruluşların neredeyse üçte ikisi kalifiye çalışan eksikliği sebebiyle ilerleme kaydetmekte zorlanıyor

Bu durum, BT liderlerinin kalifiye çalışan konusunda daha da yaygın bir eksiklik hissedeceklerini neredeyse kesinleştiriyor. Bu yıl katılımcılarımızın neredeyse üçte ikisi (%65), “doğru becerilere sahip çalışanlar bulunmamasının, kuruluşlarının değişiklik hızına ayak uydurmasını önlediğini” belirtiyor. Bu durum 2011'den beri net bir biçimde görünmekte olan bir yükseliş trendini ifade ediyor. Bütçesi 250 milyon doların üzerinde olan daha büyük kuruluşların, kalifiye çalışan konusunda bir eksiklik yaşama ihtimalleri (%60) küresel ortalamaya kıyasla biraz daha düşük.



Şekil 45. Uzmanlık eksikliği kuruluşunuzun değişimin hızına ayak uydurmasını engelliyor mu? Evet

Bir lideri başarılı yapan şey nedir?



Vivien Resdat,
Merkezi BT Direktörü,
Röchling Automotive
SE & Co. KG, Almanya

İyi bir lider kuruluşu değiştirebilecek olan kişidir. İyi bir lider insanların zihniyetini değiştirebilecek olan kişidir.



Claudine Ogilvie,
CIO, Jetstar Airways,
Avustralya

Başarılı liderler bir vizyonu iyi bir şekilde ifade ederek ekiplerinin gerçekliğine uygun şekilde uygulamaya dökerler. İnsanları etkileyebilme ve onları gerçekten dinleyerek ortak bir hedef etrafında birleştirebilme ve onlara ilham verme yeteneği otoriteden daha önemlidir.



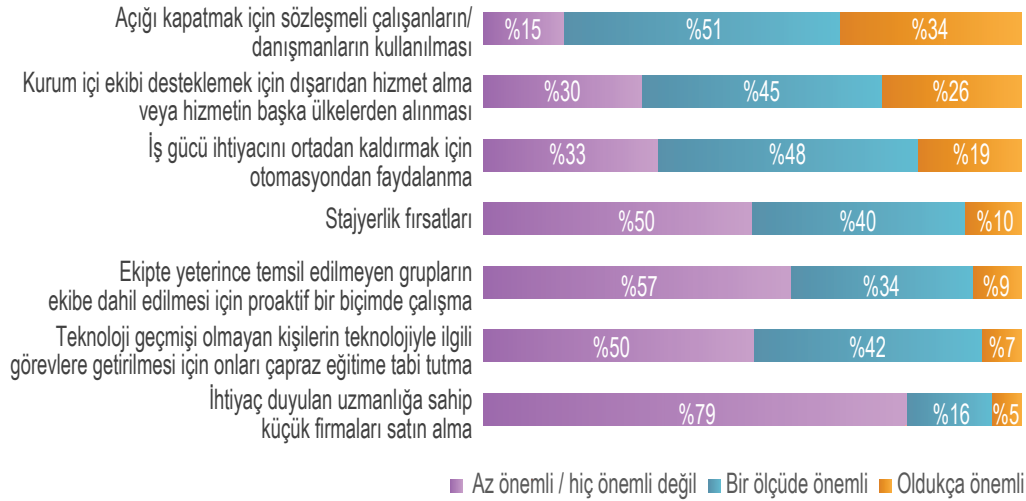
Kevin Robins,
Kıdemli Genel Müdür
Yardımcısı ve CIO,
Sage, Birleşik Krallık

Başarılı liderler başarı zamanlarında geride durmasını sorunlu zamanlarda da öne çıkmayı bilenlerdir. Bir liderin davranış biçimi kuruluşun tarzını ve ruhunu belirler.

BT liderleri kalifiye çalışan boşluğunu nasıl dolduracakları konusunda yaratıcı fikirler üretmeye devam ediyor

Kalifiye çalışan boşluğunu doldurmanın en popüler yolu halen sözleşmeli çalışanlar ve dış danışmanlardan faydalanmak. BT liderlerinin yarısından fazlası (%51) bu olanakları “belli bir ölçüde” kullanırken üçte birinden fazlası (%34) ise “önemli ölçüde” kullanıyor. Ancak katılımcılarımızın yaklaşık yarısı (%48), “ilave çalışan ihtiyacını ortadan kaldırmak için otomasyondan faydalanmayı” “belli bir ölçüde” düşünürken neredeyse her on katılımcıdan ikisi (%19) bunu “önemli ölçüde” başarabilmek için otomasyondan faydalanıyor.

Teknoloji, Telekomünikasyon ve Finansal Hizmetler sektörleri, bu sektörlerdeki firmaların büyüklüğünün yatırımı haklı kılacağı durumlarda otomasyona geçiş konusuna öncülük ediyorlar. Otomasyon, özellikle de otomatik test, destek ve yazılım geliştirme alanlarında geliştikçe daha fazla sektörün bu alana yatırım yapmasını bekleyebiliriz.



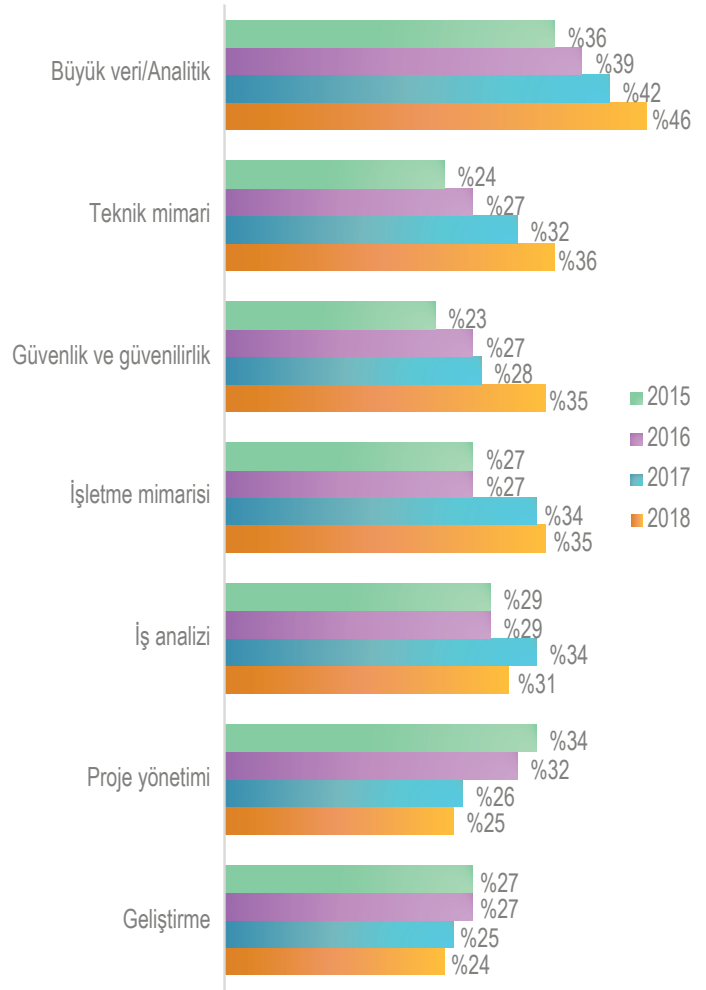
Şekil 46. Doğru yeteneklere sahip kişileri tespit etmek üzere yukarıdaki yöntemleri ne ölçüde kullanıyorsunuz?

Açık pozisyonlar: analitik, mimari ve güvenlik uzmanları

Art arda dört yıldır, “büyük veri ve analitik” uzmanlığı, eksikliği en çok hissedilen beceri ve katılımcıların neredeyse yarısı (%46) bu beceriyi listelerinin ilk sırasına koyuyor. Geçen yıla göre en çok değişiklik gösteren beceri ise “güvenlik ve dayanıklılık.” 2017 yılında bu alanda eksiklik olduğunu bildirenlerin yüzdesi 28 iken bu yıl bu oran yüzde 25’lik ciddi bir artışla yüzde 35’e ulaştı. Bu durum, bu yılki araştırmanın diğer alanlarında da gözlemlediğimiz siber stratejinin önemindeki artışa işaret ediyor. “İş analizi” alanındaki talep azalmış görünüyor; geçen yılın sıralamasında ikinciyken ve yüzde 34’lük bir orana sahipken 2018’de beşinci sıraya gerilemiş ve oranı da yüzde 31’e düşmüş durumda.

Büyük veri ve analitik becerilere dair talep halen her türde ve büyüklükte kuruluş için oldukça revaçtayken teknik veya işletmeye yönelik mimarlık becerilerine dair talep de artmaya devam ediyor. Büyük kuruluşlar, daha küçük olanlara oranla çok daha fazla yapay zeka uzmanı arıyor gibi görünüyor. BT bütçesi 250 milyon doların üzerinde olan katılımcıların yarıdan fazlası (%56) bu pozisyonun kendileri için öncelikli olduğunu belirtirken bu oran, bütçesi 50 milyon doların altında olan kuruluşlar için yüzde 45. Benzer bir tablo otomasyon/robotik uzmanları için de geçerli. Her iki teknoloji de şu an gelişim aşamalarının başlarında. Yeterli büyüklük ve bütçeye sahip kuruluşlara bu alanda denemeler yapabilmeleri için bu iki teknoloji yatırım açısından giderek cazip gelecek.

Daha küçük kuruluşların, iş analizi, proje yönetimi ve geliştirmesi gibi geleneksel BT görevleri için çalışan bulmakta zorlanmaları daha muhtemel. Bazı durumlarda daha küçük kuruluşlar, geleneksel görevler için doğru niteliklere sahip kişilerin kuruluşlarında çalışmaya istekli olmasını sağlayacak yapı ve kariyer ilerleme olanaklarından yoksun kalıyorlar.

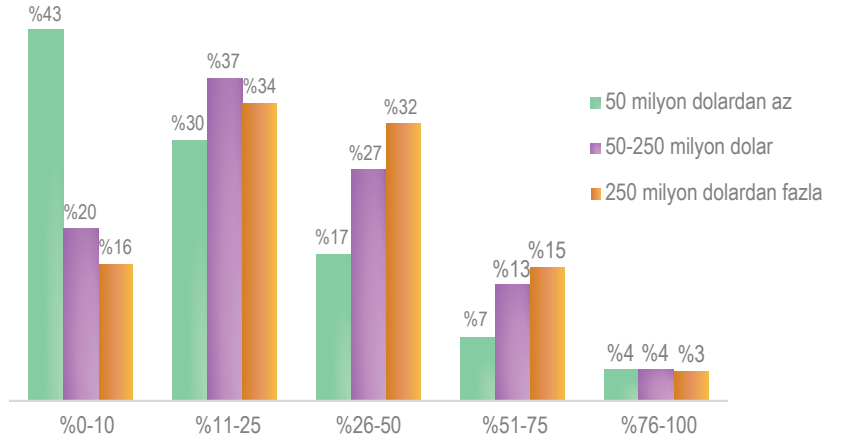


Şekil 47. Hangi fonksiyonlarda yetenek açığı olduğunu düşünüyorsunuz? 2015–2018

Esnek İş Gücü, Dışarıdan Hizmet Alımı ve Hizmetin Başka Ülkelerden Alınması

Daha fazla bütçe daha esnek iş gücü demek

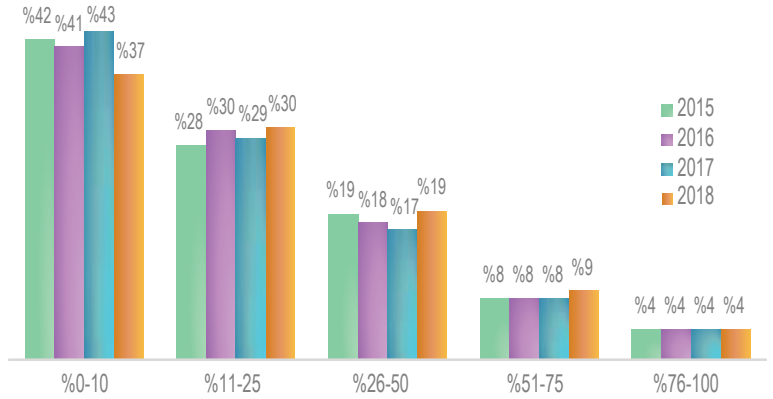
Esnek veya sözleşmeli iş gücünün kullanımı BT liderlerimizin bütçelerinin büyüklüğüyle doğrudan orantılıdır. Bütçeleri 250 milyon doların üzerinde olan büyük kuruluşların yüzde on sekizi BT departmanlarında yüzde 50'den yüksek bir oranda esnek iş gücünden faydalanırken bu oran bütçeleri 50 milyon doların altında olan kuruluşlarda yüzde 11.



Şekil 48. BT departmanınızın ne kadarı esnek/sözleşmeli iş gücünden oluşuyor? BT bütçesine göre

Yüzde 10'un üzerinde esnek iş gücüne sahip kuruluşların oranında düşük seviyede yükselme

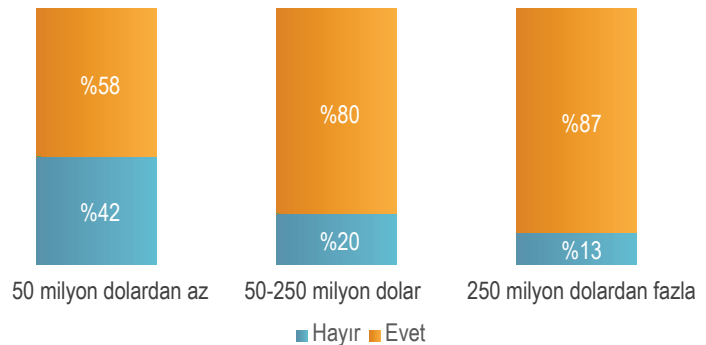
Son dört yıl içerisinde bu soruya verilen yanıtlara baktığımızda, BT departmanlarındaki ağırlıklı sözleşmeli çalışan kullanımının (%50'den fazla) genel anlamda durağan kaldığını görebiliyoruz. İş gücünün giderek esnek hale geldiği konusu çok fazla dile getirilmiş olsa da veriler, BT liderlerinin halen önemli ölçüde kalıcı çalışanlarına bağlı olduğuna işaret ediyor.



Şekil 49. BT departmanınızın ne kadarı esnek/sözleşmeli iş gücünden oluşuyor? 2015-2018

Daha büyük bütçe, daha fazla dış kaynak kullanımı ve hizmetin başka ülkelerden alınması anlamına geliyor

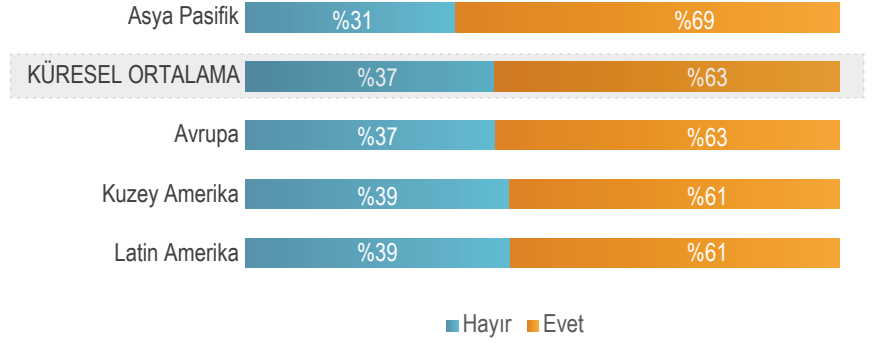
Daha büyük kuruluşların BT liderlerinin dışarıdan hizmet almaları veya hizmetlerini başka ülkelerden almaları daha muhtemel olup BT bütçesi 250 milyon doların üzerinde olan kuruluşların yüzde 87'si bunu yaptıklarını ifade ederken 50 milyon doların altında bir bütçeye sahip olan kuruluşlarda ise bu oran yüzde 58.



Şekil 50. Halihazırda dışarıdan hizmet alıyor veya operasyonunuzun bazı aşamalarını başka ülkelerde gerçekleştiriyor musunuz? BT bütçesine göre

APAC bölgesinde dış kaynak kullanımı diğer bölgelere göre daha fazla

Dış kaynak kullanımı ve hizmetin başka ülkelerden alınması genel anlamda tüm coğrafi bölgelerde benzer nitelikte; ancak APAC'taki (Asya Pasifik Ülkeleri) kuruluşların dışarıdan dış kaynak kullanımı (%69) küresel ortalamaya göre daha muhtemel. Sektörler arasında önemli farklılıklar bulunmayıp yalnızca Finansal Hizmetler, Telekomünikasyon ve İlaç sektörlerinde dış kaynak kullanımı veya hizmetin başka ülkelerden alınması ihtimali çok az olarak daha yüksek.



Şekil 51. Halihazırda dışarıdan hizmet alıyor veya operasyonunuzun bazı aşamalarını başka ülkelerde gerçekleştiriyor musunuz? Bölgeye göre

BT liderleri yenilikçilik söz konusu olduğunda dış kaynak kullanmıyor

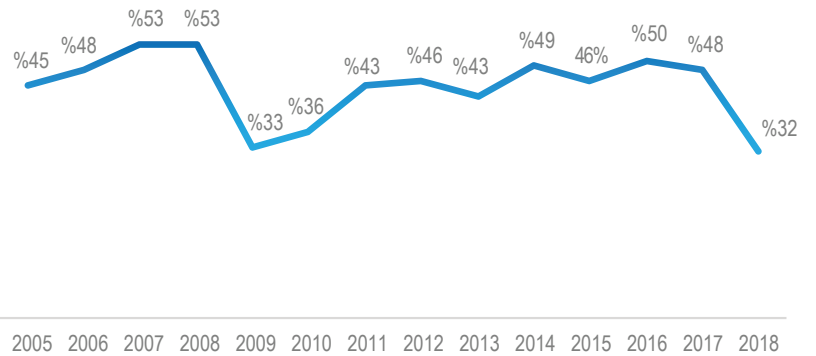
BT liderlerinin dış kaynak kullanmalarının veya hizmetlerin bir kısmını başka ülkelerden almalarındaki en önemli neden, beceri ve yetenek eksikliğini kapatmak. BT liderlerinin yüzde 46'sı bunu öncelikli sebebi olarak ifade ederken maliyet tasarrufu yapmak (geçmişte dışarıdan hizmet alımının en temel sebeplerinden biriydi) katılımcıların üçte birinden biraz fazlası tarafından (%36) öne sürülerek ikinci neden oldu.



Şekil 52. Dışarıdan hizmet alımını tercih etmeniz en önemli iki sebebi nedir? (En fazla iki sebep seçin)

Dış kaynak kullanımına yönelik harcamalarda planlanan artışlar bu konu araştırmamızda takip edilmeye başlandığından beri görülen en düşük seviyelere geriledi

Dış kaynak kullanımı için yapılacak harcamalarda planlanan artışlar bugüne kadar kaydedilmiş olan en düşük seviyelerine gerilemiş durumda. Bu oran yalnızca yüzde 32'de kaldı ve 2008'deki küresel ekonomik kriz sonrasında görülen seviyeleri ancak tutturabildi. Teknoloji harcamalarındaki büyümeyle dış kaynak kullanımı alanındaki harcamalara dair büyüme arasında son on yılda ilk kez bir ayrışma görmüş olmamız, bize birçok kuruluşun kendi bünyesindeki teknolojiyi devam ettirmeyi veya geri getirmeyi tercih ettiğini düşündürüyor. Kuruluşlar dijital stratejilerini hayata geçirdikçe birçoğu işe dair hayati faaliyetleri veya yenilikçi çalışmaları kendi bünyesinde tutmakta fayda görüyor.



Şekil 53. Dışarıdan hizmet alımına yönelik harcamalar önümüzdeki 12 ay içerisinde artacak mı? 2005-2018

Finansal Hizmetlerin, dış kaynak kullanımının tüm alanlarında harcamalarını artırması bekleniyor

Finansal Hizmetler, harcamalarını her anlamda (dış kaynak kullanımı, hizmetlerin başka ülkelerde, yakın ülkelerde ve ülke içinden alınması) küresel ortalamanın üzerinde olacak şekilde artırmayı planlayan tek sektör gibi görünüyor. Perakende ve Sağlık Hizmetleri ile Petrol ve Gaz sektörlerinin tamamı, sözü edilen tüm seçeneklerde harcamalarını küresel ortalamanın altında olacak şekilde artırmayı planlıyor. İlaç sektöründeki BT liderleri, dışarıdan hizmet alımına yönelik harcamaların artışında yüzde 43'le diğer sektörlerdeki mevkidaşlarından çok az arayla listenin başında yer alıyorlar.

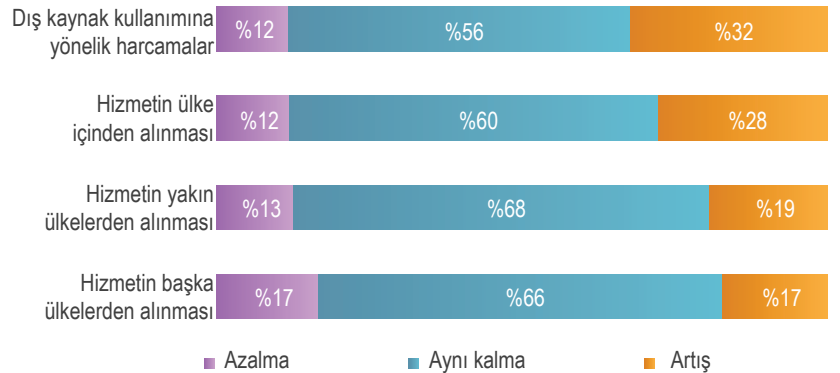
	Dış kaynak kullanımına yönelik harcamalar	Hizmetin başka ülkelerden alınması	Hizmetin yakın ülkelerden alınması	Hizmetin ülke içinden alınması
Eğlence	%40	%11	%29	%33
Finansal Hizmetler	%36	%19	%21	%31
Teknoloji	%28	%21	%25	%33
Üretim/Otomotiv	%36	%24	%23	%23
Ulaşım/Lojistik	%39	%17	%22	%26
İlaç	%43	%13	%16	%26
KÜRESEL ORTALAMA	%32	%17	%19	%28
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%33	%17	%23	%23
Ticari/Profesyonel Hizmetler	%30	%16	%22	%25
Telekomünikasyon	%25	%17	%21	%26
Kamu	%36	%5	%9	%37
Eğitim	%30	%15	%14	%27
Yayıncılık/Medya	%25	%13	%19	%27
Perakende	%30	%16	%13	%23
İnşaat/Mühendislik	%35	%17	%7	%21
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%29	%13	%6	%28
Sağlık	%23	%15	%18	%18
Petrol ve Gaz	%29	%11	%9	%20

Açıklama: KÜRESEL ORTALAMANIN Üzerinde KÜRESEL ORTALAMANIN Altında

Şekil 54. Yukarıdaki faaliyetlere ilişkin harcamalarınızın önümüzdeki 12 ayda nasıl bir değişiklik göstermesini bekliyorsunuz? Artış, sektöre göre

Ne kadar yakın, o kadar iyi

Dışarıdan hizmet alımı söz konusu olduğunda kaynağın yakınlığı önem taşıyor. BT liderlerinin yüzde yirmi sekizi hizmetlerin ülke içinden alınmasına yönelik harcamalarını önümüzdeki 12 ay içerisinde artırmayı planlarken, bu oran hizmetleri başka ülkelerden sağlamaya yönelik harcamalarını artırmayı planlayanlar için yüzde 17.



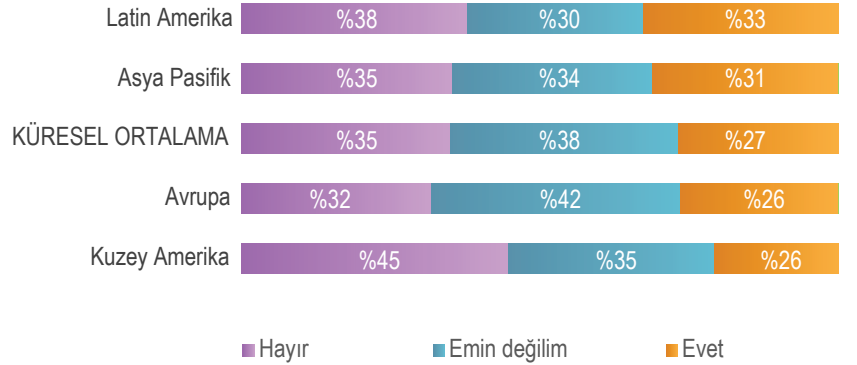
Şekil 55. Yukarıdaki faaliyetlere ilişkin harcamalarınızın önümüzdeki 12 ayda nasıl bir değişiklik göstermesini bekliyorsunuz?

İş vizesi mevzuatı açısından desteklenmediğini hissetmesi en muhtemel olanlar Kuzey Amerikalılar

BT liderlerinin üçte birinden fazlası (%38), bulundukları bölgenin iş vizesi mevzuatının yetkinlik ve işe alım konusundaki stratejileriyle uyumlu olup olmadığından emin değiller. Avrupada, Birleşik Krallık'ın AB'den planlı çıkışının etkileri muhtemelen hissedilecek. Avrupalı katılımcıların yüzde 42'si iş vizesi etkileri konusunda net bilgilere sahip değil.

ABD yönetimi, teorik veya teknik uzmanlık gerektiren özel meslekler için ABD firmalarına yabancı çalışanları işe alma izni veren H-1B vizesine ilişkin mevzuatın sert bir şekilde sıkılaştırılması önerisini getiriyor. BT liderleri, Hindistan ve Çin gibi ülkelerden her yıl on binlerce çalışanı işe alabilmek için bu vizeye güveniyor. Araştırmamız, yüzde 45'lik bir oranla, iş vizesi mevzuatından olumsuz etkilendiğini belirtenlerin ağırlıklı olarak Kuzey Amerikalı katılımcılar olduğunu gösteriyor.

Başka alanlarda dahi beceriler konusunda açıklar olduğunun ifade edildiği düşünülürse bu sonuçların çizdiği tabloya göre BT liderlerinin, ülkelerindeki mevzuatla ilgili olarak yenilikçilik ve ilerlemenin önünde bir engel teşkil etmesi açısından sıkıntı yaşayacakları görünüyor. Bu durum özellikle ABD için geçerli.

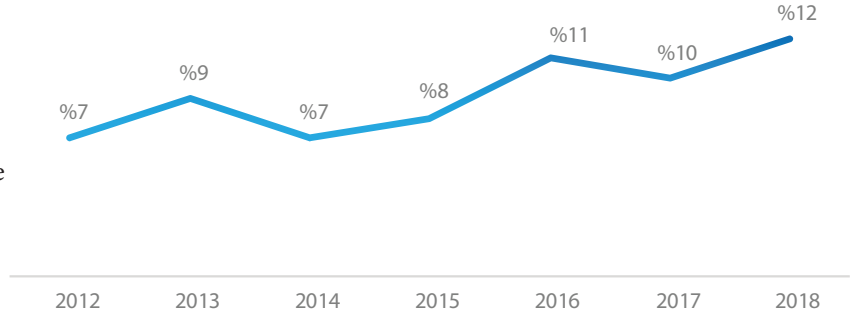


Şekil 56. Bölgenizdeki iş vizesi mevzuatının uzmanlık konusundaki stratejiniz için faydalı olduğunu düşünüyor musunuz? Bölgeye göre

Kapsayıcılık ve Çeşitliliğin Teşvik Edilmesi

Kadın BT liderlerin oranındaki yavaş yükseliş trendi sürüyor

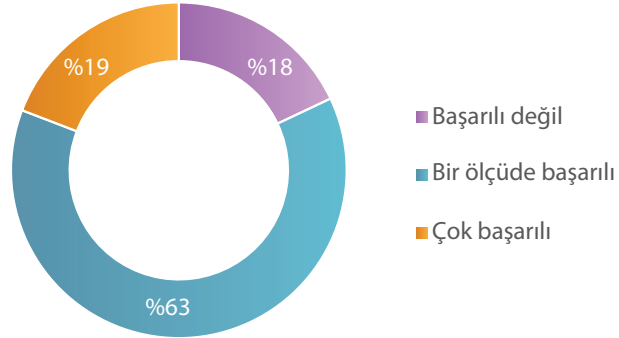
Araştırmamız, katılımcıların %12'sini oluşturan kadın BT liderlerine dair yavaş yükseliş trendinin sürdüğünü gösteriyor. Harvard Business Review'a (HBR) göre bir kuruluşun yöneticilerinin en az yüzde 30'u kadın olduğunda bu durum kârlılıkta yüzde 15'lik artışa yol açmakla kalmayıp işe alma ve çalışanı tutma konusunda da avantaj sağlayabiliyor. Bu bağlamda şirketlerin cinsiyet çeşitliliğini artırma yönünde daha fazla adım atması gerekiyor.



Şekil 57. Cinsiyetiniz nedir? Kadın, 2012–2018

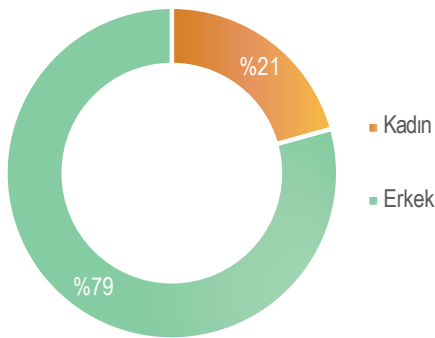
BT liderleri çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri konusunda kendilerini başarılı görüyorlar

BT liderlerimiz, teknoloji ekibindeki kapsayıcılık ve çeşitlilik açısından gösterdikleri performanstan memnun görünüyor. Yüzde 19'u "çok başarılı" olduğunu, yüzde 63'ü ise "başarılı" olduğunu ifade ediyor. Sadece yüzde 18'i çok daha iyi bir iş çıkarabileceğini düşünüyor. Kadın katılımındaki yavaş ilerleme dikkate alındığında, yapılan çalışmalarla sonuçlar arasında doğru orantılı bir ilişki yokmuş gibi görünüyor.



Şekil 58. Mevcut kuruluşunuz teknoloji ekibinde kapsayıcılık ve çeşitliliği teşvik etme konusunda ne kadar başarılı oldu?

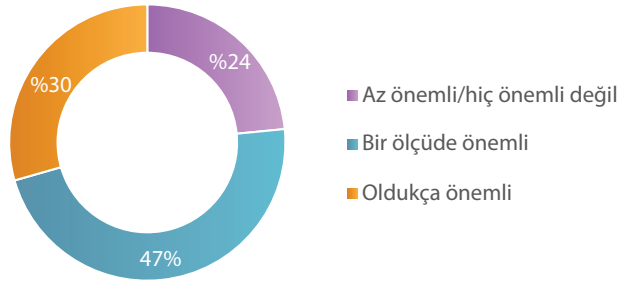
Teknoloji ekibi üyelerinin beşte biri kadın



Şekil 59. Sürekli teknoloji ekibinizin yüzde kaç kadınlardan oluşuyor (yaklaşık olarak)?

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın iş hedeflerini destekleyip desteklemeyeceği konusunda görüş ayrılıkları var

BT liderlerinin neredeyse dörtte biri (%24), kapsayıcılık ve çeşitliliğin, iş ve teknoloji hedeflerine ulaşmada bir etkisi olmadığını belirtiyor. Bu tür uygulamaların düşünce çeşitliliğini geliştirdiği ve geleneksel sorunlar konusunda daha zengin bakış açıları sağladığının kanıtlandığı dikkate alındığında yukarıda belirtilen sonuç kaygı verici. Yönetim kurulu olumlu bir kültür yaratmak üzere şirkete örnek olacak şekilde elinden geleni yapıyor mu?



Şekil 60. Teknoloji ekibindeki kapsayıcılık ve çeşitlilik iş ve teknoloji hedeflerinizi gerçekleştirmede ne derece önemli?

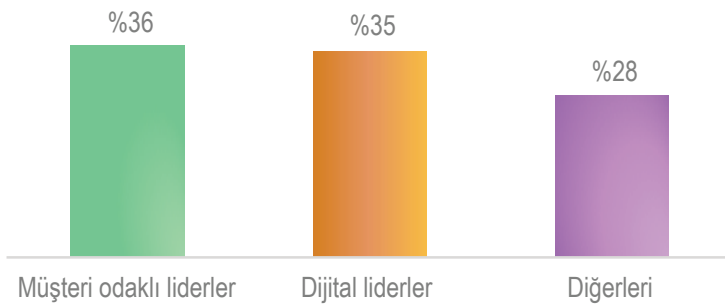
Küçük kuruluşların büyük olanlara oranla çeşitlilik ve kapsayıcılığa değer verme olasılığı çok daha az

Büyük kuruluşlardaki BT liderlerinin en azından belli bir ölçüde çeşitlilik ve kapsayıcılığın faydalarını kabul ediyor olmaları daha muhtemel. Bu yanıtın yalnızca deneyime dayalı olarak mı yoksa uygulamadaki resmi projeler sebebiyle mi verildiği bir tartışma konusu.

	50 milyon dolardan az	50 - 250 milyon dolar	250 milyon dolardan fazla
Az önemli/hiç önemli değil	%26	%18	%13
Bir ölçüde önemli	%47	%48	%44
Oldukça önemli	%27	%34	%43

Şekil 61. Teknoloji ekibindeki kapsayıcılık ve çeşitlilik iş ve teknoloji hedeflerinizi gerçekleştirmede ne derece önemli? BT bütçesine göre

Müşteri odaklı ve dijital lider kuruluşların kapsayıcılık ve çeşitliliğin çok önemli olduğunu ifade etme ihtimalleri daha yüksek



Şekil 62. Teknoloji ekibindeki kapsayıcılık ve çeşitlilik iş ve teknoloji hedeflerinizi gerçekleştirmede ne derece önemli? Çok önemli

1.6 CIO Kariyerleri

Sözün özü: Katılımcıların yaklaşık yarısının maaşında geçen yıl artış görülmüşse de iş memnuniyeti geçen yıl ulaştığı yüksek seviyelere göre gerileme gösterdi



%46'sının
maaşlarında
artış oldu



%38
cazip yan haklardan
faydalaniyor



Bu yıl görevlerinin
tatmin edici olduğunu
hisseden BT liderlerinin
sayısı geçen yıla göre

%13
daha az

Hiç kimse işinin kolay olacağını düşünerek CIO görevine gelmez; ancak bu yılki araştırmanın iş memnuniyetinde ciddi bir düşüş olduğunu göstermesi yine de şaşırtıcıydı; üstelik bu sonuç, BT liderlerinin neredeyse yarısının maaşına artış yapılmış olmasına rağmen (tahminen tatminkâr artışlar) ortaya çıktı.

Proje kapsamının kontrol edilemeyecek şekilde büyümesi birçok CIO'nun gündelik işleri sırasında fazlasıyla aşına olabilecek bir zorluk. CIO'nun görev tanımına girebilecek veya girmeyecek olan, veri yönetimi, dijital dönüşüm ve gölge BT gibi faaliyetlerde bir patlama oldu.

Bazı CIO'lar sorumlulukların çerçevesinin net olarak çizilmediğinden hatta daha da kötüsü kendi bilgileri dışında bazı faaliyetlerin onların sorumluluk alanına girdiğinin farz edilmesinden şikayetçiler.

Elbette ki, bu meselenin çözümü söz konusu sorumluluklar üzerinde tartışılarak fikir birliğine varılmasından geçiyor. Bu yeni dünyada, bu sorumlulukların "geleneksel" görev tanımlarına uygun olarak dağıtılması fazla önem taşıyor. CIO görevi değişiyor ve BT liderinin bu konuları tartışmaya açmak konusunda müthiş bir fırsatı var.

CIO görevi kadar çok değişimden geçen veya onun kadar çok fırsata sahip olan çok az sayıda yöneticilik görevi var.

Sonya Curley, İdari Yönetici, Harvey Nash İrlanda

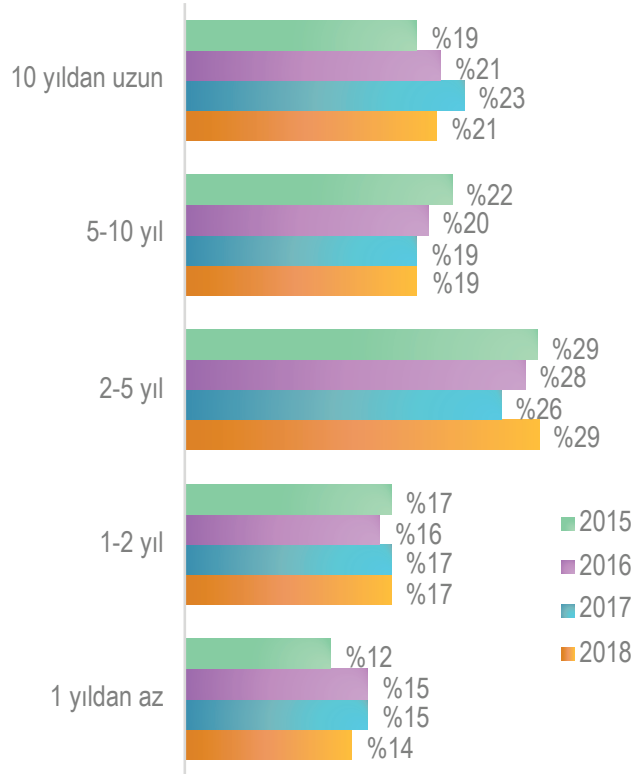
Şu anda CIO'lar, kuruluşlarındaki etki alanlarını genişletme ve değerlerini artırma konusunda her zamankinden daha müthiş fırsatlara sahipler. Bu konuda harekete geçmek gerekir, aksi takdirde bu fırsatları kaçırabilirler.

Lisa Heneghan, Şirket Ortağı, KPMG Birleşik Krallık

Uzun Ömürlülük ve Memnuniyet

BT liderlerinin görevlerine devam etmeleri daha olası

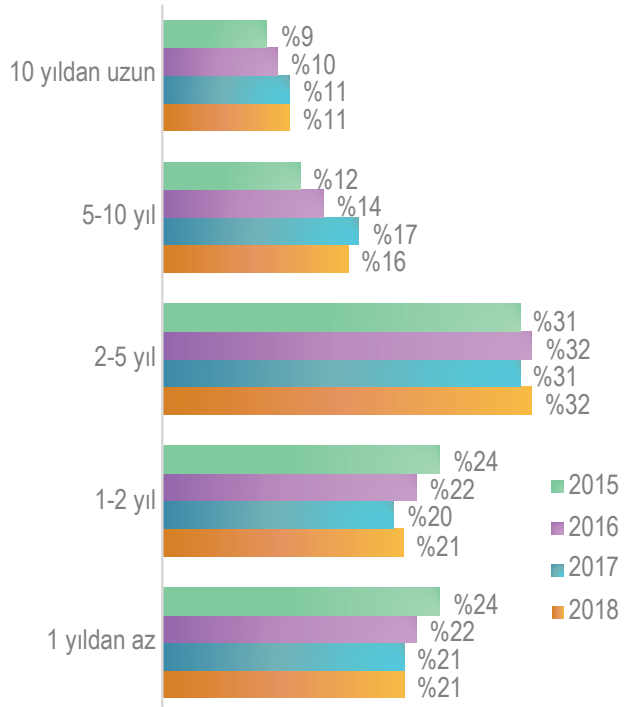
BT liderlerinin en azından orta vadede görevlerinde kalıcı oldukları görülüyor. 2017'ye oranla (%15) biraz daha az sayıda katılımcı (%14) bir yıldan az süredir görevinde bulunuyor. Belki de jeopolitik belirsizlikler ve iş piyasasındaki yıkıcı etkiler düşünüldüğünde bu durum "tanıdığın düşman daha iyidir" şeklinde bir düşünce biçimini ifade ediyor olabilir.



Şekil 63. Mevcut işvereniniz için ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? 2015–2018

BT liderlerinin beşte üçü en az birkaç yıl daha görevli oldukları kuruluşta çalışmaya devam etmeyi planlıyor

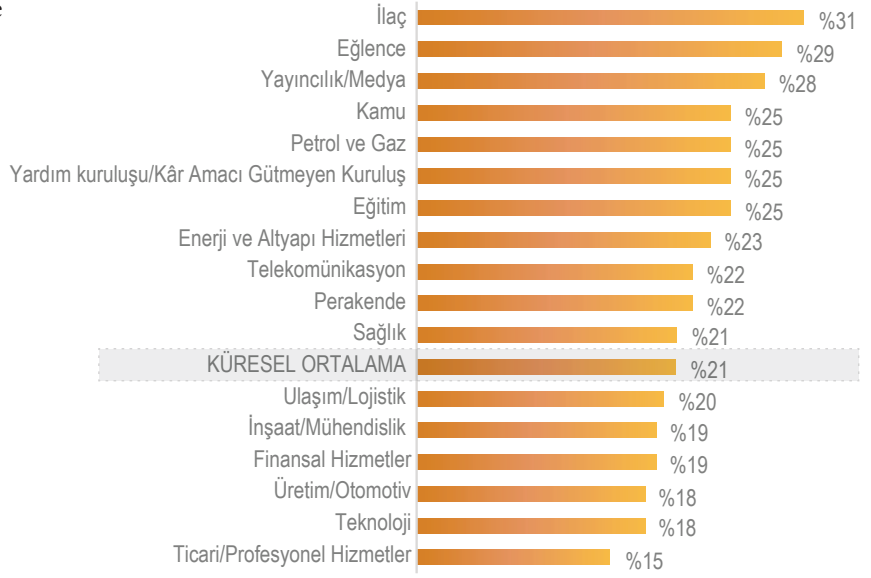
Araştırmamız önümüzdeki dönemde BT liderlerinin bu yıl da geçen yıl olduğu gibi kısa süre içerisinde hamleler yapmak üzere planları olduğunu (%21) gösteriyor. 2015 yılında ise söz konusu BT liderlerinin oranı yüzde 24'tü.



Şekil 64. Şu andan itibaren ne kadar süreyle mevcut işvereniniz için çalışmaya devam edeceğinizi düşünüyorsunuz? 2015–2018

İlaç endüstrisinde çalışan BT liderlerinin üçte biri işlerini değiştirmek istiyor

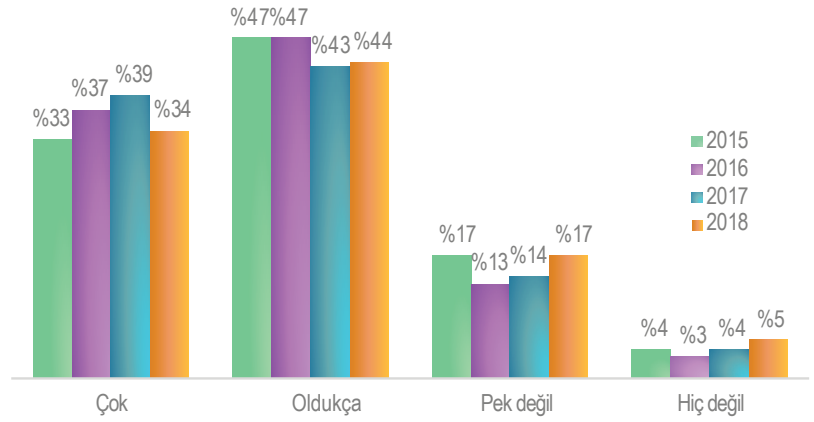
Mevcut görevlerinden en çok memnun olanların Profesyonel Hizmetler sektöründe çalışan BT liderleri olduğu görülüyor. İlaç sektöründe çalışan BT liderlerinin neredeyse üçte birine (%31) karşılık bu liderlerin yalnızca yüzde 15'i yakın zamanda bir hamle yapmayı planlıyor.



Şekil 65. Şu andan itibaren ne kadar süreyle mevcut işvereniniz için çalışmaya devam edeceğinizi düşünüyorsunuz? Bir yıldan az, sektöre göre

BT liderlerinin 2015'ten bu yana işleriyle ilgili en az memnuniyet duyduğu yıl bu yıl oldu

Her ne kadar görevlerinde kalsalar da BT liderlerimizin kariyerlerine ilişkin memnuniyetsizlikleri gittikçe artıyor. Geçen yılki araştırmamızın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında işlerinden fazlasıyla memnun olan katılımcıların sayısı yüzde on üç oranında düşmüş durumda olup iş memnuniyetine dair yükseliş trendi son bulmuş gibi görünüyor. Bununla doğru orantılı olarak işlerinden pek memnun olmayan BT liderlerinin sayısında da artış var. Liderlerin yüzde 17'si yanıtlarında bu kategoriyi seçerken 2017'de aynı oran yüzde 14'tü.



Şekil 66. Mevcut görevinizi ne derece tatmin edici buluyorsunuz? 2015–2018

Genç halinize ne tavsiyede bulunurdunuz?



Markus Sontheimer,
CIO, Deutsche Bahn
Schenker, Almanya

Öncelikle, hayat kötü bir patron adına çalışıyor olmak için çok kısa. Patronunu ya sev, ya değiştir, ya da terk et. İkincisi, hayatının büyük bir bölümünü işte geçiriyorsun. O yüzden yaptığın işi sevdiğinden emin ol. Son olarak, hayatta neyin önemli olduğuna odaklan; yani her gününden keyif almayı bak.



Vivien Resdat,
Merkezi BT Direktörü,
Röchling Automotive
SE & Co. KG, Almanya

Her zaman kendin ol! O zaman hem şirket için hem de kişisel hayatın için en büyük faydayı sağlayacaksın.



John Higginson,
Teknolojiden Sorumlu
Yönetici, Enova
International, ABD

Belirli bir teknolojiye saplanma. Teknoloji sürekli gelişiyor ve senin de devamlı olarak işletmenin bulunduğu noktadan çok nereye doğru gittiğini dikkate alman ve işletme için neyin en iyisi olacağını buna göre incelemen gerekir. Unutma ki bir zamanlar VHS'in evde film izleme deneyiminin doruk noktası olduğunu düşünüyorduk.

Dijital bir lider olmak iş memnuniyetini artırıyor

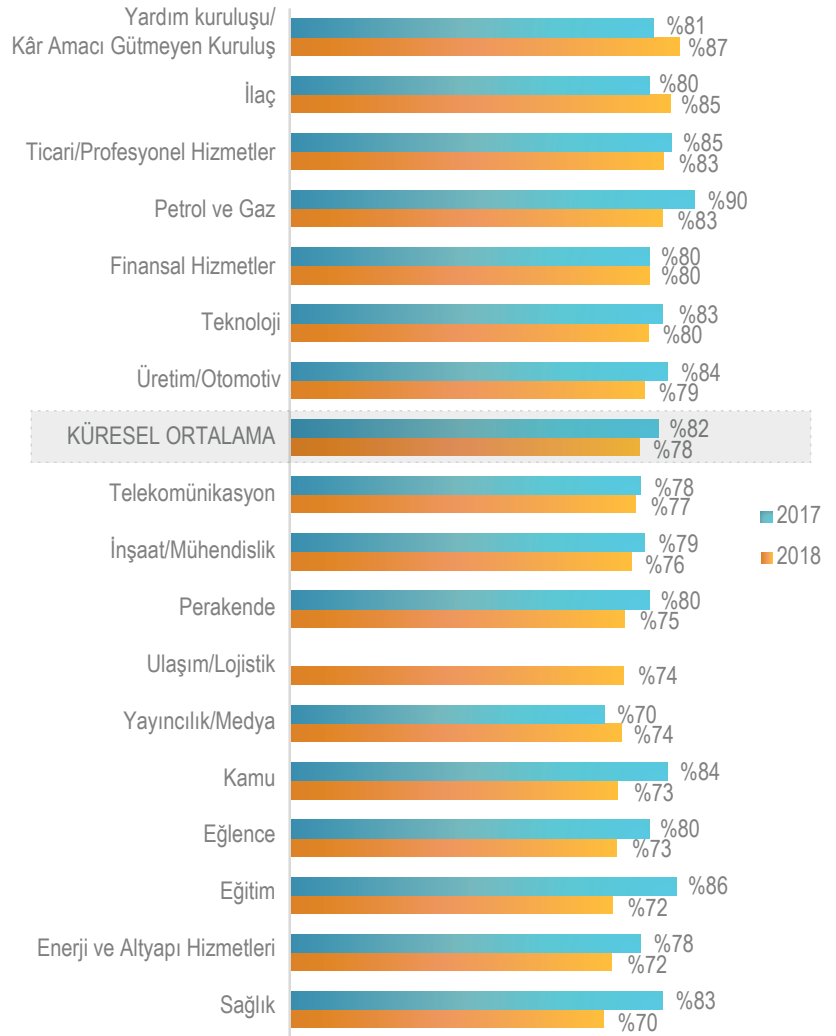
Dijital lider tanımına uyan katılımcı kuruluşların (iş stratejilerini desteklemek üzere dijitali “çok etkili” veya “son derece etkili” biçimde kullananlar) işlerini fazlasıyla tatmin edici bulma ihtimalleri diğer katılımcılara göre yüzde elli iki daha fazla olup bu liderlerin diğerlerine göre üçte iki oranında daha azı işleri konusunda tamamen memnuniyetsiz durumda.

	Dijital liderler	Diğerleri
Çok tatmin edici	%47	%31
Oldukça tatmin edici	%40	%45
Pek tatmin edici değil	%11	%18
Hiç tatmin edici değil	%2	%6

Şekil 67. Mevcut görevinizi ne derece tatmin edici buluyorsunuz? Dijital liderler

Çoğu sektörde iş memnuniyetinde bir nebze azalma kaydedildi

İşlerinde en mutlu olanlar, Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için çalışanlar. Bu sektör, İlaç ve Yayıncılık/Medya sektörleriyle beraber geçen yıl iş tatmininin artış gösterdiği yegane sektörler oldu. BT lideri üzerinde bu kadar çok baskı olmasının bu liderlerin tatmin duygusunu etkilediği açık. Bununla beraber, BT liderliği halen tatminkâr bir kariyer seçeneği olup her on katılımcıdan sekizi işlerinden oldukça veya fazlasıyla memnun olduğunu ifade ediyor.

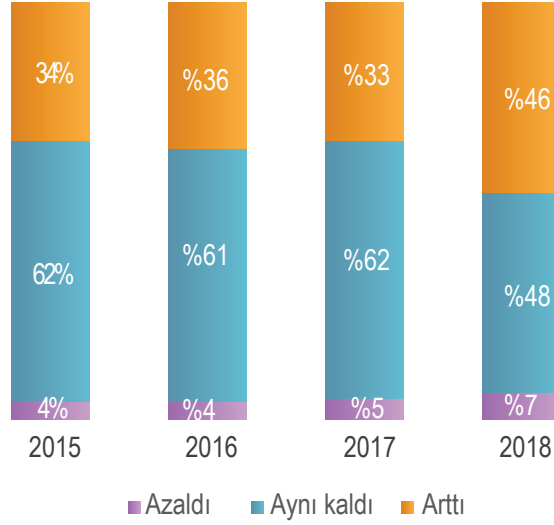


Şekil 68. Mevcut görevinizi ne derece tatmin edici buluyorsunuz? “Çok” + “oldukça”

Maaş, Primler ve Yan Haklar

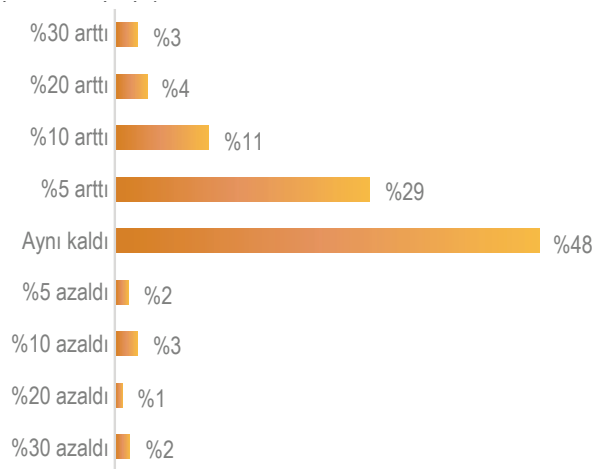
Maaşlarda şimdiye kadar gözlenen en fazla değişim

Bu yılki araştırma geçen yıla göre daha fazla maaş değişikliği olduğunu gösteriyor. Tüm BT liderlerinin yarısından biraz azı (%48) herhangi bir değişiklik olmadığını ifade ederken bu oran 2017'de yüzde 62'ydi. Bu yılki soruya daha fazla seçenek ekleyerek yanıtlar arasında artı veya eksi yüzde 5'lik bir değişikliğe de yer verdik. Katılımcılarımızın neredeyse yarısının (%46) maaşı bu yıl artış gösterdi; fakat bu artışların çoğu düşük seviyede olup muhtemelen enflasyon baskısıyla uyumlu olacak şekilde yüzde 5 civarındaydı. Maaş düşüşlerinde de bir nebze artış vardı; geçen yıl maaşları azalan BT liderlerinin oranı yalnızca yüzde 5 iken bu yıl oran yüzde 7'ydi.



Şekil 69. Taban maaşınızda geçen yıla göre nasıl bir değişiklik oldu?

Tüm BT liderlerinin neredeyse yarısının maaşlarında geçen yıl bir değişiklik olmadı



Şekil 70. Taban maaşınızda geçen yıla göre nasıl bir değişiklik oldu?

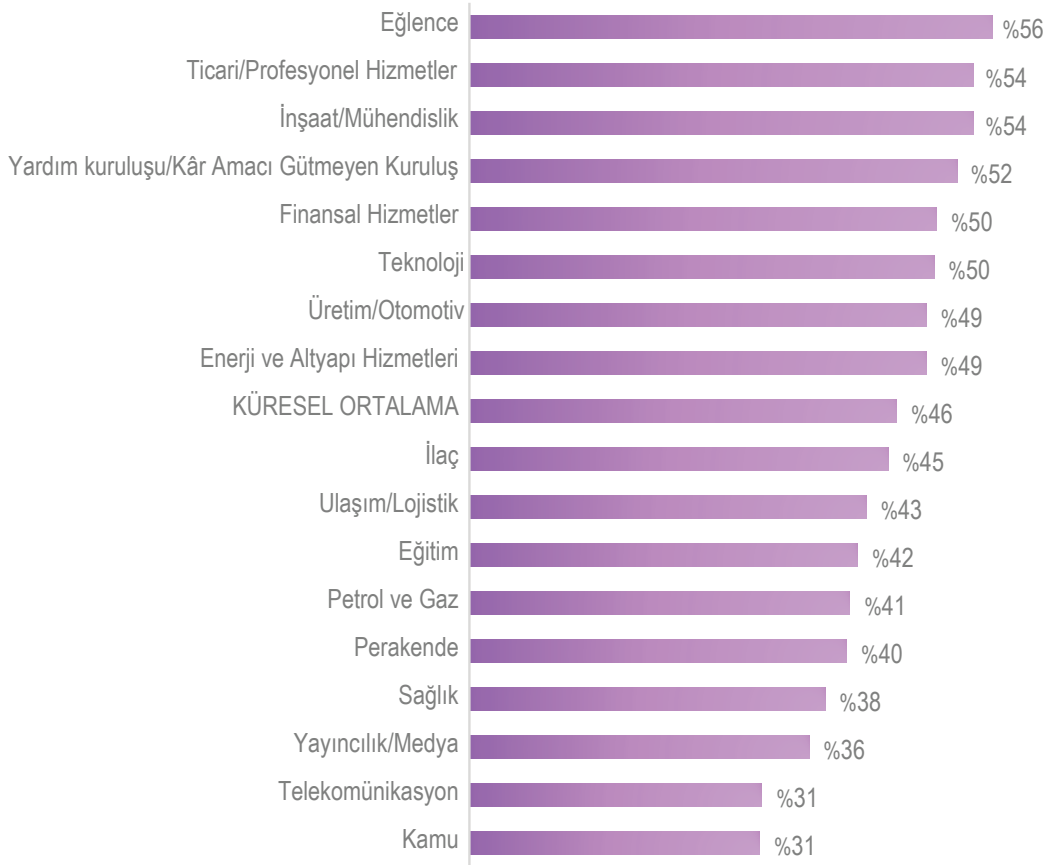
CIO'lara göre CDO'ların maaşlarında artış olması çok daha muhtemel

Son 12 ayda maaşlarında artış yaşayan CDO'ların oranı (%65) CIO (%46) veya üst düzey BT yöneticileriyle (%45) karşılaştırıldığında çok daha fazlaydı. Telekomünikasyon sektöründe ve Kâr Amacı Gütmeyen kuruluşlarda çalışan BT liderlerinin ücretlerinde azalma olması ihtimali çok daha yüksek. Telekomünikasyon sektöründekilerin yüzde 17'si, Kâr Amacı Gütmeyen kuruluşlarda çalışanların da yüzde 15'i maaşlarında azalma olduğunu ifade ettiler.



Şekil 71. Taban maaşınızda geçen yıla göre nasıl bir değişiklik oldu? İş tanımına göre artırıldı

Maaşlarında artış olması en muhtemel olanlar Eğlence sektöründeki BT liderleri



Şekil 72. Taban maaşınızda geçen yıla göre nasıl bir değişiklik oldu? Arttı

BT liderlerinin neredeyse üçte biri prim almıyor

Katılımcılarımızın neredeyse üçte biri (%31) sözleşmelerinin bir parçası olarak prim almıyor, ancak üçte birinden fazlası (%36) yüzde 11 ile 50 arasında değişen oranlarda prim alıyor.

yüzde 0	%31
yüzde 10 veya daha az	%27
yüzde 11-50	%36
yüzde 51-100	%5

Şekil 73. Son 12 ayda ne gibi primler aldınız?

BT liderlerinin yarıdan fazlası bir yan hak paketinden faydalanmıyor

Araç tahsisi, teşvik planları, hisse senedi ve sermaye paylarının da dahil olduğu diğer yan haklar BT liderlerinin maaşlarına ciddi katkı sağlayabilir. Araştırmamız katılımcıların neredeyse üçte birinin (%30) herhangi bir yan hakkı olmadığını gösterse de BT liderlerinin neredeyse üçte biri (%30), taban maaşlarının yaklaşık yüzde 10'u değerinde bir yan haklar paketinden faydalanıyor. Liderlerin yüzde otuz dokuzu daha da cömert paketlerden faydalanıyor.

yüzde 0	%30
yüzde 10	%30
yüzde 20	%16
yüzde 30-50	%16
yüzde 50'den fazla	%7

Şekil 74. Aldığınız diğer tüm yan hakların toplamı taban maaşınızın yüzdesi olarak ifade edildiğinde ne kadardır?

Dijital Çağda, Dijital Bilgisi Yüksek BT Birimlerine Yapılan Yatırımlar Karşılıklı Buluyor

Stephanie L. Woerner ve Peter Weill

Harvey Nash / KPMG CIO Araştırması'na katılan 1.000'in üzerinde katılımcı, bu araştırmadan hareketle Massachusetts Bilgi Sistemleri Araştırmaları Teknoloji Merkezi Enstitüsü tarafından yapılacak olan analizlerde yer almak için şirket adları da dahil olmak üzere ek bilgiler verdiler. MIT CISR (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, Bilgi Sistemleri Araştırma Merkezi) dünyanın önde gelen BT araştırma kuruluşlarından biri.



İşletmeler müşteriyle etkileşimde bulunmak, iş ortakları ve tedarikçilerle iletişim kurmak, çeşitli alanlarda verimlilik sağlamak, çalışanların becerilerinden faydalanmak ve bunların ötesinde başka şeyler yapabilmek için de dijital teknolojileri kullanırlar. Fakat dijital teknolojinin olanaklarından sonuna kadar faydalanabilmek için liderlerin bir vizyon oluşturmaları ve bunu kuruluş bünyesinde paylaşmaları, daha sonra da kuruluşa bu yolculukta rehberlik etmesi gerekir. BT birimi ve CIO bu liderlik görevini yerine getirebilecek konumdadır; ama maalesef çoğu zaman bunu üstlenmezler. BT uzmanları, iş süreçlerinin standart hale getirilmesine yardımcı olmak üzere teknolojinin kullanımında beceriklidirler; ölçeklenebilir, güvenli, yeniden kullanılabilir dijital hizmetlerin nasıl yaratılacağını bilirler. Bu devam eden çalışma, dijital hayata geçiş için çok önemlidir. Ancak artık BT liderlerinin bir dijital stratejiyi ifade edebilmesi ve hayata geçirebilmesi de gerekir.

İncelediğimiz kuruluşlarda, önemli dijital girişimlere önderlik edenlerin veriden sorumlu yöneticiler, baş dijital sorumluları, dönüşümden sorumlu yöneticiler, müşteriden sorumlu yöneticiler ve başka birçok yönetici olduğunu gördük. Bu bağlamda CIO'lar ve onların BT birimleri bilgilerini ve konularına hakimiyetlerini nasıl güncel tutuyor? Dijital konusunu iyi anlayan, bilgi sahibi, keskin zekalı ve dijital alanda uygulamaya dönük görüşler ortaya koyabilecek bir BT birimi kurmaları gerekiyor. Harvey Nash ile ortaklaşa yürütülen bu araştırmada, bu "dijital liderlerden" biri olmanın işletme kârlılığında %26'lık bir fark yaratabileceğini göstermeyi amaçlıyoruz.

Dijital lider konumundaki BT birimleri, işletmeyi güçlendiren şu dört faaliyet konusunda çok iyiler (Şekil 1)

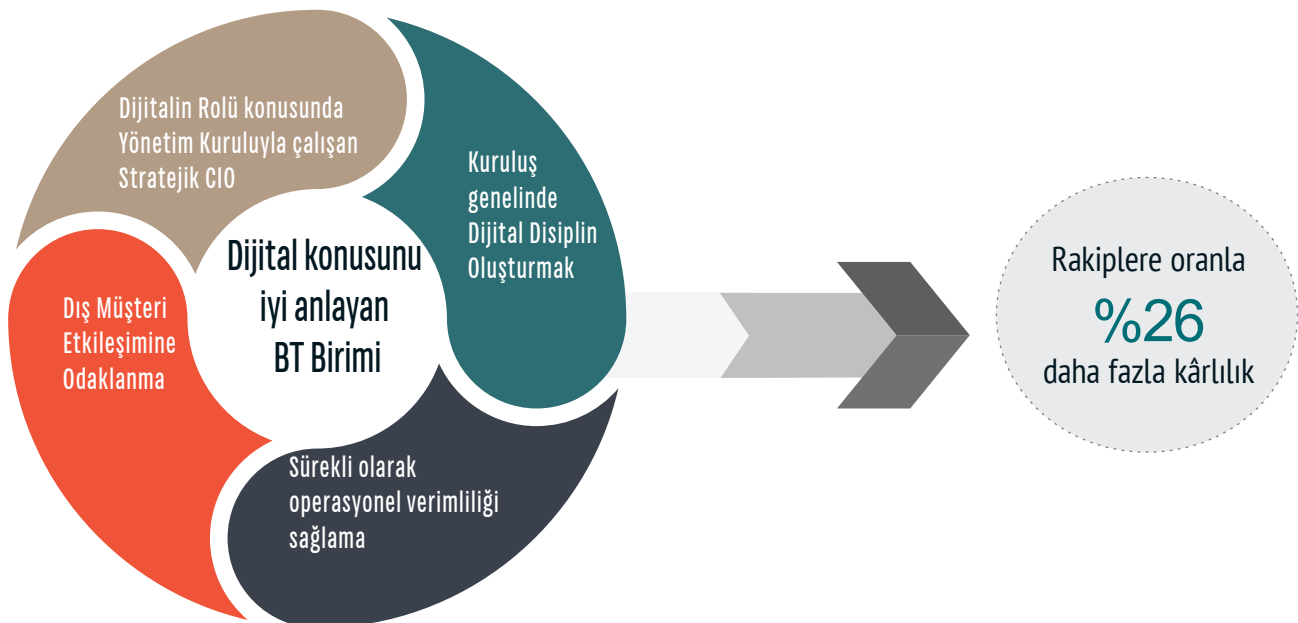
- CIO'ların strateji ve dijital konusunda yönetim kuruluyla beraber çalışması
- İşletmede dijital disiplinin oluşturulması (örn., yeniden kullanılabilir dijital hizmetler, kanıta dayalı karar alma)
- Çok iyi bir müşteri etkileşimi yaratılmasına odaklanma
- Operasyonel verimlilik sağlama.

Bu dört faaliyeti gerçekleştirmeniz durumunda BT biriminiz kurumunuzun tamamının dijital konusunu iyi kavrar duruma gelmesine yardımcı olur; bu konumdaki şirketlerin kârlılığı da yüzde 26 daha fazladır.

Bu dört faaliyete daha yakından bakalım.

Stratejik CIO: Dijital lider konumundaki kuruluşlarda bulunan CIO'lar daha stratejik hareket ediyor. Dijital teknolojilerin etkin kullanımı konusunda kurum üzerinde etki yaratmak ve kurumu yönlendirmek üzere üst düzey yönetim ekibiyle beraber çalışıyorlar. Kurumu dönüştürmek ve büyütmek üzere dijitalin nasıl kullanılacağına dair bir vizyon yaratılmasına yardımcı oluyorlar. Bu nokta, dijital dönüşümün faydalarının gelir artırma ekseninde belirlenmesinin stratejik CEO'lar için ikna edici olacağını gösteriyor. (Dijital lider şirketlerin ilk yüzde 25'lik diliminin CEO'ları, projeler konusundaki tercihlerini %75 oranında, tasarruf sağlayacak projeler yerine para kazandıracak projelerden yana kullanıyorlar.) CIO'ların stratejik etkisinin daha da geliştirilmesi olanağı var. CIO'ların stratejik etkisini

Şekil 1: İşletmeyi güçlendiren dört faaliyet, dijital konusunu iyi kavrayan bir BT birimi oluşmasını ve kârlılığın artmasını sağlıyor



ölçmek üzere geliştirdiğimiz ölçekte, en üst çeyrekteki CIO'lar bile yalnızca yüzde 59'luk bir orana sahip. MIT CISR'daki araştırmamız, en üst düzeyde performans gösteren CIO'ların yönetim kuruluyla beraber çalışmanın yanı sıra müşterilerle daha fazla vakit geçirdiğini, yeniliğe odaklandığını ve temel kurum olanaklarının hem iç hem de dış kullanım için hizmet verebilir hale gelmesi adına gereken çalışmaları yaptıklarına işaret ediyor.

Dijital disiplin: Dijitalde lider olan firmalarda BT biriminin tamamı daha stratejik hareket ediyor. BT biriminin faaliyetleri işletmenin performansını üç açıdan yükseltiyor: finansman, entegrasyon ve deneyellik. Dijital liderler, en alt çeyrekteki kuruluşlarla kıyaslandığında BT için yapılan genel harcamaların (genellikle yeniliği mümkün kılan ve kurum genelinde kullanılan dijital hizmetlerin kurulmasına yönelik harcamalar) daha fazlasını yönetiyor ve kontrol ediyorlar. Bu kuruluşlar, dijital çözümler kullanarak temel iş süreçlerini entegre etme konusunda daha etkin olup böylelikle, yenilikçiliğin yayılması için daha fazla fırsat yaratmış oluyorlar. Son olarak bu kuruluşlar, "test et ve öğren" uygulamasında daha etkin olup başarılı denemelerin ölçeğini büyütüyor, başarısız olanları ise sonlandırıyorlar. Dijitalin iyi kavrandığı bir kurum kültüründe BT birimleri kanıta dayalı karar almayı destekliyor ve A/B test platformları gibi gerekli altyapıyı sağlıyor.

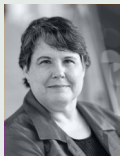
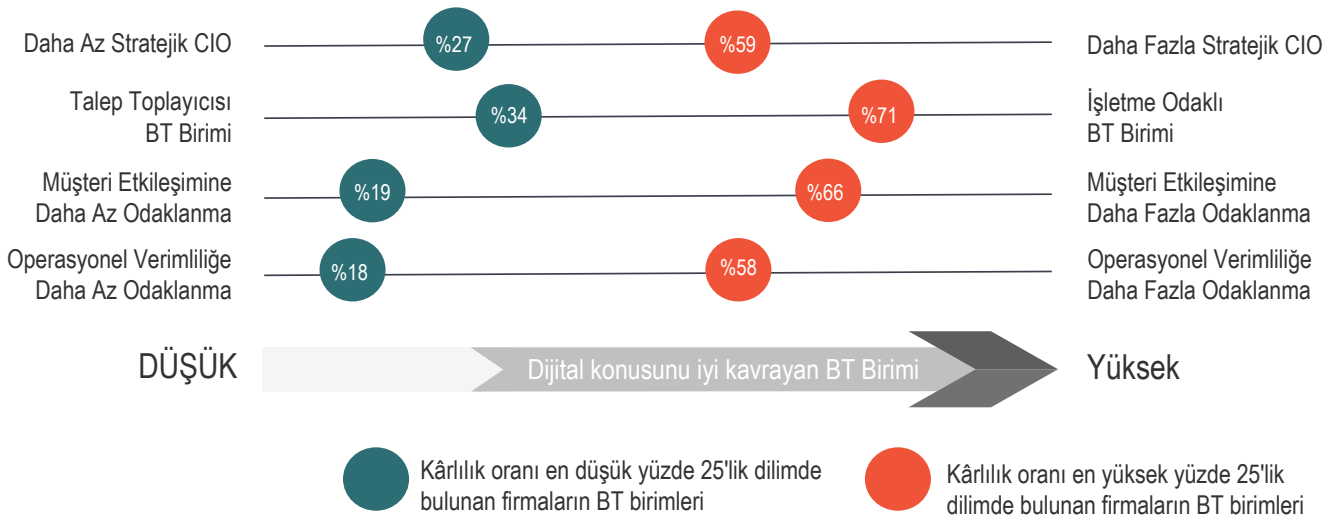
Gelişmiş bir müşteri etkileşimi: Dijital lider konumundaki kuruluşlar, tüm kanallarda müşteriye yönelik tek bir görünüm oluşturuyor ve müşteri deneyimi geliştiren dijital teknolojilere yatırım yapıyorlar. Bugünlerde BT liderlerinin, müşteri deneyiminin nasıl ölçüldüğü ve yönetildiği konusunda kuruluşlarının daha profesyonel hale gelmesine yardımcı olması özellikle önem taşıyor. Bunun yapılabilmesi için genellikle, NPS (Net Tavsiye Skoru) gibi bir ya da iki temel ölçüt seçilmesi, tüm kanallardaki müşteri etkileşimlerinin ölçülmesi ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi üzerinde her gün çalışılması gerekiyor.

Operasyonel verimlilik: Dijital şirketlerin de her şeyin ötesinde işlemlerin ve ana verilere erişimin güvenli ve güvenilir olmasını sağlaması gerekiyor. İş süreçlerinin verimliliğini artırmak için otomasyona yatırım yapmalılar. BT birimlerinin iş süreci maliyetlerini düşürdüğüne ilişkin olarak yıllardır dile getirilen söyleme rağmen bu konudaki sonuçlar şaşırtıcı bir biçimde düşük ve müthiş bir fırsat sunuyor. Arka ofis faaliyetlerinin otomasyona tabi tutulması ve maliyetlerinin düşürülmesi, yeni iş fırsatlarının dijital yenilikle karşılanması kadar ikna edici olmasa da verimlilik, dijital alanda yüksek bir anlayışa sahip olmanın önemli bir parçası ve kaçınılmaz olarak gelecek olan sıkıntılı dönemlerde yine baskın konumda olacak.

Her büyüklükte kuruluş, güçlü ve dijital konusuna hakim bir BT biriminin faydasını görebilir ama veriler bunun daha küçük firmalarda daha kolay olacağına işaret ediyor. BT bütçesi 25 milyon doların altında olan kuruluşlar, dijital liderlerin en üst çeyreğindeki kuruluşların yüzde 64'ünü oluşturdu. Farklı büyüklüklerdeki işletmeler arasında kârlılık açısından istatistiki bir fark da yok; dolayısıyla her büyüklükte firma dijital bir lider olmaktan faydalanabiliyor.

Şirketlerine dijital çağda üstün performans gösterebilmeleri adına yardımcı olabilmek açısından CIO ve onların BT birimleri için en iyi başlangıç noktalarından biri, öncelikle kendilerinin dijital konusunda iyi bir kavrayışa sahip olarak örnek teşkil etmesi. En çok kâr eden şirketlerde CIO'lar ve BT birimi, stratejik açıdan kuruluşlarına önderlik etmeleri, dijitalden tüm kurum genelinde faydalanmaları ve çok iyi bir müşteri etkileşimi yaratma ile operasyonel verimliliği sağlama şeklindeki iki hedefe eş zamanlı olarak odaklanma şartıyla önemli bir rol oynuyor.

Şekil 2: En kârlı firmalardaki BT birimleri dijital konusunda iyi bir kavrayışa sahip



Stephanie L. Woerner
Araştırmacı Bilim İnsanı, MIT Sloan School of Management's Center for Information Systems Research.



Peter Weill
Başkan ve Kıdemli Araştırmacı Bilim İnsanı, MIT Sloan School of Management's Center for Information Systems Research.

SONUÇ TABLOLARI

60 Ülkeye göre

62 Sektöre göre



Ülke Sonuçları

Yönetim kurulu için en önemli BT önceliği

Ülke	
Avustralya	Geliştirilmiş müşteri deneyimi
Avusturya	İyileştirilmiş iş süreçleri
Belçika	İyileştirilmiş iş süreçleri
Brezilya	İyileştirilmiş iş süreçleri
Kanada	Operasyonel verimlilik
Çin	İyileştirilmiş iş süreçleri
Fransa	Yenilikçi yeni ürünler
Almanya	İyileştirilmiş iş süreçleri
İrlanda	Operasyonel verimlilik
İtalya	İyileştirilmiş iş süreçleri
Meksika	İyileştirilmiş iş süreçleri
Yeni Zelanda	Geliştirilmiş müşteri deneyimi
Norveç	İyileştirilmiş iş süreçleri
Panama	İyileştirilmiş iş süreçleri
İsveç	İyileştirilmiş iş süreçleri
İsviçre	İstikrarlı BT performansı
Hollanda	Operasyonel verimlilik
Türkiye	İyileştirilmiş iş süreçleri
Birleşik Krallık	Operasyonel verimlilik
Amerika Birleşik Devletleri	İyileştirilmiş iş süreçleri
Vietnam	İyileştirilmiş iş süreçleri

BT bünyesi dışında kontrol edilen %10+ teknoloji bütçesi

Ülke	
Almanya	%63
Avusturya	%61
İrlanda	%52
Norveç	%52
Kanada	%51
Türkiye	%51
Avustralya	%50
Vietnam	%49
İsviçre	%44
Hollanda	%44
Birleşik Krallık	%43
Çin	%42
Yeni Zelanda	%41
İsveç	%41
Meksika	%40
Fransa	%39
Panama	%38
Amerika Birleşik Devletleri	%37
Belçika	%36
İtalya	%36
Brezilya	%33

Artırılmış BT bütçesi

Ülke	
Avusturya	%68
Kanada	%59
Çin	%59
Vietnam	%57
İsveç	%56
Amerika Birleşik Devletleri	%56
Belçika	%53
İtalya	%53
Almanya	%51
Avustralya	%49
Fransa	%49
Meksika	%49
Birleşik Krallık	%49
İrlanda	%48
Hollanda	%46
Yeni Zelanda	%44
Panama	%44
Türkiye	%40
Norveç	%39
Brezilya	%36
İsviçre	%33

Kurum genelinde uygulamada olan dijital strateji

Ülke	
Vietnam	%55
İrlanda	%43
Avusturya	%42
Avustralya	%41
Çin	%41
Fransa	%41
Hollanda	%41
Almanya	%35
İsveç	%34
Birleşik Krallık	%33
Meksika	%32
Norveç	%29
Panama	%29
İsviçre	%29
Kanada	%27
Amerika Birleşik Devletleri	%27
Belçika	%25
Yeni Zelanda	%25
Türkiye	%23
İtalya	%18
Brezilya	%7

Ülke Sonuçları

Son 12 aydaki taban maaş artışı

Ülke	
Yeni Zelanda	%72
Norveç	%58
Amerika Birleşik Devletleri	%55
Çin	%53
Meksika	%53
Vietnam	%53
Kanada	%49
Türkiye	%49
İrlanda	%48
Brezilya	%45
Birleşik Krallık	%44
İtalya	%39
Belçika	%38
Almanya	%37
Panama	%37
Avustralya	%36
Avusturya	%36
İsviçre	%36
İsveç	%33
Hollanda	%30
Fransa	%26

Dışarıdan hizmet alımına yönelik artırılmış harcamalar

Ülke	
Çin	%56
Belçika	%53
İtalya	%49
Fransa	%45
Yeni Zelanda	%43
Hollanda	%42
Almanya	%39
Meksika	%39
İsviçre	%39
Avusturya	%38
Avustralya	%36
Brezilya	%34
Vietnam	%34
Kanada	%33
İrlanda	%33
İsveç	%33
Birleşik Krallık	%28
Norveç	%26
Amerika Birleşik Devletleri	%26
Panama	%24
Türkiye	%19

İşinden çok memnun

Ülke	
Avusturya	%65
Kanada	%49
Meksika	%47
Norveç	%44
Hollanda	%44
Belçika	%43
Brezilya	%42
Yeni Zelanda	%42
Almanya	%40
İsviçre	%40
İsveç	%37
İrlanda	%36
İtalya	%36
Türkiye	%35
Birleşik Krallık	%35
Amerika Birleşik Devletleri	%31
Panama	%29
Avustralya	%26
Fransa	%25
Çin	%18
Vietnam	%12

Son 2 yıl içerisinde önemli bir siber saldırı

Ülke	
Avusturya	%52
Fransa	%52
Vietnam	%51
Türkiye	%46
İsveç	%45
Meksika	%41
Belçika	%39
İsviçre	%38
Brezilya	%35
Hollanda	%35
Birleşik Krallık	%35
Almanya	%33
İtalya	%32
Panama	%32
Avustralya	%31
Yeni Zelanda	%31
İrlanda	%30
Norveç	%30
Amerika Birleşik Devletleri	%28
Kanada	%20
Çin	%20

Sektör Sonuçları

Yönetim kurulu için en önemli BT önceliği

Sektör	
Yayıncılık/Medya	Yenilikçi yeni ürünler
Profesyonel Hizmetler	İyileştirilmiş iş süreçleri
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	İstikrarlı BT performansı
İnşaat/Mühendislik	İstikrarlı BT performansı
Eğitim	İstikrarlı BT performansı
Finansal Hizmetler	Operasyonel verimlilik
Kamu	İstikrarlı BT performansı
Sağlık	Operasyonel verimlilik
Eğlence	Geliştirilmiş müşteri deneyimi
Üretim/Otomotiv	İyileştirilmiş iş süreçleri
Petrol ve Gaz	İyileştirilmiş iş süreçleri
İlaç	İyileştirilmiş iş süreçleri
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	Operasyonel verimlilik
Perakende	Geliştirilmiş müşteri deneyimi
Teknoloji	Yenilikçi yeni ürünler
Telekomünikasyon	Maliyet tasarrufu sağlama
Ulaşım/Lojistik	İstikrarlı BT performansı

BT bünyesi dışında kontrol edilen %10+ teknoloji bütçesi

Sektör	
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%58
Yayıncılık/Medya	%53
İlaç	%52
Kamu	%50
Teknoloji	%49
Telekomünikasyon	%49
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%48
Eğitim	%46
Perakende	%45
Ulaşım/Lojistik	%45
Profesyonel Hizmetler	%43
Finansal Hizmetler	%42
Eğlence	%42
Petrol ve Gaz	%41
Üretim/Otomotiv	%37
Sağlık	%36
İnşaat/Mühendislik	%33

Artırılmış BT bütçesi

Sektör	
Eğlence	%67
Yayıncılık/Medya	%54
Üretim/Otomotiv	%54
Profesyonel Hizmetler	%52
Perakende	%52
Finansal Hizmetler	%51
İnşaat/Mühendislik	%50
Teknoloji	%50
Ulaşım/Lojistik	%50
Sağlık	%46
İlaç	%46
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%46
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%43
Eğitim	%43
Kamu	%38
Telekomünikasyon	%37
Petrol ve Gaz	%36

Kurum genelinde uygulamada olan dijital strateji

Sektör	
Teknoloji	%47
Telekomünikasyon	%43
Sağlık	%39
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%39
Profesyonel Hizmetler	%36
Yayıncılık/Medya	%35
Finansal Hizmetler	%33
Kamu	%29
Üretim/Otomotiv	%26
Ulaşım/Lojistik	%24
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%23
İnşaat/Mühendislik	%23
İlaç	%23
Perakende	%23
Petrol ve Gaz	%22
Eğlence	%21
Eğitim	%18

Sektör Sonuçları

Son 12 aydaki taban maaş artışı

Sektör	
Profesyonel Hizmetler	%55
İnşaat/Mühendislik	%55
Eğlence	%55
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%52
Finansal Hizmetler	%49
Teknoloji	%49
Üretim/Otomotiv	%48
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%47
Eğitim	%43
İlaç	%43
Ulaşım/Lojistik	%43
Sağlık	%41
Perakende	%41
Petrol ve Gaz	%38
Yayıncılık/Medya	%37
Kamu	%32
Telekomünikasyon	%31

İşinden çok memnun

Sektör	
Telekomünikasyon	%40
Sağlık	%38
Eğlence	%38
Profesyonel Hizmetler	%37
Ulaşım/Lojistik	%36
Finansal Hizmetler	%35
Kamu	%35
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%35
Yayıncılık/Medya	%34
Üretim/Otomotiv	%34
Teknoloji	%34
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%32
İnşaat/Mühendislik	%30
Eğitim	%30
İlaç	%29
Petrol ve Gaz	%28
Perakende	%26

Dışarıdan hizmet alımına yönelik artırılmış harcamalar

Sektör	
İlaç	%43
Eğlence	%40
Ulaşım/Lojistik	%39
Finansal Hizmetler	%36
Kamu	%36
Üretim/Otomotiv	%36
İnşaat/Mühendislik	%35
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%33
Profesyonel Hizmetler	%30
Eğitim	%30
Perakende	%30
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%29
Petrol ve Gaz	%29
Teknoloji	%28
Yayıncılık/Medya	%25
Telekomünikasyon	%25
Sağlık	%23

Son 2 yıl içerisinde önemli bir siber saldırı

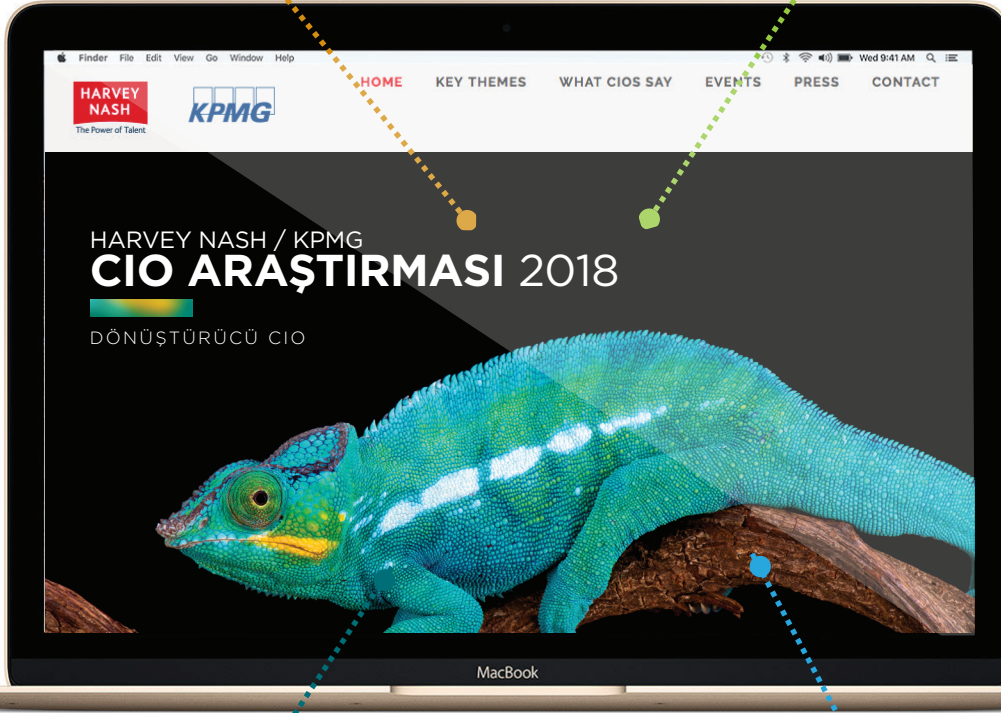
Sektör	
Eğitim	%49
Telekomünikasyon	%45
Eğlence	%44
Üretim/Otomotiv	%42
Ulaşım/Lojistik	%40
İnşaat/Mühendislik	%38
Kamu	%38
Perakende	%36
Yayıncılık/Medya	%34
Finansal Hizmetler	%31
Sağlık	%31
Yardım kuruluşu/Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	%28
İlaç	%28
Profesyonel Hizmetler	%27
Enerji ve Altyapı Hizmetleri	%26
Teknoloji	%26
Petrol ve Gaz	%24

Etkinlikler

Dünya genelindeki lansmanlarımızla ilgili bilgi edinin

İndirin

Raporun dijital sürümünü edinin



Veriler

Etkileşimli sonuç grafiklerine ulaşın

CIO bakış açıları

Dünyanın dört bir yanından CIO'ların görüşlerini okuyun

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



**HARVEY
NASH**

Yeteneğin Gücü

KPMG

KPMG adı ve logosu KPMG International'a ait tescilli markalardır.