

İT xərclərdən biznes dəyərinə: Texnologiya Biznesinin İdarə Edilməsi çərçivəsi rentabelliyi necə yenidən müəyyənləşdirir



ORXAN BABAYEV,

*Baş İnformasiya Direktorlarına
konsultasiya üzrə rəhbər*

*Onilliklər ərzində müəssisələrdə
İT dəstək funksiyası - idarə olun-
malı zəruri xərc kimi qəbul olu-
nurdu. Bu gün isə texnologiyaya
yatırılan investisiyalar məhsul-
darlığın, rəqabət qabiliyyətinin
və dayanıqlılığın əsas hərəkət-
verici qüvvəsinə çevrilib.*



Bu dəyişiklik qlobal xərclərin həm miqyasında, həm də artım tempində öz əksini tapır: Gartner-in məlumatına görə, dünya üzrə IT investisiyaları 2025-ci ildə təxminən 5,56 trilyon ABŞ dollarına çatıb və bu rəqəmin 2026-cı ildə təxminən 6,32 trilyon ABŞ dollarına yüksələcəyi gözlənilir. Bu isə illik ikirəqəmli artım tempini (~13,5%) göstərir və son onilliklərin ən sürətli artımlarından biri hesab olunur. Baş İnformasiya Rəhbərlərinin (CIO) səlahiyyətləri genişləndikcə, təşkilatlar texnologiyaya xərclənən hər bir vəsait vahidinin biznes dəyərinə necə çevrildiyini aydın şəkildə izləməyə imkan verən strukturlaşdırılmış yanaşmaya ehtiyac duyurlar. TBM bu çağırışın həllinə yönələn tanınmış çərçivələrdən biridir və FinOps, ITIL və COBIT kimi yanaşmalarla yanaşı, texnologiya ekosistemi üzrə xərclərin şəffaflığı, idarəetmə və dəyərin reallaşdırılması sahələrinə fərqli baxışlar təqdim edir. TBM çərçivəsi IBM, UPS, National Grid, Bank of Ireland, Fujitsu və Shiseido kimi qlobal şirkətlər tərəfindən tətbiq olunur. Bu təşkilatlar xərclərin şəffaflığını artırmaq, texnologiya investisiyaları üzrə qərarların optimallaşdırılmasını təmin etmək və IT xərcləri ilə biznes nəticələri arasında uyğunluğu gücləndirmək məqsədilə adıçəkilən çərçivədən istifadə edirlər. TBM maliyyə məlumatlarını, bulud xidməti istehlakını, IT aktivləri reyestrlərini və layihə portfellerini integrasiya edərək biznes tələbatı ilə əlaqələndirməklə, rəhbərlərə xərclərin əsas hərəkətverici amillərini, resursların hansı istiqamətlərdə istifadə olundu-

ğunu və optimallaşdırma imkanlarının harada mövcud olduğunu anlamağa imkan verir. Nəticədə, texnologiya büdcəsinin hazırlanması sadəcə hesabatlılıq prosesi deyil, həm də strateji alətə çevrilir.

DÖRD SƏVİYYƏNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

Texnologiya Biznesinin İdarə Edilməsi (TBM) çərçivəsinin əsasını texnologiya xərclərinin aydın, strukturlaşdırılmış şəkildə təşkil edilməsi və onların biznes dəyəri ilə əlaqələndirilməsi təşkil edir. Bu yanaşma adətən dörd səviyyə vasitəsilə izah olunur və hər səviyyə vəsaitlərin necə xərcləndiyi və hansı nəticələr verdiyi ilə bağlı müxtəlif suallara cavab verir.

Bölüşdürmə və uyğunlaşdırma mexanizmləri vasitəsilə bu səviyyələr arasında yaradılmış əlaqə təşkilatlara texnologiya xərclərini ayrı-ayrı maliyyə qeydlərindən başlayaraq ölçülə bilən biznes nəticələrinə qədər izləməyə imkan verir.

Dəqiq struktur təşkilatdan təşkilata fərqlənsə də, əsas prinsip dəyişmir: xərclərin yaranma mənbəyindən başlayaraq onların biznes nəticələrinə necə dəstək verdiyinə qədər tam şəffaflığın təmin edilməsi. Bu isə daha düzgün qərarların qəbuluna, daha güclü məsuliyyət mühitinin formalaşmasına və texnologiya investisiyalarından daha səmərəli istifadəyə şərait yaradır.

1-ci Səviyyə - Xərc kateqoriyaları (Cost Pools). “Biz nəyə xərc çəkirik?” sualına cavab verir.

Bu səviyyə texnologiya xərclərini Ava-



danlıq, Program Təminatı, Daxili Əmək, Xarici Əmək, Xidmətlər, Telekommunikasiya, Obyektlər və Enerji, və Digər kateqoriyalar kimi sadə və standartlaşdırılmış kateqoriyalarda təqdim edir.

Bu səviyyənin məqsədi Baş Kitabdan əldə olunan mühasibatlıq məlumatlarını əməliyyat baxımından istifadə oluna bilən formata çevirməkdir. Maliyyə sistemləri əsasən hesabatlılıq və tələblərə uyğunluq üçün nəzərdə tutulduğu halda, bu səviyyə məlumatları texnologiya üzrə vəsaitlərin necə xərcləndiyini daha aydın göstərən struktura uyğunlaşdırır.

2-ci Səviyyə – İT Qüllələri (IT Towers). “İT, xidmətlərin göstərilməsi üçün əmə-

liyyat baxımından necə təşkil olunub?” sualına cavab verir

“Qüllə” anlayışı İT tərəfindən idarə olunan texnoloji imkanların məntiqi qruplaşdırılmasını ifadə edir. Buraya Data Mərkəzi və Hesablama, Şəbəkə, Tətbiqlərin inkişafı və ya Kibertəhlükəsizlik kimi sahələr daxildir. Xərc kateqoriyaları İT Qüllələrinə ötürülür, çünki xərclər “Nə almışıq” prinsipindən “İT xidmətlərini necə təqdim edirik” prinsipinə yənidən təşkil edilməlidir. Məsələn, avadanlıq xərcləri birbaşa tək bir sahəyə aid edilmir. Server, yaddaş sistemi və ya istifadəçi kompüterləri kimi resurslar hansı İT xidmətləri və texnoloji sahələr tərəfindən istifadə olunursa, xərclər

TBM - Baş kitabdan biznes nəticələrinə

XƏRC HOVUZLARI	İT QÜLLƏLƏRİ	BİZNES XİDMƏTLƏRİ VƏ TƏTBİQLƏR	HƏLLƏR / İMKANLAR
<i>Nəyə xərcləyirik</i>	<i>İT necə təşkil olunub</i>	<i>Biznesin istifadə etdiyi</i>	<i>Biznesin əldə etdiyi nəticələr</i>
Avadanlıq	Data mərkəzi	Əsas bank xidmətləri	Müştəri cəlbə
Program təminatı	Hesablama	Mobil və internet bankçılıq	Ödənişlər və hesablaşma
Daxili əmək	Yaddaş və ehtiyat	Kart email	Kredit qərar vermə
Xarici əmək	Şəbəkə	Ticarət maliyyəsi	Tənzimləyici hesabat
Kənar xidmətlər	Son istifadəçi avadanlığı	Filial əməliyyatları	Süni İntellekt / Data Elmi platforması
Daxili xidmətlər	Tətbiqlərin işlənməsi	Risk və uyğunluq hesabatı	Biznes vahidi 1
Telekommunikasiya	Tətbiq dəstəyi	Paylaşılan xidmətlər	Biznes vahidi 2
Obyekt və enerji	Kibertəhlükəsizlik	Son istifadəçi xidmətləri	Biznes vahidi 3
Digər	Xidmət masası	Catdırılma xidmətləri	
	Çatdırılma	Platforma xidmətləri	
	Platforma	İnfrastruktur xidmətləri	
	Çıxış xidmətləri	Yeni inkişaf edən	
	İT idarəetməsi		
	Təhlükəsizlik və uyğunluq		
Bölgü meyarları: FTE % - Server sayı - GB - Biletlər		İstehlak meyarları: Əməliyyatlar - İstifadəçilər - API çağırışları	Dəyər meyarları: Gəlir - NPS - Risk azaltma

Şəkil 1. TBM-in 4 səviyyəsi.

də həmin istifadə həcminə uyğun şə-
kildə bölüşdürülür. Məsələn, server
resurslarının böyük hissəsini tətbiqlər
istifadə edirsə, xərcin daha böyük payı
Tətbiqlərin İnkişafı və ya Data Mərkəzi
qülləsinə aid edilir.

3-cü Səviyyə – Tətbiqlər (proqram tə-
minatları); Biznes xidmətləri. “Biznes
əslində nədən istifadə edir?” sualına
cavab verir.

Bu səviyyə biznes bölmələrinin fakti-
ki olaraq istifadə etdiyi xidmət və tət-
biqləri əks etdirir. Bank sektorunu mi-
sal olaraq götürsək, buraya Əsas Bank
xidmətləri, Mobil Bankçılıq, Kart Emalı,
Ticarət Maliyyəsi və Risk və Uyğunluq
Hesabatı kimi tətbiqlər daxildir.

Bu yanaşma diqqəti texniki kompo-
nətlərdən biznes yönümlü xidmət və
tətbiqlərə keçirir. Biznes “infrastruk-
tur” və ya “şəbəkə” istifadə etmir – o,
əməliyyatların icrası və ya müştərilərə

xidmət göstərilməsi kimi nəticələrdən
faydalanır.

Məhz bu səviyyədə “vahidin dəyəri
göstəriciləri” (bir əməliyyat, bir istifa-
dəçi və ya bir xidmət üzrə xərc) meyda-
na çıxmağa başlayır.

4-cü Səviyyə - Həllər və imkanlar. “Təş-
kilat tətbiqlər və biznes xidmətlərdən
istifadə edərək hansı nəticələri təqdim
edir?” sualına cavab verir.

Bu son səviyyə texnologiyayı birbaşa
biznes nəticələri ilə əlaqələndirir. Əv-
vəlki səviyyədən fərqli olaraq, burada
söhbət sistem və ya tətbiqlərdən deyil,
biznesin yekunda əldə etdiyi nəticələr-
dən gedir.

Məsələn:

- Kredit qərarlarının verilməsi Əsas Bank xidmətləri, rəqəmsal kanallar və risk analitikası kimi müxtəlif biznes xidmətlərini və tətbiqləri birləşdirir;
- Müştəri cəlbi rəqəmsal platformaları,

What is Technology Business Management (TBM)?



Xərc kateqoriyası	Məbləğ (AZN)	Pay	Məlumat mənbəyi
Avadanlıqlar	400,000	40%	Aktiv reyestri / amortizasiya
Proqram təminatı	300,000	30%	Lisenziya inventarı
Daxili əmək	90,000	9%	İR sistemi + iş vaxtı tabelləri
Kənar xidmətlər	110,000	11%	Təchizatçı hesab-fakturaları
Telekommunikasiya	60,000	6%	Telekommunikasiya müqavilələri
Obyektlər və enerji	40,000	4%	Mərtəbə sahəsinin bölgüsü
Cəmi IT xərcləri	1,000,000 AZN	100%	

Cədvəl 1. Bank ABC – illik IT xərclərinin TBM üzrə Xərc kateqoriyalarına yenidən təsnifatı.

filial əməliyyatlarını və müştəri qeydiyyatı (onboarding) sistemlərini bir araya gətirir;

- Ödənişlər və hesablaşma kart emalı sistemlərinə, bank platformalarına və müştəri interfeyslərinə əsaslanır.

Bu səviyyə ona görə mövcuddur ki, yalnız burada texnologiya xərclərini müştəri üzrə gəlir, əməliyyat marjası və ya risklərin azaldılması kimi biznes nəticələri ilə birbaşa müqayisə etmək mümkün olur.

IT Qülləsi	FTE sayı	Bölüşdürülmüş əmək (AZN)	$= 90,000 \times \text{pay}$
Data mərkəzi və Hesablama	4	8,000	$= 90,000 \times 4/45$
Saxlama və Backup	2	4,000	$= 90,000 \times 2/45$
Şəbəkə	4	8,000	$= 90,000 \times 4/45$
Son istifadəçi hesablaması	2	4,000	$= 90,000 \times 2/45$
Tətbiqin inkişafı	12	24,000	$= 90,000 \times 12/45$
Tətbiq dəstəyi	10	20,000	$= 90,000 \times 10/45$
Kibertəhlükəsizlik	4	8,000	$= 90,000 \times 4/45$
Xidmət masası	7	14,000	$= 90,000 \times 7/45$
Cəmi daxili əmək	45	90,000 AZN	

Cədvəl 2. 90,000 AZN məbləğində Daxili Əmək kateqoriyasının, bölgü meyarı kimi tam ştatlı işçi sayı (FTE) əsas götürülməklə, IT Qüllələri üzrə bölüşdürülməsi.

PRAKTİK NÜMUNƏ:

ORTA ÖLÇÜLÜ AZƏRBAYCAN BANKI

Fərz edək ki, ABC Bank adlı bir kommersiya bankının illik İT büdcəsi 1 milyon AZN təşkil edir. TBM tətbiq edilməzdən əvvəl maliyyə direktoru (CFO) İT xərclərini yalnız xərc mərkəzləri üzrə görür: “İT əməliyyatları”, “rəqəmsal kanallar”, “layihə ofisi” və s. rəqəmlər düzgün olsa da, kifayət qədər məlumatverici deyil – onlar rəhbərliyin gec-tez verdiyi əsas suala cavab vermir: mobil bankçılığın idarə olunması və ya kart əməliyyatının emalı əslində banka neçəyə başa gəlir? Aşağıdakı nümunə 1 milyon AZN məbləğində büdcənin bütün dörd səviyyə üzrə necə bölüşdürüldüyünü və hər bir göstəricinin öz mənbəyi əsasında necə izlənilə bildiyini nümayiş etdirir.

1-ci addım – Xərc kateqoriyaları

1 milyon AZN məbləğində Baş Kitab məlumatları mühasibat uçotu kateqo-

riyalarından standart xərc kateqoriyalarına yenidən təsnifləşdirilir. Hər bir xərc kateqoriyası vahid və audit oluna bilən məlumat mənbəyinə əsaslanır - yəni hər bir rəqəm mühasibat uçotu və qeydiyyat sistemlərindəki məlumatlarla üzləşdirilə bilər.

2-ci addım - Xərc kateqoriyalarının İT Qüllələrinə bölüşdürülməsi

Hər bir xərc kateqoriyası obyektiv bölgü meyarları əsasında İT Qüllələri arasında bölüşdürülür. Nümunənin tam izlənilə bilən olması üçün 90,000 AZN məbləğində Daxili Əmək kateqoriyasını nəzərdən keçirək. Bankın İT departamentində 45 tam ştatlı mühəndis çalışır və onlar aşağıda göstərilən şəkildə İT Qüllələr üzrə bölüşdürülüb. Bölgü meyarı tam ştatlı işçilərin (FTE) payıdır və düstur hər bir sətir üçün eynidir:

Qeyd: Yuxarıda İT Qüllələr üzrə qeyd edilən məbləğlər yekun məbləğlər deyil, çünki digər xərc kateqoriyaları da oxşar qaydalar əsasında İT Qüllələri

Biznes xidməti	Layihə saati (yr)	Tətbiqin inkişafı xərci (AZN)	= 24,000 x pay
Əsas Bank xidmətləri	600	3,600	24,000 × 600/4000
Mobil və internet bankçılıq	1100	6,600	24,000 × 1100/4000
Kart emalı	500	3,000	24,000 × 500/4000
Ticarət maliyyəsi	400	2,400	24,000 × 400/4000
Filial əməliyyatları	750	4,500	24,000 × 750/4000
Risk və uyğunluq	650	3,900	24,000 × 650/4000
Cəmi tətbiqin inkişafı qülləsi	4,000	24,000 AZN	

Cədvəl 3. 24,000 AZN məbləğində Tətbiqin İnkişafı Qülləsinin, bölgü meyarı kimi layihə saatları əsas götürülməklə, Biznes Xidmətləri üzrə bölüşdürülməsi.



Biznes xidməti	Cəmi xərc (AZN)	Vahidin həcmi	Ölçü vahidi	Vahidin dəyəri (AZN)
Əsas Bank xidmətləri	216,000 (3,600 AZN daxili əmək xərci kateqoriyasından tətbiqin inkişafı qülləsinə düşən hissədir)	480,000	Aktiv müştəri üzrə	0.45
Mobil və internet bankçılıq	168,000 (6,600 AZN daxili əmək xərci kateqoriyasından tətbiqin inkişafı qülləsinə düşən hissədir)	4,200,000	Əməliyyat üzrə	0.04
Kart emalı	140,000 (3,000 AZN daxili əmək xərci kateqoriyasından tətbiqin inkişafı qülləsinə düşən hissədir)	7,000,000	Əməliyyat üzrə	0.02
Ticarət maliyyəsi	78,480 (2,400 AZN daxili əmək xərci kateqoriyasından tətbiqin inkişafı qülləsinə düşən hissədir)	12,000	Emal olunan əqd üzrə	6.54
Filial əməliyyatları	250,500 (4,500 AZN daxili əmək xərci kateqoriyasından tətbiqin inkişafı qülləsinə düşən hissədir)	85	Filial/ay üzrə	2,947.06
Risk və uyğunluq	147,020 (3,900 AZN daxili əmək xərci kateqoriyasından tətbiqin inkişafı qülləsinə düşən hissədir)	118	Tələblərə uyğunluq keysi üzrə	1,245.94
Cəmi	1,000,000 AZN			

Cədvəl 4. Bank ABC – tam əsaslı xidmət xərcləri və vahid iqtisadi göstəricilər.





üzrə bölüşdürülür.

3-cü addım - İT Qüllələrinin Tətbiq / Biznes xidmətlərinə bölüşdürülməsi

Daha sonra İT Qüllələri istehlak göstəriciləri əsasında Tətbiqlər / Biznes Xidmətləri tərəfindən istifadə olunur – bu göstəricilərə əməliyyat sayı, aktiv istifadəçilər, layihə saatları və sorğu (help desk ticket) sayı daxildir. Məsələn, Tətbiqin İnkişafı Qülləsini (24,000 AZN) davam etdirərək. Bankın Layihə İdarəetmə Ofisi il ərzində biznes xidmətləri üzrə ümumilikdə 4,000 iş saatının istifadə olunduğunu bildirir.

Bölüşdürmə düsturu aşağıdakı kimidir: *Tətbiqin inkişafı xərcini Xidmətə bölüşdürmə: $24,000 \times (X \text{ xidmətində layihə saatları} / 4,000)$*

Qalan hər bir İT Qülləsi də özünə uyğun bölgü meyarı əsasında eyni şəkildə bölüşdürülür. Bu proses nəticəsində tam əsaslı xidmət xərci modeli formalaşır.

Beləliklə, hər bir AZN məbləği Tətbiq (Biznes Xidməti), Qüllə, Xərc Kateqoriyası və sonda ilkin Baş Kitab qeydinə qədər tam izlənilə bilər.

Hər bir İT Qülləsi bölüşdürüldükdən sonra bank İT xərclərini biznes üçün anlaşılan dildə ifadə edə bilər: bir müştəriyə düşən xərc, bir əməliyyata düşən xərc, bir əqdə düşən xərc. Məhz bu baxış maliyyə və biznes rəhbərlərinin istifadə edə biləcəyi məlumatı təmin edir.

4-cü addım – Tətbiqlərin və Xidmətlərin imkanlarla əlaqələndirilməsi

Modelin 3-cü səviyyəsində xərclərin analizi güclü olsa da, İT xərcləri İT terminləri ilə təsvir edir. Dörd səviyyəli modelin mövcudluğunun əsas səbəbi olan son addım isə Tətbiqlərin və ya Xidmətlərin, onların birlikdə formalaşdırdığı biznes imkanları ilə əlaqələndirilməsidir. İmkan tək bir tətbiq deyil, bir

İmkan (4-cü Səviyyə)	Mobil bankçılıq	Əsas bank xidmətləri	Kart emal	Filial əməliyyatları	Ticarət maliyyəsi	Risk və təhlələrə uyğunluq	İmkan üzrə cəmi (AZN)
Müştəri cəlb	40% → 67,200 AZN	25% → 54,000 AZN	—	35% → 87,675 AZN	—	—	208,875 AZN
Ödənişlər və hesablaşma	30% → 50,400 AZN	30% → 64,800 AZN	70% → 98,000 AZN	25% → 62,625 AZN	20% → 15,696 AZN	—	291,521 AZN
Kredit qərarlarının verilməsi	30% → 50,400 AZN	30% → 64,800 AZN	—	20% → 50,100 AZN	—	40% → 58,808 AZN	224,108 AZN
Tənzimləyici hesabatlılıq	—	15% → 32,400 AZN	30% → 42,000 AZN	20% → 50,100 AZN	80% → 62,784 AZN	60% → 88,212 AZN	275,496 AZN
Xidmət üzrə cəmi	168,000 AZN	216,000 AZN	140,000 AZN	250,500 AZN	78,480 AZN	147,020 AZN	1,000,000 AZN

Cədvəl 4. Bank ABC – tam əsaslı xidmət xərcləri və vahid iqtisadi göstəricilər.



neçə tətbiqin və ya xidmətin birlikdə yaratdığı biznes nəticəsidir. Hər bir Tətbiq və ya Xidmət öz dəyərinin müəyyən faizini bir və ya bir neçə İmkana yönəldir. Göstərdiyimiz misalda, bu bölgü obyektiv göstəricilərə əsaslanan çəkilərlə aparılır və “yeni açılan hesablar”, “emal olunan əməliyyatlar” və ya “qəbul edilən kredit müraciətləri” kimi imkanlar üzrə bölüşdürülür.

Aşağıdakı matris bu əlaqəni açıq şəkildə göstərir. Cədvəl 4-də təqdim olunan hər bir Xidmət həmin cədvəldə müəyyən edilmiş ölçü vahidinə əsasən bir və ya bir neçə İmkan üzrə bölüşdürülür. Məsələn, Mobil və İnternet Bankçılıq üzrə 4,200,000 əməliyyat məqsədə görə bölünür: 1,680,000-i müştəri qeydiyyatı (onboarding) ilə bağlıdır (40% → Müştəri Cəlbi), 1,260,000-i ödəniş əməliyyatlarıdır (30% → Ödənişlər və Hesablaşma) və 1,260,000-i kreditlə bağlıdır (30% → Kredit qərarlarının verilməsi). Sütun üzrə oxuduqda bir Xidmətin müxtəlif imkanlara necə bölündüyü görünür; sətir üzrə oxuduqda isə bir İmkanın bir neçə Xidmətdən necə formalaşdığı aydın olur.

Əlaqələndirmə tamamlandıqdan sonra hər bir İmkanın dəyəri müvafiq Əsas Fəaliyyət Göstəricisi (KPI) ilə əlaqələndirilə bilər və məhz bu əlaqə İT xərclərini sadə büdcə maddəsindən çıxararaq əsaslandırılabilir investisiya gəlirliliyi (ROI) müzakirəsinə çevirir.

RƏQƏMLƏRDƏN QƏRARLARA

Misal olaraq Müştəri Cəlbini götürək. Cədvəl 5-ə əsasən, bu İmkanın illik İT xərci 208,875 AZN təşkil edir. Tutaq

ki, bank ildə 8,000 yeni müştəri hesabı açır. Bu halda bir müştərinin cəlb olunması üçün İT xərci belə hesablanır: $208,875 \text{ AZN} \div 8,000 \text{ müştəri} = \sim 26 \text{ AZN}$ (bir müştəri üzrə). Əgər orta Müştəri Ömrü Dəyəri (Customer Lifetime Value) 350 AZN-dirsə, İT üzrə cəlb etmə xərci bu düsturla ifadə olunur: $26 \text{ AZN} \div 350 \text{ AZN} = \sim 7.4\% \text{ CLV}$. Sadə dildə desək, bank bir müştəridən əldə etdiyi hər 1 AZN CLV üçün həmin müştərinin cəlb olunmasını təmin edən İT sistemlərinə təxminən 7 qəpik xərcləyir – bu isə əsaslandırılabilir bilən bir nisbətdir.

4-cü səviyyə olmadan bu cür müqayisələrin heç biri mümkün deyil və İT sadəcə xərc mərkəzi kimi qalır. Dördüncü səviyyə ilə isə İT artıq investisiya portfeli kimi görünür və hər bir komponenti ölçülə bilər biznes gəliri ilə qiymətləndirilir.

KPMG-NİN PERSPEKTİVİ

KPMG, TBM-in tətbiqi sahəsində zəngin və sınaqdan keçirilmiş təcrübəyə malikdir. Bu təcrübə xərclərin şəffaflığı modellərinin gücləndirilməsini, maliyyə və İT-nin ortaq göstəricilər ətrafında uyğunlaşdırılmasını, texnologiya investisiyalarını müəssisə dəyəri ilə birləşdirən idarəetmə çərçivələrinin qurulmasını əhatə edir. Azərbaycanda rəqəmsal transformasiyadan keçən təşkilatlar üçün KPMG-nin sınaqlanmış yanaşması texnologiya liderliyini sadəcə xərc mərkəzindən çıxararaq ölçülə bilər və biznes artımını dəstəkləyən strateji bir funksiya halına gətirir.