

Atatürk Mahallesi, Ataşehir Bulvarı, Gardenya 5 Plaza,
Kat 16, Ataşehir / İSTANBUL
+90 216 455 39 66
<https://trasta.com.tr>

Risk Yönetimi Hizmetleri



TRASTA

RY-2026-01

Protiviti Global Business Consulting ve NC State Poole College of Management ERM Initiative iş birliğiyle hazırlanan “2026 Executive Perspectives on Top Risks and Opportunities” Raporu, raporlar serisinin 14. halkasını oluşturmaktadır.

Raporda, 1.540 adet yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticinin;

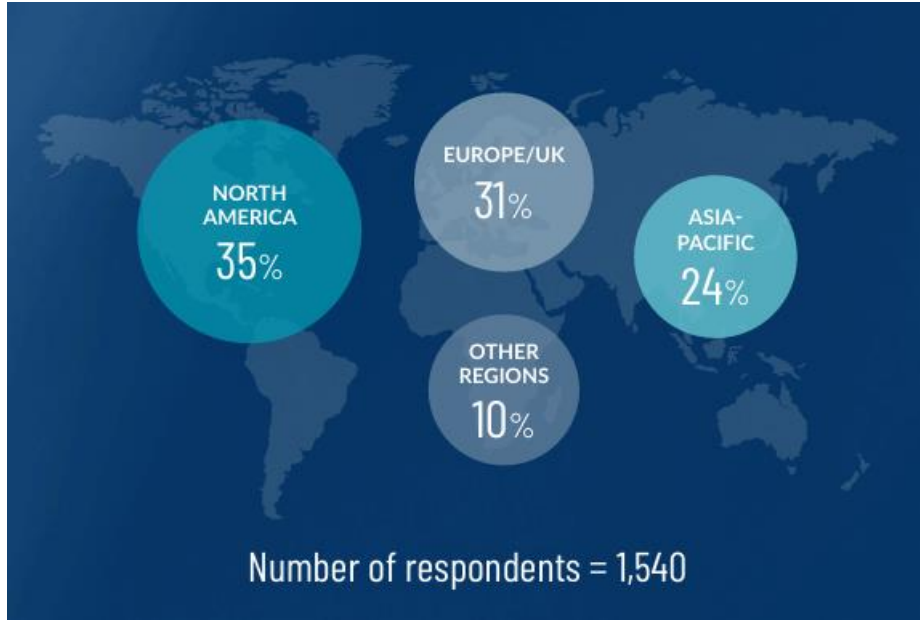
- Mevcut ortamda üç spesifik büyüme alanına,
- Yapay zekânın organizasyonları üzerindeki dönüştürücü etkisiyle ilgili fırsatlar ve zorluklara,
- Yakın vadede (iki ila üç yıl) ufukta görünen en önemli (makroekonomik, stratejik ve operasyonel boyutta) 28 spesifik risk ve uzun vadede (on yıl içinde) stratejik ve operasyonel yakın dönem risklerini de dikkate alan 12 risk temasına,
- Karşı karşıya oldukları fırsatlar ve riskler dikkate alındığında, kuruluşlarının kısa vadeli stratejik yatırım önceliklerine

ilişkin görüşleri alınmıştır.

Kısaca, rapor yönetim kurulları ve üst düzey yönetimlerin risk ve fırsatlara bakış açısını ortaya koymakta olup katılımcı profili ve önemli tespitlerine ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1. Katılımcı Profili

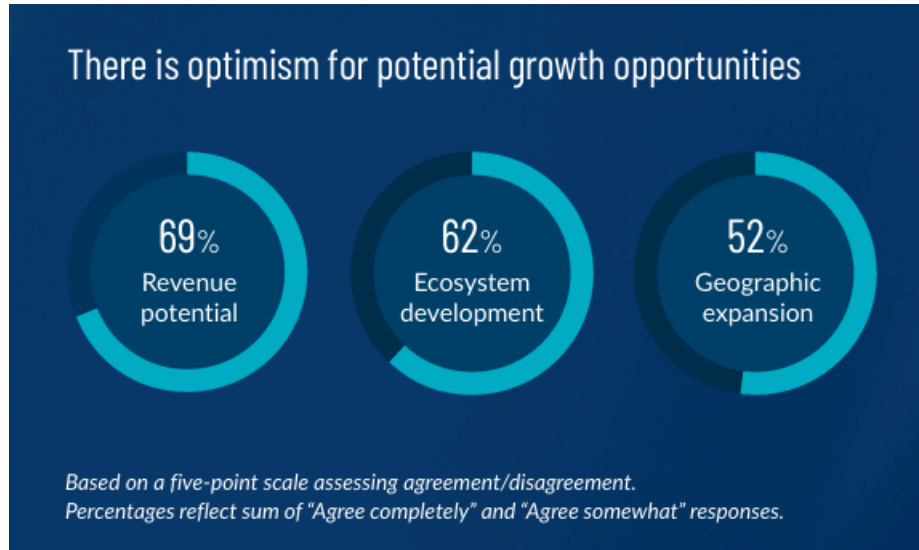
- **1.540 yönetici:** Yönetim kurulu üyeleri, CEO, CFO, COO, CIO, CTO, CISO, CRO ve diğer C-Level liderler.
- **Coğrafi dağılım:** Kuzey Amerika (%35), Avrupa ve Birleşik Krallık (%31), Asya-Pasifik (%24), diğer bölgeler (%10).



- **Sektör çeşitliliği:** Finansal hizmetler (%21), tüketici ürünleri (%16), üretim ve dağıtım (%14), teknoloji-medya ve telekomünikasyon (%11), sağlık (%9), havacılık ve savunma (%8), enerji (%8), kamu (%8) ve diğerleri.
- **Şirket büyüklüğü:** Ciro sınıflamasına göre %24'ü 10 milyar \$ üzeri, %38'i 1–9,9 milyar \$, %26'sı 100 milyon–999 milyon \$, %12'si 100 milyon \$ altı gelire sahip şirketler.

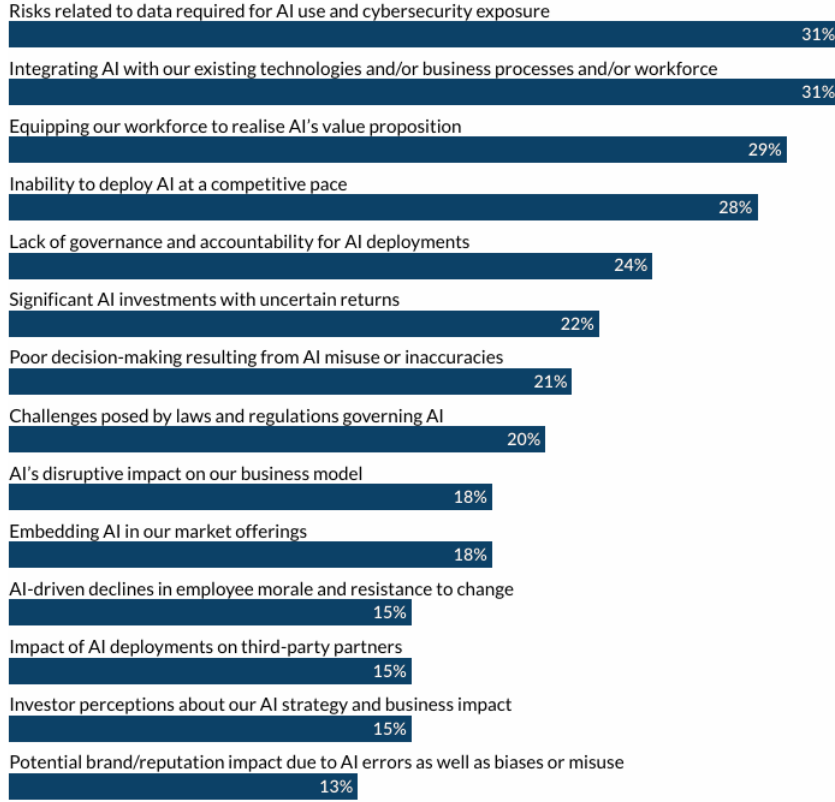
2. Önemli Tespitler

- **Gelir artışı beklentisi:** Katılımcıların %69'u, makroekonomik ortama karşın önümüzdeki 2–3 yılda gelirlerini artırma fırsatı gördüğünü belirtiyor. Ayrıca, yanıtlayıcıların %62'si **stratejik ortaklıklarını ve iş birliklerini**; %52'si ise **coğrafi yayılımlarını** büyütme konusunda fırsatlar bulunduğunu ifade ediyor.



- **Yapay zekâ:** Hem dönüştürücü bir büyüme motoru hem de karmaşık bir meydan okuma, bir risk olarak okunuyor. Katılımcıların %31'i onu **mevcut teknolojilerine, iş süreçlerine ve insan kaynağına entegre etmeye** odaklanıyor. Benzer bir yüzde ile yanıt veren kullanıcılar ise yapay zekanın kullanımı için ihtiyaç duyulan **verilerde sızıntı ve siber güvenlik risklerini** önemli bir risk unsuru olarak vurguluyor.

Figure 2: Which of the following issues reflect your organisation's most significant priorities regarding the impact of AI on your business over the next 2-3 years?



Percentages reflect frequency with which each area was selected among the top three.

- **Siber güvenlik:** En büyük küresel risk olarak görülüyor. Dolayısıyla da önemli bir yatırım önceliği olarak değerlendiriliyor.
- **İnsan kaynağı:** Yetenek riskleri, dünya genelinde yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey liderler arasında ön planda olmaya devam ediyor. **İş gücünün yeniden beceri kazanması ve nitelikli iş gücünün bulunabilirliği** konuları, özellikle yapay zekânın iş rolleri ve iş gücü dönüşümü üzerindeki etkisi nedeniyle önemini koruyor.
- **Ekonomik koşullar ve ticaret:** Ekonomi ve ticaretle ilgili endişeler küresel piyasalar üzerinde baskı oluşturuyor. **Faiz oranları ve enflasyonla bağlantılı belirsizlikler** ise katılımcılar arasında hâlâ ihtiyatla yaklaşılan konular.
- **Müşteri deneyimi, siber güvenlik ve yapay zeka uzun vadeli stratejik odak alanları.** Kuruluşlar **uzun vadeli stratejilerinde müşteri ve rekabet dinamiklerini, güvenlik ve gizliliği, yapay zeka uygulamalarını önceliklendiriyor.** Bu da hem kısa vadeli hem de gelecekteki fırsat ve riskleri kapsayan **entegre karar alma yaklaşımına doğru bir kayışa** işaret ediyor.



3. Kısa Dönem İlk 5 Risk

Bu kategoride toplam 28 risk değerlendirilmiş olup 11'i operasyonel, 9'u makroekonomik, 8'i ise stratejik niteliktedir.

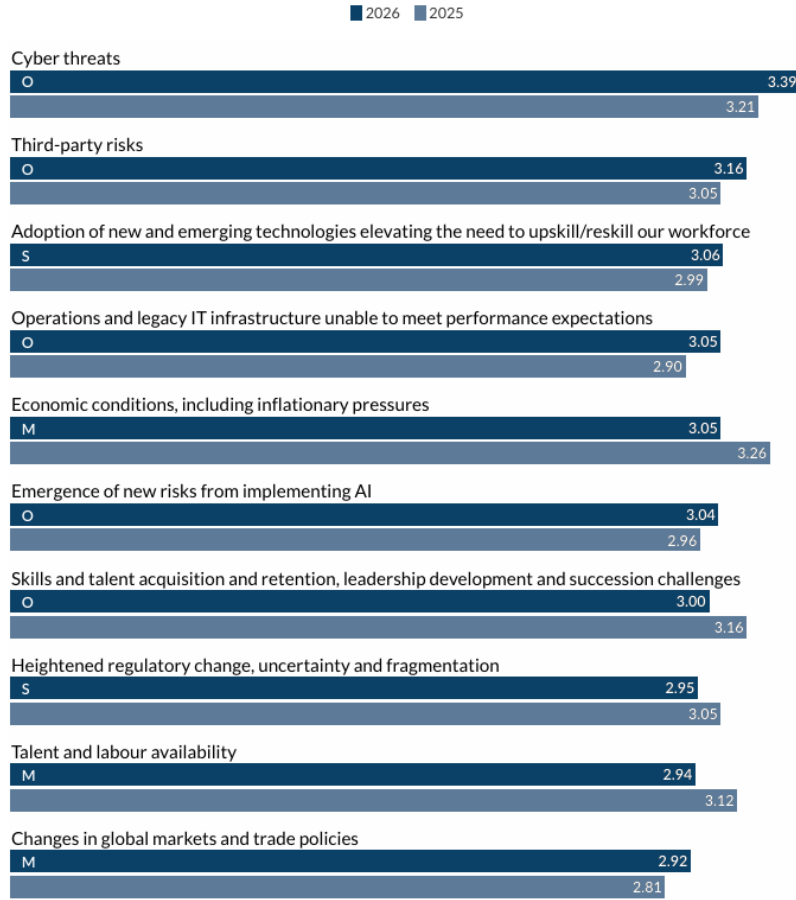
Katılımcıların değerlendirdiği riskler arasında, kısa dönemde ilk 5 sırayı işgal eden riskler aşağıdaki listede yer almaktadır.

- Siber tehditler
- Üçüncü taraf riskleri
- Yeni teknolojilerin benimsenmesiyle iş gücü yetkinlik açığı
- IT altyapısının beklentileri karşılayamaması
- Ekonomik koşullar

Kendisine ilk on sırada yer bulan risklere de aşağıdaki grafikte yer verilmektedir.

Grafikte yer alan O, S ve M harfleri, riskin kategorisini göstermektedir. Operasyonel, stratejik ve makroekonomik anlamına gelmektedir.

Figure 3: Top 10 risks for the near-term



Bu grafiğin verdiği birkaç önemli mesaj bulunmaktadır:

- On riskin altısının, geçen seneye nazaran etkisini artırdığı gözlemlenmektedir. Bu tespit, genel olarak **risk ortamının bozulma (risklerin şiddetlenme) temayülünde olduğu** şeklinde yorumlanabilir. Özellikle siber tehditler, üçüncü taraf riskleri, IT altyapısının beklentileri

karşılayamaması ve küresel pazarlardaki ve ticaret politikalarındaki değişiklikler risklerinin bu açıdan baskın olduğu gözlemlenmektedir.

- Ekonomik risklerin bir önceki seneye göre etkisinin azaldığının belirtilmesi dikkat çekmektedir.
- İlk on sıra, operasyonel riskler tarafından domine edilmektedir. Söz konusu risklerin beşi, operasyonel kategoride yer almaktadır. Bu risklere bakıldığında, **operasyonel kırılabilirliklerin, yetenek yönetiminin getirdiği zorlukların ve gelişen teknolojilerin yıkıcı potansiyelinin** kısa vadede gündemde kalacağı anlaşılmaktadır.

4. Uzun Dönemli İlk 5 Risk

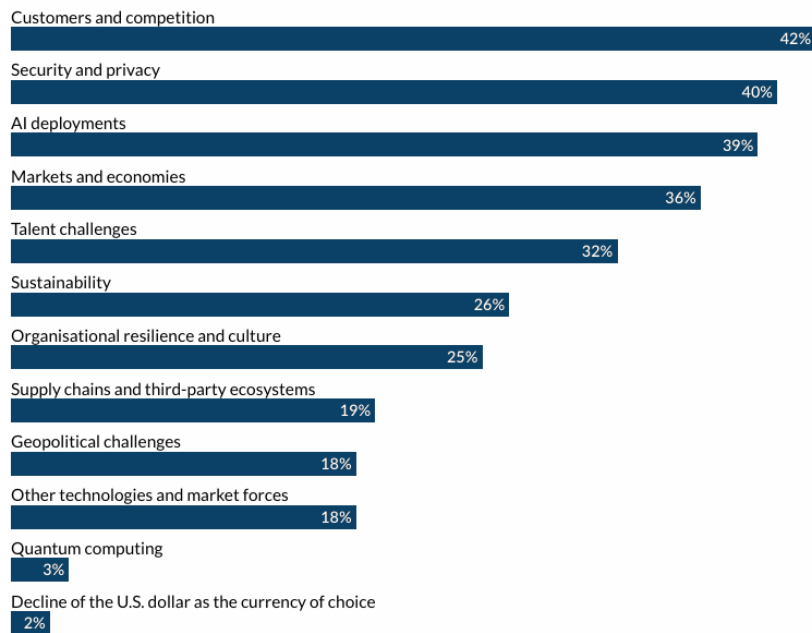
“2026 Executive Perspectives on Top Risks and Opportunities” Raporu hazırlanırken, katılımcılardan önümüzdeki 10 yıl içinde stratejilerini değerlendirirken ve yatırımlar yaparken en çok dikkate alacakları üç temel risk alanını, 12 risk teması arasından seçmeleri de talep edilmiştir. Bu risk temaları belirlenirken, kısa vadede incelenen 28 spesifik risk alanı göz önünde bulundurulmuştur.

Katılımcıların değerlendirdiği riskler arasında, uzun dönemde ilk 5 sırayı işgal eden riskler aşağıdaki listede yer almaktadır.

- Müşteriler ve rekabet
- Güvenlik ve gizlilik
- Yapay zekanın yayılımı
- Piyasa ve ekonomik riskler
- Yetenek çekimi ve elde tutma

Kendisine ilk on sırada yer bulan risklere de aşağıdaki grafikte yer verilmektedir.

Figure 7: Long-term risks



Percentages reflect frequency with which each area was selected among the top three.

Grafiğin incelenmesi neticesinde yönetim kurulları ve üst düzey yönetimlerin önümüzdeki on yıla bakarken izlemesi ve tartışması açısından değerli olabilecek bazı içgörüler aşağıda verilmektedir:

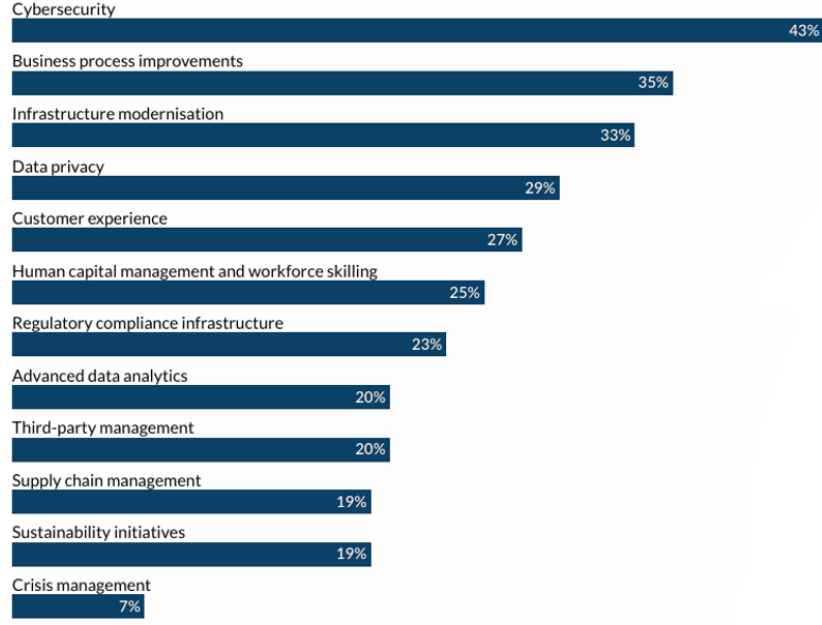
- Stratejik odak: Uzun vadeli endişelerin ilk dört başlığı – müşteriler ve rekabet, güvenlik ve gizlilik, yapay zekanın yayılımı, piyasa ve ekonomik riskler – hızla değişen dijital ortamda **rekabetçi kalabilme ve paydaş güvenini sürdürme ihtiyacını** açıkça yansıtmaktadır. Yöneticiler, uzun vadeli stratejinin **müşteri deneyimlerini, veri korumasını ve sorumlu inovasyonu önceliklendirmesi** gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu temalar **büyüme, pazar payı ve marka güvenilirliği** ile doğrudan bağlantılıdır.
- Yetenek ve teknoloji: Yetenek sorunları ile yapay zekâ uygulamaları birlikte üst sıralarda yer almaktadır. Bu durum, **yeni teknolojilerin iş gücü üzerindeki etkilerinin** hem kısa hem uzun vadede kalıcı bir endişe olduğunu göstermektedir. Araçların sunduğu imkânlar ile potansiyel risklere yönelik bu çift odak, **uzun vadeli yatırımların güçlü iş gücü geliştirme, sorumlu yapay zekâ yönetimi ve inovasyonu destekleyecek kültürel dönüşümü** içermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Bazı sistemik riskler yükselmektedir. Söz konusu riskler uzun vadede eşit önceliğe sahip değildir. **Sürdürülebilirlik, kurumsal dayanıklılık, tedarik zincirleri ve jeopolitik zorluklar** gibi temalar, iklim değişikliğinden küresel istikrarsızlığa kadar sistemik bozulmalara dair artan farkındalığı yansıtmaktadır. Ancak daha düşük sıralarda yer almaları, bu risklerin kabul edilmesine rağmen **henüz strateji oluşturma ve uygulama süreçlerine tam olarak entegre edilmediği** anlamına gelmektedir. Yönetim kurulları ve üst yönetimler, bu alanların mevcut risk çerçevelerinde yeterince ağırlıklandırılıp ağırlıklandırılmadığını sorgulamalı; özellikle **uzun vadede pazarları ve tedarik zincirlerini yeniden şekillendirme potansiyelleri** göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bazı riskler şu anda düşük öncelikli olarak görülse de yönetimlerin ileriye dönük olarak bu alanlardaki **gelişmeleri izlemesi ve stratejik çeviklik sağlamak için senaryo planlaması yapması** gerekmektedir. **Bu gelişmelerden herhangi biri gerçeğe dönüşürse, hazırlıksız olanlar için çok geç olacaktır.**

Bu içgörüler, uzun vadeli risk perspektifinin gerçekten stratejik olduğunu ve **pazar konumlandırması, teknolojik genişleme, iş gücü dönüşümü ve sistemik dayanıklılığı** kapsamı gerektiğini göstermektedir. İleriye dönük böylesi bir yaklaşımın kurum genelinde benimsenmesi, üst düzey yönetimlerin dış çevredeki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. **Bu tür bir dikkat ve öngörü, yönetim kurulu ve üst yönetim için artık temel bir gereklilik haline gelmiştir.**

5. Stratejik Yatırım Öncelikleri

Anket çalışmasında, raporda işaret edilen riskler ve fırsatlar ışığında, katılımcıların kısa vadede stratejik yatırım önceliklerine ait içgörülerini de aktarmaları talep edilmiş olup sonuçlara aşağıdaki grafikte yer verilmektedir.

Figure 8: Top strategic investment priorities



Percentages reflect frequency with which each area was selected among the top three.

6. Stratejik Çıkarımlar

Rapordaki şu vurgu, stratejik olarak tüm üst yönetimlerin dikkate alması gereken bir husus olarak öne çıkmaktadır:

“Son birkaç yıldır süregelen belirsizliklere ve değişen jeopolitik ve ekonomik dinamiklere rağmen, sonuçlarımız iş dünyası liderlerinin harekete geçmeye hazır olduklarını ve dönüşümü sağlamak ile büyüme fırsatlarını gerçekleştirmek için yeniliği, stratejik ortaklıkları ve uzun vadeli planlamayı benimsediklerini gösteriyor. Bu gün kuruluşların karşı karşıya olduğu en büyük risk ise hiçbir şey yapmamaktır.”

Raporu detaylı olarak okumak isteyenler [buradan](#) erişebilir.

Özgün Çınar, Trasta Danışmanlık A.Ş.’de Risk Yönetimi ve İç Denetim Yönetici Ortağı olarak görev yapıyor. Sektörel birçok çalışmaya 15 yılı aşkın tecrübesiyle katkıda bulunan Çınar, 2023 yılı Nisan ayından bu yana ekibimizin üyesi.