



## Korona virüs: Siyah Kuğu mu? Olağan Şüpheli mi?

Nadir GÜNAK- TÜYİD Üyesi - İstanbul Üniversitesi Finans Doktora Öğrencisi

İş dünyasında sürdürülebilirlik ve kurumsal risk yönetimi bağlamında bir salgın hastalık bekleniyor muydu? Yakın tarihte yayınlanmış biri yerel, diğeri global iki rapor üzerinden gelişmeleri okumaya çalışalım.

Öncelikle herkese sağlık, sıhhat ve afiyet dileklerle başlamak istiyorum. Finans ve sermaye piyasalarında zor zamanlardan geçiyoruz, bunun kısa, orta ve uzun vadede ekonomik birçok sonucu olacak; ancak her şeyin başı sağlık, olmaya devlet cihanda bir nefes sıhhat gibi.

2008 krizinden bir yıl önce yayınlanan Siyah Kuğu kitabında Nassim Nicholas Taleb, karar alma mekanizmalarının istatistik ve olasılık hesaplamaları ile tahmin edilemeyen, öngörülemeyen gelişmeler karşısında yetersizliğini vurgulamıştır. Bir durumun Siyah Kuğu olarak adlandırılabilmesi için, örneğin 11 Eylül gibi geçmişte olabirliğine işaret edecek hiçbir belirtinin olmaması, olağanüstü bir etkiye sahip olması ve tahmin edilebilir olmamasına rağmen gerçekleşikten sonra bir açıklamanın uydurulması gerekmektedir.

Başrollerinde Stephen Baldwin, Gabriel Byrne, Benicio Del Toro, Kevin Pollak ve filmdeki rolüyle en iyi yardımcı erkek oyuncu Oscar'ını kazanan Kevin Spacey'in oynadığı 1995 yapımı Olağan Şüpheliler (The Usual Suspects) filminde, yaptıkları soygun sırasında yakalanan 5 kafadardan en zayıf halka ve masum olarak gözükken sol kolu ve bacağı sakat Verbal (Kevin Spacey) polise konuşarak diğerlerinin Kayzer Soze isimli gaddar bir Türk mafya lideriyle birlikte hareket ettiklerini itiraf ederek (aslında uydurarak) serbest kalır ve elini kolunu sallayarak (evet, hiçbir sakatlık belirtisi göstermeksizin) kaçar. Polis duruma uyanır ama geç kalmıştır.



Bilmeyenler için başlıktaki Siyah Kuğu ve Olağan Şüpheliler'i açıkladığımız bu kısa girizgahtan sonra sürdürülebilirlik ve kurumsal risk yönetimi anlamında çok önemli ve değerli iki rapordan bahsetmek istiyorum.

Raporlardan biri bu yıl ilk defa hazırlanan ve Türkiye'de büyük bir eksikliği giderecek olan Prof. Dr. Davut Pehlivanlı hocamızın 2019'un Ekim-Kasım aylarında finans ağırlıklı risk yöneticisi, denetçi, üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyelerinden oluşan 407 katılımcı ile gerçekleştirdiği anket sonucunda Ulusal Risk Raporu, Ocak 2020'de yayınlandı. Ekonomik, jeopolitik, teknolojik, toplumsal ve çevresel toplam 42 risk olasılık ve etki açısından sıralanarak haritalandırılmıştır. Risklerin sıralaması şu şekilde:

#### Olasılık açısından ilk 10 risk

Genç İşsizliği  
Yolsuzluk  
Medya Yankı Odaları ve Sahte Haberler  
Döviz Kuru  
Kredi Ödeme Problemleri  
Ulusal Politik Kutuplaşma  
Piyasadaki Olumsuz Gelişmeler  
Doğal Afet  
Bölgesel Çatışmalar  
Ekonomide Zayıf Büyüme

#### Etki açısından ilk 10 risk

Doğal Afet  
Döviz Kuru  
Ekosistemin Çökmesi ve Su Krizleri  
Kredi Ödeme Problemleri  
Genç İşsizliği  
Bölgesel Çatışmalar  
Derin ya da Yaygın Yoksulluk  
Siber Saldırı  
Yolsuzluk  
Piyasadaki Olumsuz Gelişmeler

Tabloyu incelediğimizde ülke gerçeklerinin çok net bir yansımını görebiliyoruz. Şirket üst yöneticilerinin gayet başarılı bir şekilde olası riskleri belirleyip üzerlerinde çalışarak gerekli korunma, kaçınma, sigortalama vs. tedbirleri aldıklarını umut ediyorum. Ancak risklerin bütününe bakıldığında herhangi bir salgın/bulaşıcı hastalık riskinin tahmin edilmediği görülüyor. Evet bir salgın nedeniyle raporda belirlenen kredi geri ödenmesi problemleri, zayıf büyüme, işsizlik, yoksulluk ve döviz kuru risklerinin etkileri şirketler için çok ciddi olacaktır, bunları da şu günlerde yaşamaktayız. Salgın hastalık riski faktörünün bizim yöneticilerimiz açısından bir Siyah Kuğu olduğu aşikâr.

Diğer rapor ise 2006 yılından bu yana hazırlanan ve bu yıl 15. si yayımlanan The Global Risk Report 2020'de ekonomik, jeopolitik, teknolojik, toplumsal ve çevresel toplam 30 risk olasılık ve etki açısından sıralanmış durumda. Risklerin sıralaması şu şekilde:

#### Olasılık açısından ilk 10 risk

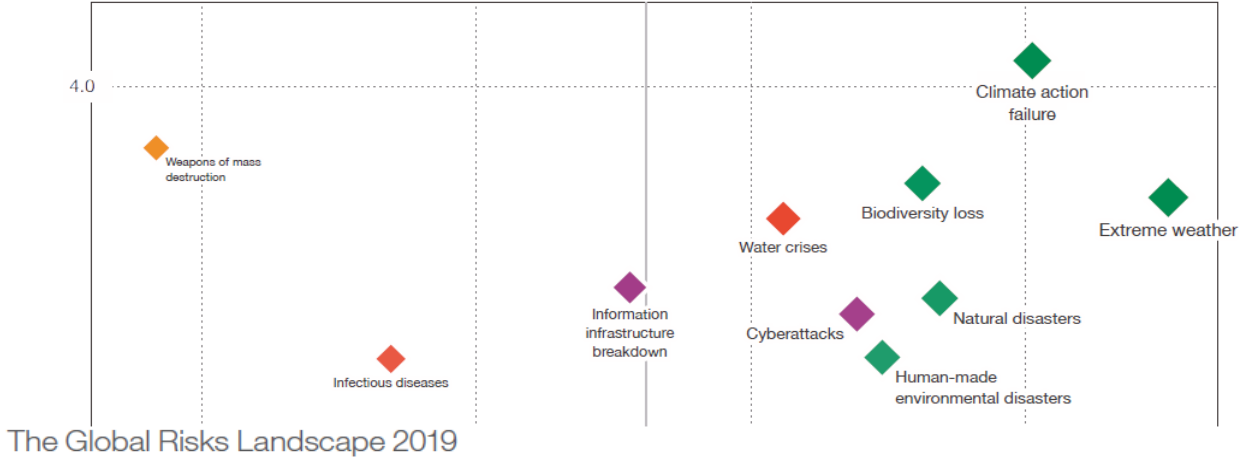
Aşırı Kötü Hava Olayları  
İklim Eylem Yetersizliği  
Doğal Afetler  
Biyçeşitlilik Kaybı  
İnsan Kaynaklı Çevre Felaketleri  
Veri Dolandırıcılığı veya Hırsızlığı  
Siber Saldırı  
Su Krizi  
Global Yönetim Yetersizliği  
Varlık Balonları

#### Etki açısından ilk 10 risk

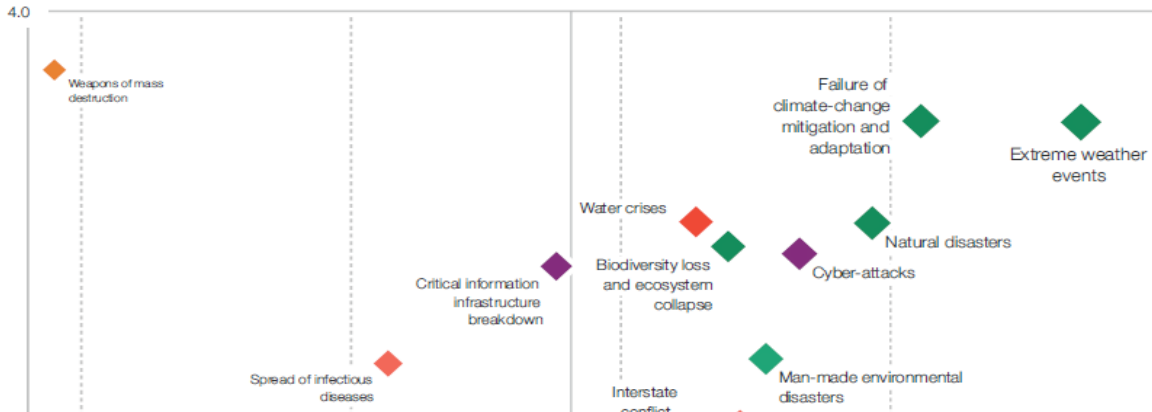
İklim Eylem Yetersizliği  
Kitle İmha Silahları  
Biyçeşitlilik Kaybı  
Aşırı Kötü Hava Olayları  
Su Krizi  
İletişim Altyapısının Çökmesi  
Doğal Afetler  
Siber Saldırı  
İnsan Kaynaklı Çevre Felaketleri  
Bulaşıcı Hastalıklar

Tabloyu incelediğimizde daha yukarıdan sanki ormanın bütününün görülmeye çalışıldığını anlıyoruz. Sonrasında geçmiş yıllardaki raporlara baktığımızda özellikle etki açısından ilk 10 riskin küçük isim değişiklikleri ile devam ettiğini, etki/olasılık haritasında hemen hemen aynı yerlerde ve etki ortalamasının her zaman üzerinde bulduklarını fark ettim. Aşağıda 2020, 2019 ve 2018 yıllarının haritalarını koyuyorum, diğer yılların raporlarının linkini kaynakçada bulabilirsiniz.

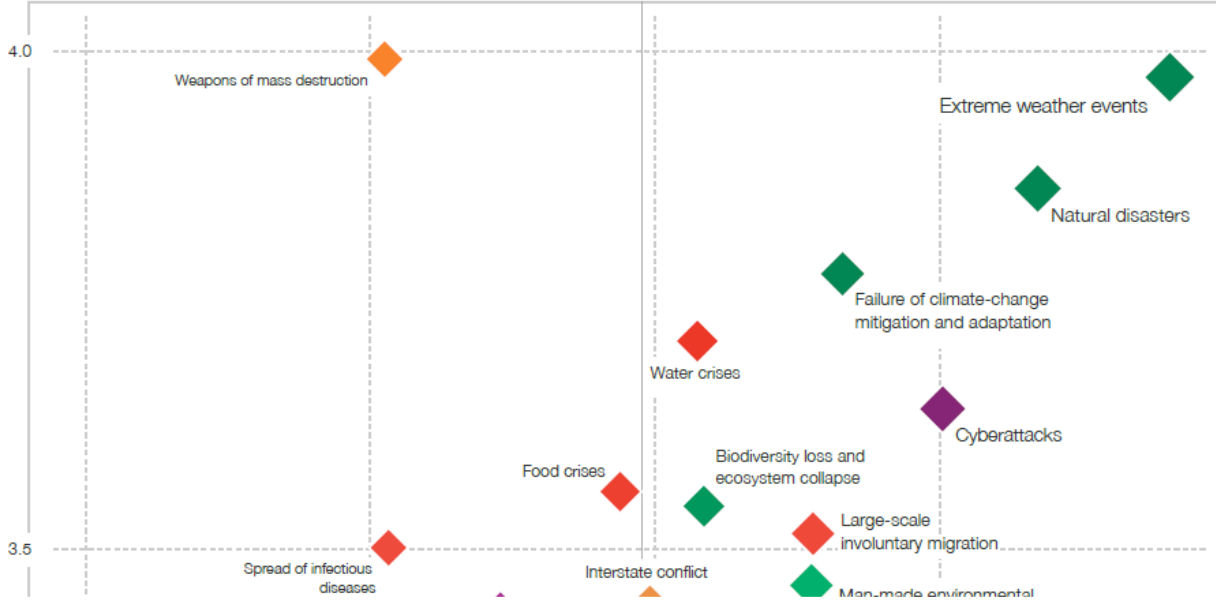
Figure II: The Global Risks Landscape 2020



The Global Risks Landscape 2019



## The Global Risks Landscape 2018



Dikkat ettiniz mi, olağan şüpheliler (riskler) hemen hemen hep aynı şekilde fotoğraf veriyor. Kitle imha silahları riskini dışarda bırakarak (o bambaşka bir çılgınlık hali) etkisi ve olasılığı diğerleri ile kıyaslayınca düşük olan bulaşıcı hastalıkların yayılması riski (görece en masumu) bu yıl başrole çıkmış gözüküyor.

Bu risklerin varlıklarımıza (sermaye, insan vs.) zarar vermesini engelleme şansımız yok, ancak aksiyon planları hazırlayarak önlemler alma, olumsuz etkilerinden kaçınma ve hafifletmek elimizde. Riskleri önemsemeyip göz ardı ettiğimizde kriz bizi olanca şiddetiyle vurur. Buna karşı hazır ve çevik olmalıyız. Organizasyon biçiminin, kurum içi sistemlerin yeniden tasarlanması, yalın ve etkin düşünüp hızlı yanıt vermeliyiz. Sağlıklı sürdürülebilir bir iş ortamı yaratmak kurumsal risk yönetimi ile mümkün olur.

## KAYNAKLAR

Global Risk Raporları için <https://www.weforum.org/global-risks/archive>

Prof. Dr. Davut Pehlivanlı, Ulusal Risk Raporu 2020, [https://www.linkedin.com/posts/davut-pehlivanli-99847a32\\_ulusal-risk-raporu-2020-national-risk-report-ugcPost-6624222669359329280-d1f5](https://www.linkedin.com/posts/davut-pehlivanli-99847a32_ulusal-risk-raporu-2020-national-risk-report-ugcPost-6624222669359329280-d1f5)

Nassim Nicholas Taleb; Siyah Kuğu – Olasılıksız Görünenin Etkisi, 1. Basım, 2008, Varlık Yayınları.

The Usual Suspects, [https://www.imdb.com/title/tt0114814/?ref=nr\\_srsrg\\_0](https://www.imdb.com/title/tt0114814/?ref=nr_srsrg_0)