

Türkiye'deki Suriyelilere Ait İşletmeler: 2023 Depremleri Sonrası Değerlendirme

Burçin Hatipoğlu
Eren Akkan
Kerem Gürses
Bengi Ertuna

Building Markets ve BU TUYGAR
Araştırma Raporu



BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ

TUYGAR

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ



**Building
Markets**

Ön söz ve Teşekkürler

Bu rapor, Building Markets ve Boğaziçi Üniversitesi (BÜ) Turizm İşletmeciliği Uygulama ve Araştırma Merkezi (TUYGAR) tarafından yürütülen Building Markets araştırma ortaklığı projesi “Mülteci Girişimciliği Araştırmaları Mükemmellik Programı-2024”ün ürünüdür. Rapor, Building Markets Türkiye ekibinin desteğiyle aşağıdaki yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Burçin Hatipoğlu, New South Wales Üniversitesi (UNSW), Sidney, Avustralya
Eren Akkan, Kedge Business School, Bordeaux, Fransa
Kerem Gürses, Ramon Llull Üniversitesi, La Salle kampüsü, Barselona, İspanya
Bengi Ertuna, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Araştırma ekibi, bu araştırmaya içgörülerini ve verileriyle katılan tüm işletme sahiplerine teşekkür eder.

Building Markets Hakkında

Building Markets, herkese uygun kapsayıcı ekonomiler geliştirerek dünya çapındaki eşitsizliği ele almaktadır. Bunu, dünya genelindeki iş hacminin %70’inden fazlasını oluşturan küçük işletme sahiplerine, hayatlarını ve topluluklarını dönüştürebilmeleri için fırsatlar sunarak gerçekleştiriyoruz. Building Markets, 2004 yılından bu yana marjinalleşmeden etkilenen 27.000’den fazla küçük işletme sahibine güven ve dayanıklılık kazandırmak amacıyla derin yerel bilgileri-ni, kapsamlı verilerini ve küresel ağlarını birleştirmektedir. Building Markets, 1,4 milyar dolarlık sözleşme veya krediyi güvence altına almaktan en çok ihtiyaç duyulan bölgelerde 74.000’den fazla tam zamanlı iş yaratmaya kadar küçük işletmeleri kalıcı sosyal etki ve ekonomik büyümenin itici güçleri olarak desteklemektedir.



Bu proje Amerika Birleşik Devletleri sayesinde gerçekleşmektedir.

Building Markets hakkında daha fazla bilgi edinmek için [buildingmarkets.org](https://www.buildingmarkets.org) adresini ziyaret edebilirsiniz.

BÜ TUYGAR Hakkında

TUYGAR, 1994 yılında bilimsel, multidisipliner araştırmaları desteklemek, araştırma ve uygulama arasında köprü kurmak, turizm alanındaki araştırmacı ve organizasyonlar için bütünleştirici bir platform oluşturmak amacıyla kurulmuş bir araştırma merkezidir. **BÜ TUYGAR**, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü’nün (BMDTÖ) afiliye üyesi ve BMDTÖ Bilgi Ağının bir üyesidir. Ulusal ve uluslararası karşılaştırmalı araştırmalar yürütmek, turizm sektörü profesyonellerine eğitim programları sağlamak, konaklama ve turizm konularında konferans, seminer, toplantı ve çalıştaylar düzenlemek ve koordine etmek, sektöre yönelik ulusal ve uluslararası danışmanlık hizmetleri vermek Merkezin faaliyetleridir.

Kapak tasarımı ve sayfa düzeni Alexandros Chatzipanagiotou tarafından gerçekleştirilmiştir.

Building Markets, rapordaki tüm fotoğrafları temin etmiştir.

Bu rapor alıntı yaparken şu şekilde referans gösterilebilir:

Hatipoğlu, B., Akkan, E., Gürses, K., ve Ertuna, B. (2024). Türkiye’deki deprem sonrası Suriyelilere ait işletmeler. Building Markets ve TUYGAR. <https://www.buildingmarkets.org/reports?author=668eb2ae101da02f299675a5>

İçindekiler

YÖNETİCİ ÖZETİ	5
1 Giriş, Amaç ve Kapsam	6
2 Bağlam: Makroekonomik çevre ve devlet politikaları	8
3 Depremden sonra devlet ve sivil toplum kuruluşları tarafından KOBİ'lere sağlanan destekler	9
4 Yöntem	10
4.1 Araştırma Tasarımı	10
4.2 Nicel Analiz için Örneklem Veri Kümesi, Ölçekler ve Veri Toplama	10
4.3 Nicel Veri Analizi	13
4.4 Nitel Analiz için Örneklem ve Veri Toplama	13
4.5 Nitel Analiz	14
5 Deprem Sonrası Suriyelilere Ait İşletmelerin Durumları	15
5.1 Doğal afet sonrası değişen ihtiyaçların gidişatı	15
5.2 Suriyeli KOBİ'ler, etkilenen bölgelerin depreme ilk müdahalesine ve ekonomik toparlanmaya nasıl katkıda bulundu?	20
5.3 Doğal afet sonrası Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını belirleyen faktörler	25
5.4 İşlerini sürdürmedeki stratejiler ve zorluklar	29
6 Öneriler ve Sonuçlar	31
Ekler	33
A Ankette kullanılan yapılandırmalar ve anket sorularının bir seçkisi	33
B Görüşmelere katılan 20 işletmenin listesi	33
C Görüşme kılavuzları	34
Kaynakça	35

■ Kısaltmaların Listesi

AFAD	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
YZ	Yapay zekâ
SGDD	Sığınmacılar ve Göçmenlerle Dayanışma Derneği
CORE	Community Organized Relief Effort (Topluluk Temelli Yardım Hareketi)
KAGİDEM	Kadın Girişimci Destek Merkezi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MENA	Middle East and North African countries (Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri)
I-NGO	International nongovernmental organization (Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşu)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
KOBİ	Küçük ve orta ölçekli işletmeler
YSYD	Yerel ve Sığınmacılarla Yardımlaşma Derneği
UNDP	BM Kalkınma Programı

■ Kutu İçeriklerinin Listesi

- Kutu 1. Fadi Fael
- Kutu 2. Rami Sawas
- Kutu 3. Nour Almushref
- Kutu 4. Lobna Heli
- Kutu 5. Radwan Mouaket
- Kutu 6. Ahmad Almahmoud

■ İçeriklerinin Listesi

- Şekil 1. Rapor kapsamındaki şehirlerde deprem öncesi ve sonrası Suriye nüfusu
- Şekil 2. KOBİ'lerin şehre göre harita dağılımı
- Şekil 3. Büyüklüğe göre KOBİ'lerin dağılımı
- Şekil 4. Örneklemede yer alan KOBİ'lerin kuruluş yılları.
- Şekil 5. Deprem sonrası hizmetlerden memnuniyet
- Şekil 6. Deprem sonrası KOBİ'lerin işleri için toplumsal kaynaklardan aldığı destek türleri (%)
- Şekil 7. Deprem sonrası alınan hizmetlerden KOBİ'lerin memnuniyetsizliği (%)
- Şekil 8. İşletme sahiplerinin sosyal ağı: Sorunları tartışma (%)
- Şekil 9. Bir doğal afete nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda iş dünyası için öğrenme kaynağı
- Şekil 10. Suriyelilere ait KOBİ'lerin kurumsal dayanıklılığının birey, topluluk ve işletme düzeylerinde incelenmesi
- Şekil 11. KOBİ'lerin kriz yönetimi stratejileri

■ Tabloların listesi

- Tablo 1. Nicel sonuçlar

Bu rapor, Building Markets araştırma ortaklığı projesi “Mülteci Girişimciliği Araştırmaları Mükemmellik Programı-2024”ün ürünüdür: Şubat 2023’ten Temmuz 2024’e kadar olan döneme odaklanarak, Şubat 2023’te meydana gelen deprem felaketlerinin Türkiye’deki Suriyelilere ait işletmeler üzerindeki etkisinin kapsamlı bir analizini sunmaktadır. Rapor, depremlerden etkilenen bölgelerdeki Suriyelilere ait küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ’ler) dayanıklılığını, karşılaştıkları zorlukları ve sağladıkları katkıları değerlendirmektedir.

Bu raporda Building Markets tarafından gerçekleştirilen anket verileri ve araştırmacılar tarafından toplanan nitel veriler kullanılmaktadır: Karma yöntem yaklaşımı kullanılan rapor, Building Markets’ten gelen anket verilerine ve araştırma ekibi tarafından toplanan nitel verilere dayanmaktadır. Araştırma, depremden etkilenen 11 şehirden beşini kapsamaktadır: Adana, Gaziantep, Hatay, Mersin ve Şanlıurfa. Rapor, masa başı araştırmaları, anketler ve görüşmeler yoluyla Suriyeli girişimcilerin kriz sonrası eylemleri, deneyimleri ve bakış açıları hakkında değerli bilgiler sunmaktadır.

Suriyelilere ait KOBİ’lerin değişen ihtiyaçları ve dayanıklılıklarına katkıda bulunan faktörler: Depremlerin ardından, küresel ekonomik durgunluk ve siyasi istikrarsızlık ortamında, Suriyelilere ait KOBİ’ler daha da fazla savunmasız kalmışlardır. Rapor, doğal afetlerden sonra KOBİ’lerin değişen ihtiyaçlarını, bu işletmelerin depreme yanıt ve ekonomik toparlanmadaki rollerini, KOBİ dayanıklılığına katkıda bulunan faktörleri ve iş sürekliliğini tehdit eden zorlukları özetlemektedir.

Nicel analiz sonuçları, iş birliğinin, toplumsal dayanıklılığın, ürün/hizmet uyarlanması ve güçlü Suriye ağlarının, Suriyelilere ait KOBİ’ler arasında kurumsal dayanıklılığı önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Nitel analiz, işletme sahiplerinin kişisel özelliklerinin, becerilerinin ve bireysel düzeyde geçmiş deneyimlerden öğrenme yeteneğinin önemini vurgularken, işletme düzeyinde, kaynak seferberliğinin ve toplumsal hedeflere bağlılığın önemini vurgulamaktadır. Genel olarak, araştırma sonuçları kurumsal dayanıklılığın çok katmanlı bir kavram olduğunu ve birey, ekip/topluluk ve işletme düzeylerinde incelenmesi gerektiğini doğrulamaktadır.

Öneriler: Rapor, bulgulara dayanarak, Suriyelilere ait KOBİ’lerin iş planlaması ve eylemleriyle dayanıklılıklarını artırmalarına, risk ve zorlukları azaltmalarına ve doğal afetler sonrasında işlerini sürdürmelerine yardımcı olacak öneriler sunmaktadır. Bulgular ve öneriler, karar vericiler, devlet ve sivil toplum kuruluşları ile Türkiye’deki Suriyelilere ait işletmelerin desteklenmesi ve güçlendirilmesine katkı sağlayan tüm paydaşlar için kritik bir kaynak görevi görmektedir. Kapsayıcı ekonomik büyümenin önemini ve Suriyeli topluluklara ait KOBİ’lerin sosyal etki ve ekonomik kalkınmayı yönlendirmedeki önemli rolünün altını çizmektedir.

Araştırmamızın sınırlamaları bulunmaktadır. Rapor, en az bir Suriyeli iş ortağı olan ve Türkiye’nin depremden etkilenen bölgelerinde ikamet eden KOBİ’leri kapsamaktadır. Bulgular bu gruba ait olsa da bazı öneriler yerel KOBİ’ler için de geçerli olacaktır.

Örnekleme, Building Markets’in veri tabanındaki KOBİ’ler ve anketi tamamlamayı kabul eden gönüllüler tarafından belirlendiğinden, veri kümesi belirli bir ölçüde gönüllü yanlılığına sahip olabilir. Geçmiş çalışmalarda bu büyüklükteki ampirik verilerin eksikliği ve KOBİ’lerin coğrafi dağılımı göz önüne alındığında, bu olası örneklem yanlılığı göz ardı edilmektedir. Nitel görüşmelerde de gönüllü yanlılığı söz konusu olabilir. Nitel analizi üçgenlemek için, bulgular, doğal afetler sırasında ve sonrasında yapılan nicel analiz ve diğer bilimsel araştırmalarla çapraz kontrol edilmiştir. Ayrıca, görüşmeler, depremlerden sonra taşınan ve aynı yerde kalan KOBİ’leri içerecek şekilde yapılandırılmıştır.

Analiz ve öneriler işletmelere yöneliktir ancak doğal bir afet yaşayan bireyler bu raporda yer almayan insani yardıma ihtiyaç duyabilirler.

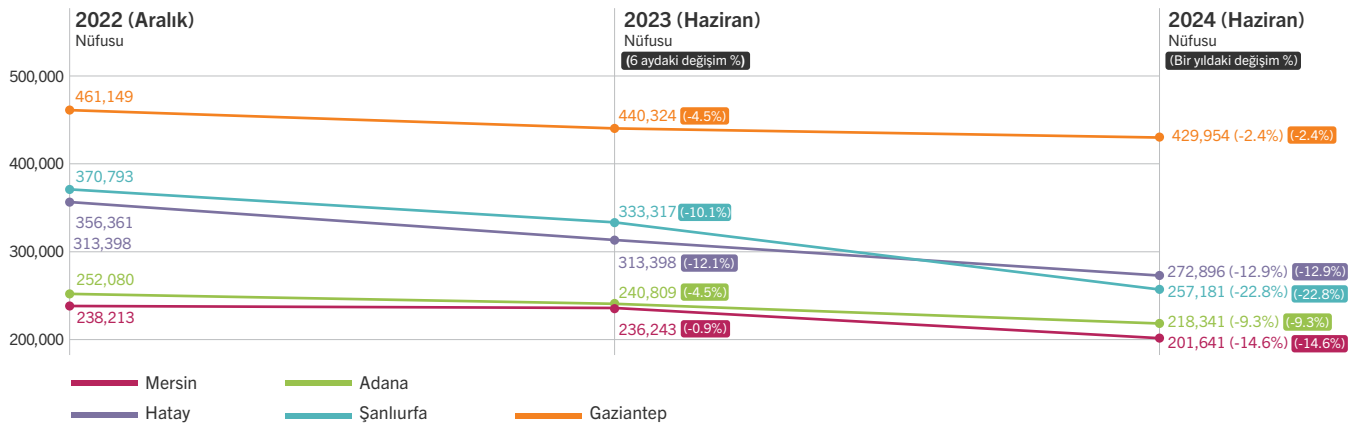
Giriş, Amaç ve Kapsam

COVID-19 pandemisinin ardından, Suriyeliler, küresel bir ekonomik durgunluk ve Türkiye’deki siyasi istikrarsızlık altında daha da savunmasız bir hale gelmişlerdir. 2023 yılının başlarında, yıkıcı depremler Türkiye’nin güneyini ve Suriye’nin kuzeyini vurmuş, bu zorlukları ciddi şekilde artırmış ve çeşitlendirmiştir.

Depremler, Türkiye-Suriye sınırının her iki tarafında binlerce kişinin hayatını kaybetmesine ve evsiz kalmasına neden oldu. Hayatta kalanlar içinse sağlık, gıda, su, barınma, temizlik ve hijyen acil ve kritik ihtiyaçlar haline geldi. İnsanlar, durmak bilmeyen artçı sarsıntılar, soğuk hava ve sınırlı kurtarma çabalarıyla daha da kötüleşen “fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçlarla” karşı karşıya kaldılar (Hannah ve ark., 2009, s. 897). Gidebilenler, daha güvenli bölgelerde aileleri ve arkadaşlarıyla birlikte kalmak üzere (geçici veya kalıcı) hemen deprem bölgesini terk ettiler. Deprem sonrasında yüzlerce kişi çalışamayacak hale gelerek engelli kaldı (UNDP, 2024b).

Türkiye’de deprem sonrası hasarın kapsamı, merkez üssüne yakınlık, coğrafya ve bina inşaat kalitesi gibi faktörlere bağlı olarak etkilenen 11 ilde değişiklik göstermiştir. İşletme sahipleri, ailelerini güvence altına aldıktan sonra, çökmüş altyapı (elektrik, doğal gaz, telefon hatları, kara yolları, havaalanı) ve sınırlı dış destek ile faaliyetlerini sürdürme konusunda zor kararlarla karşı karşıya kalmışlardır. Türkiye’de yaşayan Suriyelilerin yaklaşık yarısı (1,86 milyon) depremden etkilenen bu bölgelerde yaşamaktadır (Mülteciler Derneği, 2024).

Şekil 1: Rapor kapsamındaki şehirlerde deprem öncesi ve sonrası Suriye nüfusu



Aralık 2022’den bu yana, depremlerin dış göçü hızlandırmasıyla Türkiye’deki toplam Suriyeli nüfusu Haziran 2024 itibariyle 3,5 milyondan 3,1 milyona düşmüştür (Şekil 1). Deprem sonrası, ek kamu desteği olmaksızın, Suriyelilerin geniş aile veya arkadaşlarıyla kalmak için geçici olarak diğer ilçelere taşınmalarına izin verilmiş (İbrahim, 2023), ve durum stabilize olduğunda kayıtlı oldukları şehirlere dönmeleri beklenmiştir (Mülteciler Derneği, 2024). Benzer afetlerden edinilen deneyimler, ekonomi normale dönse bile işletme sahiplerinin yaklaşık %40’ının etkilenen bölgelere geri dönmediğini göstermektedir (Dinger ve ark., 2020).

"Aralık 2022’den bu yana, depremlerin dış göçü hızlandırmasıyla Türkiye’deki toplam Suriyeli nüfusu Haziran 2024 itibariyle 3,5 milyondan 3,1 milyona düşmüştür."

Çok sayıda Suriyeli mülteci perakende, konaklama ve üretim dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde küçük işletmeler kurmuştur. Bu işletmelerin çoğu küçük ölçekli olsa da yerel ekonomik entegrasyona önemli ölçüde katkısı bulunmaktadır ve Türkiye ile daha geniş Orta Doğu pazarı arasındaki ekonomik bağlantıları güçlendirmektedir (Hatipoğlu ve ark., 2023).

Örneğin, Gaziantep Ticaret Odası rakamlarına göre, Gaziantep'te yaklaşık 6.300 işletmede en az bir Suriyeli iş ortağı vardır ve yaklaşık 12.000 Suriyeli resmi olarak istihdam edilmektedir (Erkılıç, 2024). Ayrıca Suriyelilere ait işletmeler, Gaziantep'in ihracatında 2011 yılında %0,06 olan paylarını 2019 yılında %4,3'e çıkararak (ICMPD, 2020) Suriyeli mülteci topluluğunun dayanıklılığını ve ekonomik potansiyelini göstermiştir.

Girişimciliğin, toplulukların sürdürülebilirliğindeki rolünü dikkate alarak küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) sahiplerinin doğal afetler sonrasında nasıl uyum sağladığını ve toparlandıklarını anlamak oldukça önemlidir (Campagnolo ve ark., 2022; Dinger ve ark., 2019; Hällgren ve ark., 2018; Kwong ve ark., 2018; Oh & Oetzel, 2022a, b; Shepherd & Williams, 2020; Williams & Shepherd, 2018; Yesli ve ark., 2022). Bu rapor, özellikle Suriyeli KOBİ'ler için bu yönleri incelemeyi amaçlamaktadır.

“Girişimciliğin, toplulukların sürdürülebilirliğindeki rolünü dikkate alarak küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) sahiplerinin doğal afetler sonrasında nasıl uyum sağladığını ve toparlandıklarını anlamak oldukça önemlidir.”

Building Markets, Mart 2023'te, acil yardım ve program hizmetlerine rehberlik etmek için depremde etkilenen bölgedeki 862 Suriyeli KOBİ'nin hızlı bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmıştır. Bu raporda, depremlerin konut durumu, kişisel ve aile ihtiyaçları ve iş operasyonlarındaki değişiklikler üzerindeki etkilerini belirlemek için katılımcılara 38 soru sorulmuştur. 2023 raporu, insani yardım ve iş ihtiyaçları hakkında rehberlik sunmanın yanı sıra 2024 raporumuz için de bir temel görevi görmüştür.

2024 raporumuz, bir doğal afetin ilk müdahale ve toparlanma aşamalarını kapsayan daha kapsamlı bir anket kullanılarak ilk Building Markets (2023) raporundan bir yıldan biraz daha uzun bir süre sonra hazırlanmıştır. Raporun başlıca hedefleri aşağıdaki soruları cevaplamaktır:

- Suriyeli KOBİ'lerin depremlerden sonra değişen ihtiyaçlarının gidişatı nedir?
- Suriyeli KOBİ'ler, etkilenen bölgelerin depreme ilk müdahalesine ve ekonomik toparlanmaya nasıl katkıda bulundu? İlk müdahale ve yeniden inşa süreçlerinde mal ve hizmet tedarikinde rolleri neydi?
- Depremlerden sonra Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını hangi faktörler belirlemektedir?

Bu rapor, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve akademi arasındaki iş birliğine dayalı bir çabayı yansıtmaktadır. Raporun bulguları ve önerileri, kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, Suriyeli KOBİ'ler, yerel ev sahibi topluluk üyeleri, karar vericiler ve doğal afetlerden etkilenen işletmeleri desteklemekle ilgilenen diğer araştırmacılar için yararlı olacaktır.



Bağlam: Makroekonomik Çevre ve Devlet Politikaları

Depremler 6 Şubat 2023'te Türkiye'yi vurduğunda Türkiye ekonomisi, 2018'deki çalkantılı ekonomi, COVID-19 pandemisi ve küresel ekonomik yavaşlamanın ardından oluşan makroekonomik dengesizliklerin etkilerinden kurtulmak için bir ekonomi politikası uyguluyordu. Bu politikanın çerçevesi, gevşek para ve ihtiyatlı maliye politikasından oluşuyordu ve ihracat ve istihdamı artırarak ekonomik büyümeye ve toparlanmaya katkıda bulunmayı amaçlıyordu ancak aynı zamanda makroekonomik riskleri ve kırılganlıkları da artırdı (Dünya Bankası, 2024).

Hızlı ekonomik toparlanma ve yüksek büyüme oranları (2021'de %11,4 ve 2022'de %5,5 gibi) ve işsizlikte istikrarlı düşüşler sağlanmış olsa da enflasyon oranları yükselmiş, cari açık artmış ve döviz rezervleri önemli ölçüde azalmıştır. Artan jeopolitik riskler ve küresel enerji ve emtia fiyatlarındaki hızlı artışlar, tüketici ve üretici fiyat seviyelerinde sırasıyla %72,3 ve %128'e ulaşarak 2022'de 20 yıllık rekor seviyesine ulaşan enflasyon oranının artmasına da katkıda bulunmuştur (OECD, 2023). Tüm bu gelişmeler, ülkenin risk algısının ve makroekonomik görünümünün bozulmasına neden olmuştur. Sonuç olarak 2022'nin son çeyreğinde büyüme ivmesi yavaşlamaya başlamıştır. Hükümet, Mayıs 2023'te cumhurbaşkanlığı ve parlamento seçimlerine giderken çalışan ve emekli maaşlarını artırmak, erken emeklilik planı oluşturmak, vergileri düşürmek ve sübvansiyonlar getirmek gibi belirsizlikleri ve risk algılarını artıran popülist politikalar benimsemeye başlamıştır. İki büyük deprem, artan kırılganlıkların olduğu bu ekonomik ortamda meydana gelmiştir.

Ülkenin doğusu, güneydoğusu ve Akdeniz bölgelerinde 110.000 kilometrekarelik (Türkiye'nin toplam alanının yaklaşık %14'ü) bir alanı kaplayan 15,8 milyonluk (yaklaşık 14 milyon yerli ve 1,8 milyon göçmen nüfus) bir nüfusu etkileyen depremlerin bölgede yıkıcı etkileri olmuştur (IOM UN Migration, 2023).

GSYİH'nin neredeyse %9'una, endüstriyel katma değerin %10'una, tarımsal değerin %15'ine katkıda bulunan bölge (Aksoy ve ark., 2023), 2022'de ülkenin toplam ihracatında %8,6'lık bir paya sahipti (T.C. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığı, 2023). Resmi istatistiklere göre, 50.000'den fazla can kaybı, 107.000 yaralı, 1,9 milyon hasarlı veya yıkılmış konut, 3,3 milyon yerinden olmuş insan ve barınma ihtiyacı olan 2 milyon kişi vardı. Depremlerin toplumun fiziksel, duygusal ve ekonomik refah üzerinde yıkıcı etkileri oldu. Toparlanma ve yeniden yapılanma ihtiyaçları 81,5 milyar dolar civarındayken, iş gücü piyasaları ve işletmeler üzerinde ezici etkilerle depremlerin ekonomiye toplam maliyetinin 104 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir (Aydın Özudoğru, 2023; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). En büyük maliyet altyapı ve üstyapı kaybından kaynaklanırken, ikinci en büyük maliyet makine, ekipman, araç, envanter ve tüketim malları kayıplarıdır.

Depremlerin hemen ardından, ekonomik faaliyetteki aksamalar ve ekonomik geçim kaynaklarının kaybı, yerel nüfusun bölgeyi terk etmesine neden olmuş, bu da özel istihdamın azalmasına ve iş gücü sıkıntısına yol açmıştır (bkz. Bölüm 1, Tablo 1). Örneğin, mavi yakalı işçilerin %70'inin depremlerden sonra Hatay'ı terk ettiği bildirilmiştir (Spark, 2024). Depremlerden bir yıl sonra, bazı insanlar geçici barınaklarda (ör. İslahiye, Gaziantep) yaşamaya devam etmektedir ve herkes için uygun yaşam koşulları henüz sağlanamadığı için bölgeyi terk eden sakinlerin tümü geri dönmemiştir. Bölgede hem işsizlik hem de iş gücü sıkıntısı hakimdir. Binaların yıkılması, makine kaybı, değer zincirlerinin kırılması, iş gücü sıkıntısı ve nitelikli iş gücü azlığı, faaliyetlerine devam etmek için teknik ve finansal yardıma ihtiyaç duyan yerel işletmelerin karşılaştığı kritik sorunlar olarak bildirilmektedir (Building Markets, 2023).

"Ülkenin doğusu, güneydoğusu ve Akdeniz bölgelerinde 110.000 kilometrekarelik (Türkiye'nin toplam alanının yaklaşık %14'ü) bir alanı kaplayan 15,8 milyonluk (yaklaşık 14 milyon yerli ve 1,8 milyon göçmen nüfus) bir nüfusu etkileyen depremlerin bölgede yıkıcı etkileri olmuştur (IOM UN Migration, 2023)."

BM ve Dünya Bankası gibi önde gelen uluslararası kuruluşlar, birçok uluslararası ve ulusal STK'lar Türk devletinin koordinasyonu altında afet sonrası toparlanma ve yeniden yapılanma çabalarına katkıda bulunmuştur. Toplam ekonomik maliyetlerin Türkiye'nin GSYİH'sinin %8,6 ila %11,6'sı arasında değişmesi ve bu maliyetin %80'inin devlet fonlarından karşılanması beklenmekteydi (Yılmaz, 2023). Politik destek, planlama ve yeniden yapılanma sağlamak için hem uluslararası devlet kurumları hem de STK'lar hızlı ihtiyaç değerlendirmeleri ve ekonomik zararın erken tahminlerini gerçekleştirmiştir. Resmi değerlendirmeye göre 94.297 işletme yıkılmış ve faaliyetlerine devam etmek için desteğe ihtiyacı olmuştur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023).

Dünya Bankası Grubu tarafından hazırlanan Küresel Hızlı Afet Sonrası Hasar Tahmini (GRADE) Raporu, depremlerden etkilenen bölgelerin Türkiye'de en yüksek yoksulluk oranlarına sahip olduğunu ve geçici koruma altındaki toplam Suriyelilerin neredeyse %50'sine ev sahipliği yaptığını belirtmekte ve yoksulluğun azaltılması ve geçici koruma altındaki toplam Suriyelilerin toparlanma çabalarında kilit hususlar arasında olacağını öne sürmektedir (Gunesakara ve ark., 2023). KOBİ'leri desteklemek, bölgedeki ekonomik güçlenme ve toparlanma çabalarının önemli bir unsurudur. Depremlerden etkilenen ailelerin çoğu, küçük tarım işletmeleri de dahil olmak üzere küçük işletme sahipleridir. KOBİ'leri desteklemeyi planlamak için CORE (Topluluk Temelli Yardım Hareketi), IBC (Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım ve Kalkınma Vakfı), IOM (Uluslararası Göç Örgütü) ve UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) gibi çeşitli kuruluşlar tarafından hızlı ihtiyaç değerlendirme anketleri ve çalışmaları yapılmıştır. Building Markets, Suriyeli KOBİ'ler için hızlı bir ihtiyaç değerlendirmesi yapan ilk kuruluşlardan biriydi.

KOBİ destek programları sadece ekonomik toparlanmaya katkıda bulunmakla kalmaz aynı zamanda toplulukların duygusal ve sosyal olarak toparlanmasına yardımcı olur. Bölge, genellikle AFAD (Türkiye Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı), bakanlıklar, belediyeler, ticaret odaları ve STK'lar gibi yerel aktörlerle iş birliği içinde, küçük işletmelere toparlanmaları ve canlanmaları için çeşitli şekillerde yardım sağlayan çok sayıda STK'ya tanıklık etmektedir.

İsveç hükümetinin desteğiyle UNDP, bölgesel bir hibe programı uygulamış ve 4.616 KOBİ'nin faaliyetlerine devam etmesini desteklemiştir. UNDP ayrıca özellikle kadın girişimcilere odaklanmış ve işletmeleri yıkılan 257 kadına nakit hibe sağlamıştır (UNDP, 2024a). Değerlendirmelerinin ardından CORE, AFAD, Hassa belediyesi ve YSYD (Yerel ve Sığınmacılarla Yardımlaşma ve Dayanışma ve Destekleme Derneği) ile iş birliği yaparak Hassa İş Merkezindeki 58 işletme sahibini desteklemiştir. Ayrıca, 75.000 ABD doları tutarında işletme hibesi ve eğitimi sağlayarak Hatay'daki 77 KOBİ'yi kapsayan bir girişim hayata geçirmiştir (CORE, 2024). Gaziantep ve Adana Ticaret Odaları ile iş birliği yapan SPARK, iki bölgesel toparlanma merkezi kurmuş, bu merkezleri teknik destek ve insan kaynakları ile desteklemiş ve toparlanmaları için 40 KOBİ'ye 375.000 avro hibe sağlamıştır (SPARK, 2024).

Building Markets, Center for Disaster Philanthropy (Afet Yardımseverlik Merkezi) ile iş birliği yaparak 30 işletmeye 6.000'er dolar vererek finansal destekte bulunmuştur. Ayrıca, Give Directly (Doğrudan Bağış Yapın) ile ortaklaşa olarak 216 işletmeye 1.000 ABD doları verilmiştir. Her iki proje de Hatay, Gaziantep, Urfa ve Adana'daki KOBİ'leri desteklemeye odaklanmıştır. Gaziantep'teki Building Markets ofisi ortak ofis alanına dönüştürülmüş, ofis alanlarını kaybeden KOBİ'ler tarafından kullanılmıştır. Building Markets, aynı zamanda 170.000 öğün yemek dağıtarak Hatay'a insani yardım ulaştırmıştır.

4.1. Araştırma Tasarımı

Masa başı araştırmamıza, doğal afetler ve girişimcilikle ilgili geçmiş bilimsel çalışmaları gözden geçirerek (ör. Gregg ve ark., 2022; Oh & Oetzel, 2022a, b; Shepherd & Williams, 2020; Williams & Shepherd, 2016) ve depremlerin ardından çeşitli kurumlardan gelen raporları analiz ederek (ör. Building Markets, 2023; UNDP, 2024a & b; Dünya Bankası, 2024) başladık. Bu yazın taramasıyla kriz, aksaklık ve olağan dışı koşullar gibi temel kavramları açıklığa kavuşturduk ve doğal afetlerin kapanma ve dayanıklılık da dahil olmak üzere işletme operasyonlarını nasıl etkilediğini inceledik.

“Kriz” tanımları farklılık gösterse de bu terim genellikle düşük olasılık, ciddi sonuçlar ve yüksek belirsizlik ile karakterize edilen olayları ifade eder (Williams ve ark., 2017). Sel, orman yangını, kuraklık, kasırga ve deprem gibi doğal afetler, önemli çevresel stres ve kaynak kaybı ile öne çıkan spesifik bir kriz kategorisini temsil eder (Gregg ve ark., 2022). Hannah ve ark. (2009, s. 898) ekstrem bir bağlamı şu şekilde tanımlar: “Örgütün önleme kapasitesinin aşılabileceği ve örgüt üyelerine fiziksel, psikolojik veya maddi sonuçların geniş kapsamlı ve katlanılamaz boyuta ulaşabileceği veya üyelerinin yakın fiziksel veya psikososyal temasına yol açabilecek bir veya daha fazla ekstrem olayın meydana geldiği veya gerçekleşme olasılığının bulunduğu bir ortam.”

Tetikleyici olay, deprem gibi doğal bir afette olduğu gibi bir işletmenin temel faaliyetlerinin dışından kaynaklanıyorsa “kesintiye uğramış bir bağlam” oluşturur (Hällgren ve ark., 2018). Afetler, nakit akışı kesintileri, gelir dalgalanmaları, yüksek personel devir oranı, düşük performans ve istikrar, daha düşük yatırım seviyeleri, azalan iş birliği ve artan kaynak talepleri yoluyla kuruluşları olumsuz etkileyebilir (Gregg ve ark., 2022).

Bu temele dayanarak, Building Markets ile iş birliği içinde yazından elde edilen bulgular ve nicel analizden elde edilen içgörülerle uyumlu bir anket geliştirdik. Görüşme kılavuzları için etik onayı Boğaziçi Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İnsan Araştırmaları Kurulu tarafından verilmiştir.

Gaziantep’teki saha araştırmamız, kamu kurumlarının ve STK’ların depremden sağ kurtulanları nasıl desteklediğini anlamak için Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Gaziantep Ticaret Odası, İpekyolu Kalkınma Ajansı, BM Kadın Birimi, SGDD-A-SAM ve KAGİDEM’den temsilcilerle gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmeleri içermektedir.

Masa başı araştırmaları, nicel analiz ve yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeleri birleştirerek, Türkiye’deki depremleri yaşayan Suriyeli işletmelerin dayanıklılığına katkıda bulunan faktörlere ilişkin derinlemesine içgörüler elde etmek üzere çok yönlü bir yöntem oluşturulmuştur.

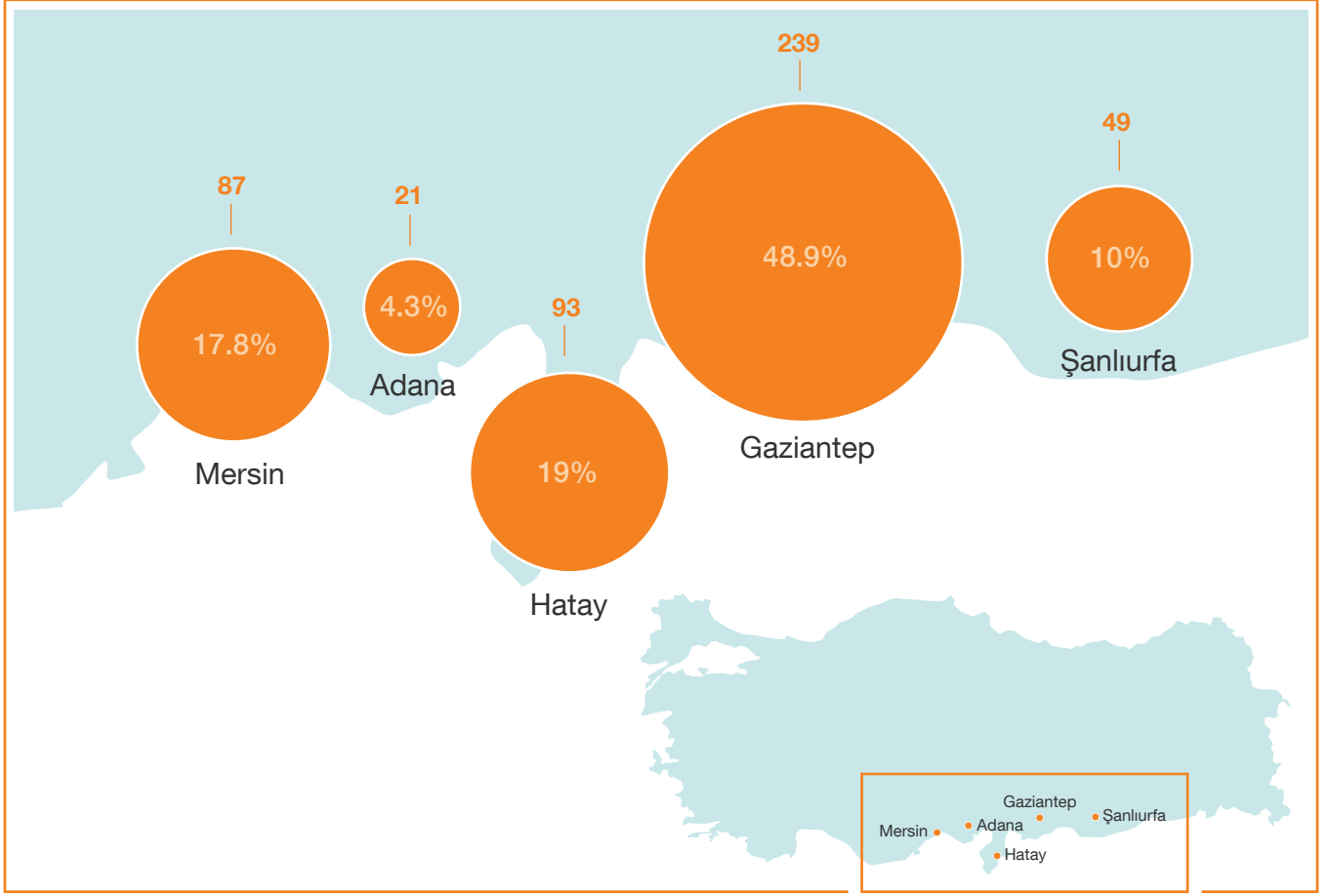
“Afetler, nakit akışı kesintileri, gelir dalgalanmaları, yüksek personel devir oranı, düşük performans ve istikrar, daha düşük yatırım seviyeleri, azalan iş birliği ve artan kaynak talepleri yoluyla kuruluşları olumsuz etkileyebilir.”

4.2. Nicel Analiz için Örneklem Veri Kümesi, Ölçekler ve Veri Toplama

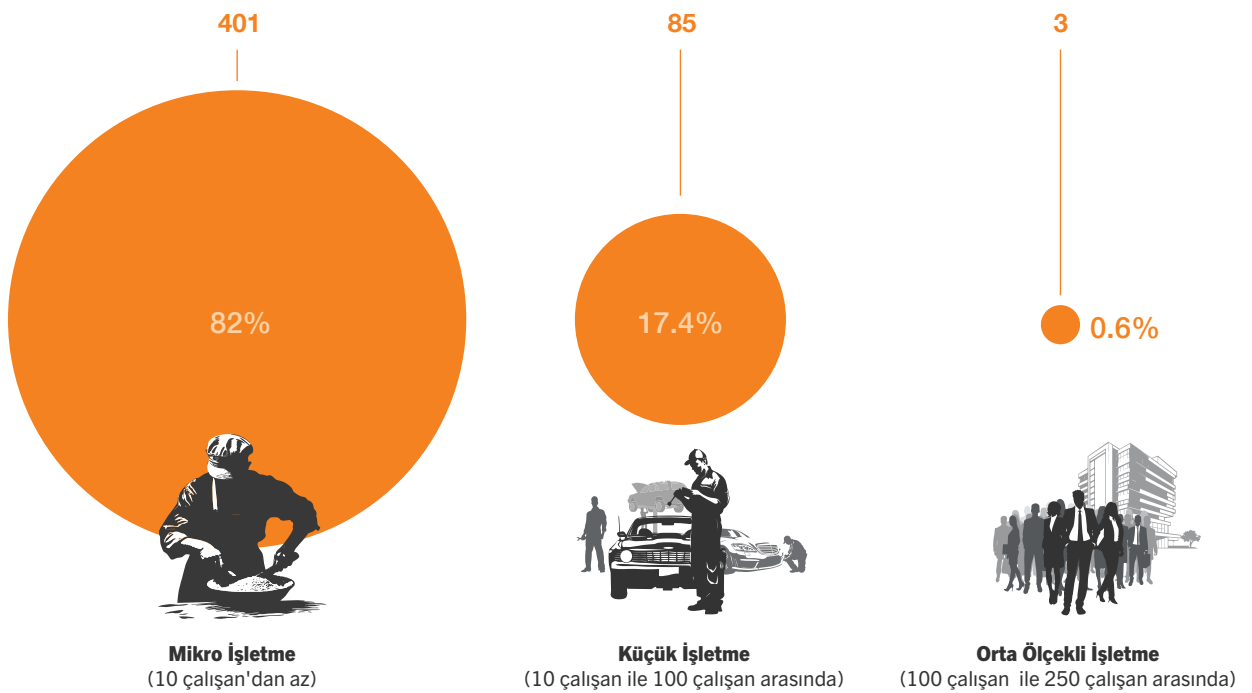
Building Markets ile iş birliği yapan Türkiye’nin depremden etkilenen bölgelerindeki Suriyeli KOBİ’lerden anket verileri topladık.

Anket, işletme dayanıklılığı üzerinde etkisi olma ihtimali olan çeşitli yapılandırmaları ölçen ölçeklerden oluşuyordu. Ölçeklerimizi mevcut stratejik ve örgüt yönetim bilimi yazınlarından seçtik (Ambulkar, Blackhurst ve Grawe, 2015; Campagnolo ve ark., 2022; Fenxia, 2022; Herbane, 2019; Kukanja, Planinc ve Sikošek, 2020; Oh ve Oetzel, 2011). Tüm

Şekil 2: KOBİ'lerin şehre göre harita dağılımı



Şekil 3: Büyüklüğe göre KOBİ'lerin dağılımı

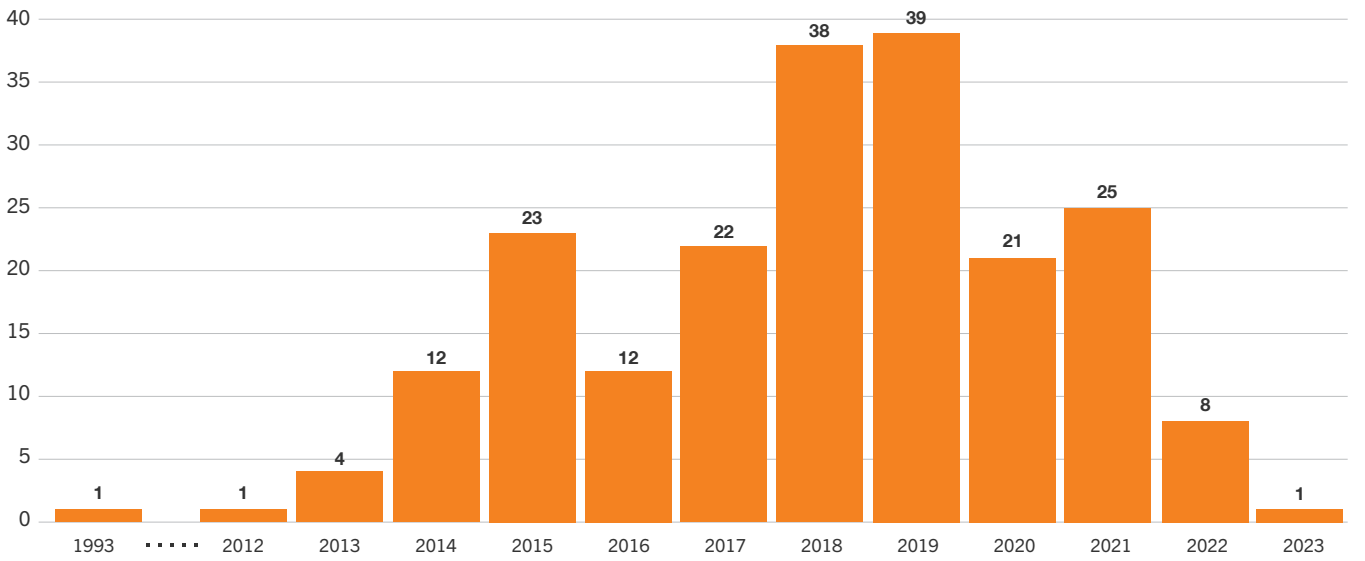


ölçekler, ölçmeyi amaçladıkları yapılandırmaları yansıtan birden fazla göstergeden/ögeden oluşuyordu. Ankette kullandığımız yapılandırmaların listesi için lütfen Ek A'ya bakınız.

Veri kümesi, bazıları ankete dahil olan ve operasyonel faaliyetleri depremden önce Building Markets personeli tarafından telefon görüşmeleri yoluyla her yıl birden fazla kez doğrulanan 489 Suriyeli işletmeye ilişkin bilgilere sahipti.

Building Markets, katılımcılara WhatsApp mesajı veya telefon görüşmesi yoluyla ulaştı. Ankete katılanlar, kendileriyle paylaşılan anket bağlantısına tıklayarak anketlerini çevrim içi olarak doldururken, telefon görüşmeleri yoluyla iletişime geçenler sorulara sözlü olarak yanıt verdi. İlk yöntemle 88, ikinci yöntemle ise 401 tam yanıt aldık.

Şekil 4: Örneklemdaki KOBİ'lerin kuruluş yılları



4.3. Nicel Veri Analizi

Amacı depremlerden sonra Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını etkileyen faktörleri belirlemek olan bu raporun ana araştırma sorusunu yanıtlamak için işletmelerin dayanıklılığına ilişkin verilerin yanı sıra dayanıklılığı etkileyecek potansiyel faktörleri belirledik ve analiz ettik. Bu faktörler iş birliği becerisi, topluluk dayanıklılığı, uyarılama, Suriyeli ağı, kriz yönetimi eylemleri/stratejileri, sosyal sermaye kalitesi, altyapı kalitesi, Türk ağı ve diğerlerinden örgütsel öğrenmeyi kapsıyordu.

Bu raporda, kurumsal dayanıklılığı şu şekilde tanımladık:

A) Geri dönme: “Bir aktörün (yani birey, örgüt veya topluluk) zorluk öncesinde, sırasında ve sonrasında çevresiyle etkileşime geçerek işleyişini olumlu bir şekilde uyarlayıp sürdürmesini sağlayan yetenek donanımlarını oluşturma ve kullanma süreci” (Williams ve ark., 2017, s.742).

B) Olumsuz koşullarda büyüme: “Örgütün, beklenmedik zorlukları değerlendirerek başarılı bir gelecek için yeni beceriler geliştirmesi.” (Smith ve ark., 2023, s.4).

Dayanıklılığı ölçmek için aşağıdaki üç soruyu sorduk:

İşletmenizin, 2023 depremi gibi gelecekteki felaketten kaynaklanan aksaklıklara karşı yanıtı konusunda aşağıdakilere ne ölçüde katılıyorsunuz? (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Nötr; 4: Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum)

- Deprem yarattığı aksaklıklardan kaynaklanan değişimlerle işletme olarak başa çıkabiliyoruz.
- İşletme operasyonlarımızı deprem kaynaklı aksaklıklara kolayca uyarlayabiliyoruz.
- Deprem işletmemiz üzerindeki olumsuz etkilerine hızlı bir şekilde karşılık verebiliyoruz.

Yukarıdaki yapılandırmaların her biri için ilgili tüm ölçek maddelerinin ortalamasını alarak puanlar oluşturduk. Tüm ölçekler kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahipti (Cronbach alfa değerleri 0,75 ile 0,92 arasında değişiyordu). İşletme dayanıklılığını Bölüm 4.1’de bahsedilen tüm yapılandırmalara göre regresyona tabi tuttuğumuz sıradan en küçük kareler yöntemi regresyon denklemini kullandık.

4.4. Nitel Analiz için Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmanın nitel boyutu, nicel analizin sonuçlarını tamamlamayı ve derinlemesine bir incelemeyle Suriyelilere ait işletmelerin depremden sonra kriz yönetimi stratejilerine ilişkin ayrıntılı bilgiler sağlamayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, nicel analiz sonuçları görüşme sorularının tasarlanmasında yol gösterici olmuştur. Araştırma, bu işletmelerin Türkiye’de işlerini kurarken karşılaştıkları ilk zorlukların nasıl üstesinden geldiklerine odaklanmıştır. Ayrıca, çalışma depremden sonra karşılaşılan zorlukları ve iş uygulamalarını uyarlamaları gerekip gerekmediğini araştırmıştır. Görüşme protokolü, demografik bilgilere ayrılmış, ayrıntılı kılavuzların Ek C’de mevcut olduğu, 12 açık uçlu sorudan oluşuyordu.

Temsili görüşmeleri belirlemek için, KOBİ’lerin konumları (Gaziantep), iş sürekliliği (açık, kapalı veya taşınmış), topluluğun iyileştirilmesine katılım ve ürün veya hizmet sunumundaki değişiklik gibi verilerden, nicel bulgulardan ve yazından elde edilen kriterler kullanılmıştır. Building Markets, potansiyel katılımcılara ulaşarak çalışmanın amacını açıkladı ve onam veren işletmeler dahil edildi. Mayıs-Haziran 2024 arasında, Gaziantep bölgesindeki işletmelerle 16 ve diğer şehirlere taşınan işletmelerle dört olmak üzere 20 görüşme yapılmıştır (Ek B’de listelenmiştir).

Gaziantep’te yüz yüze görüşmeler, Building Markets genel merkezinde veya işletme tesislerinde gerçekleştirilmiş ve araştırmacıların katılımcıların sosyal ortamlarında etnografik gözlemler yapmalarını sağlamıştır. Hatay’dan başka şehirlere taşınan işletme sahipleriyle görüşmeler telefonla yapılmıştır.

Görüşmeler, Türkçe ve İngilizce olarak gerçekleştirilmiştir. Arapça konuşan katılımcılarla ise Building Markets program sorumlusu saha temsilcisinin desteğiyle gerçekleştirilmiştir. Her katılımcıya Boğaziçi Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanan Arapça bir onam formu verilmiş, tüm katılımcılar bilgilendirilmiş ve gönüllü onam vermişlerdir. Yüz yüze oturumların 23-58 dakika, telefon oturumlarının 15-51 dakika sürdüğü görüşmeler ses kaydına alınmıştır.

4.5. Nitel Analiz

Tüm görüşmeler MS Word'e kelimesi kelimesine yazıya dökülmüş ve ardından doğruluğu sağlamak için titiz bir inceleme ve düzenleme süreci izlenmiştir. Nitel analizde hem tümevarımlı hem de tümdengelimli kodlama teknikleri kullanılmıştır. Tümevarımlı kodlama, "altyapı zorlukları" ve "destek mekanizmaları" gibi yeni temaların doğrudan verilerden ortaya çıkmasını sağlarken, tümdengelimli kodlama, "kaynak seferberliği" ve "işletme uyarlanması" gibi mevcut yazından önceden tanımlanmış kategorileri uygulamıştır. Benzer kodlar, Gioia ve ark. (2013) tarafından önerilen yaklaşımı izleyerek kapsayıcı temalar halinde gruplandırılmıştır.

Süreç boyunca, araştırmacılar sürekli karşılıklı görüşmelerde bulunmuşlar ve bu temaları sürekli karşılaştırma ve doğrulama yoluyla geliştirmişlerdir. Son adım, çalışmanın hedefleri dahilinde belirlenen temaları bağlamsallaştıran bir özet hazırlamak ve verileri sentezleyen ve anlamlı içgörüler ve sonuçlar sunan bir anlatı oluşturmak olmuştur.





Deprem Sonrası Suriyelilere Ait İşletmelerin Durumları

5.1. Doğal afet sonrası değişen ihtiyaçların gidişatı

Deprem gibi olağan dışı bir ortamda KOBİ'lerin ekonomik kararları sosyal ilişkilerle derinden bir şekilde ilintilidir (Alvi de diğer., 2019). Depremlerin hemen ardından KOBİ sahiplerinin eylemleri, çevrelerindeki gelişen koşullardan etkilenmiştir. Mikro düzeyde, iş sahipleri öncelikle ailelerinin ve arkadaşlarının sağlığı ile ilgilenmiş, afetin etkisi hakkında yorumlar yapmış ve acil durum kararlarını belirlemişlerdir. Makro düzeyde, kaynak kullanılabilirliğini, ağlarına en iyi nasıl ulaşılacağını ve çeşitli kurumlardan gelen desteğe nasıl erişileceğini değerlendirmişlerdir. Bu mikro ve makro düzeydeki faktörler, KOBİ sahiplerinin kriz anlarındaki karar verme ve dayanıklılığını tam olarak anlamak için birlikte ele alınmalıdır.

5.1.1. Altyapı

Building Markets'in (2023) ihtiyaç analizi, depremlerin Suriyeli işletme sahiplerinin konut ve işletme faaliyetleri üzerinde ciddi bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Depremlerin hemen ardından, taşınmak zorunda kalan KOBİ sahiplerinin yarısından fazlası (%50,8) aile ve arkadaşlarıyla kalırken, diğerleri yeni kiralık konut veya geçici konaklama (ör. arabalar, oteller) gibi alternatif çözümler bulmuştur. Güvenlik konusundaki endişeler birçok işletme sahibinin taşınmasına neden olmuş, %70,2'si diğer şehirlere ve %55,4'ü aynı şehirdeki diğer bölgelere taşınmıştır.

Bu boyuttaki depremlerden sonra, yolların kapanması, altyapının hasar görmesi ve iletişimin kesintiye uğraması gibi çeşitli fiziksel zorluklar meydana gelir. Ayrıca, altyapı, konut ve işletme mülklerine gelen zararın yanı sıra KOBİ'lerin ekipman ve envanteri tahrip olabilir ve zarar görebilir ve tedarik zincirleri kırılabilir (McKnight ve Linnenluecke, 2016; Williams ve Shepherd, 2018). Bu etkilerin bazıları doğrudan (fiziksel varlıkların zarar görmesi), diğerleri ise daha dolaylı (altyapı hasarları ve gecikmeler) olacaktır (Oh ve Oetzel, 2022a). Doğal afetler yazınında belirtildiği gibi Suriyeli KOBİ'ler doğrudan ve dolaylı etkiler yaşamıştır. Örneğin, Zakariya Watfa, İskenderun limanından yaptığı ve işini etkileyen dolaylı bir etkiye sahip olan ihracat sevkiyatında zorluklar yaşamıştır. Khalid Akil (Ask Eğitim) Gaziantep'te kaldı ancak önceki binanın hasar gördüğü (doğrudan etki) tespit edildiğinden ofis değiştirmek zorunda kalmıştır. Abudrezk Rahal (Oris Magic), ailesini İstanbul'a gönderirken makine ve ekipmanı yıkım ve hırsızlıktan (doğrudan etki) koruyabilmek ve onları Kilis'te güvenli bir yere taşıyabilmek için Hatay'da erkek kardeşiyle kalmayı tercih etmiştir.

Bir doğal afetten sonra her işletme aynı şekilde etkilenmeyecektir. Küçük işletmeler muhtemelen tek bir yerde faaliyet gösterdikleri, yerel müşterilere hizmet verdikleri ve sınırlı kaynaklara sahip oldukları için daha fazla etkilenecektir (Miklian ve Hoelscher, 2022). Bu zorluklara ek olarak, Suriyeli KOBİ'ler de pazarda yeni olmanın olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıyadır. Faaliyetlerine başlamalarına ilişkin verilere sahip olduğumuz şirketler arasında, örneklemimizin süresi 1-11 yıl arasında değişmektedir (2003 yılındaki hariç) ancak çoğunluk (%63,8, 207 işletmeden 132'si) depremler meydana geldiğinde 5 yılın (2018-2023) altında bir süreye sahipti. Bu nedenle, fiziksel zorlukların KOBİ'lerin işlerini yeniden kurmak veya etkinleştirmek için kaynak seferberliğini ciddi şekilde sekteye uğratabileceğini öngörmekteyiz.

2024 anketlerimizde KOBİ'lere afetin onları doğrudan nasıl etkilediğini ve şu anda yaşadıkları şehirlerdeki altyapının durumuna (dolaylı etkiler) ilişkin üç soru sorduk.

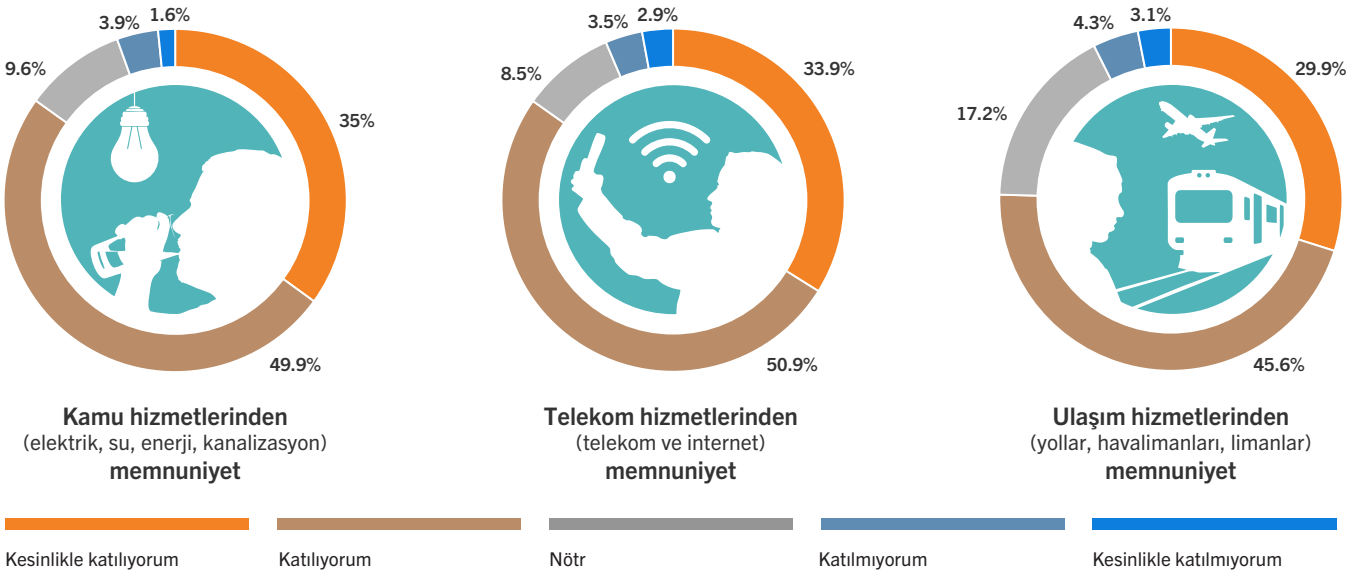
“Makro düzeyde, KOBİ'ler kaynak kullanılabilirliğini, ağlarına en iyi nasıl ulaşılacağını ve çeşitli kurumlardan gelen desteğe nasıl erişileceğini değerlendirmişlerdir. Mikro ve makro düzeydeki faktörler, KOBİ sahiplerinin kriz anlarındaki karar verme ve dayanıklılığını tam olarak anlamak için birlikte ele alınmalıdır.”

Tedarik zincirlerinin kesintiye uğradığı (%71,9, 352), çalışanlar işe gelmekte zorlandığı (%65, 318) ve sevkiyatlarının geciktiği (%63,4, 299) görülmüştür. Ayrıca, KOBİ'lerin yarısından fazlasının depolama tesisleri hasar görmüştür (%59,9, 293). Sonuç olarak, KOBİ'lerin %84,7'si (414) işletmelerini geçici olarak kapatmıştır.

“Ankete katılanların 2024 anketlerinin yapıldığı sırada yaşadıkları şehirlerdeki hizmet (%84,9), telekomünikasyon ve internet (%84,8) ve ulaşım (%75,5) hizmetlerinden memnun olduklarını tespit ettik.”

Ankete katılanların 2024 anketlerinin yapıldığı sırada yaşadıkları şehirlerdeki hizmet (%84,9), telekomünikasyon ve internet (%84,8) ve ulaşım (%75,5) hizmetlerinden memnun olduklarını tespit ettik. Bu sonuçlar, katılımcıların ilk 3-4 ayda gecikmeler olmasına rağmen mallarının tedariki veya teslimatı ile ilgili ciddi sorunlar yaşamaya devam etmediklerini bildirdikleri görüşme sonuçlarımızı doğrulamaktadır. Bazı destinasyonlar için istisnalar devam etmektedir. Örneğin, Abudrezek Rahal (Oris Magic), ülkenin diğer bölgelerinden Kilis'e yaptığı sevkiyatlarda hâlâ gecikmeler yaşamaktadır.

Şekil 5. Deprem sonrası hizmetlerden memnuniyet



5.1.2. Elde edilen kaynaklar

Bölgede yaşanan depremler gibi doğal afetler, sistematik bir yıkıma yol açmakta ve kaynakları bireysel (ekonomik, fiziksel ve psikolojik), ekip/topluluk (ilişkisel ve işlevsel) ve kurumsal düzeylerde (stratejik ve finansal) tüketerek kurumsal performans sonuçlarını etkilemektedir (Gregg ve ark., 2022). Bir felaketten sonra, işletme sahipleri iyileşmek ve yeniden başlatmak için kaynaklarının (bilişsel, duygusal, ilişkisel ve yapısal) kullanılabilirliğini değerlendireceklerdir.

Örneğin, Joumana Alyousef (Jiji Shop) mücevher ve hediyelik eşyalarının çoğunu Hatay'daki ev ofisinden tasarlar ve üretirdi. Depremden sonra, satılan ve sevk edilmeye hazır ürünlerin yanı sıra envanterini de kaybetti. Binadaki makinelere sadece ikisini kurtarabildi, onların da kullanmak için tamir edilmesi gerektiriyordu. Aylar sonra, depremin psikolojik etkilerinden kurtulmaya başladığında, Care International'dan aldığı fonlarla ekipmanını tamir etmiş, tasarımlarını üretmeye başlamış ve sosyal medyada varlık göstermiştir.

Bir felaketin veya şokun yarattığı olumsuzlukla başa çıkmak için, kaynaklar “esnek, depolanabilir, dönüştürülebilir ve şekillendirilebilir” bir biçimde tutulmalıdır (Williams ve Shepherd, 2016, s.2071), böylece belirsiz bir ortamda iyileşmek için kullanılabilirler. Bu nedenle, işletme sahiplerinin bir felaketten sonra girişimcilik fırsatlarından yararlanmaları ve/

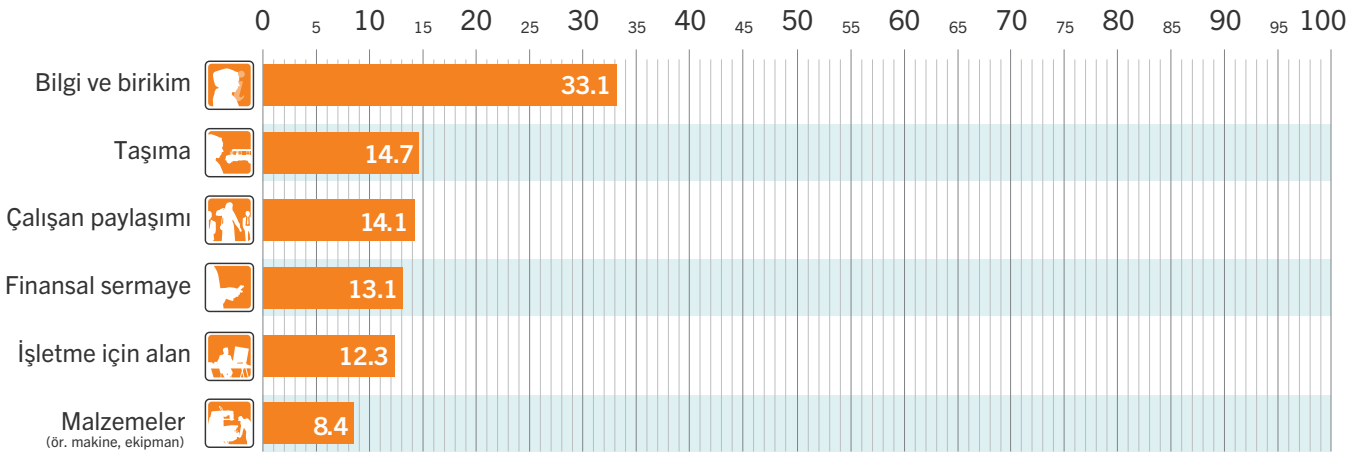
veya eskisi gibi faaliyet göstermeleri için, müşterilerine, tedarikçilerine veya finansal hizmetlerine (ilişkisel kaynaklar) ulaşmayı içeren kaynaklarını proaktif bir şekilde yönetmeleri gerekir (Conz ve ark., 2023; Digger 2020). Örneğin, Safa Sawan (Gözlerin Işığı Merkezi) bankadan borç para alamadığından güzellik merkezine yatırım yapmaları için uzun süreli müşterilerine ulaştı. Bu sayede makinelerini yenileyebildi ve depremlerden sonra yeniden müşteri kazanmak için gerekli olan yeni hizmetler sunabildi.

Dolayısıyla, başarılı iş sürekliliği, depremlerden sonra gerekli kaynaklara sahip olmaktan daha fazlası olup işletme sahibinin mevcut kaynakları yönetme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir. Böylece kaynaklar KOBİ'nin adaptif yetenekler geliştirmesini, felaketin etkisini azaltmasını ve daha dayanıklı hale gelmesini sağlayacaktır (Parker ve Ameen, 2022).

“Saha görüşmeleri sırasında katılımcılar, depremlerin geniş çaplı etkisinin çoğu insanı acil ihtiyaç içinde bıraktığını ve birçok kişinin etkilenen şehirleri terk ettiğini ifade etti. Bu, bireylerin öncelikle hayatta kalmaya ve başka bir yere taşınmaya odaklandıkları için fiziksel kaynakların paylaşımını sınırlamıştır.”

KOBİ'lerin sosyal ağlarından aldığı kaynak türlerini bulmak için anketlere 6 özel soru ekledik. Ne yazık ki, KOBİ'lere dış kaynaklardan destek sınırlıydı. Saha görüşmeleri sırasında katılımcılar, depremlerin geniş çaplı etkisinin çoğu insanı acil ihtiyaç içinde bıraktığını ve birçok kişinin etkilenen şehirleri terk ettiğini ifade etti. Bu, bireylerin öncelikle hayatta kalmaya ve başka bir yere taşınmaya odaklandıkları için fiziksel kaynakların paylaşımını sınırlamıştır. Sonuç olarak, malzeme ve ekipman paylaşımı en az rastlanan destek biçimi olmuştur (%8,4, 41). Bununla birlikte, KOBİ'lerin telefon aracılığıyla daha kolay paylaşılabilen kaynaklar gibi acil olarak bilgi ve yönlendirmeye ihtiyacı vardı. Bu tür bir destek en sık alınan destekti (%33,1, 162) (bkz. Şekil 6).

Şekil 6. Deprem sonrası KOBİ'lerin işleri için toplumsal kaynaklardan aldığı destek türleri (%)



Suriyeli KOBİ'ler için sermaye veya banka kredilerine erişim kısıtlıdır. Bu durum depremlerden sonra da değişmemiştir. Örneklemimizin sadece %1'i (5), depremlerden sonra resmi kredi almıştır. Bu zorluğun üstesinden gelmek için Suriyeli girişimciler genellikle sosyal ağlarından borç almaktadır. Örneğin, Münira Elmeşal (Rotana Tekstil) Tarsus'ta ilk dükkanını açmak için annesinden para almıştır. Sosyal ağlardan borç almak depremlerden sonra değişmedi ancak sosyal ağları da depremden etkilenmişse durum daha karmaşık bir hale geldi. Khalid Akil (Ask Eğitim), topluma ücretsiz mesleki eğitim sağlamak için kendi ağından finansal destek alıyordu ancak depremlerden sonra aldığı finansal desteğin miktarı azaldı.

Ankete katılanların üçte ikisine yakını (%72,6, 355) felaketten sonraki ilk 6 ay içinde müşteri kaybettiklerini bildirmiştir. Çoğu için (%45,1, 225) bu durum sonraki 6 aydan sonra da devam etmiştir. Bu nedenle, büyük veya küçük fark etmesizin finansal destek, işletme sahiplerinin depremlerden sonra ayakları üzerinde durmaları için çok önemlidir. Örneğin, Mohamad Hani (Hani Tekstil, Perde ve Aksesuarları) aldığı hibeyi kullanarak çalışanların maaşlarını ödedi ve hammadde satın aldı. Depremlerden sonra, katılımcıların %37,8'i (185) Centre for Disaster Philanthropy (CDP) ve Give Directly Vakfı (GD) tarafından sağlanan finansal yardımdan veya hibeden aldıklarını bildirmiştir.

Building Markets ayrıca birçok KOBİ'ye kredi, hibe ve ihaleler için başvuru yazma süreçlerinde yardımcı olmuştur. Bu sayede Muhammed E. Kattan (Efkar Design), ilk kez Albaraka Türk Bankası ve Spark'ın ortaklığıyla sağlanan kredileri alabildi. Building Markets, depremlerden sonra ofis paylaşımını da destekledi. Kapılarını KOBİ'lere açtı ve aylarca ofislerinin ikinci katı KOBİ sahipleri tarafından paylaşıldı.

Birçok bölge sakini, depremlerden sonraki günlerde ve haftalarda arabalarında kaldı veya bölgeyi (İstanbul, Bursa, Ankara, Kütahya ve Mersin'e giderek) terk etti ve artçı sarsıntıların yavaşladığı 1-2 ay sonra geri döndü. Fakat bazıları bir daha geri dönmedi. Bölgeden gerçekleşen bu göç, işletmeler için vasıflı çalışan bulmada ek bir zorluğa neden oldu. Çalışan paylaşımı yaygın bir uygulama değildi. Örneğimizde de yalnızca %14,1'i çalışanlarını paylaştı (Figure 6). Örnek şirketlerimizde toplam tam zamanlı çalışan sayısı 5.171'den (depremlerden 1 yıl önce) 3.200'e (depremlerden bir yıl sonra) düşmüştür. KOBİ sahipleri iş kaybı ve belirsizlik dolayısıyla çalışan alımından kaçınıyor olabilir ancak kendi bölgelerinde vasıflı çalışan eksikliği de bu sonuçlara katkı sağlayan bir faktördür.

Genel olarak, görüştüğümüz işletme sahiplerinin tümü sorunun ciddiyeti konusunda hemfikirdi. Rami Sawas (We Plus), sadık bir çalışan dışındaki tüm çalışanlar şehri terk ettiği için şirketindeki çalışan sayısının 18'den 1'e düştüğünü belirtti. 1 yıl sonra, dört çalışanları oldu ancak muhasebeci gibi uzman pozisyonlar için çalışan bulmakta zorlanıyorlar.

Nour Almushref (Livingit Education Center), dil öğrencilerinin ana dili İngilizce olan öğretmenlerden öğrenim talep ettiğini ancak bölgede artık öğretmen bulamadığını bildiriyor. Münira Elmeşal (Rotana Tekstil) depremlerden 4 ay önce bir üretim tesisi açmış ve sekiz kişiyi istihdam etmiş ancak hiçbir kalmamış ve aylarca kendi başına çalışmıştır. Gaziantep'te tasarımcı veya modelci gibi hazır giyim üretimi için vasıflı işçiler bulmak nadir hale geldi.

Muhammed E. Kattan (Efkar Design), Sanayi Odasından işçi bulma konusunda yardım istedi ancak ilanlara uygun adaylar başvurmadı. Başvuranlar tam zamanlı istihdamdan ziyade günlük işler istedi. Khalid Akil (Ask Eğitim) Gaziantep'te mühendislik eğitmenleri bulamadı. Aday aramak için şirketin sosyal medyasını kullandı ve başvuran 14 kişi içinden uygun olan bir mühendis işe alabildi.

Bu raporda incelediğimiz işletme sahipleri grubu, zorunlu göçmen statüleri nedeniyle genellikle "dezavantajlı bir kaynak konumunda" oldukları için kaynaklarını yaratıcı ve verimli bir şekilde kullanmaya alışkındır (Williams ve Shephard, 2018, s. 913). Yine de depremlerden sonra, "ellerinde ne varsa onunla en iyisini yapma" eğilimleri (yer değiştirme ve afet bağlamlarında brikolaj olarak tanımlanmaktadır, Kwong ve ark., 2018, s. 10) artmıştır.

İşletme sahiplerinin bazı görevleri kendilerinin yerine getirdiğini veya yeni çalışanları işe alamadıklarında (veya almayı seçtiklerinde) aile üyelerinden devreye girmelerini istediklerini gözlemledik (insan sermayesinin yeniden yapılandırılması). Evleri güvenli olmadığı için bazı çalışanların ofislerde kalmasına izin verdiler (aynı kaynakların birden fazla kullanımı). Müşteri ve tedarikçi ağlarıyla iletişimde kalmak için Building Markets ofislerini paylaştılar. Geniş ailelerinden kalacak yer ve finansal destek istediler ve STK'ların yardımıyla yeni hibeler ve krediler için başvurdular (önceden var olan ağlar aracılığıyla destekli kaynak temini). Yeni makine veya ekipman almayı tercih etmek yerine hasarlı makineleri tamir etmeye çalıştılar (tutumlu fiziksel kaynak temini).



Girişimciyle tanışın:

Fadi Fael

Solo Lasagna
Yiyecek ve içecek servisi

Eğitilmiş bir optometrist ve Halep'te bir fabrika sahibi olan Fadi, sahip olduğu her şeyi kaybettikten sonra 2013'te Gaziantep'e geldi. Restoran işine girmeden önce STK'larda insan kaynakları yöneticisi olarak çalıştı. İtalya'da geçirdiği yıllarda edindiği yemek hazırlama becerilerini kullandı ve 2020 yılında Gaziantep'te bir İtalyan restoranı açtı. Ne yazık ki deprem binaya zarar verdi ve restoranı kapatmak zorunda kaldı. Depreme rağmen, çocukları üniversiteye gittiği için şehirden ayrılmayı düşünmediler.

Geniş ağı sayesinde Fadi bir ortakla tanıştı ve depremden sonra bir gıda ortaklığı olan Cloud Kitchen'ın bir parçası olarak Solo Lasagna adlı yeni bir gıda işletmesi kurdu. O ve oğlu, uluslararası ortaklarla potansiyel olarak ticaret yapabilecekleri diğer gıda ürünlerini araştırmaya ve geliştirmeye devam ediyor. Fadi, iş deneyimlerini paylaşıyor ve Suriye toplumunu desteklemeye devam ediyor.

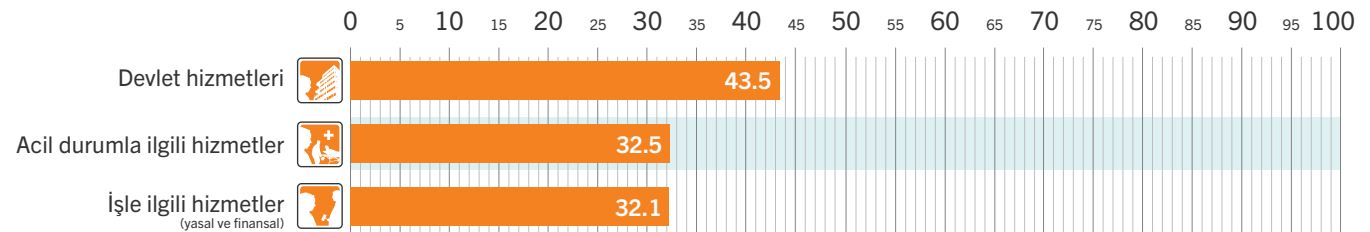
kleri diğer gıda ürünlerini araştırmaya ve geliştirmeye devam ediyor. Fadi, iş deneyimlerini paylaşıyor ve Suriye toplumunu desteklemeye devam ediyor.

5.1.3. KOBİ'lere sosyal destek

Doğal afetler sonrası toparlanmayı inceleyen çalışmalar, fiziksel hasarın büyüklüğünü toparlanmanın önemli bir belirleyicisi olarak görmektedir (Aldrich, 2012). Yönetim kalitesi, insani yardım ve çeşitli kurumların (millî hükümetler, STK'lar, yardım kuruluşları) desteği de toparlanma süreci için önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Anketimizde, KOBİ'lerin depremler sırasında ve sonrasında aldıkları destekten memnuniyetlerini değerlendirmek için 3 soru sorduk (Şekil 7).

KOBİ sahipleri en çok devlet hizmetlerinden (%40,3, 197) ve daha sonra acil durum hizmetlerinden (%32,0, 159) ve işle ilgili hizmetlerden (%32,5, 159) memnun değildir. Gaziantep'teki KOBİ sahipleriyle yaptığımız görüşmelerde, katılımcılar depremleri takip eden günlerde (çeşitli kurumlardan) insani yardım aldıklarını, ancak hemen veya sonraki aylarda devletten işletmeleri için herhangi bir destek almadıklarını anımsadılar.

Şekil 7. Deprem sonrası alınan hizmetlerden KOBİ'lerin memnuniyetsizliği (%)



Dış desteğin yanı sıra, yerel düzeydeki ağları ve sosyal sermayeyi kullanmanın iş ve toplumun toparlanması için önemli olduğu öne sürülmektedir (Aldrich, 2012). Topluluğa veya bulundukları yere bağlılığı yüksek olan işletme sahiplerinin afet bölgesine geri dönme veya orada kalma ve toparlanma çözümleri arama olasılıkları daha yüksektir (Grube ve Storr, 2018). Katılımcılarımıza neden Gaziantep'te kaldıklarını ve ayrılmayı düşünmediklerini sorduk¹. Biri çocuklarının şehirdeki üniversiteye gittiğini, diğeri müşterilerinin bu bölgede olduğunu, bir diğeri ise Suriye'deki memleketlerine benzediği için kendilerini evlerinde hissettiklerini söyledi. Bu ve benzeri cevaplar, söz konusu işletme sahiplerinin yer ve topluluk bağlılıklarının yüksek olmasından motive olduklarını doğrulamaktadır.

KOBİ sahiplerinin sosyal sermayesi (ağları), başkalarıyla bağlantı kurmalarını, kaynak akışına erişmelerini ve bu akışı güvence altına almalarını ve yeni fırsatlar bulmalarını sağlayabilir (Grube ve Storr, 2018; Williams ve Shephard, 2018). Fadi (Solo Lasagna), Suriye'deki savaş sırasında fabrikasını kaybetti ve daha sonra restoranı depremler sırasında yıkıldı ancak ona göre en önemli varlığı sosyal sermayesi. Topluluğundan geniş bir arkadaş ağı var. Depremlerden sonra bağlantıları aracılığıyla başka bir Suriyeli ile ortaklık kurarak birlikte yeni bir gıda işletmesi açma fırsatından yararlandılar.

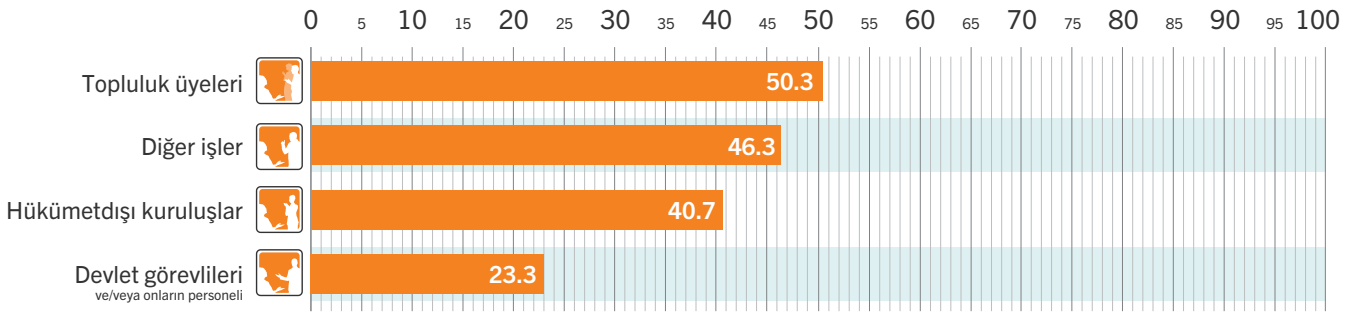
1 Dipnot: Geçici koruma statüsünde olan Suriyeliler kayıtlı oldukları şehirde yaşayacak ve çalışacaktır.

Aşırı belirsizlik altında (felaketin ardından), sorunları başkalarıyla tartışmak, KOBİ sahiplerinin hem kendileri hem de toplulukları için çözümler bulmalarına yardımcı olabilir.

Ankette, KOBİ sahiplerine depremlerden sonra sorunları başkalarıyla tartışıp tartışmadıklarını sorduk (Şekil 8). Endişelerini ve sorunlarını topluluklarıyla (%50,3, 246), diğer işletme sahipleriyle (%46,3, 226) ve STK'larla (%40,7, 199) paylaşmaları ve tartışmaları daha yüksek bir ihtimaldi. Türkiye'deki düşük siyasi nüfuzlarını göz önünde bulundurarak endişelerini kamu kurumlarıyla paylaşma ihtimalleri ise daha düşüktü (%23,3, 114).

Suriyeli işletme sahipleri topluluklarına oldukça bağlıdır. Örneğin, ankette iletişim alışkanlıklarını 5 soru ile inceledik (Şekil 8). Her hafta, Türkiye'deki (%73, 357) ve Suriye'deki (%39, 191) Suriye ağılarıyla iletişim kurarken, Türk ev sahibi topluluğuyla (%24,7, 121) haftalık iletişimleri çok daha azdır. Bazı işletme sahipleri yerel tedarikçileri, müşterileri ve diğer işletmelerle güvene dayalı ilişkileri olduğunu öne sürse de, bazıları ne kadar deneseler de komşuları da dahil olmak üzere benzer bağlantılar kuramadıklarını paylaşıyor.

Şekil 8. İşletme sahiplerinin sosyal ağı: Sorunları tartışma (%)



5.2. Suriyeli KOBİ'ler, etkilenen bölgelerin depreme ilk müdahalesine ve ekonomik toparlanmaya nasıl katkıda bulundu?

Doğal afetler söz konusu olduğunda, kamu kurumlarının, acil durum hizmetlerinin ve sivil kuruluşların boyutu ve müdahale hızı, müdahalenin etkinliği ve dolayısıyla toplumların afetin olumsuz etkilerinden kurtulma düzeyi açısından önemlidir. Ekonominin aktif üyeleri olarak girişimciler ve işletmeler de afetlerden sonra toplumun toparlanmasında görev alabilir (Grube ve Storr, 2018).

İlk olarak, işletme sahipleri depremzedelere kaynak sağlayabilir. Ürün ve hizmetlerini ücretsiz sunabilirler. Örneğin, Radwan Mouaket'in (Urban Research Center) söylediğine göre hem yerel hem de Suriyeli topluluklardan Gaziantep'te yaşayan mobilya üreticileri, felaketten sonraki ilk 3 ay içinde mağdurlara mobilya ve kanepe gönderdi.

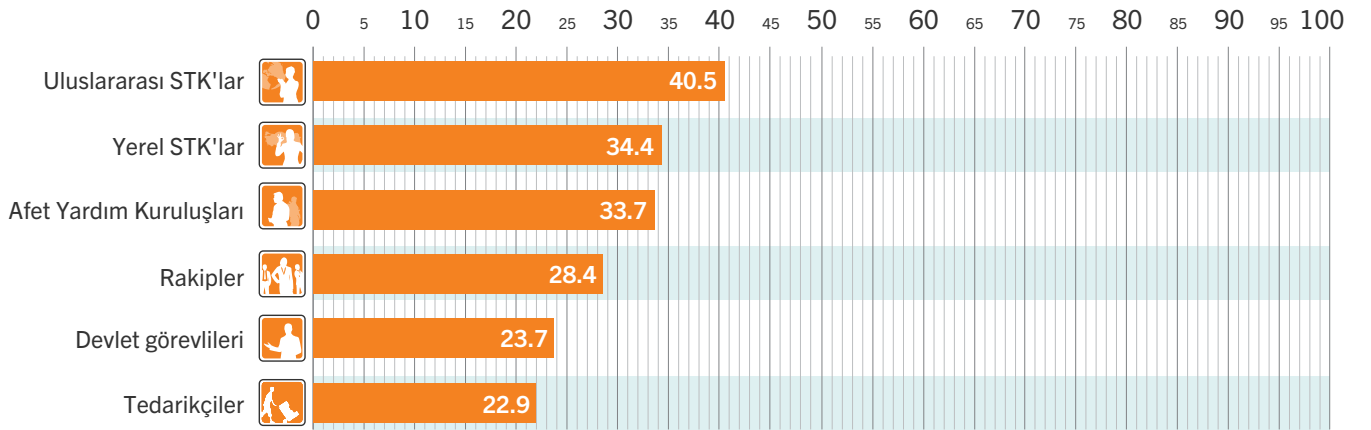
İşletme sahipleri ayrıca çok ihtiyaç duyulan kaynaklara dışarıdan daha hızlı erişebilir ve seferber edebilir. Örneğin, Rami Sawas (We Plus), felaketten sadece bir gün sonra Mersin'deydi ve satın aldığı kamyonlar dolusu insani yardımı bölgeye gönderdi. Olağan dışı olayların yaşandığı zamanlarda, işletme sahipleri yeni kaynaklar ararken öğrenme ve büyüme becerileri de artar (Williams ve Shepherd, 2018). Mersin'deki tedarikçi, Rami'ye tüm insani yardım ürünlerini açık krediyle verdi.

“Ekonominin aktif üyeleri olarak girişimciler ve işletmeler de afetlerden sonra toplumun toparlanmasında görev alabilir.”

Bu güvene dayalı alışveriş sayesinde daha sonra iş yapmaya devam ettiler ve ortak ticaretleri milyonlarca dolara ulaştı. Böylece, Rami'nin mağdurlara yardım etmek için kaynak arayışı kendi işini de büyütmesine neden oldu.

Doğal afetleri yaşamak, işletme sahibinin risk farkındalığını ve kriz anlarında nasıl tepki vereceğini geliştirebilir. Örneğin, Nour Almushref (Livingit Education Center) Adana'da bir yan kuruluşu yatırım yaparken, iş planında hiçbir zaman bir depreme risk faktörü olarak yer vermedi. Daha önce hiç deprem yaşamamıştı. Anketlerde, KOBİ'lere gelecekte işlerini etkileyen bir doğal afet karşısında nelerin yapılması gerektiği konusunda öğrenme kaynaklarını sorduk (Şekil 9). Nelerin yapılması gerektiğini en iyi şekilde uluslararası (%40,5, 198) ve ulusal STK'lardan (%34,4, 168) ve afet yardım kuruluşlarından (%33,7, 165) öğrendiler. Muhtemelen diğerleri yaşarken kendi deneyimlerinden öğreniyorlardı. Gelecekte, öğrenme deneyimleri hakkında daha fazla soru sormak faydalı olacaktır.

Şekil 9. Bir doğal afete nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda iş dünyası için öğrenme kaynağı



Girişimciyle tanışın:

Rami Sawas

2 We Plus
Toptan ve perakende satışlar

Rami, 2014 yılında yalnızca 20 yaşındayken Gaziantep'e geldi ancak bu zamana kadar çok şey başardı. Gaziantep Üniversitesinden bilgisayar mühendisi olarak mezun oldu ve Cambridge Üniversitesinde yüksek lisans yaptı. İlk iş girişimi başarısız olduğunda zaman kaybetmeden inşaat ve ticaretle ilgili ikinci bir şirket kurdu.

İşletmesi, depremler sırasında finansal ve fiziksel olarak önemli ölçüde zarar gördü. Rami'nin envanteri depodan çalındı ve yer sahibi ofislerdeki hasarları gidermek için devlet desteği almasına rağmen, Rami'nin şirketinden tamirat masraflarını ödemesini istedi. Rami, yıllar içinde tedarikçileri ve müşterileri ile kurduğu güvenin en büyük varlığı olduğunu belirtiyor. Daha önce birlikte çalışmadığı Mersin'deki Suriyeli bir satıcı, Rami'nin ihtiyacı olduğunda satın almak istediği tüm

insani yardım malzemelerini açık krediyle verdi. Böylece Rami, depremlerin ardından sekiz kamyon dolusu insani yardım göndererek mağdurları destekleyebildi.



İkinci olarak, işletme sahipleri de depremzededir. Bu nedenle, bölgede neyin gerekli olduğunu daha iyi anlayacaklar, erişebilecekleri kaynakları bir araya getirecekler ve dış yardımı entegre etmek için harcanacak zamana kıyasla daha hızlı müdahale edebileceklerdir (Williams ve Shepherd, 2018).

Örneğin, Nour Almushref (Livingit Education Center) ve ailesi, depremlerden hemen sonra evlerini terk etmek zorunda kaldı. Bina daha güvenli olduğu için ofislerinde kalmaya geldiler. Ancak mahalledeki insanların parkın karşısında soğuk, susuz ve aç bir şekilde toplandığını görünce kendi durumunu unutup harekete geçti. Nour hızlı bir şekilde kahve dükkânı mutfağını açtı ve kilerdeki malzemelerle (malzeme kaynakları) yemek pişirmeye (insan sermayesi kaynağı) başladı ve günde 400 öğün yemek servisi yaptı. Sadece birkaç gün sonra, AFAD, acil durum hizmetleri, neler başardığını fark etti ve Gaziantep'in depremlerden etkilenen diğer bölgelerindeki topluluklar için de yemek yapıp yapamayacağını sordu.



Girişimciyle tanışın:

Nour Almushref



Nour, 2015 yılında eşi, kızları ve eşinin ailesiyle Gaziantep'e geldi. Kendisi Suriye'de bir lisede coğrafya öğretmeni iken eşi ise bir üniversitede yöneticiydi. Geldikten sonra, bölgedeki STK'lar için sosyal uyum ve cinsiyet eşitliği ve güçlendirme programlarında proje koordinatörü olarak çalıştı. Öğrendiklerini uygulayabileceği, uyuma destek olabileceği ve "nefret söylemini" azaltabileceği bir işletme açmak istedi. Bir ortakla, insanların sadece yeni bir dil öğrenmek için değil, aynı zamanda yemek ve içecek eşliğinde birbirlerini tanımak ve bir araya gelmek için de gelebileceği bir dil öğrenme merkezi ve yanına bir kahve dükkânı açtılar.

Adana'da ikinci bir şube açtılar ancak bina depremlerden sonra boşaltıldığı için kapatıldı. Depremin psikolojik olarak Suriye'deki savaş sırasında yaşadıklarından daha kötü olduğunu düşündü.

İşletmeleri, depremlerden bu yana 1,5 yıl geçtikten sonra ancak toparlanmaya başlıyor. Korku ve belirsizlik, Nour'u dil öğrenenler için yeni bir uygulama ürettikleri yeni bir iş fikri bulmaya teşvik etti. Öğrenme merkezlerinde burslar sunarak başkalarına yardım ediyor ve Mersin'de ikinci bir merkez açmayı planlıyor.



Doğal afetler sırasında ve sonrasında, işletme sahipleri gözlem yapabilir ve işletmeleri aracılığıyla başkalarının acılarını hafifletmenin yollarını arayabilir. Williams ve Shepherd (2018, s. 913), bu tür faaliyetlere, ‘başkalarının acılarını hafifletecek mal ve hizmetleri hayata geçirme fırsatlarını takip ederek kaynakların ve organizasyonel rutinlerin yeni şekillerde düzenlenmesi ve üretilmesi’ olarak tanımlanan “merhamet girişimciliği” adını verir. KOBİ sahipleri mağdurlara karşı merhametli davrandıklarında hem sosyal hem de ticari hedeflerini gözetebilirler (Grube ve Storr, 2018). Aşağıda bunlara birkaç örnek verilmiştir.

“KOBİ sahipleri mağdurlara karşı merhametli davrandıklarında hem sosyal hem de ticari hedeflerini gözetebilirler.”

Lobna Heli (Lazord), son derece becerikli bir kişidir ve Gaziantep’teki yerel ve uluslararası STK’lar ve Suriyeli derneklerle bağlantıları bulunmaktadır. Depremlerden sonra, topluluğundaki kadınların ev yapımı ürünlerini sergileyebilecekleri güvenli bir pazara ihtiyaç duyduklarını fark etti. Lobna restoranının kapılarını açtı (sosyal hedef) ve restoran, haftada bir kez kadınların yiyeceklerini ve el sanatlarını sattıkları bir Hayır Pazarı düzenlemeye başladı.





Girişimciyle tanışın:

Lobna Heli

4 Lazord
Yiyecek ve içecek servisi

Lobna, 2015 yılında annesi ve iki kızıyla Gaziantep'e taşındı. Hukuk eğitimi almış olan Lobna, daha önce Suriye'deki bir kamu kurumunda İK müdürü olarak çalışıyordu. Taşındıktan sonra STK'larla çalışmaya başladı ve aynı zamanda bir yetimhane de dahil olmak üzere ihtiyaç sahipleri için evden yemek pişirdi.

2017 'de Lobna, çikolatacılık işini kurdu ancak kısa süre sonra işletmesini bir restorana dönüştürmek için iki kişiyle ortaklık kurdu. Müşterilerden gelen geri bildirimler üzerine etnik yemekler sunmaya başladılar ve bu da Lobna'nın STK çalışmalarından edindiği geniş ağı sayesinde yerel halk ve diğer şehirlerden gelen ziyaretçiler de dahil olmak üzere geniş bir müşteri kitlesinin ilgisini çekmeye yardımcı oldu.

Lobna, Suriye ve Türk toplumu arasındaki bağları yemek aracılığıyla güçlendirmek konusunda tutkudur. Sosyal sorumluluk girişimleri yerel ve uluslararası STK'lardan, iş liderlerinden ve belediyeden destek aldı. Pandemi sırasında, beş kadını evde yemek pişirmek ve mahallelerine yemek dağıtmak için harekete geçiren Hayır Mutfağı adlı bir proje düzenledi. Ramazan ayında, masrafları başkalarına yardım etmeye istekli cömert müşteriler tarafından karşılanan 2.000 öğün yemek dağıttılar.

Depremi ardından Lobna, Nizip ve İslahiye gibi Gaziantep'in en çok etkilenen bölgelerinde 11.000 öğünden fazla yemek dağıtarak mağdurlara gıda sağlama konusunda hızlı bir şekilde harekete geçti. Artan kiralara ve yemek fiyatları nedeniyle restoranının geleceğinden endişe duymasına rağmen, topluma fayda sağlayan yaratıcı projelere bağlı kalmaya devam ediyor.

Safa Sawan (Gözlerin Işığı Merkezi), kadınların hem egzersiz yapabileceği hem de sosyalleşebileceği güvenli bir alana ihtiyaç duyduklarını fark etti. Depremlerden sonra mağazasının ikinci katını sadece kadınlara özel spor derslerinin (sosyal ve ticari hedefler) yapıldığı bir spor merkezine dönüştürdü.

Amr Bitar (Imaar for Training and Development), depremlerden sonra Gaziantep'teki işletmesini aktif hale getirmeden önce çok uzun bir süre çalışmadı. Hem yüz yüze hem de çevrim içi olarak ücretsiz eğitim (veri analizi, insan kaynakları ve Arapça gibi) vermeye başladılar. Bunu yaparak, oldukça rekabetçi hale gelen pazara (ticari hedef) geri dönmeyi ve Suriye toplumunu desteklemeyi (sosyal hedef) amaçladılar.

Depremlerden önce Khalid Akil (Ask Eğitim), STK'ların ve Suriyeli iş insanlarının finansal desteğiyle ücretsiz eğitim hizmetleri (BT, işletme yönetimi ve yabancı dil gibi) sundu. Depremlerden sonra gençlerin eğitimindeki boşlukların farkına vardı ve şimdi gençlere veri ve robotik (sosyal ve ticari hedefler) konusunda eğitimler sunuyorlar.

Adbulaziz Neccar (Elite) ve kardeşi, Suriyeli firmalara ve yerel ve uluslararası STK'lara danışmanlık hizmetleri sağlamanın yanı sıra MENA bölgesinden şirketlerle lojistik hizmetleri yürütmektedir. Adbulaziz eğitimin önemine inanıyor ve doktora yapıyor. Topluluğunu desteklemek için açık bir kütüphane kurdu ve şirketinde gençlere stajlar (ticari hedef) ve eğitimler (sosyal hedef) sunuyor.



5.3. Doğal afet sonrası Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını belirleyen faktörler

5.3.1 Nicel Sonuçlar

Çalışmanın temel amacı, 2023 yılında meydana gelen depremlerden sonra Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. İstatistiksel analiz sonuçları Tablo 1 'de gösterilmektedir.

Analizimizden çıkan bulgular, aşağıdaki faktörlerin kurumsal dayanıklılık üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

- İş birliği becerisi, bir örgütün daha iyi hazırlık, müdahale ve toparlanma sağlamak amacıyla dış ortaklıkları ve ağları etkili bir şekilde kullanabilme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan örgüt, bağımsız eylemlerin ne zaman gerekli olduğunu da göz önünde bulundurur.
- Topluluk dayanıklılığı, olumsuz etkileri azaltmak ve hem acil afet müdahalesi hem de uzun süreli toparlanma için sürdürülebilir mekanizmalar oluşturmak amacıyla Suriyeli topluluğu içindeki kolektif çabalardır.
- Uyarılma, bir firmanın, özellikle yıkıcı bir olayın ardından değişen piyasa koşullarına veya müşteri ihtiyaçlarına yanıt olarak ürünlerini, hizmetlerini ve operasyonlarını ayarlama yeteneğidir.
- Suriyeli ağı, işletme sahiplerinin Suriye topluluğu içinde sahip olduğu sosyal ve profesyonel bağlantıları kapsar.

Aşağıdaki faktörlerin ise kurumsal dayanıklılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını gözlemliyoruz:

- Sosyal sermayenin kalitesi, 2023 depremi gibi bir krizin ardından bir şirketin destek, hizmet alımı ve problem çözme için yararlanabileceği sosyal ağların ve kurumsal ilişkilerin etkinliği, erişilebilirliği ve faydasıdır.
- Altyapı kalitesi, bir şirketin belirli bir konumdaki faaliyetlerini destekleyen temel hizmetlerin ve sistemlerin yeterliliği, güvenilirliği ve etkinliğidir.
- Türk ağı, işletme sahiplerinin Türk topluluğu içinde sahip olduğu sosyal ve profesyonel bağlantılarını kapsar.
- Örgütsel öğrenme, bir şirketin doğal afetlere veya diğer aksaklıklara etkili bir şekilde müdahale etme yeteneğini geliştirmek için çeşitli dış kaynaklardan bilgi, beceri ve içgörü edinme sürecidir.

Tablo 1. Nicel sonuçlar

Bağımlı değişken: İşletme Dayanıklılığı				
Bağımsız değişkenler	Tahminler	Standart hatalar (S.E.)	Güven aralıkları (CI)	p-değeri
(Kesen)	-0.57	0.29	-1.15 – 0.00	0.050
Sosyal sermayenin kalitesi	0.04	0.06	-0.08 – 0.17	0.485
Altyapı kalitesi	0.07	0.05	-0.02 – 0.17	0.134
İş birliği becerisi	0.26 ***	0.08	0.11 – 0.41	0.001
Toplumsal dayanıklılık	0.36 ***	0.06	0.25 – 0.47	<0.001
Uyarılma	0.27 ***	0.05	0.17 – 0.37	<0.001
Suriye ağı	0.12 *	0.05	0.02 – 0.22	0.021
Türk ağı	0.06	0.05	-0.03 – 0.15	0.213
Örgütsel öğrenme	-0.10	0.06	-0.22 – 0.03	0.132

Gözlemler: 489, Düzeltildi R² / R² = 0.355 / 0.344, p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

5.3.2. Nitel Sonuçlar

Nitel analiz, olağan dışı koşullarda Suriyeli işletme sahiplerinin işletme dayanıklılığını anlamada birden fazla temanın hayati önem taşıdığını göstermektedir. Başından beri dayanıklılığı kurumsal düzeyde belirleyen faktörleri sorgulasak da işletme sahiplerinin bireysel düzeyde öne çıkan dikkat çekici nitelikleri vardı. Bu nedenle temaları, işletme sahibinin nitelikleri ve iş eylemleri olmak üzere iki başlık altında gruplandırdık.

■ **İşletme Sahibi Nitelikleri** An entrepreneurial attitude enables individuals to identify and seize opportunities in uncertain environments. Therefore, an entrepreneurial attitude serves as a foundation for developing organizational resilience when facing adverse events and for acting in uncertain situations. The business owners that we examined in this report displayed all or some of the below entrepreneurial attitudes before, during, or after the natural disaster.

Kişilik özellikleri: Uyum sağlama isteği, esneklik, proaktiflik, öz yeterlilik, öğrenmeye açıklık ve yer ve topluluk temelli motivasyonu yüksek. Örneğin, aile ve arkadaşlardan gelen nakit azaldıkça, kredi, hibe ve ihalelere nasıl başvuracaklarını öğrenmek zorunda kaldılar. Bazıları bu hibeleri almadı ancak denemeye devam ettiler ve olumlu bir tutum sergilediler. Durup devletin veya diğer kurumların işletmelerine yardım etmesini beklemek yerine (hareketsiz, sabit durum) somut planları bırakıp (esneklik) mevcut kaynaklarla neler başarabileceklerini düşünürler (proaktif durum).

Beceriler ve yetkinlikler: Tedarikçiler, distribütörler, müşteriler ve STK'larla etkileşim kurabilme yeteneği, afet sonrası piyasa eğilimlerini ve boşlukları tanıma yeteneği, hayatlarının farklı bölümlerinde geliştirdikleri birden fazla beceriyi kullanma yeteneği. Örneğin, yüksek yatırım gerektirdiği için imalat işine devam edemeyen bir işletme sahibi, önce başkaları için yönetici olarak harekete geçer ve ardından İtalya'da öğrenciyken edindiği pişirme becerilerini gıda işine girmek için kullanır.

Geçmiş deneyimlerden öğrenme: Örneklemimizdeki KOBİ sahipleri, son 10 yıl içinde birden fazla krizden geçti. Birçoğu sınırı yürüyerek veya eşyasız geçmek zorunda kaldı. Pandemi ve ardından depremleri deneyimlediler. Olayların hiçbirini birbirine benzemese de önceki kriz yönetimi deneyimleri (kişisel ve ticari) onlara proaktif olmayı ve alternatif çözümler aramayı öğretti. Gaziantep'teki depremlerden sonra iki topluluğun (Suriyeli ve Türk yerlileri) nasıl davrandığını gözlemleyen SGDD, Suriyelilerin harekete geçme konusunda daha hızlı olduğunu kaydetti. Daha önce STK'larda çalışmış olan işletme sahipleri, insani yardımın nasıl organize edileceğini ve dağıtılacağını da diğerlerinden çok daha hızlı biliyorlardı.

■ **İşletme Eylemleri** Bir doğal afetin birçok olumsuz sonucuna rağmen, KOBİ'ler toparlanabilir, işlerini sürdürebilir veya yeni girişimlerde bulunabilir (Williams ve Shephard, 2016). Kaynaklarını rakiplerle birleştirme, iş yapma şeklini değiştirme veya yeniden başlama, KOBİ'ler için kriz sonrası stratejilerden bazıları olabilir (Miklian ve Hoelscher, 2022). Bazıları, pazardaki boşlukları doldurmak, topluluklarıyla daha iyi iletişim kurmak, örgütsel yaratıcılık ve dayanıklılık sergilemek, ayrıca risk yönetimine ilişkin geçmişteki hatalardan ders çıkarmak için fırsatlar bulabilir (Gregg ve ark., 2022). Bu nedenle kurumsal dayanıklılık, yalnızca işletme sahibinin özelliklerinden ibaret değildir; çok katmanlı ve dinamik bir süreçtir (Yeshi ve ark., 2022). Bu raporda incelediğimiz KOBİ'ler, aşağıdaki eylemleri hayata geçirmiştir.

Kaynakların seferber edilmesi: Eldeki somut (ekipman, makine, finansal kaynaklar) ve soyut kaynakların (marka ve şirket itibarı, sektör deneyimi ve teknolojik olanaklar) yaratıcı bir şekilde yeniden yapılandırılması ve kaynakların yetersiz olduğu durumlarda ise dış kaynaklardan temin edilmesi ve sağlanması. Örneğin, Rami (We Plus) için "şirket itibarı" kritik bir kaynak haline gelmiş ve depremlerin yol açtığı kısıtlı kaynak ortamında mal tedarik etmesine olanak tanımıştır.

Ürün ve hizmetlerin uyarlanması: KOBİ'ler, ürün ve hizmetlerini afetten sonra mağdurların ihtiyaçlarına ve koşullarına uyacak şekilde uyarlayabilir veya değiştirebilir. Bu değişiklikler mağdurların acılarını hafifletebilir ve aynı zamanda KOBİ'lere yeni iş kapıları açabilir. Hizmetlerini değiştiren KOBİ'lerden biri Radwan'dır (Kentsel Araştırma Merkezi). Faaliyetlerini Suriye'den Türkiye'ye taşıyarak, Türkiye'de mağdurlar için konteyner evler, tuvaletler ve yıkanma kabinleri inşa etmişlerdir.

İş birliği becerisi: KOBİ'ler, afetin operasyonları üzerindeki etkileriyle daha iyi başa çıkmak için (bağımsız karar alma veya hareket etmenin yerine) kurumsal sistemdeki aktörlerle (kamu kurumları, STK'lar ve diğer işletmeler) iş birliği

yapabilir. Görüştüğümüz katılımcıların neredeyse tamamı destek istemek için yerel ve uluslararası STK'lara ulaşmıştır. Girişimcilik, ihracat pazarları, hukuki konular, dijital pazarlama, kredi ve ihale başvuruları konularında eğitim almışlardır.

Sosyal sermaye: Sosyal sermaye, kriz sırasında bilgi, birlik ve destek sağlamak için önemlidir. KOBİ'ler, afetin operasyonları üzerindeki etkilerini en aza indirmek, sermaye bulmak veya yeni işler kurmak için tedarikçiler, distribütörler, müşteriler, NGO'lar ve uzmanlarla güçlü bağlar kurabilir ve depremlerden sonra bu ortaklıklardan yararlanabilir.

Sosyal Hedefler: Yer ve topluluk temelli motivasyonu yüksek olan KOBİ sahipleri, sosyal ve ticari olmak üzere iki amaç gütmüşlerdir. İhtiyaç sahiplerine kapılarını açmışlar ve topluluklarına finansal ve maddi kaynaklar sağlamışlardır. Birçoğu, işleri durmasına rağmen (ahlaki görev) çalışanları için ödeme yapmaya devam ettiklerinden bahsetmiştir. Ayrıca, iş stratejilerini tamamlayan sosyal hedefler izlemişlerdir (ör. dil eğitimi yoluyla sosyal uyumu teşvik etmek veya gençleri ücretsiz olarak eğitmek).



Girişimciyle tanışın:

Urban Research Center
İnşaat

Radwan Mouaket

Radwan, 2012 yılında Türkiye'ye taşınmadan önce bir çimento fabrikasında bakım mühendisi olarak çalışıyordu. Makine mühendisliği alanında lisans ve yüksek lisans derecesine sahiptir. Dedesi yıllarca Gaziantep'teki tedarikçilerle ticaret yapmıştır ve bölgeye aşina oldukları için oraya taşınmayı seçmişlerdir. Radwan geldikten sonra aynı sektörde çalışmaya devam etmiş ve daha sonra taşeron olmuştur.

Çimento şirketinin sahibi tarafından dolandırılınca profesyonel olarak çalışmayı bırakmış ve girişimci olmuştur. Suriyeli bir arkadaşıyla bir mühendislik ve araştırma danışmanlığı şirketi kurmuştur. İlk işleri BM-Habitat için Suriye şehir profilleri sunmaktı. Tekrar dolandırıldıkları veya aylarca hiçbir iş alamadıkları zamanlar oldu. Yine de pes etmediler ve bölgenin ihtiyaçları hakkında daha fazla şey öğrendikçe

hizmetlerini de değiştirdiler. Hayır kurumları ve uluslararası STK'lar için çalıştılar ve Suriye'de okullar, hastaneler ve tüneller inşa ettiler.

Depremlerden sonra bölgedeki tüm inşaat faaliyetlerinin durmasıyla birlikte, işleri de sona erdi. Ancak uluslararası STK'ların (ACTED, CARE International ve Watan Vakfı) kurduğu bir ortaklık, Türkiye'de konteyner kasabaları inşa etmek için bir ihale açtı ve Radwan'ın şirketi bu proje için ihaleyi kazandı. STK'larla Suriye'deki deneyimleri, çağrıya cevap verme ve teslimattaki dakiklikleri ve bu yeni alana geçmedeki esneklikleri, sözleşmeyi almalarına yardımcı oldu.

5.3.3. Hepsini bir araya getirmek: Depremlerden sonra Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını belirleyen faktörler.

Nicel analiz, afetten sonra KOBİ'lerin dayanıklılığını belirleyen dört faktör belirlemiştir: *iş birliği becerisi, uyarılama, Suriye ağı ve toplumsal dayanıklılık*.

Nitel analiz, kurumsal dayanıklılığa katkıda bulunan ilk üç faktör için nicel bulguları desteklerken toplumsal dayanıklılığa ilişkin içgörüler daha belirsizdi ve bu nedenle nitel sonuçlar bölümüne dahil edilmedi. Bu belirsizliği çeşitli faktörler neden olmuş olabilir. İlk olarak, görüşme örneklemimiz nispeten küçüktü (489 katılımcıdan 20'si) ve öncelikle Gaziantep'te afet sonrası toparlanan veya gelişen KOBİ'leri ve Hatay'dan taşınan dört işletmeyi içeriyordu. Deneyimler muhtemelen diğer şehirlerde farklılık gösterdiğinden bu örneklem stratejisi yanıtları etkilemiş olabilir. Ek olarak, görüşmeler sırasında toplumun hazırlıklı olmasıyla ilgili soruların ifade edilişi katılımcı yanıtlarını etkilemiş olabilir. Birçok görüşmeci, afet için hazırlıksız hissettiklerini, işletmeleri için (birkaç istisna dışında) minimum dış yardım aldıklarını ve acil durum hizmetlerinin eksikliğini fark ettiklerini ifade etti.

"Nicel analiz, afetten sonra KOBİ'lerin dayanıklılığını belirleyen dört faktör belirlemiştir: iş birliği becerisi, uyarılma, Suriye ağı ve toplumsal dayanıklılık."

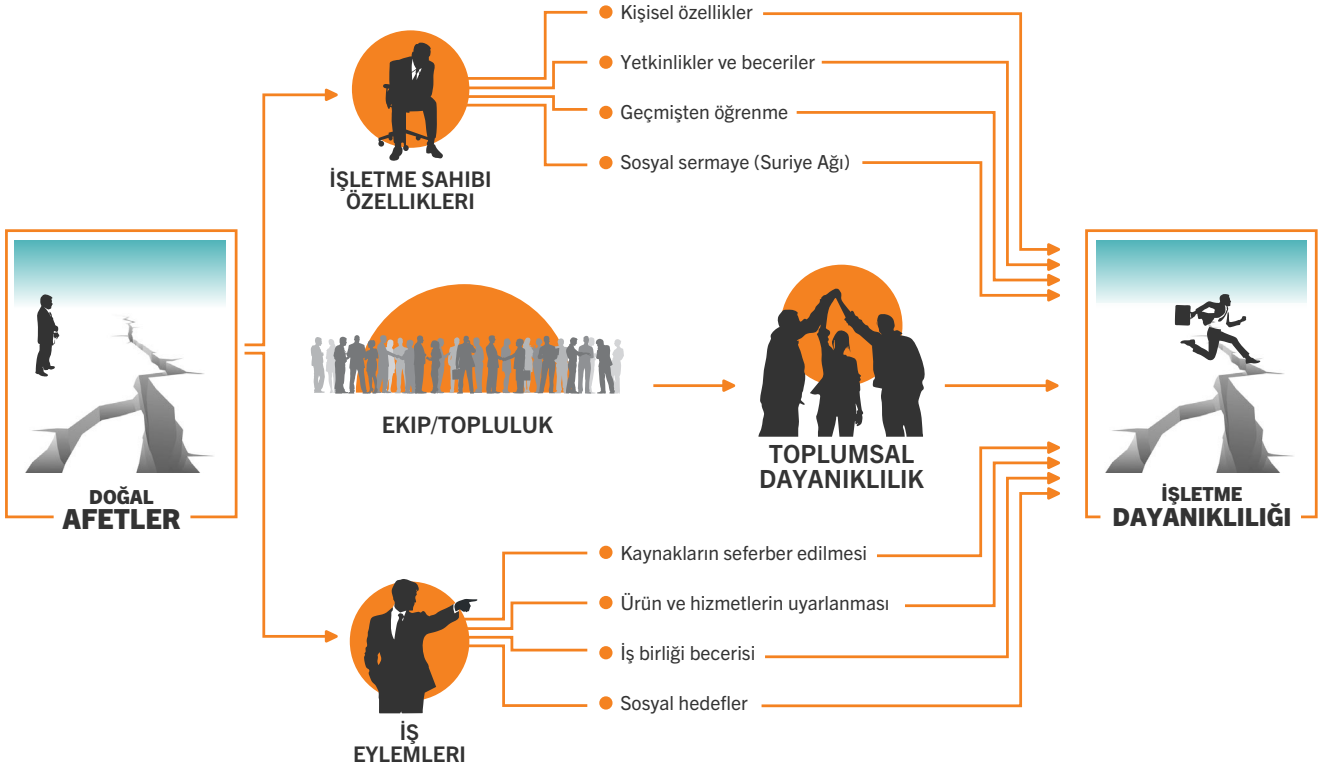
Araştırma sonuçlarının yorumlanmasında nitel ve nicel analiz değişkenlerini bir araya getiriyoruz. Conz ve ark., (2023) çalışmalarından uyarlayarak, dayanıklı bir kurum olma sürecini "doğal afette sörf yapmak" olarak adlandırdık (Şekil 10). Doğal afette sörf yapmak, KOBİ'lerin çevreleriyle etkileşime girerek zorluklar öncesinde, sırasında ve sonrasında işleyişlerini olumlu bir şekilde uyarlayıp sürdürmeleri anlamına gelmektedir. Bu olumsuz koşullar altında toparlanabilirler ve aynı zamanda gelişebilirler. Bu, doğal afetlere karşı işletmeyi kapatmanın, hiçbir eylemde bulunmamanın veya işletmeyi her zamanki gibi tutmanın tersidir.

Genel olarak, karma çalışma sonuçları kurumsal dayanıklılığın çok katmanlı bir kavram olduğunu ve birey, ekip/toplum ve işletme düzeylerinde incelenmesi gerektiğini doğrulamaktadır.

Daha dayanıklı olmaya yönelik belirli iş eylemlerini uygulamak için, işletme sahibinin uyum sağlamaya ve öğrenmeye, esnek ve proaktif olmaya, geçmiş deneyimlerden yararlanmaya, birden fazla tarafla etkileşim kurma becerisini sergilemeye ve felaketten sonra pazardaki boşlukları belirlemeye istekli olumlu özelliklere ve yetkinliklere sahip olması gerekir.

Şekil 10: Suriyelilere ait KOBİ'lerin kurumsal dayanıklılığının birey, topluluk ve işletme düzeylerinde açıklanması

Kaynak: Conz ve ark., (2023)'den uyarlanmıştır.



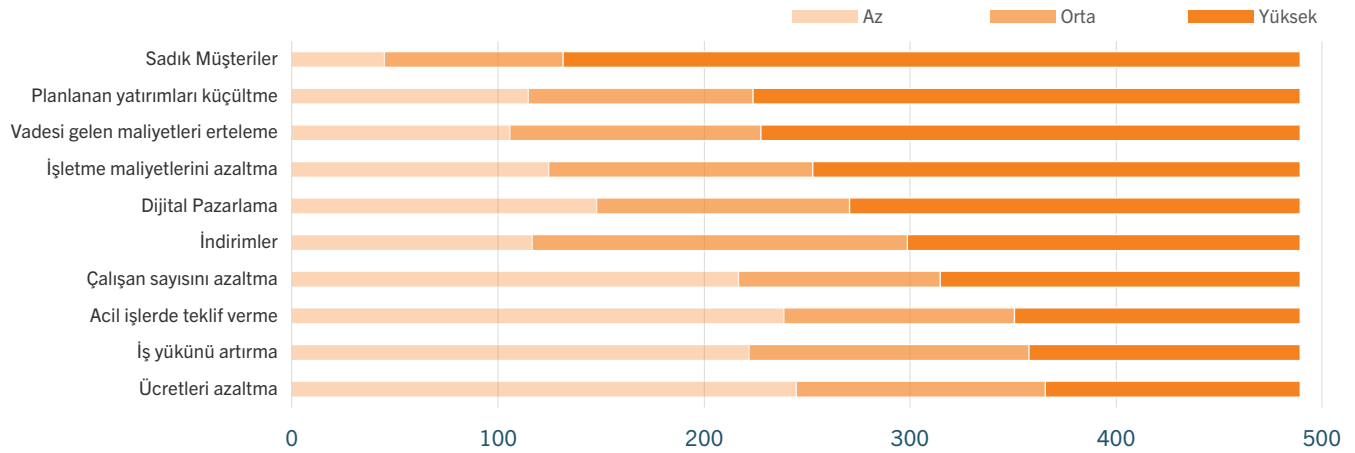
İşletme düzeyinde, KOBİ, kaynaklarını seferber etmeli ve ürün ve hizmetlerini mağdurların ihtiyaçlarına ve koşullarına göre uyarlamalı, afetin operasyonları üzerindeki etkileriyle daha iyi başa çıkmak için geniş Suriye ağını ve iş birliği becerisini kullanmalı ve topluluklarını ahlaklı ve sorumlu bir şekilde desteklemelidir. Önceki afetlerden ders çıkarmak her düzeyde gerçekleşmelidir ancak özellikle toplum düzeyindeki öğrenme, hazırlık ve programlar KOBİ'leri destekleyecek ve doğal bir afetten sonra daha dayanıklı olmalarını sağlayacaktır.

5.4. İşlerini sürdürmedeki stratejiler ve zorluklar

5.4.1. Kriz Yönetimi Stratejileri

Kriz sonrasında KOBİ'lere işlerini nasıl yönettiklerini sorduk. Eylemleri iki başlık altında özetlenebilir. Yatırımlarını yavaşlatarak (%54, 265), borçlarını erteleyerek (%53,3, 261) ve işletme maliyetlerini azaltarak (%48, 236) harcamalarını en aza indirdiler. Daha sonra sadık müşterilere (%73,0, 357) odaklanarak ve dijital pazarlamayı (%44,5, 218) kullanarak satışlarını artırmayı hedeflediler. Yüz yüze görüşmelerle teyit edildiği gibi, KOBİ'ler çalışanlara daha önce olduğu gibi ödeme yapmaya devam etmiş ve afet ortamında yeni çalışan bulmak zaten oldukça zor olduğu için sahip oldukları çalışanları tutmaya çalışmışlardır. Yüzde olarak düşük görünse de (%28,1), önemli sayıda KOBİ (138) yeni bir iş bulmak için acil durum çalışmalarına teklif vermiştir (Şekil 11).

Şekil 11. KOBİ'lerin kriz yönetimi stratejileri



5.4.2. İşlerini sürdürmedeki zorluklar

Bölgedeki KOBİ'ler, depremin ardından hem eski hem de yeni birçok zorlukla başa çıkmaya çalışıyor. İş ortamı önemli ölçüde etkilenecek karmaşık bir sorun ağı oluşturdu:

Ekonomik ve Finansal Zorluklar

- Depremle daha da kötüleşen ekonomik istikrarsızlık, bölgedeki işletmeler için önemli zorluklar yaratmaya devam ediyor.
- Depremden etkilenen şehirlerde güvenli ofis alanlarının azalması nedeniyle ofis kiralari artmış, bu da işletmeler üzerindeki finansal baskıyı artırmıştır.
- Müşteriler, başka bir felaketin malların teslim edilmesini engelleyebileceğinden korkarak erken ödeme yapma konusunda giderek daha isteksiz hale gelmekte ve bu da onları bölge dışında alternatifler aramaya itmektedir.
- Anketimize göre, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sunduğu toplam ürün ve hizmet sayısı 17.706'dan 8.760'a keskin bir düşüş göstermiştir ve bu durum iş operasyonları üzerindeki ciddi etkiyi yansıtmaktadır. Nitel araştırmamız, tedarik zinciri sorunlarının ve bazı durumlarda ekipman hasarının bu sonuca katkıda bulunmuş olabileceğini göstermektedir.
- İşletmeler, deprem sonrası ortamda toparlanmaları ve büyümeleri için oldukça önemli olan finansmana erişimde sürekli zorluklarla karşılaşmaya devam etmektedir.

Pazar ve Müşteri ile İlgili Zorluklar

- Bölgedeki Suriyeli sayısında (diğer bölgelere göç veya Suriye'ye dönüş) bir düşüş olmuştur, bu da işleri, özellikle de etnik pazarlara hitap edenleri olumsuz etkilemiştir.
- Birçok müşteri, risk algısı nedeniyle bölgeyi ziyaret etmekten çekinmekte, bu yüzden satışlar daha da azaltmakta ve iş fırsatları sınırlanmaktadır.

Operasyonel ve Lojistik Zorluklar

■ Depremden sonra bile Türkiye içinde ve diğer ülkelere hareketlilik zor olmaya devam etmekte, bu da bazı iş sahiplerinin bu sorunları hafifletmek için başka ülkelerde (ör. Dubai) şirket kurmalarına ve orada ikamet sağlamalarına yol açmaktadır. ■ Çalışma izinlerinin yenilenmesi giderek zorlaşmakta ve bu da iş operasyonları için gerekli olan vasıflı iş gücünün olmasını etkilemektedir.

Fiziksel ve Çevresel Zorluklar

■ İşletme herhangi bir fiziksel hasara uğramasa bile, kişisel konutlar genellikle hasar gördü ve karşılaşılan zorlukları artırdı. ■ Başlangıçta elektrik, gaz, gıda, su ve ilaç gibi ihtiyaçların eksik olması, deprem sonrasında işletmelerin ve çalışanlarının karşılaştığı zorlukları daha da artırdı.



Girişimciyle tanışın:

Gidmak Gıda Makineleri
Üretim

Ahmad Almahmoud

Ahmad'ın 24 yıl önce Suriye'de kurduğu şirketi, 2013 yılında Türkiye'ye taşıdı ve burada dil engellerini ve düzenlemeler ve mevzuat ile ilgili zorlukları aşarken faaliyetlerine devam etti. Düzenlemeler başlangıçta daha erişilebilirdi, ancak zaman içinde karmaşıklaştı. Her ne kadar iş yeri deprem sırasında herhangi bir fiziksel hasar görmemiş olsa da Ahmad'ın evi ve oturduğu yer etkilendi ve bu da yeni konut bulmayı önemli bir zorluk haline getirdi. 2,5 ay boyunca iş yerinde uyumak zorunda kaldı, konutun yanı sıra gıda, su ve ilaç gibi temel kaynakları güvence altına almada zorluklarla karşı karşıya kaldı. İlk destek sınırlıydı ancak daha sonra gıda da dahil olmak üzere devlet yardımı sağlandı. Depremle ilgisi olmasa da KOSGEB de yardım etti.

Depremi ardından beş çalışanın ayrılmasıyla şirket iş gücü zorluklarıyla karşı karşıya kaldı. Ancak Ahmad, bu zorluklara yeni makineler alarak, operasyonların 1 ay içinde yeniden başlamasını sağlayarak ve sonunda yedi yeni çalışanı işe alarak yanıt verdi. Sonrasında pazarlama çalışmalarını Romanya, Hollanda, Rusya ve Almanya dahil olmak üzere uluslararası pazarlara genişleten şirket, aynı zamanda Türkiye içinde de Konya, Bursa, Kayseri ve Ankara gibi yeni şehirleri hedefliyor. Önümüzdeki 5 yıl içinde sektörün lider oyuncusu olma hedefiyle, Gidmak Gıda Makineleri şimdi istikrar ve stratejik büyümeye odaklanıyor.



Analizimiz hem Suriyeli KOBİ sahipleri hem de destekleyici kamu kurumları ve STK'lar için önemli öneriler ortaya koydu. Bu stratejilerin uygulanması, afetlerin ardından KOBİ'lerin dayanıklılığını önemli ölçüde artırabilir.

■ Suriyeli KOBİ sahipleri

- a. Risk Değerlendirmesi ve Risk Azaltma:** Gerçekçi risk değerlendirmelerini ve risk azaltma stratejilerini iş planlamasına entegre edin. Doğal afetlere hazırlanmak için envanter ve üretim yerlerini çeşitlendirin. Bu risk değerlendirmeleri sadece iş sürekliliğine rehberlik etmekle kalmaz aynı zamanda kredi, hibe, ihale ve ortaklık başvurularını da güçlendirir.
- b. Müşteri ve Tedarikçi Çeşitlendirmesi:** Talep, satın alma gücü ve kullanılabilirlik felaket sonrası büyük ölçüde değişebileceğinden yalnızca yerel müşterilere güvenmekten kaçının. Müşteri ve tedarikçi tabanlarının coğrafi olarak çeşitlendirilmesi bu etkilere karşı tampon oluşturabilir.
- c. İş Sürekliliğinin Güvencesi:** Afet sonrası sürekliliği sağlayarak müşteri güvenini güçlendirin. Çevrim içi toplantılar, aktif sosyal medya varlığı, endüstri fuarları ve müşteri ziyaretleri yoluyla iletişimi artırın. Seyahat edemeyenler için, diğer KOBİ'lerle kaynakları birleştirerek satış temsilcileri görevlendirmeyi değerlendirin.
- d. Dijitalleşme Stratejisi:** Dijital pazarlama, satış ve operasyonlara yatırım yapın. YZ araçlarından yararlanmak maliyetleri azaltabilir, zamandan tasarruf sağlayabilir ve hem pazarlama hem de operasyonel verimlilik üzerindeki etkiyi artırabilir.
- e. Maliyetin Ötesinde Rekabet Stratejisi:** Yalnızca düşük maliyetlere odaklanan işletmeler, girdi fiyatları arttıkça zorlanabilir. Maliyet liderliğini farklılaşma ile buluşturan, benzersiz hizmetleri, inovasyonu ve markalaşmayı vurgulayan hibrit rekabet stratejilerini keşfedin.
- f. Çalışanları Çekme ve Elde Tutma:** Maliyet ve güvenlik endişeleri nedeniyle cazibesini kaybeden bir bölgedeki iş gücü sıkıntılarını gidermek için finansal olmayan teşvikleri göz önünde bulundurun. Esnek saatler, uzaktan çalışma, paylaşım barınma, meslek okullarıyla stajlar ve kapsayıcı işe alım (ör. kadınlar ve engelliler için) vasıflı çalışanları çekmeye ve elde tutmaya yardımcı olabilir.

■ Kamu Kurumları ve Acil Durum Hizmetleri

- a. İşletme Sahiplerine Yönelik Acil Durum Eğitimi:** KOBİ'lere barınma, tahliye yolları ve kiracı hakları da dahil olmak üzere afete hazırlık konusunda yerelleştirilmiş eğitim verin. Bu, KOBİ sahiplerini afetler sırasında kendilerini, çalışanlarını ve varlıklarını korumaya hazırlar.
- b. Sivil toplum aktörleriyle iş birliğinin sürdürülmesi** Türkiye'ye geldikten sonra insani yardım STK'larında çalışan Suriyeliler, bu deneyimden şu şekilde yararlandılar: 1) gelecekteki iş ortaklarıyla tanıştılar, 2) zorunlu göçmenlerin ihtiyaçlarını nasıl değerlendireceklerini ve onlara yardımcı olmak için kaynakları nasıl harekete geçireceklerini öğrendiler, 3) işlerini destekleyen sosyal sermayelerini geliştirdiler ve 4) toplumdaki sosyal sorunların farkına vardılar. Bir bakıma, STK'lar ve sivil toplum kuruluşları gelecekteki girişimciler için kuluçka merkezleri olarak hareket etti. Karar vericilerin, bu STK'ların zorunlu göçmenleri desteklemek için kamu kurumlarıyla birlikte çalışmasına izin vermeye devam etmesini öneriyoruz.
- c. Topluluk liderleriyle iş birliği:** Krizlerde kaynakları aktif olarak harekete geçiren Suriyeli işletme sahiplerini tanıyın. Yerel sosyal ağların ve topluluk temelli kuruluşların topluluklarındaki doğal afetler sırasında acil durum desteği düzenlemesi daha kolay ve hızlıdır. Araştırmamızın gösterdiği gibi, bir kriz sırasında kaynakları hızla harekete geçirebilen Suriyeli işletme sahipleri bulunmaktadır. Devlet ve acil durum hizmetleri, acil durum hazırlığını ve müdahale çabalarını artırmak için bu topluluk temelli liderlerle iş birliği yapabilir.

■ STK'lar ve diğer Sivil Toplum Kuruluşları

- a. Geliştirilmiş eğitim modülleri:** Afet ortamındaki belirsizlikle başa çıkmak için bilgi yeterli değildir; liderlerinin adaptif (uyarlanabilir) bir duruşa sahip olmaları ve dış ortamdaki değişikliklerle başa çıkmada esneklik göstermeleri gerekir. Suriyelilerin çeşitli krizlerden (savaş ve pandemi) geçtikleri için adaptif olacakları ve herhangi bir değişiklikten zarar görmeyecekleri varsayımı, durumun ciddiyetini hafife alan bir yaklaşım olur. Temel afet hazırlığının ve iş planlamasının ötesine geçin. Uyum yeteneğini güçlendirmek için çeviklik, proaktif düşünme ve senaryo planlama gibi değişiklik yönetimi becerilerine yönelik eğitimler verin.

b. Sigorta kapsamı: KOBİ'lere risklerin kapsanması için sigortanın önemi hakkında rehberlik edin. Toplu sigorta düzenlemelerini desteklemek, primleri daha uygun hale getirirken, riskten kaçınan müşterilere de garanti sağlayabilir.

c. İş gücü sıkıntısı konusunda yardım: Birçok STK, Suriyeli işçileri yerel işverenlerle eşleştirmeyi amaçlamaktadır ancak adaylar genellikle gerekli becerilerden yoksundur. Adayları KOBİ'lerde vasıflı pozisyonlara daha iyi hazırlamak için meslek okullarıyla ortaklık kurun.

d. Finansal yardım: Uluslararası ve yerel STK'lardan gelen mikro hibeler, KOBİ'lerin toparlanmasına önemli ölçüde yardımcı olmuştur. Bu hibelerin devam ettirilmesi ve ölçeklendirilmesi, teknik eğitimle birlikte, KOBİ esnekliğini daha da destekleyecektir.

e. Sosyal girişimcilik: Bazı KOBİ'ler sosyal girişimcilere benzer şekilde hareket ettiğinden ve hibrit hedeflerin (ticari ve sosyal) peşinden gittiğinden, bu şekilde tanınmak ve operasyonlarını ölçeklendirmek için daha fazla mentörlük almak KOBİ sahibinin yararına olacaktır.

■ **Sonuç:** Deprem riski yüksek bölgelerdeki Suriyeli KOBİ'lerin dayanıklılığını artırmak, onların kendilerine özgü zorluklarını ele alan bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Hedeflenen hazırlık programlarını uygulayarak, güçlü topluluk ağlarını teşvik ederek ve kaynaklara eşit erişim sağlayarak, bu işletmeleri afetlere karşı dayanıklı hale getirebilir ve toparlanma süreçlerini destekleyebiliriz. Hükümetler, STK'lar ve topluluklar arasındaki iş birlikçi çabalar, yalnızca acil afet etkilerini azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda göçmen topluluklar için kapsayıcı afet riskinin azaltılmasını sağlayarak uzun vadeli dayanıklılık sağlayan sürdürülebilir stratejiler oluşturmak için hayati öneme sahiptir.



Ekler

A: Ankette kullanılan yapılandırmalar ve anket sorularının bir seçkisi

Değişken	Öge	Anket Sorusu
İşletme Dayanıklılığı	İşletmenin aksaklıklara yanıtı	■ Değişikliklerle başa çıkma ■ İşletme operasyonlarını uyarlama ■ Hızlı bir yanıt
Toplululuk Dayanıklılığı	Topluluğun aksaklıklara yanıtı	■ Önlem alma ■ Gelecekteki afetlere hazırlık ■ Acil durum hizmetlerinin sağlanması ■ Başkalarına yardım etme
Uyarlama	İşletmenin değişen müşteri talebine yanıtı	■ Değişen talebe yanıt ■ Uyarlama Ürün ve hizmet çeşitliliğindeki değişim ■ İşletme operasyonlarını uyarlama
İş Birliği Becerisi	İş birliği becerisi ve işletmenin kendi kendine çözebilme becerisi	■ Bağımsız çalışma ■ Devlet, STK'lar veya diğer işletmelerle iş birliği
Sosyal Sermayenin Kalitesi	Destek alınan konular	■ Acil durumla ilgili hizmetler ■ İş ile ilgili hizmetler
Altyapı Kalitesi	Bulundukları şehirlerdeki altyapının kalitesi	■ İyi kamu hizmetleri ■ İyi ulaşım ■ İyi telekom
Kişisel Ağlar	İş toparlama konusunda Suriye ve Türk ağlarının rolü	■ Suriye/Türk ağının mevcudiyeti ■ Ağlardan kaynak transferi
Başkalarından Örgütsel Öğrenme	Öğrenme kaynakları	■ Rakipler ■ Uluslararası STK'lar ■ Yerel STK'lar

B: Görüşmelere katılan 20 işletmenin listesi

KOBİ Adı	İşletme Sahibi	Ana Sektör
1 Ask Eğitim	Khalid Akil	Eğitim
2 We Plus	Rami Sawas	Toptan ve perakende satışlar
3 SOLO Lasagna	Fadi Fael	Yiyecek ve içecek servisi
4 Ocean Perfumes	Abdulkarim Alfaleh	Üretim
5 Watfa	Zakariya Watfa	Üretim
6 Gidmak Gıda Makineleri	Ahmad Almahmoud	Üretim
7 Hani Tekstil, Perde ve Aksesuarları	Mohamad Hani Battikh	Üretim
8 Lazord	Lobna Heli	Yiyecek ve içecek servisi
9 Gözlerin Işığı Merkezi	Safa Sawan	Toptan ve perakende satışlar
10 Efkar Design	Muhammed E. Kattan	Üretim
11 Elite	Adbulaziz Neccar	Taşıma ve depolama
12 Livingit Education Center	Nour Almushref	Eğitim
13 Rotana Tekstil	Münira Elmeşal	Üretim ve toptan-perakende satışlar
14 Najmat Al Furat	Abdulrahman Alsahen	Toptan ve perakende satışlar
15 Trust Consultancy and Development	Youssef Almustafa	Profesyonel, bilimsel ve teknik faaliyet
16 Urban Research Center	Radwan Mouaket	İnşaat
17 Jiji Shop	Joumana Alyousef	Üretim
18 Space Toon Oyuncak	Zübeyde Elşihyasin	Toptan ve perakende satışlar
19 Oris Magic	Abudrrzzk Rahal	Üretim ve toptan satış
20 Imaar for Training and Development	Amr Bitar	Eğitim

C: Görüşme kılavuzları

Bölüm 1 Açık Uçlu Sorular

1	Bize göç hikayenizden bahseder misiniz? (ör. gidilen ülkeler veya yerleşilen şehirler; üstlenilen işler)
2	a. Türkiye'ye taşınmadan önce mesleğiniz neydi? b. Buraya taşınmadan önce bir işletmeniz var mıydı? İşletmenizin sektörü neydi? c. Okulda bu meslekte eğitim aldınız mı, yoksa bunu pratikte mi öğrendiniz?
3	a. Türkiye'de işinizi kurarken karşılaştığınız bazı zorluklar nelerdi? b. İşletmenizi çalıştırırken bu zorluklar devam etti mi?
4	a. 2023 depremlerinden önce işletmeniz neredeydi (şehir)? b. epremden sonra evinize (ve ailenize), iş yerinize ve çalışanlarınıza ne oldu (fiziksel olarak)?
5	a. Taşınmanız gerektiye, nereye taşındınız (şehir ve kiminle kaldınız)? b. Bu şehre ne zaman döndünüz? c. Bir iş insanı olarak ihtiyaçlarınız nelerdi (hemen, üç ay, altı ay ve bir yıl içindeki)?
6	a. Depremden sonra işletmenize ne olduğunu bize söyleyebilir misiniz (hemen, üç ay, altı ay ve bir yıl içinde) (Taşınmak, kapatmak, olduğu gibi devam etmek, küçültmek, yeni ürünler ve hizmetler eklemek, yeni ortaklar bulmak zorunda kalmak vb.) b. Depremlerden sonra takip ettiğiniz iş fırsatları nelerdi? Nasıl karar verdiniz? c. Depremden sonra, depremden etkilenen iş ortaklarınıza, ailenize veya topluluk üyelerinize yardım teklif ettiniz mi? Cevabınız evet ise ayrıntıları paylaşabilir misiniz?
7	a. Depremden sonra işletmenizi ne değiştirdi? b. Tedarikçileri nasıl buldunuz? c. Müşterilerinize nasıl ulaştınız? (Yerel ve Suriyeli veya diğer uyruk) d. Çalışanları nasıl buldunuz? e. Sermayeye nasıl eriştiniz?
8	a. Deprem sonrasında sizi (işinizi) kim destekledi? b. Depremden sonra kime danıştınız (aile ve iş ortakları, topluluk üyeleri, yurt dışında yaşayan aile ve arkadaşlar, Suriyeli işletmeler, Ticaret Odaları vb.)?
9	İşletmelerinizin depremden sonra hayatta kalmasına/ başarısız olmasına katkıda bulunan faktörlerden bazıları nelerdi?
10	İşinizi 1 ve 3 yıl içinde nerede görüyorsunuz? (ör. istikrar ve büyüme)
11	Bu hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyaç vardır (Yasal, Finansal, Teknolojik veya Beşeri Sermayeye dayalı)?
12	Yakın gelecekte işletmeniz için öngördüğünüz zorluklar nelerdir?

Bölüm 2 Mal Sahibi ve İşletme için Demografik Sorular

1	İşletmenin adı
2	İşletme sektörü
3	Ana Şirketin bulunduğu şehir, ilçe, bağlı kuruluş sayısı (varsa şehirler)
4	Katılımcının adı
5	Geldiği yıl; geçici koruma statüsünün alındığı yıl veya vatandaşlık (kimlik)
6	Meslek (eğitim dahil)
7	Katılımcının konumu (Sahip, Ortak, Yönetici)
8	Şirketin kuruluş yılı
9	Mülkiyet yapısı, Ortaklar yerel/geçici koruma statüsünden mi yoksa denizaşırı ülkelerden mi?
10	Çalışan sayısı ve dağılımı
11	Yerel dil yeterliliği
12	Ürünlerin ve/veya ithal malzemelerin ihracatı.

Kaynakça

- Aksoy, C.G., Chupilkin, M. Kelly, R., Koczan, Z., Plekhanov, A. (2023). The impact of the 2023 earthquakes on Türkiye's economy: First estimates. The Centre for Economic Policy Research, CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-2023-earthquakes-turkiyes-economy-first-estimates>
- Aldrich, D. P. (2012). Social capital in post-disaster recovery: Towards a resilient and compassionate East Asian community, in Sawada, Y. and S. Oum (eds.), Economic and welfare impacts of disasters in East Asia and policy responses. ERIA Research Project Report 2011-8, Jakarta: ERIA. pp.157-178.
- Alesch, D. J., Holly, J. N., Mittler, E., & Nagy, R. (2001) Organizations at risk: What happens when small businesses and not-for-profits encounter natural disasters. Technical Report. Public Entity Risk Institute, Fairfax, VA.
- Alvi, F. H., Prasad, A., & Segarra, P. (2019). The political embeddedness of entrepreneurship in extreme contexts: The case of the West Bank. *Journal of Business Ethics*, 157, 279-292.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33, 111-122.
- Aydın Özdoğan, B. (2023). 2023 Yılında gerçekleşen Kahramanmaraş merkezli depremin etkileri ve politika önerileri (Effects of the Kahramanmaraş Centered Earthquake in 2023 and Policy Recommendations), TEPAV- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Politika Notu, Mart 2023-No. 202306. <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10547>
- Building Markets (2023) Rapid Needs Assessment: The February 2023 Earthquake's Immediate Impact on Syrian SMEs in Türkiye. www.buildingmarkets.org
- Campagnolo, D., Laffineur, C., Leonelli, S., Martiarena, A., Tietz, M. A., & Wishart, M. (2022). Stay alert, save businesses. Planning for adversity among immigrant entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(7), 1773-1799.
- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., & De Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 61(3), 957-981.
- CORE (2024, April). Empowering communities: Post-earthquake small business recovery in Hatay, Turkey. <https://reliefweb.int/report/turkiye/empowering-communities-post-earthquake-small-business-recovery-hatay-turkey-april-2024#:~:text=CORE%20and%20its%20partners%20responded,small%20businesses%20in%20Hatay%20Province>
- Dinger, J., et al. (2020). Somebody that I used to know: the immediate and long-term effects of social identity in post-disaster business communities. *Journal of Business Ethics* 166, 115-141.
- Erkilic, O. (2024, July 04) Türkiye'deki ekonomik krizin nedenlerinden biri Suriyeliler mi? (Are Syrians one of the reasons of the economic crisis in Türkiye?). <https://www.voaturkce.com/a/turkiyedeki-ekonomik-krizin-nedenlerinden-biri-suriyeliler-mi/7684788.html>
- Fenxia, Z. (2022). The community resilience measurement throughout the COVID-19 pandemic and beyond-an empirical study based on data from Shanghai, Wuhan and Chengdu. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 67, 102664.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gregg, H. R., et al. (2022). When disaster strikes! An interdisciplinary review of disasters and their organizational consequences. *Journal of Management* 48(6): 1382-1429.
- Gunasekera, R. et al., (2023, Feb.23) Global rapid post-disaster damage estimation (GRADE) report: Kahramanmaraş earthquakes - Türkiye report (English). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022723021250141/P1788430aeb62f08009b2302bd4074030fb>
- Hällgren, M., et al. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals* 12(1): 111-153.
- Hannah, S. T., et al. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*. 20(6): 897-919.
- Hatipoglu, B., Akkan, E., Gurses, K., & Ertuna, B. (2023). Business survival analysis of Syrian-owned enterprises in Türkiye. What works best? *Building Markets & TUYGAR*. <https://buildingmarkets.org/reports-and-publications/>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Ibrahim, A. (2023) Syrian refugees in Turkey face return to quake-stricken areas. *Aljazeera* <https://www.aljazeera.com/news/2023/2/24/syrian-refugees-in-turkey-face-return-to-quake-stricken-areas>.
- ICMPD (2020). Suriyeli yatırımcıların gaziantepe ekonomisine etkileri analizi raporu (Impact Analysis Report of Syrian Investors on Gaziantep Economy). <https://www.ika.org.tr/dokuman-merkezi>
- IOM UN Migration (2023). 2023 Earthquakes Displacement Overview. <https://reliefweb.int/report/turkiye/iom-2023-earthquakes-displacement-overview-turkiye-march-2023>
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2020). Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid-19 pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346-361.
- Kwong, C. C., et al. (2019). Entrepreneurship through bricolage: A study of displaced entrepreneurs at times of war and conflict. *Entrepreneurship & Regional Development* 31(5-6): 435-455.
- Lanzara, G. F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction [I]. *Journal of Management Studies* 20(1): 71-95.
- Mendola, D. and A. Pera (2022). Vulnerability of refugees: Some reflections on definitions and measurement practices. *International Migration* 60(5): 108-121.
- McKnight, B., & Linnenluecke, M. K. (2016). How firm responses to natural disasters strengthen community resilience: A stakeholder-based perspective. *Organization & Environment*, 29(3), 290-307.

- Miklian, J., & Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal*, 40(2), 178-204.
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2019). Living on the slopes: Entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 413-434.
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, 32(6), 658-681.
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2022a). Managers' Identification of Natural Disaster Risks: Findings from a survey of 18 countries. In *International Business in Times of Crisis: Tribute Volume to Geoffrey Jones* (Vol. 16, pp. 451-473). Emerald Publishing Limited.
- Oh, C. H. and Oetzel, J. (2022b). Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*: 1-24.
- OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Türkiye 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/864ab2ba-en>.
- Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535-541.
- Refugee Association. (2024) Türkiye'deki Suriyeli sayısı- Haziran 2024 (Syrian Population Numbers in Türkiye June 2024) <https://multeciler.org.tr/turkiyedeki-suriyeli-sayisi-haziran-2023/>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 1(4), 2631787720967678.
- Smith, C., Rondi, E., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2023). Rising Every Time We Fall: Organizational Fortitude and Response to Adversities. *Journal of Management*, 01492063231164969.
- SPARK (2024). One year on, rebuilding Türkiye's earthquake-affected economy, February 5, 2024. One year on, rebuilding Türkiye's earthquake-affected economy - SPARK.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023). 2023 Kahramanmaraş and Hatay Earthquakes Report, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/03/2023-Kahramanmaras-and-Hatay-Earthquakes-Report.pdf>
- UNDP (2024a). Europe and Central Asia, Stories: One year after Türkiye's earthquakes, recovery takes many forms, February 6, 2024. <https://www.undp.org/eurasia/stories/one-year-after-turkiyes-earthquakes-recovery-takes-many-forms>
- UNDP (2024b) Depremden etkilenen bölgelerde yaşayan engelli bireylere yönelik ihtiyaç analizi raporu (Needs Analysis Report for Disabled People Living in Earthquake Affected Regions), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Ankara.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069-2102.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2018). To the rescue!? Brokering a rapid, scaled and customized compassionate response to suffering after disaster. *Journal of Management Studies*, 55(6), 910-942.
- World Bank (2024). Türkiye Economic Monitor - On the Right Tack (English). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099458505312431939/IDU192f13edf11627147e918f3c10886dbf7d0f1>
- Yesli, T., et al. (2022). Resilience on an emotional rollercoaster: Refugee entrepreneurship under adversity. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.009>
- Yılmaz, K. (2023). Kahramanmaraş depremlerinin ekonomik etkisi (Economic impact of the 6 February 2023 Kahramanmaraş earthquakes), BETAM Araştırma Notu, 23/270. <https://betam.bahcesehir.edu.tr/2023/03/6-subat-2023-kahramanmaras-depremlerinin-ekonomik-etkisi/>

