



DEPREM SONRASI KURULAN KONTEYNER ÇARŞI İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİ VE UYUM SÜREÇLERİ: MALATYA ÖRNEĞİ *

CRISIS MANAGEMENT AND ADAPTATION PROCESSES OF CONTAINER BAZAAR BUSINESSES ESTABLISHED AFTER THE EARTHQUAKE: MALATYA CASE

İdal Fethiye BAYSAL¹

Arif YILDIZ²

Öz

Bu çalışma, 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli gerçekleşen ve "Asrın Felaketi" olarak adlandırılan depremlerin ardından Malatya ilinde ticari faaliyetlerini sürdürmek amacıyla kurulan konteyner çarşılarındaki işletmelerin kriz yönetimi ve uyum süreçlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Afetin yıkıcı etkileri karşısında yerel ekonominin en kırılgan ancak en dinamik unsurları olan mikro ve küçük ölçekli işletmelerin (KOBİ) hayatta kalma mücadeleleri, kurumsal dayanıklılık ve dinamik yetenekler teorik çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma kapsamında Malatya merkezindeki Çarşı AVM, Akpınar ve Tecde konteyner çarşılarında faaliyet gösteren 148 işletme yöneticisi ile nicel araştırma deseninde yarı yapılandırılmış anketler aracılığıyla ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS aracılığıyla analiz edilerek frekans ve yüzde dağılımları üzerinden yorumlanmıştır. Bulgular, işletmelerin %95,9'unun deprem öncesinde herhangi bir afet planına sahip olmadığını, ancak kriz sonrasında %93,2 oranında sektörel sürekliliğini koruduğunu göstermektedir. İşletmelerin karşılaştığı en temel zorluklar fiziksel mekân yetersizliği (%71,6) ve müşteri kaybıdır (%66,2). Ayrıca dijitalleşme düzeyinin oldukça düşük olduğu (%42,2 hiç kullanmamış) ve kurumsal desteklerin büyük oranda finansal hibelerle sınırlı kaldığı saptanmıştır. Çalışma, geçici ticaret alanlarının yerel ekonomik toparlanmadaki hayati rolünü vurgularken, gelecekteki afet yönetimi stratejileri için bütüncül bir yaklaşım önerisi sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Deprem, Konteyner Çarşı, Kriz Yönetimi, İşletme Dayanıklılığı, Malatya.

Jel Kodlar : L26, O18, Q54

Abstract

This study aims to analyze the crisis management and adaptation processes of micro and small enterprises operating in container bazaars established to maintain commercial activities in Malatya following the Kahramanmaraş-centered earthquakes of February 6, 2023, referred to as the "Disaster of the Century." Grounded in the theoretical frameworks of organizational resilience and dynamic capabilities, the survival

* Bu çalışma TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı kapsamında desteklenen 1919B012472424 numaralı projeden üretilmiştir.

¹ Lisans Öğrencisi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, baysalidal584@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6744-4158>

² Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, arif.yildiz@ozal.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8488-8082>

Gönderim Tarihi: 01.07.2026

Kabul Tarihi: 26.07.2026

Atıf: Baysal, İ. F. ve Yıldız, A. (2026). Deprem sonrası kurulan konteyner çarşı işletmelerinin kriz yönetimi ve uyum süreçleri: Malatya örneği. *Turkish Business Journal*. 7(15). 181-202

struggles of these enterprises—representing the most vulnerable yet dynamic elements of the local economy—were examined. Within the scope of the research, face-to-face interviews were conducted with 148 business managers across the Çarşı AVM, Akpınar, and Tecde container bazaars in the center of Malatya, utilizing a quantitative research design with semi-structured questionnaires. The collected data were analyzed via SPSS and interpreted using frequency and percentage distributions. The findings reveal that while 95.9% of the enterprises had no disaster response plan prior to the earthquakes, 93.2% managed to maintain their sectoral continuity following the crisis. The primary challenges faced by the enterprises were identified as insufficient physical space (71.6%) and customer loss (66.2%). Furthermore, the level of digitalization among these enterprises was found to be exceptionally low (with 42.2% reporting no digital platform usage), and institutional support remained largely limited to financial grants. Highlighting the vital role of temporary commercial spaces in local economic recovery, this study offers a holistic policy framework for future disaster management strategies.

Key Words : Earthquake, Container Bazaar, Crisis Management, Business Resilience, Malatya.

Jel Classification : L26, O18, Q54

GİRİŞ

Son yıllarda iklim değişikliği, hızlı kentleşme, nüfus artışı ve çevresel bozulmaların etkisiyle afetlerin hem sıklığında hem de şiddetinde önemli artışlar gözlenmektedir. Buna bağlı olarak deprem, sel, kasırga, orman yangını ve kuraklık gibi doğal afetlerin yol açtığı ekonomik kayıplar da giderek büyümektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde afetlerin ekonomik etkileri, yalnızca fiziksel altyapının zarar görmesiyle sınırlı kalmamakta; üretim süreçleri, istihdam, yatırım ortamı, tedarik zincirleri ve bölgesel kalkınma üzerinde uzun süreli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunun yanı sıra afetler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasını güçleştirmekte, kamu kaynaklarının yeniden tahsis edilmesine yol açmakta, yoksulluğu derinleştirmekte ve ekonomik büyümeyi yavaşlatmaktadır. Özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde afet sonrası yeniden yapılanma süreçlerinin uzun yıllar devam etmesi, kamu maliyesi üzerinde ciddi baskılar oluşturmaktadır (UNDRR, 2022).

Doğal afetler, girişimciler ve işletmeler üzerinde çok yönlü ekonomik ve operasyonel etkiler yaratmaktadır. Afetler; işletme faaliyetlerinin geçici ya da kalıcı olarak durmasına, fiziksel varlıkların zarar görmesine, finansal kayıplara ve tedarik zincirlerinde ciddi aksamalara neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, üretim, lojistik ve tedarik süreçlerinde meydana gelen kesintiler işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle girişimcilerin afet risklerini dikkate alan sürdürülebilir iş planları geliştirmeleri ve krizlere karşı hazırlıklı olmaları büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, büyük ölçekli afetler yalnızca tehdit oluşturmakla kalmayıp yeni girişimcilik fırsatlarını da beraberinde getirebilmektedir. Yeniden inşa faaliyetleri, değişen tüketici ihtiyaçları ve afetlere dayanıklı ürün ve hizmetlere yönelik artan talep, yeni pazarların oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Aynı zamanda afetler, işletmeleri risk yönetimi uygulamalarını güçlendirmeye, teknolojik yenilikler geliştirmeye ve toplumsal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla önem vermeye yönlendirmektedir. Bu

bağlamda afetler, girişimcilik ekosistemi açısından hem önemli zorluklar hem de yenilik ve dönüşüm fırsatları sunmaktadır (Marangoz & İzci, 2023: 20).

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde afetler; üretim tesislerinin zarar görmesi, iş gücü kayıpları, altyapının kullanılamaz hale gelmesi, enerji ve ulaştırma sistemlerinin aksaması, lojistik faaliyetlerin durması ve tüketici talebindeki ani değişimler nedeniyle işletmeler üzerinde çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler arasındaki tedarik zinciri ilişkilerinin karmaşık hale gelmesi, herhangi bir bölgede meydana gelen afetin yalnızca yerel ekonomiyi değil, uluslararası ticareti ve küresel üretim ağlarını da etkileyebilmesine neden olmaktadır (Ivanov, 2021). COVID-19 pandemisi ve son yıllarda yaşanan büyük ölçekli doğal afetler, küresel tedarik zincirlerinin ne kadar kırılgan olduğunu açık biçimde ortaya koymuştur. İşletmeler yalnızca fiziksel zararlarla değil; hammadde teminindeki gecikmeler, lojistik maliyetlerinin artması, iş gücü eksikliği ve talep belirsizliği gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmıştır. Bu gelişmeler, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının işletme literatüründe daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur (Dolgui et al., 2020: 4139-4144). Afetlerin sosyal etkileri ise ekonomik kayıplardan çok daha geniş kapsamlıdır. Büyük ölçekli afetler; can kayıpları, yaralanmalar, zorunlu göçler, psikolojik travmalar, eğitim ve sağlık hizmetlerinde aksaklıklar, sosyal eşitsizliklerin derinleşmesi ve toplumsal dayanışma mekanizmalarının zayıflaması gibi birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Özellikle uzun süreli yer değiştirmeler ve geçici yaşam alanlarının oluşması, hem bireylerin yaşam kalitesini hem de yerel ekonomilerin yeniden canlanma sürecini doğrudan etkilemektedir (IPCC, 2022).

İşletmeler açısından bakıldığında afetler yalnızca fiziksel varlıkların kaybına neden olmamakta; aynı zamanda müşteri portföyünün değişmesi, tüketici davranışlarının dönüşmesi, çalışanların göç etmesi, sermaye yetersizliği, finansmana erişim güçlükleri ve belirsizlik ortamının artması gibi çok sayıda yönetimsel sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle afet sonrası dönemde işletmelerin yeniden faaliyetlerine başlayabilmesi, yalnızca maddi desteklerle değil; etkin kriz yönetimi, uyum stratejileri ve örgütsel dayanıklılık kapasitesiyle yakından ilişkilidir (Herbane, 2019: 478-486). Son yıllarda afet yönetimi alanındaki çalışmalar, yalnızca afet öncesi risk azaltma faaliyetlerine değil, aynı zamanda afet sonrasında işletmelerin yeniden toparlanma süreçlerine de odaklanmaya başlamıştır. Bu kapsamda "Build Back Better" yaklaşımı, afetlerden etkilenen bölgelerin yalnızca eski durumlarına döndürülmesini değil; daha dirençli ekonomik ve sosyal sistemlerin oluşturulmasını hedeflemektedir (UNDRR, 2022).

6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli olarak meydana gelen ve "Yüzyılın Felaketi" olarak nitelendirilen çifte depremler, Türkiye'nin güneydoğusunda yer alan 11 ili kapsayan geniş bir coğrafyada yaklaşık 14 milyon insanı doğrudan etkilemiştir (World Bank, 2023). Bu afetin ekonomik boyutu son derece yıkıcı olmuş; Dünya Bankası'nın hızlı hasar değerlendirme raporuna göre doğrudan fiziksel hasar yaklaşık 34,2 milyar ABD doları olarak hesaplanmış ve bu tutar Türkiye'nin 2021 yılı Gayri Safi Yurt İçi Hasılası'nın yaklaşık %4'üne karşılık gelmiştir (World Bank, 2023). Bununla

birlikte, yeniden inşa maliyetleri ve ekonomik üretim kayıpları dahil edildiğinde toplam ekonomik etkinin çok daha yüksek olacağı, bazı tahminlere göre 100 milyar ABD dolarını aşabileceği ifade edilmektedir (UNDP, 2023; World Bank, 2023).

Afetlerin yol açtığı bu makroekonomik tahribatın en kırılgan yansımalarından biri, yerel ekonominin temel aktörleri olan mikro ve küçük işletmeler üzerinde görülmektedir. Literatürde küçük ölçekli işletmelerin afetlere karşı daha düşük dayanıklılığa sahip olduğu, yeniden faaliyet başlatma süreçlerinde finansal ve operasyonel açıdan daha fazla zorluk yaşadığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Herbane, 2019: 478-486; Runyan, 2006: 13-20). Özellikle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) afet sonrası faaliyetlerini sürdürebilmeleri, bölgesel ekonomik iyileşmenin temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, afetlerin ekonomik ve sosyal etkilerinin yalnızca makro düzeyde değerlendirilmesi yeterli değildir. Doğrudan etkilenen işletmelerin kriz yönetimi uygulamaları, uyum stratejileri ve yeniden yapılanma süreçlerinin mikro düzeyde incelenmesi; hem afet yönetimi literatürüne teorik bir katkı sunacak hem de politika yapıcılara kanıta dayalı veriler sağlayacaktır.

Bu genel tablonun yerel düzeydeki en belirgin örneklerinden biri Malatya'da yaşanmıştır. Depremden en ağır hasar gören iller arasında beşinci sırada yer alan Malatya, kentsel ticaret merkezinin neredeyse tamamını kaybetmiştir. Şehir merkezinde yoğunlaşan geleneksel ticaret alanlarının (Akpınar, Çarşı vb.) yıkılmasıyla birlikte, acil bir çözüm olarak "konteyner çarşılar" kurulmuştur. Bu geçici ticaret alanları, ticari faaliyetlerin devamlılığı için bir ekonomik sığınak olmanın ötesinde, kentsel kimliğin korunması ve toplumsal moralin yeniden inşası açısından da kritik birer mekân haline gelmiştir.

Özellikle 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli deprem sonrası Malatya'da kurulan konteyner çarşılarında faaliyet gösteren işletmeler, afet sonrası ekonomik toparlanmanın en somut örneklerinden birini oluşturmakta ve bu işletmelerin deneyimlerinin bilimsel olarak incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, Malatya'da kurulan konteyner çarşılarındaki işletmelerin kriz yönetimi ve uyum süreçlerini derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır. Deprem sonrası dönemde işletmelerin hayatta kalma stratejilerini, kısıtlı mekanlara uyum sağlama biçimlerini ve kurumsal destek mekanizmalarına erişimlerini ampirik verilerle ortaya koymaktadır. Literatürde, kalıcı yapıların inşasına odaklanan çalışmalar yoğunlukta olsa da, konteyner çarşılar gibi geçici ticari alanların sosyo-ekonomik dinamiklerini ve bu mekanlarda faaliyet gösteren girişimcilerin psikolojik ve operasyonel dayanıklılığını (resilience) inceleyen çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda afetlerin ekonomik ve sosyal etkilerinin yalnızca makro düzeyde değerlendirilmesi yeterli değildir. Bu çalışma, söz konusu dinamikleri odak noktasına alarak afet sonrası yerel ekonominin toparlanma süreçlerinin daha bütüncül bir perspektifle anlaşılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

2020 sonrası literatürde kriz yönetimi, örgütsel dirençlilik ve afet sonrası işletme toparlanma süreçleri, özellikle COVID-19 pandemisi ve 2023 Türkiye depremleri sonrasında önemli ölçüde genişlemiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar, işletmelerin yalnızca kriz anındaki tepkilerini değil, aynı zamanda kriz öncesi hazırlık düzeylerini ve kriz sonrası yeniden yapılanma kapasitelerini bütüncül bir perspektifle ele almaktadır (Ivanov, 2021: 3536-3543; Williams et al., 2017: 734-742).

Uluslararası literatürde 2020 sonrası çalışmalar, özellikle tedarik zinciri kırılganlığı ve işletme sürekliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ivanov (2021), COVID-19 ve doğal afetlerin küresel tedarik zincirleri üzerindeki etkilerini inceleyerek, işletmelerin çoklu kriz ortamlarında “adaptif tedarik zinciri stratejileri” geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Afet sonrası işletme toparlanma literatüründe 2020 sonrası dönemde önemli bir artış gözlenmektedir. Özellikle “business recovery strategies after earthquakes” üzerine yapılan sistematik incelemeler, literatürdeki çalışmaların büyük ölçüde üç tema etrafında yoğunlaştığını göstermektedir: (i) fiziksel yeniden inşa, (ii) finansal toparlanma, (iii) örgütsel uyum ve dirençlilik (Aladağ et al., 2024: 632-635). Bu çalışmalar, özellikle küçük işletmelerin afet sonrası toparlanma süreçlerinde en kırılgan grup olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye özelinde yapılan çalışmalar ise 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrasında hızla artmıştır. Bu çalışmaların önemli bir kısmı işletmelerin afet hazırlık düzeylerini ve kriz sonrası uyum süreçlerini analiz etmektedir. Örneğin, TR63 bölgesinde yapılan bir saha araştırması, işletmelerin büyük çoğunluğunun afetlere karşı yeterli hazırlık düzeyine sahip olmadığını ve özellikle sigorta, acil durum planı ve iş sürekliliği stratejilerinde ciddi eksiklikler bulunduğunu göstermektedir (Eryüzlü et al., 2026: 75-84). Bu bulgular, KOBİ’lerin afetlere karşı kırılganlığını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde 2023 Türkiye depremleri sonrasında yapılan araştırmalar, KOBİ’lerin kriz sonrası toparlanma süreçlerinde finansmana erişim, müşteri kaybı, üretim kesintisi ve iş gücü göçü gibi temel sorunlarla karşılaştığını göstermektedir. Bu çalışmalar, afetlerin yalnızca fiziksel yıkım yaratmadığını; aynı zamanda işletmelerin sosyal ve ekonomik ağlarını da derinden etkilediğini ortaya koymaktadır (Yazıcı & Mugumbate, 2025: 94-100).

2020 sonrası literatürde dikkat çeken bir diğer gelişme, örgütsel dirençlilik kavramının kapasite temelli yaklaşımlarla yeniden ele alınmasıdır. Duchek (2020), dirençliliği algılama, uyum sağlama ve dönüşüm kapasitesi olarak üç boyutta açıklayarak işletmelerin krizlere karşı yalnızca hayatta kalma değil, aynı zamanda dönüşüm gerçekleştirme yeteneğine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Türkiye bağlamında yapılan son çalışmalar da bu yaklaşımı desteklemekte ve özellikle 2023 depremi sonrası işletmelerin yeni iş modellerine geçiş yaptığını göstermektedir (Acar & Sarnıç, 2024; Yıldız & Wolf, 2025; Dilekli Karatay & Çilmi, 2024; Marangoz & İzci, 2023).

Uluslararası literatürde ayrıca afet sonrası topluluk desteği, sosyal sermaye ve yerel ağların işletme toparlanmasındaki rolü giderek daha fazla vurgulanmaktadır. 2023 Türkiye depremleri sonrası

yapılan bir çalışma, özellikle kadın girişimcilerin topluluk desteği ve “bricolage” (eldeki kaynaklarla çözüm üretme) stratejileri sayesinde işletmelerini yeniden faaliyete geçirebildiklerini ortaya koymaktadır (Gürkan, 2026). Bu bulgu, sosyal ağların kriz sonrası ekonomik toparlanmada kritik bir faktör olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de 2020 sonrası literatür iletişim altyapısının ve dijitalleşmenin afet yönetimindeki rolünü de incelemeye başlamıştır. Özellikle deprem sonrası iletişim kesintileri, işletmelerin kriz anında müşteri ilişkilerini sürdürememesine ve operasyonel kayıpların artmasına neden olmuştur. Bu durum, dijital dayanıklılığın (digital resilience) yeni bir araştırma alanı olarak önem kazanmasına yol açmıştır. Sonuç olarak 2020 sonrası ulusal ve uluslararası literatür, kriz yönetimi ve afet sonrası işletme toparlanma süreçlerini giderek daha bütüncül bir çerçevede ele almaktadır. Ancak mevcut çalışmaların büyük bir kısmı makro düzeyde ekonomik analizlere veya tedarik zinciri süreçlerine odaklanırken, afet sonrası geçici ticari alanlarda (konteyner çarşılar gibi) faaliyet gösteren mikro işletmelerin uyum stratejileri henüz yeterince ampirik incelemeye konu olmamıştır. Bu durum, özellikle Malatya örneğinde olduğu gibi sahaya dayalı mikro düzey analizlerin yerel ekonomik toparlanmayı bütüncül biçimde anlamak açısından taşıdığı kritik değeri ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kriz Yönetimi: Tanım, Kapsam ve KOBİ'lerin Savunmasızlığı

Kriz yönetimi, örgütlerin beklenmedik, yüksek belirsizlik içeren ve varlığını tehdit edebilecek olaylara karşı hazırlıklı olmasını, bu olaylara müdahale etmesini ve kriz sonrası toparlanma sürecini sistematik bir biçimde yönetmesini ifade eden stratejik bir yönetim alanıdır. Literatürde kriz yönetimi, yalnızca kriz anında verilen tepkilerle sınırlı bir süreç olarak değil; aynı zamanda kriz öncesi hazırlık (preparedness), kriz anı müdahale (response) ve kriz sonrası iyileşme (recovery) aşamalarını kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Coombs, 2015; Bundy et al., 2017). Coombs’a (2015) göre kriz, örgütün paydaş beklentilerini ciddi biçimde tehdit eden, zaman baskısı yaratan ve acil karar alma gerektiren bir durumdur. Bu bağlamda kriz yönetimi, sadece operasyonel bir tepki mekanizması değil; aynı zamanda örgütün itibarını, finansal sürdürülebilirliğini ve paydaş ilişkilerini korumaya yönelik stratejik bir süreçtir. Kriz yönetimi literatürü, özellikle son yıllarda doğal afetler, salgın hastalıklar, siber saldırılar ve tedarik zinciri kesintileri gibi farklı kriz türlerinin artmasıyla birlikte daha da genişlemiştir (Bundy et al., 2017).

Kriz yönetiminin kapsamı; risk analizi, erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi, kriz senaryolarının oluşturulması, iletişim stratejilerinin planlanması, operasyonel sürekliliğin sağlanması ve kriz sonrası yeniden yapılanma süreçlerini içermektedir. Bu kapsam, örgütlerin yalnızca kriz anında değil, kriz öncesinde de proaktif bir şekilde hazırlıklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle afet gibi yıkıcı olaylarda, örgütlerin dayanıklılığı (organizational resilience) kriz yönetiminin başarısını belirleyen temel faktörlerden biri haline gelmektedir (Duchek, 2020). KOBİ’ler (Küçük ve Orta

Büyükölçekteki işletmeler), ekonomik sistemin büyük bir bölümünü oluşturmalarına rağmen krizlere karşı en savunmasız işletme grubu olarak kabul edilmektedir. Literatürde KOBİ'lerin sınırlı finansal kaynaklara, yetersiz sigorta kapsamına, düşük teknoloji kullanımına ve zayıf kurumsal yapılara sahip olmaları nedeniyle krizlerden büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha fazla etkilendikleri vurgulanmaktadır (Runyan, 2006; Herbane, 2019). Bununla birlikte KOBİ'lerin kriz yönetimi kapasitesi yalnızca kaynak yetersizliği ile değil, aynı zamanda yönetsel bilgi eksikliği ve kurumsallaşma düzeyi ile de ilişkilidir. Stratejik planlama eksikliği, kriz senaryolarının olmaması ve dijital altyapı yetersizlikleri, bu işletmelerin krizlere karşı kırılganlığını artırmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerde kriz yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi, yalnızca bireysel işletme başarısı açısından değil, aynı zamanda bölgesel ekonomik istikrar açısından da kritik öneme sahiptir (Smallbone et al., 2012).

Afet sonrası bağlamda değerlendirildiğinde kriz yönetimi, işletmelerin yalnızca hayatta kalmasını değil, aynı zamanda yeni koşullara uyum sağlayarak yeniden yapılanmasını da kapsamaktadır. Bu süreçte örgütsel öğrenme, esneklik ve adaptasyon kapasitesi, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Williams et al., 2017). Sonuç olarak kriz yönetimi, modern işletmecilik literatüründe yalnızca bir risk azaltma aracı değil; aynı zamanda örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanması ve rekabet avantajının korunması açısından stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'lerin bu süreçteki kırılganlığı ise özellikle afet sonrası ekonomik toparlanma çalışmalarında bu işletmelere yönelik özel politika ve destek mekanizmalarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

2.2. Organizasyonel Dirençlilik (Resilience) Teorileri

Organizasyonel dirençlilik (organizational resilience), işletmelerin beklenmedik şoklar, krizler ve belirsizlikler karşısında yalnızca ayakta kalabilme değil, aynı zamanda uyum sağlayarak yeniden yapılanma ve gelişim gösterebilme kapasitesini ifade etmektedir. Literatürde dirençlilik kavramı, başlangıçta mühendislik ve ekoloji temelli sistemlerin “dengeye geri dönme” yeteneği olarak ele alınırken, güncel örgüt teorilerinde daha dinamik bir yaklaşımla “değişim içinde süreklilik sağlama” kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Holling, 1973; Sutcliffe & Vogus, 2003). Erken dönem dirençlilik yaklaşımı, özellikle Holling'in (1973) ekolojik sistemler üzerine geliştirdiği “engineering resilience” ve “ecological resilience” ayrımı ile temellenmiştir. Engineering resilience, sistemin tek bir denge noktasına hızlıca geri dönme yeteneğine odaklanırken; ecological resilience, sistemin farklı denge durumları arasında varlığını sürdürebilme kapasitesine işaret etmektedir. Bu ayrım, daha sonra örgüt teorisine uyarlanarak işletmelerin krizlere karşı yalnızca eski durumlarına dönmelerinin değil, yeni koşullara adapte olabilmesinin de kritik olduğu fikrini doğurmuştur. Örgütsel bağlamda dirençlilik, Sutcliffe ve Vogus'a (2003) göre, “olumsuz olayları öngörme, bunlara etkili şekilde hazırlanma, olaylar sırasında etkileri azaltma ve sonrasında toparlanarak daha güçlü bir şekilde yeniden yapılanma” süreçlerinin bütünüdür. Bu yaklaşım, dirençliliği statik bir özellik değil, öğrenme ve deneyimle gelişen dinamik bir örgütsel yetkinlik olarak konumlandırmaktadır.

Son yıllarda literatürde organizasyonel dirençlilik daha çok kapasite temelli yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre dirençlilik; algılama (sensing), uyum sağlama (adapting) ve dönüşüm (transforming) olmak üzere üç temel yetkinlik üzerinden açıklanmaktadır (Duchek, 2020). Bu modelde:

- Algılama kapasitesi, işletmenin çevresel riskleri ve zayıf sinyalleri erken fark edebilmesini,
- Uyum sağlama kapasitesi, mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırarak kriz koşullarına adapte olabilmesini,
- Dönüşüm kapasitesi ise kriz sonrası daha güçlü ve farklı bir örgütsel yapıya geçebilmesini ifade etmektedir.

Bu çerçeve, özellikle afet gibi ani ve yıkıcı şokların yaşandığı ortamlarda işletmelerin yalnızca hayatta kalma değil, aynı zamanda yeniden yapılanma süreçlerini de açıklamada önemli bir teorik temel sunmaktadır.

Dirençlilik teorisinin bir diğer önemli boyutu, sosyal-ekolojik sistemler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, örgütleri çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olarak ele almakta ve dirençliliği yalnızca içsel kaynaklara değil, aynı zamanda dış paydaşlar, kurumlar ve ekosistem ilişkilerine bağlı bir kapasite olarak değerlendirmektedir (Walker et al., 2004). Bu bağlamda işletmelerin dirençliliği; tedarik zinciri ilişkileri, yerel yönetimler, finansal kurumlar ve topluluklarla kurduğu ağ yapısına da bağlıdır. Özellikle KOBİ’ler açısından organizasyonel dirençlilik, büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü KOBİ’ler genellikle sınırlı finansal tamponlara sahip olduklarından, dış şoklara karşı daha hızlı kırılgan hale gelmektedirler. Bu nedenle KOBİ’lerde dirençlilik, yalnızca operasyonel süreklilik değil, aynı zamanda hayatta kalma stratejisinin temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Herbane, 2019; Smallbone et al., 2012). Afet bağlamında dirençlilik, özellikle yeniden yapılanma süreçlerinde “Build Back Better” yaklaşımı ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, kriz sonrası süreçlerin yalnızca eski yapının yeniden kurulması değil, aynı zamanda daha dayanıklı ve sürdürülebilir sistemlerin inşa edilmesini hedeflemektedir (UNDRR, 2022). Bu çerçevede organizasyonel dirençlilik, afet sonrası ekonomik toparlanmanın temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir.

2.3. Afet Sonrası İşletme Toparlanma Modelleri

Afet sonrası işletme toparlanma (post-disaster business recovery), işletmelerin bir kriz veya yıkıcı olay sonrasında faaliyetlerini yeniden başlatma, operasyonel sürekliliği sağlama ve uzun vadede sürdürülebilir bir yapıya kavuşma süreçlerini ifade etmektedir. Bu süreç yalnızca fiziksel yeniden inşa ile sınırlı olmayıp; finansal, yönetsel, örgütsel ve pazarlama boyutlarını da kapsayan çok katmanlı bir dönüşüm sürecidir. Literatürde işletme toparlanması, kriz yönetimi ve örgütsel dirençlilik kavramlarıyla doğrudan ilişkili bir alt alan olarak ele alınmaktadır (Williams et al., 2017). Afet sonrası toparlanma

modelleri genel olarak aşamalı (stage-based), dinamik (process-based) ve sistem temelli (systems-based) yaklaşımlar çerçevesinde sınıflandırılmaktadır. Aşamalı modeller, işletmelerin kriz sonrası süreci belirli ardışık evreler halinde geçirdiğini varsaymaktadır. Bu modellerde genellikle “hayatta kalma”, “stabilizasyon”, “yeniden başlatma” ve “büyüme” aşamaları yer almaktadır. Özellikle küçük işletmeler açısından bu model, toparlanma sürecinin zamana bağlı doğasını açıklamada yaygın olarak kullanılmaktadır (Runyan, 2006). Runyan’ın (2006) çalışması, küçük işletmelerin kriz sonrası toparlanma süreçlerinin doğrusal olmadığını, aksine belirsizlikler ve kaynak kısıtları nedeniyle dalgalı bir seyir izlediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle aşamalı modeller, işletme davranışlarını açıklamada temel bir çerçeve sunsa da, gerçek hayattaki karmaşık toparlanma süreçlerini tam olarak yansıtmakta yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada dinamik süreç modelleri, işletme toparlanmasını daha esnek ve adaptif bir yapı içinde ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre toparlanma, belirli bir başlangıç ve bitiş noktasına sahip doğrusal bir süreç değil; çevresel koşullar, paydaş ilişkileri ve kaynak erişimi ile sürekli etkileşim halinde gelişen bir dönüşüm sürecidir. Özellikle tedarik zinciri kesintileri, finansal şoklar ve iş gücü kayıpları gibi değişkenler, toparlanma sürecinin hızını ve yönünü doğrudan etkilemektedir (Ivanov, 2021).

Son yıllarda literatürde öne çıkan sistem temelli modeller, işletmeleri sosyal-ekonomik ekosistemin bir parçası olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre işletme toparlanması yalnızca içsel kaynaklara bağlı değildir; aynı zamanda dış çevre, yerel yönetimler, finansal kurumlar, tedarikçiler ve müşteri ağları gibi çok sayıda aktörün etkileşimiyle şekillenmektedir (Williams et al., 2017). Bu bağlamda toparlanma süreci, çok aktörlü ve çok seviyeli bir sistem davranışı olarak ele alınmaktadır. Afet sonrası işletme toparlanma literatüründe önemli bir diğer model ise “bounce back” (eski duruma dönme) ve “bounce forward” (daha ileriye sıçrama) ayrımıdır. Geleneksel yaklaşım, işletmelerin kriz öncesi durumlarına geri dönmesini hedeflerken; güncel yaklaşımlar, krizlerin aynı zamanda dönüşüm fırsatı sunduğunu ve işletmelerin daha dayanıklı, dijitalleşmiş ve yenilikçi yapılara evrilebileceğini savunmaktadır (Duchek, 2020). Bu bağlamda “bounce forward” yaklaşımı, özellikle afet sonrası yeniden yapılanma politikalarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Afet sonrası işletme toparlanma modelleri, kriz yönetimi ve örgütsel dirençlilik literatürü ile entegre bir şekilde ele alınması gereken çok boyutlu bir alanı temsil etmektedir. Aşamalı, dinamik ve sistem temelli yaklaşımlar, işletmelerin kriz sonrası davranışlarını farklı perspektiflerden açıklamakta; ancak özellikle KOBİ’ler ve afet bölgelerinde faaliyet gösteren mikro işletmeler açısından bu modellerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçeve, Malatya örneğinde konteyner çarşı işletmelerinin kriz sonrası uyum süreçlerini analiz etmek için güçlü bir teorik temel sunmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE VERİ ANALİZİ

Bu araştırma, afet sonrası konteyner çarşı ekosistemindeki ticari dinamikleri anlamak için nicel araştırma deseninde yarı yapılandırılmış anket çalışması yöntemi benimsenerek tasarlanmıştır.

Çalışmanın odak noktasını Malatya merkezindeki üç temel bölge olan Çarşı AVM, Akpınar ve Tecde konteyner çarşıları oluşturmaktadır. Bu bölgeler, deprem öncesinde kentin ticaret kalbi sayılan alanların geçici muadilleri olarak tesis edilmiştir.

Araştırma kapsamında, 18 Temmuz 2025 ile 21 Ocak 2026 tarihleri arasında bu çarşılarda faaliyet gösteren 148 işletme yöneticisi ve sahibi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Örneklem seçimi, farklı sektörleri (gıda, tekstil, elektronik, hizmet vb.) temsil edecek şekilde çeşitlendirilmiş ve kartopu örnekleme ile derinlemesine görüşmelere imkân tanınmıştır. Görüşme formu; tanımlayıcı bilgiler, kriz yönetim stratejileri, uyum süreçleri, pazarlama yönetimi, dijital dönüşüm ve kurumsal destekler olmak üzere altı ana tematik grupta toplanmıştır.

Elde edilen veriler, ham veri setinden istatistiksel çıktılarına dönüştürülmek üzere SPSS İstatistik Programı'na aktarılmıştır. Analiz aşamasında temel olarak frekans dağılımları ve yüzde hesaplamaları kullanılmış, elde edilen nicel veriler katılımcıların nitel ifadeleriyle harmanlanarak yorumlanmıştır. Saha çalışması sürecinde, konteyner çarşı lokasyonlarına mükerrer ziyaretler gerçekleştirilerek gözlem verileri de kayıt altına alınmıştır.

3.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Küçük işletmelerin afet sonrası toparlanma kapasitesi; genel olarak sınırlı finansal kaynakları, darlık gösteren nakit tamponları ve profesyonel kriz yönetim planlarından yoksun olmaları nedeniyle oldukça düşüktür. Literatürde KOBİ'lerin afet öncesi hazırlık süreçlerindeki yetersizlikleri, kriz anlarında stratejik ve planlı bir yönetimden ziyade eldeki kısıtlı imkânlarla anlık çözümler üretmeye (bricolage) mecbur kaldıklarını göstermektedir.

Büyük ölçekli yıkımların ardından kurulan konteyner çarşılar gibi geçici ticari alanlar, bu anlık uyum ve ayakta kalma çabalarının fiziksel platformunu oluşturmaktadır. Ancak bu geçici mekânlar; fiziksel alan darlığı, altyapı yetersizlikleri ve müşteri potansiyelindeki düşüş gibi önemli operasyonel kısıtları da beraberinde getirmektedir. Aşırı kaynak kısıtı ve mekânsal daralma altındaki mikro işletmelerin kriz anında hangi gayriresmî veya pratik stratejilerle ayakta kalmaya çalıştıklarını ve bu yeni koşullara nasıl adapte olduklarını ampirik olarak ortaya koymak, afet sonrası yerel ekonomik toparlanma mekanizmalarını anlamak açısından kritik bir problem alanıdır. Bu doğrultuda çalışma, Malatya'da deprem sonrası konteyner çarşılarında faaliyet gösteren mikro işletmelerin kriz yönetim uygulamalarını, karşılaştıkları temel kısıtları ve geliştirdikleri uyum mekanizmalarını incelemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, Malatya ilinde deprem sonrası kurulan konteyner çarşılarında faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetimi stratejilerini, mekânsal uyum süreçlerini, dijitalleşme çabalarını ve yararlandıkları kurumsal destekleri bütüncül bir yaklaşımla incelemektir. Araştırma; işletmelerin ticari

faaliyetlerini sürdürebilme kapasitelerinin yanı sıra, geçici ticaret alanlarına ilişkin psikososyal uyumlarını ve kriz ortamında müşteri ilişkileri yönetiminde yaşanan dönüşümleri de kapsamaktadır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Çalışma, nitel bir araştırma tasarımı üzerine inşa edilmiş olup, Malatya ilinin merkezindeki 3 stratejik konteyner çarşı bölgesini hedeflemiştir. Örneklem grubunu oluşturan 148 işletme yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmeler; işletme demografisi, kriz yönetimi, uyum, pazarlama, dijitalleşme ve destek mekanizmalarını içeren 6 ana gruptan oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiş ve bulgular literatürdeki teorik çerçeve ile harmanlanarak raporlanmıştır.

3.4. Etik Kurul İzni

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanlığı'nın 14.05.2025 tarih, 35 sayılı toplantısının, 2 No'lu kararı ile Etik Kurul İzni alınmıştır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, işletmelerin deprem öncesindeki durumlarından başlayarak, kriz anındaki tepkilerini ve kısıtlı konteyner ortamındaki yeni yaşamlarını detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır.

4.1. İşletmelerin Tanımlayıcı Özellikleri ve Mevcut Durum Analizi

Araştırmaya katılan işletmelerin bulundukları konteyner çarşıların dağılımı Tablo 1'de, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler ise Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Konteyner Çarşılarına Göre Dağılımı

Konteyner Adı	Frekans	Yüzde (%)
Çarşı AVM	62	41,9
Akpınar	54	36,5
Tecde	32	21,6

Tablo 2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Sektör	Frekans (f)	Yüzde (%)
Tekstil/Giyim	43	29,1
Gıda	24	16,2
Elektronik	24	16,2
Kafe/Lokanta	11	7,4
Kuaför/Güzellik	10	6,8
Kırtasiye	8	5,4
Diğer	28	18,9

Tablo 1 incelendiğinde, Çarşı AVM'nin %41,9 (f=62) ile en yoğun katılım sağlanan bölge olduğu görülmektedir. Onu %36,5 (f=54) ile Akpınar ve %21,6 (f=32) ile Tecde çarşıları takip etmektedir. Bu dağılım, Malatya Valiliği ve AFAD tarafından kurulan geçici ticaret alanlarının büyüklüğü ve yerleşim yoğunluğu ile doğru orantılıdır. Tablo 2'de görüldüğü üzere işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin çeşitliliği, kriz sonrası halkın öncelikli ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Katılımcıların %29,1'i

tekstil ve giyim sektöründe yer alırken, %16,2'si gıda ve yine %16,2'si elektronik sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu veriler, deprem sonrası temel barınma ve gıda ihtiyaçlarının yanı sıra, bozulan elektronik cihazların tamiri veya yeni iletişim araçlarına olan talebin ticari canlılığı sürdürdüğünü göstermektedir.

Tablo 3'te katılımcıların deprem öncesi ve sonrasında aynı sektörde faaliyet gösterip göstermediklerine yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Deprem Öncesi ve Sonrası Sektörel Süreklilik Durumu

Deprem öncesinde de aynı sektörde mi faaliyette bulunuyordunuz?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	138	93,2
Hayır	10	6,8

Tablo 3'te işletmelerin sektörel geçmişi incelendiğinde, %93,2 gibi çok yüksek bir oranının deprem öncesinde de aynı sektörde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, afetlerin girişimcileri farklı sektörlerle yönlendirmekten ziyade, sahip oldukları mesleki uzmanlığa daha sıkı sarılmalarına neden olduğunu kanıtlamaktadır.

İşletmelerin sektörel kıdem ve faaliyet yılı dağılımı, Tablo 4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4. İşletmelerin Sektörel Kıdem ve Faaliyet Yılı Dağılımı

Faaliyette olunan yıl sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan az	2	1,4
1-3 Yıl	10	6,8
4-6 Yıl	20	13,5
7-9 Yıl	16	10,8
10-12 Yıl	24	16,2
13-15 Yıl	14	9,5
16 Yıl ve Üzeri	62	41,9

Tablo 4'te deneyim süresi açısından ise işletmelerin %41,9'unun 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olması, Malatya ticaretinin köklü bir esnaf yapısına dayandığını ve bu tecrübenin "toparlanma azmi" üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 5'te işletmelerin deprem öncesi ve sonrası mekânsal konum değişim durumuna yer verilmiştir.

Tablo 5. İşletmelerin Deprem Öncesi ve Sonrası Mekânsal Konum Değişim Durumu

Deprem Öncesi İşyeri İle Sonrası Arasındaki Mesafe?	Frekans	Yüzde (%)
Aynı mahallede/çok yakın mesafede	51	34,5
Eski işyerime göre daha merkezi bir konumda	21	14,2
Eski işyerime göre daha uzak ve erişimi zor	72	48,6
Farklı bir şehirdeydim, ilk defa bu konumda işletme açtım	2	1,4
Farklı bir ilçede ama Malatya sınırları içinde	2	1,4

Tablo 5'te görüldüğü üzere fiziksel konumlanma açısından ciddi bir "yerinden edilme" söz konusudur. Katılımcıların %48,6'sı konteyner çarşıdaki yerlerinin eski iş yerlerine göre "daha uzak ve erişimi zor" olduğunu belirtmiştir. Sadece %14,2'si daha merkezi bir konuma geçtiğini ifade etmektedir. Bu mekânsal kayma, özellikle yaya trafiğine dayalı perakende işletmeleri için büyük bir dezavantaj yaratmıştır. Nitekim gelir değişimine bakıldığında, işletmelerin %78,4'ünün geliri azalmış, sadece %8,8'inin geliri artmıştır (Tablo 6). Bu ekonomik tablo, esnafın moral durumuna da yansımış; katılımcıların %53,4'ü konteyner çarşılarında olmaktan "mutlu olmadığını" veya "hiç mutlu olmadığını" beyan etmiştir (Tablo 7).

Tablo 6. Deprem Öncesi Dönem İle Sonrası Dönem Arasında Gelir Değişimi?

Gelir Değişimi	Frekans	Yüzde (%)
Değişmedi	19	12,8
Azaldı	116	78,4
Arttı	13	8,8

Tablo 7. Konteyner Çarşıda Olmaktan Dolayı Mutlu Olma Durumu

Mutlu Olma Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Hiç mutlu değilim	46	31,1
Mutlu değilim	33	22,3
Kararsızım	20	13,5
Mutluyum	42	28,4
Çok mutluyum	7	4,7

4.2. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Operasyonel Zorluklar

Kriz yönetimi kapasitesinin en temel göstergesi olan "planlama" evresi, Malatya'daki işletmeler için büyük bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılanların %95,9'u deprem öncesinde herhangi bir acil durum veya afet planına sahip olmadığını belirtmiştir (Tablo 8). Bu durum, Türkiye'deki esnafın risk yönetimi kültürünün "olay anı" odaklı olduğunu, kriz öncesi hazırlık evresinin ihmal edildiğini göstermektedir. Tablo 9'da işletmelerin deprem sonrası işe yeniden başlama sürelerine yer verilmiştir.

Tablo 8. Deprem Öncesinde Acil Durum Afet Planının Olup Olmadığı

Deprem Öncesinde Acil Durum Afet Planınız Var mıydı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	6	4,1
Hayır	142	95,9

Tablo 9. Deprem Sonrasında İşe Yeniden Başlama Süresi

İşe Başlama Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 ay içinde	3	2,0
1-6 ay içinde	67	45,3
7-12 ay içinde	53	35,8
12 aydan fazla	25	16,9

Tablo 9'da görüldüğü üzere deprem sonrası ticari faaliyetlere yeniden başlama süresi, lojistik ve altyapı çalışmalarının hızına bağlı olarak değişim göstermiştir. İşletmelerin %45,3'ü ilk 6 ay içinde, %35,8'i ise 7-12 ay içinde faaliyete dönmüştür. Bu veriler, ticari toparlanmanın yaklaşık bir yıllık bir hazırlık evresi gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Bu süreçte karşılaşılan en büyük zorlukların ise çok boyutlu olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Tablo 10. Deprem Sonrası En Çok Zorlanılan Alanlar

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Fiziksel mekân yetersizliği	106	71,6
Müşteri kaybı	98	66,2
Maddi kaynak eksikliği	83	56,1
Altyapı sorunları	69	46,6
Motivasyon ve moral eksikliği	60	40,5
Mal temini	55	37,2

Tablo 11. Deprem sonrası işletmenizi yeniden faaliyete geçirmek için hangi adımları attınız?

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Yeni mal/hizmet tedariki sağladım	54	36,5
Konteynerde işyeri kurulumunu gerçekleştirdim	89	60,1
Eski müşterilerle tekrar iletişime geçtim	39	26,4
Sosyal medya üzerinden duyuru yaptım	26	17,6
Kredi veya finansal destek başvurusunda bulundum	57	38,5
Aile veya arkadaşlardan destek aldım	23	15,5
Herhangi bir adım atmadım, süreç kendiliğinden ilerledi	23	15,5
Diğer	1	0,7

Tablo 10’da görüldüğü üzere, fiziksel mekân kısıtları (%71,6) esnafın en büyük sancısıdır. Ortalama 20-30 metrekarelik konteynerler, özellikle büyük stokla çalışan tekstil veya mobilya gibi sektörler için ciddi bir operasyonel engel teşkil etmektedir. Müşteri kaybı (%66,2) ise şehrin demografik yapısının göç nedeniyle değişmesinin doğrudan bir sonucudur. İşletmelerin bu zorlukları aşmak için attıkları adımlar incelendiğinde (Tablo 11), %60,1’inin fiziksel dükkân kurulumuna, %38,5’inin ise kredi başvurularına odaklandığı görülmektedir. Sosyal medya duyuruları gibi dijital pazarlama adımları ise %17,6 ile oldukça sınırlı kalmıştır.

Tablo 12’de işletmelerin karşılaştıkları zorlukları nasıl aştıklarına dair bilgiler yer almaktadır. Tablo 13, işletmelerin gelecekte benzer krizlere karşı hazırlıklı olmak için özel bir strateji ya da plan geliştirip geliştirmediklerine yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 12. İşletmelerin Yaşadıkları Zorlukları Aşma Yöntemleri

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Çevremdeki kişilerle dayanışma içinde aşabildim	32	21,6
Tek başıma çaba göstererek aşabildim	53	36,1
Yerel yönetim veya sivil toplum kuruluşlarından destek aldım	5	3,4
Henüz aşamadım	65	44,2
Diğer	3	2,0

Tablo 13. Gelecekte Benzer Krizlere Karşı Hazırlıklı Olmak İçin Özel Bir Strateji/Plan Geliştirme Durumları

Yanıt Kategorisi	Frekans	Yüzde (%)
Evet, yazılı bir kriz yönetim planı oluşturdum	11	7,4%
Evet, zihinsel olarak bazı hazırlıklar yaptım	28	18,9%
Hayır, ancak yapmayı düşünüyorum	15	10,1%
Hayır, herhangi bir strateji geliştirmedim	93	62,8%
Diğer	1	0,8

Tablo 12’de görüldüğü üzere işletmelerin %44,2’si yaşadıkları zorlukları "henüz aşamadığını" belirtirken, %36,1’i "tek başıma çaba göstererek" aştığını ifade etmiştir. Yerel yönetim veya STK

desteğiyle sorunlarını çözenlerin oranının sadece %3,4'te kalması, sahadaki esnafın kurumsal mekanizmalardan ziyade bireysel dayanıklılığına güvendiğini göstermektedir.

Tablo 13'te görüldüğü üzere işletmelerin geleceğe yönelik kriz planı yapma oranının da %7,4 gibi çok düşük bir seviyede kalması, esnafın "yaşayarak öğrenme" modelinden "stratejik öğrenme" modeline geçişte zorlandığını kanıtlamaktadır.

4.3. Uyum Süreçleri ve İş Yapma Biçimlerindeki Dönüşüm

Konteyner çarşılarına uyum sağlama süreci, sadece fiziksel bir alışma değil, aynı zamanda kısıtlı imkanlarla iş yapma sanatına dönüşmüştür. Katılımcıların %25,7'si 1-2 ay içinde, %26,4'ü ise 3-12 ay içinde ortama alıştığını belirtmiştir. Ancak %33,1'lik önemli bir kesim hala tam uyum sağlayamadığını ifade etmektedir (Tablo 14). Öte yandan işletmelerin iş yapma biçimlerinde de zorunlu değişiklikler meydana gelmiştir (Tablo 15).

Tablo 14. Konteyner Ortamına Alışma Süresi

Madde	Frekans	Yüzde (%)
Hemen alıştım	18	12,2
1-2 ay içinde	38	25,7
3-12 ay içinde	39	26,4
12 aydan uzun bir süre sonra	4	2,7
Hala tam olarak uyum sağlayamadım	32	21,6
Uyum sağlayamadım ve zorluk yaşıyorum	17	11,5

Tablo 15. Deprem Sonrası İş Yapma Biçimindeki Değişiklikler

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Yeni ürün/hizmet ekledim	37	25,0
Fiyat politikamı değiştirdim	44	29,7
Hedef müşteri grubum değişti	27	18,2
Eskisine göre daha esnek çalışıyorum	30	20,3
Önemli bir değişiklik olmadı	54	36,5

Tablo 15'te görüldüğü üzere işletmelerin %29,7'si fiyat politikalarını değiştirmiş, %25,0'i ürün yelpazesine yeni hizmetler eklemiş, %20,3'ü ise çalışma saatlerinde esnekliğe gitmiştir. Bu esneklik, Dinamik Yetenekler teorisindeki "yeniden yapılandırma" (reconfiguring) sürecinin bir parçasıdır. Esnaf, kısıtlı mekânda daha hızlı sirkülasyon sağlayacak veya daha düşük maliyetli ürünlere yönelerek hayatta kalmaya çalışmaktadır. Ancak işletmelerin %36,5'inin iş yapma biçiminde "hiçbir önemli değişiklik olmadığını" belirtmesi, bir kısmının geleneksel modelleri kısıtlı ortamda dahi sürdürme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

4.4. Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri sadakatini korumak, deprem sonrası fiziksel konumu değişen işletmeler için en kritik başarı faktörlerinden biridir. İşletmelerin müşteri güvenini yeniden tesis etmek için başvurduğu yöntemler çeşitlilik göstermektedir. Tablo 16'daki veriler, esnafın kriz döneminde "güven" ve "kalite" odaklı bir pazarlama stratejisi izlediğini göstermektedir. Özellikle hijyen kurallarına verilen önemin %42,6 olması, afet sonrası oluşan sağlık endişelerine karşı bir yanıt niteliğindedir. Müşterilerin

işletmelere yaklaşımı ise daha çok "fiyat hassasiyeti" (%49,3) üzerinden şekillenmektedir (Tablo 17). Ekonomik krizle birleşen afet etkisinin, müşterileri daha seçici ve tasarruflu olmaya ittiği söylenebilir.

Tablo 16. Müşteri İlişkilerini Geliştirme Yöntemleri

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Kaliteli ve güvenilir ürün/hizmet	107	72,3
Sıcak ve samimi yaklaşım	97	65,5
Ürün/hizmet kalitesini artırma	89	60,1
Temizlik ve hijyen kurallarına önem	63	42,6
Fiyat avantajı (kampanya/indirim)	46	31,1

Tablo 17. Müşterilerin Yaklaşımındaki Değişim

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Daha destekleyici ve anlayışlı	19	12,8
Fiyat konusunda daha hassas	73	49,3
Yoğun ilgi var	6	4,1
Daha az sayıda ama daha sadık	29	19,6
Önceki düzeye göre azaldı	53	35,8

Müşterilerle iletişimi sürdürme yöntemlerinde ise dijital ve geleneksel araçların bir harmanı görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 18. Deprem sonrası müşterilerle iletişimi sürdürme biçimleri

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Telefonla arayarak	43	29,1
Sosyal medya üzerinden	46	31,1
Yüz yüze görüşmelerle	19	12,9
Afiş/broşür bastırarak	7	4,7
Müşteriler zaten beni buldu	44	29,7
Hiçbir iletişim kuramadım	31	20,9

Tablo 18'de görüldüğü üzere katılımcıların %31,1'i sosyal medyayı, %29,1'i telefonu tercih ederken, %29,7'si "müşterilerin zaten kendilerini bulduğunu" belirterek pasif bir iletişim modelini benimsemiştir. Bu pasiflik, müşteri tabanının ne kadarının korunduğu konusunda bir risk barındırmaktadır.

4.5. Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Adaptasyon

Dijitalleşme, konteyner çarşıların mekânsal darlığını aşmak ve daha geniş bir pazara ulaşmak için "can simidi" olabilecek bir alandır. Ancak Malatya verileri, dijital araçların kullanımında büyük bir "direnç" veya "ilgisizlik" olduğunu göstermektedir.

Tablo 19. Dijital Araç ve Platform Kullanımı

Kullanım Durumu / Platform	Frekans (f) / n	Yüzde (%)
Hiç kullanmadım	62	42,2
Daha önce kullanıyordum, devam ediyorum	55	37,4
Instagram (İletişim için)	63	42,9
WhatsApp (İletişim için)	57	38,5
E-ticaret platformları (Trendyol vb.)	11	7,4
Dijital yatırım yapmayanlar	93	62,8

Tablo 19'a göre işletmelerin %42,2'sinin hiçbir dijital araç kullanmaması, kriz yönetimi açısından büyük bir fırsat maliyeti yaratmaktadır. Dijitalleşmeyi aktif olarak kullanan sınırlı kesim ise bunu daha çok "tanıtım" (%36,7) amaçlı yapmakta, doğrudan "satış" yapanların oranı %15,6'da kalmaktadır (Tablo 20). İşletmelerin %62,8'inin dijitalleşme için hiçbir yatırım yapmaması (Tablo 21), teknik bilgi eksikliği (%9,6) ve müşteri ilgisizliği (%13,7) gibi nedenlerle açıklanmaktadır (Tablo 22). Ancak daha çarpıcı olan, katılımcıların %71,2'sinin dijitalleşme sürecinde "hiçbir zorluk yaşamadım" demesidir. Bu, zorluk yaşanmadığı için değil, dijitalleşmeye yönelik bir girişimde bulunulmadığı için ortaya çıkan bir "eylemsizlik" halidir.

Tablo 20. Dijital Mecraları Kullanma Amaçları (Instagram, Facebook, Trendyol vb.)

Madde	Frekans	Yüzde (%)
Aktif olarak satış yapıyorum	23	15,6
Tanıtım için kullanıyorum ama satış yok	54	36,7
Hesabım var ama aktif değilim	6	4,1
Hiç kullanmıyorum	63	42,9
Diğer (lütfen belirtiniz)	1	0,7

Tablo 21. Dijitalleşme Seviyesini Artırmak İçin Yapılan Yatırımlar

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Web sitesi açtım	5	3,4
Sosyal medya hesabı açtım	21	14,2
Çevrimiçi ödeme sistemleri kurdum	1	0,7
Dijital reklam verdim	28	18,9
E-ticaret altyapısı kurdum	3	2,0
Mobil uygulama kullanmaya başladım	2	1,4
Veri analitiği / CRM sistemleri kullandım	0	0,0
Hiçbir yatırım yapmadım	93	62,8
Diğer	7	4,7

Tablo 22. Dijitalleşme Seviyesini Artırma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Teknik bilgi eksikliği	14	9,6
Yeterli müşteri ilgisinin olmaması	20	13,7
Yatırım için maddi kaynak yetersizliği	13	8,9
Dijital altyapı eksikliği (internet, donanım vb.)	12	8,2
Zaman ayıramama	15	10,3
Dijitalleşmeye direnç (alışkanlıklardan vazgeçememe)	7	4,8
Hiçbir zorluk yaşamadım	104	71,2
Diğer	10	6,8

4.6. Destek Mekanizmaları ve İş Birliği Düzeyi

Afet sonrası toparlanmada kurumlar arası eşgüdüm ve destek programları, işletmelerin hayatta kalma süresini belirleyen en önemli faktördür. Malatya'daki işletmelerin desteklerden yararlanma tablosu (Tablo 23), kamusal yardımların odak noktasını göstermektedir.

Tablo 23. Kurumlardan Alınan Destekler ve Teşvikler

Destek Veren Kurum / Teşvik Türü	Evet (n)	Evet (%)
KOSGEB Desteği	84	57,1
Nakit Destek / Hibe	83	56,1
Kredi / Finansman Desteği	68	46,6
Ticaret Odası Desteği	16	10,9
Belediye Yardımı	10	6,8
Kira Desteği	14	9,6

KOSGEB, %57,1 ile işletmelere en çok dokunan ve destek sağlayan kurum olarak öne çıkmaktadır. Sağlanan desteklerin %56,1'inin nakit hibe olması, işletmelerin acil likidite ihtiyacını karşılamada kritik rol oynamıştır. Ancak psikolojik destek (%1,4), eğitim/seminer desteği (%0) ve ekipman desteği (%5,4) gibi alanlardaki eksiklik, toparlanmanın sadece "finansal" boyutta kaldığını, "kurumsal ve yönetsel" boyutta eksik olduğunu göstermektedir (Tablo 24).

Tablo 24. Deprem Sonrası Yerel Yönetimlerden, Sivil Toplum Kuruluşlarından Veya Diğer Kurumlardan Alınan Destekler

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Gıda yardımı	5	3,4
Nakit destek / hibe	83	56,1
Psikolojik destek	2	1,4
Kira veya barınma desteği	12	8,1
İşletme ekipmanları desteği	8	5,4
Eğitim / seminer desteği	0	0,0
Tedarik ağına dâhil edilme	4	2,7
Hiçbir destek almadım	51	34,5
Diğer	0	0,0

İşletmeler arası iş birliği düzeyi de alarm vermektedir (Tablo 25). Katılımcıların %53,4'ü diğer işletmelerle ilişkilerinin "yalnızca komşuluk ilişkisi" düzeyinde olduğunu belirtmiştir. "İş birliğimiz yok" diyenler %32,4 oranındadır. Profesyonel düzeyde müşteri yönlendirmesi yapanların oranı %20,3 iken, ortak kampanya yapan veya tedarik zincirinde yardımlaşanların oranı %3,4'te kalmıştır. Bu durum, konteyner çarşıların birer "ticari ekosistem" olmaktan ziyade, yan yana dizilmiş izole birimler olarak kaldığını göstermektedir.

Tablo 25. Diğer işletmelerle iş birliği yapma düzeyi

Madde	Frekans	Yüzde (%)
Ortak kampanyalar yapıyoruz	5	3,4
Bilgi ve malzeme paylaşıyoruz	14	9,5
Yalnızca komşu ilişkisi düzeyinde	79	53,4
İş birliğimiz yok	48	32,4
İş birliği yapmak istiyorum ama fırsat bulamıyorum	2	1,4

Teşviklerden yararlanan işletmelerin %35,4'ü bu yardımların işine "kısmen" katkı sağladığını belirtirken, %40,8'i hiçbir teşvikten yararlanamadığını ifade etmiştir. Bu, desteklerin dağılımında veya erişilebilirliğinde bazı sorunlar olduğunu göstermektedir. İşletmelerin gelecekte daha dayanıklı olması için en çok talep ettiği destekler ise sırasıyla (Tablo 26); finansal destek (%83,0), altyapı iyileştirmeleri (%49,7) ve pazarlama desteğidir (%45,6).

Tablo 26. İşletmenin Daha Dayanıklı Hale Gelmesi İçin İhtiyaç Duyulan Destekler

Madde	Evet (n)	Evet (%)
Eğitim (kriz yönetimi, pazarlama, dijitalleşme vb.)	12	8,2
Hukuki danışmanlık	14	9,5
Finansal destek (hibe, düşük faizli kredi vb.)	122	83,0
Psikososyal destek	22	15,0
Pazarlama desteği (tanıtım, sosyal medya yönetimi vb.)	67	45,6
İşbirliği ağlarının güçlendirilmesi	20	13,6
Altyapı desteği (ısıtma, soğutma, güvenlik sistemleri vb.)	73	49,7
Diğer	13	8,8

5. SONUÇ

Malatya'daki konteyner çarşı işletmeleri üzerine yapılan bu araştırma, afet sonrası ticari hayata dair hem umut verici hem de düşündürücü bir tablo sunmaktadır. Bulgular, işletmelerin "fiziksel" olarak hayatta kalmayı başardıklarını ancak "stratejik" olarak hala kırılgan bir zeminde olduklarını göstermektedir.

Öncelikle, kriz yönetimi konusundaki hazırlıksızlık (%95,9), Türkiye'deki esnafın "kaderci" veya "müdahale odaklı" yönetim anlayışının bir sonucudur. Bu hazırlıksızlık, deprem sonrası ilk bir yılın büyük oranda sadece fiziksel kurulumla geçmesine neden olmuştur. Konteyner ortamının getirdiği mekânsal darlık (%71,6), işletmelerin Dinamik Yeteneklerini kısıtlamaktadır. İşletmeler dükkânlarını kurmuş olsalar bile, stok yönetimi ve müşteri deneyimi açısından "eski normale" dönmeleri bu kısıtlı alanda mümkün görünmemektedir.

Dijitalleşme verileri, esnafın en büyük açığıdır. İşletmelerin %42,2'sinin dijital araçlardan tamamen uzak olması, onların sadece fiziksel "konteyner trafiğine" mahkûm kalmasına neden olmaktadır. Şehrin nüfusunun göç etmesi ve yerel talebin daralması karşısında, e-ticaret gibi dış pazara

açılan kanalların kullanılmaması, toparlanmayı "yerel ve sınırlı" bir döngüye hapsetmektedir. Bu durum, politika yapıcılarının sadece "konteyner dükkân" değil, esnafa "dijital dükkân" kurma eğitimi ve teşviki vermesi gerektiğini göstermektedir.

Kurumsal destekler noktasında KOSGEB'in başarısı takdire şayan olsa da, STK'lar ve belediyelerin ticari toparlanmadaki payının düşük kalması (%6-7) dikkat çekicidir. Toparlanma, sadece merkezi devlet yardımlarıyla değil, yerel dayanışma ağlarının ve meslek odalarının aktif katılımıyla sürdürülebilir hale gelebilir. Esnaf arasındaki profesyonel iş birliğinin zayıflığı, Malatya ticaretinin en büyük yapısal sorunlarından biridir. "Komşuluk" ilişkisinin "ortak iş yapma" kültürüne evrilemediği bir ortamda, krizlere karşı kolektif bir savunma kalkını oluşturulması zordur.

Gelirlerdeki %78,4'lük azalma ve esnafın %53,4'ünün mutsuzluğu, konteyner çarşıların "geçici" bir çözüm olduğunu, ancak bu geçiciliğin uzaması durumunda işletmelerin iflas riskinin artacağını göstermektedir. Nitekim afet sonrası KOBİ'lerin %80'inin ilk 24 ay içinde kapanma riskiyle karşı karşıya olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, geçici alanlardaki işletmelerin kalıcı çarşılarla geçiş süreçleri hızlandırılmalı ve bu süreçte "vergi erteleme" gibi finansal soluklandırma araçları daha yaygın kullanılmalıdır.

Malatya örneği üzerinden yürütülen bu çalışma, deprem sonrası kurulan konteyner çarşıların yerel ekonominin "can suyu" olduğunu ancak bu can suyunun sürdürülebilir bir nehre dönüşmesi için yapısal reformlara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur. İşletmeler, %93,2 gibi yüksek bir oranda sektörlerinde kalarak inanılmaz bir direnç sergilemişlerdir. Ancak bu direnç, büyük oranda bireysel çabalara ve KOSGEB'in nakit desteklerine dayanmaktadır.

Araştırmadan çıkarılabilecek temel sonuçlar şunlardır:

1. Hazırlıksızlık: Kriz öncesi planlama eksikliği, toparlanma süresini uzatan en temel faktördür.
2. Mekânsal Kısıtlar: Konteynerlerin fiziksel yetersizliği, hizmet kalitesini ve operasyonel verimliliği düşürmektedir.
3. Dijital Boşluk: Esnafın dijitalleşme direnci, pazarın daraldığı kriz dönemlerinde işletmeleri dış dünyaya kapatmaktadır.
4. İş Birliği Eksikliği: Esnaf arasındaki profesyonel dayanışma ağlarının zayıflığı, kolektif dayanıklılığı zayıflatmaktadır.
5. Desteklerin Niteliği: Yardımlar daha çok finansal odaklı olup, yönetsel ve psikososyal destekler ihmal edilmiştir.

Gelecekte benzer afetler için şu öneriler sunulabilir:

- İşletmeler için "Afet ve İş Sürekliliği Planlaması" eğitimleri zorunlu hale getirilmeli veya teşviklerle özendirilmelidir.
- Konteyner çarşılar kurulurken sadece dükkân değil; ortak e-ticaret lojistik merkezleri, dijital fotoğraf stüdyoları ve sosyal donatı alanları da tasarlanmalıdır.
- Yerel esnaf odaları aracılığıyla "afet dayanışma kooperatifleri" kurularak, esnafın tedarik ve pazarlama süreçlerinde birlikte hareket etmesi sağlanmalıdır.
- Dijital dönüşüm için nakit hibe yerine "teknoloji ve eğitim kuponları" verilerek esnafın bu sürece aktif katılımı teşvik edilmelidir.
- Geçici ticaret alanlarının güvenliği ve altyapısı (ısıtma, soğutma, internet) kesintisiz hale getirilerek işletme memnuniyeti artırılmalıdır.

Sonuç olarak, Malatya'daki konteyner çarşı işletmeleri, yıkıma karşı bir duruş sergileyerek kentin ruhunu korumaya çalışmaktadır. Bu çabanın sürdürülebilir kılınması, sadece fiziksel mekân sağlanmasıyla değil, bu işletmelerin yönetsel, dijital ve iş birliğine dayalı kapasitelerinin artırılmasıyla mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Acar, S., & Sarnıç, A. (2024). 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrası kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk bağlamında kriz yönetimi: Firmalar üzerine bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(44), 1384-1405. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1460669>
- Aladağ, Ö. F., Karaca Kalkan, P. & Erdem Aladağ, T (2024). Earthquakes and business recovery strategies: A synthesis and research agenda. *Journal of Academic Approaches*, 15 (1 -Deprem Özel Sayısı-), 618-641. <https://doi.org/10.54688/ayd.1412443>
- Baysal, İ. F., & Yıldız, A. (2026). Deprem sonrası kurulan konteyner çarşı işletmelerinin kriz yönetimi ve uyum süreçleri: Malatya örneği. TÜBİTAK 2209-A Sonuç Raporu.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). Sage Publications.
- Dilekli Karatay, Z. & Çilmi, M. (2024). Deprem sonrası yaşanan zorunlu göç ve istihdam problemi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(1)-Deprem Özel Sayısı-, 314-333.

- Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2020). Reconfigurable supply chain: the X-network. *International Journal of Production Research*, 58(13), 4138–4163. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1774679>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eryüzlü, H., Mutlu, H. T., Bilgiç, E., & Yılmaz, M. (2026). TR63 bölgesi seçilmiş işletmelerin depreme hazırlık düzeylerinin demografik ve yapısal değişkenler açısından analizi: 6 Şubat 2023 depremleri sonrası durum değerlendirmesi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 62-88. <https://izlik.org/JA82WT74JM>
- Gürkan, N. (2026). Bricolage, community support, and resilience: Women SME owners rebuilding after the 2023 Türkiye earthquakes. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 34(1), e70141. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70141>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review Ecology, Evolution, and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- IPCC. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. *IPCC Sixth Assessment Report: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>
- Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: a conceptual and formal generalization of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535–3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
- Marangoz, M., & İzci, Ç. (2023). Doğal afetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremler bağlamında girişimciler açısından değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 24(52), 1-30. <https://izlik.org/JA87HY87XX>
- Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), 12–26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00477.x>
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), 754-777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>

- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). "Organizing for resilience," In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler. San Fransisco, pp. 94–110.
- UNDP Türkiye. (2023). Disaster Management, Risk Management and Business Continuity Report: Post-Earthquake Economic Assessment for Türkiye, <https://www.undp.org/turkiye/publications/disaster-management-risk-management-and-business-continuity-report>.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2022). Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction (GAR) 2022: Our World at Risk. <https://www.undrr.org/gar2022>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology & Society*, 9(2), 5. <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- World Bank. (2023). Earthquake damage in Türkiye estimated to exceed \$34 billion: World Bank Disaster Assessment Report <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/02/27/earthquake-damage-in-turkiye-estimated-to-exceed-34-billion-world-bank-disaster-assessment-report>
- World Bank. (2023). Global Rapid Post-Disaster Damage Estimation (GRADE) Report - February 6, 2023 Kahramanmaraş Earthquakes Türkiye Report (English). <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022723021250141>
- Yazıcı, Ö., & Mugumbate, H. (2025). Resilience and strategic agility of Turkish manufacturing firms: post-COVID-19 and 2023 earthquake recovery. *Journal of Business and Trade*, 6(2), 92-103. <https://doi.org/10.58767/joinbat.1677770>
- Yıldız, D., & Wolf, R. (2025). 6 Şubat Depreminde KOBİ'lerde Kriz Yönetiminin Etkileri: Gaziantep İlinde Bir Pilot Çalışma. *Kent Akademisi Dergisi*, 18(2), 693-704. doi:<https://doi.org/10.35674/kent.1480582>