

KÜÇÜLME STRATEJİLERİ VE TÜRKİYE’NİN İLK 500 BÜYÜK İŞLETMESİNDE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Esra B. BULGURCU GÜREL**

ÖZET

Son yıllarda, büyük işletmeler teknolojik gelişmelere ve hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek için geleneksel yapılarını değiştirmek durumunda kalmaktadırlar. Son yirmi yılda küçülme, kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma ve işten çıkarma gibi organizasyonel yapılandırma çabaları global rekabete karşı geliştirilmiş önemli stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerdeki düşük verimlilik, yüksek işçi maliyetleri ve ekonomik yıpranma, iş dünyasını ve sanayiye daha az sayıda personelle verimliliği ve rekabet gücünü arttırabilmek için zorlamaktadır.

Araştırma çerçevesinde konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Küçülme ve küçülme stratejileri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelenmiş, bu bilgiler doğrultusunda özgün bir model oluşturulmuştur.

Literatür taraması yapıldıktan sonra 19 değişken belirlenmiş ve bu değişkenler doğrultusunda araştırmanın anket formu düzenlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda 92 işletmeden 38’inin küçüldüğü, küçülenlerin işçi çıkarma, yeniden tasarlama ve sistem stratejilerinden birini ya da birkaçını seçtikleri, kriz, yönetsel karar, plansız büyüme gibi nedenlerle küçüldükleri; küçülme stratejisinin işletmelerde, üretim miktarının artması, işçilik maliyetlerinin düşmesi gibi olumlu; çalışanların iş yükünün artması, motivasyon eksikliği, örgüt içerisinde tecrübeli personelin azalması gibi olumsuz sonuçları olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre işletmelerin karları, verimlilikleri ve satışları olumlu ya da olumsuz herhangi bir şekilde küçülme stratejilerinden etkilenmektedir.

Anahtar kelimeler: Küçülme, küçülme stratejileri, kademe azaltma, işten çıkarma, organizasyonel yapılandırma, organizasyonel yapı.

ABSTRACT

Recently, large corporations are in the situation of restructuring their traditional structures due to adapt technologic developments and rapidly changing world. Over the last twenty years organizational restructuring efforts such as downsizing, delayering, outsourcing and layoffs became predominant reaction to global competition. Low productivity, increasing labour costs and economic recessionary pressures have forced business and industry to maintain efficiency with reduced personnel to retain a profitable organization structure and to increase competitiveness.

The previous local and general literature on downsizing and downsizing strategies is reviewed, in order to highlight the variables examined. Following the review, nineteen strategic variables have been determined. A singular model and questionnaire has been developed by using these variables.

* Bu makale Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda hazırlanan yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

** Arş. Gör. Dr. Esra B. BULGURCU GÜREL, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

At the study we found that 38 establishments have downsized and used workforce reduction, work redesign and systemic strategies to downsize. Some reasons of downsizing are crises, growth without planning and management decision. It can be said that there are positive outcomes of downsizing strategies such as decreasing in production costs and labour costs. It can also be mentioned that there are negative outcomes of downsizing strategies such as increasing in the work load, decreasing in the motivation, and decreasing in the number of senior employees. Consequently, we found that corporations profitability, productivity and sales have been affected by the downsizing strategies.

Keywords: Downsizing, downsizing strategies, delaying, layoff, organizational restructuring, organizational structure.

1. GİRİŞ

Değişime ayak uydurma gereksinimi örgütlerin boyut olarak küçülmesine yol açarken iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler, örgütün tüm kademelerindeki çalışanların, birbirleriyle iletişim kurma olanaklarını kolaylaştırmış böylece hiyerarşik kademeler ve emir-komuta zincirleri ortadan kalkmıştır. Üretim süreçlerinde, otomasyona geçişle birlikte çalışanların sayısında da azalma meydana gelmiştir. Günümüzde, işletmeler üretim sistemini bilgisayarlarla kontrol edebilmekte ve kısa zaman aralıklarıyla farklı ürünlerin üretilmesini sağlamaktadır. Bu üretim yaklaşımı ise, büyük ölçekli yapıları bölerek, üretim ve tüketim arasındaki mesafeyi kısaltma eğilimini göstermektedir. Kitlesel üretimin yerini esnek uzlaşma aldıkça, küçülen, kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri fonksiyonları pazardan karşılamaya çalışan şirketler ortaya çıkmaktadır. Böylece yeni bir iş bölümü gündeme gelmektedir. Giderek küçülen firmalar içinde gerçekleştirilen yeni ve esnek iş bölümü, bu tür faaliyetlerin doğal bir sonucu olmuştur.

İşletmelerin küçülmesi ve kullandıkları küçülme stratejilerini incelemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın ana kümesini Türkiye'nin ilk 500 büyük üretici işletmesi oluşturmaktadır.

2. KÜÇÜLME VE KÜÇÜLMENİN TANIMI

Küçülmenin değişik kaynaklarda çeşitli tanımları yapılmıştır. Küçülme; “organizasyonların belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmak” olarak tanımlanmıştır (Tutar, 2000:127).

Freeman ve Cameron'a göre “küçülme çok net bir şekilde uzun yıllardır geleneksel hale gelen mavi yakalı işçilerin işlerinden atılmalarından çok daha fazlasını ifade eden, geniş kapsamlı bir süreçtir” (Mabert, Schmenner, 1997:1).

Huber ve Glick (1993)'e göre “küçülme, yönetimin örgütsel etkililiği geliştirebilmek için planlar yapmak, üretim ve rekabet edilebilirliği arttırmak gibi yaptığı faaliyetlerin toplamıdır” (Küçük, 1999: 4).

Küçülme, işletme yönetiminin önceden belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için bilinçli olarak aldığı kararlar, yaptığı planlar ve uyguladığı stratejiler doğrultusunda; organizasyonun üretkenliği, verimliliği ve rekabet gücünü arttırmak üzere personel sayısının, hiyerarşik mevki ve kademelerin, maliyetlerin, yapılmakta olan işlerin ve iş süreçlerinin azaltulmasını içeren bir yönetim tekniğidir. Küçülme sonunda işletme,

hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider ve böylece maliyetleri azaltma, karar alma sürecini hızlandırma, çevreye çabuk uyum sağlayabilme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır.

İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanması ile hiyerarşik mevki ve basamaklar azalır ve örgüt piramidi basılaşır; yöneticilerin denetim alanı genişler. Böylece karar alma süreci hızlanır. Sonuçta örgüt giderek yalınlaşmaya ve esnekleşmeye başlar; bunun bir sonucu olarak da örgütteki bürokrasi azalır. Dolayısıyla ortaya yalın, değişikliklere ve müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı, esnek, uyum kabiliyeti yüksek, verimlilik ve kalite artışı sağlayabilme potansiyeli yüksek bir yapı çıkar. Bu esnek yapıda müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, rakiplerin davranışlarına ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelme, kişisel sorumluları izleme ve Personel Güçlendirme kolaylaşacaktır (Koçel, 2001: 351).

2. KÜÇÜLME STRATEJİLERİ VE KÜÇÜLMENİN ETKİLERİ

Bu bölümde küçülme stratejileri ve ardından küçülmenin organizasyon ve çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler üzerinde durulmaktadır. İşletmelerde uygulanan başlıca küçülme stratejileri; işgücü azaltma stratejisi, yeniden tasarlama stratejisi, sistem stratejisi olarak belirtilmektedir (Küçük,1999:15).

2.1. İşgücü Azaltma

İşgücü azaltma stratejisi, temel olarak iş gücündeki işçi sayısını azaltmak üzerine odaklanır. Erken emeklilik, transferler ve yer değiştirmeler, erken emekliliğe teşvik için yapılan toplu ödemeler, işe alımları süresiz durdurarak yapılan doğal aşındırma ve en sonda geçici işten çıkarmalar gibi faaliyetlerden oluşur (Cole,1995:93). Bu stratejide kimin gidip, kimin kalacağını ya da hangi işçilerin toptan ödeme paketlerinden ya da erken emeklilikten avantaj sağlayacağını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. İdeal olan ayrılacakların seçiminin onların performans ve potansiyellerine göre yapılmasıdır. Performansı yüksek çalışanların belirlenmesi ve bunların firmanın geleceği üzerindeki etkilerinin saptanması gerekmektedir. Bunun için işletmenin özenli bir şekilde hazırlanmış performans değerlendirme kriterlerine ve performans değerlendirme verilerine sahip olması gerekir. Zayıf bir performans değerlendirme ve kariyer planlama sisteminin olduğu firmalarda performansı yüksek çalışanların belirlenmesi ve şirket geleceği üzerindeki etkilerini saptamak daha da güçleşir. Ayrıca hangi bilginin, hangi kurumsal belleğin ve hangi kritik yeteneklerin kaybedileceğini tespit etmek de oldukça güçtür. Ani büyüklük azaltmanın yanında, bu stratejinin asıl amacı organizasyonu olası tehditlere karşı uyararak ve organizasyonu gelecekteki değişime hazırlamaktır. Diğer taraftan, iş gücü azaltma stratejisinin neden olduğu zarar, organizasyonu harekete geçirmenin pozitif etkilerini ortadan kaldırılabılır (Appelbaum, Everard, Hung, 1999: 541). Bu strateji tek başına uygulandığında, nadir olarak pozitif sonuç verir.

2.2. Yeniden Tasarlama

Yeniden tasarlama ele alacağımız ikinci küçülme stratejisidir. Bu stratejinin odak noktası işçilerden çok işin kendisidir. Genellikle işin fonksiyonlarını, hiyerarşik kademeleri, gereksiz birimleri ve ürünleri elemek gibi faaliyetleri içerir (Cameron, K., S.,vd., 1991:62; Appelbaum, Everard, Hung, 1999: 541-542).

Bu stratejinin içerisinde yer alan kademe azaltma, küçülme stratejisinde en çok kullanılan yöntemlerinden biridir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek, daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Bu stratejinin içerisinde yer alan diğer faaliyetlere örnek olarak, görevleri yeniden tasarlamak, birimleri konsolide etmek, birleştirmek ve çalışma saatlerini azaltmak gösterilebilir (Appelbaum, Everard, Hung, 1999: 541-542).

Yeniden tasarlama stratejisi, orta vadeli bir stratejidir. Odak noktası insan gücünü azaltmak yerine iş azaltmaktır. Bu strateji ile küçülen organizasyon, basitleştirilmiş yapısından dolayı verimlilikte artış sağlayabilir (Küçük, 1999: 18).

2.3. Sistem Stratejisi

Sistem stratejisi son olarak ele alacağımız küçülme stratejisidir. Sistem stratejisi, örgüt kültürünü ve çalışanların tutumlarını değiştirme üzerine odaklanmaktadır. Bu yönüyle diğer iki stratejiden ayrılmaktadır. Küçülmeyi bir yaşam tarzı, sürekli bir süreç olarak yeniden tanımlar (Küçük, 1999: 18).

Cole (1995), bu stratejinin küçülmeye bir program ve hedef olarak değil, bir yaşam tarzı ve sürekli bir gelişim olarak baktığını vurgulamaktadır (Cole, 1995: 94).

Sistem stratejisinde küçülme, organizasyonun bütün yönlerinin basitleştirilmesi ve sadeleştirilmesiyle eş anlamlıdır. Bütün sistemden kasıt, tedarikçiler, envanter, tasarım süreçleri, üretim metotları, müşteri ilişkileri, pazarlama, satış desteği ve müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Küçülme hedeflerine örnek olarak bekleme zamanlarının, tedarikçi sayılarının, kural ve düzenleme sayılarının azaltılması, örgüt içerisindeki sorumlulukların ve işlerin yapılış tarzının değiştirilmesi, ilerleme ve gelişme önerilerinin geliştirilmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanması verilebilir (Appelbaum, Everard, Hung, 1999:541-542).

Bu stratejiye göre, örgütteki tüm işçiler, maliyetleri azaltmakla ve yeni gelişmeler bulmakla sorumludurlar. Bu sistem stratejisinin amacı, uzun vadede işgücü azaltma stratejilerini tekrarlamamaktır (Küçük, 1999: 18- 19).

3. KÜÇÜLMENİN ETKİLERİ

Yapılan araştırmalara göre küçülmenin etkileri dört temel alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki işini kaybetme ve kaybetme korkusuyla ile oluşan psikolojik alandaki etkilerdir. Küçülmek için yapılan işten çıkarmalar, örgütten gidenleri olduğu kadar örgütte kalanları da olumsuz etkilemektedir. Küçülme stratejisi kısa dönemde belki küçük mali tasarruflar sağlayabilir; ancak, bu küçülme belirli birtakım örgütsel değişikliklerle birlikte olmazsa, uzun dönemde sonuçlar hayal kırıklığı yaratacaktır. Örgüt içerisinde yeniden yapılanma amaçlı küçülme stratejisinin başarıya ulaşması oldukça zorlu bir süreçtir; çünkü, işten çıkarmalar devam etmese bile işletmede sürekli olarak yapılan küçülme ya da doğru büyüklüğe ulaşma (rightsizing) uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek ve sürekli küçülmenin ya da doğru büyüklüğe ulaşma çabalarının temsil ettiği değişim, çalışanları huzursuz etmeye devam edecektir.

Küçülme ile birlikte işten çıkarılanların ardından işletmede kalan işçilerde korku ve suçluluk duygusu hakim olur. İş güvencesinin olmayışı çalışanlar üzerinde endişe ve korku yaratmaktadır. Çalışanlarda depresyona bile yol açabilmektedir. Çoğu çalışan için

geleceğin belirsizliği bugünün kesinliğinden çok daha ürkütücüdür. Diğer taraftan kalan işçilerde de korku başlar; çünkü, bir sonraki çıkarımda işlerinden olabileceklerini düşünürler. Bir taraftan da suçluluk duyarlar; çünkü, arkadaşları işlerini kaybederken onların hala işleri vardır (Greenglass, Burke, 2001: 3). Brockner (1992)'ye göre de işgücü azaltımıyla ortaya çıkan stres başlangıcı tipik bir şekilde kalanların davranışlarında ve tutumlarında değişikliğe yol açar. Örgütsel katılım azalır, iş tatmini düşer, personel genelinde değişime karşı olan direnç üst seviyelere tırmanır, kalanlar kendilerini izole edilmiş ve ihanete uğramış hisseder. İşten çıkarmaların ardından incitici bir deneyim yaşayan kalanlar, küçülme sürecinde örgüte karşı duyarsız ve tepkisiz kalmaktadır. Bunun sebebi küçülme ve yeniden yapılanma uygulamalarından kaynaklanan stres ve endişe ya da çalışanların yönetime olan güvenlerinin azalması olabilir (Brockner, 1992:9; K.,E., Mishra, vd., 1998:841).

Bu nedenle personel fazlası olan ve yalın personel kadrosuna ulaşmak isteyen aynı zamanda da işten çıkarmaların olumsuz etkilerinden kurtulmak isteyen işverenlere ücretsiz izin kullandırma, erken emeklilik, evde çalışma ve kısmi zamanlı çalışanlar gibi alternatifleri kullanmaları önerilmektedir (Allan, 1997:576-596; Maurer, 2002:2-5; Dolan ve arkadaşları, 2000:4).

İkincisi, örgütte kalan işçiler arasında iş yükünün artması ile oluşan etkidir. Bu da beraberinde yine stres ve endişeyi getirmektedir. Personel sayısının azalması ile birlikte kalan işçilerin yükü artmış olur. Çalışanlar daha az zamanda daha fazla iş yapmak durumunda bırakılmaktadırlar. Sonuç olarak iş tatmini ve motivasyon düşmekte, örgüt genelinde tüm çalışanlar üzerinde memnuniyetsizlik hakim olmaktadır. Küçülme amacıyla yapılan bu işten çıkarmalar endişe, stres, korku, aşırı rol ve iş yükü nedeniyle çalışanların, bir anlamda sinmesine ve örgütten soyutlanmasına olmasına yol açarken, kararlara katılım da kendiliğinden azalmaktadır (Casey, M.K., vd., 1997:758; Greenglass, Burke, 2001: 3).

Üçüncüsü de, işçiler arasındaki sosyal ilişkilerin aynı zamanda da yönetim-çalışan ilişkilerinin ve işletme içi iletişimin günden güne kötüleşmesinin örgüte yansıyan etkisidir. İşletmede çalışanlar birçok mesai arkadaşlarının işten çıkarılması ile büyük bir panik yaşamakta, huzursuz olmaktadır. Bu durum beraberinde çalışanlar arası kişisel çatışmaları, fikir çatışmalarını, motivasyon eksikliğini getirmekte; çalışanlar arasında yaptıkları işe karşı kayıtsızlık, isteksizlik başlamaktadır. Dolayısıyla kararlara katılım da azalmalar gözlenmektedir (Greenglass, Burke, 2001: 4-5).

Bunun yanı sıra, işletmeler yönetim seviyelerini azalttıkça, aynı zamanda birçok önemli iletişim bağlantısını da yok etmektedir. Oysa yavaşlayan örgütsel tepkiyi değiştirmek için gerekli olan iletişimin iyileştirilmesidir. İşlerin yapılış tarzında hiçbir değişiklik yapılmaksızın uygulanan kademe azaltma sonucunda aynı miktardaki iş, küçülme sonrası örgütte kalan personele yüklenmiş olur. Böylece kaçınılmaz bir sonuç olarak verimlilik ve kalite düşecektir (Mabert, Schmenner, 1997).

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

İşletmelerin uyguladıkları küçülme stratejilerini incelemeye yönelik olan bu araştırmanın ana kütesini İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Türkiye'nin ilk 500 büyük üretici şirketi oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ilk 500 büyük işletmenin tümüne ulaşılammış olup, 500 işletme arasından basit tesadüfi örnekleme ile

100 işletme belirlenmiştir, bunlardan 96 tanesi geri dönmüştür. Bu işletmelerden 92'sinin anket formları analizlerde kullanılabilir durumdadır.

4.1. Küçülme Stratejilerini Belirleyen Değişkenlerin İndirgenmesi - Faktör Analizi

Küçülme stratejilerinin etkililiğini belirleyen çok sayıdaki değişkeni sınıflandırarak daha az sayıya indirgemek ve verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlamak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde, özdeğer; ortalaması 0 ve standart sapması 1 olan standardize edilmiş varyansın ölçüsüdür. Özdeğer, faktörlerin her biri tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesini gösterir. Analizde özdeğerin 1'den büyük olması kuralına göre 6 faktör belirlenmiştir. Bu 6 faktör toplam varyansın %73'ünü açıklamaktadır. Örneğin, 1. faktör toplam varyansın %25.759'unu açıklamaktadır. Faktör analizi sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliği için yapılan testlerde korelasyon matrisinin determinantı 0.0000 olarak bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılığın (multicollnearity) olmadığı varsayılabilir. Dolayısıyla faktör analizi modelinde uyum mükemmelliği söz konusudur. Geçerlilik analizinde Kaiser-Meyer-Okin (Kmo: Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik katsayısı 0.513; Barlett Test of Sphericity (Araştırma Verilerinden Anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi) ise 363 serbestlik derecesi ve 0,000 anlamlılık düzeyinde bulunmuştur. Bulgular örnek büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktör analizini uygulayabilmek için, örneklemden elde edilen toplam soru kağıdı sayısının soru sayısından iki kat daha fazla olma kriterine göre (19 soru*2=38 soru kağıdı sayısı) örnek büyüklüğünün tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir.

Yorumlamayı kolaylaştırmak ve faktör sayısını en az düzeye düşürmek amacıyla Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Analiz sonucunda 19 değişken 6 faktöre indirgenmiştir. 6 faktör tarafından en iyi açıklanan değişkenler şunlardır:

1. faktörde, karar alma (0,694), yönetim harcamaları (0,812), üretim hacminde daralma (0,811), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
2. faktörde fonksiyonlardaki birleşmeler (0,772), personel güçlendirme (0,730), dağıtım kanalları (-0,720), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
3. faktörde dış kaynaklardan yararlanma (0,767), işçi sayısı (0,861), ürün çeşidi (0,659) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
4. faktörde örgüt yapısının esnekliği (0,816), üretim maliyetleri (-727), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
5. faktörde müşteri tatmini (0,841) en yüksek faktör ağırlığına sahiptir.
6. faktörde departman sayısı (0,860), bilgi akışı (0,666), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

Faktör ağırlıkları her bir değişkenin ilgili faktörü temsil etme derecesini gösterir. En yüksek faktör ağırlığına sahip değişken, faktörü en iyi açıklayan değişkendir. Bunlar ise şunlardır:

1. faktör üretim maliyetleri olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgu işletmelerin küçülme stratejilerini uygularken üretim maliyetlerini düşürmeyi önemli gördüklerini

göstermektedir. İşletmeler üretim maliyetlerindeki azalma ile tasarrufa gitmenin bir çıkış yolu olduğunu düşünmektedirler.

2. faktör örgüt yapısının esnekliği olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgu örgüt yapısının esnekliğinin sağlanmasının önemli olduğunu göstermektedir. İşletmeler örgüt yapısındaki esnekliği artırarak dış çevreye daha kolay uyum sağlayabilen, dinamik örgüt yapılarına ulaşmayı hedeflemektedirler.
3. faktör Yönetim harcamaları olarak isimlendirilmiştir. İşletmeler küçülme stratejilerini uygularken yönetim harcamalarını azaltmayı hedeflemektedirler. İşletmeler yönetim harcamalarındaki tasarrufun küçülme stratejilerinin etkinliğini arttırdığını düşünmektedirler.
4. faktör departman sayısı olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgu departman sayısını azaltmanın işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceğini, böylelikle işletmenin gereksiz departmanlardan kurtulup yalınlaşmasının önemli olduğunu göstermektedir.
5. faktör dağıtım kanalı olarak isimlendirilmiştir. İşletmeler dağıtım kanalını kısaltarak, büyük ölçüde tasarrufa gidebileceklerini düşünmektedirler.
6. faktör bilgi akışı olarak isimlendirilmiştir. İşletmeler bilgi akışındaki ve iletişimdeki bozulmaları düzelterek işletme içinde verinin daha sağlıklı bir şekilde iletileceğini ve böylelikle küçülme stratejilerinin etkinliğinin arttırılacağını düşünmektedir.

Tablo 1: Rotasyona Uğramış Bileşen Matrisi

Tahmin Değişkenleri	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Yönetim Harcamalarının Azalması	,812					
Üretim Hacminin Daralması	,811					
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	,694					
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	,772					
Personel Güçlendirmenin Uygulanmasının Kolaylaşması	,730					
Dağıtım Kanalı Kısılması	-,720					
İşçi Sayısının Azalması			,861			
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması			,767			
Ürün Çeşidinin Azalması			,659			
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması			,816			
Üretim Maliyetlerinin Azalması			-,727			
Müşterilerin Tatmininin Artması					,841	
Departman Sayısının Azalması						,860
Bilgi Akışının Düzelmeye						,666
Yeni Fikirlerin Örgüte Uyarlanmasının Hızlanması						
Rekabet Gücünün Artması						
Üretimin Kalitesinin Yükselmesi						
Kademe Sayısının Azalması						
Bürokrasinin Artması						

4.2. Performans Değişkenleri ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki İlişki – Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi, bir kriter değişken ile iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin formüle edilmesidir. Çoklu regresyon analizinin başlıca varsayımları; değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması, hatanın tesadüfi dağılması, tahmin değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmasıdır (Yükselen, 2000: 203). Araştırmada kar, verimlilik ve satışlar olmak üzere üç kriter değişken için üç ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.2.1. Kar ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Kriter değişken olan kar ile modele alınan tahmin değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0.710 olup kardaki değişimin %71'i bağımsız strateji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 2.317 olarak hesaplanmış ve F'in anlamlılık düzeyi 0.040 olarak genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin karı belirleyici özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Oto korelasyonu ölçen Durbin Watson 2.037'dir. Oto korelasyon önemsizdir.

Tablo 2'de regresyon denkleminin ilişkin regresyon katsayıları ve standardize edilmiş katsayılar Beta değerleri ile gösterilmiştir.

H1: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra kademe sayısındaki azalma ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Tahmin değişkenlerden kademe sayısı ($\beta = -0.572$ ve anlamlılık düzeyi = 0.044) anlamlı bulunmuştur. Kademe sayısının standart sapmasındaki değişim karda %57'lik bir azalmaya neden olmaktadır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra yeni fikirlerin örgüte adaptasyonu ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Yeni fikirlerin örgüte uyarlanması ($\beta = 0.637$ ve anlamlılık düzeyi = 0.023) anlamlı bulunmuştur. Yeni fikirlerin örgüte uyarlanmasının standart sapmasındaki değişim karda %63'lük bir artışa sağlamaktadır. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H3: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının artması ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Dış kaynaklardan yararlanma ($\beta = -0.511$ ve anlamlılık düzeyi = 0.039) anlamlı bulunmuştur. Dış kaynaklardan yararlanmanın standart sapmasındaki değişim karda %51'lik bir azalışa neden olmaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra yönetim harcamalarında meydana gelen azalma ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Yönetim harcamaları ($\beta = -0.728$ ve anlamlılık düzeyi = 0.033) anlamlı bulunmuştur. Yönetim harcamalarının standart sapmasındaki değişim karda %72'lik bir azalışa neden olmaktadır. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim maliyetlerinde meydana gelen azalma işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Üretim maliyetleri ($\beta = 0.881$ ve anlamlılık düzeyi = 0.002) Düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Üretim maliyetlerinin standart sapmasındaki değişim karda %88'lik bir artış sağlamaktadır. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim kalitesinin yükselmesi ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Üretimin kalitesi ($\beta = 0.654$ ve anlamlılık düzeyi = 0.020) anlamlı bulunmuştur. Üretimin kalitesinin standart sapmasındaki değişim karda %65'lik bir artış sağlamaktadır. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Kar İle Tahmin Değişkenleri Arasındaki Regresyon

	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
(sabit)	2,013	1,764		1,141	,269
Kademe Sayısının Azalması	-,675	,313	-,572	-2,161	,044
Bürokrasinin Azalması	,164	,251	,186	,654	,521
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	-,345	,239	-,360	-1,443	,166
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	2,050E-02	,257	,019	,080	,937
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması	,115	,192	,122	,599	,557
Departman Sayısının Azalması	,211	,240	,203	,879	,391
Bilgi Akışının Düzelenmesi	-,171	,251	-,175	-,681	,504
Yeni Fikirlerin Örgüte uyarlanmasının Hızlanması	,716	,289	,637	2,480	,023
Personel Güçlendirilmesinin Uygulanmasının Kolaylaşması	-,158	,211	-,166	-,749	,464
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması	-,429	,192	-,511	-2,230	,039
İşçi Sayısının Azalması	,176	,274	,150	,642	,529
Yönetim Harcamalarının Azalması	-,844	,365	-,728	-2,310	,033
Üretim Maliyetlerinin Azalması	,890	,241	,881	3,699	,002
Rekabet Gücünün Artması	,250	,201	,315	1,241	,231
Müşterilerin Tatmininin Artması	-4,716E-02	,217	-,051	-,217	,831
Dağıtım Kanalıının Kısalması	4,173E-02	,230	,044	,181	,858
Üretim Hacminin Daralması	-,170	,214	-,175	-,796	,436
Ürün Çeşidinin Azalması	-,155	,248	-,128	-,624	,540
Üretimin Kalitesinin yükselmesi	,725	,283	,654	2,563	,020
R²= 0.710 F= 2.317 SigF= 0.040 Durbin W.= 2.037					

4.2.2. Verimlilik ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Kriter değişken olan verimlilik ile modele alınan tahmin değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0.860 olup verimlilikteki değişimin %86'sı bağımsız strateji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 5.813 olarak hesaplanmış ve F'in anlamlılık düzeyi 0.000 olarak genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin verimliliği belirleyici özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Oto korelasyonu ölçen Durbin Watson 1.895'dir. Oto korelasyon önemsizdir.

Tablo 3'te regresyon denkleminin ilişkin regresyon katsayıları ve standardize edilmiş katsayılar B değerleri ile gösterilmiştir.

H7: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra kademe sayısındaki azalış ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Kademe sayısı ($\beta = -0.379$ ve anlamlılık düzeyi = 0.054) anlamlı bulunmuştur. Kademe sayısının standart sapmasındaki değişim verimlilikte %37'lik bir azalmaya neden olmaktadır. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra bürokrasideki azalış ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Bürokrasi ($\beta = 0.428$ ve anlamlılık düzeyi = 0.044) anlamlı bulunmuştur. Bürokrasinin standart sapmasındaki değişim verimlilikte %42'lik bir artış sağlamaktadır. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

H9: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra personel güçlendirmenin yaygınlaşması ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Personel Güçlendirme ($\beta = -0.305$ ve anlamlılık düzeyi = 0.063) anlamlı bulunmuştur. Personel Güçlendirmenin standart sapmasındaki değişim verimlilikte %30'luk bir azalmaya neden olmaktadır. H9 hipotezi kabul edilmiştir.

H10: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim maliyetlerinde meydana gelen azalma ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Üretim maliyetleri ($\beta = 0.551$ ve anlamlılık düzeyi = 0.004) anlamlı bulunmuştur. Üretim maliyetlerinin standart sapmasındaki değişim verimlilikte %55'lik bir artış sağlamaktadır. H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Verimlilik İle Tahmin Değişkenleri Arasındaki Regresyon

	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
(Sabit)	5,600E-02	1,297		,043	,966
Kademe Sayısı Azalması	-,474	,230	-,379	-2,062	,054
Bürokrasinin Azalması	,400	,185	,428	2,161	,044
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	5,803E-02	,176	,057	,330	,745
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	,303	,189	,259	1,600	,127
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması	-,124	,141	-,125	-,878	,391
Departman Sayısının Azalması	,178	,176	,162	1,010	,326
Bilgi Akışının Düzelenmesi	-,174	,185	-,167	-,939	,360
Yeni Fikirlerin Örgüte Uyarlanması Hızlanması	,217	,212	,183	1,024	,319
Personel Güçlendirilmesinin Uygulanmasının Kolaylaşması	-,308	,155	-,305	-1,985	,063
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması	-4,460E-02	,141	-,050	-,315	,756
İşçi Sayısının Azalması	,126	,202	,102	,627	,538
Yönetim Harcamalarının Azalması	-,300	,269	-,244	-1,117	,279
Üretim Maliyetlerinin Azalması	,588	,177	,551	3,326	,004
Rekabet Gücünün Artması	8,504E-02	,148	,101	,574	,573
Müşterilerin Tatmininin Artması	4,711E-02	,160	,048	,295	,772
Dağıtım Kanalının Kısılması	8,776E-02	,169	,087	,519	,610
Üretim Hacminin Azalması	-,232	,157	-,225	-1,474	,158
Ürün Çeşidinin Azalması	,206	,182	,160	1,129	,274
Üretimin Kalitesinin Yükselmesi	,327	,208	,278	1,571	,134
R²= 0.860 F= 5.813 SigF= 0.000 Durbin W.= 1.895					

4.2.3. Satışlar ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan satışlarla ilgili modele alınan bağımsız değişkenler arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R² 0.722 olup satışlardaki değişimin %72'si bağımsız strateji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 2.456 olarak hesaplanmış ve F'in anlamlılık düzeyi 0.031 olarak genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin satışların belirleyici özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Oto korelasyonu ölçen Durbin Watson 1.851'dir. Oto korelasyon önemsizdir.

Tablo 4'te regresyon denkleminin ilişkin regresyon katsayıları ve standardize edilmiş katsayılar B değerleri ile gösterilmiştir.

H11: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra yeni fikirlerin örgüte adaptasyonu ile işletmenin satışları arasında ilişki vardır.

Yeni fikirlerin örgüte adaptasyonu ($\beta= 0.502$ ve anlamlılık düzeyi = 0.061) anlamlı bulunmuştur. Yeni fikirleri örgüte adaptasyonunun standart sapmasındaki değişim satışlarda %50'lik bir artış sağlamaktadır. H11 hipotezi kabul edilmiştir.

H12: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim maliyetlerinde meydana gelen azalma ile işletmenin satışları arasında ilişki vardır.

Üretim maliyetleri($\beta= 0.494$ ve anlamlılık düzeyi = 0.048) anlamlı bulunmuştur. Üretim maliyetlerinin standart sapmasındaki değişim satışlarda %49'luk bir artış sağlamaktadır. H12 hipotezi kabul edilmiştir.

H13: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra işletmenin rekabet gücünün artması ile işletmenin satışları arasında ilişki vardır.

Rekabet gücü ($\beta= 0.508$ ve anlamlılık düzeyi= 0.056) anlamlı bulunmuştur. Rekabet gücünün standart sapmasındaki değişim satışlarda %50'lik bir artış sağlamaktadır. H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Satışlarla Tahmin Değişkenleri Arasındaki Regresyon

	Std. Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	Önem Derecesi
(Sabit)	,371	1,927		,192	,850
Kademe Sayısının Azalması	-,287	,342	-,218	-,840	,412
Bürokrasinin Artması	-3,691E-03	,275	-,004	-,013	,989
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	-9,437E-02	,261	-,088	-,361	,722
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	-,126	,281	-,102	-,449	,659
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması	1,230E-02	,209	,012	,059	,954
Departman Sayısının Azalması	,177	,262	,153	,675	,508
Bilgi Akışının Düzelmeye	-,274	,275	-,251	-,999	,331
Yeni Fikirlerin Örgüte Uyarlanması Hızlanması	,630	,315	,502	1,996	,061
Personel Güçlendirmenin Uygulanmasının Kolaylaşması	-,164	,231	-,154	-,710	,487
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması	-,213	,210	-,227	-	,324
İşçi Sayısının azalması	-,257	,299	-,196	-,859	,402
Yönetim Harcamalarının Azalması	-,400	,399	-,309	-	,330
Üretim Maliyetlerinin Azalması	,557	,263	,494	2,118	,048
Rekabet Gücünün Artması	,450	,220	,508	2,044	,056
Müşterilerin Tatmininin Artması	-,152	,237	-,146	-,639	,531
Dağıtım Kanalının Kısılması	,401	,251	,376	1,596	,128
Üretim Hacminin Daralması	-8,532E-02	,234	-,078	-,365	,719
Ürün Çeşidinin Azalması	,199	,271	,147	,735	,472
Üretimin Kalitesinin Yükselmesi	,502	,309	,406	1,623	,122
R²= 0.722 F= 2.456 Sig. F= 0.031 Durbin W.= 1.851					

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Tüm dünyada her alanda yaşanan hızlı teknolojik değişimler, hızlı globalleşme süreci artan rekabet şartları, işletmeleri de örgüt yapılarında değişime gitmeye zorlamaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri hızla değişen dünyada ayakta kalabilmek için daha dinamik, esnek, uyum kabiliyeti yüksek, katı ve bürokratik süreçlerden sıyrılmış, daha yalın ve sade küçük örgüt yapıları oluşturma çabası içerisine girmektedir. Birçok işletmenin hızla küçülmek istemesinin ardında yatan neden, küçük işletmelerin yukarıda sayılan fonksiyonların tümünü bünyelerinde barındırmalarının yanı sıra iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerin, büyük şirketlerin eski prestijini kaybetmesine neden olmasıdır. Günümüzde küçük işletmeler eskiden yalnızca büyük işletmelerin girebildiği pazarlara kolaylıkla girebilmekte ve eskiden yalnızca onların ulaşabildiği büyük sermayeye de ulaşabilmektedir. Bu durum birçok işletmenin gereksiz personelden, kademedan, departmandan ve işten kurtulup yalnızca en iyi bildikleri ve temel yetenekleri olan işleri yaparak da yüksek kar seviyelerine ulaşmalarına olanak tanımıştır.

Literatür taramasından sonra ortaya çıkan değişkenler ışığında küçülme stratejileriyle ilgili olarak yapılan araştırmada ortaya çıkan bulgular şöyledir:

Araştırmaya alınan 92 işletmeden 38'i küçülmüştür. Küçülen işletmeler işten çıkarma, yeniden tasarlama ve sistem stratejilerinden birini ya da birkaçını kullanarak küçülmüştür.

Küçülen işletmelerin bu stratejileri seçmelerinin nedenleri kriz, plansız büyüme, yönetsel karar, prestijli ürünlerin azalması, iç ve dış piyasa koşullarının kötülüğü, sağlıklı bir işletme yapısına kavuşmak, hükümet politikaları ve maliyet kurtarma olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre varsayılanın aksine kademe sayısının azaltılmasının işletmenin karında azalmaya neden olmaktadır. İşletmeler personel giderlerinden tasarruf edebilmek amacıyla bu yola başvurmuşlardır ancak bu durumun işletmenin karında artışla sonuçlanmamasının nedeni işletmelerin kademe azaltarak yetenekli elemanlarını kaybetmeleri ve tasarruf ettikleri paralarla pahalı danışmanlar kiralamaları olabilir.

Aynı şekilde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmayı arttırmasının ve yönetim harcamalarının azaltılmasının karda azalmaya neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacını doğru belirlemeyip, taşeron kullandıkları işleri ve gereksiz harcama kalemlerini doğru seçmemelerinden kaynaklanabilir. İşletmeler yönetim kademelerini elerken, tasarruf edilecek harcama kalemlerini belirlerken ve dış kaynaklardan yararlanılacak işleri seçerken son derece titiz davranmalı ve dikkatli bir fayda maliyet analizi yapmalıdır.

Yeni fikirlerin hızla örgüte uyarlanması ise, değişme ve gelişmelere yine aynı hızla ayak uydurabilmenin kolaylaşması nedeniyle işletmelerin karında artış sağladığı yorumu yapılabilir. İşletmelere bir rekabet silahı olarak, yeni fikirlerin örgüte uyarlanmasını kolaylaştırıcı esnek ve dinamik örgüt yapıları oluşturmaları önerilebilir.

Araştırmada üretimin kalitesinin artmasının karda artış sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha uygun nitelikte ürünlerin üretilmesinden kaynaklanabilir. İşletmelere kaliteyi yükseltmek için ar-ge departmanlarına gerekli önemi vermeleri önerilebilir.

Kademe sayısındaki azalmanın ise varsayılanın aksine verimlilikte azalmaya neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi kademe sayısındaki azalmayla birlikte işletmelerin önemli iletişim basamaklarını kaybetmeleri ve örgüt içi iletişimde yaşanan bu sorunun verimliğe olumsuz yansması ya da kaybolan kademelerle birlikte yetenekli elemanların da işletmeden gitmesi olabilir. İşletmelere kademeleri elerken örgütten giden elemanlarla birlikte örgüte ait hangi bilginin ve hangi iletişim basamaklarının da kaybolabileceğini dikkatlice hesaplamaları önerilebilir.

İşletmelerde personel güçlendirmenin artırılmasının da yine beklenenin aksine verimliliği arttırmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilere hangi personele ne kadar yetki verileceğini önceden iyi düşünerek belirlemeleri, personele verdikleri yetki ve sorumlulukların olabildiğince anlaşılır olması ve yöneticilerin nihai sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincinde olarak yetkilerini devretmeleri önerilebilir.

Varsayıldığı üzere işletmelerde bürokrasinin azalması verimlilikte artışla sonuçlanmaktadır. İşletmelere verimliliklerini arttırabilmeleri için, katı bürokratik yapıdan arınmış daha yalın örgüt yapıları oluşturmaları önerilebilir.

Üretim maliyetindeki azalmanın karda olduğu gibi verimlilikte büyük artış sağladığı sonucuna varılmıştır. İşletmelere üretim maliyetlerinin azaltılması konusunda artan oranda önem vermeleri önerilebilir.

Araştırmada ayrıca yeni fikirlerin örgüte hızla uyarlanması işletmenin satışlarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bu durum yine, yeni fikirlerin örgüte hızla uyarlanması işletmenin müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha iyi ve hızlı bir şekilde cevap verebilmesi şeklinde yorumlanabilir. İşletmelere personelin yenilik ve yaratıcılık potansiyelini cesaretlendirmesi ve teşvik etmesi önerilebilir.

6. KAYNAKLAR

- ALLAN, P., 1997. "Minimizing Employee Layoffs While Downsizing: Employer Practices That Work", International Journal Of Manpower, c.18, s.7., New Jersey.
- APPELLBAUM, S., EVERARD A., HUNG L. (1999). Strategic Downsizing: Critical Success Factors, MCB University Press, Management Decision, c.37, s.7.
- BROCKNER, J. 1992. Managing the effects of layoffs on others. California Management Review 34:9-27.
- CAMERON, K.,S.,vd., "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", Academy of Management Executive, Vol.5, No.3, 1991
- CASEY, M.,K., vd., "Survivors' Information Seeking Following a Reduction in Force", Communication Research, Vol.24, No.6, December 1997, S.755-781.
- MİSHRA, K.,E.,vd., "Preserving Employee Morale during Downsizing", Sloan Management Review, Vol.39, no.2, 1998, s.83-95.
- COLE, R.,E.,1995. Downsizing, quality and performance. The Death and life of the American Quality Movement, 93-114.
- DOLAN, S.; BELOUT, A.;BALKİN, D., 2000. "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage Their Survivors.", International Journal Of Manpower, c.21, s.1.

- GREENGLASS, E., BURKE, R. (2001). Editorial Introduction Downsizing And Restructuring: Implications For Stress And Anxiety, Anxiety, Stress& Coping, c.14, s.1.
- İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, 2003, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu.
- KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÜÇÜK, A., 1999. Küçülme (Downsizing), KTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Trabzon.
- MABERT, V., SCHMENNER, R., 1997. “Assesing The Roller Coaster Of Downsizing”, Business Horizons,c.40, s.4.
- MAUER, R., 2002. “Exploring Alternatives To Downsizing”
http://www.beyondresistance_com.htm.
- TUTAR, H., 2000, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.
- YÜKSELEN, C., 2000. Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, Ankara.