

EKONOMİ BAKIŞ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Dr. Halil Bader Arslan

Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi



Özet

Bu çalışmanın amacı 1970'li yıllarda başlayıp, artan bir eğilimle günümüzde devam eden örgütsel küçülme uygulamalarının ekonomik etkilerini incelemektir. Literatür incelemesi yoluyla gerçekleştirilen çalışma, küçülmelerin ekonomik etkilerini mikro ve makro bazda, iki ana başlık etrafında incelemektedir. Mikro bazda, küçülen işletmelerin faaliyet performanslarındaki ve hisse senedi fiyatlarındaki değişimi inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Faaliyet performansı ve hisse senedi fiyatındaki değişim, küçülmenin nedeni, nasıl yürütüldüğü ve piyasanın bunları nasıl algıladığı ile ilişkilidir. Araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koymakla birlikte, genellikle gerek hisse fiyatı, gerek faaliyet performansında düşüş görüldüğüne işaret etmektedir. Makro bazda ise küçülmelerin işsizlik üzerinde yarattığı etkiler incelenmiştir. İşten çıkarmaların arttığı yıllarda işsizlik oranı da artmaktadır. Bu sonuç gerek makro ekonomik politikalar ile ilişkisi, gerek neden olduğu sosyal etkiler açısından incelemeye değerdir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, hisse fiyatı, performans, işsizlik.

Organizational Downsizing from Economics Perspective

Abstract

This paper examines the economic consequences of downsizing. A literature review provides a widespread perspective to the effects of downsizing on both micro and macro scales. A wide range of literature, which encompasses share price reactions, and operational performances reveals that these two indicators are closely related with downsizing, how it is managed and how the market interprets downsizing. Although various surveys differ in results, they signify a decline in share prices and operational performance following downsizing. On the macro level, unemployment caused by layoffs in the process of downsizing has been investigated. Evidence shows that unemployment rate and layoffs depict a parallel tendency. Both its macro-economical and social consequences are worth studying further.

Keywords: Organizational downsizing, restructuring, share price, performance, unemployment.

Ekonomi Bakış Açısından Örgütsel Küçülme

1- ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Yarı-zamanlı çalışma, dönemsel istihdam gibi çalışma biçimleri, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren yaygınlaşmaya başlamış, hayat boyu istihdam politikası daha az sayıda işletme tarafından uygulanmaya başlamıştır (ZEFFANE / MAYO, 2004: 37). Örneğin AB'de yarı zamanlı çalışanların toplam işgücüne oranı 1991'de %14 iken 2001'de %18'e yükselmiştir. Danimarka, Almanya, İsveç ve Birleşik Krallık'ta bu oran 2001'de %20'nin, Hollanda'da %40'ın üzerindedir (EUROPEAN COMMISSION, 2003: 128). Bu süreçte, işletmeler daha az maliyetle daha yüksek gelir sağlama ve küresel rekabet gücü kazanma amacıyla birtakım önlemler almakta; yeni girişimlerde bulunmaktadırlar (SCHULER, 1998:153; DIDONATO / KLEINER, 1994: 15). Bu yöntemlerden biri de örgütsel küçülmedir ve iş güvenliğini azalttığına yönelik eleştirilere rağmen, son yirmi yıldır büyüme girişimleri kadar rağbet gören bir uygulama olmaya başlamıştır.

Bu çalışma, örgütsel küçülmenin neden olduğu psikolojik ve sosyal zorluklar, işçi ve işveren arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmemeleri gibi sorunları gözardı etmemekte; ancak bu konuları daha verimli tartışabilmek amacıyla örgütsel küçülmenin ekonomik sonuçlarını incelemektedir.

Bir örgütün küçülmesi, pozisyonların ya da işlerin planlı olarak ortadan kaldırılması (CASCIO, 1993: 95); işletme yönetiminin bilinçli (ve proaktif) olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, pozisyonları, iş ve süreçlerini azaltmasıdır (GODKIN vd., 2002: 57; KOÇEL, 1998: 311). Bu açıdan örgütsel küçülme, personel sayısında indirime gitmenin ötesinde, tüm örgütsel süreçlerde, fonksiyonlarda, hiyerarşik pozisyonlarda yalınlaşmaya gitmektir (PAPALEXANDRIS, 1996: 607; CAMERON vd., 1991: 58). Freeman ve Cameron (1993: 12), kendi tanımlarına bu stratejinin amaçlarını da katmaktadır: "Örgütsel küçülme, örgütün yönetim kademesi

tarafından sahiplenen birtakım faaliyetlerle, örgütsel etkenliği, verimliliği ve/veya örgütün rekabet gücünü artırmayı amaçlayan, ve bu yolda işgücünde ve iş süreçlerinde küçülmeyi öngören bir stratejidir”.

Küçülme, yeniden yapılanma ve temel yeteneğe dönme amacıyla yapılıyorsa, işten çıkarma proaktif; diğer taraftan, salt finansal amaçlarla yapılıyorsa reaktif bir eylemdir. Proaktif işten çıkarmalar, örgütün rekabet gücünü korumak ya da performansını geliştirmek için yapılırken; reaktif olanlar, rekabet ve performans açısından sorunlu olan işletmelerin durumlarını düzeltmeleri için başvurdukları bir yoldur ve bunların sonucunda, sektörel ya da ulusal ekonomideki durgunluk nedeniyle, büyük çaplı işten çıkarmalar yaşanabilmektedir (LEE, 1997: 880; BALKIN, 1992: 68; APPELBAUM vd., 1999:473). Cameron vd. (1991: 58) bu durumu örgütsel küçülme değil, örgütsel gerileme (*organizational decline*) olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel gerileme, sahip olunan kaynakların (gelir, pazar payı gibi) örgütün isteği olmaksızın kaybedilmesi sonucu oluşur (FREEMAN/CAMERON, 1993: 12). Örgütsel küçülme deneyimleri (adı küçülme olsa da) hem büyüyen, hem de küçülen örgütlerde uygulanırken, gerileme sadece zor durumda olan işletmelerin zorunlu küçülmelerinde yaşanır (CASCIO, 1993: 96; BRUTON vd., 1996: 49; CAMERON vd., 1991: 58). Diğer taraftan, örgütsel küçülme, genişlemenin tersi değildir. Örgütler genişledikçe (yatay ve dikey olarak), uzmanlaşma ve adem-i merkezleşmenin de artacağı beklenir. Küçülmenin amacı ise, buna benzer şekilde, örgüt içinde uzmanlaşma ve adem-i merkezleşmenin artması yoluyla büyüme (FREEMAN/CAMERON, 1993: 14). Bu anlamda, işgörenin kabahati nedeniyle işten çıkarmalar, emeklilik ya da istifa, örgütsel küçülme kapsamı içine girmez.

Küçülme, yoğunlaşma, sadeleşme, yalınlaşma gibi uygulamaların çalışanların işten çıkarılması yoluyla maliyet tasarrufuna gitme amacı güttüğünü savunan görüşler bulunmaktadır (ALLAN, 1997: 576; CRAVOTTA/KLEINER, 2001: 90). Söz konusu görüşlere göre işletmeler, sosyal bir örgüt olma niteliğini kaybetmekte ve salt kar amacı güden yatırım örgütlerine dönüşmektedirler (MILLER, 1998: 1693).

2- ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN NEDENLERİ

İşletmeler farklı nedenlerle ve amaçlarla küçülmektedir. Literatürde sıralanan nedenleri dört ana grupta toplamak mümkün olabilir: örgütsel ve stratejik nedenler, çevresel nedenler, finansal nedenler, teknolojik ilerlemeden kaynaklanan nedenler.

Örgütsel ve stratejik nedenler ana grubu içine yerleştirebileceğimiz nedenler, kademeleri azaltarak karar verme sürecini hızlandırmak, bürokrasiyi azaltmak, temel yeteneğe erişmek, etkili bir haberleşme ortamı yaratmak ve çalışanları güçlendirmektir (HITT vd., 1994: 24; DEWETTINCK/BUYENS, 2002: 8). Diğer taraftan yeniden yapılanma, birleşme, satınalma bu gruba dahil edilebilir.

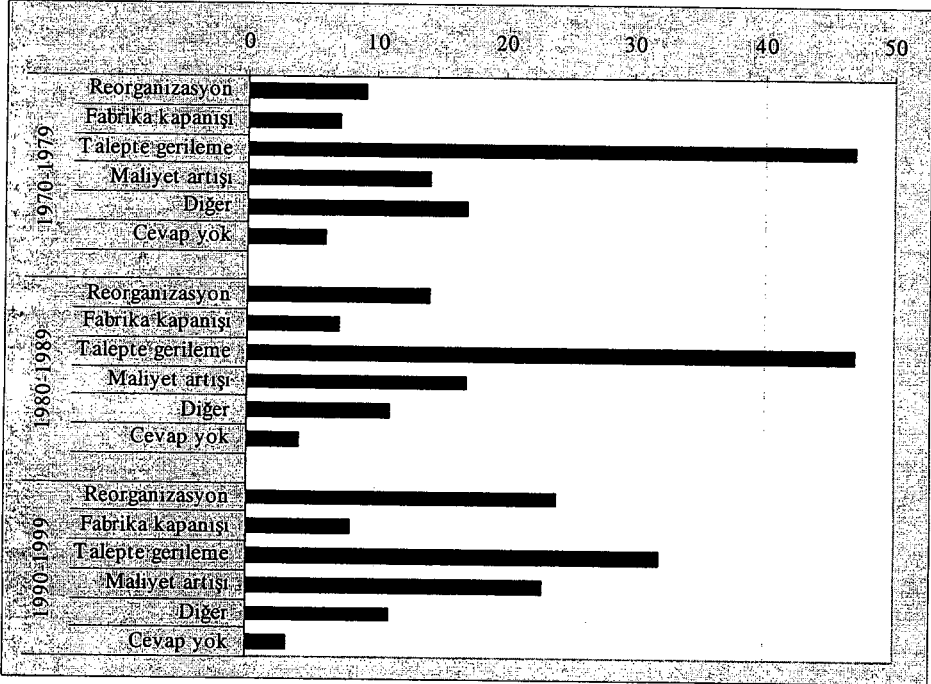
Çevresel faktörler altında, küresel rekabete daha kolay adapte olabilmek ve diğer işletmeleri izleme güduları yatmaktadır. Bu anlamda, örgütsel küçülme ile Hannan ve Freeman'ın popülasyon ekolojisine bağlı olarak geliştirdikleri 'Yapısal Eylemsizlik Teorisi' arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkiye göre çevresel değişim, örgütsel değişim olasılığını kuvvetlendirmelidir (KELLY/AMBURGEY, 1991: 606). Lee (1997: 885), rekabet halindeki firmalardan bazıları bir maliyet önlemi olarak küçülüyorsa, diğer firmaların da onları izleyeceği ve küçüleceğini söyler. BUDROS (2000: 287) ise, uygulamaları yaygınlaştıkça küçülmenin meşruiyet kazandığı ve daha fazla benimsendiğini ifade eder. Yöneticilerin diğer işletmeleri taklit etmesi, modern uygulamaları takip ettiklerini gösterme isteklerinden ve ayrıca bu çabalarının yatırımcılar tarafından olumlu karşılanacağı ve böylece hisse fiyatlarının yükseleceği inancından kaynaklanır (ALLAN, 1997: 578).

Finansal nedenler grubunun başında maliyetlerde tasarruf sağlamak gelir. Ayrıca, verimliliği ve karlılığı artırmak, piyasa değerini yükseltmek, işletmeyi özelleştirmeye hazırlanmak ve rekabetçi avantaj sağlamak bu kapsama dahil edilebilecek diğer faktörlerdir (AYLING, 1997: 11; GUILD, 2002: 883; FAGIANO, 1996 5; LABIB / APPELBAUM, 1994: 62; CASCIO, 1993: 96; HEANAN, 1989: 19; LÄMSÄ / TAKALA, 2000: 23; GRIMSHAW / KLEINER, 2002: 128; MIRVIS, 1997: 45; PALMER vd., 1997: 634). Özelleştirme birçok ülkede kamu sektöründe işten çıkarmalara neden olmuştur. Belçika ve İsveç bunun en ciddi örneklerini vermiş, İsveç Posta İdaresi'nin özelleştirilmesi 5000 posta memurunun işten çıkarılmasına neden olmuştur. Ülkemizde de benzer sorunlar yaşanmaktadır. SEKA ve Seydişehir Alüminyum Fabrikaları işçilerinin, özelleştirme sonrası işten çıkarılma endişesi ile gerçekleştirdikleri eylemler bunun güncel örnekleridir.

Teknolojik ilerleme daha az işgücü ile daha fazla üretim yapmayı mümkün kılmakta, bu da işgücünde atıl kapasite yaratabilmektedir. Bu nedenle küçülen işletmelerin birçoğunda teknolojik ilerleme bir küçülme nedeni olarak gösterilmektedir (GOWAN / GATEWOOD, 1997: 277; SCHNEER, 1993 :30; JOHNSON, 1996: 442; PINSONNEAULT / KRAEMER, 1997: 659; SOUKUP vd., 1987: 19).

Günümüzün küçülme anlayışı geçmişteki küçülme anlayışından farklıdır. İşletmeler 1970'li yıllarda da çalışanları işten çıkarmakta, bazı faaliyetlerine son vermekteydi. Bu yıllardaki küçülme uygulamaları, durgunluk, kriz, talepte azalma gibi nedenlere bağlı ve reaktif bir nitelik taşıırken, 1990'lardan itibaren küçülme uygulamalarının proaktif bir görünüme büründüğü görülmektedir. 80'lerin sonu ve 90'lı yıllar işletmelerin kendiliğinden, sistemli bir şekilde, rekabet güçlerini, hisse senedi fiyatlarını, verimliliklerini yükseltmek için küçüldükleri yıllardır (KOEBER, 2002: 218).

Şekil 1: Küçülme Nedenlerinin Yıllara Göre Değişimi



Kaynak: FARBER / HALLOCK, 2004: 17

Farber ve Hallock (2004:25) da, çalışmalarının sonucunda küçülme nedenlerinin zaman içinde değiştiğini ortaya koymuşlardır. Şekil 1'de görüleceği üzere yeniden yapılanma amaçlı küçülmelerin payı 1970'li yıllarda %8 iken 1990'lı yıllarda %24'e yükselmiştir. Diğer taraftan talebe bağlı nedenlerle küçülmelerin payı 1970'li yıllarda %47 iken, bu oran 1990'lı yıllarda %23'e inmiştir. Dikkat çeken başka bir değişim ise maliyetleri düşürme amaçlı küçülmelerin zaman içindeki artışıdır. 1970'lerde %13'lük bir paya

sahip olan bu faktör, 1990'larda %23 seviyesine yükselmiştir. Küçülmeye neden olarak gösterilen bu faktörlerin ağırlıklarındaki değişim özetle, talep kaynaklı nedenlerin zamanla gerilediğini ve etkenlik yaratma amaçlı faktörlerin öne çıktığını göstermektedir. Bu noktada, örgüsel küçülme literatüründe "etkenlik" ve "etkililik" kavramlarından anlaşılması gereken şudur: Eğer bir işletme faaliyetlerinin tamamını aynı varlıklarla, fakat daha az sayıda personel ile yapabiliyorsa etkenliğini artırmış demektir. Oysa, sadece personel sayısını değil, aynı zamanda varlıklarını azaltarak faaliyetlerini aynı performans ile sürdürebiliyorsa ve üretimini artırabiliyorsa etkililiğini de geliştirmiş olacaktır (BRUTON vd., 1996: 40). Etkenlik ve etkililik, verimliliğin bileşenleridir ve verimlilik en kısa tanımla (çıktı/girdi) olarak ifade edilebilir. Etkenlik bu formülün paydasında yer alan girdi miktarını, dolayısı ile maliyeti, asgariye indirmeyi amaçlarken, etkililik ise çıktı miktarını artırmayı amaçlar.

3- ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN OPERASYONEL VE FİNANSAL SONUÇLARI

Yapılan araştırmalardan bir kısmı küçülmenin örgütsel faaliyetlerde etkenliği artırdığını ortaya koyarken, bazıları da küçülen işletmelerin küçülmeyenlere göre daha başarısız olduklarını göstermiştir. Küçülen işletmelerin küçülme öncesi ve sonrası dönemde faaliyet performanslarını inceleyen ve sektördeki diğer işletmelerle karşılaştıran bir araştırma, küçülmenin işletme performansını artırdığını ortaya koymuştur (ESPAHBODI, 2000: 108). Bununla birlikte, küçülme deneyimlerinin bir kısmı, daha düşük harcama, artan verimlilik, yüksek karlılık, artan yatırım getiri oranı, yükselen hisse fiyatları gibi beklenen ekonomik faydaları gerçekleştirmediği gibi daha iyi iletişim ortamı, girişimciliğin ve yeni fikirlerin çoğalması, bürokrasinin azalması gibi orta ve uzun dönemde beklenen örgütsel iyileşmeleri de sağlayamamıştır (DE MEUSE vd., 1994: 525; VANDERHEIDEN vd., 1999: 261; HITT vd., 1994: 18; ABBASI/HOLLMAN, 1998: 32; DECENZO, 1999: 146; CASCIO, 1993: 96; GODKIN vd., 2002: 63). Birçok küçülme deneyimi örgüt çapında bir yeniden yapılanma programı gerçekleştirilememiş, sadece işgücünde küçülmeyle sonuçlanmıştır. Bu nedenle elde edilen tasarruflar kısa vadeli olmaktan öteye geçememiştir (KINNIE vd., 1998:304). Tablo 1, 1991 yılında ABD'de yapılan bir araştırma sonucunda ortaya çıkan küçülme amaçlarını ve küçülen işletmelerin bunları gerçekleştirebilme oranını vermektedir.

Küçülme, maliyet tasarrufu amacıyla yapılırsa da, işletmeye bazı maliyetler getirmektedir. Bu maliyetleri etkileyen faktörler, işten çıkarılacak personel miktarı, bu personelin ücret seviyeleri, kıdem ve ihbar tazminatları,

yeniden yerleştirme destek danışmanlığı masrafları, yan ödemeler, geride kalanların devamsızlığı ve istifaları, azalan verimlilik, geride kalanların işi aksatmaları ve varsa işsizlik sigortası primleridir (LABIB/APPLEBAUM, 1994: 65).

Tablo 1: Küçülme Amaçları ve Gerçekleşme Oranları

AMAÇ	GERÇEKLEŞME ORANI
Maliyetleri Düşürmek	%46
Karı Yükseltmek	%32
Nakit Akışlarını Düzeltmek	%24
Verimliliği Artırmak	%22
Yatırım Getiri Oranını Yükseltmek	%21
Rekabetçi Avantajı Geliştirmek	%19
Bürokrasiyi Azaltmak	%17
Karar Alma Sürecini Geliştirmek	%14
Müşteri Tatminini Artırmak	%14
Satışları Yükseltmek	%13
Pazar Payını Yükseltmek	%12

Kaynak: WALL STREET JOURNAL, 1991.

Cameron ve diğerlerinin (1991:60), ABD otomobil endüstrisinde yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına göre küçülen işletmelerin çok azı etkililiklerini artırabilmişler; birçoğu küçülme öncesi kalite ve verimlilik düzeylerinin altında kalmışlardır. Başka bir araştırmaya göre ise, küçülen işletmelerin %39'unda verimlilik, küçülme öncesi döneme kıyasla azalmıştır (KARAKE, 1998: 206).

Raj ve Forsyth (2002: 63), İngiltere'de yaptıkları araştırmalarında, 1994-1996 yılları arasında küçüleceklerini açıklayan şirketlerin faaliyet performanslarındaki değişimi incelemişlerdir. Küçülme nedenlerini örgüt içinde yeniden yapılanma ve düşen talep nedeniyle işçi çıkarımı olarak sınıflandıran araştırmanın sonuçlarına göre, talepteki düşüş nedeniyle küçülen şirketlerin, küçülme öncesi dönemdeki etkenlikleri %75.34; örgüt içinde yeniden yapılanma amacıyla küçülen şirketlerin küçülme öncesi dönemdeki etkenlikleri

%82.02'dir. Küçülme sonrası dönemde ise bu oranlar sırasıyla %70.2 ve %84.71 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla, sadece maliyetleri kısma amacıyla küçülen ve bunu yalnızca işten çıkarmalar olarak gören işletmeler küçülme sonrası dönemde daha düşük performans göstermektedir. Yeniden yapılanma amacıyla küçülen işletmelerin performansında ise az da olsa bir artış görülmektedir.

4- KÜÇÜLMENİN HİSSE DEĞERLERİNE ETKİLERİ

Çalışanların bir kısmının işten çıkarılmasının, üretim kapasitesini ve dolayısı ile satışları azaltacağına yönelik bir düşünce, örgütsel küçülme ile hisse senedi fiyatları arasında negatif yönlü bir ilişki olacağına işaret eder. Oldukça mantıklı görünen bu savın karşısında küçülme kararının ardından hisse fiyatlarının arttığına ilişkin örnekler de yok değildir. Bu ise şirket yönetiminin daha az işgücü ile daha ucuz maliyetli üretim yapma yollarını bulduğunun bir işareti olarak değerlendirilebilir.

Küçülen işletmelerin hisse senedi performanslarına yönelik olarak ulaşılabilen yedi farklı araştırma değişik sonuçlar göstermektedir.

- Aralık 1991'de açıklanan bir araştırmaya göre, küçüleceklerini açıklayan 16 şirketin hisse fiyatlarında ani bir yükseliş görülmüş, fakat iki yıl içinde bu şirketlerin 10'u borsada %17 ile %48 arasında değer kayıpları yaşamıştır (LALLI, 1992: 5).
- Worrell vd., (1991: 667) küçülme ilanlarının hisse değerlerini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.
- U.S. News (1993: 11) dergisi tarafından yapılan araştırma, küçüleceğini ilan eden bazı şirketlerin hisse senedi fiyatlarının ilan yapıldığı ilk günkü değişimlerin pozitif olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçları aşağıdaki Tablo 2'de görülmektedir.
- Başka bir araştırmanın sonuçlarına göre, küçülen şirketlerin hisse senetleri izleyen üç yılda ortalama %4.7 yükselirken, küçülmeyen şirketlerin hisse senetleri ortalama %34.3 yükselmiştir (MISHRA vd., 1998: 84).
- Lee'nin (1997: 882) araştırması, tam ters bir sonuca ulaşarak, ABD'de ve Japonya'da borsalarda işlem gören şirketlerin işten çıkarma ilanlarının hisse senetlerinin fiyatlarını çok kısa vadede olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin, 2 Aralık 2003 günü ABD'deki üretim tesislerinde çalışan 750 kişiyi işten çıkaracağını açıklayan Pepsi Co.'nun hisse fiyatı, yirmi beş dakika içinde, \$48.71'den \$48'e gerilemiştir (REUTERS, 2003). Aynı araştırmanın sonuçlarına göre,

daimi işten çıkarmalar, hisse fiyatlarında, geçici işten çıkarmalara göre daha olumsuz etki yapmaktadır. Eğer işten çıkarmalar ilk kez yapılıyorsa, bunun negatif etkileri, birbirinin ardı sıra yapılan işten çıkarmaların negatif etkilerinden büyüktür. Benzer şekilde, işten çıkarma oranı büyük olan şirketlerin hisseleri, küçük olanlara oranla daha az azalmaktadır. Son olarak, reaktif nitelikli işten çıkarmalar, proaktif olanlara göre hisse fiyatlarını daha olumsuz etkilemektedir. Bunun sebebi, proaktif işten çıkarmaların hissedarlar tarafından daha geniş ve stratejik bir planın parçası olduğuna yönelik inançlarıdır.

- Bu alanda yapılmış en son ve en geniş kapsamlı araştırma Farber ve Hallock'a (2004:18) aittir. 1970 ve 1999 yılları arasında, 1160 büyük ölçekli işletme tarafından yapılan 4273 küçülme ilanının ardından, şirketlerin hisse senetleri fiyatlarındaki değişimler üzerinde yürütülen araştırmanın sonucu, yıllar geçtikçe hisse senedi fiyatlarındaki değişimlerin daha az negatif olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, ürün talebindeki gerileme nedeniyle girilen küçülme deneyimlerinin yerini etkenlik artışı amacıyla küçülme olgusunun almış olmasıdır.

Görüldüğü gibi bazı araştırmalar hisse fiyatının küçülmeye olumlu, bazıları ise olumsuz tepki verdiğini ortaya koymaktadır. Peki piyasalar hangi küçülmeleri olumlu, hangilerini olumsuz algılamaktadır? Bu soruyu hisse fiyatının kısa ve uzun dönemdeki seyrine göre cevaplamak mümkündür. Kısa dönemde verilen tepki, yatırımcıların küçülme kararını nasıl algıladıklarına bağlıdır. Nitekim küçülmenin, yeni yönetim teknikleri, yeni teknolojiler...vb. ile örgütsel performansı artıracığı yönündeki inanç, yatırımcıların şirkete yönelik finansal beklentilerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (KARAKE, 1998:206). Ayrıca, personel giderlerindeki azalma, karlılığı artıracak ve yönetimin, işletmenin rekabet gücünü artırabilmek için ihtiyaç duyduğu ürün fiyatlarını kontrol edebilme yeteneğini geliştirecek; bu da şirketin piyasa değerini yükseltecektir (CASCIO vd., 1997:1175). Uzun dönemde ise küçülmenin nedeni ve işletme performansını nasıl etkilediği önemlidir. Raj ve Forsyth'e (2002:10) göre, hisse fiyatının anlık değişiminden çok uzun vadeli seyrini incelemek daha gerçekçi sonuç verecektir. Küçülme ilanından sonraki iki yıllık dönemdeki fiyat değişimlerini inceleyen araştırmacılar, talepteki düşüş nedeniyle küçülen işletmelerin hisse fiyatlarının ortalama %40 gerilediğini, yeniden yapılanma amacıyla küçülen işletmelerin hisse fiyatlarının ise önemli bir değişim göstermediğini ortaya koymuştur.

Tablo 2: Küçülme İlanının Yapıldığı Günde Hisse Senedi Fiyat Değişimleri

Şirket	Personel Kesintisi	Günlük Fiyat Değişimi
IBM	60.000	+%7.7
Sears	50.000	+%3.6
Xerox	10.000	+%7
US West	9000	+%4.6
McDonnel Douglass	8700	+%7.9
RJR Nabisco	6000	+%4
Du Pont	4500	+%3.4

Kaynak: U.S NEWS, 1993:11

5- ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE İŞSİZLİK

İşten çıkarmalar küçülmeler için olmazsa olmaz bir şart değildir. Oysa, örgütsel küçülme genellikle işgücünde indirim olarak anlaşılmakta ve uygulamalar bu yönde seyretmektedir. Buna bağlı olarak, işten çıkarmaların arttığı yıllarda işsizlik oranında da artışlar görülmektedir (NOEL, 2005: 63; FARBER / HALLOCK, 2004: 3).

1990'lı yıllarda, küçülme politikalarındaki önemli bir değişiklik, işten çıkarılanların örgüt hiyerarşisindeki rolleridir. Bu süreçte, orta kademe yöneticiler başta olmak üzere beyaz yakalılarının işten çıkarılma oranları, diğer kademelere göre yükselmeye başlamıştır (ALLAN, 1997: 576; CRAVOTTA / KLEINER, 2001: 90). Sadece niteliksiz çalışanlar değil, kalifiye çalışanlar da işsizler grubuna katılmaya başlamıştır (ZEFFANE /MAYO, 1994: 40). Littler'ın (2000: 59) araştırması, orta kademe yönetim pozisyonlarının iptal edilen pozisyonların başında geldiğini göstermektedir. Teorik olarak orta yönetim kademelerinin azalması daha az bürokrasi ve daha hızlı iletişim ortamı yaratmaktadır. Ayrıca, sayıca çok olan bu yöneticilere ödenen ücretlerden de tasarruf edilecektir.

Tablo 3: 1990'lı Yıllarda ABD'deki Büyük İşten Çıkarmalar

Şirket	İşten Çıkarılanların Sayısı	Şirket	İşten Çıkarılanların Sayısı
AT&T	123.000	Delta Airlines	18.800
IBM	122.000	Bank of America	19.450
GM	99.400	Philip Morris	14.000
Boeing	31.000	Pacific Bell	10.000
Sears, Roebuck	50.000	DEC	27.000
Digital Equipment	29.800	GTE	17.000
Lockheed Martin	29.100	General Dynamics	27.000
Bell South	21.200	Xerox	10.000
McDonnell Douglas	21.000	Eastman Kodak	19.000

Kaynak: SCHULER, 1998:153; LURIE, 1998.15.

Tablo 3'te geçtiğimiz yıllarda küçülen şirketlerin işten çıkardıkları personel miktarı verilmektedir. Bunların yanında son iki yılda Hollanda Havayolları KLM 4500, Danone 963, Ford 4700 (Avrupa'da), Alitalia 5000; son bir yılda Winn-Dixie 10.000, Bank of America 12.500, Sun Microsystems 3300, AT&T 4600 çalışanını işten çıkarmıştır. ABD'nin en büyük 500 şirketi 2001 yılında 986.424, 2002'de 401.717, 2003'te 253.073 kişiyi işten çıkarmıştır (FORBES, 2005). Son olarak, 7 Haziran 2005 tarihinde 321.000 kişi istihdam eden General Motors, üretim kalitesini ve etkenliğini artırmak için 25.000 çalışanını işten çıkaracağını açıklamıştır.

Küçülme, başlı başına bir süreç olarak uygulanabilmekle birlikte, birleşme ve satınalmaların bir tamamlayıcısı olarak da yürürlüğe konabilir (BUDROS, 2000: 285). Zira, ölçek ekonomileri sağlamayı amaçlayarak birleşen işletmeler, en iyi örgütsel yapıyı oluşturmak amacıyla, gerekli pozisyon değişikliklerini yapmakta ve bazı personelin işine son vermektedir (GIBSON, 1991: 59; NIENSTEDT, 1989: 155). 1990-2000 arası dönemde Avrupa'da finans sektöründe yaklaşık 130.000 kişinin birleşme ve satınalmalar nedeniyle işsiz kaldığı tahmin edilmektedir (LAABS, 1999: 31). Yatay birleşmelerde, işten çıkarma eğiliminin daha yüksek olduğu iddia edilebilir. Zira, benzer iki işletmede aynı işi yapanlar olacağından bunların birleştirilmesi gerekecektir. Bu nedenle, birleşen işletmelerin benzerliği ve muhtemel işten çıkarmalar arasında

bir paralellik olduğu savunulabilir (O'SHAUGHNESSY/FLANAGAN, 1998: 991). Bu anlamda geçtiğimiz aylarda Koç Grubunun Yapı Kredi Bankası'nı satınalmasının sonucunda, özellikle şube birleşmelerinde banka çalışanlarının bir kısmının işten çıkarılacağı beklenmektedir. Geçtiğimiz yıllarda TMSF bünyesinde birleştirilen bankaların personeli benzer şekilde işlerini kaybetmiştir. Kamu bankalarının yeniden yapılandırılma programlarında da, personel sayısının indirilmesine yönelik uygulamalara (erken emeklilik, devlet memurluğundan sözleşmeli işçiliğe geçiş gibi) yer verilmiştir.

SONUÇ

Son yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan durgunluk, gerek sermaye piyasalarında gerek işgücü piyasalarında etkilerini derinden hissettirmektedir. Dünya genelinde yaklaşık bir milyar kişi işsizdir ya da atıl şekilde istihdam edilmektedir. Bunun ötesinde, nitelikli işsiz sayısında da önemli artış görülmektedir. İşletmeler, artan maliyetlerini dizginlemek, azalan pazar paylarını koruyabilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek amacıyla bir takım yapısal değişikliklere gitmektedir. Örgütsel küçülme, bu anlamda, sıklıkla tercih edilen bir yol haline gelmiştir. Oysa, küçülen şirketlerin önemli bir kısmı, bu yolu tercih etmelerinin altında yatan amaçlara ulaşamamaktadır.

Örgütsel küçülme literatürü genellikle bu kavramın stratejik ve örgütsel boyutları ile ilgili çalışmalardan oluşmaktadır. Oysa, ekonomik boyut üzerinde duran az sayıda çalışma, uygulamanın geleceği açısından önemli ipuçları vermekte ve örgütsel boyuta önemli katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, işletmelerin küçülme sonrası dönemdeki performansı ve hisse fiyatları, küçülmenin nedenine ve piyasanın bunu nasıl algıladığına bağlıdır. Küçülmeyi yalnızca işgücü azaltımı bağlamında uygulayan işletmelerin hem verimlilikleri düşmekte; hem de hisse senetleri değer kaybetmektedir. Örgütün yeniden tasarlanması ve sistemli bir yaklaşım yoluyla küçülen işletmelerde ise verimlilik artmaktadır. Bu nedenle, küçülmeye maliyetleri düşürme amacıyla, çalışanları işten çıkarmak açısından bakmak yerine, işletmeyi yeniden yapılandırmak amacıyla uygulanacak genel bir stratejinin parçası olarak görmek gerekir.

Kaynakça

- ABBASI, S.M. / HOLLMAN, K.W. (1998), "The Myth and Realities of Downsizing," *Records Management Quarterly*, 32/2: 31-36.
- ALLAN, P. (1997), "Minimizing Employee Layoffs While Downsizing: Employer Practices That Work," *International Journal of Manpower*, 18/7: 576-596.
- APPELBAUM, S.H. / HENSON, D. / KNEE, K. (1999), "Downsizing Failures: An Examination of Convergence/Reorientation and Antecedents-Processes-outcomes," *Management Decision*, 37/6: 473-490.
- AYLING, R. (1997), *The Downsizing of America* (New York: Nova Science Publishers).
- BALKIN, D.B. (1992), "Managing Employee Separations With The Reward System," *Academy of Management Executive*, 6/4: 64-71.
- BRUTON, G.D. / KEELS, J.K. / SHOOK, C.L. (1996), "Downsizing the Firm: Answering Strategic Questions," *Academy of Management Executive*, 10/2: 38-45.
- BUDROS, A. (2000), "Organizational Types and Organizational Innovation: Downsizing Among Industrial, Financial, and Utility Firms," *Sociological Forum*, 15/2: 273-306.
- CAMERON, K.S. / FREEMAN, S.J. / MISHRA, A.K. (1991), "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions," *Academy of Management Executive*, 5/3: 57-73.
- CASCIO, W. (1993), "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?," *Academy of Management Executive*, 7/1: 95-104.
- CASCIO, W.F. / YOUNG, C.E. / MORRIS, J.R. (1997), "Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major US Corporations," *Academy of Management Journal*, 40/5: 1175-1189
- CRAVOTTA, R. / KLEINER, B.H. (2001), "New Developments Concerning Reductions in Force," *Management Research News*, 24/3-4: 90-93.
- DE MEUSE, K.P. / VANDERHEIDEN, P.A. / BERGMANN, T.J. (1994), "Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance," *Human Resource Management*, 33/4: 509-530.
- DECENZO, D.A. / ROBBINS, S.P. (1999), *Human Resources Management* (New York: John Wiley&Sons).
- DEWETTINCK, K. / BUYENS, D. (2002), "Employment Implications of Downsizing Strategies and Reorientation Practices: An Empirical Exploration," *Vlerick Working Paper Series*, Vlerick Leuven Gent Management School, No.4: 1-29.
- DIDONATO, S. / KLEINER, B.H. (1994), "Successful Downsizing," *Work Study*, 43/1: 14-17.
- ESPAHBODI, R. / JOHN, T.A. / VASUDEVAN, G. (2000), "The Effects of Downsizing on Operating Performance," *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 15: 107-126.
- EUROPEAN COMMISSION (2003), *The Social Situation in the European Union 2003*.
- FAGIANO, D. (1996), "The Legacy of Downsizing," *Management Review*, June : 5
- FARBER, H.S. / HALLOCK, K.F. (2004), "The Changing Relationship Between Job Loss Announcements and Stock Prices:1970-1999," (Konferans tebliği: Job Loss: Causes, Consequences, and Policy Responses, Federal Reserve Bank of Chicago), 18 Kasım 2004. (www.chicagofed.org)
- FORBES (2005), *Layoff Tracker Database* (www.forbes.com/work)
- FREEMAN, S. / CAMERON, K.S. (1993), "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework," *Organization Science*, 4/1: 10-29.
- GIBSON, V.M. (1991), "The Ins and Outs of Outplacement," *Management Review*, 80/10: 59-61.
- GODKIN, L. / VALENTINE, S. / ST. PIERRE, J. (2002), "A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14/2/3: 57-68.

- GOWAN, M.A. / GATEWOOD, R. (1997), "A Model of Response to the Stress of Involuntary Job Loss," *Human Resources Management Review*, 7/3: 277-297.
- GRIMSHAW, J.A. / KLEINER, B.H. (2002), "How Companies Can Downsize Legally," *Managerial Law*, 44/1-2: 128-135.
- GUILD, W.L. (2002), "Relative Importance of Stakeholders: Analysing Speech Acts in a Layoff," *Journal of Organizational Behavior*, 23: 837-852.
- HEENAN, D.A. (1989), "The Downside of Downsizing," *The Journal of Business Strategy*, November/December : 19-23.
- HITT, M.A. / KEATS, B.W. / HARBACK, H.F. / NIXON, R.D. (1994), "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness," *Organizational Dynamics*, 23/2: 18-32.
- ILO (2001), *The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector* (Geneva).
- JOHNSON, R. (1996), "Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing," *Journal of Management*, 22/3: 439-483.
- KARAKE, Z.A. (1998), "An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index," *Management Decision*, 36/3: 206-216.
- KELLY, D. / AMBURGEY, T.L. (1991), "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model, of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, 14/3: 591-612.
- KINNIE, N. / HUTCHINSON, S. / PURCELL, J. (1998), "Downsizing: Is It Always Lean and Mean," *Personnel Review*, 27/4: 296-311.
- KOÇEL, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*. (İstanbul: Beta Yayınları, 6. Bası).
- KOEBER, C. (2002), "Corporate Restructuring, Downsizing, and the Middle Class: The Process and Meaning of Worker Displacement in the 'New' Economy," *Qualitative Sociology*, 25/2: 217-246.
- LAABS, J. (1999), "Has Downsizing Missed Its Mark?," *Workforce*, 78/4: 30-38.
- LABIB, N. / APPLEBAUM, S.H. (1994), "The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success," *Journal of Management Development*, 13/7: 59-84.
- LALLI, F. (1992), "Learn From My Mistake," *Money*, 21/2: 5.
- LÄMSÄ, A.M. / TAKALA, T. (2000), "Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals-The Case of Finnish Managers," *Journal of Business Ethics*, 23: 389-399.
- LEE, P.M. (1997), "A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in the United States and Japan," *Strategic Management Journal*, 18: 879-894.
- LITTLER, C.R. (2000), "Comparing the Downsizing Experiences of Three Countries: A Restructuring Cycle," BURKE, R.J. / COOPER, C. J. (eds.), *The Organization in Crisis* (Oxford: Blackwell Business: 58-77).
- LURIE, J.M. (1998), *Downsizing in Corporate America: An Event Study* (Master's Thesis, Department of Economics, Princeton University).
- MILLER, R.A. (1998), "Lifesizing in an Era of Downsizing: An Ethical Quandary," *Journal of Business Ethics*, 17: 1693-1700.
- MIRVIS, P.H. (1997), "Human Resource Management: Leaders, Laggards and Followers," *Academy of Management Executive*, 11/2: 43-56.
- MISHRA K.E./ SPREITZER, G.M. / MISHRA, A.K. (1998), "Preserving Employee Morale During Downsizing," *Sloan Management Review*, 39/2: 83-95.
- NIENSTEDT, P.R. (1989), "Effectively Downsizing Management Structures," *Human Resource Planning*, 12/2: 155-165.
- NOEL, F. (2005), "Les Suppressions d'Emplois les Plus Efficaces sont-elles les Plus Responsables," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No.57 :62-78.

- O'SHAUGHNESSY, K.C. / FLANAGAN, D.J. (1998), "Determinants of Layoff Announcements Following M&As: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, 19:989-999.
- PALMER, I. / KABANOFF, B. / DUNFORD, R. (1997), "Managerial Accounts of Downsizing," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18: 623-639.
- PAPALEXANDRIS, N. (1996), "Downsizing and Outplacement: The Role of HRM," *The International Journal of Human Resource Management*, 7/3: 605-617.
- PINSONNEAULT, A. / KRAEMER, K.L., (1997), "Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology," *Management Science*, 43/5: 659-679.
- RAJ, M. / FORSYTH, M. (2002), "The Efficiency and Productivity Implications of Corporate Layoffs," *Economic Issues*, 7/2: 59-69.
- REUTERS (2003), "Pepsi to Cut 750 Jobs in Restructuring," (2 Aralık: 08:39 EST)
- SCHNEER, J. (1993), "Involuntary Turnover and Its Psychological Consequences: A Theoretical Model," *Human Resource Management Review*, 3/1: 29-47.
- SCHULER, R. (1998), *Managing Human Resources* (International Thompson Publishing, 6th Ed.).
- SOUKUP, W.R. / ROTHMAN, M. / BRISCO, D.R. (1987), "Outplacement Services: A Vital Component of Personnel Policy," *S.A.M. Advanced Management Journal*, Autumn:19-23.
- US NEWS (1993), *Main Street Suffers, Wall Street Rejoices*, December 20: 11.
- VANDERHEIDEN, P.A./ DE MEUSE, K.P. / BERGMANN, T.J. (1999), "Response To Haar's Comment- And the Beat Goes On: Corporate Downsizing in the 21st Century," *Human Resource Management*, 38/4: 261-268.
- WALL STREET JOURNAL (1991), *The Watt Survey*, June 6.
- WORRELL, D.R. / DAVISON III, W.N. / SHARMA, V.M. (1991), "Layoff Announcements and Stockholder Wealth," *Academy of Management Journal*, 34/3: 662-678.
- ZEFFANE, R. / MAYO, G. (1994), "Planning For Human Resources in the 1990's: Development of an Operational Model," *International Journal of Manpower*, 15/6: 36-56.

