

ACIK DEFTER YÖNETİMİ: İŞLETMELERDE UYGULANMASI VE BAŞARI KOŞULLARI

Ferit ÖLÇER*

Özet:

Açık Defter Yönetimi, tepe yönetiminin; 1) finansal ve diğer bilgileri tüm işgörenleriyle paylaşmak, 2) şirketin nasıl para kazandığını ve faaliyetlerinin şirketin başarısını nasıl etkilediğini anlamaları için işgörenlerini eğitmek, 3) önemli işletme kararları almak için paylaşılan bilgileri kullanmaları için işgörenlerini yetkilendirmek ve 4) şirket başarılı olduğunda işgörenlerini ikramiyelerle ödüllendirmek için kullandığı yeni bir yönetim felsefesidir. Bu yeni sistemde, her işgören bir iş adamı gibi düşünmekte ve davranmaktadır. Bununla birlikte, açık defter yönetimi, herkesin şirketin amaçlarını anladığı ve bu amaçlara ulaşmak için çalıştığı, karşılıklı güvenin olduğu bir örgüt yaratır. Kanıtlar, sürekli ve uygun bir şekilde uygulandığında, birçok işletmenin açık defter yönetiminden önemli finansal faydalar sağladığını göstermektedir. Açık defter yönetimi modeli, basit görünebilir, ancak, çalışması için insana ve sistemlere önemli bir yatırımı gerektirmektedir. Ayrıca, açık defter yönetiminin uygulanması için standart bir kurallar dizisi yoktur. Bu çalışmada, ilk olarak açık defter yönetiminin temel kavramları ortaya konmakta ve açık defter yönetiminin şirketin vizyonu ile nasıl uyduğu tartışılmaktadır. Daha sonra, açık defter yönetiminin işletmelerde uygulanması ve başarı koşulları incelenmektedir. Son olarak, açık defter yönetimin kültürel boyutları tartışılmakta ve başarı ile uygulanması için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Açık defter yönetimi, finansal bilgilerin paylaşımı, kapalı defter yönetimi.

OPEN BOOK MANAGEMENT: ITS IMPLEMENTATION IN BUSINESS AND SUCCESS CONDITIONS

Abstract:

Open Book Management (OBM) is a new management philosophy used by top management to: 1) share financial and other information with all employees; 2) train them understand how the firm makes money and how their

* Yrd.Doç.Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, folcer@hotmail.com

actions affect the company's success; 3) empower them to use this information to make important business decisions; and 4) reward them with bonuses when the company is successful. In this new system, every employee thinks and acts like a businessman. Besides, open book management creates an organization in which occurs a mutual trust, everyone understands and works to attain the company's objectives. Evidence suggests that many companies derive significant financial benefits from open book management when it is sustained and implemented properly. Open book management model looks simple, but requires a significant investment in people and systems to work. Also, there is no standard set of rules for implementing open book management. In this paper, firstly the core concepts of open book management are introduced and how open book management meshes with the companies's vision is discussed. Then, the implementation of open book management in businesses and the conditions of success of its are examined. Finally, the cultural dimensions of open book management are discussed and the suggestions are presented for implementing it successfully.

Keywords: Open book management, sharing financial informations, closed-book management.

GİRİŞ

Günümüzde işgörenlerin işletmeleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları ve işletmelerdeki aşırı gizlilik genç yöneticilerin yeterince gelişmemesi, güçlü bir yönetim ekibinin kurulamaması, iyi kararların alınamaması, koordinasyon, planlama ve kontrolde eksiklik, yabancılaşma, küskünlük, aile üyeleri ve ortaklar arasında çatışma gibi bazı olumsuz durumlara yol açmaktadır (Mendoza ve Aronoff, 1996: 56). Öte yandan, bir çok yöneticinin işgörenlerin karar verme sürecine dahil edilmesinden ve onların güçlendirilmesinden söz ederek işgörenlerin işletmenin en önemli aktifleri olduğunu vurgulamasına rağmen, işletmeler satış, kâr ve maliyet gibi kritik bilgileri işgörenleriyle paylaşmamaktadırlar (Pascarella, 1998: 58). Geleneksel yönetim anlayışında, birkaç lider şirketin nasıl para kazandığını bilmekte ve gizli finansal bilgilere erişebilmektedir. Bu liderler, şirketin geleceğinden sorumlu olmakta ve şirketin başarılı olması için tüm işgörenleri motive etmeye çalışmaktadırlar. Buna karşın, işgörenler ise liderlerinin bakış açısına sahip olmadıkları için, enerjilerini patronu memnun etmek için harcamakta, sorunları gizlemekte ve fikir üretmeyerek işletmeye karşı duyarsız davranabilmektedirler. Çünkü şirketin performansından endişe duymak onların işi değildir. Buna göre, bilgisiz ve duyarsız işgörenler, şirketin işgörenlerine karşı "açık" olmasından daha tehlikeli görünmektedir (Osborne, 2001).

Öte yandan, işgörenlerin şirketin amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde motive edilebilmesi için; işletmenin nasıl para kazandığını ve kritik bilgilerini anlaması ve şirketin faaliyetleri ile ilgi düzenli geribildirim alması, şirket başarının onlarla birlikte

kutlanması ve onlara pay verilmesi gerekir (Shenkir vd., 1998). Ernest&Young'ın araştırmasına göre, yöneticilerin %77'si ve işgörenlerin %59'ü yaptıkları işin şirketin kazancını nasıl etkilediğini bildiklerinde daha fazla motive olacaklarını belirtmişlerdir (Bado, 1999). Bu nedenle, işgörelere işletmenin karşılaştığı tehlikeler ve fırsatlarla ilgili bilgi verilerek, eğitime tabi tutulmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Adams, 2004). Açık defter yönetimi, işgöreleri bilgilendiren ve yetki ile güçlendiren basit fakat, güçlü bir katılımcı yönetim tekniği olarak birçok işletmede uygulanmaya başlamıştır (Shenkir vd., 1998; Barkman; 1997). Bu makalede, açık defter yönetimi hakkında bilgiler verilmekte ve başarılı uygulama koşulları irdelenmektedir.

D) AÇIK DEFTER YÖNETİMİNİN TANIMI VE FAYDALARI

Açık defter yönetimi (open-book management-OBM), ilk olarak Inc. Magazine dergisinde John Case (1990) tarafından yazılan bir makalede kullanılmıştır. OBM felsefesini, sezgisel anlamda benimseyen ilk firma olarak Wall-Mart Stores gösterilmektedir (Case, 1997: 121). Ancak, OBM'ni gerçek anlamda ilk uygulayan ve etkileyici sonuçlara ulaşan Springfield ReManufacturing şirkettir (Olivo, 1999; Prince, 1999). Bu noktadan hareketle, OBM'nin temellerini atan kişinin SRC'nin genel müdürü Jack Stack olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. SRC'deki deneyimlerini "The Great Game of Business" adlı kitabında anlatan Stack (1992), işletme yönetimini bir oyuna benzetmekte ve işgörelerin işletme sahibi gibi davranmaya teşvik edilmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. OBM, işgörelerin şirket performansını iyileştirilmesine yardımcı olmalarını sağlamak için şirket defterlerinin bütün işgörelere açılması anlamına gelmektedir (Knudson, 2002; Barkman, 1997).

Bu konuda daha geniş bir tanım vermek gerekirse; OBM, şirketin performansı ile ilgili finansal bilgilerin/tablolara işgörelere düzenli olarak paylaşılması; bu bilgilerin ne anlama geldiğinin, işletmenin nasıl para kazandığını ve kendi çabalarının işletmenin başarısını/ başarısızlığını nasıl etkilediğini anlamaları için işgörelere sürekli eğitim verilmesi; işgörelerin kendileriyle paylaşılan bilgileri kullanarak önemli işletme kararları almaları için yetkilendirilmesi ve işletmenin güvenilir ortağı gibi davranmalarının sağlanması ve işgörelere yaratılmasına katkıda buldukları şirket başarısından pay/ödül verilmesi anlamına gelen bir yönetim felsefesidir (Proudfit, 2001; Bado, 1999; Crystal, 1998; Shenkir vd., 1998; Davis, 1997; Kroll, 1997). OBM felsefesi, işgörelerin şirket amaçlarıyla aktif bir şekilde ilgilenmesi gerektiğini savunan ve işletmenin nasıl faaliyet göstermesi gerektiği ile ilgili olarak tüm çalışanların fikrinin alınması temeline dayanan katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Osborne, 2001: 47-51; McLemore, 1997; Stack, 1992).

OBM'inde, işletmenin ne durumda olduğu, sorunlarının nereden kaynaklandığı ve bu sorunların çözümü için ne gibi önlemler alınması gerektiği, yalnızca yöneticilerin değil işletmedeki tüm işgörelerin sorumluluğundadır (Stendardi ve Tyson, 1997: 35-41; Case, 1998). Buna göre, OBM, işgörelere davranışları ve şirket performansı

arasında bağlantı kurmakta (Schuster vd., 1996), işgörenleri bir ikramiye sistemi ile ödüllendirerek onların şirket başarısında doğrudan pay sahibi olmalarını sağlamakta ve böylece işgörenleri fikirlerini paylaşmaya ve sürekli öğrenmeye teşvik eden bir çerçeve sunmaktadır (Vasquez, 2003; Crystal, 1998; Whitford, 1995). OBM'nin amacı, işgörelere ücretli işçiler gibi değil, işletme sahibi/ortağı gibi düşünmeyi ve hareket etmeyi öğretmektir (Wittstock, 2002; McCoy, 1996; Case, 1995b). Bu nedenle, finansal bilgilerin işgörelere paylaşılması esasına dayanmaktadır. Bazı yöneticiler, OBM ile, maaşlar dahil tüm detaylı bilgilerin ve finansal tabloların işgörelere paylaşılacağını düşünürler (Osborne, 2001; Aggarwal ve Simkins, 2001; Bado, 1999). Ancak, OBM tüm bilgilerin (sınıflandırılmış projeler, patentli ürünler ve süreçler) ve özellikle maaşlarla ilgili bilgilerin işgörelere paylaşılması gerektiği anlamına gelmemektedir (Dalton, 1999). Yöneticiler, isterlerse maaşlarla ilgili bilgileri paylaşmayabilirler.

OBM, etkili bir şekilde uygulandığında işletmelere birçok faydalar sağlamaktadır. NCEO'in (National Center for Employee Ownership) 50 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, OBM'ni uygulayan şirketlerin uygulamayanlara göre gelirlerinin ortalama %1.66 daha hızlı arttığı belirlenmiş ve OBM'ni "işgörelere hisse senedi sahipliği planı" ile birlikte uygulayan şirketlerin ise gelirlerindeki artış hızı oranı %2.2 olarak bulunmuştur (Gendron, 1998). OBM'ni uygulayan şirketlerden, Physician Sales and Service'nin, büyüme oranı 15 yılda %50, Commercial Casework'in yıllık geliri ise %40 oranında artmıştır (Scully, 2001). Inc. Magazine dergisi, OBM tekniğini uygulayan şirketlerin satışlarda ve istihdam artışında rakiplerine üstünlük sağladığını belirtmektedir (Osborne, 2001). Bu konuda yapılan bir başka araştırmada, finansal bilgilerin işgörelere paylaşılmasının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ve şirket performansına göre ödeme programları kullanıldığında ise bu etkinin daha da arttığı belirlenmiştir (Prince, 1999). OBM'nin faydaları aşağıda incelenmiştir.

OBM, işletme sahipleri, yöneticiler ve işgörelere arasındaki içsel asimetrik bilgileri azaltır ve işgörelere şirketin bir parçası oldukları hissini yaratır (Adams, 2004). Böylece, işgörelere davranışlarının sonuçları üzerinde durmalarını sağlar ve onlara işletmenin geleceği ile ilgili aktif rol oynama fırsatı verir (Whitford, 1995: 44-50). Defterlerin açılmasıyla işgörelere, iş güvenliği, yükselme fırsatları ve gelecekteki durumları ile ilgili bilgi sahibi olurlar (Proudfit, 2001; Bado, 1999; Case, 1995b). Bununla birlikte, işgörelere, şirketin temel iş süreçlerini, iç/dış değer zincirini, zayıf ve güçlü yönlerini tanırlar, sorunlarını bilirler ve yaptıkların işlerin bu süreçlerle nasıl örtüştüğünü ve şirketin finansal ve operasyonel sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu gördükten fonksiyonel bilgisizlikten kurtulurlar (Pullara, 2001; McGarvey, 1998). OBM işletme yönetimini bir oyuna çevirerek, tüm işgörelere skorbordunu görmelerini ve onlara zamanlı geribildirim sunulmasını sağlar ve kendi çabası ile şirket amaçlarını ilişkilendiren bilgili işgörelere yaratılmasına yardımcı olur (Case, 1997: 123-124). OBM, işletmenin kilit amaçlarının (kar, nakit akışı, hayatta kalma vb.) daha iyi anlaşılmasını sağlar ve tüm çalışanları bu amaçları gerçekleştirmesi ve şirket

başarısına/para kazanmasına odaklanması için motive eder (Arndt, 2003; Aggarwal ve Simkins, 2001; Soldner ve Dixon, 2000; Estess, 2000; Luong, 1998).

OBM, işgörenlerin yüksek kalitede ürün üretmek, müşteri hizmetlerini iyileştirmek, maliyetleri azaltmak ve şirketin finansal/operasyonel sorunlarını çözmek için sorumluluk almalarını sağlar (McNally, 2004; Arndt, 2003; Olivo, 1999; Ivancic ve Bado, 1999; Whitford, 1995; Case, 1995b). OBM, sıradan bir işgörene kendine güven duygusu vererek ve işgörenleri güçlendirerek, kendilerine sunulan bilgileri daha yapıcı şekilde kullanmalarını ve daha iyi kararlar almalarını sağlar; yaratıcılığı, işletmeye bağlılığı ve iş tatminini artırır (Proudfit, 2001; Howarth, 1998; Case, 1990: 104-111). OBM, paylaşılan bilgilerin daha yüksek değerler yaratılması ve entelektüel sermaye üretilmesi için kullanılmasına fırsat verir (Terborg, 1999). Böylece OBM, insan kaynaklarının optimal biçimde kullanılmasını sağlayarak, maliyetleri azaltır, şirketin karını artırır ve işletmeyi öğrenen bir örgüt olmaya zorlar (Arndt, 2003; Barkman, 1997). OBM, işgörenler, yöneticiler ve işletme sahipleri arasında güven ortamı yaratarak (Case, 1995a), olası düşmanlık ilişkileri ve kurumsal sorunları büyük ölçüde azaltır (Aggarwal ve Simkins, 2001; Ruhl, 1995).

II) AÇIK DEFTER YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

İşletmelerde OBM'nin uygulanmasına yönelik standart kurallar bulunmamaktadır. Ancak, öncelikle yapılması gereken, işgörenlerin şirketin finansal tablolarını ve kilit finansal/ operasyonel göstergelerini anlamalarının işletme için önemli olup olmadığına karar vermek (Pullara, 2001) ve yöneticilerin finansal bilgileri paylaşmaya hazır olup olmadıklarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, şu sorulara (evet/hayır şeklinde) cevap verilmelidir (Bado 1999): Liderler değişime hazır mı? İşgörenler işletmeyle ilgilenir mi? Finansal bilgileri paylaşmak birçok problemin çözümünü sağlayacak mı? Defterleri açtığımızda, herkesin maaşını paylaşmak zorunda mıyız? İşgörenlerin çoğunun işletme sayılarını anlamada kapasite eksikliği var mı? İşletmeyi anlamaları için işgörenleri okula gönderecek miyiz? Eğer bilgileri paylaşırsak hemen rakiplerin eline geçer mi? Bu sorulara verilen cevaplara göre, işletmelerin OBM'ni uygulamaya karar vermeleri durumunda, şirketin neyi, niçin paylaşmak istediğini açıkça ortaya koyan başlangıç planı yapmaları (Arndt, 2003) ve üst yönetimin OBM ortamına bağlılığını sağlamaları gerekir (Proudfit, 2001; Ivancic ve Bado, 1999). Ön hazırlık çalışmalarında, işgörenlere yalnızca işlerinin etkili bir şekilde nasıl yapıldığını bilmelerinin yeterli olmadığı, bölümün veya bir bütün olarak şirketin ne yaptığını bilmeleri gerektiği anlatılmalıdır. OBM'nin 4 temel ilkesi/aşaması aşağıda incelenmiştir (Şekil: 1).

A) Finansal ve Operasyonel Bilgilerin İşgörenlerle Paylaşılması

İşgörenlerin işlerini daha etkili yapmaları ve işletmenin başarısına katkı sağlamaları için ihtiyaç duydukları finansal bilgiler (gelir tablosu, nakit akım tablosu, bilanço, verimlilik, kalite verileri, endüstri eğilimleri, müşteri şikayetleri ve hizmetleri oranı, üretim, satışlar vb.) düzenli olarak tüm işgörenlerle paylaşılmalıdır (Arndt, 2003; Estess, 2002; Bado, 2002; Soldner ve Dixon, 2000; Ivancic ve Bado, 1999). Şirket defterlerini açtığında, üst düzey yöneticiler ve muhasebe bölümü için saklanan şirket performansı ile ilgili kilit finansal sonuçları işgörenlerin de görmeleri mümkün olmaktadır. Bazı firmalar tüm finansal bilgileri işgörenleriyle paylaşırken, bazı firmalar maaşlarla ilgili bilgileri gizli tutmaya devam ederler. OBM felsefesini benimseyen şirketler “ya hap ya hiç” sloganıyla, maaş bilgilerinin de işgörenlere sunulması gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak burada önemli olan şirket performansının iyileştirilmesi için gerekli olan bilgilerin paylaşılmasıdır.

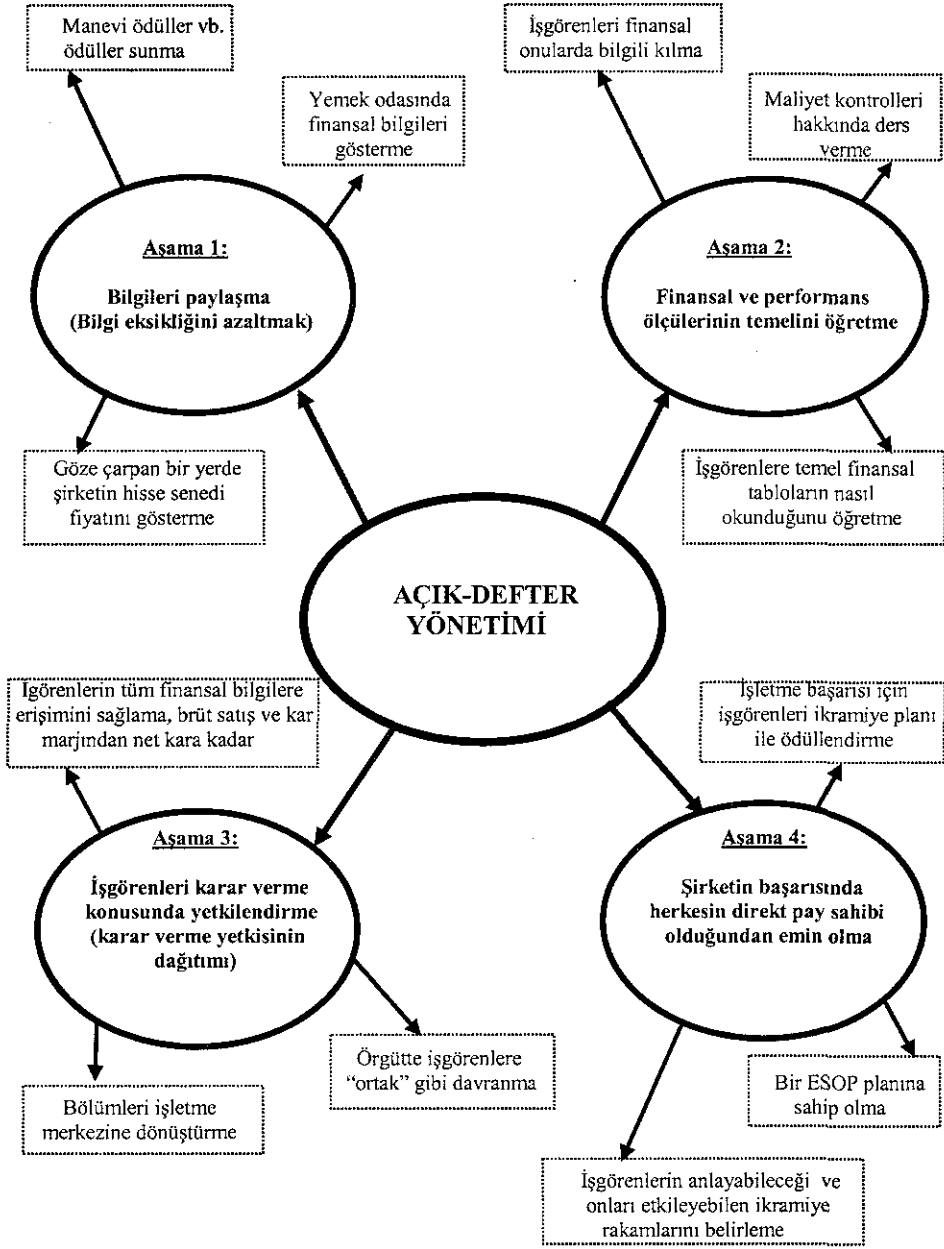
OBM, aynı zamanda bir öğrenme süreci olduğundan işletmenin varsa olumsuz bilgileri de işgörenlerle paylaşılmalıdır (Pascarella, 1998: 58-61). Şirketin zayıf yönlerini de ortaya koyan detaylı finansal bilgilerin paylaşılması, bazı fırsatları engellerken, işletme ve faaliyetleri hakkında tam bilgi sahibi olmayan işgörenlerden birçok soru gelmesine neden olabilir. Ancak, bu uygulama, işgörenlerin sorunlara sahip çıkmasını ve daha gerçekçi davranmalarını sağlar (Aydemir, 1999). Bilgi paylaşımı amacıyla düzenlenen finansal tablolardaki rakamların açıklamalarını ve yorumlarını aynı tablo üzerinde göstermek, farklı masraf kalemlerini gelir tablosunda ayrı ayrı yazmak, hangi departmanın bu masraflara ne kadar katkı yaptığını ve stok fazlalarının veya geç tahsillerin bilanço ve nakit akışını nasıl etkilediğini göstermek işgörenlerin anlama seviyelerini yükseltecektir (Davis, 1997: 11). İşgörenlerin borçlar, krediler, maaşlar ve giderler konusunda fikir sahibi olmalarına izin verilmesi problemlerin tartışılarak daha iyi çözümlerin bulunmasına yardımcı olacaktır (Alverson, 1998: 39). Finansal bilgilerin işgörenlerle paylaşılmasında sıkça kullanılan araçlar; skorboardlar, elektronik panolar, klasik ilan tahtaları, intranetler, e-mail ve basılı metinler olarak sıralanabilir. Bunların yanında, finansal tabloların yemekhane duvarlarına asılması ve yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte katılacakları periyodik toplantılar yapılması da finansal bilgilerin paylaşılması için kullanılacak araçlardır (Ruhl, 1995).

B) Finansal Bilgileri Anlamaları İçin İşgörenlerin Eğitilmesi

OBM'nin başarılı olması için, işgörenlerin kendilerine sunulan işletme bilgilerini anlayabilme ve bu bilgiler çerçevesinde hareket edebilme yeteneğine sahip olmaları gerekir (Proudfit, 2001; Terborg, 1999; Barkman, 1997). Bu nedenle, yöneticiler ve işgörenler finansal tabloları/rakamları anlayacak ve yorum yapabilecek şekilde eğitilmelidirler (Davis, 1997: 10-11). Düzenlenen eğitim programlarında işletmeyle ilgili şu bilgiler verilebilir (Knudson, 2002; Howarth, 1998): İşletme tümüyle ne ile ilgili? Şirket nasıl para kazanıyor? İşgörenler faaliyet sonuçlarını nasıl

etkiliyor? Şirket nasıl değer kazanır? Finansal tablolar nasıl hazırlanır? Finansal bilgiler nasıl okunur ve kullanılır? Şirket performansının izlenmesinde kullanılan kritik rakamlar nelerdir? Eğer beklenen finansal sonuçlardan sapmalar varsa uygun düzeltici eylemler konusunda da işgörenlere bilgi verilmelidir (Estess, 2000). OBM şirketlerinde problem çözme, karar verme, yaratıcılık, eleştirel düşünme, açık sözlülük, ısrarcı olma, disiplinli olma gibi beceriler önemli olduğu için işgörenlerin bu becerileri kazanmaları da sağlanmalıdır (Barkman, 1997). İşgörenlere işletmenin temellerini (business literacy) öğretmek için içsel eğitim programları düzenlenebileceği gibi, üniversitelerden de yardım alınabilir (Arndt, 2003).

Tipik olarak 30-35 kişilik sınıflarda toplanan işgören grubuna 6 saatlik kurslarla, basitleştirilmiş gelir tablosu ve bilanço öğretilir. Sınıf eğitimi ilerledikçe, daha karmaşık konular (envanter maliyetleri, işgücü, bütçedeki sapmaların analizi, firmanın kredi oranlarının kar üzerindeki etkisinin hesaplanması vs.) ele alınmalı ve bunların faaliyet sonuçları üzerindeki etkileri işgörenlere anlatılmalıdır (Schuster vd., 1996). Öte yandan, işgörenlerin eğitiminde kullanılan diğer yöntem simülasyon oyunlarıdır. Bu yöntem ile, işletmenin işleyişinin izlenmesi ve finansal tabloların oluşturulması konularında bilgi verilerek (Estess, 2000), işgörenlere stratejik planlar yaparak finansal kararlar vermeyi öğretmek mümkündür. Simülasyon oyunları eğitim programlarının maliyetlerini azaltırken kısa sürede tamamlanmasını da sağlar (Case, 1997: 124). İşletmeler, işgörenlerin finansal bilgileri anlama ve bu bilgileri performansı iyileştirmede kullanma yönündeki öğrenme çabalarını ikramiyelerle ilişkilendirerek eğitim programlarına katılımı özendirirler (Gruner, 1996).



Şekil: 1
Açık-Defter Yönetiminin Dört Temel Aşaması

C) İşgörenlerin Yetkilendirilmesi

İşgörenleri kendilerine sunulan finansal bilgilere dayalı olarak fikirlerini söylemeye cesaretlendirmek ve bu bilgileri şirket performansının iyileştirilmesi yönünde kullanmaya teşvik etmek için (Ivancic ve Bado, 1999), işgörenleri güçlendiren bir sürecin geliştirilmesi ve işgörenlerin karar verme konusunda yetkilendirilmeleri gerekir (Adams, 2004; Howath, 1998; Shenkir vd., 1998). Bu amaçla, beyin fırtınası, proje ekipleri, problem çözme ekipleri, çapraz işlevsel ekipler kullanılabilir.

Öte yandan, OBM şirketleri, işgörenlerin katılımlarını ve kritik rakamlara odaklanmalarını sağlamak için "huddle system" adı verilen bir yöntemden faydalanmaktadır. İlk olarak SRC'nin uyguladığı "huddle system"de (amerikan futbolunda oyun arasında oyuncuların başbaşa verip konuşmaları), işletmenin her bölümünden temsilciler, performansı değerlendirmek, rakamları bildirmek ve gelecek haftaların/ayların performansı hakkında fikirlerini söylemek ve bu konuda tahmin yapmak için iki haftada bir toplanmaktadır. Her birim, kendi rakamlarından sorumlu olmakta ve tüm birim çalışanları bu sorumluluğu paylaşmaktadır. Toplantılarda, yöneticiler, işgörenlere sorunların üzerinde durmalarında yardımcı olmaktadır (Adams, 2004). Bu yöntemde kilit unsur, yapılan gözden geçirmeler (değerlendirmeler) değil, geleceğe yönelik tahminlerdir (Case, 1998). Toplantı sonunda, birleştirilmiş rakamlar işletme birimlerine geri dağıtılmak üzere yazdırılır ve iki haftada bir tüm şirket personeline bildirilir. OBM şirketlerinin işgörenlerini güçlendirmek için kullandığı diğer bir yöntem; bölümlerin "işletme merkezi"ne dönüştürülmesidir (Case, 1995a). Böylece, amaçlar şirket düzeyinde değil birim düzeyinde belirlenerek, işgörenlerin amaçları etkilemeleri sağlanabilmekte ve şirket içinde şirket olan her bölüm, spesifik finansal ve performans amaçlarının (içsel ve dışsal müşterilerin memnuniyetini sağlamak gibi) gerçekleştirilmesinden sorumlu tutulabilmektedir.

D) İşgörenlerin Ödüllendirilmesi

İşgörenlerin işletme sahibi gibi düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlamak için onlar gibi ödüllendirilmeleri gerekir (Arndt, 2003; Aggarwal ve Simkins, 2001). Bu nedenle OBM'inde, tüm işgörenlerin şirket performansına katkıda buldukları varsayımından hareketle, teşvik edici ücret sistemleri (Knudson, 2002) ve kar paylaşım planları ile ödüllendirilmeleri sözkonusudur (Bado, 2002; Pullara, 2001; Shenkir vd., 1998). Bu amaçla, şirket performansı dikkate alınarak eşit katılım çerçevesinde ikramiyeler ve işgören hisse senedi sahipliği planları (employee stock ownership plan-ESOP) kullanılmaktadır (Aggarwal ve Simkins, 2001; Howarth, 1998).

Öte yandan, günümüzde birçok şirketin kar paylaşımına yönelik ikramiye sistemleri ve/veya ESOP'ları olmasına rağmen, bu planların çoğu yöneticilerin istediği motivasyonel etkiye sahip değildir (Case, 1997: 120). Bunun çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle, geleneksel yönetim anlayışında kar paylaşımı yönetimin istediği zamanlarda

yapıldığı için etkisiz kalmaktadır. Bunun yanında, işgörenler planlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları için, planların nasıl işlediğini anlamamakta ve bu planlara güvenmemektedirler. Ayrıca, işgörenler şirketin nasıl para kazandığını bilmedikleri için, işletmenin performansı ile ilgilenmemekte ve yaptıkları işlerle ikramiyeler arasında bağlantı kuramamaktadırlar (Bado, 1999). Başka bir deyişle, işgörenler yaptıkları işlerin değer paylaşımını nasıl etkilediğini ve ne kadar pay alacaklarını bilmemektedirler.

OBM şirketlerinde durum farklıdır. İşgörenler daha işin başında ne için çalıştıklarını bilmekte ve işletme sahibi gibi finansal rakamları takip ederek şirketin ilerlemesini izleyebilmekte ve yıl sonunda başarılı olup olmadıklarını ve bunun nedenlerini görebilmektedirler (Adams, 2004; Aggarwal ve Simkins, 2001).

Öte yandan, OBM’inde ikramiye sistemleri işletmenin başarısından dolayı işgörenlerin ödüllendirilmesi üzerine kurulurken, geleneksel ikramiye sistemleri bu kritik bağlantıyı kurmada yetersiz kalmaktadır. Çünkü, geleneksel sistemlerde, işgörenler genellikle yıllık ikramiye almakta ve bunu maaşlarının düzenli bir parçası olarak görmektedirler. Ancak, OBM ikramiyeleri, işgörenlerin düzenli olarak gördükleri ve üzerinde etki sahibi oldukları kritik rakamlarla ilişkilendirilmektedir (Stack, 1992). Başka bir deyişle, OBM şirketlerinde, işgörenler başarıyı belirleyen rakamları açık olarak görmekte ve bu rakamlara ulaşma konusunda oynadıkları rolü ve (eğer ünite amacına ulaşırsa) nasıl ödüllendirileceklerini önceden bilmektedirler (Case, 1997: 120; Case, 1998).

OBM’inde, ikramiye hem ödül hem de eğitim aracı olarak kullanılmaktadır (Aggarwal ve Simkins, 2001). Kar tabanlı ikramiye sistemlerinde önemli unsurlar, ikramiyenin büyüklüğünün ve sıklığının belirlenmesidir (Proudfit, 2001). Öte yandan, işgörenlerin ödüllendirilmesinde kullanılan ESOP ise, vergi tasarrufu, işgören devir hızının azalması, işletme ve işgören arasında yakın bir bağ oluşması gibi yararlar sunmaktadır (Davis, 1997: 13). Bu yöntemlerin yanı sıra, hisse senedi opsiyon planları (SOP), sınırlandırılmış hisse senedi planları, doğrudan hisse senedi satın alma opsiyon planları yapılması ve elde edilen başarıların, plakette ödüllendirilmesi, akşam yemeği, parti vb. ile kutlanması ve başarıların işletme dergisinde veya gazetesinde yayımlanması, OBM’ne olan ilgi ve heyecanı sürdürmenin diğer yollarıdır (Davis, 1997: 12).

III) AÇIK DEFTER YÖNETİMİNİN SORUNLARI VE BAŞARI KOŞULLARI

Açık defter yönetiminde, genellikle yanlış varsayımlardan ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar yaşanabilir. İşletmelerin ve yöneticilerin açık defter yönetiminde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların çözüm yolları aşağıda incelenmiştir. Ayrıca, açık

defter yönetimde başarılı olmak için kullanılabilir örnek bir yol haritası, Şekil: 2'de gösterilmiştir.

A) İşgörenlerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Yolları

Günümüzde, işgörenlerin yalnızca bir üretim aracı, ihtiyaçlarınca güdülenen bir mekanizma, rasyonel bir kar sağlayıcı, kullanılması gereken bir kaynak ve minimize edilmesi gereken bir maliyet olarak görülmesi mümkün değildir. Artık, işgörenler işyerinde daha özerk davranan ve daha fazla güce sahip bulunan kaynaklardır. Dolayısıyla, yöneticiler işgörenleri sadece belli işleri planlama veya kalite hedeflerine ulaşma konusunda değil, aynı zamanda ünite bütçelerini yapma ve kar amaçlarını belirleme gibi faaliyetlerden de sorumlu tutmalıdır (Case, 1997: 120-125).

Bu konuda yapılan bir araştırmada, işgörenlerin 2/3'ü şirketlerinin nasıl para kazandığını öğrenmek istediklerini, 3/4'ü ise şirketin finansal durumu ile ilgili bilgi sahibi olduklarında motivasyonlarının artacağını belirtmişlerdir (Aggarwal ve Simkins, 2001). Ancak, şirketin performansı ile ilgili rakamları görmedikleri için işgörenlerin bu konuda duyarsız davranması ve ilgisiz kalması ve rakamları anlayacak kapasitede olmaması, OBM'inde sorun yaratabilir.

Ayrıca, işgörenler OBM'nin getireceği ek sorumlulukları üstlenmek istemeyebilirler ve/veya sorumluluk alma yeteneğine sahip olmayabilirler (Pullara, 2001). Gerçekten de, şirket işlemlerinin karmaşık olması ve finansal tabloların anlaşılmasının zor olması (Shenkir vd., 1998), işgörenlerin işletmeyi ve finansal bilgileri anlamamasına ve kritik rakamların kendi çalışma alanlarını nasıl etkilediğini görememesine neden olabilir (Bado, 1999). Dolayısıyla OBM'inde etkili eğitim zorunludur.

Ancak, bazı yöneticiler, daha önce muhasebe-finance konusunda eğitim almamış yüzlerce hatta binlerce işgörenin az bir eğitim ile şirketin işlemleri ve finansal sorunları hakkında bilgi sahibi olabileceklerini ve işletmenin finansal sonuçlarına katkıda bulunabileceklerini düşünmenin gerçekçi olmadığını ileri sürmektedirler (Case, 1997: 121-122; Stendardi ve Tyson, 1997: 35-41; Shenkir vd., 1998). Fakat, içsel eğitim programları düzenlenerek, finansal tabloların basitleştirilmesi ve tekrarlı eğitim ile işgörenlerin şirketin nasıl çalıştığını görmeleri, finansal rakamları anlamaları ve bu rakamları işlerinde nasıl kullanacaklarını öğrenmeleri sağlanabilir.

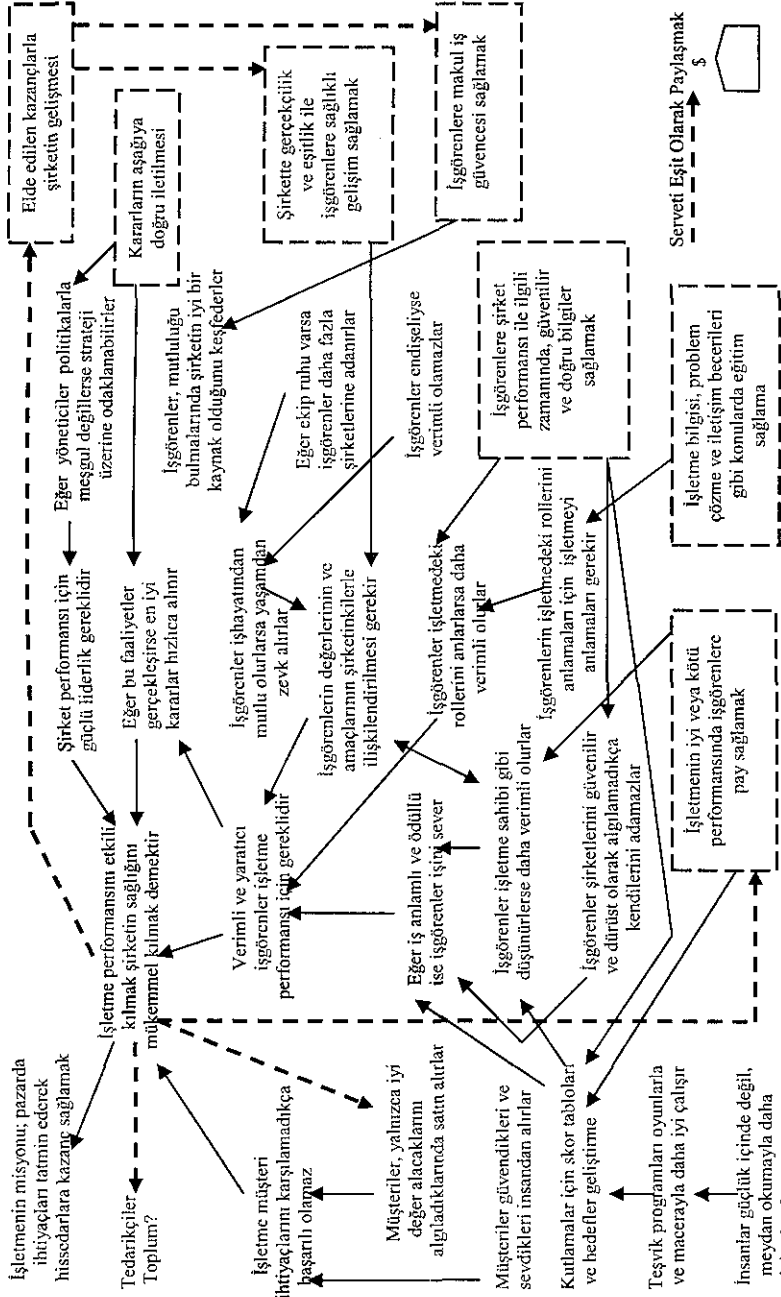
Bunun için etkileşimsel yöntemlerin kullanılması ve öğrenme ilkelerine uyulması gerekmektedir. Öte yandan, OBM'inde işgörenlerin işletme yönetimi ve finansal bilgilerin analizi konularında eğitilmeleri, özellikle büyük şirketlerde dışsal firmalar kullanıldığı için, önemli bir süreyi ve yatırımı gerektirmektedir (Davis, 1997: 14-15; Pullara, 2001; Dalton, 1999).

B) Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Yolları

OBM ile ilgili başarılı uygulamalar ve sonuçlar olmasına rağmen, liderler bilgi paylaşımının şirkete faydadan çok zarar vereceği konusunda endişelidirler (Bado, 1999). Bazı yöneticiler, OBM'nin ekip çalışmasına zarar vereceğini düşünmektedir. Aksine OBM ekip çalışması sürecinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Bazı işletme yöneticileri ise, işgörenlerin daha fazla ücret talep etmesine, rakamların yanlış anlaşılmasına, işgörenlerin muhasebe bölümüne birçok soru yöneltmesine, verilerin sendika sözleşmesinde kullanılmasına ve yöneticilerin daha fazla eleştiriye maruz kalmasına neden olacağından ve açıklanan kar bilgilerinin yaratıcı muhasebe alternatiflerini daraltacağından endişe duyarlar (Aggarwal ve Simkins, 2001; Dalton, 1999; Aydemir, 1999; Davis, 1997: 14). Ancak, başarılı açık defter şirketlerinde rakamlar suçlu bulunması için değil, sorun çıkmadan önce, iyileştirilmesi gereken alanların ortaya konması için bir araçtır. Çünkü, OBM'inde, işletme ile ilgili bilgiler paylaşılırken ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne yönelik alternatif çözüm yolları geliştirmeleri için işgörenler teşvik edilmektedir (Arndt, 2003).

Diğer bir sorun, yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusu ile bilgileri paylaşmayı ve şirket kültürünü değiştirmeyi istememesidir (Arndt, 2003). OBM'nin başarılı olması için, yönetimin defterleri açmaya zihinsel olarak hazırlanması (Case, 1998: 58) ve uygulamadan önce, yönetsel rollerin yeniden tanımlanması ve başlangıçta küçük adımlar atılması kritik bir öneme sahiptir (Pullara, 2001; Aggarwal ve Simkins, 2001). Bazı yöneticiler ve işletme sahipleri ise personelin güvenilirliğinden şüphe edebilirler (Pullara, 2001). Buna göre, işgörenlerin çalışmayı sevmediğini, sorumluluktan kaçtığını, örgütsel değerleri reddettiğini, sadece para ve güvenlik için çalıştığını, yakından izlenmesi ve denetlenmesi gerektiğini düşünen ve işgörelere güvenmeyen finansal yöneticilerin, OBM'nin uygulanmasına ve şirket defterlerinin işgörelere açılmasına karşı çıkabileceği söylenebilir (Shenkir vd., 1998). Ancak OBM, faaliyete en yakın işgörelere bilgi verilmesini, işgörenlerin optimum kararlar alabilmesi için yetkilendirilmesini ve bilgi alışının kolaylaştırılmasını gerektirmektedir.



Kaynak: Inc. Magazine, 1995* den derlenmiştir.

Şekil: 2

Açık Defter Yönetiminde Başarı İçin Yol Haritası (Örnek)

(Oklar: Etkinin yönümü veya neden/sonuç ilişkisini gösterir. Kesik çizgili dikdörtgenler: Orgüte oyun oynamak için kıllit dürtüler. Kesik çizgi oklar: Adit paylaşımında değerlerin/servetin yeniden dağıtımını göstermektedir.)

OBM, bir şirketin nasıl yönetileceği konusundaki temel varsayımları değiştirmekle birlikte, örgüt hiyerarşisini bütünüyle ortadan kaldırmadığı için, defterlerini işgörenlerine açan işletmelerde, yöneticiler, işletme yönetimi konusunda daha bilgili hale gelen işgörenlerin sorunlarıyla da karşılaşabilirler (Walters, 1996: 9). Bu açıdan, OBM'nin yeni düşünce ve çalışma şeklinin örgüte yerleştirilmesinde üst düzey yöneticilerin desteği çok önemlidir (Case, 1997: 120-123). İşletme yöneticileri, pasif olarak sadece emir alan klasik işgörenlerin tersine, soran, sorgulayan, tartışan ve itiraz eden yeni işgörenleri yönetmek için hazırlıklı olmalıdırlar (Aydemir, 1999). OBM şirketinin işletilmesi için hizmetkar liderlik (servant leadership) olarak adlandırılan liderlik türüne ihtiyaç vardır (Aggarwal ve Simkins, 2001). Bu liderlik felsefesinin temel taşı; paylaşma inanmak ve açık olmaktır. Bu nedenle, şirket lideri işgörenleriyle üç şeyi açık bir şekilde paylaşmaya istekli olmalıdır: Bilgi, karar verme (kontrol) yetkisi ve şirketin serveti. Buna göre liderin, inanılabilirliği/güvenilirliği ve motivasyonu sağlaması için, şirketin finansal performansı ile ilgili gerçek bilgileri/rakamları işgörenleriyle paylaşması gerekir. İkinci olarak, liderler işgörenlerin işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamak için karar verme yetkisini işgörenlerine devretmeye hazır olmalıdır. Son olarak liderler, işgörenlerin çabalarıyla yaratılan şirket servetini, onlarla paylaşmaya gönüllü olmalıdır. OBM'nin başarısının işgörenler/yöneticiler ve işletme sahipleri arasında karşılıklı güven geliştirilmesine bağlı olduğu unutulmamalıdır (Barton vd., 1998).

C) Yönetmel Sorunlar ve Çözüm Yolları

Bazı işletmeler, işgörenlerle paylaşılan finansal bilgilerin rakiplerin eline geçme riski olduğundan (Shenkir vd., 1998), rekabet avantajına zarar verebileceği endişesi ile defterlerini açmak istememektedirler (Arndt, 2003; Osborne, 2001; Pullara, 2001; Bado, 1999). Ancak, OBM'ni uygulayan şirketler, gizlilik tehlikesinin, açıklık riskinden daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Öte yandan, finansal bilgiler/tablolara, şirketin geçmişte nasıl performans gösterdiğine ilişkin verileri içermektedir. Dolayısıyla saklanan finansal bilgiler, şirket stratejisini ortaya koymamakta ve rekabet avantajında kilit faktör olmamaktadır (Aggarwal ve Simkins, 2001). Ayrıca, işgörenlerin şirketin nasıl para kazandığını bilmeleri ve başarı ödülleri paylaşmaları durumunda, sözkonusu bu temel bilgileri koruyacakları bir gerçektir. Öte yandan, defterlerin açılmasıyla, şirket ürünleri ile ilgili maliyet verilerinin müşterilerin ve tedarikçilerin eline geçmesi de sözkonusu olabilir. Böyle bir durumda, müşteriler/tedarikçiler şirketle anlaşma yaparken, ürün ile ilgili daha düşük (yüksek) fiyat elde etmek için bu bilgileri kullanabilirler (Aggarwal ve Simkins, 2001). Bu nedenle işletmeler, finansal bilgilerini paylaşırken sadece işgörenlerle değil, müşteriler ve tedarikçiler ile de güven oluşturma felsefesine sahip olmalıdır.

İşgörenlerle paylaşılan şirket bilgilerinin güncel/doğru olmaması da sorun olabilir. Şirket ile ilgili güncel bilgiler, muhasebecilerden çok rakamlara en yakın

kişilerce izlenebilir. Bu nedenle, işletmenin performansı ile ilgili spesifik/ölçülebilir kritik rakamlar (nakit akışı, net kar, pazar payı, kalite düzeyindeki artış, müşteri sayısı, sipariş gecikmeleri, günlük ödemeler gibi) sırayla bölüm, ekip ve işgören bazında tanımlanmalı, ölçülmeli ve yönetilmelidir. Belirlenen kritik rakamlar, bir işletmenin belirli bir dönemde karşılaştığı tehditleri ve fırsatları, şirketin zayıf ve güçlü yönlerini yansıtmalı, finansal ve finansal olmayan ölçüleri bütünleştirmelidir. Öte yandan OBM'inde, şirketin kritik rakamlarının tüm çalışanlarla paylaşılması, izlenmesi ve iyileştirilmesi için etkili bir iletişim sistemi geliştirilmelidir (Case, 1998). Bilginin hızlı akışını sağlamak için, hiyerarşik olarak yönlendirilen finansal bilgi sistemlerinin tersine işlemesi sözkonusu olabilir.

D) Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Yolları

OBM'nin uygulanacağı şirketin geleneksel merkezi yönetim ve kontrol anlayışına sahip olması durumunda, uygulamanın başarılı olması için şirket kültüründe bir değişim gerekli olmaktadır. Ancak, şirket kültüründe değişim risklidir, bu nedenle yavaş bir şekilde yapılması gerekir. İşletmeler, şirket kültürü değişiminde ortaya çıkması olası sorunları, uygun bir hazırlık dönemi geçirerek ve eğitim programları düzenleyerek azaltabilirler. Başarılı bir şirket kültürü değişimi için, üst yönetimin süreçlere bağlı kalması ve değişimin açık sözlü ve proaktif liderler tarafından gerçekleştirilmesi gerekir (Aggarwal ve Simkins, 2001). OBM'inde diğer bir sorun ödül/ücret sisteminden kaynaklanabilir. Daha öncede belirtildiği gibi, OBM'nin ilkelerinden biri şirketin finansal başarısından herkese pay verilmesidir. Bu uygulama ile, işgörenler, daha fazla somut başarıya duygusu kazanmakta ve şirketin iyi olan rakamlarını görerek elde edecekleri payı düşünmektedirler. Liyakata göre ödeme programları olan çoğu şirkette, işgörenler/ekipler şirketin performansına sağladıkları katkılardan çok daha az ödül almaktadırlar. Ancak, OBM'ni uygulayan şirketler, doğrudan kritik rakamlarla ve karlarla bağlantılı ödüller üzerinde durmaktadır. Bunlar; kısa/uzun dönemli ödüller, nakit/nakit olmayan ödüller, bireysel/grup bazlı ödüller, operasyonel/finansal performansı teşvik için ödüller şeklinde olabilmektedir.

Öte yandan, OBM'inde önemli olan, şirkette dengeli bir motivasyonel iklim yaratmak için psikolojik ve parasal ödüllerin dengelenmesi ve adil bir ücret sisteminin geliştirilmesidir. Ücret sisteminin adil olması ise, performans ölçme sisteminin doğruluğuna ve genel sonuçlara katkılarının ne kadar açık ve net bir şekilde izlenebildiğine bağlıdır. Finansal tablolaradaki rakamlar (doğası gereği farklı -hatta çatışan- önceliklere ve performans kriterlerine sahip olan), bölümlerden veya ürün gruplarından derlenmekte olduğundan her bir departmanın toplam işletme performansına ne kadar katkı yaptığının belirlenmesi için gelir tablosundaki gelir/gider ve bilançodaki aktif/pasif kalemleri her departman için alt bileşenlerine ayırmaya yardım edecek form ve tablolara ihtiyaç duyulacaktır (Aydemir, 1999). Dolayısıyla, bölümler arasında finansal ölçüleri dengelemek zor bir iştir (Pullara, 2001). Üstelik,

finansal olmayan performans ölçülerini finansal tablolardaki rakamlarla ilişkilendirmede de bir kısım sorunlar yaşanabilecektir. Ayrıca, işgörenlere sunulan teşvik ve ödüllerin az olması, kısa döneme odaklanması ve adaletsiz dağıtımını da sorun yaratabilir. Bu nedenle, her departmanın kesin katkısının belirlenmesinin zor olduğu durumlarda, eşit kâr dağıtımını, işgörenleri çok daha fazla motive edecek ve iş tatminini artıracaktır (Davis, 1997: 15-18).

OBM’inde muhasebe bölümü ile ilgili sorunlar da yaşanabilmektedir. Çünkü, OBM’i muhasebe bölümünde çalışanların, diğer bölümlerdeki işgörenleri muhasebe/finansman konusunda eğitmek ve finansal tabloları, işgörenlerin anlayabilecekleri ve kullanabilecekleri şekilde düzenlemek gibi önemli ek görevler üstlenmelerini gerektirmektedir. Uzun süre kapalı kapılar arkasında çalışmaya alışmış olan muhasebeciler için bu yeni görevler kısa dönemde zor gelebilir ve diğer bölümlerdeki işgörenlerle birlikte çalışmalarında aralarında sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle, muhasebe bölümünde çalışanların da, işgörenlere finansal yönetim konusunda yol göstermeleri için eğitilmeleri gerekir (Pullara, 2001). Muhasebe ile ilgili diğer bir sorun, geleneksel standart maliyetleme sisteminden kaynaklanmaktadır. OBM’ nin etkin kullanımına olanak vermeyen standart maliyetleme sistemi yerine “faaliyet esasına dayalı maliyetleme” yönteminin uygulanması gerekir. Bu sistem, maliyetlerin daha iyi izlenmesine, giderlerin bölümlere doğru yükselmesine ve işgörenlerin kendi bölümlerinin nasıl para harcadığını görmelerine imkan verecektir (Davis, 1997: 15-17).

IV) AÇIK DEFTER YÖNETİMİNİN KÜLTÜREL BOYUTU VE ÜLKEMİZ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Hofstede (1985), ulusal kültürel değerler sisteminin boyutlarını incelemiş ve bu boyutları; güç mesafesi, bireysellik/toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik/dişilik (sert/sevecen kültür) olarak sıralamıştır (Çağlar, 2001: 138). Bu çalışma; iyi bir örneklem teşkil etmediği, metodolojisinin yetersiz olduğu gibi nedenlerle eleştirilmiş ise de, kültürel farklılıkları ortaya koyma noktasında halen önemli bir araştırma olarak kabul edilmektedir. OBM’ nin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanması ile ilgili olarak; güç mesafesi, bireysellik ve belirsizlikten kaçınma boyutları önem arz etmektedir (Terborg, 1999; Çağlar, 2001).

Güç mesafesi; insanların, kurumlar, örgütler ve insanlar arasındaki güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabul ettiklerini göstermektedir. Düşük güç mesafesi insanların güçte eşitlik beklediği, yüksek güç mesafesi ise güç eşitsizliklerinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, güç mesafesinin az olması, ülkede bağımlı/güvenilir ilişkiler olduğunu; yöneticiler ve işgörenler arasında büyük bağımlık olduğunu göstermektedir. Bu kültüre sahip ülkeler, ABD, Danimarka, İsviçre, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda, İsrail, Almanya ve Hollanda olarak sıralanabilir. Yüksek güç mesafesi, otokratik yönetim tarzını ifade etmekte olup, bu kültüre sahip olan ülkeler; Japonya, Güney Kore, Filipinler, Hindistan, Meksika, Fransa, Araplardır. İkinci olarak,

bireysellik; bireylerin sosyal çevreye gevşek bir şekilde bağlanmalarını ve kendi kendilerinden sorumlu olmalarını ifade eder (Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya, Hollanda). Toplumculuk ise, sosyal çevreye sıkıca bağlanma, toplum bireyelerinin birbirlerini gözetmesi ve örgüt üyelerinin çıkarlarını korumasıdır; gruba bağlılık ve sadakat vardır (Endonezya, Pakistan, Güney Kore ve Tayland). Ulusal kültürel sistemin üçüncü boyutu olan belirsizlikten kaçınma, toplum üyelerinin belirsizlikten ve karışıklıktan rahatsızlık duyduğunu ve bu nedenle, belirlilik ve uyumu sağlayan inançlara destek verdiğini ifade eder. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması, açık ve kestirilebilir olmayan durumlara yüksek tolerans gösterilmesinin ifadesidir (ABD, Hindistan, Danimarka, İsviçre, Hong Kong). Yüksek belirsizlikten kaçınma kültüründe ise (Japonya, Güney Kore, Fransa, Meksika ve Yunanistan) üzerinde durulan şey, kurallar ve hiyerarşik kontroldür.

Türk kültüründe, güce bağlanma eğilimi ve merkeziyetçilik olduğu için, örgütsel güç mesafesi yüksektir. Öte yandan, Türkiye, toplumcu yönü yüksek, grup olarak yaşamaya, grup üyelerinin dayanışmasına ve ortaklaşa davranışa önem veren, kişilerin kimliklerini ait oldukları grupta tarif ettikleri, bireyin yaşamını düzenlemede kişisel iradesinden çok ait olduğu grubun iradesine teslim olduğu, ilişkilerin işlerin önüne geçebildiği bir toplum olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye’de, güvenliği merkez kabul eden ve belirsizliğin risklerinin giderilmesi için sıkı güvenlik koşullarının yaratıldığı kültür yapısı olduğu için, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.

Görüldüğü gibi, ülkemizdeki insanların sahip oldukları kültürel sistem; yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu gibi özellikler sergilemektedir. Buna karşın, OBM’i işgörenlerin yetkilendirilmeleri gerektiğini belirtmek ve böylece, kısa güç mesafesi kültürünü desteklemektedir. İkinci olarak, OBM, ekip çalışmasına ve grup bağlılığına önem vermekle birlikte, sahiplik görüşü ve bireysel sorumluluğu ön planda tutmaktadır; çünkü, şirket işgörenleri koruma yeri değildir. Buna göre, OBM, bireysellik kültürünü desteklemekte ve bu kültüre sahip ülkelerde başarıyla uygulanabilmektedir. Ayrıca, OBM’inde, sürekli bilgi araştırma, problem çözme ve karar verme talepleri olduğundan düşük belirsizlikten kaçınma kültürü ile daha uyumludur. Bu açılarından bakıldığında, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma olan ve toplumcu bir ülke olarak Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin, OBM’ne adapte olmasının imkansız değil, fakat zor olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Öte yandan, OBM’nin küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha etkili olduğu belirtilmektedir (Adams, 2004; Proudft, 2001). OBM’nin, yönetim kademesinin az olduğu, bilgilerin daha kısa zamanda paylaşıldığı, yönetici-işgören arasında yakın ilişkilerin yaşandığı ve karşılıklı güvenin yerleşmiş olduğu KOBİ’lerde uygulanması daha az zaman ve çaba gerektirmekte ve büyük işletmelere göre olumlu sonuçlar daha kısa sürede alınabilmektedir (Scully, 2001). Bu açıdan bakıldığında OBM’nin, çoğunluğunu KOBİ’lerin oluşturduğu Türkiye’deki işletmeler için birçok faydalar sağlayacak bir yönetim tekniği olduğu görülmektedir. Ancak, ülkemizdeki işletmelerin

OBM'nin temel ilkelerini (paylaşım, eğitim, yetkilendirme ve ödüllendirme) hayata geçirilebilmesi ve bu yönetim anlayışında başarılı olabilmesi için, öncelikle yukarıda sözü edilen ulusal kültür sorunlarının aşılması ve katılımcı yönetim anlayışının tam anlamıyla benimsenmesi gerektiği söylenebilir.

SONUÇLAR

Fonksiyonel odaklaşmadan süreçsel odaklanmaya geçen işletmelerde işgörenlerin, kendi performanslarını artırabilmeleri için, şirketin nasıl çalıştığını ve yaptıkları işlerin şirket performansını nasıl etkilediğini anlamaları gerekir. Bu da işgörenlerin işletmenin değişik alanlarıyla ilgili bilgilere ulaşmalarını zorunlu kılmaktadır. OBM, bir örgütün finansal performansı ile ilgili kritik rakamların belirlenmesi ile başlayan ve bu rakamların işgörenlerin ulaşacakları stratejik amaçlar haline dönüştürülerek onlarla paylaşılması ile devam eden ve işgörelere yaratılmasına katkıda buldukları finansal çıktılardan pay verilmesi ile son bulan bir yönetim anlayışıdır.

OBM, stratejik işletme planlarının yerine geçmemekte, şirket karlılığının artmasını, nakit akışının ve finansal durumunun iyileşmesini garanti etmemektedir. Ancak, yapılan araştırma sonuçları faydalarının maliyetlerinden fazla olduğunu göstermektedir (Pullara, 2001). OBM işletmelerde çeşitli şekillerde uygulanmaktadır, ancak, kilit sözcük "açık"tır. Buna göre, tüm OBM uygulamalarında, uyulması gereken temel ilkeler, finansal bilgilerin işgörelenlerle paylaşılması, işgörelenlerin eğitilmeleri, işgörelenlerin yetkilendirilmeleri ve işgörelenlerin ödüllendirilmeleri olarak sıralanmaktadır. OBM'nin başarısında rol oynayan önemli unsurlar ise, şirket liderlerinin tutumu, işgörelenlerin özellikleri, mevcut uygulama karlılığı, şirketin OBM ilkelerini kendi şartlarına uygun hale getirmesi, işgörelenlerin programa bağlılık derecesi ve ödüllerin eşit olarak paylaşılması olarak belirtilebilir. Öte yandan, OBM'nin şirket felsefesinde/kültüründe ve şirketin yönetim şeklinde değişim gerektiren bir teknik olduğu unutulmamalıdır. Yapılan bu değerlendirmeler çerçevesinde, OBM'nin işletmelerde etkili bir şekilde uygulanması ve arzulanan sonuçlara ulaşması için yöneticilere sunulabilecek öneriler şunlardır:

- 1) Finansal bilgileri niçin paylaştığınızı; OBM'nin yararlarını ve nasıl uygulanacağını işgörelenlere anlatın ve bu konuda düzenli koçluk yapın ve geribildirim sağlayın.
- 2) İşlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda işgörelenlerle birlikte ortak bir vizyon geliştirin ve bu vizyona bağlı kalın.
- 3) Defterlerin açılmasını, işletmenin her düzeyinde belirlenen ve herkesin anladığı stratejik işletme amaçlarıyla ve ödüllere ilişkilendirin.

4) Yıllık faaliyet planları geliştirin ve bu planların nasıl çalıştığı ile ilgili olarak işgörenlere düzenli geribildirim sağlamak için etkili bir iletişim/raporlama sistemi geliştirin.

5) Şirket başarısı için esas olan öncelikli alanları ve kritik rakamları belirleyerek ve bunları işgörenlerle paylaşarak onlara şirketin koşullarını etkileme fırsatı verin.

6) İşgörenlerin işletme kavramlarını, finansal tabloları, kritik rakamları ve şirketin nasıl para kazandığını anlamaları ve bu konuda yorum yapabilmeleri için eğitim programları ile bilgi ve beceri düzeylerini geliştirin.

7) Kendileriyle paylaşılan bilgileri ve kritik rakamları kullanarak hareket edebilmeleri için işgörenleri yetkilendirin ve süreci iyi bir şekilde işletecekleri konusunda onlara güvenin.

8) İşletme yönetimini, işgörenlerin kazanacağı bir oyuna çevirin ve yöneticiler ile işgörenler arasında güven ortamı oluşturun.

9) İşgörenlerin ihtiyaçları üzerinde duran bir şirket kültürü yaratmak için gerekli olan değişimleri yavaş yavaş gerçekleştirin.

10) Finansal sonuçlardan işgörenleri de sorumlu tutun ve sonuçları onlarla birlikte gözden geçirin. Başarılı sonuçları göze çarpan yerde açıklayın ve işgörenlerin üstün performanslarını şirketin finansal sonuçlarına yaptıkları katkılara dayanarak ödüllendirin.

11) Finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında bağlantı kurun. İşgören tatmini, müşteri tatmini ve satışlar arasındaki ilişkiyi anlamak, işgörenlerin ve yöneticilerin işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır.

12) Finansal sonuçlar/kritik rakamlar ve bireysel performans ile ikramiyeleri ilişkilendirin. İşgörenleri şirket performansını iyileştirmeye teşvik etmek için, yıllık bazda yapılan ödemeleri bir kenara bırakıp, adil bir ödül sistemi tasarlayın ve bu sistemin firmanın geçmişi ve kültürü ile uyumlu olmasını sağlayın.

13) OBM sürecinde, finans yöneticilerinin şirket bilgilerini işgörenlerine ileten, onlara yol gösteren ve motive eden liderler olmalarını sağlayın.

14) Şirketiniz büyükse, OBM'ni bir bölümde yapılan pilot uygulama ile başlatın ve tüm değişimler ve öğrenme çabalarına müşteri isteklerinin rehberlik etmesini sağlayın.

KAYNAKÇA

ADAMS, E.J., (2004), "The Art of Business: The New Case For Open-Book Management", January, <http://www.creativepro.com> (Erişim Tarihi: 16.04.2004)

AGGARWAL, R. ve SIMKINS, B.J. (2001), "Open Book Management: Optimizing Human Capital", *Business Horizons*, September 15, ss. 63-72.

ALVERSON, M. (1998), "Opening the Book on Open-Book Management", *Women in Business*, January/February, Cilt 50, Sayı 1.

ARNDT, R.F. (2003), "Top Ten Insights to Open Book Management", <http://www.drarndt.com/top-tens/ten-20.htm>, (Erişim Tarihi: 4.03.2004)

AYDEMİR, M. (1999), "Açık Defter Yönetimi (Open Book Management) Yeni Bir Yönetim Modası mıdır?", *Dokuz Eylül Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.

BADO, J. (1999), "Is Open Book Management Dangerous?", *The National Center for Employee Ownership*, September, <http://www.nceo.org/>, (Erişim Tarihi: 4.05.2004)

BADO, J. (2002), "Open-Book Management and Corporate Performance", <http://www.nceo.org/>, (Erişim Tarihi: 5.05.2004)

BARKMAN, D.F. (1997), "Open-Book Management: Your Ez Overview", <http://www.bizcenter.com/openbook.html> (Erişim Tarihi: 12.03.2004)

CASE, J. (1990), "The Open Book Managers", *Inc. Magazine*, September, ss. 104-113.

CASE, J. (1995a), *Open-Book Management: The Coming Business Revolution*, Harper-Collins Business, N.Y.

CASE, J. (1995b), "The Open Book Revolution", *Inc. Magazine*, June, ss. 26-43.

CASE, J. (1997), "Opening the Book", *Harvard Business Review*, March-April, ss. 118-127.

CASE, J. (1998), "Critical Numbers How Open-Book Companies Measure and Improve Performance: Ensuring a Successful Equity Participation Plan", <http://www.businessinnovation.ey.com> (Erişim Tarihi: 19.04.2004)

CRYSTAL, C. (1998), "Sharing Data With Workers is Key to Business Success", <http://www.virginia.edu.tr/> (Erişim Tarihi: 19.04.2004)

ÇAĞLAR, İ. (2001), "Yönetim-Kültür Bağlamında İşletmeler İçin Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, ss. 125-148.

DALTON, J.C. (1999), "Between The Lines", *CFO Magazine*, March.

DAVIS, T.R. (1997), "Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls", *Organizational Dynamics*, Winter, ss. 7-20.

ESTEES, P.S. (2000), "Open Book Policy", *Entrepreneur Magazine*, March.

GENDRON, G. (1998), "The Numbers on Open-Book Management", *Inc. Magazine*, June, Cilt 20, Sayı 8.

GRUNER, S.L. (1996), "Why Open the Books?", *Inc. Magazine*, November, Cilt 18, Sayı 16.

HOWARTH, R. (1998), "Open Your Mind to Open-Book Management", *Employee Empowerment*, March 20.

IVANCIC, C. and J. BADO (1999), *Open-Book Management: Getting Started*, Crisp Publications, Incorporated.

KNUDSON, Richard (2002), "Open-Book Management in Tough Times", <http://www.img.com> (Erişim Tarihi: 22.05.2004)

LUONG, H. (1998), "Open-Book Management Gives Your Employees the Tools to Win", *American City Business Journals Inc.*, October 2.

McCOY, T. J. (1996), *Creating an 'Open Book' Organization: Where Employees Think & Act Like Business Partners*, Amacom.

McGARVEY, R. (1998), "Open-Book Test – Giving Employees Access Financial Records", *Entrepreneur Media, Inc.*, June.

McLEMORE, I. (1997), "Baring The Books-Part Two", *Controller Magazine*, July, ss. 53-56.

McNALLY, M. (2004), "The Family Enterprise: 'Open-Book' Model Also Works for Families", *Family Business Group*, February 4, Madison.

MENDOZA, D.S. ve C.E., ARONOFF (1996), "A Secret About Secrecy", *Nation's Business*, November, Cilt 84, Sayı 11.

OLIVO, T. (1999), "Best Practices in Open Book Management", <http://www.successprofiles.com> (Erişim Tarihi: 9.04.2004).

OSBORNE, E. (2001), "Are We Winning the Game?: An Open-Book Management Case Study", <http://www.mentorplus.com/newswinning.html> (Erişim Tarihi: 20.04.2004)

PASCARELLA, P. (1998), "Open the Books to Unleash Your People", *Management Review*, May, Cilt 87, Sayı 5.

PRINCE, C.J. (1999), "Does Open-Book Really Work?", *Chief Executive*, July-August.

PROUDFIT, C. (2001), "Open-Book Management Opportunity", *Small Business Journal Magazine*, February.

PULLARA, S. (2001), "The Pros and Cons of Open Book Management", <http://www.sgcpa.com/articles19.html> (Erişim Tarihi: 24.04.2004)

RUHL, J.M. (1995), "ABM for Continuous Improvement, the Theory of Constraints, and Open Book Management", *Journal of Cost Management*, Fall, Cilt 9, Sayı 3.

SCHUSTER, J.P.; J.CARPENTER ve P.M. KANE (1996), *The Power of Open-Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts, and Hands*, John Wiley & Sons Inc., N.Y.

SCULLY, S. (2001), "Open Your Books to Grow Your Business", *MyBusiness Magazine*, November/December.

SHENKIR, W.G.; T.L. BARTON and T.N. TYSON (1998), *Open-Book Management: Creating an Ownership Culture*, Financial Executives Research Foundation, N.J.

SOLDNER, J. ve M.R. DIXON (2000), "Changing Conceptions of Employee Compensation", *Journal of Organizational Behavior Management*.

STACK, J. (1992), *The Great Game of Business: Unlocking the Power and Profitability of Open-Book Management*, Doubleday/Currency Review, N.Y.

STANDARDI, E.J. ve T., TYSON (1997), "Maverick Thinking in Open-Book Firms", *Business Horizons*, September/October, 40 (5).

TERBORG, J.R. (1999), "Open Book Management as a Source of Competitive Advantage for U.S. Firms", <http://www.oregon.uoregan.edu.tr>.

VASQUEZ, L. (2003), "Open Book Management at General Stores", <http://www.uiowa.edu/fusmm/stores/obk.html>.

WHITFORD, D. (1995), "Before and After", *Inc. Magazine*, June, 17 (8), s. 44-50.

WITTSTOCK, G. (2002), "Create a Culture of Ownership With Your Employees" *PondKeeper Magazine*, November/December.