

Het minimaliseren van risico's binnen de bedrijfsvoering met behulp van het **Management management control systeem**.

## 1. Inleiding

In de laatste jaren is er een toenemende interesse geweest in de relatie tussen het management accounting/control systeem en de bedrijfsvoering. Het-De juiste invoering van **Management management control systeem** in een onderneming is niet een eenvoudige handeling, daarom is het noodzakelijk dat een organisatie een **Management management control systeem** invoert dat goed bij de strategie van de onderneming aansluit om de risico's binnen de bedrijfsvoering van de organisatie te minimaliseren (Langfield-Smith, 1997).

Management control systemen zijn systemen die organisaties helpen bij te sturen op de manier zoals het management van de organisatie het **wilt-wenst** (Merchant & Van de Stede, 2007). Volgens Anthony (1965) is **Management management control systeem** een proces die het management helpt om ervoor te zorgen dat middelen worden verkregen en zo effectief en efficiënt mogelijk worden gebruikt om de doelstellingen van een **de**-organisatie te behalen. In veel organisaties spelen management control systemen een belangrijke rol, omdat het een middel is om te overleven in een onzekere omgeving. Verder is **gebleken**, na veel onderzoek op prestatiemeting, **gebleken** dat de integratie van zowel financiële **en-als** niet financiële controlemethoden de risico's van de bedrijfsvoering vermindert**d** (Eccles, 1991).

Management control systeem vormt een richtlijn voor samenwerking tussen de werknemers,**7** **H**het biedt een adequaat communicatiemiddel **die-dat** helpt om de prestaties van het bedrijf te verhogen **en,** daarbij de efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoering (Ouchi, 1979). Daarnaast zorgt het systeem voor een verbeterde prestatie binnen het bedrijf door informatie beschikbaar te stellen onder collega's binnen een onderneming. Het delen van kennis binnen een organisatie zal de productiviteit van de werknemers doen verhogen (Podsakoff, Mackenzie & Paine, 2000). Als laatst draagt een **Management management accounting/control systeem** bij aan de beheersing van een onderneming. Een van de belangrijkste taken van het management is **het-de** beheersing van de organisatie (Fayol, 1949). Daarom is een management control systeem nodig om informatie te vergaren over de uitvoering en de informatie verder verstrekt om te zorgen dat de prestatie, productiviteit en het gedrag van de werknemers consistent zijn met de organisatie-doelstellingen (Armesh, 2010). Echter zijn de meningen over het effect van **Management management control systeem** verdeeld. Volgens Ittner (2003) is er weinig positieve associatie met de invoering van het control systeem en **het-det** verbeterde prestatie van een onderneming, tevens beweert Merchant (1990) dat **management control systeem MCS negatieve effecten** een negatief effect **zult** zal hebben op het gedrag van de werknemers.

In deze tekst staat de volgende centrale vraag: **in** hoe verre worden risico's vermindert binnen de bedrijfsvoering van een organisatie door de implementatie van het **Management management control systeem**? In andere woorden: hoe reduceert een goed ingevoerd **Management management control systeem** de risico's binnen de operationele en strategische aspecten van een onderneming? In dit onderzoek wordt getracht hierop een antwoord te geven.

Om antwoord te geven op de centrale vraag, **werd-heeft** er een literatuuronderzoek plaatsgevonden waarin verschillende bronnen geanalyseerd **werden-zijn** om een afzijdige beoordeling te vormen. Paragraaf twee bevat het theoretische kader, hier zullen alle begrippen en

Met opmaak: Lettertype: Niet Vet

Met opmaak: Lettertype: Niet Vet

Met opmaak: Lettertype: Niet Vet

achtergrondinformatie beschreven worden die in dit onderzoek tevoorschijn komen. In paragraaf drie ~~werden-zijn~~ de beoordelingscriteria voorgesteld, die in paragraaf vier getoetst zijn om tot een beoordeling te komen. Paragraaf vijf bevat de conclusie die ~~wordt-is~~ voortgebracht aan de hand van de genoemde beoordelingscriteria.

## 2. Theoretisch kader

Deze paragraaf behandelt het onderwerp ~~Management-management Control-control Systemen-systemen~~. Als eerste ~~komen-komt~~ het begrip control aan bod en vervolgens het management control systeem (hierna te noemen "MCS") en de doelstellingen daarvan. Daarna wordt er dieper ingegaan op de effecten van het juiste geïmplementeerd MCS op de risico's binnen de bedrijfsvoering.

Een van de belangrijkste taken van het management is de beïnvloeding van en de controle op haar werknemers en resources (Armash, 2010). Management control is daarom gedefinieerd als de pogingen van een organisatie om de houding van het personeel ~~te beïnvloeden~~ op een dusdanige manier ~~te beïnvloeden dat dit-e~~ leidt tot het bereiken van de organisatorische doelstellingen (Flamholz, Das & Tsui, 1985). Management control is onderverdeeld in twee categorieën, namelijk output control en gedrag control. Output control is het harde element van management control, welke is gericht op het meten en monitoren van de bedrijfsvoering van een onderneming. Deze worden ~~vergel~~en met de verwachtingen die een organisatie eerder heeft opgesteld. Gedrag control is daarentegen het zachte element van management control; het is meer gericht op normen, waarden, interactie en het observeren van het ~~gedrag van het personeel haar-gedrag~~ (Cunningham, 1992). MCS is een systeem die een organisatie ondersteunt om doelen te stellen, prestaties te meten en het gedrag van de individuen zodanig ~~te beïnvloedent zedat~~ het resultaat van een organisatie ~~behaalt-behaald~~ kan worden (Langfield-Smith, 1997).

In accounting zijn er diverse interpretaties van het control systeem, maar alle interpretaties komen neer op het feit dat het MCS, indien ~~dit~~ optimaal ~~le~~ ingevoerd is, het management helpt om haar doelstelling te bereiken (Otley, 1995). Simons (1995) definieerde MCS als een systeem die formele en op informatie gebaseerde routines gebruikt in een organisatie om haar activiteiten te onderhouden. Een juist ingevoerd management control systeem verhoogt ~~d~~ de kans dat een organisatie efficiënter en effectiever presteert en dat de doelstellingen bereikt worden (Simons, 1995). MCS is geconstrueerd volgens Anthony (1989) uit twee beheersinstrumenten namelijk; ~~Formele-formele~~ en informele beheersinstrumenten. Formele beheersinstrumenten zijn volgens Anthony (1989); de normen, methode en budgetteringssystemen die bewust ~~is-zijn~~ ontstaan. Informele beheersinstrumenten zijn de ~~waarden van de organisatie haar-waarden-binnen-een-bedrijf~~ die onbewust zijn ontstaan. Anthony geeft aan dat beheersinstrumenten ~~zijn-instrumenten zijn~~ die de bedrijfsvoering ondersteunen ~~t~~.

Volgens McFarland (1974) is bedrijfsvoering gedefinieerd als conceptuele, theoretische en analytische doeleinden die optimaal bijgestuurd moet worden; ~~het-Het~~ bevat essentiële activiteiten zoals plannen, besturen, organiseren en beheersing. Lundy (1996) zegt dat bedrijfsvoering vooral een taak is van coördineren en motiveren van het personeel; ~~tevens-Tevens~~ gaat het om het ~~op een optimale manier~~ combineren van traditionele productiefactoren, zoals land, arbeid en kapitaal ~~op een optimale manier~~ om een specifiek doel te bereiken. Het succes van een efficiënte bedrijfsvoering wordt altijd gemeten op economische, sociale en milieuprestaties (Lundy, 1996). Binnen een organisatie zijn risico's onvermijdbaar, maar het is aan het management om te zorgen dat deze risico's zo-veel mogelijk

**Met opmaak:** Lettertype: Niet Vet

**Met opmaak:** Lettertype: Niet Vet

**Met opmaak:** Lettertype: Niet Vet

worden gereduceerd (Helms, 1992). Veel voorkomende kwesties volgens Helms zijn onduidelijke strategische doelen, rol ambiguïteit tussen het personeel, slechte communicatie en planning en ongunstige aansluitingen tussen processen.

Om deze kwesties binnen de een onderneming te verhelpen, is het noodzakelijk dat er een controlesysteem is die het management ondersteunt (Langfield-Smith, 1997). Verder betoogt Williamson (1985) dat het MCS niet alleen een positief effect heeft op de bedrijfsvoering, maar ook een negatief effect. Het MCS kan ervoor zorgen dat werknemers hun persoonlijke doelen, *in plaats van de organisatorische doelen*, prioriteren *in plaats van de organisatorische doelen*. Terwijl Ghoshal & Moran (1996) betogen dat het MCS de persoonlijke doelen juist stimuleert en deze doelen overeenstemt met de doelen van de organisatie.

Wanneer het MCS juist geïmplementeerd wordt, heeft het een positief effect op een organisatie en daarmee reduceert het de risico's van de bedrijfsvoering (Podsakoff, Mackenzie & Paine, 2000). Om *de het* MCS zo-veel mogelijk te helpen *bij aan* het reduceren van deze risico's, moet het voldoen aan de volgende criteria namelijk:

- Informatieplatform: *Een een* platform voor het vergaren en verstrekken van informatie (Daft & Huber, 1987).
- Beheersbaarheid (Controllability principle): *Een een* goed ontworpen systeem *die dat* helpt bij het verdelen, beheersen en evalueren van verantwoordelijkheden (Vancel, 1979).
- Doel-*Congruentie congruentie*: *Een een* systeem *die dat* rekening houdt met de organisatorische en individuele doelstellingen (Colquitt, 2005).

### 3. Beoordelingscriteria

In deze paragraaf worden drie criteria beschreven *die waar* het MCS aan moet voldoen om de risico's van de bedrijfsvoering van een onderneming te minimaliseren. Tevens wordt er uitgelegd waarom deze criteria gekozen zijn.

Het eerste criterium is *Informatieplatform informatieplatform*, dat wil zeggen een systeem die platform creëert voor het vergaren, bewerken en *verstrekk*en van informatie voor het strategische besluitvorming. MCS dient de benodigde informatie te vergaren en *te verstrekk*en die nodig *zijn is* voor het nemen van strategische beslissingen (Daft & Huber, 1987). Ansof (1975) definieert strategische beslissingen als beslissingen die een grote impact *kan kunnen* hebben op de firma. Derhalve moet het MCS een informatieplatform creëren *die dat* nuttig zal zijn voor de bedrijfsvoering (Daft & Huber, 1987). Dit is een significant criterium, omdat informatie de kern is van een goed lopende organisatie. Door het verstrekken van rapportages over onder andere forecasting, kan het management de juiste planning maken. Als een informatieplatform beschikbaar is, dan zal het de *communicatie-communicatie-*en planning-kwesties zo-veel mogelijk minimaliseren.

Het tweede criterium is beheersbaarheid. Met beheersbaarheid wordt er *bedoelt bedoeld*: een goed ontworpen systeem *die dat* ondersteunt bij het verdelen, beheersen en evalueren van verantwoordelijkheden binnen een organisatie (Vancel, 1979). MCS dient adequaat ontworpen te worden met het oog op de middelen en verantwoordelijkheden, *en die* naar behoren te verdelen tussen het personeel en het management. Tevens zegt Vancel dat MCS *dient* passend ontworpen *dient* te worden, zodat het behaalde resultaat van de prestaties, van zowel het management als het personeel,

geëvalueerd kan worden. Beheersbaarheid wordt gezien als een aanzienlijk criterium, omdat een slecht ontworpen MCS bestemd is om te falen en dit zal het bedrijf veel geld kosten (Chenhall, 2003). Als een onderneming goed beheerst is, dan zal de rol ambiguïteit problemen verholpen worden.

Doel-congruentie is het derde criterium. Congruentie is de overeenstemming van strategieën, en gedragen om een bepaald resultaat te bereiken. MCS dient het management te ondersteunen bij de overeenstemming van de organisatorische doelstelling met de doelstelling van de individuen (Vancel, 1979). Verder zegt Vancel dat om een systeem te laten passen bij een onderneming, moet het ervoor zorgen dat elke ieders besluit die een manager neemt, een goed beslissing zal zijn voor de werknemers en ook voor de organisatie in het geheel. Doel-congruentie is de belangrijkste taak van het MCS, omdat het een succesvolle integratie van individuele doelen met organisatorische doelen zal leiden tot tevredenheid bij het personeel en daarvoor het toenemen van de productiviteit (Colquitt, 2005). Als er overeenstemming is tussen de organisatorische doelen en individuele doelen, dan zal er dat een positieve invloed op de bedrijfsvoering plaatsvinden hebben en daarbij het onduidelijkheden van strategische doelen verminderen.

#### 4. Beoordeling

In deze paragraaf wordt beoordeeld; in in hoeverre worden risico's de bedrijfsvoering van een organisatie worden vermindert binnen de bedrijfsvoering van een organisatie door de implementatie van het Management management control systeem. Om deze vraag te kunnen meten, wordt zowel gebruik gemaakt van de criteria; informatieplatform, beheersbaarheid en doel-congruentie.

##### 4.1 Informatieplatform

Om deze criteria goed te kunnen beoordelen, werd is er door Bisbe & Otley (2004) een onderzoek gedaan naar het informatieplatform (ook interactief MCS genoemd) binnen grote bedrijven in de Verenigen-Verenigde Staten. Bisbe & Otley concludeert dat wanneer MCS interactief gebruikt wordt, biedt het richting en integratie biedt en integratie om prestaties te vertalen. Verder zeggen Bisbe & Otley dat een interactief MCS voor het management uitsluitend een forum is voor het management, om significante informatie te delen met de medewerkers van de organisatie en dat het en daarbij heeft het weinig of tot geen toegevoegde waarde heeft voor aan de bedrijfsvoering van een organisatie.

Echter, werd er door Heidmann, Schaffer & Strahringer (2008) een onderzoek gedaan naar informatieplatformen bij grote en kleine bedrijven in Duitsland. Heidmann, Schaffer & Strahringer (2008) onderzochten naar het verband tussen de beschikbaarheid van een informatieplatform met MCS en de invloed op de bedrijfsvoering. De conclusie was is dat het informatieplatform zich richt op onzekerheid te reduceren door informatie te acquireren, distribueren en interpreteren, waarbij de het uitwisselen van verschillende standpunten centraal staat in het oplossen van dubbelzinnigheid in verband met strategische vraagstukken. Het onderzoek levert het bewijs op dat managers MCS niet in de eerste plaats niet gebruiken om te zoeken naar informatie, maar het systeem gebruiken om strategische kwesties te kunnen beantwoorden.

Bovendien zeggen Heidmann, Schaffer & Strahringer dat het MCS door middel van een informatieplatform organisatorische problemen onder de aandacht brengt en tevens ondersteunt het de managers om deze problemen te identificeren en de kwesties te bespreken. In het bijzonder draagt het interactieve gebruik van MCS draagt bij aan de bedrijfsvoering, door het verstrekken van

Met opmaak: Lettertype: Vet

Met opmaak: Lettertype: Vet

aanwijzingen en het faciliteren van interactie, wat die dat helpt om meerduidigheid van strategische kwesties op te lossen. Dit suggereert dat de het interpretatieve perspectief van het MCS bijzonder relevant is voor het begrip van de rol van het MCS in de bedrijfsvoering. De Het belangrijkste punt van het onderzoek is dat, als wanneer MCS optimaal benut wordt als een informatieplatform, dat het een positieve invloed zal hebben op de bedrijfsvoering.

Verder lijkt Kim (2001), die ook het informatieplatform had onderzocht, te suggereren dat het gebruik van een interactieve MCS een zeer beoogde keuze is van de managers aangezien de het positieve effect op de bedrijfsvoering.

#### 4.2 Beheersbaarheid

Het tweede criterium is beheersbaarheid of "Controllability principle". In een onderzoek gedaan door Drury & El shishini (2005) binnen bedrijven in de Verenigde Koninkrijk, blijkt het dat 66% van de managers niet lovend waren over het gebruik en implementatie van MCS om de processen te beheersen. Deze bedrijven zien de beheersing met het systeem als overbodig, omdat het systeem vaak niet volledig wordt benut terwijl het systeem veel mogelijkheden heeft. Hierdoor worden er met het implementeren van het systeem veel onnodig-onnodige kosten gemaakt met het implementeren van het systeem. Dit impliceert dat beheersbaarheid geen toegevoegde waarde heeft aan de bedrijfsvoering van een organisatie.

Echter, Burkert, Fischer & Schaffer (2011) onderzochten de toepassing van beheersbaarheid met het MCS. Er werden enquêtes ingevuld door 3500 managers van Duitse bedrijven. Binnen alle bedrijven werkten minstens 200 werknemers, die ook de mogelijkheid hadden om aan het onderzoek mee te doen. Het onderzoek was meer gericht op de relatie tussen beheersbaarheid met het MCS en de prestaties van het management en het personeel. Uit het onderzoek blijkt dat MCS-beheersing een grote impact heeft op de horizontaal-horizontale en verticale structuur van een onderneming. Door het efficiënte verdelen van taken tussen het personeel en management, kon het management zich richten op de strategische aspecten van de onderneming. Zo werd er minder stress ervaren door de managers door het - met behulp van het systeem - elimineren van rol ambiguïteit met behulp van het systeem.

Verder concluderen Burkert, Fischer & Schaffer uit het onderzoek dat het systeem ondersteunt in het evalueren van de werk-prestaties, zo werden werknemers beloond op hun werk prestaties. De laatste conclusie van het onderzoek luidt dat het MCS helpt om een duidelijk overzicht te houden. Binnen-Binnen de organisaties werden door middel van MCS, een scheiding gemaakt tussen beheersbare factoren, zoals kosten en personeels-motivatie en onbeheersbare factoren, zoals incompatibel beleid en normen, zodat de beheersbare factoren beheerst kan-kunnen worden. Burkert, Fischer & Schaffer zien een positief-positieve correlatie in de relatie tussen beheersbaarheid met het MCS en de prestaties van het management en het personeel.

#### 4.3 Doel-congruentie

Het derde criterium is doel-congruentie, dat wil zeggen dat er rekening wordt gehouden met de organisatorische en individuele doelstellingen. In een onderzoek - uitgevoerd door Anthony & Govindarajan (2003) in-bij een aantal Amerikaanse organisaties - waar er wordt onderzocht of strategische doelen overeenstemmen met het eigenbelang van het personeel. Blijkt-blijkt dat managers

het MCS vooral gebruiken om strategische doelen te matchen met het eigenbelang van hun werknemers. Alleen blijkt verder uit het onderzoek dat doel-congruentie niet bestaat, want het is onmogelijk om rekening te houden met het eigenbelang van alle werknemers binnen een organisatie. Dit impliceert dat MCS ~~men~~ met doel-congruentie de kwestie van onduidelijke strategische doelen in een onderneming niet kan oplossen.

Echter, onderzochten Bouillon & Ferrier (2006) een aantal bedrijven in de Verenigde Staten waar MCS geïmplementeerd was. Er werd ~~immers~~ onderzocht of strategische doelen overeenstemmen met het eigenbelang van het personeel. ~~En uit~~ Uit het onderzoek blijkt dat er aanzienlijk economische voordelen zijn wanneer een organisatie doel-congruentie realiseert. Het realiseren van doel-congruentie heeft een positief effect op resource accumulatie, operationele efficiëntie, kostenstructuur, flexibiliteit en de kwaliteit van de dienstverlening. Verder zeggen Bouillon & Ferrier dat doel-congruentie inderdaad ~~de~~ het belangrijkste objectief is van het implementeren van een MCS en dat loyaliteit en erkenning fungeren als krachtige drijfveren voor het personeel. Tevens concluderen de onderzoekers dat doel congruentie, op basis van strategische acceptatie en sterkere prikkels, kan leiden tot een goedkoper en efficiënter MCS.

Ten slotte zeggen Bouillon & Ferrier dat het nalaten van het congrueren van doelen kan leiden tot ~~een~~ lage economische prestaties, toenemende informatie-kosten en operationele inefficiënties. Derhalve ~~zien~~ Bouillon & Ferrier ~~zien~~ een positief correlatie in de relatie tussen doel-congruentie en het motiveren van het personeel binnen een organisatie, daarom ~~kunt kan~~ er ~~aan de hand van~~ doel congruentie met ~~het~~ MCS het risico van onduidelijke strategische doelen elimineren.

## 5. Conclusie

Naar aanleiding van ~~het~~ toenemende interesse in een management control systeem door managers, om hun bedrijfsvoering te kunnen ~~beheersing~~ beheersen, ~~is~~ heeft er een onderzoek plaatsgevonden om de risico's binnen de bedrijfsvoering van organisaties te toetsen op een management control systeem. Dit onderzoek heeft zich gefocust op de samenhang tussen het implementeren van het MCS en de bedrijfsvoering, ~~en~~ daaruit luidt de centrale vraag: ~~in~~ in hoeverre worden risico's verminderd binnen de bedrijfsvoering van een organisatie door de implementatie van het ~~Management control systeem?~~ MCS? Deze paper werd geschreven door middel van een literatuuronderzoek om de hoofdvraag zo degelijk mogelijk te kunnen beoordelen.

Uit het onderzoek is gebleken dat niet iedereen akkoord is met ~~het~~ de nut van het MCS. ~~onderzoekers~~ Onderzoekers bevinden niet alleen positieve effecten op de bedrijfsvoering, maar ook weinig of helemaal geen effecten op de bedrijfsvoering. Dit omdat veel managers het systeem alleen benutten als hulpmiddel om eenvoudige taken uit te voeren en dan is er sprake van onvolledig systeem gebruik. Onvolledig MCS-gebruik kan leiden tot onnodig kosten. Verder ~~laat~~ laten verschillende onderzoeken zien dat het voornaamste doel van het MCS is om organisatorische doelen te congrueren met persoonlijke doelen, om het uiterste ~~te halen van~~ uit de werknemers ~~te halen~~. Tevens ondersteunt MCS het management om prestaties te meten volgens de norm en de prestaties ~~te~~ evalueren, zodat de werknemers kunnen worden beloond en gemotiveerd. Ook is uit het onderzoek gebleken dat het systeem een interactief platform biedt om communicatie-risico's te vermijden, zodat er efficiënt kan worden gewerkt om de strategische doelen te bereiken.

Uit het onderzoek kan ik concluderen dat het MCS inderdaad risico's binnen de bedrijfsvoering doet verminderen. Het resultaat werd duidelijk nadat verschillende bedrijfsvoering-risico's werden getoetst op verschillende criteria en de positieve resultaten ~~waren~~ te significant ~~waren~~ om twijfels te kweken. Als het ~~management control systeem~~ MCS goed geïmplementeerd wordt binnen een onderneming, dan zal het de risico's van de bedrijfsvoering minimaliseren.

Toekomstige onderzoek moet zich ~~richting~~ ~~richten~~ op de kwaliteit en ~~de~~ ~~het~~ volledige benutten van het MCS ~~op~~ in de bedrijfsvoering, aangezien dat, ~~dat~~ ~~dit~~ misschien de reden is voor ~~het~~ negatieve ~~bevinden~~ ~~bevindingen~~ uit ~~het~~ ~~eerder~~ onderzoek.

**Met opmaak:** Lettertype: Niet Vet

## Biografie

Met opmaak: Engels (Verenigde Staten)

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. G., Anthony, V. N., Govindarajan, V., & Jaime, J. V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Armash, H., Salarzehi, H. & Kord, B. (2010). Interdisciplinary journal of contemporary research in business. *Management*, 2(6).
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations, and society*, 29(8), 709-737.
- Bouillon, M. L., Ferrier, G. D., Stuebs, M. T., & West, T. D. (2006). The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(3), 265-298.
- Burkert, M., Fischer, F. & Schäffer, U., 2011, Application of the controllability principle and managerial performance: the role of role perceptions, *Management Accounting Research*, 22 (3), 143-159.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured. *Handbook of organizational justice*, 1, 113-152.
- Cunningham, G. M. (1992). Management control and accounting systems under a competitive strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(2).
- Huber, G. P., & Daft, R. L. (1987). The information environments of organizations.
- Drury, C., & El-shishini, H. (2005). *Applying the controllability principle and measuring divisional performance in UK companies*. CIMA.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, January-February, 131-137.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial administration*. NY: Pitman.
- Flamholz, E. G., T. K. Das, A. S. Tsui (1985). Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), 35-50.
- Ghoshal, S., P. Moran (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21 (1), 13-47.
- Heidmann, M., Schäffer, U., & Strahringer, S. (2008). Exploring the role of management accounting systems in strategic sensemaking. *Information Systems Management*, 25(3), 244-257.



- Helms, Marilyn, and Wright, Peter (1992). External considerations: Their influence on future strategic planning. *Management Decision* 30.8 (1992)
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and T. Randall. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations, and Society* 28 (7-8): 715 – 41.
- Lee, J. H., & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), 299-311.
- Langfield-Smith, K (1997), Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 2, pp. 207-232.
- Lundy, J. L., & Lundy, J. (1991). *Lead, follow, or get out of the way*. Berkley.
- McFarland, D. E. (1974). *Management: Principles and practices*. Macmillan Pub Co.
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (4), 297-313.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Otley, D. (1995). Management control, organisational design and accounting information systems. *Issues in Management Accounting*, 45-63.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vancil, R. F., & Buddrus, L. E. (1979). *Decentralization: Managerial ambiguity by design*. Dow Jones-Irwin.
- Williamson, O. E. (1985). *Economic Institutions of capitalism*. New York: Free Press.