

# Management control: **EARLY-STAGE MANAGEMENT CONTROL** ONDERZOEKEN TONEN POSITIEF VERBAND TUSSEN MCS EN ONDERNEMINGSPRESTATIES

In de literatuur is de afgelopen decennia veel geschreven over management control. De meeste publicaties betreffen instrumenten of technieken die in een management controlsysteem (MCS) kunnen worden ingezet. Insteek is hierbij doorgaans het gebruik of de effectiviteit van de instrumenten of technieken op bijvoorbeeld prestaties, met name bij grote bedrijven. Echter, het grootste deel van de ondernemingen in Nederland (maar ook in het buitenland) betreft kleine(re) en startende organisaties (*early-stage firms*). Over gebruik en toepassing van management control in deze categorie organisaties is evenwel weinig geschreven. Dit artikel beschrijft daarom een tweetal onderzoeken (van Tatiana Sandino, 2007 en Antonio Davila & George Foster, 2007) die toegespitst zijn op dit onderbelichte gebied in de accountingsliteratuur: de introductie van management controlsystemen in kleine(re), opstartende ondernemingen.

**Paul Claes:** Er zijn drie redenen te noemen waarom de onderliggende keuzes die worden gemaakt bij het inrichten van een MCS voor een early-stage firm anders zijn dan bij een 'volwassen' organisatie. Ten eerste hebben volwassen organisaties meestal al een uitgebreid aantal formele controlsystemen ingezet en maken ze zich derhalve minder zorgen om 'out of control' te raken dan early-stage firms. Daarnaast is het eerst geïntroduceerde MCS in een organisatie bepalend voor de verdere ontwikkeling van het MCS in de organisatie. Waar een volwassen organisatie zich met name richt op hoe een

nieuw MCS kan worden geïntegreerd met het bestaande, moet een early-stage firm nagaan hoe het eerst te introduceren MCS de keuze voor toekomstige MCS zal beïnvloeden. Als laatste reden kan worden genoemd dat early-stage firms hun informele controlsystemen intensiever gebruiken dan volwassen organisaties, waardoor zij zouden kunnen besluiten om alleen in formele MCS te investeren waarbij managers worden bevrijd van routinematige activiteiten, terwijl ze zich nog steeds informeel op de strategie van de organisatie mogen richten (Sandino, 2007).

Alvorens de onderzoeken van Sandino en Davila & Foster te beschrijven, bespreek ik eerst het artikel van Kober et al. (2007) naar aanleiding van recente discussies over de interrelatie tussen management control en strategie.

### Interrelatie tussen MC en strategie

Management control wordt in de gangbare literatuur gedefinieerd als het proces waarbij managers het gedrag van de medewerkers beïnvloeden om de strategie te realiseren (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007).<sup>1</sup> Dit impliceert dat management controlsystemen (MCS) worden gevormd door de strategie. Kober et al. (2007) stellen echter dat de laatste jaren steeds vaker het standpunt wordt ingenomen dat er een wederzijdse relatie tussen beide variabelen is. Met andere woorden, management controlsystemen vormen, maar worden ook gevormd door, de strategie. Op basis van een literatuurreview komen de auteurs tot een tweetal onderzoeksvragen die centraal staan in hun studie.

Wanneer controlsystemen op een interactieve wijze worden gebruikt, faciliteren deze systemen een verandering in strategie. Dit volgt uit de theorie van Simons (1995) waarin het gebruik van MCS op een interactieve wijze leidt tot het delen van informatie en ideeën, het zoeken en genereren van ideeën en het zoeken naar nieuwe alternatieven. Door deze interactie kunnen nieuwe strategieën ontstaan. Dit leidt tot hun eerste onderzoeksvraag: het interactieve gebruik van MCS draagt bij aan het faciliteren van een verandering in strategie.

De tweede onderzoeksvraag reflecteert de traditionele rol van MCS. De traditionele contingentie-benadering houdt in dat een passend MCS voor een organisatie afhankelijk is van verschillende contextuele variabelen, inclusief strategie. Deze benadering suggereert een passieve relatie tussen MCS en strategie, dusdanig dat het MCS het resultaat is van de strategie. Er dient vervolgens een match te bestaan tussen strategie en MCS om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Kober et al., 2007). De

tweede onderzoeksvraag luidt derhalve: het MCS verandert naar aanleiding van een verandering in de strategie.

Met behulp van een casestudy bij een Australisch bedrijf dat pathologische diensten aanbiedt worden deze twee onderzoeksvragen beantwoord. De resultaten laten een strategieverandering zien die wordt ingeleid door de introductie van New Public Management hervormingen. De organisatie veranderde van een 'reactor' strategietypologie naar een 'defender' typologie waarin hoge kwaliteit en kosteneffectiviteit centraal stonden. Hierna ontwikkelde de organisatie zich nog verder door naar een strategie waarin zij zichzelf differentieert ten opzichte van haar concurrenten door actief te concurreren op de bestaande markt en te zoeken naar nieuwe markten ('prospector' typologie). De resultaten laten ook een verandering zien in het gebruik van MCS-mechanismen. De studie toont dat het gebruik van resultaatbeheersing en cost control toeneemt op een interactieve wijze hetgeen een verandering in strategie faciliteert. De introductie van interactieve bijeenkomsten over bedrijfsmatige en operationele zaken droeg bij aan inter-hiërarchische communicatie en discussie. Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting doordat lagere managers met hun superieuren spraken over de ontwikkeling van budgetten en het monitoren van verschillen. Hierdoor werd ook meer bewustzijn gecreëerd voor financiën. Op deze wijze droegen de MCS-mechanismen bij aan strategieveranderingen, consistent met de eerste onderzoeksvraag.

Het onderzoek toonde ook aan dat controlmechanismen om middelen met elkaar te delen (door de formatie van interdisciplinaire werkgroepen met als doel kosten te besparen) en bureaucratische beheersmechanismen (als middel om zich te kunnen differentiëren van concurrenten) een rol speelden in het strategisch veranderingsproces. In beide gevallen werden veranderingen in de MCS-mechanis-

‘Een goede ‘fit’  
tussen MCS en  
strategie is van  
groot belang’

#### Noot

<sup>1</sup> Voor een uitgebreider verhandeling over management control verwijs ik naar de bijdrage van Claes (2008) in het Handboek Management Accounting.

# ‘MCS zijn niet slechts een resultante van de strategie, maar ook een beïnvloeder voor de strategie’

men aangebracht als resultaat van een strategie die werd nagestreefd. Derhalve veranderde het MCS naar aanleiding van de strategie, hetgeen consistent is met de tweede onderzoeksvraag.

Hiermee hebben Kober et al. aangetoond dat er een interrelatie bestaat tussen strategie en management controlsystemen. Management control is dus niet alleen het proces om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden om de strategie te realiseren, maar ook dat het interactief gedrag van medewerkers kan leiden tot het veranderen van de strategie.

## Eerste introductie MCS

In dit licht kan ook de eerste inrichting van een management controlsysteem in een kleine(re) of startende organisatie worden bekeken, een periode waarin strategie een belangrijke plaats inneemt. Sandino (2007) onderzocht de introductie van een management controlsysteem in jonge, groeiende organisaties. Reden voor de introductie van controlsystemen in dergelijke organisaties zijn bijvoorbeeld het ontstaan van nieuwe functies, het toenemen van het aantal managementlagen, functies die meer interrelaties krijgen en toenemende coördinatie- en communicatiebehoeften (Greiner, 1998). Als gevolg hiervan introduceren managers in deze early-stage firms formele management controlsystemen, gedefinieerd als ‘formele (geschreven en gestandaardiseerde) op informatie gebaseerde procedures en statements, die door managers worden gebruikt om het gedrag en activiteiten in de organisatie te monitoren en beïnvloeden’ (Simons, 1995: 5). Het opzetten en in stand houden van een MCS is echter kostbaar en kost veel tijd, met als gevolg dat early-stage firms hun eerste MCS-maatregelen waarschijnlijk selectief zullen kiezen (Sandino, 2007).

Haar onderzoek is gericht op drie onderzoeksvragen. De eerste vraag is gebaseerd op zogenaamde life-cycle studies waaruit blijkt dat early-stage firms zich doorgaans richten op plannen, budgetten en incentives. Deze studies houden meestal echter geen rekening met de rol van contingenties binnen de verschillende groeifasen, daarmee veron-

derstellend dat alle organisaties in een zelfde groeifase gelijke typen MCS zouden introduceren. Zo komt ze tot de eerste onderzoeksvraag: Welke typen initiële MCS passen early-stage firms toe? Variëren initiële MCS tussen early-stage firms?

De tweede onderzoeksvraag is gebaseerd op de determinanten die de keuze voor initiële MCS bepalen. Dit komt voort uit literatuur waarin de omstandigheden waarin de onderneming zich bevindt door de strategie worden gedomineerd omdat hiermee alle contextuele variabelen beïnvloed kunnen worden (zoals externe omgeving en technologie). Daarnaast suggereert de organisatietheorie dat een strategie die wordt ondersteund door het organisatieontwerp en controlsysteem tot een krachtig concurrentievoordeel leidt (bijvoorbeeld Porter, 1980). Onderzoeksvraag twee luidt derhalve: Toont de keuze voor bepaalde typen MCS in early-stage firms een verband met de gekozen strategie? De laatste onderzoeksvraag bouwt hierop voort door na te gaan of de keuze voor het type initiële MCS invloed heeft op de prestaties. Voor volwassen organisaties wordt in de literatuur namelijk wel bewijs gevonden dat bepaalde combinaties van strategieën en MCS leiden tot superieure prestaties (bijvoorbeeld Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Simons, 1987; Govindarajan & Gupta, 1985). Aangezien in een early-stage firm het initiële MCS het fundament is waarop toekomstige MCS worden ontwikkeld, zou dit initiële MCS wel eens van nog groter belang kunnen zijn voor toekomstige prestaties. Dit leidt tot de derde onderzoeksvraag: Zijn de ondernemingsprestaties en waargenomen bruikbaarheid van het initiële MCS gerelateerd aan de ‘fit’ tussen het initiële MCS en de strategie?

Sandino beantwoordt de eerste vraag door gebruik te maken van interviews en de laatste twee vragen door middel van enquêtes. Beide vinden plaats bij detailhandelsbedrijven die maximaal 20 jaar geleden zijn opgericht en minimaal 20 winkels of verkooppunten hebben. Hierdoor is het zeker dat de resulterende steekproef bestaat uit jonge en op groei georiënteerde bedrijven.

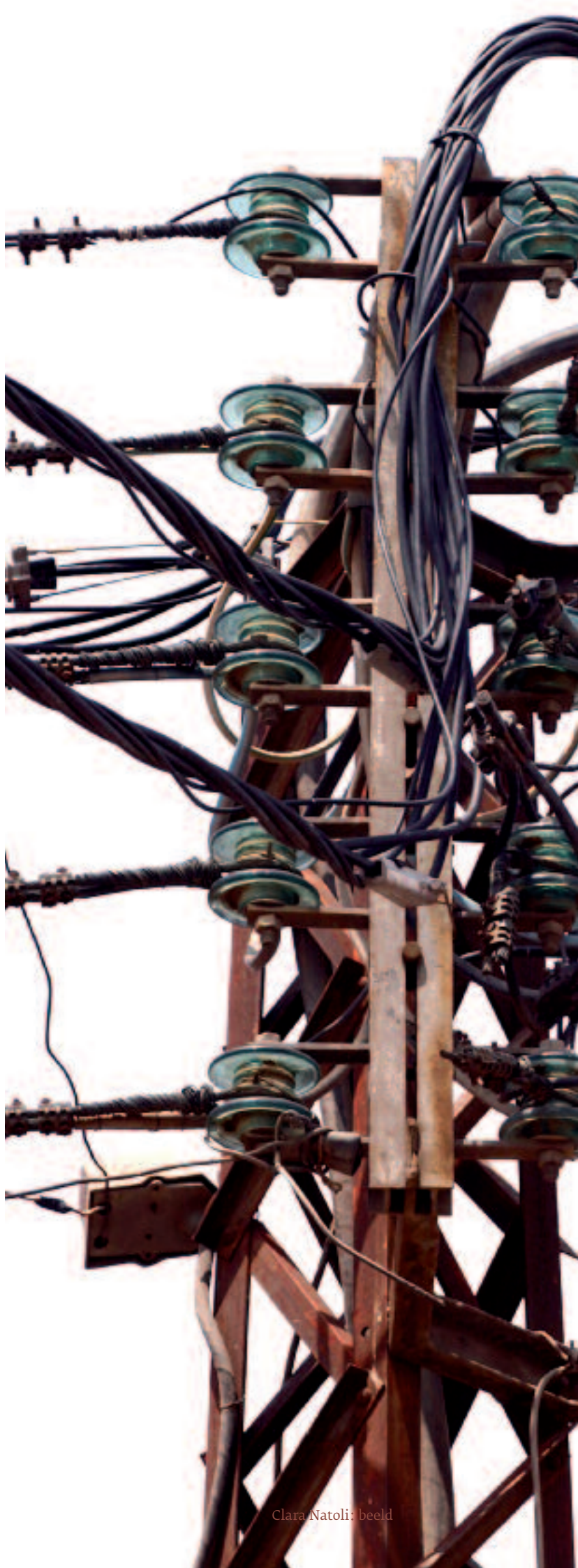
## Categorieën MCS

Het antwoord op de eerste vraag toont aan dat early-stage firms vier categorieën van initiële MCS introduceren, afhankelijk van hun doelstellingen. Ten eerste een *basic* MCS dat voor alle organisaties gelijk is en wordt gebruikt voor het verzamelen

van informatie ten behoeve van planning en elementaire operationele activiteiten (bestaande uit budgetten, prijsstellingssystemen en voorraadbeheersing). Daarnaast kan een *cost* MCS voorkomen dat wordt geïntroduceerd om een efficiëntere bedrijfsvoering te realiseren en kosten te minimaliseren (met kostenbeheersingsmaatregelen en kwaliteitsbeheersing). Een derde categorie is de *revenue* MCS waarmee groei en lering van de markt worden beoogd (en waarmee tevens op ontwikkelingen in de markt kan worden gereageerd; gericht op marketing databases en verkoopproductiviteit). Als laatste kan een *risk* MCS worden ingevoerd, dat wordt gebruikt om risico's te reduceren en de activa te beschermen (door gebruik te maken van beheersmaatregelen die preventief werken ten aanzien van verduistering van activa, interne audits, transacties natrekken, 'checks and balances', codes of conduct, credit controls en beleid en procedures).

De tweede vraag kan bevestigend worden beantwoord. De keuze van controlsystemen is afhankelijk van de strategie. Early-stage firms met een low-cost strategie introduceren naast het basic MCS vaker een *cost* MCS en *risk* MCS dan bedrijven die deze strategie niet volgen, al is het verband met *cost* MCS zwak. Dit kan worden toegeschreven aan het feit dat een basic MCS al een aantal beheersmaatregelen omvat om een low-cost strategie te ondersteunen (bijvoorbeeld het budget). Early-stage firms die een differentiatie strategie volgen blijken significant meer nadruk te geven aan een *revenue* MCS. Ondanks dat zij minder gebruik maken van *cost* MCS en *risk* MCS, blijken zij juist wel weer speciale aandacht aan het gebruik van 'beleid en procedures' (als onderdeel van *risk* MCS) te geven. Deze bevindingen gelden voor differentiatie op het gebied van zowel customization (wanneer binnen het *revenue* MCS meer nadruk wordt gelegd op sales productivity) als voor product leadership (met meer nadruk op marketing databases).

Het antwoord op de laatste vraag laat zien dat een goede 'fit' tussen MCS en strategie van groot belang is, waarmee ook het belang van een MCS wordt benadrukt. De resultaten uit haar analyses tonen aan dat er een significant positief verband bestaat tussen de 'fit' en onderzochte prestatie-maatstaven, waardoor bedrijven met een juiste 'fit' daadwerkelijk beter presteren dan bedrijven met een lage 'fit'.



## Portfolio van MCS

De laatste studie die ik in dit artikel bespreek is van Davila & Foster (2007). Zij onderzoeken bij 78 early-stage firms de ontwikkelende portfolio van MCS. Zij hebben hiervoor 46 controlinstrumenten die in een MCS kunnen worden toegepast onderverdeeld in acht categorieën: financial planning, financial evaluation, human resource planning, human resource evaluation, strategic planning, product development, sales/marketing en partnerships (samenwerkingsverbanden). De volgende drie vragen staan in hun onderzoek centraal: (1) Hoe snel voeren early-stage firms financial planning<sup>2</sup> en evaluatie<sup>3</sup>-systemen in, in vergelijking met andere MCS? (2) Welke variabelen tonen een verband met de snelheid waarmee deze systemen worden ingevoerd, en (3) Beïnvloedt de snelheid waarmee MCS worden ingevoerd de vervanging van de CEO (vanuit de gedachte dat de oprichtende ondernemer geen goede manager hoeft te zijn)?

Om deze vragen te beantwoorden is gebruikgemaakt van publieke informatie, enquêtes en interviews om over de eerste vijf jaar na oprichting uitspraken te kunnen doen over de drie vragen.

Bij de beantwoording van vraag 1 komt duidelijk naar voren dat de categorie financial planning het meest wordt toegepast, stijgend van omstreeks 18% van de early-stage firms in jaar één tot rond de 75% van deze bedrijven in jaar vijf. Daarnaast betreffen de drie meest toegepaste categorieën allemaal planning: financial planning, strategic planning en human resource planning. Een derde opvallende bevinding met betrekking tot het invoeren van MCS is dat gedurende de eerste drie jaar de categorieën financial evaluation en human resource evaluation lager scores dan de drie planningcategorieën, maar dat deze categorieën vanaf jaar vier sterk in gebruik toenemen. Een laatste resultaat is dat sales/marketing en partnerships gedurende de eerste vijf jaar na oprichting zeer matig scores. Alleen de controlsystemen 'verkooptargets' en 'beloningsystemen voor verkopers' scores in sales/marketing

iets boven de 45% in jaar vijf, maar andere systemen in deze categorieën eindigen rond de 20-25%. Wanneer de omvang van het bedrijf in ogenschouw wordt genomen (in aantal medewerkers), blijken de toepassingspercentages te blijven stijgen tot een omvang van ongeveer 100 medewerkers. Tussen 100 en 150 medewerkers (bovengrens) is er nauwelijks nog een toename in MCS waar te nemen.

Voor beantwoording van vraag 2, welke variabelen een verband tonen met snelheid van invoering, is gebruikgemaakt van andere onderzoeken. Hieruit bleek dat financiering met venture capital (VC) invloed heeft op de professionalisering van managementsystemen. De studie van Davila & Foster bevestigt dit beeld. Early-stage firms die gebruikmaken van venture capital passen sneller en vaker MCS toe dan bedrijven zonder deze vorm van financiering. De eerste verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat VC-bedrijven veel sneller groeien waardoor de behoefte aan MCS sneller toeneemt (zij hebben geen tijd om informele systemen toe te passen). Een tweede reden is dat bedrijven juist aanspraak maken op VC omdat ze in de eerste jaren negatieve cashflows hebben. Financial planning faciliteert het gebruik van de beperkte kasmiddelen en geeft bovendien een beter beeld om de onderhandelingen voor aanvullende kasmiddelen in te gaan. Als laatste reden kan worden genoemd dat de venture capitalists controlsystemen opleggen aan de early-stage firms of deze zelf de organisaties binnenbrengen door het inhuren van managers. Het is hierbij met name opvallend dat de bedrijven die met VC zijn gefinancierd sneller en vaker financial evaluation systemen invoeren dan wanneer de gehele steekproef wordt bekeken (vraag 1).

Een andere variabele die volgens literatuuronderzoek invloed heeft op de snelheid van invoering is groei. Dit komt voort uit de toenemende coördinatie- en communicatiekosten die samengaan met de toenemende complexiteit van de onderneming. Groei wordt hierbij gemeten door het aantal medewerkers aan het eind van ieder jaar. De data van Davila & Foster laten zien dat naarmate de organisaties groeien, de intensiteit van controlsystemen toeneemt. Overigens wordt hierbij opgemerkt dat uit literatuuronderzoek bleek dat groei op zich ook wordt gefaciliteerd door de gebruikte controlsystemen. Zij vormen als het ware de managementinfrastructuur om het businessmodel op te rekken. Deze interrelatie wordt bevestigd door Davila & Foster.

### Noot

<sup>2</sup> Bestaande uit: operationeel budget, cashflow- en verkoopprojecties.

<sup>3</sup> Bestaande uit: investerings en uitgaven-goedkeuringsprocedures, product en customer profitability analysis, en customer acquisition cost analysis.

# ‘Groeï op zich wordt ook gefaciliteerd door de gebruikte controlsystemen’

De laatste onderzoeksvraag is gebaseerd op onderzoeken die stellen dat de vervanging van ondernemers op de CEO-positie vaak verband houdt met de problemen die deze individuen ervaren om zich te hervormen tot managers (bijvoorbeeld Chandler & Jansen, 1992; Willard et al., 1992). Hiervoor zijn de onderzoekers nagegaan bij welke bedrijven de oprichter is vervangen. Overigens speelt hier ook weer de venture capitalist een rol, aangezien voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat de oprichter-CEO bij VC-financiering sneller wordt vervangen. Daarnaast wordt nog een aantal andere aspecten in de onderzoeksmodellen meegenomen, zoals ervaring (ook met andere start-ups). Analyses laten zien dat de oprichters inderdaad vaker worden vervangen, met name in organisaties waar MCS minder zijn ingevoerd. Overigens blijven CEO's in de IT-industrie korter in functie dan in andere bedrijfstakken, hetgeen ook geldt voor grotere bedrijven. Als een CEO ervaring heeft met eerdere start-ups, wordt de kans op een langere zittingsduur groter.

## Conclusie

Uit de beschreven onderzoeken blijkt dat management controlsystemen (MCS) niet alleen voor grote, volwassen organisaties van belang zijn, maar dat met name early-stage firms hieraan veel aandacht moeten besteden. Waar management control vanuit een traditioneel oogpunt is bedoeld om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden om de strategie van de organisatie te realiseren, blijkt het MCS niet slechts een resultante van de strategie, maar ook een beïnvloeder voor de strategie (Kober et al., 2007). Groei, die doorgaans vaak voorkomt bij early-stage firms, is in dat opzicht een factor die zowel de strategie beïnvloedt als gevolg van het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, als ook een beïnvloedende factor voor het MCS. Dit vanwege het feit dat het initiële MCS de basis vormt voor verdere groei en daarmee uitbreiding van het MCS (Sandino, 2007). Het MCS heeft hierbij ook een wederkerig perspectief, aangezien een goed MCS de groei faciliteert, maar dat de toenemende complexiteit als gevolg van groei een goed MCS noodzakelijk maakt.

Financiële planning blijkt in de early-stage firms vaak het eerste controlsysteem dat wordt ingezet, in de vorm van budgettering en cashflowprojecties (Davila & Foster, 2007). Aangezien uit de onderzoeken blijkt dat er een positief verband bestaat

tussen invoering van MCS en de ondernemingsprestaties, is het van harte aan te bevelen dat early-stage firms ook al reeds in een early-stage gaan nadenken over het ontwerpen en inrichten van een management controlsysteem.

## Referenties

- Anthony, R. & V. Govindarajan (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 12th edition.
- Chandler, G. & E. Jansen (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-237.
- Chenhall, R. & K. Langfield-Smith (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 243-264.
- Claes, P. (2008). *Management Control. Handboek Management Accounting*. Deventer: Kluwer.
- Davila, T. & G. Foster (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82 (4), 907-937.
- Govindarajan, V. & A. Gupta (1985). Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), 51-66.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow (reprint). *Harvard Business Review*, 76 (3), 55-67.
- Kober, R., J. Ng & B. Paul (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18, 425-452.
- Merchant, K. & W. van der Stede (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex, England: Pearson Education Limited, 2nd edition.
- Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82 (1), 265-293.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 357-374.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Willard, G., D. Krueger & H. Feeser (1992). In order to grow, must the founder grow: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7, 181-195.

Paul Claes is universitair docent accounting, Vrije Universiteit Amsterdam.