

UYGULAMALI MUHASEBE

YÖNETİMİ*

Mahmut YARDIMCIOĞLU*

Muhasebenin tarihsel ve çağdaş incelemeleri konusunda, muhasebe faaliyetlerinin geniş bir alanıyla ve sosyal düzenlemeleriyle ilişkide olduğu yolların gösterildiği ve gösteriliyor olduğu bilgiler bulunmaktadır. Bu incelemelerde, yorumlu muhasebe araştırmaları için popüler bir araştırma olan organizasyon ve kurum bağlantısında, muhasebenin kurulu düzenindeki anlayışımızı geliştirdik (Hopwood ve Miller, 1994). Özel durumlarda, yorumlu incelemelerdeki muhasebe, özel anlamları üzerinde akan aydınlığı araştırmada, bazı formları veya diğerlerini araştırmak için hedefledi ki, onların içinde kurum veya çevre varmış gibi muhasebeye tabi tutulurlar. Ters olarak, muhasebe kollara ayrılır, genişler ve kurumu yönlendirir (Burchell, Clubb ve Hopwood, 1985 sayfa 385).

Burada muhasebe, etrafındaki kurumsal düzenlemelerin derli toplu bölümleri, yüksek seviyede yapılar ve düşük seviye hareket arasındaki ayrımları çözümsellikten kaçınarak, pratik faaliyetin direk bir sonucu olarak tasarlandı. Muhasebe, kendi bağlamının biçimlenmesiyle ilişkilendirildiği için, varsayılmış fonksiyonel özelliklerine başvurmayla kolaylıkla anlaşılabilir.

Muhasebenin seçkin bir geçmişi olmasından dolayı güçlü yapıların işlev gördüğü varsayılır. Muhasebenin ilk yorumlu incelemeleri fonksiyonel incelemelerin kolaylaştırılmasını doğrulamak için sık sık araştırıldı. Bir fonksiyoncunun bakış açısından alınan örgütsel objeler, sıkı bir şekilde izledikleri ve nadiren netleştirilen hesaptan önce yer almadığı muhasebe kullanımını belirlemek zorunda olduklarını gösterdiler (Cohen, March ve Olson 1972; March 1987). Muhasebe ve örgütsel objeler, objelerin olası muhasebe bilgisi tarafından etkilendiği anlayışıyla birbirine bağlıdır (Swieringa ve Weick 1987). Dahası, objeler devamlı bir şekilde yeni bilgiler ışığında yeniden formüle edilirler ve hesaplar gözden geçirilir (Den Hertog 1978; Hedberg ve Jönsson 1978; Preston Copper ve Coombs 1992). Bu yüzden muhasebe çeşitli siyasal kullanımları kendi kendine ekler (Bariff ve Galbraith, 1978; Markus ve Pfeffer, 1983; Wildavsky, 1978).

□ Bu çalışma Thomas Ahrens (Accounting Group, Warwick Business School, Coventry, CV4 7AL, United Kingdom), Christopher S. Chapman (S. Business School, University of Oxford, Park and Street, Oxford, OX1 1HP United Kingdom) 'ın "Management Accounting as Practice" adlı çalışmasının çevirisidir. (Accounting, Organizations and Society 32 (2007) 1-27)

□* Yrd.Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF., Muhasebe Finansman ABD

Anlayışa bir anahtar olarak, örgütsel aktörlerin, stratejik objeler ile özel çözümler arasındaki seçimin bazı seviyelerini tuttuğuydu (Child, 1972). Onlar muhasebenin ve örgütlerinde işleyen çeşitli kavramlar üzerinde ilerler (Ahrens ve Chapman, 2002; Boland ve Pandy, 1983; Chua, 1995; Mouritsen, 1999). İleriki alternatifler, kullanım için düşünülmemesinin yanı sıra, muhasebe yönelttikleri şimdiki ve geçmiş kararların anlayışını kurmak için çok gerekli kaynaklardır (Ansari ve Euske, 1987; Brunsson,1990). Karar almayla bağlantılı olduğu kadar, örgütsel öğrenmeler pazarlık yapma ve rasyonelliğin işlemleriyle de bağlantılıdır (Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes ve Nahapiet, 1980).

Muhasebenin bu tür yorumsal incelemelerinin birikmiş etkisi, muhasebenin değişkenliğini ve esnekliğini (Dent 1986) ve muhasebe sistemlerinin niyet edilmemiş sonuçlarını kurmak içindir (Burchel 1980; Den Hertog, 1978; Hedberg, Nystrom ve Starbuck, 1976).

İlk yorumlu incelemeler kuramsal olarak iyi bulunduğu ve arşiv incelemeleri ve alan araştırmaları tarafından da desteklendiğinde, bu incelemeler aynı zamanda, onun politikasını, sembolünü ve alışılmış fonksiyonunu ön planda tutan “tam politik”, “niyet edilmemiş” “geçici” v.b olarak muhasebeyi tasvir ederler. Onlar nispeten araştırılmamış muhasebenin uygulamalı ticari ve stratejik kullanımını terk ettiler. Anlaşılabilir bir şekilde, iş görür ilk yorumsal incelemelerin kolaylaştırılmasını doğrulamaya yönelik araştırmada, muhasebenin, özel fonksiyonların oluşmasındaki rolünün içinden organizasyonlara yardım edebilir ve elbette eder. Örgütsel üyeler, muhasebenin sınırlamasından ve uygulamaları bildirmekten uzak

olabilirler. Bununla birlikte, örneğin, resmi zorunlulukları, meslektaşlarla haberleşmeyi, gayri resmi objeleri izlemeyi, değişim maliyetlerinden sakınmayı v.s.yerine getirmek için onları cezp etmeye devam ederler. Böyle kullanımlar sayesinde, muhasebe potansiyel olarak, örgüt motivasyonlarının şekillendiği ve örgütlerin bilinçli hareketi koordine ettiği yollara önemli katkılarda bulunabilir.

Muhasebenin politik, ticari ve teknik kullanımlarının bağlantısı, çok büyük bir Amerikan kimyasal şirketinin dört iş ünitesinde, dört özel yatırım projesi doğrultusunda Bower’ın (1970) ödenek araştırma işleminin incelemesini örneklerle açıklandı. Bower; iş, çevre ve stratejilerinin, iş ünitelerinin ve kurumların resmi organizasyonu ve politikalarını (onların muhasebe sistemleri dâhil) ve ferdi örgütsel üyelerin değerlerini, arzularını, duygularını ve stratejik, ticari, teknik ve projelerinin politik potansiyel yargılamasını ve onların gelişimini ve sonuç olarak kabulünü veya reddini nasıl etkilediğini ayrıntılı bir şekilde gösterdi.

Kanıt, finansal analizlerin özel bir tekniğine ilişkin önemsizliğini ve finansal modelin sınırlı yararını ortaya çıkarırken, o aynı zamanda yönetimin yatırım projelerini kontrol edebileceğini de gösterir (Bower, 1970, sayfa 279).

Onlara doğru uygun bir şekilde, diğer örgütsel üyeleri düzenleyen yollarda, projeleri bağlamlamanın örgütsel işi, başarılı bir yatırım teklifini hazırlamanın kalbine uzanır. Bower, yorumlu edebiyat için daha sonra önemli bir tema olan muhasebenin noksanlığının çoğundan haberdardı fakat daha fazla ilgilendiği örgütsel üyelerin nasıl şekil aldığı ve yine de muhasebe yoluyla örgütsel objelerin nasıl izlendiğiydi. Bower, özel bağlamda örgütün yapısal görünüşünü etkilemede, yöneticilerin

anlama yeteneğini açıklamak için “örgütün şartlı bir teorisi” isimlendirmesiyle kitabını tamamladı.

Benzer bir yapıda ve muhasebenin olası bir teorisinin başlangıçlarını göstermenin (kanıtlamanın) avantajıyla, Hopwood (1989) inceden inceye derecelendirilmiş, özel öncelikleri doğrultusunda kullanmak için onları yerleştirmeye çalışan örgütsel üyelerin belleklerinde, iyi özel olasılıklar olarak

Hopwood, var olan muhasebe bilgi sistemleri tarafından verilen formları, tecrübeli muhasebeci ve yöneticilerin kaygılarını, nesnelere önemi gibi konuları, özel organizasyonların operasyonel işlemlerinde muhasebenin anlamını nitelendirmek için araştırdı. Onun durumu, muhasebe, işlemler ve stratejik öncelikler arasındaki uyumun özel bir çeşidini tanımlar. Olası edebiyatta görülen genel stratejik duruşlar ve genel muhasebe sistem özellikleri arasındaki uyumdan farklı olarak, Hopwood, üyelerin muhasebelerini kullanımı içinde rol almış uygulamalı anlayışları ifade etmek için araştırdı. Değerlendirmeye ve araya girmeye imkân vermeyenlerde olduğu gibi, organize üyeler için muhasebe işlemlerinin anahtar görünüşünü aydınlatığı yolları vurguladı.

Olası teoride, bağlam ve muhasebe arasındaki uyumun analizini, organizasyonlar ve onların yan sistemleri hakkındaki toplam bilgileri bir araya getiren anketler sayesinde desteklenir. Karşılık olarak, pratik teori yan sistemlerin fonksiyonel ayrıntılarını derinlemesine araştırmak için çabalar. Uygulamalar, anlayışlar ve sosyal grupların gelenekleri ile onların istekleri ve acele sorunları arasında birden hızlanmış özel ilişkiler konusundadır.

Paylaşılmış kaynakların bir seti olarak uygulamaya başvuran düzen ve anlaşmanın hesapları, onu düzenleyerek

muhasebe uygulamaları incelemesinin bir vizyonunu rahatça dile getirerek muhasebenin uygulamalı özelliğini araştırdı.

[...] muhasebenin teknik uygulamaları, onlara atfedilen anlamları ve önemleri ile diğer örgütsel uygulamalar ve oturttukları işlemler arasında derin bir nüfuz etme (Hopwood, 1989, sayfa 37).

paylaşılmış uygulamaların sistemini yenileyen pasif değil ama aktif üyeleri kabul eder (Barnes, 2001 sayfa 17’den 18’e kadar).

Barnes’in (2001) deki uygulama görüşüne benzer olarak, Hopwood’un (1987, 1989) muhasebenin sosyal olarak yerleştirilmiş bağlamında özel bir ortalama boyut vardı. Organize üyeler, yönetim gayretlerine dayandırdıkları muhasebe ve organize işlemlerin paylaşılmış anlayışlarını geliştirirler ve değerlendirirler.

Barnes’in uygulamasında olduğu gibi (2001), muhasebe, idari aracılığın eşzamanlı fonksiyonel ve normal görünüşlerini kabul etmiş zaman süresince, muhasebe bir kaynak olarak düzenlemiş yasada yenilenir. Hopwood’un (1987) tavsiyesi, organize öncelikler arasındaki karışık bağlantıyı anlamak için, muhasebe sisteminin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Sayısız organize anlatıların varlığına dair, Hopwood, muhasebe sayesinde onları birbirine uyuşturmuş görüşler içinden, organize strateji, organize rekabetçiliğin anahtar işlemleri ve muhasebe bilgi sistemleri arasındaki kesişimde çoğunlukla organize katılımcılar tarafından önemli sayılanların üzerine odaklandı.

Muhasebe uygulamalarının dayanmamasının olası anlayışında ve rollerini keşfetmede önceki incelemelerin başarıları, sosyal ama eşit olmayan stratejik ve ticari bir teknoloji olarak

muhasabe üzerindeki vurgular, muhasabe ve diğer organize uygulamalar arasındaki bağlantıların anlayışımızda önemli bir boşluk bıraktı. İdari kontrolün modern müzakeresi (örneğin Kaplan ve Norton, 1996; Simons, 1995) sık sık stratejik kaygıları dile getirmek için çabalar. Bununla birlikte, çabalarının zaman alabileceği nedeniyle, özel faaliyetler üzerinde özenle hazırlanmaya eğilimli değillerdir. Örneğin, yöneticiler ne kadar tam anlamıyla, “yeni bir stratejik yönetim sisteminin köşe taşı olan” dengelenmiş skor kartı (Kaplan ve Norton, 1996 sayfa 75) yaparlar ve kendi bitirilerinde onu nasıl kalıba sokarlar? Sonuç, akademik ve böyle gelişmelerin öncü hesapları arasında sık sık umutsuz bir vakiadır.

Bu kâğıtta, uygulamada yönetim muhasabesinin anlayışımızdaki bu türlü boşluklarını doldurmak için, bir düzen içinde uygulama teorisini ilerleteceğiz. Onlar yüksek derecede özel gündemleri sık sık izlemekte olmalarına rağmen, uygulama teorisyenleri, içinde hareketin öncelikli olarak politik, ekonomik, kültürel veya teknolojik bağlamın görünüşüyle ilgili olduğu- Ortner’in (1984) “sistem” olarak adlandırdığı şey-yollarda ifade etmeyle ilgiliydi.. Sosyal teorideki hareketin ilişkin ihmali doğrulama ile ilgili, sosyal düzenin çeşitli derecelerinde sonuç vererek, yapı bağlamlarından hareketin nasıl ortaya çıktığının teorilerini geliştirmeye yöneldiler (Örneğin, Bourdieu, 1977; Giddens, 1984). Ne bir objektif sistem faaliyeti belirler ve ne de sosyal bir olgu bireysel hareketlerin baskısı yoluyla basitçe açıklanabilir.

İdari kontrolün bir alan inceleme analizi İngiltere’de bir restaurant zincirinde gerçekleşti. Normal hareketin direk bir sonucu olarak, muhasabenin kullanımındaki intizamları ortaya çıkarabilmek için, özellikle Schatzki’nin (2001, 2002, 2005), uygulama teorilerinin

özel hatlarını çizeriz. Örgütsel ve fonksiyonel hiyerarşi içinden çizilmiş müzakere ve gözlemleri getirerek, özel örgütsel üyelerin, tabii ki önemli stratejik görevleri yoksa, örgütsel nesnelere en az yan setlerini gerçekleştirmek için muhasabe kullanmaya çalıştığı yolları, birinin, muhasabenin yerleşmiş fonksiyonu olarak adlandırabileceği şeyi özenle hazırlarız.

Lokali Genelleştirme

Faaliyetin direk bir sonucu olarak sosyal düzene dair tasarlama fikri muhasabe edebiyatında yeni değildir ve uygulamanın çeşitli özel fikirlerini geliştirdi. Özellikle, idari incelemeler, bilginin sistematik gövdesinin disiplinci güçlerininin tarihsel bir anlayışından gelen muhasabe uygulamasının karışık bir fikri geliştirdi. Yüzeysel konuşarak, örgütler ve mevkilerin fonksiyonu ve bünye üzerinde özel sistematik etkiler üreten yollarda hangi muhasabe şartları altında kurumsallaştığını delineate etmek için çabaladılar ve böylece muhasabe uygulaması olarak tarihsel olarak sınırlandırılabilen tanımlarlar (örneğin Hoskin ve Macv, 1986, 1988; Miller ve ‘Leary, 1987; Miller ve Rose, 1990). Böyle yapmada, bu edebiyat, muhasabe ve örgütsel işlemlerin çoğu incelemelerinin önemli bir meselesi olan örgütsel politika ve anlayış üretmedeki muhasabenin bulaştırılmasından tutunda, örgütsel işlemin bizzat kendisinin oluşumuna kadar ilerlerdi. Muhasabe, sadece herhangi bir yolda kullanılan bir teknoloji olarak değil örgütsel ve sosyal kurumların iskeletine sızdığı da görüldü, fakat [...] özel bir stratejiye veya programatik isteğe her zaman esasen bağlanmış [...] etkiyi artırmak için, ekonomik büyümeyi ilerletmek için, sorumlulukları teşvik etmek için, karar almayı geliştirmek için, rekabetçiliği artırmak için (Miller, 2001, sayfa 394).

İşlerin çoğunda muhasebenin kurulmuş programatik isteği üzerinde Miller'in ısrarı Goodwin'in (1994) bilinçli yapı olarak adlandırdığı şeyin önemini muhasebe edebiyatında yerleştirmeye yardımcı oldu. Toprak renklerini sınıflandırmak için arkeologlar tarafından kullanılan standart bir renk şemasını müzakere ederek, Goodwin sunu gözlemledi.

Toprağın bakıldığı, tüm olası yollara dair, bu formu kullanan öğrencilerin fark edilebilir çalışması, çamurun çok ayrıntılı örneğinin kesin rengini tespit etme üzerine odaklanır. Onlar aktif kavrama işinde çalıştırılır, fakat o işin katsayısı, onların kavrayışını organize eden sistem tarafından kuruldu. Kodlama şeması olarak Insofar, dünyaya doğru bir yönlendirme kurar, uygun geometrik yerin bir ayrılmış olmadığı niyetin yapısını oluşturur. Cartesian kafası ama daha fazla geniş örgütsel sistem, formlar gibi günlük bürokratik dokümanlar sayesinde karakteristik olarak arabuluculuk eden biri (Goodwin, 1994 sayfa 609).

Daha genel olarak, muhasebe yaparken, grafikler, haritalar ve diğer şemalar, kavrayışı etkili bir şekilde yapılandırabilir. Muhasebe kuralları ve kategorileri sosyal kavrayışı önyargılı kılar (Cooper, 1980) ve muhasebe geleneğinde maksatlı bir şekilde enshrined yapı üzerindeki ısrar, düzenleyici çözümler için araştırmayı engeller (Young, 1996).

Miller'in muhasebenin programatik karakteriyle ilgili çalışması, bilinçli yapıların özel durumlarda, insanların, muhasebelerin, fikirlerin, binaların, malzeme akışlarının v.s, genelleştirilebileceğinin yollarını vurgulamaya çalıştı. Muhasebe örgütsel fonksiyonlarının bir analizine dönerek, idari edebiyat daha genel olarak, örneğin yazma, indeksleme ve derecelendirmenin

yeni formlarının açılması için, muhasebeyle bağlantı kuran olaylar yoluyla veya sosyal hayatın farklı alanlarını standartlaştırmadaki daha genel politik gayretler yoluyla organizasyonun ötesinde muhasebenin daha geniş sosyal önemi üzerinde özel bir görünüm açtı (Hoskin ve Macve, 1986).

Bu yoldan inceleyerek, muhasebenin uygulamalı yapıldığı şartlar, muhasebenin sosyal düzenin yapımında bulaştırıldığı özel örnekler üzerinde odaklanarak makro yapılar ve mikro hareketler arasındaki hantal farka engel oldu. Fakat o aynı zamanda muhasebenin örgütsel üyeler tarafından seferber edildiği ayrıntılı uygulamaları da araştırarak engelledi. İdari uygulama fikri, hareketin varsayılan orijinleriyle aslında ilgiliydi, yani, onun geneli "stratejik veya programatik istek" olduğudur (Miller, 2001 sayfa 394) ve hareketin bizzat kendisi değildir.

[...] yeni hesaplama uygulamaları, temsilcileri, organizasyonları ve onlar arasındaki bağlantıları değiştirir [...] teknolojik bir güç olarak muhasebe yönetimi, direk olarak ve hemen diğerleri üzerinde etki yapmayan hareketin böyle bir tarzıdır. Onun yerine diğerlerinin hareketleri üzerinde etki yapar, şu veya bu yolda etki etme özgürlüğünü koşul olarak gerektirir. Bu şekilde hareket ettirilen aracı, olası yanıt ve reaksiyonların tüm sahasıyla yüz yüze gelmiş bir aracı olarak kalır (Miller,2001 sayfa 379'dan 380'e kadar).

İdari çalışmaların pratik yaklaşımının tümü üzerinde, muhasebecilerin ve muhasebeci olmayanların aynı düşündüğü ve muhasebeye referansla her günkü görevlerini gerçekleştirdiği ve ama şöyle ama böyle muhasebe yoluyla özel planlarını ilerletmeye çabaladığı yolları öne çıkarmadı. Muhasebeyle bu yüzden aşılacak olan uygulamalar bazen

sadece disiplinli geçmiş yoluyla kendini gösterir, örneğin Pennsylvania Karayollarında mühendis olarak yeni atanmış ve batı bölgesi görevini tamamlamış Herman Haupt sabit ve değişken maliyetlerin alışımlamış analizlerinin yardımıyla nakliye fiyatlarını değiştirdi (Hoskin ve Macve, 1988 sayfa 61). Miller'in (2001) dikkate değer uygulama fikri, özel durumlarda, muhasebenin fonksiyonlarını ve kullanımlarını ayrıntıda referans göstermekten uzak kaldı. Örneğin Miller ve O'Leary'nin Caterpillar Şirketinde yeni bir imalat başlangıcının incelemesi (1994), çoğunlukla yatırıma karar verme ve muhasebe bilgi sistemlerini inşa etme için planlanan muhasebe politikalarının düzeyindeki muhasebe uygulamalarından tasarlandı. Muhasebe ve örgütsel işlemler arasındaki bağlantı, onun "onları işler hale getirdiği" dereceye kadar müzakere edildi. Muhasebenin, herhangi bir özel organizasyon faaliyetinde nasıl seferber edildiği veya edilip edilmediği müzakere edilmedi. Muhasebe bir olasılık olarak kaldı. Daha genel bir şekilde, tüm örgütsel uygulamalar, faaliyetleri hiçbir zaman tanımlanmamış ve boşlukların sakınları ve sadece sistemin kullanıcıları olan örgütsel üyeler "üzerinde hareket etmeye çabalayan" politikaların, sistemlerin ve mimarlığın başarılı tasarımları olarak tanımlandılar.

Özel muhasebe takımı yıldızlarının şekillenmesinden genel tarihsel şartlar tarafından tanımlanmış biçimler olayların ikinci sınıf bir muhasebe yoluyla ve muhasebe ile kullanışlı faaliyete indirgemek (Burchell, 1985) en üst-yere vurmuş tarihin özel bir durumudur. Muhasebenin ve diğer kontrol sistemlerinin "geçici birleşmesi" üzerindeki vurguyla, araçlar "şu ya da bu yolda hareket etme özgürlüğü" ile serbest kalabilirler çünkü bu özgürlüğe önemsiz gözüyle bakılır, muhasebenin

fonksiyonlarına akademik araştırmanın toplanması gerektiği bir şey olarak bakılmaz. Uygulamalar ve söylemler arasındaki etkileşim bu yüzden olası başarılı muhasebe sistem dizaynları tarafından tespit edilen orkestra olarak stilize edilirler. Aracıların faaliyetleriyle daha fazla ayrıntılaşmış bir iş-çoğu olası programlar, söylemler, politikalar v.s arasından niçin gerekçeleri üzerinde ve hangisi yoluyla işlemler üzerinde daha fazla aydınlatılabilir.-bazıları özel muhasebe ile geçici toplanmada kendini bulur.

Muhasebe tasarım ve sistemlerinin toplanması aktör network teorisi (ANT) çizen yönetim muhasebe incelemelerinin diğer geniş bir grubuyla ilgili yoğunluktan bulundu ve özellikle Latour ve onun meslektaşlarını çalışmasıyla. Aracı ve yapı ikilisi olarak sosyal teorinin bilmecelerini çözmek için post hümanist bir ontoloji olarak teori olmadığı halde, örneğin insanların ve insan olmayanların (bilgisayar sistemleri mimarlığı) heterojen şebekelerin genel kavramıyla sosyal yapıların, mevcudiyetlerin, seviyelerin v.s fikirlerini yerleştirmek için ANT çabaladı (Latour, 1987, 1996; Law ve Hassard, 1999).

ANT şebekesi geleneksel sosyolojinin yapıları değildir. İçinde insanların çalıştığı ve "şebeke" sosyal şebekelerle birbirine karıştırılmayanlardır (Latour, 1996 sayfa 373) sağduyulu bilgi parçalarına acil giriş sağlayan dünya çapında web sitesi, bir anlık mesafe yadsımasını da göstermez (latour, 1999 sayfa 15).

ANT şebekesi hareket eden veya faaliyetin diğerleri tarafından onaylandığı bir şey olan hareket edenlerin seyahati veya para dolaşımı yoluyla var oldu (Lotour, 1996 sayfa 373). Bu heterojen networklar, işlemde yolcuları deforme eder veya biçimini değiştirir. Hareket edenler network kurarlar fakat

dönüştürme işlemi yoluyla networklar aynı zamanda hareket edenlere de “hareketlilik” verir örneğin “[...] hareketlerle, öznellikleriyle, maksatlarıyla, ahlaklarıyla hareket edenler sağlar” (Latour, 1999 sayfa 18).

Bu yazının içinde, muhasebede idari araştırma ve ANT arasındaki bağlantını önemli bir noktası uzanır. Muhasebenin programatic isteklerini inşa etmiş idarecilik ve onlar üzerinde aktör olan insanların özgürlüğü, en sonunda muhasebe hareketliliğini ekleyen, insanların, muhasebe kurallarının, raporların, bilgisayarların v.s ‘den meydana gelmiş olan bir hareket eden muhasebenin fabrikasyonu olarak ortaya çıkarılabilir. ANT, sadece insanlar, eşyalar ve şebekeler için özellikler gibi aktörleri etkileyen, bir markayı bırakan incelemenin değeridir. Yinede ANT yüksek derecede özel zihinsel ilgilerin dışında ortaya çıktı. Latour sadece hareketle değil aynı zamanda hareketi ortaya çıkarmak için ona izin verecek olan şebekenin delinasyonu da öncelikli olarak ilgilenmiş gibi gözükür.

Semiotike benzer ortaklığın yayılmasını tanımlamak için bir yöntemdir; herhangi bir anlatımın oluşmuş yolunu tanımlamak için bir yöntemdir. [...] ANT’ın kendisi bir hareketin teorisi değildir, haritacılıktan daha fazla olmayan sahil yolunun şekillenmesinden bir teoridir [...] (Latour, 1996, sayfa 373-4 orijinali italik yazı).

Çeşitli milli sağlık sistemlerinde bütçe yapmanın bir incelemesi, oluşmuş yollar gibi aynen araştırmaya bir vasıta olarak ANT üzerinde yapıldı. Örneğin Preston (1992) ve Bloomfield (1992) İngiltere hastane sektöründe muhasebe sorumluluğunun ortaya çıkmasını ve tanıtımını inceledi. Araştırma ortamlarının seçimleri, teknoloji sabitleşmeden, bilinmeden ve proplemsiz olmadan önce Latour’un teşvikine

ulaşmak için onlara izleyen avantajları sağladı (Preston 1992 sayfa 564). Aynı şekilde Chua (1995) bir hastane muhasebe maliyet karışımı durumu fabrikasyon incelemesinde ‘yeni’ muhasebe rakamlarının (sayfa 115) tamamlamanın bir incelemesinden olası katkıları vurguladı. Pinch, Mulkay ve Ashmore (1989) ve Preston (1992) gibi erken incelemelerde olduğu şekliyle onun incelemesi kaydetme ve konuşma sanatının işlemlerinin önemini vurguladı (Aynı zamanda bakınız Moritson, 1999).

Latorian analizler, yönetim muhasebe sistemlerinin narin doğasına ve değişimine dikkat çekti, fakat muhasebenin niyetlenmemiş sonuçları ve değişkenliğini vurgulayan muhasebenin politik ve sembolik rollerinin ilk incelemelerine aynı biçimde dikkat çekilmedi. Niyetlenmemiş sonuçların fikri, muhasebe sistemlerinin aynı zamanda resmi nesnelere ve her günkü hareket arasındaki “dağınık çiftin” incelemesini sırayla sağlayan niyet edilmemiş sonuçları etkisi altına aldığı da varsayar (Berry 1985; Ezzamel ve Bourn, 1990). Mukayese olarak, ANT, resmi objelerin ayrıcalıklarını düzeltme anlamına gelen bir projeydi. Resmi objektifler de sadece bir şebeke sonucu, bir fabrikasyondur. Fabrikasyon ayrıntılarının güçlü ima bağımsızlığına sahip olduğuna inandırılmamışlardı çünkü ANT herhangi bir şebeke konumunda, öncelikli bir ayrıcalık tanımaz.

Law bunu, “idarenin tehlikesi”nden veya kahraman sosyolojiden kaynaklanan bir korkuya bağladı (Law, 1991 sayfa 13). ANT’ın “simetri prensibi” (Latour, 1996) güçlü yöneticileri ve muhasebe sistem dizayncılarını ele almaya çabalar, örneğin network üyeleri ve sonuçları gibi tıpkı herhangi biri (ve herhangi bir şey gibi), bu şekilde yanılabilir güçlerinin oluşması

ve orijinlerini tam ortaya çıkarma gibi. Güçlü örgütsel üyelerin uygulamanın aynı alanında bulunduğunu kabul ederiz. Onların tercihleri bu alan tarafından şekillendirilir. “Şebekenin dışında” değildirlir.

Yönetim kontrol incelemesiyle ilgili ANT için bir karşı çıkma o zaman şudur ki yönetim kontrol sistemlerini tasarlayan, okuyan ve yorumlayanların bir yönetim bağlamında gerçekte öncelikli olduğudur. Örneğin, Paolo Quattrone ve Hopper (2005), ERP sisteminin teknolojisi değişimi zorunlu kılmasına rağmen, bir ERP sistemini tanıttığı zaman onların tercih edilmiş muhasebe biçimini sürdürmede ısrar eden bir Japon genel merkezi üzerinde rapor etti. Yönetim her zaman tüm oyunlarını kazanamayabilir, fakat onlar daha büyük ve daha zengin şebekelere karşı daha merkezi değildir. Aynı zamanda, onların şebekeleri ve güçleri özel vasıfları etkisi altına da alır.

Onlar nicelik olarak farklı olmalarına rağmen, en azından bazı zamanlarda sadece nicelikli değillerdir. Ki onun yolu, eğer odaklanırsak[...] tek başına, içinde niceliğin niteliğe azaltıldığı yolların bazılarında ıskalamaya maruz kalırız. Veya onu farklı bir şekilde koymada, içinde büyük dağıtımların sürdürüldüğü yolları da ıskalarız (Law, 1991 sayfa 14, orijinalinde italik yazı).

Prensipte, ANT, insan ve insan olmayan, örgütsel ve extra-örgütsel unsurlar arasındaki şebekelerin daha mukayeseli iz sürme yoluyla sosyal yapılar için Law’ın stenografisi olan “büyük dağıtımları” müzakere edebilir. Uygulamada, muhasebe araştırmacıları, bazen ANT’ın yapıcı olmayan güdüsünü engelledi. Mouritson (1999), onların farklı kapasiteleri, ilgileri ve objektiflerinin, esnekliğin farklı kavramlarını ve yönetim kontrolünün zıtlaşan fikirlerini nasıl verdiğini ortaya

çıkarak, farklı yönetim önceliklerinin ve problemlerinin (işçilerin, makinelerin veya ürünlerin değil) ipuçlarını izleyerek, yönetim hiyerarşisinde var olan Business Print yoluyla, müşteriler, işçiler, müteahhit ve ürünler arasındaki bağlantı ağını araştırdı.

Yönetimin gücü sınırsız olmadığı halde, gücün yayılması, yönetim stratejileri ve hiyerarşisiyle yönetim kontrol araştırmasına başlamaya yeterince eğilim gösterir ve o zaman kontrolde onların devam eden teşebbüslerine ve stratejilerine tümüyle geri dönmesi çeşitli örgütsel ve ekstra örgütsel işlemler yoluyla onların sonuç dalgalanmalarına bakınız

ANT, yönetim muhasebesinde uygulamanın teorisine önemli bir katkıda bulundu. Sosyal düzenin fabrikasyonundaki aktörler, hareketler ve yazıtların önemini gösterdi. Onun yönetim kontrol incelemesine olan yaklaşımı özel bir şekilde faydasız bulundu, bununla birlikte zihinsel çabanın, “fabrikasyon” ve “yazıt” işlemlerini çözmeye adandığı düşüncesiyle de faydasız bulundu-yapılmış şey, fabrikasyonların kendileri, bizzat kendisinin içinde az bir yarar olan geçici bir istikrar anı, bir yan etki olarak ele almır. Bunun içinde, onun gerçekten bir parçası olduğu geçici toplanmadan, muhasebenin programatik olasılığıyla daha fazla ilgilenen, muhasebedeki idari araştırma nedeniyle başka bir paralellik görürüz.

Daha yeni olan yönetim kontrol edebiyatında, biz onun dosdoğru uygulamalarından daha ziyade ANT ile esinlenmiş incelemelerini görürüz. Örneğin, Briers ve Chua (2001), zihinsel bir bricolage yoluyla ABC’nin anlayışımıza önemli katkıları oldu. Onlar, sınırlı nesnenin konseptiyle Latour tarafından ortaya konulduğu şekliyle, ANT’ın düz ontolojisini zenginleştirdiler

(Star ve Greisemer, 1989). Onlar anlayışlarımızı ABC'ye ilerlettiler, yine de onların yaklaşımı, ANT'nin Latour'un fikrine titiz bir şekilde karşıydı. Sınırlı objenin konsepti, onların incelemesinde niyet ve etkileşim fikirleri üzerinde çekilme sağladı. Onun kendi doğrusunda bir hareket edenden daha fazla, aktörleri bir araya getiren bir "hayali sınırlı obje" olarak analiz edilerek, ABC sistemi, bunların ortaya çıkan şebekelerinin şekline tesir etme ve birbirini etkilemek için görülebileceği yoluyla bir bağlam sağlayarak bireysel aktörlerin motivasyonunun icrasını sağladı. Decow ve Mouritsen (2005), içinde yeni bir ERP'nin var olan bilgilendirme uygulamalarıyla ilgili olduğu yolları örgütsel aktörlerin görüştüğü "ticari bölgeler" sağlarken, girişken kaynak planlama sistemlerinin müzakereleri yoluyla sınırlı objeler üzerindeki muhakemenin bu yolunu geliştirdiler.

Yönetim Muhasebe Uygulamasının Yerleşmiş Fonksiyonu

İdari ve ANT incelemelerindeki doğal uygulama fikirleri, sosyal yapıları, mevcut olanlara, seviyelere v.s referansla muhasebenin fonksiyonunu kavramsallaştırmaya önemli alternatifler sağladı. Bilinçli bir yapı olarak onun potansiyelini özel tarzda geliştirmede muhasebe edilebilir hale getiren şartlardaki bir ilgiyi idari olarak paylaşıyoruz. Bununla birlikte eşit bir şekilde hareketin önemiyle ilgilenerek, muhasebenin bir hareket eden olarak icat edildiği yoluyla insanlar ve insan olmayanların heterojen ağında ANT bir ilgiyi paylaşıyoruz. Uygulama olarak yönetim kontrol müzakeremizde, muhasebenin yerleşmiş fonksiyonuyla ilgilendiği yolların bazılarını ve yönetim niyetinin fonksiyonuna ve yapıya karşı daha büyük dikkatçekmek isteriz. Sonlara doğru, Schatzki'nin (2002) uygulamaların tanımını ve sosyal düzendeki rollerini

benimseriz. Schatzki için, [...] sosyal site uygulama ve materyal düzenlemelerin öteki kullanımlarından oluşturulur. Bu, sosyal hayatın öteki kullanımlar gibi parçası olarak doğal bir şekilde ortaya çıkarıldığı anlamına gelir. Uygulamalar yoluyla, organize edilmiş insan etkinlikleri demek istiyorum. Örnekler, politik uygulamalar, yemek pişirme uygulamaları, eğitim uygulamaları, yönetim uygulamaları, dükkân döşeme uygulamaları ve tasarım uygulamalarıdır. Herhangi bir uygulama, hareketlerin açık sonlu organize edilmiş bir geçici uzaysal çeşitli olduğudur.

İnsanlar materyal düzenlemelere bağlanan uygulamalarda ücretle tutularak anlamlı hayatlarını yaşarlar. Sosyal araştırmada materyal düzenlemelerin tanımı ANT'dan bilinir, fakat hangi uygulamaların kesin hareketlere ait olduğunu nasıl biliriz?

Bir uygulama oluşturan hareketlerin seti üç olgu tarafından organize edilir: işleri, kuralları ve teleoaffektif yapıyı nasıl yapmanın anlayışı. Kurallar yoluyla, böyle yapılan, böyle söylenen yapıyı veya durumu emreden gerektiren net formüller demek istiyorum; bir teleoaffektive yapı, uygulamada katılımcılar için tanımlanmış veya kabul edilebilen hatta coşkular bile ve (eşyaların) kullanımı, projelerin, uç noktaların bir düzenlenmesidir.

Anlayışlar, kurallar ve teleoaffektive yapının sözü Schatzki'nin uygulama yapan "aktivitenin düzenlenmesi" (Schatzki, 2001 sayfa 2) isimli ifadelerinde hareketin zincirlerini organize ederler. Miller'in (2001) muhasebelerinin programatik doğası bize hatırlatılır. Bununla birlikte bizim uygulama bakış açımız böyle programların yapısındaki hareketin rolünü vurgular. Bunu içinde ANT'nin ilgilerini paylaşıyoruz fakat Schatzki'nin site ontolojisinin yönetim kontrol uygulaması

incelemesindeki avantajları sunduğunu ileri süreriz çünkü bilinçli yapılar daha kabul edilir.

Uygulama olarak yönetim kontrol, uygulamaların ve materyal düzenlemelerin yığını olarak anlaşılır. Mağazalarda ve ofislerde yerleştirilmiş olarak, makine ve bilgisayarların biçimlerini kullanarak örgütsel üyeler stratejileri, bütçeleri ve performans hedefleri görüşler, onları fark etmenin yollarını tartışır, olasılıklara karşı diğerlerini uyarırlar, emirler verirler, izlerler, tartışma yaparlar veya talimatlardan kaçarlar, raporları genişletirler ve karşılaştırma yaparlar, tavsiye alırlar ve verirler, bahaneler bulurlar, düzeltici hareketler üstlenirler v.s. Bu faaliyetler hareketin zinciri ve yönetim kontrol uygulamalarının içinde ortaya çıkar. Onlar “[...] aynı zamanda bu uygulamaların parçası olarak []: Kapsanmış hareketler uygulamayı birleştirmeye yardım eder.” (Schatzki, 2005 sayfa 472, orijinalinde vurgulanır). Aynı zamanda, bu hareketleri ortaya koymada örgütsel üyelerin peşine düştüğü son noktalar, yönetim kontrol uygulamaların (örnek olarak, ticari başarıları arzulama gibi) teleoaffektive yapısında kapsanır. Bu yollarda hareket etme, uygulama üzerinde sürdürmektir. Bu yolda uygulama teorisi, sistemler tarafından düzenlenmiş anlama iradesinin bir tarzını ileri sürer, fakat bitip tükenmiş olarak. Net, kuralların, işlemlerin, standartların v.s kazanımları, paylaşılmış sözlerin bağlamında her günkü muhasebe faaliyetlerinin çeşitliliği ve akıcılığı üzerinde çok yorumlanmış yerleşmenin belirtisini elinde tutan hareketin özel örneğinin uygunluklarına göre, paylaşılmış normal hükümlerle yönetim kontrol sistemlerini yola koydu (örneğin Burchel, 1980; Dent, 1986; Den Hertog, 1978; Hedberg 1976). Paylaşımlarının doğası sadece faaliyetlerin benzerliğinde

değil aynı zamanda “son noktalar, projeler, (eşyaların) kullanımlar ile hatta arzular arasında aktörlerin bağlantıları anladığı yollarda da bulunur.” Schatzki, 2005 sayfa 471’den sayfa 472’ye kadar).Yönetim kontrolü bu yüzden, onun akıcılığına karşı koymaması nedeniyle sosyal düzenin bir görüşünü temsil eden yetenekli uygulamalı faaliyetlerdir. Yönetim kontrolünün pratik bir anlayışı aktif bir şekilde, aktörlerin kendi faaliyetlerinin hesaplarının onlarla birlikte hareket etmekte olduğu karışık kavramaya ilişkin işlemlerine benzemediğini fark ederek bu tür akıcılık ararlar.

Bu yüzden bizim bilgilerimiz dürüst bir şekilde “Bu tür işleri yapmamızın nedeni budur” veya “bunun demek istediği budur” veya “bu tür şeyleri nasıl yaptığımız budur” diye söyler, memnun olmak yerine şüpheci olmalıyız ve bu tür akıcılık, dilbilimsel formlar alabilen bunun ne çeşit bir olağandışı bilgi olduğunu sormalıyız. Gerçekte, normal şartlar altında uygulamalı faaliyetlerde kullanılanlardan muhtemelen az bir bilgi çeşidi olarak, şüpheli olarak tüm bilgi akışlarını ele almalıyız (Bloch, 1991 sayfa 193’den sayfa 194’e kadar).

Aktörlerin kesin durumlarının konuşulmamış ustalığına mukayese olarak, belirgin karar kuralları hantal ve çok sık bir şekilde gerçek dışı gibi görünür. Bireysel seviyede, uzman aktörler belirgin karar kurallarını dile getirmeme ve bir acemi gibi onları durumlara “uygulama” eğilimindedirler (Dreyfus ve Dreyfus, 1988). Acemi yönetim hesapları örneğin (Ahrens ve Chapman, 2000), eğitimleri süresince çalıştıkları kavramsal tasarımlarla örgütsel durumlar yoluyla düşünmek için yetenekten yoksun olma eğilimindedirler. Uygulama için o şemaların yararı sadece deneyimler yoluyla anlaşılır. “Uygulamanın önceliği” (Archer, 200),

hareketi tanımlamak (veya zorlamak) için çabalayan genel kuraların uygulamasından daha ziyade, ne yapabileceğimiz konusunda kavramayı sağlamlaştıran bir analiz ileri sürer.

[...] düzen *per se*, ayısının düzen tekrarlama *qua* ile tanımlanamaz. Wittgenstein'in örneğini anımsayalım: Oyunlar olarak kapsama, farklı faaliyetlerin bir çeşidi ve bu anlamda bir düzeni oluşturur, hatta düzenin durumuna uyan dünyada özel karakterlerin tek biçimli tekrarı olmadığı halde bile, faaliyetler arasındaki aynılığın ve benzerliğin bir düğümü kapsandı. Hem eşyaları tertiplemeye ve hem de kavrayışlarından ve intizamlarından kavramak için daha fazla olduğu bunun gibi gözlemleri ileri sürerler (Schatzki, 2001 orijinalinde italik).

Bu tür analizlerin sonuçları, güçlü merkezlerden kontrol edilmiş çevreler kadar genel anlayış analizlerinin özel modellerini nakletme vasıtası olarak yönetim kontrol sistemlerinin bir analizini sorguladı (Latour, 1987). Muhasebe edebiyatında laboratuvar deneylerinin sayısı, yönetim muhasebesi ve kontrol görevleriyle birleşmiş kavrama işlemlerinin yerleşmiş doğası sayesinde çalıştı (örneğin; Vera-Munoz, Kinney ve Bonner, 2001). Onun stilize edilmiş iş araştırma ödeneklerinde, Vera-Munoz (1998), daha etkili muhasebe eğitimi sayesinde öznelerin analizlerinin ve takdiminin özel normlarının fırsatçı maliyet prensiplerinin uygulamasını engelleyerek öne çıktığını gösterdi. Bununla birlikte aynı bireyler elbette, aynı hesap iş karakterleri sayesinde stilize edilmiş bir yerel belirlemede fırsatçı maliyet prensiplerini uyguladılar. Bu yüzden bu incelemeler, transfer edilebilir yetenekler *per se*'nin fikrini sorgulamak için uygulamada anlayışın fikirlerini ortaya koyanlara destek verdi (örneğin Lave, 1988).

Uygulamada kavrayışları anlamaya karşı bir anahtar, örneğin grafikler, imajlar, mimikler veya bu kâğıttaki ilgili bağlantılar ile yönetim kontrol sistemi arasındaki anlamlı etkileşim yoluyla onun elemanlarının kafalarının dışında yer aldığı ve aktörlerin çevresi üzerinde sınıflandırıldığıdır.

Böyle tasarlama yoluyla, grafiğin elemanları *dinamik, taşınabilir* yapılar olur. Grafiğin durağan formuna mukayese olarak (grafığın, izole edilmiş bir form, kendi kendine duran bir grafik olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman), çok modelli birleşik yapı daha az süreklidir fakat daha güçlü, dinamik bir projedir. Çünkü bu proje geniş ölçüde çevrede kolayca hazırlanır, onu görebilir ayrıntıda tempo yoluyla onun ortaya çıkmasını inceleyebiliriz (Alac ve Hutchins, 2004) sayfa 650, orijinalindeki vurgular).

Bu gözlemden, beyin fonksiyonları açıklamasının hareketi, uzman beyin haritasını açıkladığı zaman çevrede duran materyal desteklerinin bir tasnifine tam olarak bel bağlanmıyordu. Örneğin Nevrozbilmi grafikleri, onun gözlediği laboratuvar da öğrenme uygulamalarının daha geniş sosyal bağlamına katkıda bulunmuş ve daha geniş sosyal bağlamının bir ürünüydü. Ferdi bir bilim adamının başarılarına benzeyen şey gerçekte, özel pratik düzenlemeler demeti ile kavrayış arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucuydu. Kesin hareketler için kesin tekniklerin fonksiyonu sadece o hareketler tarafından oluşturulan uygulamalara bir bakışla kurulabilirdi. Alan araştırmacıları için, faaliyetin (örneğin uygulamalar) daha geniş tertiplerinin parçası olarak ferdi hareketleri tanımak ve o hareketler üzerinde devam eden yansıma yoluyla kesin uygulama tanımlarının devam eden bir inceliği üzerine hedeflenmek önemlidir.

Özetlemek gerekirse, uygulama yönetim demetleri birbirleriyle, diğer materyal düzenlemeleriyle ve diğer uygulamalarla ilgili olabilir. Bir bütünlük olarak birbirine bağlı uygulamaların neksusları “uygulamanın alanları” olarak isimlendirilebilir. Bu yüzden, sosyal, somutlaştırılmanın, materyal olarak dokunmuş uygulamaların, merkezi olarak paylaşılmış uygulamalı anlayışların örgütlenmesinin bir alanıdır. Bu düşünce, bireyleri, etkileşimleri, dili, bildirilen sistemleri, dünya hayatını, kurumları/rolleri, yapıları veya sosyali tanımlamadaki sistemlere imtiyaz veren hesaplar yoluyla mukayese eder. Bu olgular, pratik teoriler deyin, sadece uygulamaların alanı yolu ile analiz edilebilirler. Örneğin hareketler, bireyler onlarda oluşturulurken, uygulamalarda iyice yerleştirilir. Dahası, dil (düzensiz) faaliyetin bir tipidir ve bundan dolayı uygulamalı bir olgudur, hâlbuki kurumlar ve yapılar onların sonuçlarıdır (Schatzki, 2001 sayfa 3).

Pratik teori uygulamalı yönetimler demetimi ve uygulamalar üzerinde daha yüksek seviye toplamlara gerek duymaz. Bir yönetim kontrol sistemi yönetim kontrol uygulamaları ve teknik düzenlemeler olarak anlaşılan bir demettir. ANT’ a benzemese bile çevredeki diğer yön kadar hareketin sonuçları olarak yapıları ve kurumları görür, uygulama teorisi, hareketlerin avukatlar *qua* temsilcilere bağlayan ve tanımlayan uygulamalı anlayışlar, kurallar ve hedefler çevresinde organize edildiğini varsayar.

Bu uygulama teorisi yaklaşımının bakış açısından, yönetim kontrol uygulamaları ve sistemlerinin algılanmış faydaları yönetim kontrol araştırması ve daha genel olarak muhasebe yönetimi için üstün önemi vardır. Bu kâğıtta, onlar hem yönetim kontrol sistemleri yoluyla bitkin düşmüş, hem de gücün yayılmaları gibi

örgütün görünüşlerine nispeten tahammül etme yoluyla olan faaliyetlerde gözlemci olurken, uygulamaların normal görünüşlerinin anlam ve yapılarını anlamaya koyuluruz. Bu tür uygulama yaklaşımımızda olduğu gibi, yerleşmiş fonksiyonların yasası olarak bireylerin becerikli faaliyetlerinin kuramı yoluyla bireyin ve örgütsel niyetin karşılıklı oluşumuna yeni kavrayışların açık seçiği olanıdır. Bizim, İngiltere’de bir restaurant zincirinin uzun boylu alan incelemesi süresince gözlemlediğimiz yönetim kontrol uygulamasının çeşitli görüşlerinin ayrıntılı analizleri yoluyla bunu göstermeye çabalarız.

Alan İncelemesi

Restaurant Bölümü, İngiltere’de en büyük ful-hizmet zincir restaurantlarının biriydi. Tüm restaurantlar tamamen şirketin kendisine aitti ve maaşlı yöneticiler tarafından işletiliyorlardı. Restaurant Bölümü satışlar üzerindeki önemli dönüşümleri sahiplenmişti ve satışlar yıllardan beri büyüdü. Bu büyüme, daha küçük zincirlerin kazancı yoluyla kısmen elde edilmişti fakat esas olarak yeni ünitelerin eklenmesiyle oldu. 200 restauranttan daha fazla restaurant alanları ve daha sonra operasyonel yönetimin bölgelerini bildiren kazanç merkezleri olarak organize edildiler. Restaurant Bölümü, Londra Stok Borsası üzerinde fiyatlanmış serbest bir gruba bildirildi ve onlar tarafından tamamen sahiplenildi, fakat o sınırlı sorumlulukla bir şirket olarak da tescillendi ve onu yönetenlerin kendi yönetimine bağlandı (Şekil 1)

İki yılın biraz aşan bir dönem üzerinde ki alan çalışmamız, röportajları, arşiv kayıtlarının incelemesini ve işyeri ve toplantıların direk gözlemine kapsadı. Tablo 1 ayrıntıları resmi veri toplaması olarak nelerin düşünülebileceğine dairdir. Örgütün bilinçli yapılarını delieneateye yönelik gayretlerimiz, röportajlardan

alınan (garsonlardan yöneticilere kadar) temel bir rolü ortaya çıkarmada hedeflenmiş sorular yoluyla başladı. Biz o zaman (eğer varsa) performans bilgi röportajlarının ilerlediğini ve/veya onların gün be gün faaliyetlerinde ötede beride çalıştığını keşfetmek için sorular sorduk.

Röportajlar ortalama olarak yaklaşık yetmiş dakika sürdü. Her iki araştırmacı mevcudiyetinde yer alan onların çoğu teybe kaydedildi ve sonuç olarak sureti çıkarıldı. Bunun mümkün olmadığı yerde, kayıtlar röportaj süresince alındı ve daha ayrıntılı notlar mümkün olduğunca hemen sonra yazılıp temize çekildiler. İnceleme rotası aracılığıyla, biz tüm bölüm yönetimiyle yetki sahibi komisyonla, diğer genel merkez yöneticileriyle ve farklı fonksiyonlardan gelen uzman personel ile röportaj yaptık. İşlem hiyerarşisinde, bölge ve alan yöneticileriyle ve restaurant idarecileriyle röportaj yaptık.

Dâhili planlamayı, kontrolü ve finansal dokümanları, dâhili eğitimde kullanılan materyalleri, bilgisayar veri girişlerini ve röportaj yapma sahnelerini v.s. yeniden inceledik. Bu materyaller sık sık işleri nedeniyle bize konuşmak için röportaj fırsatı verenler tarafından röportaj süresince sunuldu ve tartışıldı.

Birçok residential çalışma toplantılarında baş ofiste ve restaurantlarda gözlemler gerçekleştirdik. Bazen birden fazla, ya restaurant yöneticileri ile alan yöneticileri arasındaki performans incelemesini gözlemlediğimiz ya da restaurant yöneticileriyle röportaj yaptığımız 15 adet restoranta ziyaretlerde bulunduk ve çeşitli yönetici yardımcısıyla, şeflerle ve kadro bekleyenlerle daha kısa süren toplantılar yaptık. Aynı zamanda açık olan saatler süresince (mutfaklar dâhil) restaurantları gözlemeleme fırsatını da yakaladık. İki önemli olayda, porsiyonların ve sunmanın standartlaşmış

doğasını değerlendirebilmek için aynı üç tabak yemeği sipariş ettik.

Resmî gözlemlerimiz ve röportajlarımız süresince ve sonrasında kahve ve yemek molalarındaki gayri resmi varlığımız, katılımcıların kendi kendilerine toplantılarının gözlemleri ve reaksiyonlarını dinlediğimiz anlamına geldi. Böyle olaylarda, biz aynı zamanda, Restaurant Bölümünde yönetim kontrol sistemlerinin rolünün anlayışını geliştirmemizi test etmek için kullandığımız örgütsel dedikoduların, şakaların ve hikâyelerin geniş bir eğilimini de öğrendik.

Analizinden alınan çeşitli tarzlarımız üst üste biniyordu ve iteratifdiler (Ahrens ve Dent, 1998). Röportaj suretleri ve alan notları kronolojik olarak organize edildiler ve hesaplardaki yaygın sayılar, örgütsel aktörler ve gruplar arasındaki uyuşmanın ve uyuşmamanın alanlarını anlamak için analiz edildiler. Arşiv kayıtları, röportajlarda ve gözlemlerde canlanan konuları özenle hazırlamak ve pekiştirmek için kullanıldılar. Yönetim kontrol sisteminin anlayışımıza değerini konularını ortaya çıkaran orijinal suretleri dikkatle incelendi ve yeniden düzenlendi. Bu işlemde teşhis edilmiş örnekleri ortaya çıkarmaya uygun gibi görünmeyen bulgular, sürdürülmüş araştırmalar olarak sonuç müzakereleri için işaretlendiler.

İzleyen bölümde, büyük ve karmaşık bir organizasyonda sosyal etkinlikleri birbirine bağlamış amaçlı yönetimi ve akıcılığı ortaya çıkaran bir tarzda yönetim kontrol uygulamalarını örneklerle açıklayan alan materyallerini sunarız. Bloch'ın (1991) uygulamanın doğrusal açıklamalarına karşı uyarısına önem vererek, gözlemlerden, diğer röportajlardan ve dokümanlardan bir araya getirilmiş tamamlayıcı örgütsel uygulamalar hakkındaki bilgiyle röportaj alıntılarımızı oraya buraya serpmek için

çalıştık. Bu tür röportaj alıntıları uygulamanın tanımlaması olarak tek başına durmaz, aynı zamanda metne ait sunumların kaçınılmaz zorlamaları çerçevesinde, daha çevreleyici bir grubun parçası olarak niyet edilirler.

Yönetim Kontrol Uygulaması Olarak Menü Planlaması

Restaurant Bölümünün kuruluşundan bu yana, belirlenmiş yemek tüketiminin konsepti stratejisinin yüreğinde yatmıştı. Baş görevli, hedef bir müşteri için yiyecek takdimini ve bir restaurant ortamını planladı, tabakları araştırdı ve sınıflandırdı, restaurant performansını kontrol etti. Her restaurant uygun tedarik zinciri yoluyla yiyeceğini araştırdı. Haftalık tahmini satışları üzerine kurulmuş olarak, restaurant yöneticileri elektronik bir şekilde ham maddeleri sipariş verdi ve grubun soğutulmuş ve donmuş yiyecek taşıyan kamyon filosu bölümü olan merkez deposundan direk olarak bu siparişleri dağıttı. Restaurantlarda, elektronik para sayaçları her tabağın (yemeğin) satış değerini kaydetti. Haftalık olarak restaurant raporları, restaurantların o hafta süresince satılmış olan asıl yemekleri vermiş olan ham materyal tüketimi için standartlar sebebiyle bulundurmış olduğunu gösterdi Yiyecek üzerinde hantal kazanç sınırı doğması hem nakitte ve hem de yüzdellik dönemde hesaplandı.

Araştırmanın temposunda, bölüm olarak satışın % 20'si idi ve grubun diğer restaurant işi gibi, Restaurant Bölümünden yaklaşık % 67 yiyecek sınırını gerçekleştirmesi beklendi. Tüm Restaurant Bölümünün çıkışları için, yemekleri, fiyatları, maliyetleri ve satış bileşimlerini açıkça belirten merkezden planlanmış menü onun ticari objektiflerini uygulamaya anahtar bir fonksiyonel elementti. Menüdeki yemeklerin sayısı yıllar içinde büyürken,

artan analitik çaba, var olan müşteri temeliyle, markalı öneriyle, personel ve teknolojilerle ayak uyduran bir şekilde parasal meseleleri gerçekleştirmek için beklenen bir menüyü planlamaya gitti.

Menü tasarımı Pazarlama planlama yöneticisinin sorumluluğuydu. Yönetici, Restaurant Bölümünün çeşitli stratejik, finansal ve fonksiyonel objelerini tatmin edecek ticari bir öneriyi üretmek için çalıştı. Yeni bir menünün planlanmış finansal performansı başlayarak yönetici menü parçalarının farklı gruplarının tahminlerini geliştirdi.

Bizim bakış açımızdan, gerçekleştirdiğimiz her menünün bir bütün olarak menüye bakıldığında [...]şu anda yaklaşık % 67, 67.3 civarında olan kesin bir sınırı gerçekleştirdiği açık bir şekilde önemlidir. Net bir şekilde, o menü içinde bazıları düşük, bazıları yüksek marjın olan parçalara sahipsiniz[...] ticaret müdürü ve onun takımıyla birlikte pazarlamadaki yiyecek geliştirme takımımız hangi ürünlerin menüye dâhil edileceğine karar verecekler. Eski gözde yiyeceklere benzer bir karışımla yeni ürünlerin kesin elemanlarını göz önünde bulundururuz. Ve yapacağımız şey, ekstralara ve tatlılara adlandırdığımız yiyecekleri 7 ve 14 yaş arasındaki çocukların türüne, [...]beş yaş altı çocuklara, yan siparişlere, daha genç konuklara, esas seriyeye, starterlere ayırırız. Bunun hepsinde rolüm, kaç kişi olduğunu, insanların hangi yüzdesinin yemek yiyeceği, hangi yemekleri yiyeceğini tahmin etmektir. [...] Bu başlangıcın girdiği yerdir. [O geniş bir tabakayı işaret eder.] Bu durum [Restaurant Bölümü]'ne gelen insanların toplam sayısıdır. [Restaurant Bölümü]'ne gelen tüm insanların % 61,8'inin bir starter olacağını [...] veya % 11,9'unun çorba içeceğini önceden bildiriyorum. Bu kısmen menüdeki en ucuz yemek olmasından dolayıdır[...] Çorba aynı

zamanda kışın artan, yazın azalan olarak mevsimseldir, bu yüzden göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Böylece, her bireyin yemeğini önceden bildiririm. Bu yüzden, her şey dahil girdisinin döneminde bir hedefimiz var, açık bir şekilde esas seri ve daha genç misafirler % 100 olacak., [Restaurant Bölümü]'ne gelen herkesin esas seriyi takip edeceğini varsayınız. Ve sonra yaklaşık % 61'i starter yiyecek % 17 civarında yan siparişler yiyecek ve yaklaşık % 62 civarında tatlı yiyecek. *Pazarlama Planlama Müdürü.*

Pazarlama objelerinde verilen, bir bütün olarak menünün hedef yiyecek sınırını gerçekleştirme, bireysel yemeklerin finansal görüntünün gözle görülebilir analizlerine gerek duydum. Hesaplama kuralları ve rutinleri hızlı bir şekilde, para doğrultusunda değerini müşteri algılayışının kolektif normal yargılarıyla sınırlandı.

[...]esas bir seriyi 15 pounda satıyorsanız o zaman onun üzerinde % 75 sınırını yapmak için gösterme, bir parça aç gözlülük olabilir hâlbuki bir şeyi 6 pounda satıyorsanız belki % 75 sınırını yapmak için gösteriyor olmalısınız. *Ticaret Müdürü*

[...]6-7 pound çerçevesinde ürünlerin bir oranına sahip olduğumuza emin olarak, fiyatları çok aşırı değiştirmedüğümüzden emin olarak şimdi diğer şey fiyat noktasıdır. Paranın değeriyle ilgileniriz, fiyatları çok yükseğe çekmek istemeyiz. *Pazarlama Planlama Müdürü.*

Bir menü için her şey dâhil hedef sınırının hesaplaması, gelir ve maliyetin kitabesi olarak çeşitli yemek özelliklerinin bilişimini (Robson, 1992) elbette gösterir. Bununla birlikte, pratikte, menü tasarımının uygulaması için böyle kitabelerin fonksiyonu, kıdemli müdürlerin uzaktan kontrol uygulaması nedeniyle Latorian'ın“değişmez

hareketler” isimli eserinde yer almadı. Para, markalaşma, lojistik ve operasyonel uygunluk doğrultusundaki değerini, fiyatın değerlendirmeleri devam eden müzakerelere konuydu ve sürekli bir şekilde devam eden faaliyetlerin bir sırası yoluyla yeniden çalışıldı. Baş ofis genelinde yazılmış bireysel yemek tasarımlarının finansal katsayıları, pazarlama planlama müdürünün, her şey dahil menünün parasal performansını koordine etmek için çabalaması sayesinde bu yüzden müzakerelerin ve görüşmelerin sonuçlarıydılar. Bu durum, ardıl menü periyotlarından Restaurant Bölümü, onun stok miktarları ve müşteriler çerçevesi içinde çeşitli katılımcılar üzerinde yayılan faaliyetin bir sırasını kapsadı.

Bu yüzden [ticari analiz]'e karar vererek, 8.99 pounda doğrultusunda satmak isteyeceğimiz bir biftek ve böbrek turtası istiyoruz ve bu yüzden arayacağımız maliyetin çeşidi budur, [...] o zaman onun üzerinde [alıcıyı] aydınlatacaktı ve o harekete geçecekti ve stokların talimatın verecekti[...] *Ticaret Müdürü*

[...] yüksek marjına eğilim gösteren malzemeler, bazı fark edilebilir zaman diliminde menü üzerinde bulunan malzemeleridir bu yüzden stoklarımız yoluyla skalanın tasarrufunu gerçekleştirdi çünkü onları gerçekleştirmede daha iyiydi. Ve biz aynı zamanda en önemli kısmı satın alırız, bu yüzden makul indirim elde ederiz. Halbuki yeni ürünler nedeniyle belli alanlarda ilkin onları deneriz bu yüzden daha az miktarda çok satın alırız. *Pazarlama planlama müdürü.*

Menü tasarım işlemi etrafında çeşitli yemek faaliyetleriyle ilgi koordine etme işi, her yemeğin sadece her şey dâhil menünün kısmı olarak kazanca katkıda bulunabileceği gerçeğiyle güçleştirildi. Pahalı veya itici olduğu için veya menüde birbirine benzer çok yemek

olduğu için bir yemek performans altıydı? Daha iyi bir değer arzını sunan diğer yemeklere karşı yemek setlerimi idiler? Bir yemeğin fiyatı (ve payını) diğer yüksek paylı yemeklerden pişirme geleneği olmaksızın örgütsel kazancı artırmış olarak, onun değerini artırdığı şekliyle azaltabilir mi? Bu değer artışları, marjın kayıplarını kısmen dengeleyecek olan indirimleri kabul eden en önemli kısım içine çevrilebilirler mi?

Böyle sorulara cevap verme yoluyla ilgilenen etkinlikler sayesinde, farklı fonksiyonel anlayışlar, marka yönetiminin ve kazancının örgütsel nesnelere üzerinde uygunluğu getirdi. Menü üzerindeki kesin yemeklere önem veren paylaşılmış kürsüler açıklanabilir örneklerdi. Restaurant Bölüm müdürleri bir menü parçası altında paylaşılmış bir kürsüyü ifade etmenin satışları artırdığını keşfetmişlerdi. O, finans müdürlerinin bakış açısından yüksek payın parçalarına önem vermede bir anlayış olacaktı. Fakat bu olmadı. Pazarlama müdürleri böyle yapmanın, çoğu müşterilerin para doğrultusunda iyi değer olarak umursanmayacağını tartışmışlardı. Ortalama olarak onlara fazla fiyat istendiği ve geri dönmeyeceği duygusu restaurantı bırakacaktı. Bu yüzden, kürsüler aslında en iyi satış parçalarına önem verdiler. Mantık, kürsülerin, insanların en çok neyi sevdiğini, bu suretle, ortalama olarak o müşterileri tatmin etmeye katkıda bulunmanın kararsız müşteri seçimine yardım edeceği mantığıydı.

Yönetim kontrol uygulaması olarak menü tasarımı, yansıtılmış menüleri bir grup olarak yemeklerin iyi finansal performansını getirmenin yanında aynı zamanda Restaurant Bölümünün müşterilerinin damak zevkini daha da geliştirdiği anlamına geldi. Araştırmamız süresince önemli bir menü tasarım nesnesi, örneğin, geleneksel

İngiliz deniz ürünleri menüsü “İtalinise”ye başlamaktı. Bu kapsandı

[...]karar verme, biliyorsunuz, çok sayıda tavuk etine[tavuk yemekleri] sahip olup olmadığımız veya biliyorsunuz diğer bir vejetaryene gereksinim duyup duymadığı. *Ticaret Müdürü.*

[Ticaret analisti] istediğimiz şeyin çeşidine benzeyen bir ürün ile ortaya çıkmak için stoklarla çalışacaktı. [Alicımız] yiyecek tüketicisi, beyaz önlüklü şahıstır ve tüm bu teknik şeylere gibi anlayışlar, biliyorsunuz, onun en üstüne kırmızı biber atarsınız ve o firında iyice kahverengileşir. *Ticaret Müdürü*

Menü tasarımının ve yönetimin uygulamasına temel, umulanların aktif bir yönetimi kadar müşteri beklentisi anlayışının devam eden bir inceliydiler (Ahren ve Chapman, 2005).

Yeni bir menü tasarlamak bu yüzden bakış açısı ve olasılıkların bir çeşitliliğini beraberinde getirdi. Aşağıda, Restaurant Bölümünün stratejik gündeminin özel durumlarda nasıl yasa çıkarıldığını gördüğümüz faaliyetleri kapsadı. Menü tasarımında “Menümüzü İtalyan mutfağı yapmalıyız” gibi belirsiz stratejik fikirler, bu sonucu gerçekleştirmeye katkıda bulunabilen özel yemekleri tanıtmaya teşebbüs yoluyla somut formu üstlendi. Hangisi ilk önce gelirse gelsin, yeni bulunan bir ihtiyacı karşılamak için levazıma (erzaklara) uğramaya yol açan planlı bir geniş tabakayla veya erzaklarla önerilen bir yemek, geniş tabakada yemek ve onun hesaplı duruşu menü tasarım işlemi süresince karşılıklı olarak kuruldu.

Hedef payın finansal hesabındaki bir etken olarak yeni bir yemek, yemek tasarımının, market araştırmasının ve faaliyetleri bütçelemenin düzenlemelerinden ortaya çıktı. Hareketin bu zincirleri, yönetim kontrolün uygulamasını oluşturarak anlayışın, kuralların ve hedeflerin düzenlemeleri

yoluyla akıllıca organize edildiler. Sırayla, yönetim kontrol sistemlerinin tasarımı, yani yönetim kontrol uygulamaları artı elektronik yemek veri tabanları gibi materyal ve teknik düzenlemeler, örgütsel üyelerin hareketlerini organize eden anlayışları, kuralları ve hedefleri düzenlemeye çabaladı. Yönetim kontrolü bilinçli yapılarak işledi zorlamalı olarak değil, fakat olası hareketlerin ve geçmişin stratejik potansiyeli yoluyla düşünmek için Restaurant Bölümündeki yöneticilere imkân sağlayarak (Ahrens ve Champan, 2004).

Restauranlarda Yönetim Kontrol Uygulamaları

Restauranlardaki yönetim kontrol faaliyeti, restaurant yöneticileri ile onların alan yöneticileri arasındaki haftalık iş geliştirme toplantıları üzerine odaklandı. Bunlar, finansal bilgi, mutfak, bar ve restaurant operasyonu, personel sayıları, müşteri memnuniyeti ve oranları, yerel rakip etkinliği v.s dâhil standart bir ticari gündemi müzakere etmek için düzenli bir fırsat sağladı. Karşılaştığımız çoğu restaurant ve alan yöneticileri, restauranların bütçe toplantılarının objektiflerinde onlara yardım eden iş geliştirme toplantıları için yararlı bir kural olarak standart ticari gündemi araştırmayı önemsemi. İş geliştirme toplantılarında alan yöneticisinin rolünün tastamam bir toplantıda koç, akıl hocası ve uygulayıcısı arasında sık sık gidip gelen kararsız olduğu anlaşıldı.

Aşağıdakiler, onu yöneten bir çift olan Janet ve Andrew ile alan yöneticisi arasındaki x1 restaurantta yer alan bir iş geliştirmeden alıntılardır.

Alan Yöneticisi: Yiyecek payımıza ne oldu? [Bölge yöneticisi] bunun saçma olduğunu bildirdi.

Janet: Izgarada et pişirmeyle ilgili bir problemimiz oldu.

AY: Kaydettiniz mi?

Janet: Restaurant kayıt kütüğümüz var[biftek gibi yüksek değer yiyecek parçalarının ziyanını kaydetmek için]

[...]

AY: Mutfak çalışanlarıyla [...] speşilleri {yemek boyutu ve malzemelerin özelliği}en son ne zaman kontrol ettiniz? Onların bir yerde bölüştürmesi bitiyordu.

Andrew: Onun ne olduğunu merak ediyorum...

AY: Popüler tatlıların iyi bahşiş demek olduğunu bayan garsonlar biliyor. Mutfak görevlisi yoluyla bir speşili kontrol her zaman iyidir. Kazanmak için fırsatların kısmeti. P ve L'nin daha düşük kısımlarında bazı güzel kazançlar yaptınız. Bunu devam ettirmeye ihtiyacınız var.[...] Hedefleri belirlemek ve onda bağlantı kurmak için Altın planı kullanın [bölüme ait servis kalite planı]. Ve Ağustos ayında yeni hedefler belirleyin[...] Yeni müşterilere ihtiyacımız yok, sahip olduklarımızı yolumaya ihtiyacımız var. Daha fazla tatlı, şarap satın...

[...]

AY: Kazanç getiren konuşma geçen hafta harikaydı. %[x]geçen haftanın kazancı.

Janet: Eylül ayından içkiler için fiyat listesinden ne haber?

AY:[Birahane Bölgesi]her litre için 4 pens fırladı, fakat hiçbir şey fiyatlamaya üzerindeki taşlamada (zam yapmada) değişmez değil. [...] Hiçbir noktada daha ucuz olamaya gerek duymuyoruz, satışları yönlendirmiyor.

Bu konuşmada, katılımcılar, Andrew ve Janet'in karşılamak için onlara imkan tanıyan tüm donanımlar konusunda, restaurant bütçelerini muhtemelen aşmış, stratejik bağlamda v.b. konularda, tavsiye verme, dikkate değer meseleler, gelişme doğrultusunda isteklilik gösterme, öncelikli bilgiler, motivasyon, önemli noktaların

çerçevesini çizme gibi faaliyetlerin zincirini tanımladılar. Yiyecek payı üzerinde çeşitli bilgi parçaları, kazanç ve kayıp hesapları, insan kaynağı yönetim uygulamaları ve fiyatlandırma, restaurant yönetimin geliştirme için tavsiyeleri geliştirebilmek için seferber edildiler. Finansal sonuçları ve onların nedenlerinin müzakereleri, somut faaliyet doğrultusunda teklifler yoluyla hızlı bir şekilde tekrarladı. Böyle etkileşimler yoluyla örgütsel üyeler, becerikli uygulama faaliyet olarak yönetim kontrolünün uygulamasını oluşturdu.

Alan Yöneticisi: Sağlıklı bir şekilde satışların artışı var.

Janet: Tüyer yatakta hüzünlüdür, kahvaltı yolda.

AY: Onu yaptın mı? Nasıl ölçersin onu?

Janet: Sırtına bir pul yapıştırım. Aynı zamanda büyük şirketlere ayrıcalıklı kartlar da verdik.

AY: Onlardan daha sonra kurtulmak çok zor. Senet almak daha iyi, şahıs senedi gibi bir şey.

Andrew: Senet alırız.

AY: [diğer restaurantlar] için iyi işleyen bir şey.

[...]

AY: Okul şeyleri iyi işledi. Peşini bırakmamak için ne yapıyorsunuz?

Janet: Okul ziyaretleri mi? Azizler günü partisi mi? Şenlikler mi?

[...]

AY: Satışlar için başka neler?

Janet: Yazın bir Pazar eğlence günü! Bir Carribbean teçhizatı ısmarlaya gerek duyuyorum lütfen. Daha düşük bir gerekli şey planlıyoruz, aile tipi disko.

AY: Bunun için biraz finansal hedefler koymalısınız. Satışlar...

Janet: Evet.

Andrew: Ve kokteylliler abur cubur şeyler yaparız...

AY: Vay! Zevk alırım.

Andrew: Ve açığa çıkmak için fiyatlar...

[...]

Janet ve onun alan yöneticisi, ferdi lokal faaliyetin Restaurant Bölümünün servis kalite objeleriyle düzen içinde ayarlanabildiği yolları diğer restaurant görevlisinin anlamasını istedi.

AY: Servis kalite raporu iyi. Şubat ayında yaptığımızla karşılaştırılmaz bile[...]Görevlinizi bir parça rahatlatın, [baş memurdan gelen bildirimler] beklemeyin.

Janet: Zor zamanlarda yapılan iyi bir iş.

AY: [Destekleme Müdürü] Linda doğrultusunda anahtar görevleri benzer bir şeyler yaptınız mı? Ona eğitim planını verin. Yine de daha iyi olanı.

Janet: [sözünü keser] onu yapması ona ulaşın.

Linda'nın bizzat kendisi için bir görev bölümü geliştirmesi gerektiği konusunda mutabakat sağladılar.

AY: Onun bakış açısından, kazanç nedir?

Janet: Bozuk şeyleri işaretleyebilir.

AY: Tehlike nedir?

Janet: Gerçekten onu öğrenmiyor.

Bu müzakere, onların çeşitli sonuçları için onları seferber etmede restaurant ve lan yöneticilerinin becerilerinin ve niyetlerinin yapıları olarak Restaurant Bölümünün yönetim kontrol sistemlerinden uygulama sonuçlarına anlayış verdi. Menü tasarım işlemine gelince, yönetim kontrol sistemleri, bu konuşmanın belli başlı katsayılarını, temposunu ve motivasyonunun sağladı. Mutfaklar v.b yoluyla fiziksel mucidin performans raporlarının ve hareketlerinin, bölümün restaurantlarının, alan ve restaurant yöneticilerinin üzerinde dağıtılmış olana etkinliğin bir düzenlemesi olarak tasarlanmış, iş geliştirme toplantılarının

gerçekleşmesi aynı zamanda daha ileri götürülmüş kesin anlayışlar, kurallar, sonuçlar tarafından tanımlanan bir uygulama olduğuydu, öyle ki bireysel restaurant yöneticilerinin kendi alan yöneticileriyle bağlantıları olduğu kadar arzulan rollerin önemli görünüşlerine açıklık getiren bir uygulama olduğuydu.

İş objelerini karşılayabilmek için yiyeceğin nasıl hazırlandığı ve servisin nasıl dağıtıldığı üzerinde büyük etkisi olan uygulamaların ve düzenlemelerin bir nexsusu içinde çalışırken, bireysel restaurant yöneticileri, kendilerinin restaurant yönetim etkinlikleri konusunda yine de sistematik fikirleri özel tuttular. Bizimle ve emsalleriyle olan müzakerelerinde, tercih etmiş oldukları yönetim stillerinin dönemlerinde şimdiki ve geçmiş restaurantlarını sık sık kıyaslayıp karşılaştıracaklardı. Tüm hesapları yoluyla, restaurant x2'deki çift restaurant yönetimine mükemmel bir yaklaşım sundu. Restaurant bölümündeki çoğu karı ve koca yönetiminin biri olan Armando ve Elena 18 yıldan beri şirket içinde çalıştı. Onların hevesi, diğer yöneticinin onlardan restorantı alıncaya kadar işi olgunlaştırma ve Yeni Restaurant Bölümü çıkışları açma onlara isim kazandırdı. "Eğer Elena bana izin verirse, mükemmel bir tane daha açacağım." Onlar aynı zamanda yiyecek ve emek üzerinde aşır harcama doğrultusunda isim de yapmışlardı.

Bir işi büyütebilirsin veya bir işi öldürebilirsin... Yiyecek için koşturan yöneticiler gereğinden fazla yiyecek bölüştürür ve aptalca hizmet ederler. Beş yıl içinde[yenice açılmış bir restoranta] yiyecek açığımız her yıl için 2500 pound idi. Her hafta için 50 poundluk açığımız vardı. Şefin "hoppoop fasulyeler çok yumuşak... Onları servis edin..." dediği mutfakları göreceksiniz. İsraf insan hatasıyla olacak! O paniktir! Şimdi bir olan adisyon aniden on tanedir. [Yenice

açılmış restaurantta] şefimiz 23 yıllık deneyime sahipti. Biz ona bir yıl için 23.000 pound çıplak maaş ödedik. Bir şef olmadan nereye kadar gidersen. Maliyetlere aldırış etmem, iyi şeflere gerek duyarız! Ödersin ve bir yaşam ücretini onlara ödemek zorunda olduğunu anlarsın. *Armando, restaurant yöneticisi.*

Alistair, İngiltere'nin Güney Doğusundaki diğer bir restaurant yöneticisi çok farklı bir yönetim yaklaşımı uyguladı, fakat hala Armando ve Elena'ya yüksek derecede önem verir. "Onlar Güney Doğudaki en iyi yöneticilerdir. Nereye giderlerse gitsinler çok iş yaparlar." Onun kendi yaklaşımı, bununla birlikte belirli bir şekilde farklı oldu. Yönettiği restaurantta işten kendini uzaklaştırdı. "O benim işim değil. İş için para öderim." Aynı zamanda karısı da restaurantta çalışmayan ve restauranttan uzakta yaşayan ve restaurantın yukarısında birinci katta özellikle döşetlenen dairelerin birinde yaşamayan birkaç yöneticiden biriydi.

[restaurantta] gittikçe çok kapsanan at gözlüğü geliştirmenin gerçek bir tehlikesi var. Gözlerinizi tüm işin üzerinde tutmalısınız, emdirmenin değil. Daha küçük bir yerde kapsanmış bulunmaktan kaçınabilirsin fakat daha büyük bir yeri yönetmediğin zaman[...]
Alistair, restaurant yöneticisi.

Satışların hedef iş maliyet yüzdesini gerçekleştirme, konuştuğumuz tüm alan yöneticilerinin ve restaurant yöneticilerinin çoğu için önemli bir öncelikti. Fakat yeniden restaurant yöneticileri diğer özel objeleri yoluyla birleşmedeki yüzdeleri gerçekleştirme doğrultusunda özel uygulamalar geliştirmişti. Alistair için, mutfakta, restaurantta, barda ve kilerde onun bölüm beyinlerine toplantı kontrol görevlisi atamak için önemliydi. Bölümlerinde kendi engellemesini en aza indirmek için çabaladı. Armando ve Elena, karşılık

olarak restaurantlarındaki hizmeti mükemmelleştirme yoluyla çok ilgilendiler ve personel iş görmesine engel olma yoluyla, kendi hatalarından personelin öğrenmesine izin verdiler.

Burayı araladığımız zaman deneyimsiz ama kibar personeli aldık... Onlar bocaladıkları zaman, onlara yardım ettik ve şimdi hala onlar bize bel bağlarlar. *Armando, restaurant yöneticisi*

Restaurant yönetiminin becerisi, restaurant özel kaynakları ve baskıların çeşitli bileşimlerinin dışında geliştirilen çalışılabilir uygulamalarda uzanır. Örneğin, yiyecek hazırlığı için gerekmiş faaliyetin zincirleriyle kaygılar bu yüzden restaurant yönetim uygulamalarını çeşitli yollarda etkileyebildi ki biz, yemek kazancıyla daha soyut kaygılar tarafından egemen olmasını bir öncelik olarak umduk. Bir günlük seyahatte öğle yemeği için bir restoranttan faydalanacak olan yolcu otobüsleri için belirli bir menünün nasıl düzenleneceği konusundaki konuşmada, restaurant x3'ün yöneticisi Geoff dediki “şef için en kolay olan neyse onu yaparız.” Yemek marjın verilerini kullanma yerine, o ve karısı büyük grupların aktif dönemlerinde aslında yolcu otobüslerini gördüler. Bir yolcu otobüsü tarafından başarılı bir restoranta yapılan ziyaret, öğle yemeği servisinin iyi bir sosyal atmosfere katkıda bulunduğu bir tanesiydi. Hazır menü yemeklerin etkileyici, şayet belirli bir grup içinse, bir seçimini sunmaya ihtiyaç duydu ve aynı anda herkese servis yapma için “yapılabilir” olmaya ihtiyaç duydu.

Aynı şekilde, boşlukların yönetimi ve kontrolü kazançlı bir restoranta koşmak için restaurant yöneticilerin çabalarında etmen bir anahtara dönüştü. Restaurant yöneticileri “uzunluk” ifade ettiler, alkollü içkilerin sürekli temini doğrultusunda onların fikirlerini ve istekleri tarafından tanımlanan misafir gruplar arasındaki uyuşabilirlik ve

yakınlık üzerinde olduğu kadar farklı garsonların karşılayabildiklerini de hissettiler. Restaurant yöneticileri, mutfaktaki aşırı işten dolayı gergin ızgara şefi veya barın arkasında onların ilgilendikleri masalar ile mutfak arasındaki garsonların hareketlerini koordine eden ızgara kontrollerinin yanında beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarak boşlukları kontrol ettiler. Aynı anda bir çok yerde olmalarını gerektiren restaurantların yerleşim planını konusunda şikâyet ettiler, şayet, atıyorum, misafir kabul masası zemin kattaydı ve ayrı ayrı yemek salonları birinci kattaydı. Restaurant yönetim uygulaması, personel ve misafir gruplarını incelemek, hatırlatmak ve güven vermek için yöneticilere fiziksel duruşu zorunlu kıldı. Yönetim kontrol uygulaması insanlar, boşluklar, işlemler ve bilgi üzerinde bölüştürülmüş amaçlardan ama sonuçta tahmin edilemez hareketin zincirlerinden oluştu.

Bu bölüşüm sadece restaurantlarla sınırlı değildi. Zincir içinden yayılan kolektif bir çalışmaydı. Komşu restaurantların restaurant yöneticileri nadir yenilikleri değiş tokuş ettiği yolların bazılarını eğitim atölyelerinin kahve molalarında gözlemledik. Aynı alandaki restaurant yöneticileri, crémé brulée gibi yeni yemek çalışmalarının nasıl yapıldığı üzerinde çeşitleri değiş tokuş yaptılar. Baş ofis tarafından kötü bir şekilde tasarlanmış yeni yemeklere müşterilerin nasıl reaksiyon verdiği konusunda birbirlerini bilgilendirmeye devam ettiler. Bunun gibi değiş tokuşlar, çoğu sitelerde organize bir şekilde özel faaliyetlerin yapıldığı bir kategori olarak Restaurant Bölümünün yönetim kontrol uygulaması hakkında bize konuşma sağlar. Onları özel yapan şey, örgütsel üyelerin neden onlara yatırım yaptığı konu, göz önünde bulundurduğu kuralları ve özel objektiflerle bu kuralların çeşitli

hedefleri, faydaları, coşkuları v.b anlamlardı. Ritüelleri tartışırken, birinin yapabildiği gibi biz burada tekrarlanmış faaliyete başurmuyoruz ama uygulama olarak (birleştirmeye yardım etmek suretiyle) ortaya çıkan faaliyeti anlamlı bir şekilde anlatarak başvuruyoruz. Bireysel aracının açıklamalarından boğulmaktan ziyade, Schatzki'nin (2002) uygulama kavramını görülebilir düzen yaptığı ve onun tarafından oluşturulan uygulamanın faaliyet düzenlemeleri yaptığı yollara önem vererek.

Yönetimsel gücün çeşitli formları, Restaurant Bölümünün örgütsel uygulamaları yoluyla işler. Bir restaurant yöneticisinin onu yerleştirdiği şekliyle “eğer siz son envanterinizi kaydetmeniz ve yiyecek payınızı uzakta olsa, ilk şey Pazartesi günü sabahleyin alan yöneticinizden hiçte hoş olmayan bir ziyaret bekleyebilirsiniz.” Koşullara ve kişiliklere bağlı olarak, alan yöneticileri, restaurant x1’de gözlenmiş konuşmada görüldüğü gibi, onların öncelikleri ve tercihleri yoluyla düşünmek için restaurant yöneticilerini çalıştırabilirlerdi. Alternatif olarak, onlar bireysel restaurant yöneticilerini azalttılar veya alan toplantılarında veya e-mail aracılığıyla kolektif bir iş bırakma cezası verdiler. Gücün böyle kabaca ortaya konması bilinçliliğin yönetim kontrol sistemlerinin yapılarına referansla gerçekleştirildi. Aynı göstergeyle, ticari başarılarla referans, resmi hiyerarşiyi tersyüz etmek için (geçici bir şekilde) işleyebildi. Çok iyi şefler (aşçıbaşları), ticari olarak başarılı restaurant yöneticileri efsanevi statüleri elde ederken bizzat kendilerine gelirlerin payını muhafaza ederek, onların “şirketi parçalayıp dağıttıkları” geniş ölçüde paylaşma şüphesi olsa bile ama kanıtlanmamış, restaurant yöneticilerinden söke söke çok iyi maaş aldılar.

Yıl be yıl bütçeyi koruyup durmaktadır-bu akıl işi değil. [...]şirketin, herhangi birinin yapabileceğinden daha fazla kazancı onun bize verdiğini kabul etmiş kimsesi var, bu yüzden... *Finansal kontrolör*.

Günden güne etkileşimlerinin çoğunda, bununla birlikte, onların gücünün önemli bir kaynağını oluşturmuş finansal ve finansal olmayan karışık bağlantının bağlamında ticari başarı olarak neyin sayıldığını tanımlamak için alan yöneticilerin yeteneği.

Kıdemli Yöneticilerin Yönetim Kontrolüne Dair Uygulama Görüşleri

Pratik bir görüş açısından, yönetim kurulunun rolü politikaları yazmanın mavi kumaş örtülü masa tasarımının basit bir meselesi değildi. Daha ziyade, -bilinçliliğin yapılarının ortaya çıkması-o faaliyetlerin restaurant yönetiminin rutin anlayışının açıklamalarından daha fazla becerikli uygulama faaliyetinin hareketleri bildirildiği ve bildirilmek zorunda olduğu tüm uygunlukları bilen diğer örgütsel üyelerin, faaliyetlerini organize eden anlayışların ve etkinliğin düzenleme geliştirmesinin bir meselesiydi. Araştırmamıza başladığımız zaman, Restaurant Bölümünün kıdemli yönetimi, olgunlaşmış bir stratejiye önderlik etmede önemli bir rol oynadığını hissettiler. Röportaj edilmeden yaklaşık iki yıl önce kadar organizasyona bağlanarak.

[Yönetim müdürü] ve ben, 94 Şubat’ında göreve getirildiğimiz zaman, [önceki yönetim kurulundan] toplamda farklı bir brifing aldık. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak daha fazla genişletici olmaya geri dönmemiz bize söylendi, yani diğer bir ifadeyle şimdi dışarı açılın ve bazı parçalar satın alın denildi, haydi çok şeyi denemeye başlayalım, haydi temel olarak fazla risk almaksızın şu üç yıl için elimizden geleni yaptığımızın farkına varalım. Şimdi riskler alıyoruz,

aksi takdirde [Restaurant Bölümü] bir marka olarak yok olup gidecek.
Operasyonlar müdürü

Zihindeki özel stratejik bilgilerle, kıdemli yöneticilerin gördüğü şey, büyümenin operasyonlar için geniş oranlarda anlamları olduğu ve restaurant yöneticilerinin işin doğası konusunda düşünmek zorunda olduklarıydı. “Sevimli bürokrasiyi, otoriter işlem yönetimini” kullanan zincirleme bir organizasyonda, onlar, sorulara cevapları geliştirmeye restaurant yöneticilerine yardım edecek olan yönetim kontrol sistemlerini getirmede görevlerini gördüler.

Nasıl büyürsünüz? Bulgular nedir, müşterinin desteklediği, marketin desteklediği bir organizasyona ne olur, köşeden gelen yarış izleyin çünkü yeniden tarihsel olarak [yarış yetersiz olmuştur.] *Yönetim müdürü.*

Yönetim bunun önemli bir iletişim meydan okuması sunduğu konusunda mutabık kaldı. Restaurant Bölümü, finansal hedefleri tutturma sayesinde eli boş büyük gruplarından birine aitti. Kendi üzerlerindeki yiyecek payı gibi finansal objektifler, organizasyonun geri kalan kısmına yönetimin beklentilerini karşılamak için uygun şekilde önemsendi. Onlar genel merkezin stratejik kaygıları için önemli bir motivasyondur ama kendi üzerlerinde, Restaurant Bölümünün örgütsel üyelerine bu kaygıları açıklamak için faydalanılamadılar.

Organizasyona karşı genel merkezin stratejik önceliklerini bildirmeye önemli bir teşebbüs “13 Anahtar Başlık” olarak bilinen (ayrıntılar için Appendix A’ya bakınız) özel ölçümlerin listesi idi. Kıdemli yöneticiler hissettiklerini özel ve kesin bağlantıların önemini elbette ayrıntıyla donatırken, Restaurant Bölümünün doğasını anlamada önemliydi (örneğin yüksek kazanç payı ile üstün müşteri hizmeti arasındaki bağlantı), onlar kısa bir iş

modelinin detaylı kaygılarıyla direk olarak ilgili olmadılar. Bunun yerine bekledikleri stratejik önceliklerin genel bir bilgisini oluşturmaya çabaladılar.

13 anahtar görevin hemen hemen aptalca bir sayı olduğunu biliyorsunuz. Onlar, yıl süresince odaklanacağımız 13 alan anlayışında, 13 anahtar görevlerdir. Ve insanlara söylemeye çalışıyor olduğumuz budur... TV reklâmı yapacağız ve bu yüzden onun işleyip işlemediğini nasıl bileceğimizi bilmeye ihtiyacımız var. Şimdi eğer siz bir[restaurant] yöneticisi iseniz, bu bir anahtar görev değildir. O gerçekleşecek... Onun söylüyor olduğu şey bilgi sahibi olmaktır daha fazla ve yeni müşteri potansiyeline sahip olacağız bu yüzden hep beraber servisin kalitesini üç yıldızla yükseltelim. Bu yüzden konu, eğer siz bir ev yöneticisi iseniz, konularınız servis kalitesi ve kazancıdır, yani bizim Carlton ve Granada’ya devam ediyor olduğumuzu bilmeye ihtiyacımız olduğu konusudur. Kazanç, yeni kazançlara yol almayan bir [restaurant] yöneticisi iseniz, en önemsiz parçada sizin için o bir konu değildir. Söylemek istediğimiz şey şudur ki bir şirket olarak 15 [restaurant] açmaya çalıştığımızı bilmelisiniz. [...] Çünkü eğer bundan haberiniz olursa, şirketin büyümesini bilirsiniz, bu yüzden orada bir bilgi rahatlığı var, büyüyen bir şirketin içindedir çünkü. İkinci olarak eğer yoldan aşağıya doğru iniyorsanız ve bir yer varsa, o zaman belki [yeni bir Restaurant Bölümü çıkışı için olası bir yer] olabilirdi. Üçüncü olarak eğer [restaurant] alanınızda açılıyorsa, o zaman biz muhtemelen [başlangıç eğitimi için restaurantınızın] yeni personelinin bazılarını alarak yardım etmenizi sizden isteriz. Bu yüzden eğer birinin içine giriyorsanız o sizin için anahtar bir görev değildir, fakat nereye gidiyor

olduğumuzdan haberdar olmanıza ihtiyacınız var. *İnsan Kaynakları Müdürü*

İnsan kaynakları müdürünün finansal olmayan yönetimin önemini doğrultusundaki açıklamaları konu üzerinde çağdaş düşünceler yoluyla taze bir mukayese sundu. Onun, “13 Anahtar Görevin” olası kullanımlarının hesabı, performans metrikleri, Restaurant Bölümü’nün stratejik gündemi ile günlük faaliyetin paylaşımında restaurant yönetim konuları arasında örgütsel üyelerin yapmasını istedikleri bağlantılara genel merkez yönetiminin hassasiyetinin bir yansımasıydı.

Yönetim kontrol bilgisi sadece özel yönetime ait niyetin bağlamında faydalı olduğu görüldü (Barnes, 2001). Önceki alıntıda, performans metrik özelliklerinin, yönetime ait gündeminin boğumlanması için bir çerçeve iş sağlayabilir. Sırayla, yönetime ait niyet eş zamanlı bir şekilde, yönetim kontrol uygulamasına etkili bir şekilde katkıda bulunmak için ezici bir şekilde ayrıntılı aylık yönetim bilgi paketi için gerekmiş seçici ilgiyi paylaştı.

Verileri alıyor musunuz?...Bizim var, verisiz asla bir yere asla gidemem, fakat sahip olduğumuz verileri demek istiyorum...Raporum 7 nerde? [raporu araştırır]İşte! Tamam, Periyot 7[fırlatıp masasının üzerine atar], ve orada her şeye sahibim, tüm finansal ayrıntılar [raporun sayfalarını hızlı bir şekilde karıştırmaya başlar] ve tüm stoklarım, yiyecek verilerim var, tüm dağıtım hesaplarım var. Dengeleme sayfalarım var, servisimizin kalite bilgisi, şikâyetler, her bölgenin nasıl işlediği, ah, ilk on, son on, ahm, büyüme üzerinde, servis kalitesi üzerinde, yiyecek kalite verilerim var, yiyecek, alkollü içki v.s üzerinde her baş harcama ortalama toplam hareket (MAT) parasal bilgilerim var, biliyorsun, alkollü içki harcamasına yönelik her baş, her satış karşıması, her TV reklam verilerim

var, sonra işçiliğe ilerlersin..., insan kaynakları bilgileri, çalışanların sınıflandırılmasına kadar bölgelerle emek miktarına kadar, v.s [sayfaları karıştırmaya devam ederek] ahm[röportajcı sözünü kesmeye çalışır] personel iş miktarı, destek müdürü iş miktarı, ahm, insanlar bir restauranttan diğerine giderler, ahm, eğitim verileri, ah, eğitim merkezindeki bilgilere sahibim, eğitim raporu, bu yüzden onun nasıl işlediği bütçesel sorumlulukların içine gireriz v.s.v.s.v.s[sayfaları karıştırmaya devam ederek] *İnsan Kaynakları Müdürü*

Genel merkez yöneticileri stratejik vizyonlarının örgütlerin baştanbaşa idari hareketlerine kolayca “tercüme edileceğini” hayali altında değildiler. Yönetim kontrol bilgisi ve örgütsel faaliyet arasındaki bağlantıları hiçbir zaman açık sözlü ifade etmediler (Bloch 1991). Onlar için daha geniş yönetim kontrol meydan okuması, Bölümün stratejik gündeminin gün be gün faaliyeti beslediği yolların karışık anlayışlarının, performans verileri yoluyla dile getirilmiş olayları açabileceği rollerin ve forumların kreasyonunda yayılır. Stratejik veya hiyerarşik ayrıcalıklarından feragat etmede isteksiz bulunarak, onlara imkân vermek için- yöneticilerin zekâlarıyla hesaplamaya çabalayan yönetim kontrolü doğrultusunda yaklaşımın kazançlarına duyarlıydılar (Ahrens ve Chapman, 2004).

Müzakere (Tartışma)

Bir restaurant zincirinde ki içindeki direk yiyecek maliyetleri, geniş bölüm menüsü üzerine kurulan, özel bir önem arz etmeye devam eden yiyecek payı bildirme sistemlerini, en büyük tek işlem görme masraflarını oluşturdu. Yüksek seviye katsayıları üzerine kurulmuş olan gördüğümüz menü tasarımı uygulamalarının ayrıntılı bir müzakeresi yoluyla yönetim kurulu ile işe başlayarak, pazarlama planlama müdürü, parasal,

lojistik, pazarlama ve operasyonel faaliyetlerin ve objektiflerin karışık bir düzenlemesiyle ilişkisi olduğu gösterildi.

Stratejik gündemi bir hedefler serisi ortaya kayarak, menü tasarım işleminde bir başlama noktası sağlamış genel merkez personeliyle belirledi (% ,67.3 yiyecek payına ulaşma, İtalyan mutfağı v.b.). Bu hedefler, uygulamaların en basitleri hariç hepsinde uygulamalı sonuçlarının bir anlayışı doğrultusunda kendilerine ait hedefleri sağlamadığı için, yinede Restaurant Bölümündeki yönetim kontrolünü anlamak için yetersiz bir temel sağladı. Restaurant Bölümünde bir hedef yiyecek payı, menüye daha fazla bir İtalyan çeşnisi katabilirken, çeşitli yollarla gerçekleştirilebildi. Uygulamalı bir bakış açısı, etkinliğin bir düzenlemesi olarak birbirine bağlanmada menü tasarımında kapsanmış çeşitli etkinlikleri anlamının bir yolu sunar. Böyle analizler sayesinde, objektiflerin kesin doğasının (İtalyan menüsü) o objektifler tarafından günlük etkinliğin şekillendiği gibi günlük etkinlikten ortaya çıkar.

Aynı şekilde haftalık iş geliştirme toplantılarında, restaurant yöneticileri ve onların alan yöneticileri restaurant işlemlerini yeniden gözden geçirdiler ve yönetim kontrol bilgisiyle kapsanmış olasılıkları tartıştılar. Kariyerlerinin gidişatı üzerinde restaurant yöneticileri, restaurantlarını nasıl idare ettikleri konusunda hazır fikir kaynakları sayesinde onları donatan restaurant işleminin kendilerine ait olan anlayışlarını inşa ettiler. Alan yöneticileri, restaurant yöneticilerinin kişisel anlayışları sayesinde bunları birleştiren faaliyet düzenlemenin yapılışı yoluyla ortak objelerin gerçekleşmesini kolaylaştırmak üzereydiler. Yönetim kontrol sistemlerinin bir imkân veren vizyonunu üretmiş olan genmiş bölüm finansal kontrol işyerlerinin bir dizisiyle

bu konuda desteklendiler (Ahrens ve Chapman, 2004).

Yönetim etkinliğinin özellikleri üzerine odaklanarak, bizim hesabımız, çeşitli yöneticilerin, örgütü geniş bir şekilde geren etkinliğin amaçlı zincirlerinin gerçekleştirdiği yolları en ön planda tuttu. Aynı zamanda, kıdemli yönetim tarafından tavsiye edilmiş stratejik ve finansal talimatların geliştiricisiyle de bilgilendirilmiş, yine de o aktörlerin becerisi olarak bu amaçların daha öğretici bir şekilde düşünebildiği yolları ortaya koymaya çabaladık. Kıdemli yöneticilerin kendi görevleri ve etkinliklerinin anlayışının altını çizen anahtar kanılar, bu belgede taslağı çıkarılmış uygulama teorisine çok benzerlerdi. Farklı objelerin öncelikleri devam eden gelişmeler üzerinde beklenmeyenlerdi. Performans bilgisi, örgütsel bağlam yoluyla karışık bir şekilde dokunmuş olarak önemsendi (ele alındı). Performans bilgisinin fonksiyonu kıdemli yönetime karşı üstündü fakat fonksiyon fikirlerinin yüksek ölçüde bağlam özelliğinde olduğundan haberdardılar.

Bir uygulama olarak yönetim kontrolü, örgütsel üyelerin paylaşılmış bir kaynak olarak onu çizdikleri yollar sayesinde olasılığını ortaya çıkarır. Restaurant Bölümündeki yönetim kontrolünün, çeşitli uygulamalar ve düzenlemeleri baştan sona yaydığı yollardaki anlayışımızı geliştirmeye olan çabamızda, uygulamada kavrayış teorilerini inşa etmek için onu faydalı buluruz. Buna karşılık olarak, havaalanı kabinleri ve gemilerin kumanda kabinlerindeki uygulamada kavrayış üzerindeki kayda değer Hutching'in (1995a, 1995b) çalışmasında, örgütün objeleri (ve nesnelere yan setleri), onlara erişmenin en iyi yolları hakkında çeşitli fikirler tarafından karakterize edilen konu bağlamlarına hitap ettik. Yönetim

kontrolü, onların örgütsel üyelerin ve örgütsel üyelerin sorumluluklarını bütünüyle tasarımılamak için çabaladıkları yönetim kontrol sistemleri yoluyla, gündemleri belirlemek için kıdemli yöneticilerin kontrolü altında gerçekleştirilir. Bilinçliğin bir yapısı olarak, yönetim kontrol, insanlar, uygulamalar, düzenlemeler ve bağlamlar üzerinde bölüştürülen kavrayış işlemlerinde oluşturulur.

Sonuçlar

Örgütlerin çeşitli amaçlarının, üyelerinin etkinlikleri üzerinde neyi taşıdığını belirlemek sık sık kolay değildir. Onlar, örgütün etkinliklere ve düzenlemelere bağlandığı, kurallar, anlayışlar ve uygulamanın teleoffective yapılarından ortaya çıktığı şekliyle uygulama olarak örgütü anlamaya temel, bilinçliliğin yapılarıdır. Yönetim kontrol uygulamaları organize etmeye temeldir çünkü onlar örgütsel üyelerin çeşitli faaliyetleri arasındaki bağlantılara neden olmaya yardım ederler. Örgütler içinde etkinliklerin özel alanlarının gelişmesi üzerinde aydınlığa sahip olan uygulama edebiyatının ortaklaşa lığına benzemeyerek, (örneğin Lave ve Wenger, 1991; Orr, 1996), uygulama olarak yönetim kontrolü, organize olma uygulamalarının daha karışık ve daha geniş alanının anlamaya çabalar.

Bilinçlilik yapılarının fikri, insanlar, uygulamalar, düzenlemeler ve bağlamlar üzerinde kavramalı olarak bölümlere ayrılan fonksiyonun düşüncesine bel bağlar (Hutchins, 1995; Lave, 1988) ve bu yüzden yerleşir. Onların örgütsel yetenekleri üzerinde birkaç talepte bulunduğu böyle basit ve kalıcı durumlarda kabul edilmiş olabilen fonksiyon değil de nedir. Bu belgede taslağını çıkarmaya çabaladığımız muhasebe ve yönetim kontrol uygulamasının kavramı, şematik sonlar, vasıtalar ve uygulamaların fonksiyonelist

değerler dizisine boyun eğmek için onun faydalarını kuşatan politik işlemlerdeki muhasebenin çeşitli anlamlarından hepsi çok uzaktır. Yine de aynı zamanda, muhasebenin tekniksel kavrayışlarının basitçe düşsel rüyalar olduğunu düşünmeyiz.

Restaurant Bölümündeki yöneticiler için, fonksiyon doğal olarak uygulamalıydı. Örneğin, muhasebe sistemlerinin betimleme doğruluğunu çoğaltma, onların daha önemli meseleleri değildi. Çoğunlukla yöneticiler muhasebe sistemlerini kusurlu olarak ele alır gibi göründüler fakat muhasebe yazılımları sayesinde örgütsel üyelerin görünür günlük faaliyetini sunmanın görevi doğrultusunda yeterli olu gibi görünmediler. Onlar için, geçmiş performans değerlendirmesinin temel faydaları, hareketin ileriki hatlarını yapılandırmaya yardım etmek için onun potansiyeli içinde yayılır. Bu sona doğru, fiziksel ve finansal akışlarının yaklaşık betimlemesi yoluyla çalışmaktan memnundular. İyi yapmak için ne anlama geldiğinin paylaşılmış bir anlayışını kurabilmek için diğer örgütsel üyeler ile aktif bir şekilde çalışmada performans metriklerine devam ettiklerini fakat performans metrikleri tarafından zapt edilmediklerini gördük. Örgütsel üyelerin etkinlikleri için çeşitli objektiflerin (ve performans metriklerinin) anlamları devam eden bağlamaştırma yoluyla onları açığa kavuşturdu. Fonksiyon ve sembol karıştırılmaz.....

Bunun kontrol ve strateji arasındaki bağlantıdan anlayışımız için anlamları var. Uygulamaları oluşturan faaliyetin düzenlemeleri stratejik plan üzerine derli toplu bir şekilde tasarlanmaz. Yapışlar ve söyleyişler esaslı bir şekilde farklı etkinliklerdir (Bloch, 1991). Strateji uygulama fikri, uygulama olarak (örneğin Whittington, 2006) stratejinin müzakerelerinde

tanımıyorken, sık sık bu noktada saptırılıyor. Benzer şekilde, bizim uygulama bakış açımız, yeni yönetim muhasebe uygulamaları yayılmasının çağdaş müzakerelerinin altında yatan bazı problematik kanılarına önem verir. Örgütlerden akademik edebiyata kadaren iyi uygulamaların “transfer edilmesi” durumunda, bildik bir hikaye, onun sadece avukatlar ve akademisyenler arasında ki yayılmasına yardım etmek için belgelediği bir yeni uygulama üzerinde hataya düşen alan araştırmacasına dairdir (Kaplan, 1994). “O ortaya çıktığı zaman, hemen mantıklı bir çözüm bulup tanımak zorundaydık (Kaplan, 1998, sayfa 98). Böyle hikayeler “alanın dışındaki” farklı uygulamaları, isteyerek açık seçik konuşmuşlara başvuruda bulununcaya kadar saptırıyorlar. Gerçekte, yeni uygulamaların düzensiz sınırları, net görülmesini zorlaştırmaya eğilim gösterirler. Uygulama anlayışlarına anahtar, oluşum etkinliklerinin dikkatli bir şekilde iz sürmesine uzanır.

Dahası, teoriksel muhasebe kavramları onların” sonlarını” kovalamak için “yöntemler” olarak avukatlar tarafından kullanılamaz çünkü yöntemler ve sonuçlar uygulamada eş zamanlı olarak inşa edilirler (Lave, 1988). Bu, gelişen stratejinin konseptini onaylamak için değildir (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976). Gelişen strateji, genel duruma yerel başlangıç, serenat ve uyarılma görüntüsü verir. Yerleşmiş fonksiyonlar, lokal durumlarda çeşitli merkez nesnelere kovalamada yerel yöneticilerin girişimlerini desteklemek için kıdemli yönetimin potansiyelini vurgular.

Yerel yöneticiliğin bu tür kullanımları özellikle büyük yetenek ister ve yüksek ölçüde genel duruma bağlıdır. Ayrıntılı bir durum tanımlaması onu incelemeye en iyi yaklaşımdır fakat

sınırlarından haberdar olmak önemlidir. Tanımlamamız, bu organizasyonda ve sanayide daha geniş bir şekilde yapılan etkinlikler ve düzenlemelerde, kendi şaşkınlığımızın ve organizasyon meselelerinin üyeleri nedeniyle bize verilen çeşitli ipuçlarını izledi. Yapılması emredilmiş faaliyetlerin ve düzenlemelerin dönemlerinde kendi tanımlamamızı geliştirerek, Restaurant bölümünde yönetim kontrol uygulamasını oluşturan etkinliğin düzenlemelerini delineate etmeye çabaladık. Örgütsel üyelerin çeşitli niyetlerine gözlemlerimiz ve görüşlerimizi inşa eden sunulmuş uygun bir hesabı karıştılamayı umuyoruz. Bununla birlikte, sonuçta, uygulamanın önceliğini kabul ederiz (Archer, 2000). Uygulamalar hiçbir zaman tamamen açık seçik değildirler. Alan materyalizimizin metne bağlı temsili sadece gerçek devam eden uygulamanın açık saçığı olabilir, çünkü uygulama, kendi parçaları içinde değişimlere çok kısa süreli hassastır (uygulama genişliklerindeki anlayış üzerinde). Tanımlama faaliyeti aydınlatılabilir, fakat faaliyet tanımlamaya indirgenemez.

Uygulama teorisyenleri sosyal düzeni doğrultusunda, etkinliklerin uygulamalara ait olduğu ve uygulama ve düzenlemelerin devam eden ve bir diğerine değişen olarak tanımlanabildiği anlayışında gerçektir. Bununla birlikte, sosyal düzen hareketin veya değerlerin basit bir şekilde çoğalmasından daha fazla karışıktır. Yerine, sosyal düzen, uygulamaların kesin alanlarının parçası olarak onların hareketlerini geliştirmede aktörlerin devam eden gayretlerinden ortaya çıkar, yani, alanların anlayışları, kuralları ve hedeflerine referans yoluyla. Aktörler, hareketlerinin hangi konumlara gereksinim duyduğunun hükümlerine bağlanarak bütünlük içinde olmasını veya sivrilmesini isteyebilirler. Uygulamalar, bu yüzden “aynılığın ve benzerliğin

dolaşıklığı tarafından oluşturulurlar (Schatzki, 2001 sayfa 42). Ahbap avukatlar ve onların uygulamaları, rutinler olarak bazen başvuru olan tekrarlanmış etkinliğe basit bir şekilde bel bağlayarak mekaniksel olamazlar. Daha ziyade, uygulamalar, sonuçlara uyma yoluyla faaliyetler, müşteriler, avukatlar, teknikler, kaynaklar, stratejiler, kurumlar v.b. arasındaki anlamlı planlanmış bağlantıya göre değişirler.

Kültür bağlamında devam eden müzakereler, çevrelenen sosyal fikirlerin, sosyal hayatın tüm bakış açılarını açıklayabildiğini varsaymanın tehlikelerine dikkat çekti (örneğin Biernacki, 1999); Roseberry, 1982; Swidler, 1986) Bu dokümandaki uygulamalar fikri, sosyal fenomenin geniş bir oranı üzerinde kazanç sunar. Yine de biz neyin uygulama olduğunu açık bir şekilde harfiyen belirtmeye ihtiyaç duyarız. Uygulama, bir genel kavram, anlayışların, kuralların ve hedeflerin yapısı yoluyla aktörlerin yetenek çalışmasını zapt etmeye çabalarken, amaca yönelik etkinlik sayesinde şekillenir. Genel kavram, irade ve seçimin yokluğu nedeniyle nitelendirilen durumları analiz etmek uygun değildir. Katı kurallara izleyen davranışlar anlayışımıza çok az şey eklemiştir. Uygulama aynı zamanda, faydayı kendi kendine referans yoluyla veya önceki yapısal bir uyumsuzlıkla belirlenmiş davranışın fikirleriyle de rahatça oturmaz.

Anlayışlar, kurallar, objektifler ve değerler aktörler üzerinde hareket ettiği şekliyle anlaşıldığı zaman, kontrole karşı örgütsel yanıtların farklılığı, karşı koyma dönemlerinde sık sık atmasyondur. Yönetim kontrol sistemleri, kesinlikle soğuk tabiatlı yöneticilerin veya pay sahiplerinin kaygılarını sağlamlaştırma çabalarında kullanılır, fakat yönetim kontrol uygulaması için gerçek zorluk, hangi etkinliklerin böyle sonuçları

destekleyebileceği, bu tür etkinliklerin örgütü nasıl baştanbaşa meydana getirmek üzere olduğu ve bu tür etkinliklerin örgüt sonuçlarını değiştirmeye nasıl yardım edebildiğini tespit etmeye kadar uzanır.

Yönetim kontrol teorisi için anahtar soru bireyleri nasıl zorladığı ve direnci nasıl aştığı gibidir. Dahası, hareket için bir kaynak olarak yönetim kontrol sistemlerinin olasılıklarını ilgi merkezine getirmeye ihtiyaç duyar. Uygulama teorisi, yönetim kontrol uygulamasının kuralları, işlemleri, fikirleri, hedefleri v.b üzerinde çizilmede aktörlerin rolünü vurgular çünkü kaygı ve anlaşmazlık verilmez. Onlar, aktörlerin becerikli bir şekilde kaygıları, motivasyonları ve başarıları işaret etmek için etkiledikleri düzensiz ve uygulamalı kaynaklardır. Bizim uygulama bakış açımız, o motivasyonların bireylerin birbirleriyle sözleşmesi ve yönetim kontrol sistemlerinin günlük çabaları nedeniyle gerçekleştirildiği yolları vurgular.

Birey becerisi ve niyeti üzerindeki vurgularımız ve niyetin yapılarından devam eden çalışma ve karmaşık, yönetim kontrol sistemlerinin kapasitelerini ve sınırlarını müzakerede direk bir duruşa sahiptir. Bu müzakere akademisyenlerin ve avukatların ve bununla ilgili aracı bireylerin fikirleri, sosyal normlar ve kontrol arasında yazma ve düşünme arasında bir faydasız dinamik geliştirdi. Normal edebiyatı pratik konuyla ilgili olarak ortaya getirme “kahraman sosyoloji”ye boyun eğmiş bağlam üzerinde sık sık aracıyı vurguladı (Law, 1991). Daha Sosyolojik olarak yerleşmiş edebiyat sık bir şekilde amaçlı yönetim kontrolünün karmaşıklığını vurgulama ötesinde avukatlara küçük tavsiye sundu. Bu müzakereye uygulama teorisinin katkısı, hareket yoluyla bağlamın yapısını tanıyan bağlamda

becerikli uygulama etkinliği hakkında konuşmak için bir dil donatmaya kadar uzanır. Muhasebe teorisi güçsüzlüğünün bir işareti olarak uygulamada yönetim muhasebesi ve kontrolün çokça

gözlenmiş akıcılığı ve tahmin edilemezliğini almaktan ziyade, uygulama incelemesi doğrultusunda daha uygun olduğu teori fikrimizi uyarlamalıyız.

Referanslar

- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *European Accounting Review*; 9(4), 477-498
- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2002). The structure of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a UK restaurant chain. *Management Accounting Research*, 13(2), 151-171
- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 151-171.
- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2005). Accounting and the crafting of strategy: a practice-based view. In C.S. Chapman (Ed.), *Management accounting and strategy* (pp. 106-124). Oxford: Oxford University Press
- Ahrens, T., & Dent, J. F. (1998). Accounting and organizations: realizing the richness of field research. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 1-39.
- Alac, M., & Hutchins, E. (2004). I see what you are saying: action as cognition in fMRI brain mapping practice. *Journal of Cognition and Culture*, 4(3), 629-662
- Ansari, S. & Euske, K. (1987). Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organization and Society*, 12(6), 549-570
- Archer, M. S. (2000). *Being human: the problem of agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bariff, M. & Galbraith, J.R. (1978). Intraorganizational power considerations for designing information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 15-27
- Barnes, B. (2001). Practice as collective action. In T.R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 17-28). London: Routledge
- Berry, A.J., Capps, T., Cooper, D., Ferguson, P., Hopper, T. & Lowe, E.A. (1985). Management control in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting, Organization and Society*, 10(1), 3-28
- Biernacki, R. (1999). Method and metaphor after new cultural history. In V.E. Bonnell & L.Hunt (Eds.), *Beyond the cultural turn: New directions in the study of society and culture* (pp. 62-92). Berkeley CA: University of California Press.
- Bloch, M. (1991). Language, anthropology and cognitive science. *Man*, 183-198
- Bloomfield, B.P., Coombs, R., Cooper, D.J. & Rea, D. (1992). Machines and manoeuvre: responsibility accounting and the construction of hospital information systems. *Accounting, Management and Information Technology*, 2, 197-219
- Boland, R., & Pondy, L.(1983). Accounting in organizations: a union of natural and rational perspectives. *Accounting, Organization and Society*, 8(2/3), 223-245.

- Bourdieu, P. (1977). Outline of a theory of practice. (R.Nice, Trans.), Vol.16. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bower, J.(1970). *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Briers, M., & Chua, W.F. (2001). The role of actor Networks and boundary objects in management accounting change. A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 237-269
- Brunsson, N. (1990). Deciding for responsibility and legitimization: alternative interpretations of organizational. *Accounting, Organization and Society*, 15(1/2), 47-60
- Burchell, S., Clubb, C. & Hopwood, A.G. (1985). Accounting in its social context: towards a history of value-added in the United Kingdom. *Accounting, Organization and Society*, 10(4), 381-413
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A.G., Hughes, J. & Nahapiet, N. (1980). The roles of accounting in organization and society. *Accounting, Organization and Society*, 5(1), 5-27
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of stratejic choice. *Sociology*, 6, 1-22
- Chua, W.F. (1995). Experts, Networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: a story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 111-145
- Cohen, M., March, J.G., & Olson, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25
- Cooper, D. (1980). Discussion of towards a political economy of accounting. *Accounting, Organization and Society*, 5(1), 161-166.
- Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). On enterprise resource planning systems: the quest for integration and management control. *Accounting, Organization and Society*, 30(7-8), 691-733
- Den Hertog, J.F. (1978). The role of information and control systems in the process of organizational renewal: roadblock or road bridge?, *Accounting, Organization and Society*,3(1), 29-45
- Dent, J.F. (1986). Organizational research in accounting: perspectives, issues and a commentary. In M. Bromwich & A. G. Hopwood (Eds.), *Research and current issues in management accounting*. London: Pitman.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1988). *Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of computer* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Ezzamel, M., & Bourn, M. (1990). The roles of accounting information systems in a organization experincing financial crisis. *Accounting, Organization and Society*,15(5), 399-424.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Goodwin, C. (1994). Proffessional vision. *American Anthropologist*, 96(3), 606-633

- Hedberg, B., & Jönsson, S. (1978). Desining semi-confusing information systems for organizations in changing environments. *Accounting, Organization and Society*, 3(1), 47-64.
- Hedberg, B., Nystrom, C. & Starbuck, W. (1976). Camping on seesaws: prescriptions for self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-66.
- Hopwood, A. G. (1987). The archaelology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234.
- Hopwood, A. G. (1989). Organisational contingencies and accounting configurations. In B. Fridman, L. Ostman(Eds.), *Accounting development-some perspectives-in honour of Sven-Eric Johansson* (pp. 23-44) Stockholm.
- Hopwood, A. G., & Miller, P. (Eds.). (1994). *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge: Cambridge University Pres.
- Hoskin, K. __, & Macve, R. H. (1986). Accounting and the examination: a genealogy of disciplianry power. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 105-136.
- Hoskin, K. __, & Macve, R. H. (1988). The genesis of accountability: the west point connections. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 37-73.
- Hutchins, E. (1995a). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hutchins, E. (1995b). How a cockpit remembers its speeds. *Cognitive Science*, 19(3), 265-288.
- Kaplan, R. S. (1994). Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 247-260.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10(Fall), 89-118.
- Kaplan, R. S., & Norton, S. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Latour, B. (1987). *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1996a). *Aramis or the love of technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1996b). On actor-network theory: a few clarifications. *Soziale Welt* 47(4), 369-381.
- Latour, B. (1999). On recalling ANT. In J. Law & J. Hassard (Eds.), *Actor network theory and after* (pp. 15-25). Oxford: Blackwell.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Law, J. (1991). Introduction: monsters, machines and socio-technical relations. In J. Law (Ed.), *A sociology of monsters: Essasys on power, technology and domination* (pp. 1-25). London: Routledge.
- Law, J., & Hassard, J. (Eds.). (1999). *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell Publishers.

- March, J. G. (1987). Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 153-168.
- Markus, M., & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2/3), 205-218.
- Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter. *Social Research*, 68(2), 379-396.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265.
- Miller, P. & O'Leary, T. (1990). Making accounting practical. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 479-498.
- Miller, P. & O'Leary, T. (1994). Accounting, "economic citizenship" and the spatial reordering of manufacture. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 15-43.
- Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society*, 19(1), 1-31.
- Mintzberg, H., Raizinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mouritsen, J. (1999). The flexible firm: strategies for a subcontractor's management control. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 31-55.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Ortner, S. B. (1984). Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, 26(1), 126-166.
- Pinch, T., Mulkay, M., & Ashmore, M. (1989). Clinical budgeting: experimentation in the social sciences: a drama in five acts. *Accounting, Organizations and Society*, 14(3), 271-301.
- Preston, A., Cooper, D., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets: a study of the production of management budgeting in the National Health Service. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 561-593.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2005). A "time-space odyssey": management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 735-764.
- Radcliffe, V. S. (1998). Efficiency audit: an assembly of rationalities and programmes. *Accounting, Organizations and Society*, 23(4), 377-410.
- Robson, K. (1992). Accounting numbers as "Inscription": Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(7), 685-708.
- Roseberry, W. (1982). Balinese cookfights and the seduction of anthropology. *Social Research*, 49(4), 1013-1028.
- Schatzki, T. R. (2001a). Practice mind-ed orders. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. Von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 42-55). London and New York: Routledge.

- Schatzki, T. R. (2001b). Practice theory: an introduction. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. Von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (pp. 1-14). London: Routledge.
- Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Star, S. L., & Greisemer, J. R. (1989). Institutional ecology, “translations” and boundar objects: amateurs and professionals in Berkeley’s museum of vertebrate zoology, 1907-1939. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.
- Swieringa, R., & Weick, K. (1987). Management accounting and action. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 293-308.
- Vera-Munoz, S. (1998). The effects of accounting knowledge and context on the omission of opportunity costs in resource allocation decisions. *The Accounting Review*, 73(1), 47-72.
- Vera-Munoz, S., Kinney, W., Jr., & Bonner, S. E. (2001). The effects of domain experience and task presentation formation on accountant’s information relevance assurance. *The Accounting Review*, 76(3), 405-429.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wildavsky, A. (1978). Policy analysis is what information systems are not. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 77-88.
- Young, J.J. (1996). Institutional thinking: the case of financial instruments. *Accounting, Organizations and Society*, 21(5), 487-512.