

1. SURVEY QUESTIONNAIRE

SECTION A – QUESTIONS GENERALES RELATIVES AU SYSTEME DE COUT DE VOTRE UNITE D'AFFAIRES (SYSTEME SOPHISTIQUE DE COUT)

SECTION A- QUESTIONS ON THE COSTING SYSTEM OF YOUR ORGANIZATION UNIT

(A1) Est ce que votre unité commerciale attribue-t-elle des coûts indirects (frais généraux) aux produits (ou services)?

Veuillez cocher l'une de cases ci-dessous.

(A1) Does your business unit allocate indirect costs to products or services produced ?

Yes [] No []

Si votre unité d'affaires ne dispose pas d'un système d'attribution des coûts aux produits, veuillez passer à la page 8 et répondre uniquement la section D.

If your business unit does not use the allocation of costs to products or services, please answer only section D.

(A2) La procédure typique d'attribution des coûts indirects (c'est-à-dire des frais généraux) aux produits (ou services) implique un processus en deux étapes. Dans la première étape, les coûts indirects sont alloués aux centres de coûts. Dans la deuxième étape les taux d'allocation des coût indirects / frais généraux sont établis pour chaque centre de coûts à attribuer les frais généraux aux produits / services.

Veuillez indiquer ci-dessous pour la première étape approximativement combien de centres de coûts distincts sont utilisés pour affecter des coûts indirects aux Produits. (Par exemple, si votre unité commerciale à 5 centres de coûts, tous utilisent le même type de taux d'attribution des frais généraux, comme les heures de travail direct, veuillez insérer 5 dans l'espace ci-dessous pour indiquer que 5 centres de coûts distincts ont été établi. Lorsque votre unité n'a pas établi séparément de taux d'allocation des frais généraux pour chaque centre de coûts mais utilise un taux unique pour toute unité commerciale dans son ensemble, vous devez insérer 1 dans l'espace ci-dessous).

(A2) Please indicate how many cost pools to assign the overheads to products or services at the first-stage of two stage procedure.

_____ centres de coûts (VEUILLEZ ENREGISTRER LE NOMBRE APPROXIMATIF ICI)

(A3) Veuillez indiquer ci-dessous combien de types différents de répartition des coûts indirects / frais généraux les méthodes de récupération sont utilisées dans la deuxième étape de la procédure en deux étapes décrites à la question A2 pour l'affectation des coûts indirects aux produits / services. (Par exemple, si votre unité commerciale dispose de cinq centres de coûts distincts utilisant tous les heures de travail direct comme méthode de récupération des coûts indirects / frais généraux, veuillez insérer 1 dans l'espace ci-dessous pour qu'une seule méthode est utilisée. Alternativement, si votre unité à 5 centres de coûts et utilise deux méthodes comme bases d'allocation de recouvrement des frais généraux, comme le travail direct heures et heures machine, vous devez cocher 2 dans l'espace ci-dessous).

(A3) Please indicate the number of overheads costs methods applied to allocate cost to cost objects in second stage of two stages procedure.

_____ différents types de méthodes de récupération des frais généraux (VEUILLEZ NOTER NOMBRE APPROXIMATIF ICI)

SECTION B – QUESTIONS APPLICABLES UNIQUEMENT AUX UNITÉS QUI ONT

IMPLÉMENTÉ ABC (ACTIVITY BASED COSTING)

SECTION B- QUESTIONS FOR THOSE WHO ARE IMPLEMENTING A COST SYSTEM SOPHISTICATION (ABC).

(B4) Veuillez cocher un élément pour chacune des lignes ci-dessous pour indiquer la nature de ABC dans votre unité d'affaires.

(B4) Please indicate one item from the list below on the nature of ABC in your business unit.

(a) ABC est utilisé pour l'attribution des coûts aux produits ou services pour la prise de décision Oui [☐]
Non [☐]

(a) ABC is used to calculate cost activities for decision making. Yes, or no?

(b) ABC est utilisé pour évaluer les activités à des fins de contrôle des coûts / de gestion des coûts Oui [☐]
Non [☐]

(b) ABC is used to calculate cost activities for cost management. Yes, or no ?

(B5) Sur une échelle de 1 (pas très réussi) à 7 (totalement réussi), veuillez encircler l'une des les chiffres ci-dessous pour indiquer le degré de réussite de votre système ABC fournissant des informations améliorant la prise de décision et / ou la gestion des coûts.

(B5) on a scale of not very successful (1) to totally successful (7) please indicate how your ABC has been helping in decision making or cost management.

	Pas très Réussi (not very successful)			Modérément réussi(moderate success)			totalement réussi (totally successful)
	1	2	3	4	5	6	7

(B6) Veuillez cocher la colonne «Oui» ou «Non» pour chaque ligne ci-dessous pour indiquer pour quelles fins vous utilisiez ABC. Aussi pour chacune des lignes que vous avez cochées Colonne `` Oui ", veuillez encircler l'un des nombres sur une échelle de 1 (très sans importance) à 7 (d'une importance vitale) pour indiquer le degré d'importance attribuable aux informations ABC pour chacun des objectifs spécifiés.

(B6) Please indicate the level of importance given to ABC information for each of the purposed below (1 for unimportant, 7 for very important).

Objectif	Très sans importance (not very important)			Neutre(Neutral)			D'une importance vitale (very important)
(a) Évaluation des stocks (Stock inventory)	1	2	3	4	5	6	7
(b) Produit ou service décisions d'abandon(discontinuation decisions)	1	2	3	4	5	6	7
(c) Mix produit / service les décisions (product mix)	1	2	3	4	5	6	7
(d) Décisions d'externalisation (outsourcing)	1	2	3	4	5	6	7

(e) Déterminer le coût de produits ou services pour utilisation dans la tarification au coût majoré (cost plus pricing)	1	2	3	4	5	6	7
(f) Nouveau produit ou service décisions d'introduction (new product introduction)	1	2	3	4	5	6	7
(g) Utilisation au stade de la conception pour nouveaux produits / services(designing stage of a new product)	1	2	3	4	5	6	7
(h) Analyse de rentabilité (profitability analysis)	1	2	3	4	5	6	7
(i) Réduction des coûts / coût de gestion (cost reduction or cost management)	1	2	3	4	5	6	7
(j) Budgétisation(Budgeting)	1	2	3	4	5	6	7
(k) Mesure et amélioration du rendement de l'activité (performance measurement and improvement)	1	2	3	4	5	6	7
(l) Autre (Veuillez préciser) (others...)							

(B7) Les motifs potentiels d'adoption de l'ABC (Activity Based Costing) sont énumérés ci-dessous. Sur une échelle de 1 (très peu important) à 7 (d'une importance vitale) s'il vous plaît cercle pour chaque rangée l'un des nombres pour indiquer le degré d'importance attribuable à chaque motif dans la décision d'adopter ABC.

(B7) Please indicate the level of importance of the motive in the decision to adopt the activity- based costing.

	Moins important (less important)			Neutre (Neutral)			Tres Important(very important)
(a) Le système d'évaluation des coûts existant n'était pas fiable (lack of reliability of the current costing system)	1	2	3	4	5	6	7
(b) Le système actuel d'évaluation des coûts n'a pas fourni d'information utile à la direction (the current system did not provide useful information)	1	2	3	4	5	6	7
(c) Il était nécessaire de mettre à jour le système d'information sur les coûts existant(there is a need to update the current system)	1	2	3	4	5	6	7
(d) Nos concurrents utilisaient ABC (ABC is used by our competitors)	1	2	3	4	5	6	7

(e) D'autres unités au sein de la société avaient bénéficié de l'adoption d'ABC (other functions within the business will benefit from the ABC)	1	2	3	4	5	6	7
(f) L'évolution de la structure des coûts a créé la nécessité de remplacer le système existant (the changing of cost structure)	1	2	3	4	5	6	7
(g) L'évolution de l'environnement manufacturier a créé la nécessité de remplacer le système existant (the changing of business environment)	1	2	3	4	5	6	7
(h) Conseils du parent ou de l'administration centrale (recommendation from parent's company)	1	2	3	4	5	6	7
(i) Pressions exercées par le gouvernement ou d'autres autorités réglementaires (pressures from government or other institutions)	1	2	3	4	5	6	7
(j) Nous voulions essayer une nouvelle innovation comptable (an attempt to try a new accounting innovation)	1	2	3	4	5	6	7
(k) Conseils d'auditeurs et/ou de consultants (advice from consultants)	1	2	3	4	5	6	7
(l) L'évolution de l'environnement concurrentiel a créé la nécessité de remplacer le système existant (change of competitive landscape)	1	2	3	4	5	6	7
(m) Être considéré comme ayant un système des coûts sophistiqué et comparable aux meilleures pratiques (to be seen using a best practice relative to costigng system)	1	2	3	4	5	6	7
(n) disponibilité des ressources (availability of resources)	1	2	3	4	5	6	7
(m) Autre (S'il vous plaît préciser) (others)	1	2	3	4	5	6	7

(B8) Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), veuillez encrer pour chaque ligne sous l'un des nombres pour indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les déclarations suivantes relatives à la mise en œuvre et à l'utilisation d'ABC au sein de votre unité d'affaires.

(B8) Please indicate in a scale of 1 for strongly disagree to 7 strongly agree of the statements below relative to the implementation and use of ABC in your organization.

	Ps du tout d'accor d (strong ly disagre e)			Neutre (Neutr al)			Tout à fait d'accord (strongl y agree)
--	---	--	--	-------------------------	--	--	--

(a) Malgré les difficultés de mise en œuvre, je suis convaincu qu'ABC est le bon outil comptable dans notre entreprise (ou Business Unit) pour nous aider à gérer nos coûts et améliorer l'exactitude des rapports sur les coûts de produit / service (ABC is a right tool for cost management and cost calculation)	1	2	3	4	5	6	7
(b) Dans l'ensemble, les avantages des données collectées par ABC emportent sur les coûts d'installation d'un nouveau système (ABC benefit overweight the cost of installing the system)	1	2	3	4	5	6	7
(c)) En général, ABC est une bonne chose pour notre compagnie (ABC is a good thing for our company)	1	2	3	4	5	6	7
(d) Les coûts rapportés par le système ABC correspondaient à mon intuition sur les coûts relatifs aux produits et services (Costs reported by ABC meet our expectation on costs' reports)	1	2	3	4	5	6	7
(e) Les données du modèle ABC rapportent une exacte évaluation des coûts de notre entreprise (data from ABC provides an accurate information)	1	2	3	4	5	6	7
(f) Les coûts rapportés par le système ABC ne me semblent pas raisonnables sur base de ce que je sais de mon business unit (ou entreprise) (the costs as reported by ABC do seem reasonable based on our business type)	1	2	3	4	5	6	7
(g) Les informations du système ABC ont eu un impact positif et palpable dans notre entreprise (information from ABC has a noticeable impact)	1	2	3	4	5	6	7
(h) Les informations du système ABC ne sont pas largement utilisées au sein de notre entreprise (or business unit) (information from ABC is not widely used in our business unit)	1	2	3	4	5	6	7
(i) Les informations du système ABC sont largement utilisés pour des études de coûts spéciaux (information from ABC is widely used by cost team studies)	1	2	3	4	5	6	7
(j) ABC reçoit un fort soutien de la part de haut cadres (the activity-based costing receives adequate support from the top managers)	1	2	3	4	5	6	7
(k) La prise en charge d'ABC dans cette entreprise est largement répandue (ABC receive appropriate support within our business unit)	1	2	3	4	5	6	7
(l)) Les responsables de cette business unit (ou entreprise) ont une très bonne connaissance and compréhension sur les informations fournies par le système ABC (Managers are knowledgeable and aware with ABC)	1	2	3	4	5	6	7

(m) La plupart des dirigeants de cette unité d'affaires sont capable d'utiliser les informations rapportées par ABC pour la prise de décision et la minimisation des coûts (Managers are knowledgeable on how to use ABC information for decision making)	1	2	3	4	5	6	7
(n) La haute direction a fourni des ressources adéquates pour la mise en œuvre et l'exploitation d'ABC. (top managers provide adequate resources for the application and the operationalisation of ABC)	1	2	3	4	5	6	7
(o) ABC a été toujours lié aux stratégies compétitives de l'unité d'affaires (ABC is link to the competitive strategy of the business unit)	1	2	3	4	5	6	7
(p) Départements hors de celui de la comptabilité (par ex. production, commercialisation, etc.) ont montré un intérêt à soutenir la réussite du système ABC (no-accounting departments within the business unit have shown interest in supporting ABC)	1	2	3	4	5	6	7
(q) L'équipe de mise en œuvre de ABC était multi-départementale. (ABC implementation team was cross-functional)	1	2	3	4	5	6	7
(r) Les données du système ABC ont été utilisées pour l'évaluation de la rentabilité de départements autre que la comptabilité. (information from ABC has been tied to organisation performance and non- accounting personnel evaluation)	1	2	3	4	5	6	7
(s) Une formation adéquate a été dispensée pour la conception du modèle ABC. (adequate training on the ABC implementation was provided)	1	2	3	4	5	6	7
(t) Une formation adéquate a été dispensée pour la mise en œuvre d'ABC. (adequate training on the ABC using was provided)	1	2	3	4	5	6	7
(u) Une formation adéquate a été dispensée pour l'utilisation d'ABC (adequate training on how to use ABC was made available)	1	2	3	4	5	6	7
(v) Lorsque l'initiative ABC a débuté, ses objectifs étaient clairs (ABC initiative has a clear objective at its starting stage)	1	2	3	4	5	6	7

SECTION D -- LE CONTEXTE / ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL VOTRE UNITÉ D'AFFAIRES FONCTIONNE

SECTION D—CONTEXT AND ENVIRONMENT OF YOUR BUSINESS UNIT

(D1) Veuillez cocher une case pour indiquer le secteur qui décrit le mieux les activités de votre unité d'affaires.

(D1) Please tick to indicate the sector of activities that describes your business.

Secteur manufacturier (**manufacturing**) [] Secteur de vente au détail(**retailer**) []

Secteur de service(**services**) []

Secteur financier et commercial (**financial and commercial**) [] **Conglomérat** []

Autres (**others**) []

(D2) (a) Veuillez insérer le chiffre d'affaires annuel approximatif (en millions de dollars) de votre unité d'affaires au cours du dernier exercice:

(D2) (a) what is your turnover (in \$ million)?

\$ _____ millions de dollars (VEUILLEZ NOTER LE MONTANT APPROXIMATIF ICI)

(c) Veuillez insérer le nombre approximatif d'employés de votre unité d'affaires

(c) Please insert the number of employees of your organisation

.....

(D5) Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), veuillez encrer chaque ligne ci-dessous l'un des nombres pour indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec les déclarations suivantes relatives à la communication and technologie de l'information de vos unités d'affaires.

(D5) Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements on the IT of your organisation (1 strongly disagree, 7 strongly agree).

	Pas du tout d'accord (strongly disagreed)			Neutre(Neutral)			Tout à fait d'accord(strongly agree)
(a) Les informations de l'organisation systèmes (par exemple ventes, achats, fabrication etc.) sont fortement intégrées (c'est-à-dire accessible par) les unes aux autres. (the information system for each function within the business unit are highly integrated to each other)	1	2	3	4	5	6	7
(b) Le système de communication et de technologie de l'information offre une utilisation conviviale pour les requêtes introduites par tous les utilisateurs.(the information system uses a friendly and accessible process for all users)	1	2	3	4	5	6	7
(c) Un large éventail de données sur les coûts et les performances sont disponibles dans le système (various types of costs and performance data are available in the system)	1	2	3	4	5	6	7

(d) Les données de production (ou prestation de services) et d'autres données d'exploitation sont mises à jour dans le système à temps réel 'plutôt que périodiquement. (information in information system are updated in real time for all types of data)	1	2	3	4	5	6	7

(D8) Les intrants potentiels pour l'adoption d'un système de comptabilité de gestion de coûts, le système tel que ABC (coût basé sur l'activité), sont énumérés ci-dessous. Sur une échelle de 1 (très peu important) à 7 (important) veuillez encrer pour chaque ligne l'un des nombres pour indiquer le degré d'importance attribuable à chaque motif dans la décision d'adopter le système ABC.

(D8) Please indicate the level of importance among the motive in taking a decision of adopting ABC, 1 for very unimportant and 7 for very important.

	Très peu important(not Very important)			Neutre(neutral)			Très important (Very important)
(a) Soutien managérial pour le système d'innovation comptable de gestion de coûts (Management support for management accounting innovation system)	1	2	3	4	5	6	7
(b) Une bonne connaissance et compréhension de l'innovation en comptabilité de gestion de système des coûts (management awareness and knowledge of management accounting innovation system)	1	2	3	4	5	6	7
(c) Adéquation des ressources à investir dans l'innovation en comptabilité de gestion système des coûts (adequacy of resources to invest in management accounting costing system).	1	2	3	4	5	6	7
(d) La mise en œuvre des stratégies innovatrices (implemenation of an innovative strategies)	1	2	3	4	5	6	7
(e) Niveau d'intégration du système de communication and de technologie d'information dans votre unité d'affaires (level of IT integration)	1	2	3	4	5	6	7
(f) Niveau d'évitement des employés (ou de l'organisation elle meme) à l'incertitude avec les résultats de l'innovation (employee and organisation degree of avoidance of uncertainty with the innovation)	1	2	3	4	5	6	7
(g) Employés (ou organisation elle meme) insatisfaction avec le système actuel de calculation de couts (employee and organisation dissatisfaction with the current costing system)	1	2	3	4	5	6	7
(h) Le niveau de recours aux consultants comme superstructure par les institutions pour faciliter l'adoption des innovations (the level of using management consultants to enhance adoption of innovation)	1	2	3	4	5	6	7
(i)) Pression du gouvernement ou autres autorités pour faciliter l'adoption des innovations (pressure	1	2	3	4	5	6	7

from the government or other institution to enhance the adoption of innovation).							
(j) Pression venant de l'organisation elle meme pour une strategie d' innovation (pressure from the business unit for a more innovative strategy)	1	2	3	4	5	6	7
(k) Employés (ou l'organisation elle meme) manquent de confiance dans la capacité d'innovation (employee and organisation lack of confidence in the capacity of adopting an innovation)	1	2	3	4	5	6	7
l) L'évolution de l'environnement concurrentiel a créé la nécessité de remplacer le système existant (the changing of competitive environment put a pressure of replacing the current system)	1	2	3	4	5	6	7
(m)) L'existence d'un champion du changement reconnu par votre unité d'affaires (the existence of a champion for change in your business)	1	2	3	4	5	6	7
(n) Autre (Veuillez préciser) (Others) :	1	2	3	4	5	6	7

(D18) Lequel des énoncés suivants s'applique au système de calcul des coûts que vous avez décrit tout au long de ce questionnaire:

(D18) which is from the following described the best your organisation costing system?

Si votre unité n'utilise pas de système formel de calcul des coûts pour affecter les coûts aux produits, veuillez insérer cette déclaration en (c) ci-dessous.

(a) Il ne s'applique qu'à l'unité d'affaires où je suis employé []

(a) It does apply only on the business unit we are operating

(b) Il s'applique également à d'autres unités d'affaires au sein de l'organisation []

(b) it is also applied in other units within our organisation.

(c) Autre (Veuillez préciser)

(c) **others.**

(D19) Si votre système de calcul des coûts est applicable à d'autres unités d'affaires, en plus de votre propre unité d'affaires, veuillez insérer le chiffre d'affaires annuel approximatif (en millions de \$) de l'ensemble des unités d'affaires desservies par votre système de calcul des coûts.

(D19) if your costing system is only applied in your unit, can you give the sales revenue for the rest of the business unit.

\$ _____ millions de livres sterling (VEUILLEZ ENREGISTRER UNE APPROXIMATIVE MONTANT ICI)

(D20) Veuillez vérifier l'étiquette au recto de l'enveloppe et vous assurez que le nom est correct, l'intitulé du poste et le nom et l'adresse de l'entreprise sont affichés. Veuillez également nous fournir les informations suivantes qui ne seront utilisées que pour vous contacter directement en cas d'une requête.

(D20) Please add your contact details.

Adresse courriel

Numéro de téléphone

(D21) Serait-il possible qu'une brève réunion soit organisée pour discuter de certaines questions soulevées à travers ce questionnaire?

(D21) Can we organise a meeting for further questions ?

Réunion possible (**meeting possible**) [] Réunion impossible(**meeting not possible**) []

MERCI DE PRENDRE VOTRE TEMPS A REpondre A CE QUESTIONNAIRE. PAR CE VOUS AVEZ CONTRIBUE A FAIRE AVANCER LA CONNAISSANCE ACADEMIQUE DANS LE DOMAINE DE COMPTABILITE DE GESTION DE COUTS.

THANK YOU TO TAKE YOUR PRECIOUS TIME TO ANSWER TO THIS SURVEY QUESTIONNAIRE. BY DOING SO, YOU WILL CONTRIBUTE TO THE ADVANCEMENT OF KNOWLEDGE RELATIVE TO MANAGEMENT ACCOUNTING COST MANAGEMENT.

2. SEMI-STRUCTURE INTERVIEW QUESTIONS

Question 1 what make your business unit to a cost system sophistication?
Question 2 what is your view on the concept of having adequate resources to invest in an innovative costing system sophistication?
Question 3 Do you use CSS for decision making and cost management?
Question 4 Are you satisfied with the use of costing system sophistication?

Appendix 3: Profile of sample interviewees

Code	Organisation type	Position of interviewee	Interview type	time
22-1	Manufacturer	Accountant	Over the phone	30 minutes
22-2	Services	CEO	Over the phone	30 minutes
22-3	Conglomerate	Accountant	Over the phone	30 minutes
22-4	Retailers	Financial Director	Over the phone	30 minutes

Factors influencing CSS adoption

The interviewees were asked to provide information on what causes them to adopt a new method of management accounting costing system in their business unit.

Manager 1 started by presenting the need of improving the employees' social life, therefore the need for more effectiveness of business management in order to generate profit. In regard to the question above, Manager 1 states:

“ I think what makes our company to adopt new methods of management accounting is a conjunction of several factors that can be considered as prerequisites of newness such as a clear support from the top managers, adequate resources – ICT, knowledge of the new costing system, training on the usage of such systems”.

Similarly, another participant, Manager 2, argues that there is not one reason that can be pinpointed, rather, there is a concerted combination of multiple factors which all play the role of an enabler in the adoption of an innovative costing system.

In his own words, the second manager said:

“ There are nebulous of causes that led our company to adopt such system. First of all, I believe the most important is the role and the function that management accounting plays in our company. From 2018 there was a desire from our top managers to place management accounting as strategic function in the pursuit of the organization objectives. A clear change that has placed accountants at the centre of decision making. This strategic shift has led to a complete review of our accounting practices. However, this change could not be possible without top managers making available financial resources, communication resources, human resources such as - accountant with expertise in the use of costing system. Above, I will say the catalyser was the company social norms changes. It needed to change people culture from being the passive actors to the active employees.”

To the list of factors enumerated above by the interviewees, there are other factors influencing the adoption of CSS, such as the degree of internationalization of the businesses and their capacity for gathering technical provisions needed for adoption of an innovative accounting system. According to Manager 3, being part of a multinational company creates the environment leading to the adoption of new methods of management accounting systems.

He states:

“ The most important driver of adopting of a more sophisticated product costing system is the degree of internationalisation of our company. The headquarter provides the technical provision needed for such management accounting practices. Among those provisions, there are adequate educational skills, adequate access to finance, the importance of competition, the importance of innovation, a large network of communication and a higher integration of ICT. All these factors work together in influencing our top managers to adopt a system which is recognised in the world among the most effective for cost management. If I have to choose one , I will say, being part of an international company. As such there are some norms or benchmarks, we should adhere too for more credibility and effectiveness”.

Another, Manager 4 said - accounting as part of strategical planning, value creation, norm circles; market demands, company demands - :

“ I think the adoption of a more sophisticated system for our cost management germinated from the desire to be more competitive in the market. The market is becoming more competitive, our customers are becoming more demanding. They are requiring quality for our products. Therefore, our accompany wanted to innovate to improve product quality and employees working experience. So, new objectives were adopted – (1) increasing sales through higher quality of our products, (2) increasing sales through improving employees working experience. With the new vision, the management accounting was considered as driver for value creation through cost reduction, which will consequently increase company profit and wealth which in return were redistributed to increase salaries and the quality of our products.”

Among the internal factors influencing the adoption of CSS, Manager 4 pointed out the role of the organization's culture.

“ I think the driving force beneath the adoption of new methods of management accounting costing systems in our company is the culture of excellence in everything we are doing. From the need of customer, passing through the waste reduction, to the delivery of our services. In this perspective, we started taking risks to the point of going against some of rooted norms such as the conservatism and adopting a more modern practices even in management accounting control practices. However, changing the culture was not enough. There was a high degree of support from the top management and availability of financial and human resources”.

Perception of the concept of adequacy of resources

All the interviewees were asked about their expectation of the concept of having adequate resources to invest in an innovative costing system. Manager 1 explained by stating:

“ To have adequate resources preceding the adoption of new methods of management accounting costing systems is important. This cascades from a conjunction of several factors, which can be characterised as prerequisites for adoption of such system. This means a concerted set of financial resources, technical resources (software, high integration of ICT), human resources and innovative strategy. Only the combination of those factors creates the higher perception of having enough resources to adopt and implement a new system of costing management”.

In the same way, Manager 2 claimed:

“The perception of having enough resources in order to invest in innovative accounting system resides on the apprehension of top managers. It is the top managers who assesses and considers if the company has available resources to adopt and implement such system. In my view the decision of adopting the new methods of cost management was supported by various inputs such as employees training on the use of new practices, high integration of ICT, financial resources, pioneers for change, support from other functions within the organization, and knowledge about costing management.”

For Manager 3,

“ The adoption of such system requires enough financial resources. With financial resources other resources could be created such as providing training on how to use the system; providing technical support in the use of such system; providing human support in term of time and expertise; creating a mindset for newness in the pursuit of higher performance; a network of communication channels, social concerns, and organization culture. Being part of a multinational , our branch benefits from the concerted

set of the factors above, from which derive the adequacy of resources to invest in an innovative information system for more effectiveness”.

Manager 4 claimed that the concept of having adequate resources is subjective as it solely depends on the top management's decision.

“ I think adequacy of resources cannot be quantifiable. It is subjective to the choice already decided by the top management. For this manager, the interplay of a range of factors – administrative and technical – can be considered as enough to decide to adopt a more sophisticated system, whereas for another manager there is not enough resources to move to such system. So, the degree of adequacy of resources resides on the perception of the top management, which cascades from the strategic planning of the organization”.

For Manager 4, the requirement for adopting a more sophisticated costing system depends on the societal environment.

“ In my understanding our societal norms characterised by a higher degree of uncertainty avoidance or high degree of power distance stop us to move towards a new framework of management control systems and practices. Indeed, cost management is not among the priorities of our norms. The priority is in other things. Therefore, I think the concept of adequacy of resources should also include the social change enabler of the adoption of innovative management accounting practices. Thus, adequate resources mean financial resources, management support and societal changes toward more risk-taking attitudes for more effectiveness.”

Use of CSS for decision-making and for cost management.

Interviewees were asked if they used the CSS for decision-making and cost management. Manager 1 indicated that new methods of management costing system were adopted for organizational performance.

Manager 1 : "The main reason of adopting a CSS in our company is relative to increasing organization performance. This passes necessary through making effective strategic decision. It is used for decision making in regard to price' s fixation, the cost of the new product or service introduction, budgeting, and cost reduction.”

Similarly, other interviewees support the view that the adoption of a more sophisticated costing system is related to the pursuit of profitability.

Manager 2: “ I think we adopted a more modern management information system to improve strategic decision making. Our organization's goal was to increase the profit and reduce costs. The top management believed that this can be achieved by reducing waste and accurately allocate resources.”

For Manager 3,

“ Using more cost pools and distinct types of overhead recovery methods facilitate to trace back resources to the related activities. Yes, we use the new method of costs calculation for business strategic decision making”.

For Manager 4,

“ Yes, we use cost system sophistication for strategic decision making in regard to price fixation, outsourcing decision, cost reduction and profitability.”

Satisfaction with the use of CSS

All the interviewees claimed that managers – accountants - are satisfied with the use of CSS.

For Manager 1: “ the adoption of a more sophisticated costing system has produced reliable results as we were able to calculate accurately activities costs. We are all satisfied with it”.

For Manager 2: “ Yes, we are satisfied with the use of ABC. It reduces the nightmare of not knowing how to allocate costs relative to some of the activities such as cleaning services which cannot assign to a particular function within the business unit.”

For Manager 3: “ I think our satisfaction is higher with the new method of management costing system we are using right now compared to the traditional practices. We are able to take more effective decision in regard to outsourcing for example. We are able to introduce a more competitive product in the market in the term of quality and price. Furthermore, our company has increased its profits since the adoption of such system”.

For Manager 4; “ Yes, we are satisfied with cost sophistication system as it helps to allocate indirect costs to cost objects with accuracy. In addition, we become more competitive compared to our competitors as we can now take more effective strategic decision.” We are also satisfied as the new practices created a new mindset in regard to waste reduction and a more accountability. Each team is aware of the costs to undergo for their activities rather than relying on the average costs used with traditional costing systems.”