



Deloitte.

EY
Building a better
working world

pwc



THAMMASAT
BUSINESS SCHOOL

โครงการสัมมนา เสริมความคิด ติดปีกวิชาชีพ กับคณะพาณิชย์ฯ ธรรมศาสตร์ (ไม่เสียค่าธรรมเนียม)

ภายใต้การสนับสนุนจากมูลนิธิบุญชู โรจนเสถียร, บริษัท ดีลอยท์ ทูช โทมัส ไซยยศ สอบบัญชี จำกัด,
บริษัทสำนักงาน อี วาย จำกัด และ บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์และการกำกับดูแลกิจการ”

วันจันทร์ที่ 4 กันยายน 2560 เวลา 9.00 – 12.15 น.

ณ ห้องบรรยายบุญชู โรจนเสถียร (พบ.201) คณะพาณิชย์ฯ ชั้น 2 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

จัดโดย ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Strategic Management Accounting and Corporate Governance



Teerachai Arunruangsirilert, PhD, CPA

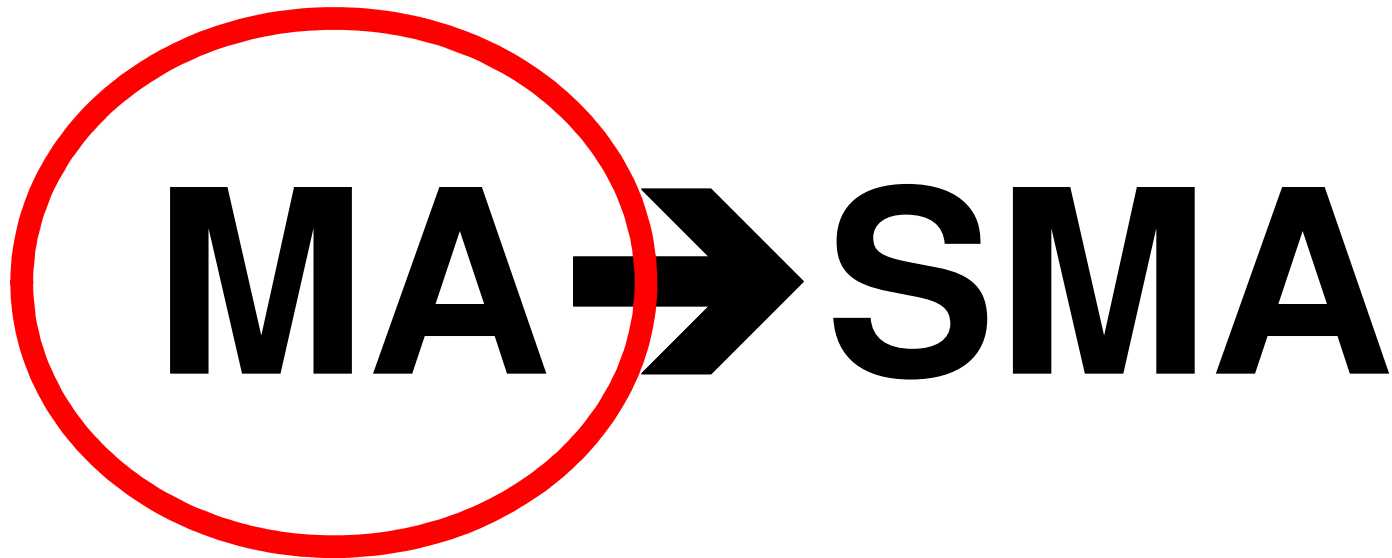
Outline

- Overview of Strategic Management Accounting
- Overview of Corporate Governance
- Effect of Corporate Governance on Strategic Management Accounting
- Professional Ethics

Overview of Strategic Management Accounting

Strategic Management Accounting (SMA)?

Overview of SMA



Overview of SMA



MA vs FA

Overview of SMA

- Users?
- Report Time Scheme?
- Accuracy?
- GAAP?
- Requirement?

Overview of SMA

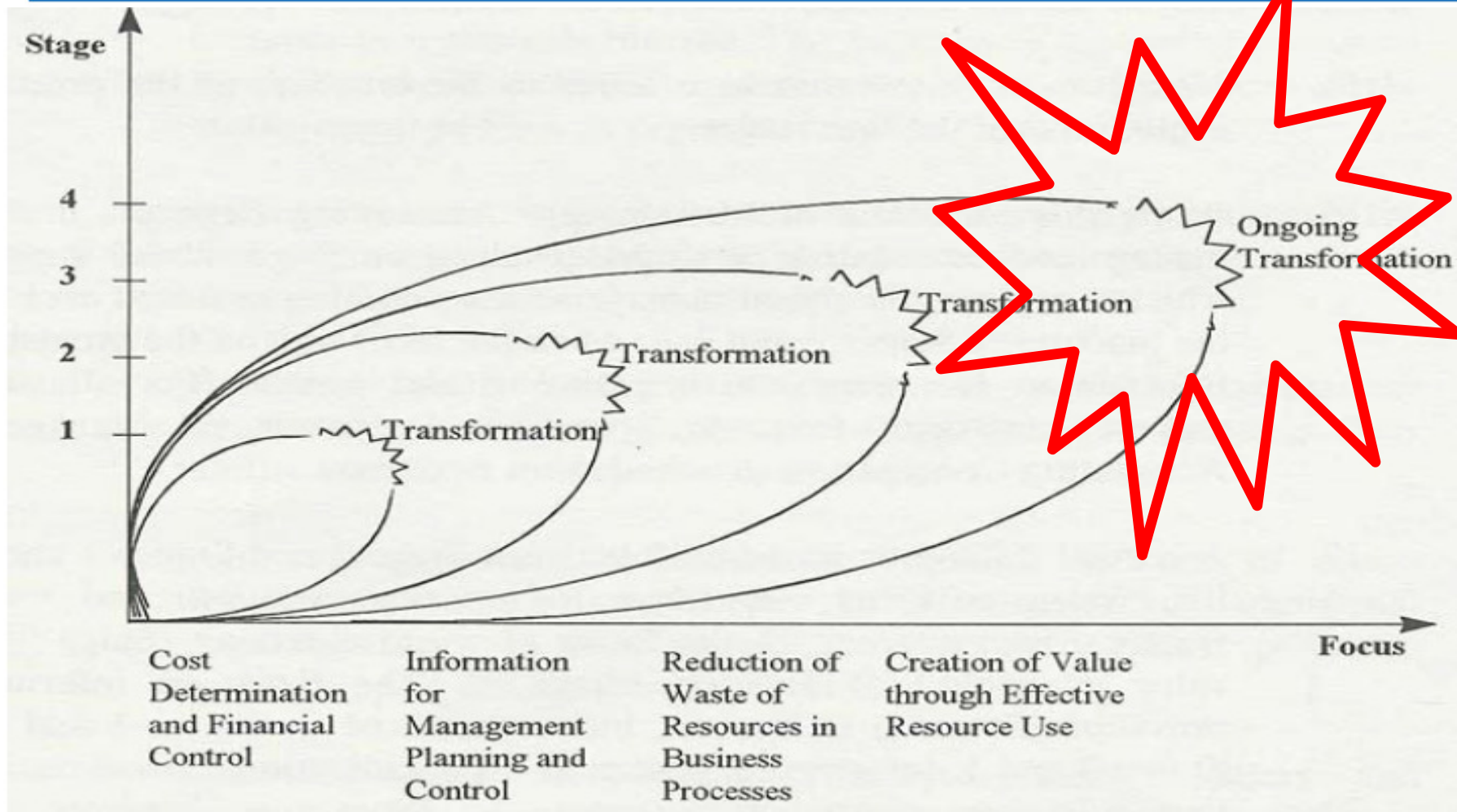


MA vs SMA

Overview of SMA

- Evolving from cost accounting to be MA since 1940s.
- Transforming from cost controlling to value adding from 1950 to 1995.

Overview of SMA



Source: International Federation of Accountants (1998)

Overview of SMA



SMA is first mentioned by Simon et al. (1954)



Overview of SMA

Conventional Management Accounting	Strategic Management Accounting
Historical	Prospective
Single period	Multiple period
Single decision	Sequences, patterns
Manufacturing focus	Competitive focus
Reactive	Proactive
Overlooks linkage	Embraces linkages
Data orientation	Information orientation

Source: Wilson and Chua (1993)

By Teerachai A., PhD, CPA

12

Strategic management accounting

Definition & Framework

SMA Definition & Framework



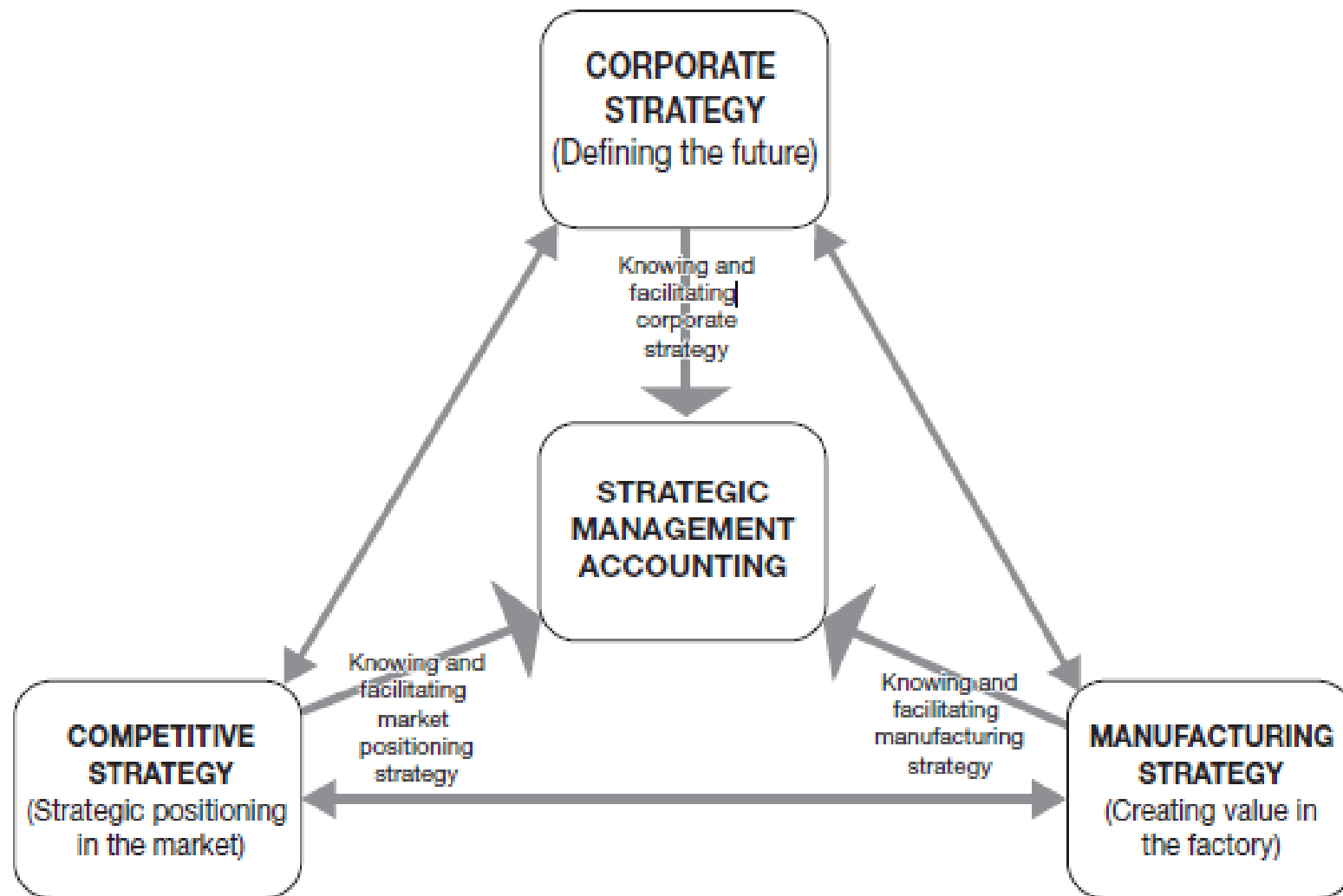
- First defined by Simmonds (1981)
 - Provision and analysis of management accounting data
- Bromwich (1990):
 - Provision and analysis of financial information

SMA Definition & Framework

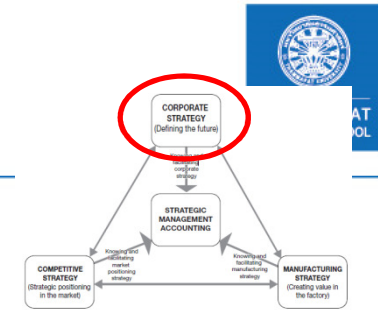


- Ward (1992):
 - Integrated management approach
- Hoque (2002):
 - The process of identifying, gathering, choosing, and analyzing accounting data

SMA Definition & Framework

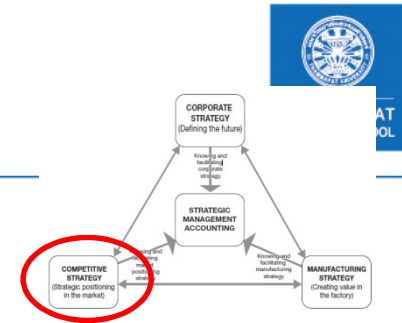


SMA & Corporate Strategy



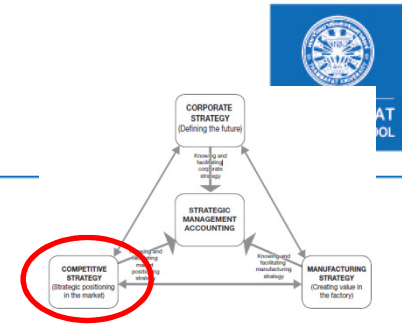
- From contingency theory (Woodward, 1958)=>SMA shows the concept of higher flexibility supporting to strategic management in the uncertainty of currently competitive environment.
- Identification, measurement, and management of key financial and non-financial drivers of strategic success and shareholder value.
- Emphasis in the **integrative performance measurement**.

SMA & Competitive Strategy



- SMA should interface with marketing management (Wilson, 1995).
- “Release management accounting from the factory floor to allow it to also aid directly in meeting market challenges” (Bromwich, 1990).

SMA & Competitive Strategy



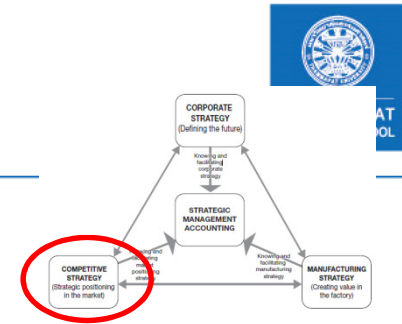
Management Accounting + Marketing Concept



Sustainable Competitive Advantage

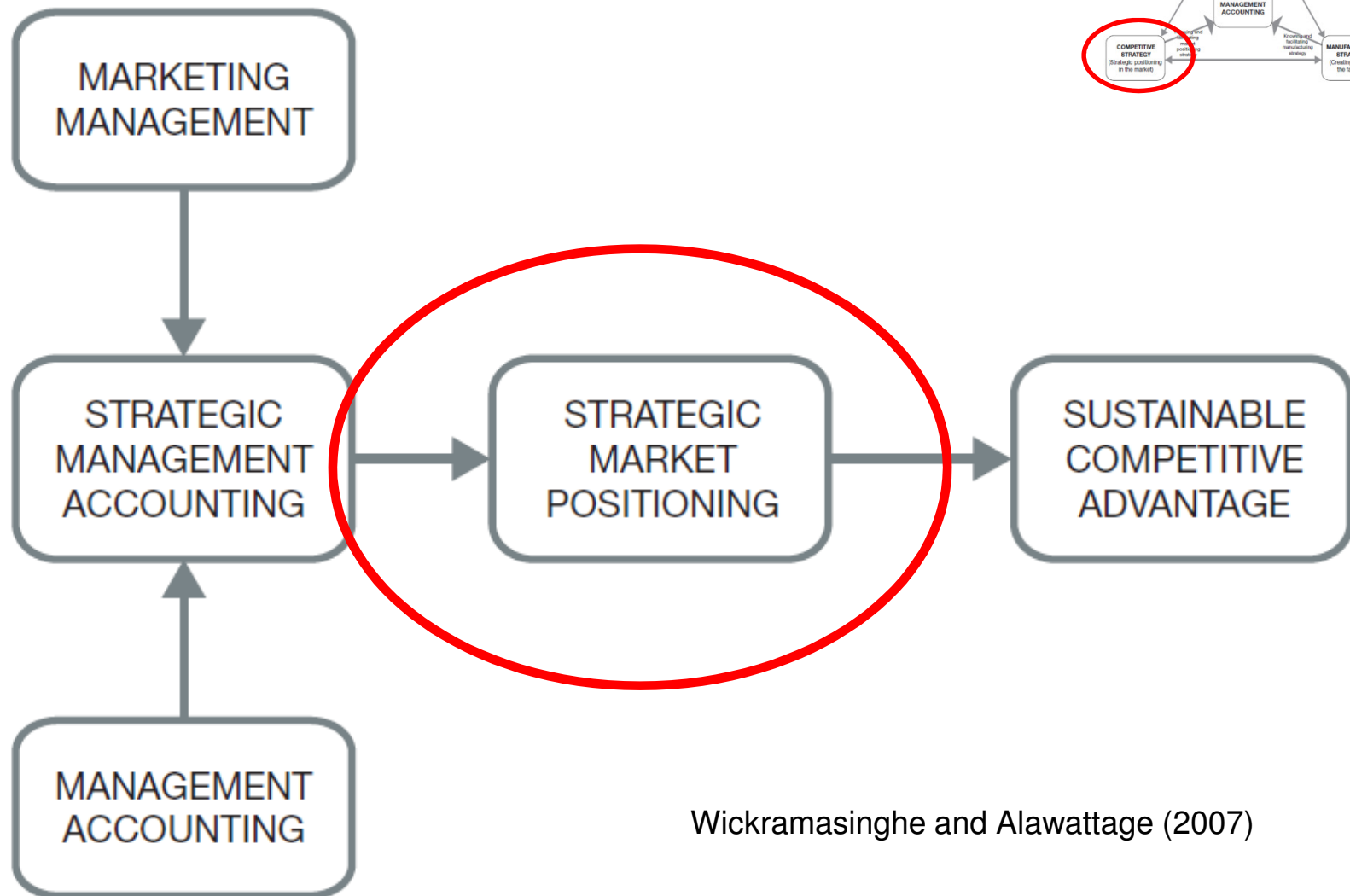
Roslender & Hart (2002)

SMA & Competitive Strategy



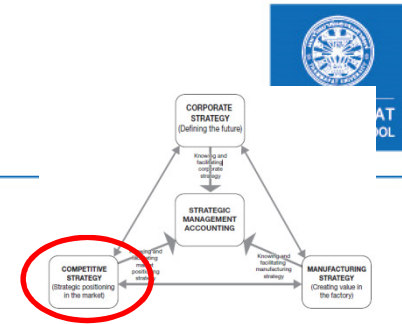
Which part of the marketing management that SMA involves in?

Strategic Market Positioning



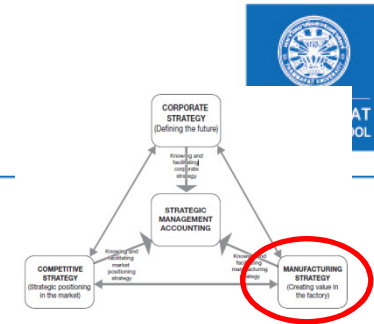
Wickramasinghe and Alawattage (2007)

SMA & Competitive Strategy



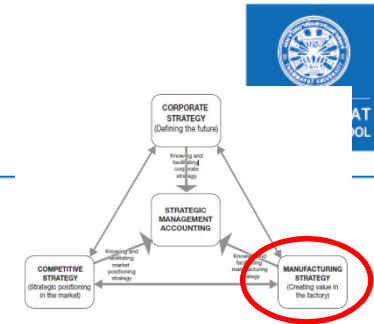
- Competitor position analysis
- Target costing
- Life-cycle costing
- Product attribute analysis
- Buyer value chain analysis

SMA & Manufacturing Strategy



- Emphasis in critical success factors in manufacturing: quality, cost, speed of delivery, dependability, and flexibility.
- “Relevance Lost” (Johnson & Kaplan, 1987)

SMA & Manufacturing Strategy



SMA



to serve

- Enterprise resource planning (ERP)
- Activity-based management (ABM)
- Computer-aided manufacturing (CAM)
- Just-in-time (JIT)
- Value-chain analysis
- Quality costing
- Continuous improvement

Strategic Management Accounting Techniques

By Teerachai A., PhD, CPA

25

SMA-Techniques

- Guilding et al (2000) explores that SMA techniques have to meet two conditions
 - I. Long-term future-oriented time frame
 - II. Externally focused perspective

SMA-Techniques

- Five board categories of SMA techniques
 1. Costing
 2. Planning, control, and performance measurement
 3. Decision-making
 4. Competitor accounting
 5. Customer accounting

SMA-Techniques

SMA techniques categories	SMA techniques	SMA approach
Costing	1. Attribute costing	Competitive Operations
	2. Life-cycle costing	Competitive
	3. Quality costing	Operations
	4. Target costing	Operations
	5. Value-chain costing	Competitive Operations
Planning, control, and performance measurement	6. Benchmarking	Corporate Competitive Operations
	7. Integrated performance measurement	Corporate
Strategic decision-making	8. Strategic costing (strategic cost management)	Competitive
	9. Strategic pricing	Competitive
	10. Brand valuation	Competitive
Competitor accounting	11. Competitor cost assessment	Competitive
	12. Competitive position monitoring	Competitive
	13. Competitor performance appraisal	Competitive
Customer accounting	14. Customer profitability analysis	Competitive
	15. Lifetime customer profitability analysis	Competitive
	16. Valuation of customers as assets	Competitive

Overview of Corporate Governance

Overview of CG: Origination



- **CG เกิดขึ้นมาจากการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (*Conflict of Interest*) ของการดำเนินงานในรูปแบบบริษัท (Wells, 2010)**
- **รูปแบบการดำเนินงานแบบบริษัทเริ่มมาตั้งแต่ประมาณ ศตวรรษที่ 16 และ 17 เช่น *the East India Company the Hudson's Bay Company* และ *the Levant Company* (Cheffins, 2012)**

Overview of CG: Origination



- ในช่วงเวลานั้น *Adam A. Smith (1776)* ก็ได้ออก “*an inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*” ซึ่งมีอิทธิพลต่อ CG ในเวลาต่อมา
- ต่อมา *Jensen and Meckling (1976)* ได้ประยุกต์ความรู้ในทฤษฎีตัวแทน (*Agency Theory*) และตัวโมเดลของ *Agency Costs of Outside Equity (Denis & McConnell, 2003)*.

Overview of CG: Origination



- **หลัง World War II (หลัง 1945) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมดูแลแตกต่างจากปัจจุบัน การกำกับดูแลไม่ใช่สิ่งแรกที่สำคัญสำหรับการดำเนินการทางธุรกิจ เพราะเป็นยุคที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง ผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลสูงมากในการเลือกคณะกรรมการบริษัท หน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทคือการสนับสนุนผู้บริหาร (Seligman, 1987)**

Overview of CG: Origination



- ต่อมาคำว่า **“Corporate Governance”** ปรากฏครั้งแรกในวารสาร *the Federal Register* ของ *the federal government* ในปี 1976 โดยระบุว่าหน่วยงาน *the federal Securities and Exchange Commission (S.E.C)* เริ่มเข้ามากำกับประเด็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้บริหาร (Ocasio & Joseph, 2005)
- ในปี 1980 วุฒิสมาชิก *Metzenbaum* เสนอแก่สภา *Congress* ในเรื่อง *the Protection of Shareholders’ Rights Act of 1980*

Overview of CG: Origination



- ในปี 1980 วุฒิสมาชิก *Metzenbaum* เสนอแก่สภา Congress ในเรื่อง *the Protection of Shareholders' Rights Act of 1980* ที่กำหนดให้ *AC* และ *Nomination committees* ต้องเป็น *independent directors* เท่านั้น และให้อำนาจ *shareholders* ในการเลือก *candidates* ของ *the board of directors* (*Metzenbaum, 1981*).

Overview of CG: Origination

- ต่อมา CG ได้มีแพร่หลายอย่างมากจาก *theory of the firm* (Jensen & Meckling, 1976) และ *agency problems* (Fama, 1980)
- ช่วง 1970s และ 1980s การศึกษาเรื่อง CG จะเน้นไปที่ U.S. corporations ขณะที่ช่วงต้น 1990s การศึกษาจะเริ่มขยายออกไปที่ประเทศอื่น ๆ เนื่องจากสภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจของ U.S. จากการแข่งขันของทาง German และ Japanese corporations (Cheffins, 2012).

Overview of CG: Origination



- **CG ใน Asia เริ่มเกิดจากตลาดหุ้นเอเชียตกต่ำประมาณปี 1997 ทำให้ต้องมีการปรับปรุงด้านกฎระเบียบเพื่อปกป้องผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Shareholders)**

Overview of CG: Concept



- แนวคิดของ CG เริ่มมาจากงานของ Adam Smith ในปี 1776 ที่ว่า

“when ownership and control of corporations are not fully coincident; there is potential for conflicts of interest between principals and controllers”

(Denis & McConnell, 2003)

Overview of CG: Concept



- ***Jensen and Meckling (1976) ได้เสนอว่ากิจการจะได้รับประโยชน์จากเรื่อง Agency Cost ถ้ามีการแบ่งแยกระหว่างเจ้าของกับการควบคุม***
 - ***“when ownership and control of corporations are not fully coincident; there is potential for conflicts of interest between principals and controllers”***
- (Denis & McConnell, 2003)***

Overview of CG: Definitions



- ***CG definitions มีหลายมุมมอง เช่น***
- ***Blair (1995) => a set of institutional arrangements for governing the relationships among all of the stakeholders that contribute firm specific assets.***

Overview of CG: Definitions



- ***Shleifer and Vishny (1997) => a system in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment***
- ***Gillan and Starks (1998) => system of laws, rules, and factors that control operations at a company.***

Overview of CG: Definitions



- ***Denis and McConnell (2003) => a set of institutional and market-based mechanisms which raises self-interested controls of a company to optimize company value to its owners or capital suppliers.***

Overview of CG: Definitions



- *Mardjono (2005) ได้สรุปว่า*

the core principles of corporate governance generally include accountability, integrity, efficiency, and transparency.

(G. Walker & Fox, 2002; G. H. Grant, 2003; Spira, 2001; Rezaee, Olibe, & Minmier, 2003).

Overview of CG: Definitions



- ***Maher and Andersson (1999) จาก the organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ได้จัดประเภทของ CG เป็น 2 models***
 - *the shareholder model*
 - *the stakeholder model.*

Overview of CG: Definitions

1. ***The shareholder model (in the narrow view): CG => the formal system of accountability of senior management to shareholders***
2. ***The stakeholder model (in the wider view): CG => the network of formal and informal relations between stakeholders and an organization***

(Maher & Andersson, 1999).

Effect of Corporate Governance on Strategic Management Accounting

Effect of CG on SMA



- Enterprise governance consists of two pillars (IFAC, 2004):
 - Conformance (Corporate Governance)
 - Performance (Business Governance)

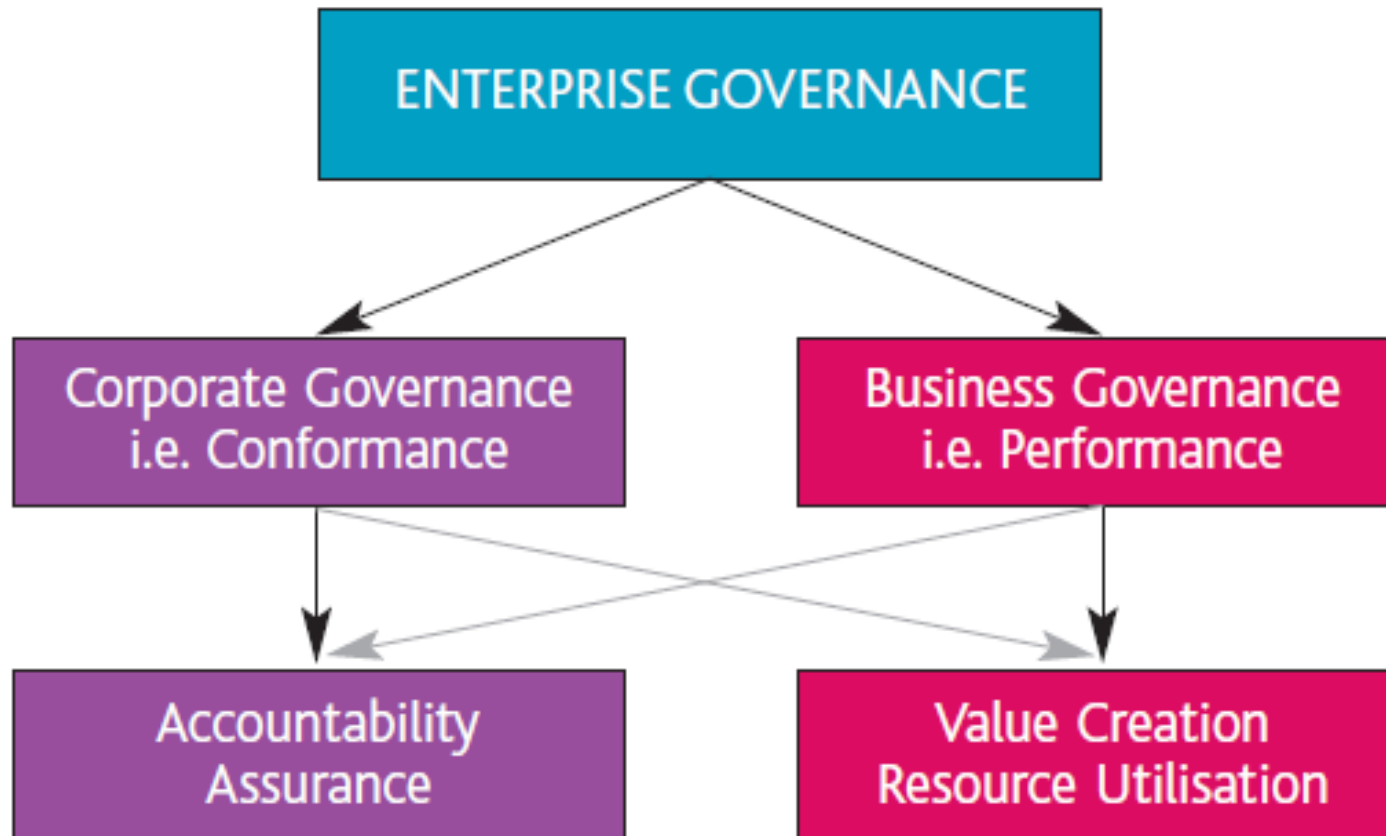
Effect of CG on SMA



- “**the set** of responsibilities and practices exercised by the board and executive management with **the goal** of providing **strategic direction**, ensuring that **objectives are achieved**, ascertaining that **risks are managed** appropriately, and verifying that the organisation’s **resources are used responsibly**”

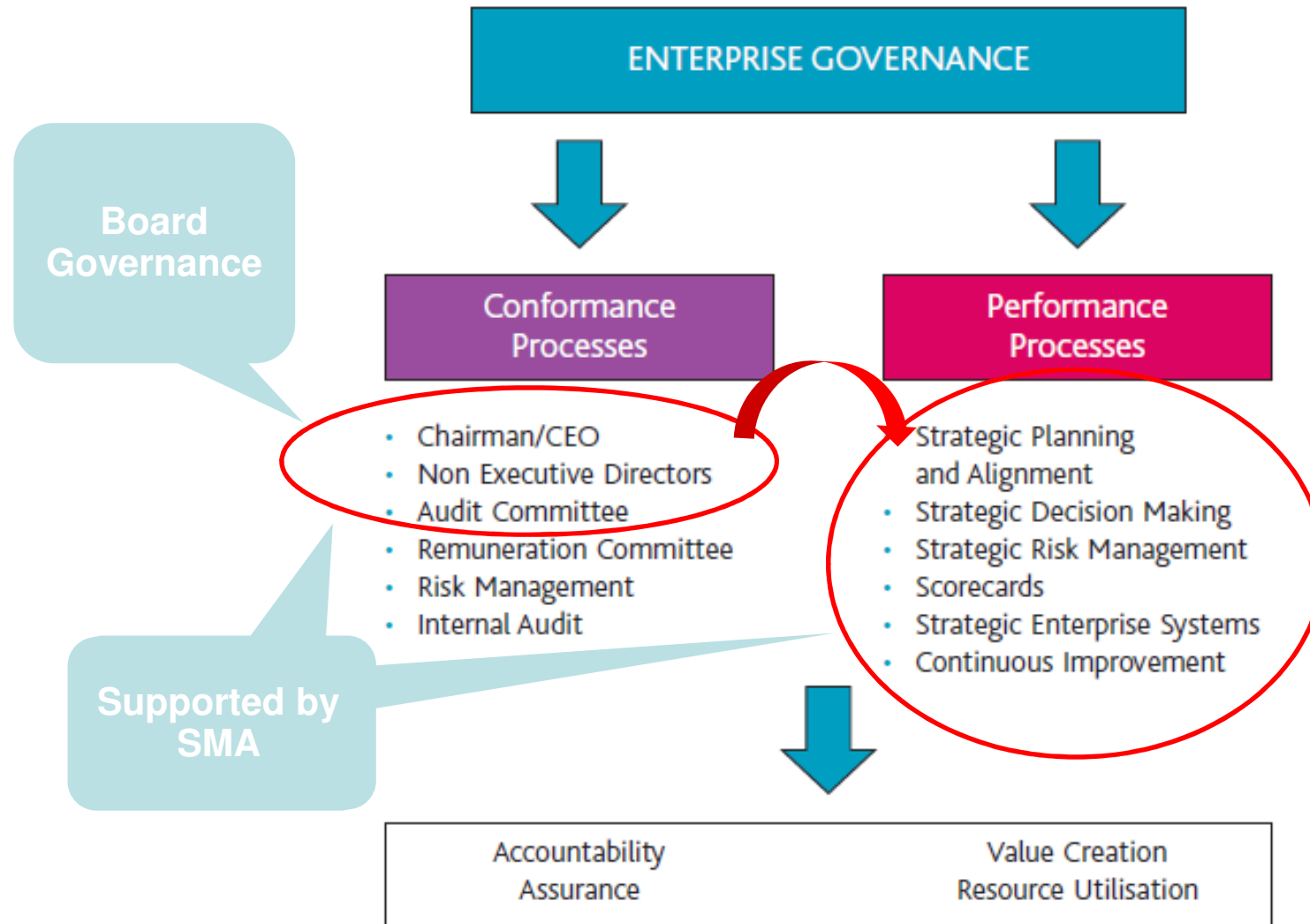
(Lees & Technical Information Service, 2007).

Effect of CG on SMA



Source: International Federation of Accountants (2004)

Effect of CG on SMA



By Teerachai A., PhD, CPA

Source: IFAC (2004)

Effect of CG on SMA

Arunruangsirilert & Chonglertham (2017) พบว่า มีพฤติกรรมการใช้ SMA 3 รูปแบบ ซึ่งเป็นผลกระทบจากคุณลักษณะของกรรมการบริษัท (Board characteristics) ดังนี้

- 1. คุณลักษณะของกรรมการที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของนักบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ (Participation of Strategic Management Accountants: SMAP) และการใช้เทคนิค Usage of Strategic Management Accounting (SMAU) ในทิศทางเดียวกัน**
- 2. คุณลักษณะของกรรมการที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของ SMAP ขณะที่มีการลดลงของ SMAU**
- 3. คุณลักษณะของกรรมการที่มีผลต่อ SMAU เพียงอย่างเดียว**

Effect of CG on SMA

รูปแบบที่	คุณลักษณะของการกำกับดูแลกิจการ	SMAP	SMAU
1	จำนวนกรรมการอิสระ	↑	↑
	การแยกตำแหน่งระหว่าง Chairman และ CEO	↑	↑
	จำนวนของคณะกรรมการบริษัท	↓	↓
	Chairman ที่เป็นกรรมการอิสระ	↓	↓
2	จำนวนของการประชุม AC	↑	↓
	สัดส่วนของกรรมการอิสระ	↓	↑
3	ความสัมพันธ์ระหว่าง Chairman และ CEO		↑
	การมีหุ้นในบริษัทของ Chairman และ CEO		↓
	จำนวนของการประชุมคณะกรรมการบริษัท		↓

(Arunruangsirilert & Chonglertham, 2017)

By Teerachai A., PhD, CPA

Professional Ethics

By Teerachai A., PhD, CPA

52

Code of Ethics for Professional Accountants



- Integrity
 - Straightforward, honest, fair dealing, and truthfulness in professional and business relationships.
- Objectivity
 - Not to compromise their professional or business judgment because of bias, conflict of interest or the undue influence of others.
 - Should avoid in situations that may impair objectivity.

- Professional Competence and Due Care
 - To maintain professional knowledge and skill at the level required to ensure that clients or employers receive competent professional service.

- Confidentiality
 - Refrain from disclosing without proper and specific authority or unless there is a legal or professional right or duty to disclose; and
 - Refrain from using confidential information to their personal advantage or the advantage of third parties

Code of Ethics for Professional Accountants



- Professional Behavior
 - Comply with relevant laws and regulations and avoid any action that may bring discredit to the profession.

THANK YOU

By Teerachai A., PhD, CPA

Bibliography

- Arunruangsirilert, T., & Chonglerttham, S. (2017). Effect of corporate governance characteristics on strategic management accounting in Thailand. *Asian Review of Accounting*, 25(1), 85.
- Cheffins, B. R. (2012). *The history of corporate governance*. ECGI working paper series in law. University of Cambridge and ECGI.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*(1)
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307. doi: <http://www.journals.uchicago.edu/JPE/>
- Jensen and Meckling (1976) later applied it in agency theory to the modern corporation and modeled the agency costs of outside equity (Denis & McConnell, 2003).*
- IFAC. (1998). International management accounting practice statement: management account concepts. NY: International Federation of Accountants.
- Jensen and Meckling (1976) later applied it in agency theory to the modern corporation and modeled the agency costs of outside equity (Denis & McConnell, 2003).
- Metzenbaum, H. M. (1981). Legislative approaches to corporate governance. . *Notre Dame Lawyer*(5).

Bibliography

- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). Cultural adaptation and institutional change: the evolution of vocabularies of corporate governance, 1972–2003. *Poetics*, 33(3–4), 163-178. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.poetic.2005.10.001>
- Seligman, J. (1987). A sheep in wolf's clothing: the American Law Institute principles of corporate governance project.
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., & Tyndall, G. (1954). *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department: a research study and report prepared for Controllershship Foundation, Inc.* New York: Controllershship Foundation.
- Wells, H. (2010). The birth of corporate governance. *Seattle University Law Review*, 33, 1247.
- Wilson, R. M. S., & Chua, W. F. (1993). *Managerial accounting : method and meaning* (2 ed.): London : Chapman & Hall, 1993.