



**Deloitte.**

**pwc**



THAMMASAT  
BUSINESS SCHOOL

# โครงการสัมมนา เสริมความคิด ติดปีกวิชาชีพ กับคณะพาณิชย์ฯ ธรรมศาสตร์ (ไม่เสียค่าธรรมเนียม)

ภายใต้การสนับสนุนจากมูลนิธิบุญชู โรจนเสถียร, บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด,  
บริษัท ดีลอยท์ ทูช โทมัทสு ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด, บริษัทสำนักงาน อี วาย จำกัด และคณะฯ

## เรื่อง “การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์และการกำกับดูแลกิจการ”

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

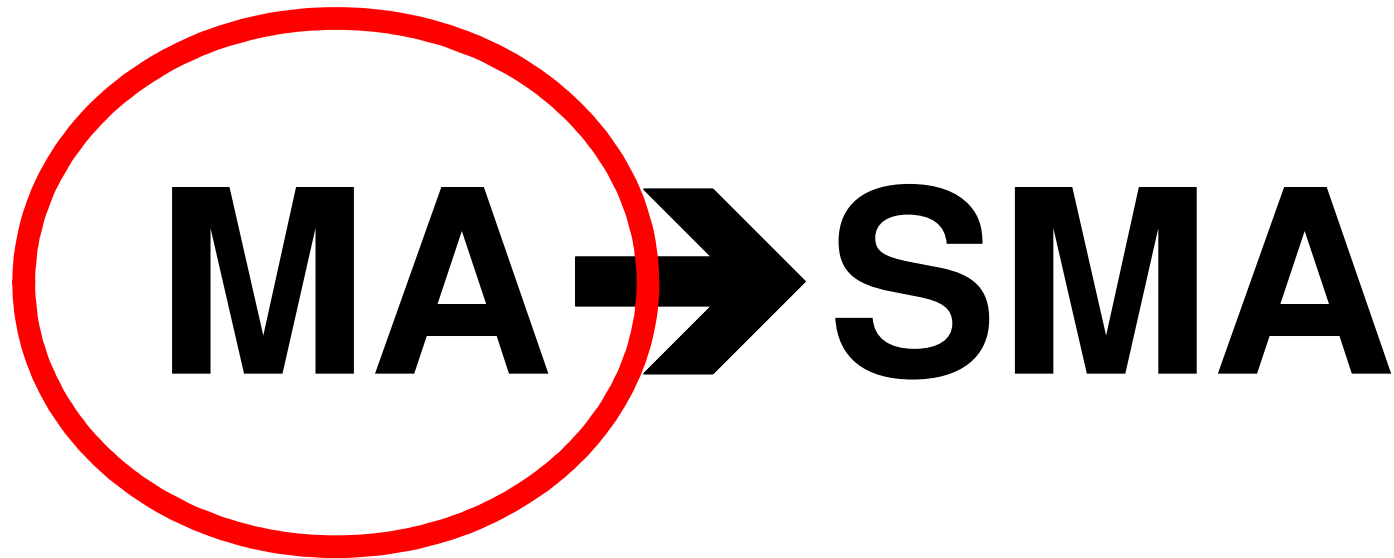
---

- 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

---



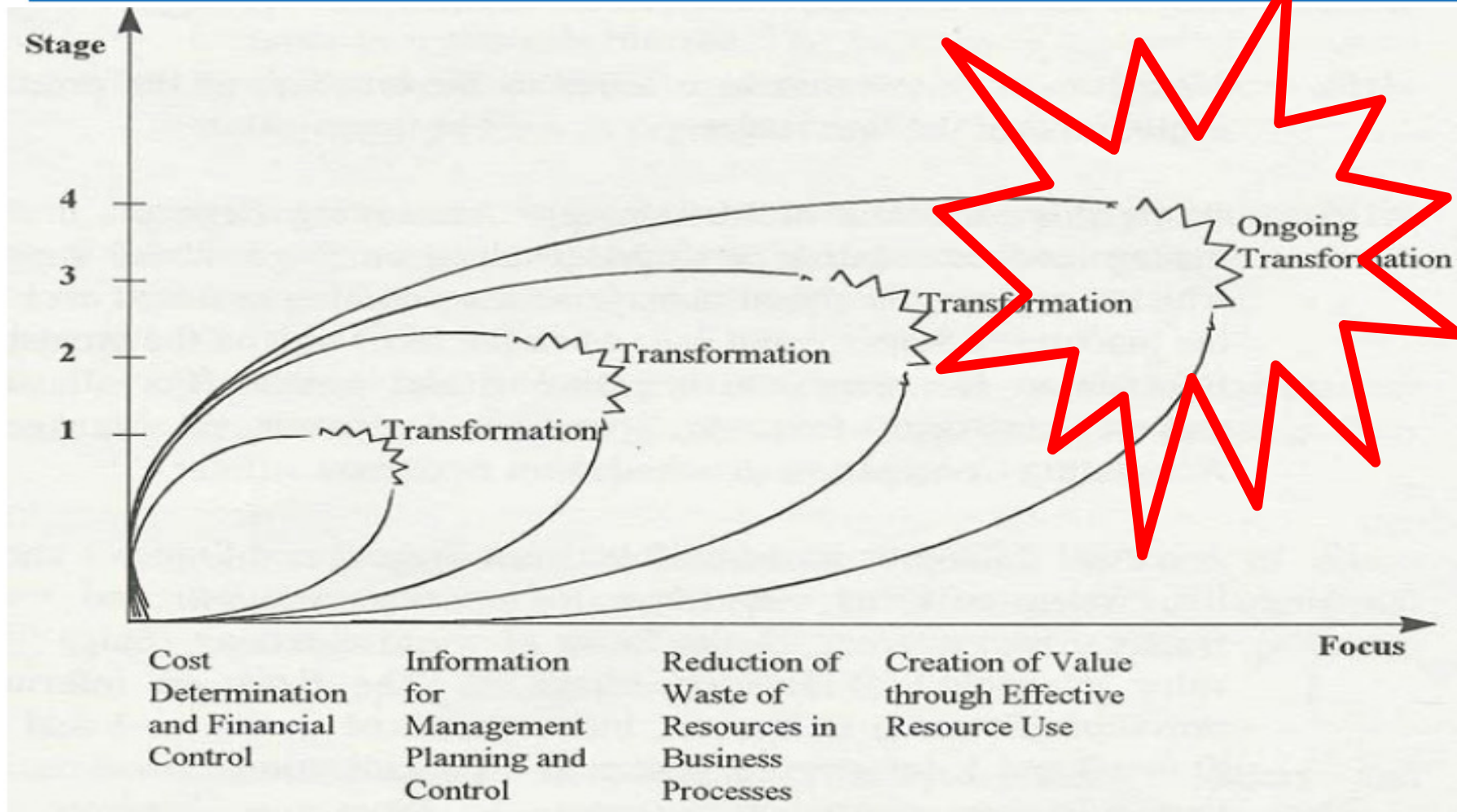
**MA vs SMA**

# 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

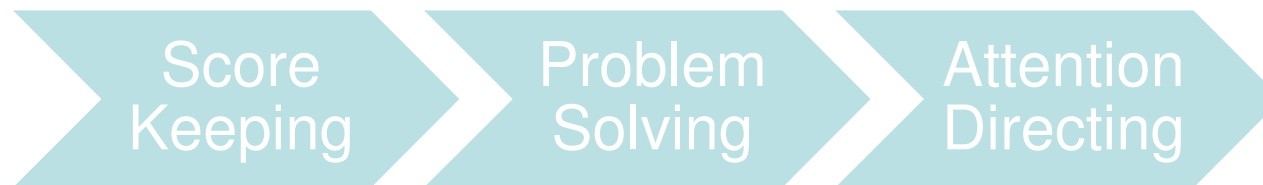


Source: International Federation of Accountants (1998)

# 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



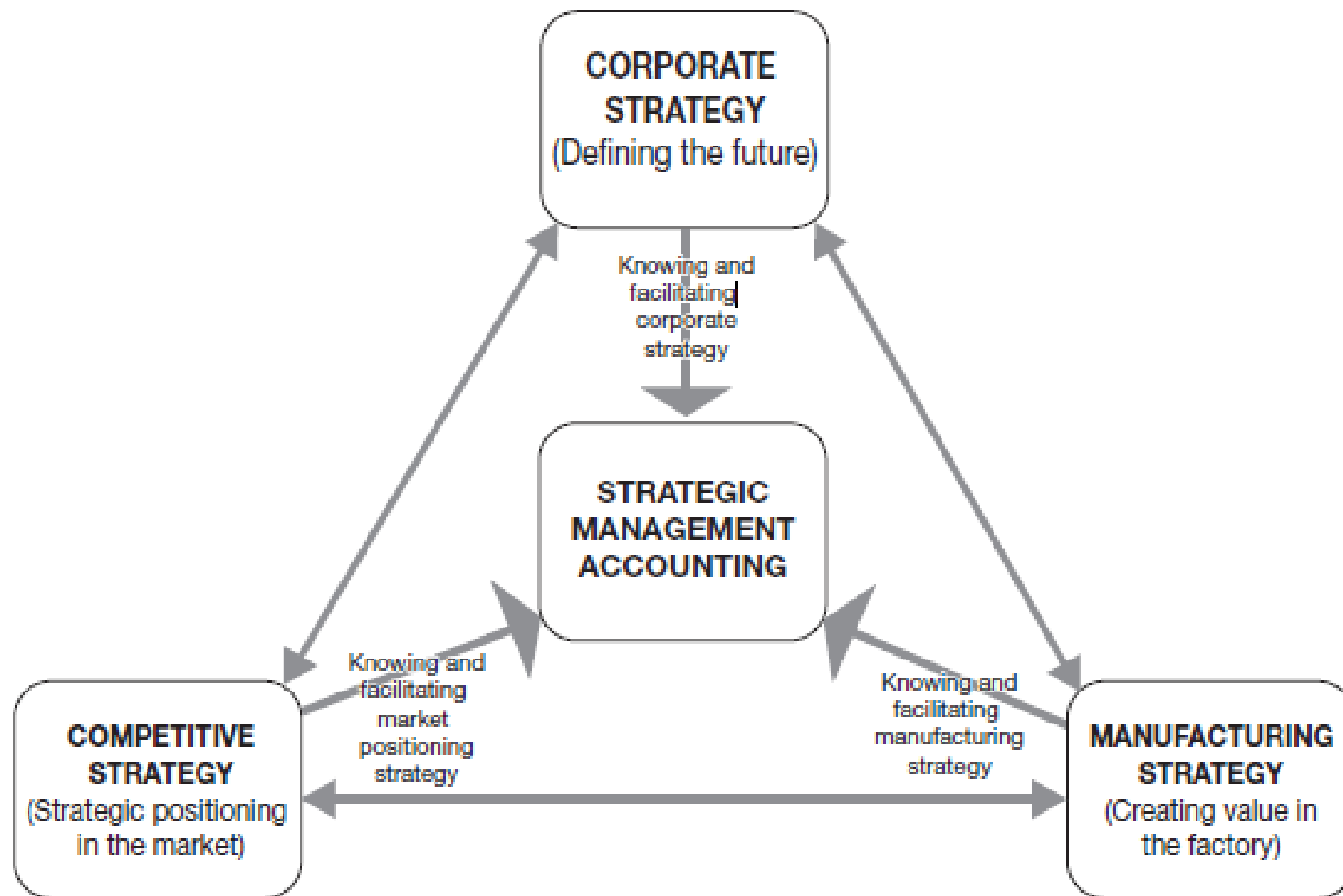
- First defined by Simmonds (1981)
  - Provision and analysis of management accounting data
- Bromwich (1990):
  - Provision and analysis of financial information

# SMA Definition & Framework

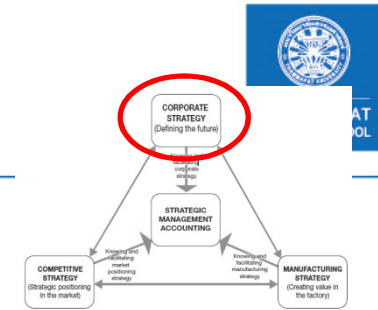


- Ward (1992):
  - Integrated management approach
- Hoque (2002):
  - The process of identifying, gathering, choosing, and analyzing accounting data

# SMA Definition & Framework

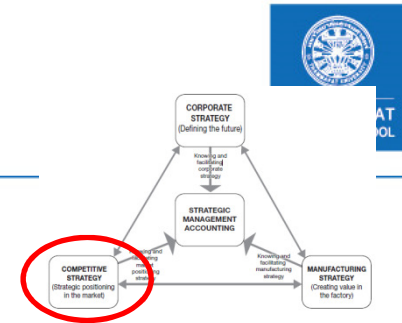


# SMA & Corporate Strategy



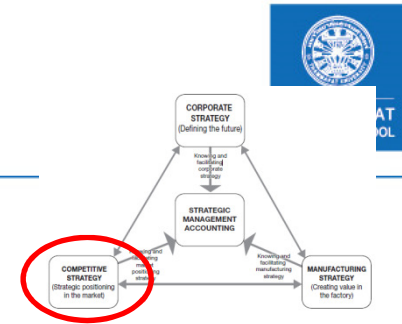
- From contingency theory (Woodward, 1958)=>SMA shows the concept of higher flexibility supporting to strategic management in the uncertainty of currently competitive environment.
- Identification, measurement, and management of key financial and non-financial drivers of strategic success and shareholder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



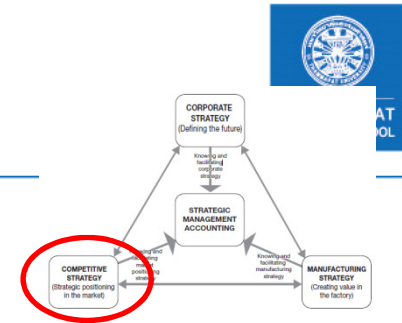
## Management Accounting + Marketing Concept



## Sustainable Competitive Advantage

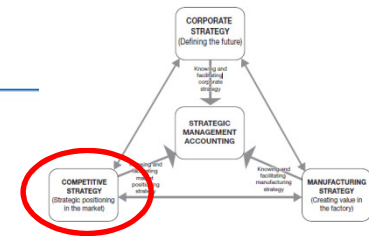
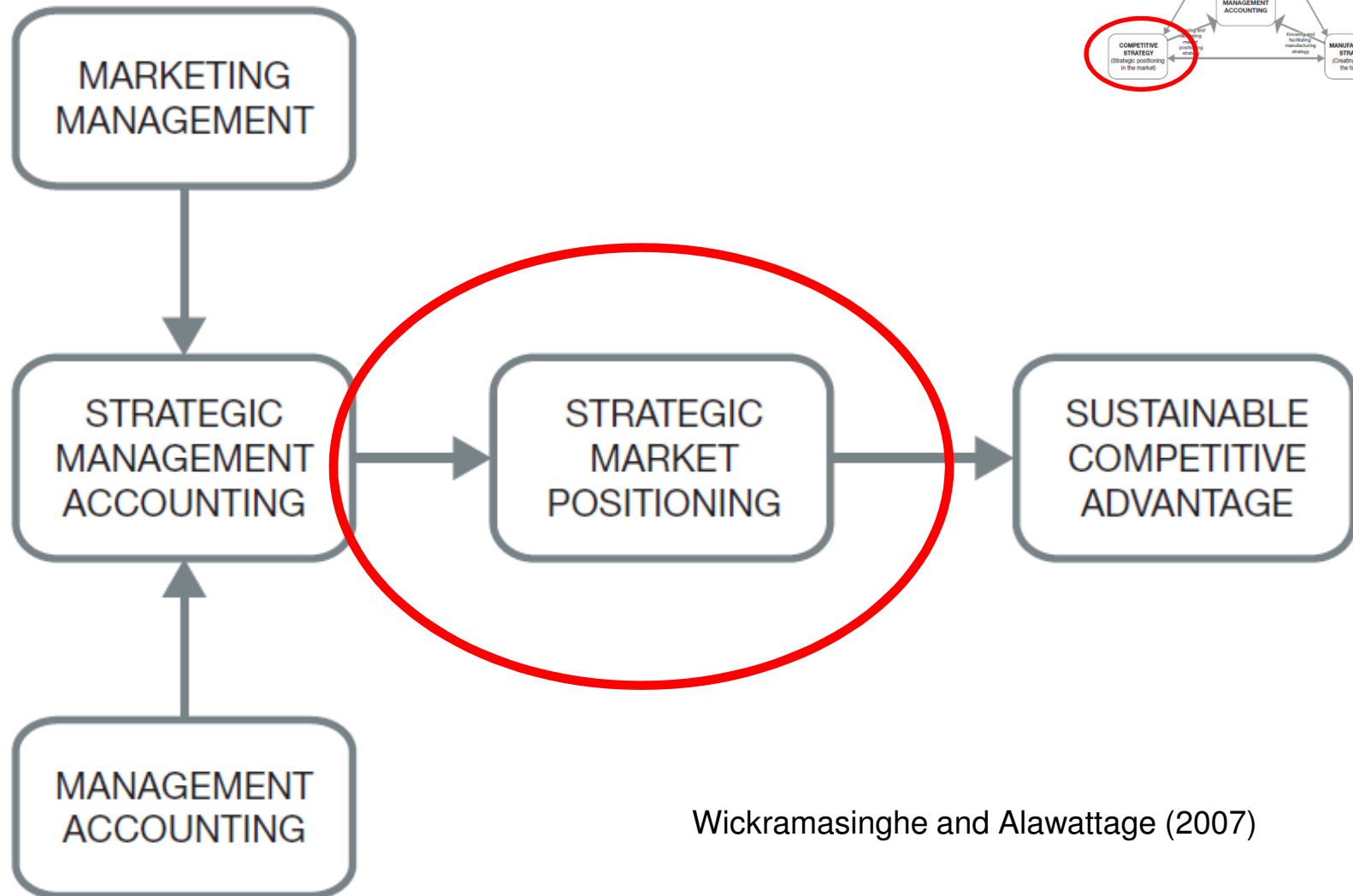
Roslender & Hart (2002)

# SMA & Competitive Strategy



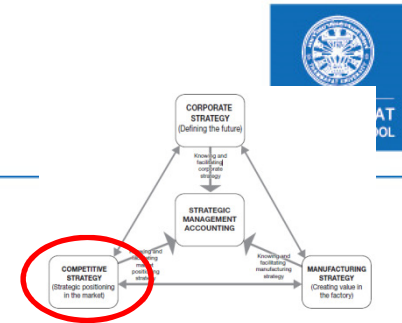
Which part of the marketing management that SMA involves in?

**Strategic Market Positioning**



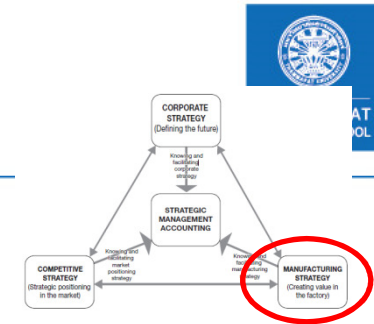
Wickramasinghe and Alawattage (2007)

# SMA & Competitive Strategy



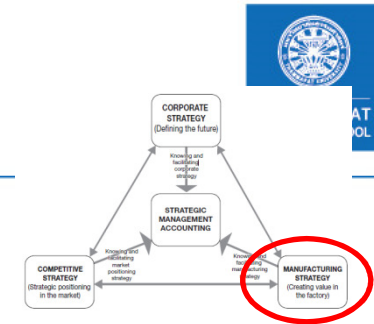
- Competitor position analysis
- Target costing
- Life-cycle costing
- Product attribute analysis
- Buyer value chain analysis

# 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                           |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Costing</b>                                        | 1. Attribute costing                             | Competitive<br>Operations              |
|                                                       | 2. Life-cycle costing                            | Competitive                            |
|                                                       | 3. Quality costing                               | Operations                             |
|                                                       | 4. Target costing                                | Operations                             |
|                                                       | 5. Value-chain costing                           | Competitive<br>Operations              |
| <b>Planning, control, and performance measurement</b> | 6. Benchmarking                                  | Corporate<br>Competitive<br>Operations |
|                                                       | 7. Integrated performance measurement            | Corporate                              |
| <b>Strategic decision-making</b>                      | 8. Strategic costing (strategic cost management) | Competitive                            |
|                                                       | 9. Strategic pricing                             | Competitive                            |
|                                                       | 10. Brand valuation                              | Competitive                            |
| <b>Competitor accounting</b>                          | 11. Competitor cost assessment                   | Competitive                            |
|                                                       | 12. Competitive position monitoring              | Competitive                            |
|                                                       | 13. Competitor performance appraisal             | Competitive                            |
| <b>Customer accounting</b>                            | 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)

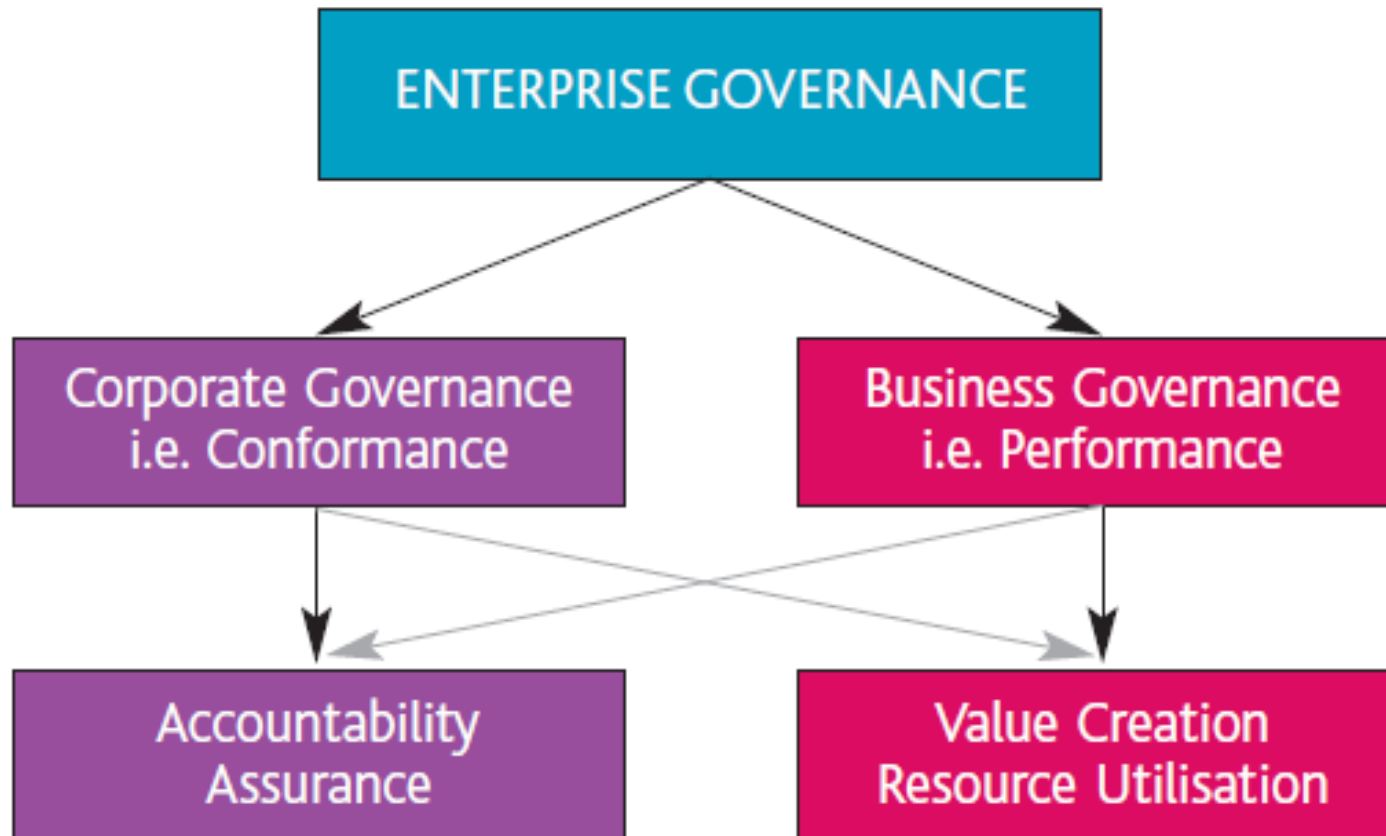
# Effect of CG on SMA



- “**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**”

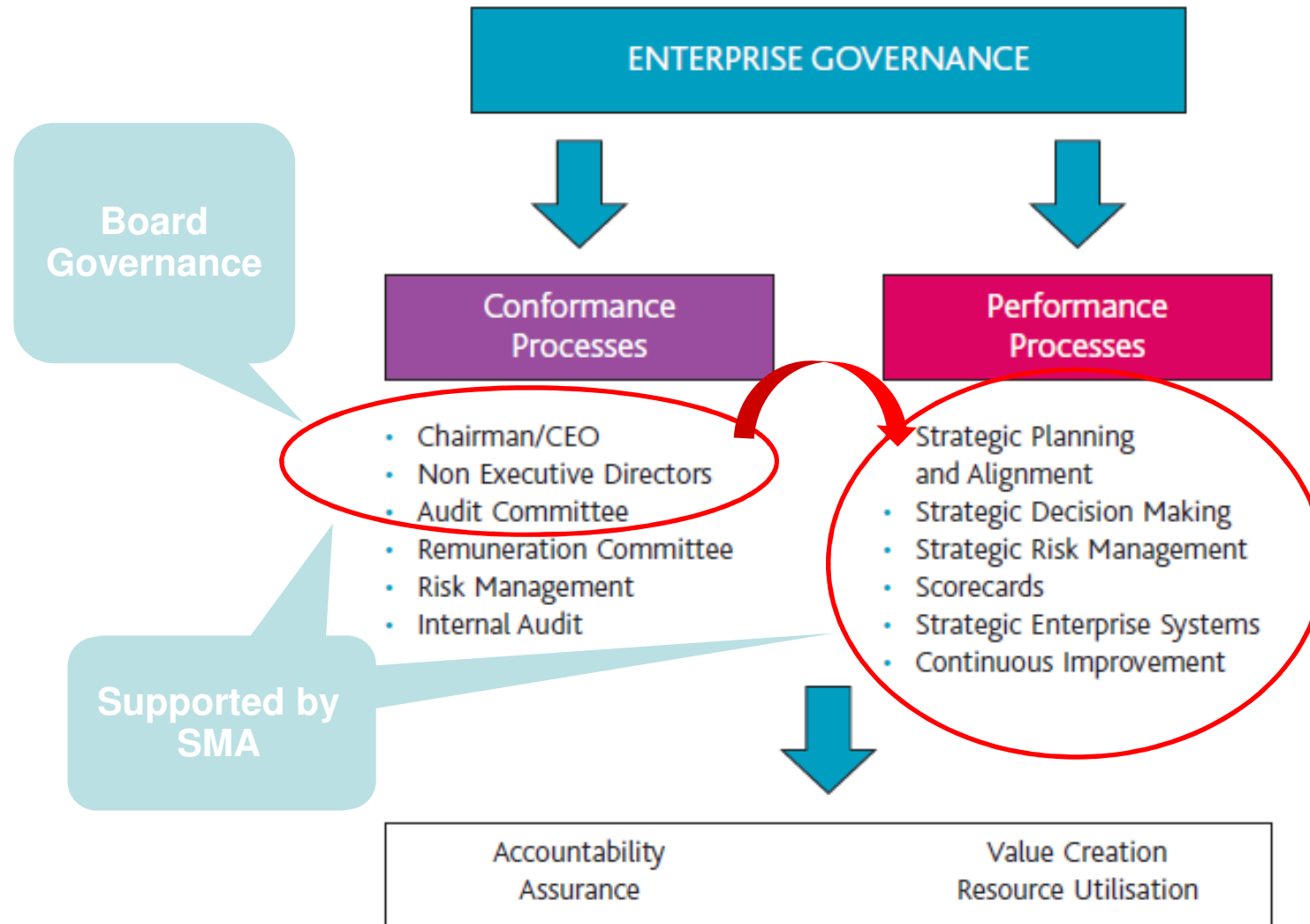
(Lees & Technical Information Service, 2007).

# 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) และ การใช้เทคนิค Usage of Strategic Management Accounting (SMAU) ใน ทิศทางเดียวกัน**
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.