

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC DUY TÂN



MAI THỊ QUỲNH NHƯ

**DANH MỤC
CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ**

ĐÀ NẴNG, 2025

DANH MỤC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN ĐÃ CÔNG BỐ

1. **Thi Quynh Nhu Mai**, Duc Toan Le, and Phuoc Vu Ha (2025). How the application of strategic management accounting techniques influences investment decisions: Evidence from Vietnamese manufacturing enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 887-909. doi:[10.21511/ppm.23\(2\).2025.65](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.65)
2. **Mai Thị Quỳnh Như**, (2023). Tổng quan nghiên cứu kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược trong DN sản xuất. *Tạp chí Tài Chính*. ISSN 2525-20235. Kỳ 1 Tháng 8/2023.
3. **Mai Thị Quỳnh Như**, Ngô Thị Kiều Trang (2023). Ảnh hưởng của lý thuyết ngẫu nhiên đến vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất. *Tạp chí Tài Chính*. ISSN 2525-20235. Kỳ 2 tháng 12/2023
4. **Mai Thị Quỳnh Như**, (2024). Nhân tố ảnh hưởng triển khai kỹ thuật Kế toán quản trị chiến lược tại các Doanh nghiệp sản xuất ở Đà Nẵng. *Tạp chí Tài Chính*. ISSN 2525-20235. Kỳ 2 tháng 5/2024
5. **Mai Thị Quỳnh Như** - Ngô Thị Kiều Trang. Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất ở Quảng Nam và Đà Nẵng. *Tạp chí Tài chính*, kỳ 1, tháng 11/2024, 134-136.
6. **Mai Thi Quynh Nhu**, Ha Phuoc Vu, Le Duc Toan, Le Anh Tuan, Nguyen Le Nhan, Duong Thi Thanh Hien, Mai Xuan Binh (2023). Factors Influence the Application of Strategic Management Accounting Techniques and Impact on Long-Term Decision Making in Manufacturing Enterprises: A Literature Review from 2000-2023. The International Conference on Accounting, Economics, Finance, and Management A Sustainability Development Perspective (ICAEFM 2023), Nha Trang City, VietNam.
7. **Nhu Thi Quynh Mai**, Tuan Anh Le, Nhan Le Nguyen (2024). Factors effecting the application of Strategic management accouting: Empirical Evidene from Manufacturing Enterprises in the Quang Nam-Da Nang. The 7th International Conferennce on Finanncce, Accounting and Auditin, (ICFAA 2024), Ha Noi City, VietNam.
8. **Mai Thị Quỳnh Như**, Lê Đức Toàn , Hà Phước Vũ, Lê Anh Tuấn.

Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kế toán quản trị chiến lược và tác động đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam: Thiết kế nghiên cứu định tính. *Hội thảo khoa học quốc gia về kinh doanh có trách nhiệm hướng đến phát triển bền vững khu vực doanh nghiệp và các định chế tài chính* (ESG 2025), Hà Nội, tháng 5/2025, 1040-1054.

9. **Mai Thị Quỳnh Như**, Le Anh Tuan, Le Duc Toan, Ha Phuoc Vu, Ngo Thi Kieu Trang (2025)

Qualitative research design of factors affecting the application of strategic management accounting techniques and their impact on decision making of manufacturing enterprises in the central region of Vietnam. International Conference on Business, Economics, and Social Sciences (ICBESS 2025- ISBN: 978-604-346-445-0).

10. **Mai Thị Quỳnh Như**, Nguyễn Lê Nhân, Lê Anh Tuấn (2024): *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kỹ thuật Kế toán quản trị tại các doanh nghiệp sản xuất - Khảo sát thực nghiệm trên địa bàn thành phố Đà Nẵng* (Quyết định giao đề tài số 4530, Quyết định công nhận đề tài số 1984/QĐ-ĐHDT ngày 24/4/2024.)

11. **Nhu Thị Quỳnh Mai**, Tuan Anh Le (2025). Factors Influencing the Application of Management Accounting and Decision-Making Effectiveness: A Study of Manufacturing Enterprises in Da Nang City. The 8th International Conference on Finance, Accounting and Auditing, (ICFAA 2025), Ha Noi City, VietNam.

12. **Nhu Mai Thị Quỳnh**, Toan Le Duc, Vu Ha Phuoc. Factors affecting the application of strategic management accounting and its impact on the competitive advantage of manufacturing enterprises in Vietnam: Research model design. *Hội thảo khoa học quốc gia về Kế toán – Kiểm toán* (VACC 2025), Nha Trang City, VietNam.

13. **Mai Thị Quỳnh Như**, Lê Anh Tuấn. Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến vận dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam: vai trò điều tiết của mức độ cạnh tranh. *Hội thảo khoa học quốc gia về Kế toán – Kiểm toán* (VACC 2025), Nha Trang City, VietNam.

“How the application of strategic management accounting techniques influences investment decisions: Evidence from Vietnamese manufacturing enterprises”

AUTHORS	Thi Quynh Nhu Mai 
	 Duc Toan Le 
	 Phuoc Vu Ha 
	
ARTICLE INFO	Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le and Phuoc Vu Ha (2025). How the application of strategic management accounting techniques influences investment decisions: Evidence from Vietnamese manufacturing enterprises. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 23(2), 887-909. doi: 10.21511/ppm.23(2).2025.65
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.65
RELEASED ON	Monday, 30 June 2025
RECEIVED ON	Monday, 10 February 2025
ACCEPTED ON	Friday, 20 June 2025
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Problems and Perspectives in Management"
ISSN PRINT	1727-7051
ISSN ONLINE	1810-5467
PUBLISHER	LLC "Consulting Publishing Company "Business Perspectives"
FOUNDER	LLC "Consulting Publishing Company "Business Perspectives"



NUMBER OF REFERENCES

56



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

10

© The author(s) 2025. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org

Received on: 10th of February, 2025

Accepted on: 20th of June, 2025

Published on: 30th of June, 2025

© Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le,
Phuoc Vu Ha, 2025

Thi Quynh Nhu Mai, Ph.D. Student,
Lecturer, Department of Auditing and
Analysis, Faculty of Accounting, School
of Economics and Business, Duy Tan
University, Vietnam. (Corresponding
author)

Duc Toan Le, Ph.D., Associate
Professor, Institute for Socio-Economic
Research, School of Economics and
Business, Duy Tan University, Vietnam.

Phuoc Vu Ha, Ph.D., Lecturer,
Faculty of Accounting, University of
Economics, University of Danang,
Vietnam.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution, and
reproduction in any medium, provided
the original work is properly cited.

Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Thi Quynh Nhu Mai (Vietnam), Duc Toan Le (Vietnam), Phuoc Vu Ha (Vietnam)

HOW THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES INFLUENCES INVESTMENT DECISIONS: EVIDENCE FROM VIETNAMESE MANUFACTURING ENTERPRISES

Abstract

Strategic management accounting techniques play a vital role in manufacturing enterprises by integrating financial and non-financial information to support strategy formulation and investment decision-making. Strategic management accounting techniques offer businesses a comprehensive view of internal operations and external market conditions, enhancing competitiveness and enabling more effective resource allocation. This study investigates how Strategic management accounting (SMA) techniques enhance investment decision-making by integrating financial and non-financial information. A survey of 650 manufacturing firms in Vietnam was conducted, and data were analyzed using Structural Equation Modeling to examine the impact of various factors on SMA adoption and investment decisions. The findings reveal eight significant factors influencing SMA adoption, with effect sizes as follows: accounting staff quality (0.258), business strategy (0.200), accounting information systems (0.199), perceived environmental uncertainty (0.178), risk acceptance (0.148), technology adoption (0.093), managerial characteristics (0.085), and cost-benefit considerations (0.056). Furthermore, firm size was found to moderate the relationship between SMA application and investment decision-making with an effect size of 0.02. The study concludes with several managerial implications aimed at improving SMA adoption and enhancing the effectiveness of strategic investment decisions.

Keywords

strategic management accounting, strategic management
accounting techniques, manufacturing enterprise,
investment decision-making, Vietnam

JEL Classification

M41, M19

INTRODUCTION

Manufacturing enterprises face unprecedented challenges and opportunities amid a rapidly changing and volatile global economy. Market dynamism, rapid technological advancements, and shifting consumer preferences require organizations to respond with agile, timely, and effective strategic actions. Among these, investment decisions critical for ensuring business survival and sustainable growth are becoming increasingly complex and risky, especially in emerging economies such as Vietnam, where environmental uncertainty and competitive pressure are intensifying.

In this context, traditional management accounting systems primarily focus on historical data and short-term cost control and have shown limitations in meeting the demand for forward-looking strategic in-

formation essential for investment decisions. Strategic Management Accounting has emerged as an integrative approach that incorporates strategic considerations into management accounting practices, providing more comprehensive information to support planning and decision-making. Applying SMA is particularly significant in fast-growing, industrializing countries like Vietnam.

However, empirical research has concentrated on the relationship between SMA and business performance. At the same time, limited attention has been given to its role in supporting investment decisions, an essential factor in long-term development. Moreover, most prior studies remain broad in scope and do not delve into specific sectors, especially manufacturing, a key pillar of Vietnam's economy characterized by large-scale investments, high risks, and an elevated need for strategic information.

Therefore, identifying the factors influencing the adoption of SMA and analyzing its impact on investment decision-making in manufacturing enterprises helps address gaps in the current empirical literature and provides practical implications for managers seeking to enhance the quality of strategic decision-making. In Vietnam's deepening global integration and shift toward a productivity and innovation-driven growth model, understanding the conditions that promote effective SMA implementation is crucial to strengthening management capabilities, optimizing investment resources, and fostering sustainable development in the manufacturing sector.

1. LITERATURE REVIEW

In an increasingly volatile global business environment and under growing competitive pressure, the need for practical management tools to support strategic decision-making has become more pressing. Traditional management accounting, which primarily emphasizes cost control and internal performance, has gradually exposed its limitations in facilitating long-term strategic planning (Simmonds, 1981; Tillmann & Goddard, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010). To overcome these constraints, SMA has emerged as an integrated tool that combines accounting with strategic management, offering forward-looking information particularly useful in uncertain business contexts (Kornchai, 2020; Oyewo, 2022).

SMA incorporates a variety of outward-looking techniques, including competitor analysis, brand valuation, customer analysis, value chain analysis, and several performance measurement tools such as the balanced scorecard, target costing, and Just-in-Time production (Guilding et al., 2000; AbdulHussien & Hamza, 2012). These tools assist businesses not only in planning and operational control but also in making better investment decisions, allocating resources more efficiently, and sustaining competitive advantage (Al-sayyed, 2015; Jbarah, 2017; Bawaneh, 2018; Alhabib & Salem, 2023).

SMA adoption is influenced by various internal and external factors. In particular, environmental instability and intense market competition often encourage enterprises to adopt flexible techniques and a long-term strategic orientation (Pavlatos & Kostakis, 2015; Sumkaew, 2016; Nuong, 2021). Organizational characteristics such as firm size, degree of decentralization, maturity of information technology systems, ownership structure including foreign ownership, and corporate culture all play significant roles in shaping SMA implementation (Cadez & Guilding, 2008; Azudin & Mansor, 2018; Ma et al., 2022). Firms that are innovation-oriented and technologically advanced tend to have more favorable conditions for integrating accounting into their strategic planning processes (Van & Lan, 2020; Anh et al., 2022; Quang et al., 2023).

Furthermore, business strategy and market orientation also guide the selection of appropriate SMA techniques (Ojra, 2014; Marlina et al., 2023). Enterprises following a cost leadership strategy often concentrate on cost efficiency and operational control, whereas those that pursue product differentiation tend to focus more on customer value and market-based measurements (Abdullah & Said, 2015). The role of accounting in strategic decision-making has become increasingly significant, as accounting teams not only record and report information but also contribute directly to strategic analysis and decision support for top management (Lan, 2023; Ly & Hung, 2024).

Human-related factors are also critical in determining whether SMA techniques are adopted successfully within enterprises. The professional qualifications, practical experience, creativity, and adaptability of management teams have a substantial influence on their ability to implement advanced management tools (Pavlatos & Kostakis, 2018; Rasheed & Siddiqui, 2019). Moreover, personal characteristics such as age, leadership background, risk tolerance, and openness to change significantly impact SMA adoption decisions (Nguyen et al., 2023; Ngoc, 2023). Effective cooperation between accounting and management, along with a corporate culture that encourages learning and innovation, creates a supportive environment for strategic management practices (Hadid & Al-Sayed, 2021; Hung, 2023). In addition, users' perceptions of ease of use, referring to the belief that applying a certain technique or system will require minimal effort, also positively influence its acceptance and use (Anh & Phuong, 2023).

Accounting information systems are essential in providing timely and accurate data for strategic management and investment decision-making. With the rapid development of digital technology, these systems have been increasingly integrated with modern technologies to enhance the strategic value of accounting functions (Fitriati & Mulyani, 2015; Pavlatos & Kostakis, 2015; Nga, 2020; Oladele et al., 2023). Leveraging accounting information systems, especially through SMA, enables decision-makers to access relevant insights that drive more informed and forward-looking strategies (Van & Linh, 2023). Technologies such as artificial intelligence, big data analytics, and cloud computing have made it easier for companies to gather, process, and analyze real-time information, thereby improving forecasting, risk management, and the precision of strategic decisions (Al-Omiri & Drury, 2007; Abdel-Kader & Luther, 2008). These advancements make SMA more dynamic and responsive and also open up opportunities for small and medium-sized enterprises to improve their strategic capabilities despite resource constraints (Ha, 2024).

SMA plays an especially vital role in investment decision-making, an activity with long-term impacts and inherent risks. It provides strategic information that helps firms evaluate invest-

ment projects based on expected returns, market trends, and internal resource capabilities (Briston & Liversidge, 1979; Bowen et al., 2014; Kemuma, 2014). Unlike traditional accounting, which primarily relies on historical financial data, SMA integrates information about customer behavior, internal strengths, and competitive dynamics, helping ensure that investment decisions align with long-term strategic objectives.

Some specific SMAs have proven effective in supporting investment-related decisions. The Balanced Scorecard is a particularly valuable tool that enables a multidimensional assessment of investment performance by considering financial results, customer satisfaction, internal process efficiency, and organizational learning and development (Perić & Đurkin, 2015). Target Costing facilitates early-stage cost control by determining cost goals that reflect both customer expectations and competitive strategies (Abu Mater & Kanasro, 2018). Meanwhile, Just-in-Time techniques enhance supply chain efficiency, reduce inventory costs, and improve capital utilization. Other tools, such as value chain analysis, customer analysis, and competitor analysis, help businesses evaluate the strategic alignment of investment projects with their core competencies, competitive advantages, and market demands.

In conclusion, SMA functions as an indispensable strategic tool within the context of investment decision-making, which plays a decisive role in sustainable business development. Its effective integration into project evaluation, selection, and performance monitoring can help firms gain long-term competitive advantages and increase enterprise value in a highly competitive global environment.

2. RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

The primary objective of this study is to identify the key factors influencing the adoption of SMA and to examine their impact on investment decision-making within manufacturing enterprises in Vietnam. In addition, the research investigates the

moderating role of firm size (SIZ) in the relationship between the application of SMA and investment decisions.

Furthermore, the study aims to provide practical recommendations to support manufacturing firms in successfully implementing SMA, thereby enhancing the effectiveness of investment decisions in alignment with available organizational resources.

Based on theoretical foundations and prior studies, the following hypotheses are proposed:

H1a: Perceived environmental uncertainty has a positive impact on SMA application.

H1b: Perceived environmental uncertainty has a positive impact on investment decision-making.

H1c: Perceived environmental uncertainty has a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H2a: Applied technology has a positive impact on SMA application.

H2b: Applied technology has a positive impact on investment decision-making.

H2c: Applied technology has a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H3a: Business strategy has a positive impact on SMA application.

H3b: Business strategy has a positive impact on investment decision-making.

H3c: Business strategy has a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H4a: Accountant qualifications have a positive impact on SMA application.

H4b: Accountant qualifications have a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H5a: Risk-taking tendencies have a positive impact on SMA application.

H5b: Risk-taking tendencies have a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H6a: Accounting information systems have a positive impact on SMA application.

H6b: Accounting information systems have a positive impact on decision-making.

H6c: Accounting information systems have a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H7a: Managerial characteristics have a positive impact on SMA application.

H7b: Managerial characteristics have a positive impact on investment decision-making.

H7c: Managerial characteristics have a positive impact on investment decision making through the mediation of SMA application.

H8a: The benefit-cost relationship has a positive impact on SMA application.

H8b: The benefit-cost relationship has a positive impact on investment decision-making.

H8c: The benefit-cost relationship has a positive impact on investment decision-making through the mediation of SMA application.

H9: Applying SMA has a positive impact on investment decision-making.

Based on the proposed research hypotheses, a conceptual model was developed, as illustrated in Figure 1, which includes the variables: perceived environmental uncertainty (PEU), applied technology (ATP), business strategy (BTS), accountant qualifications (ASQ), risk-taking tendencies (TAR), accounting information systems (AIS), Managerial characteristics (CEO), the benefit-cost relationship (BCA), strategic management accounting techniques (SMA), investment decision making (LTD), and firm size (SIZ).

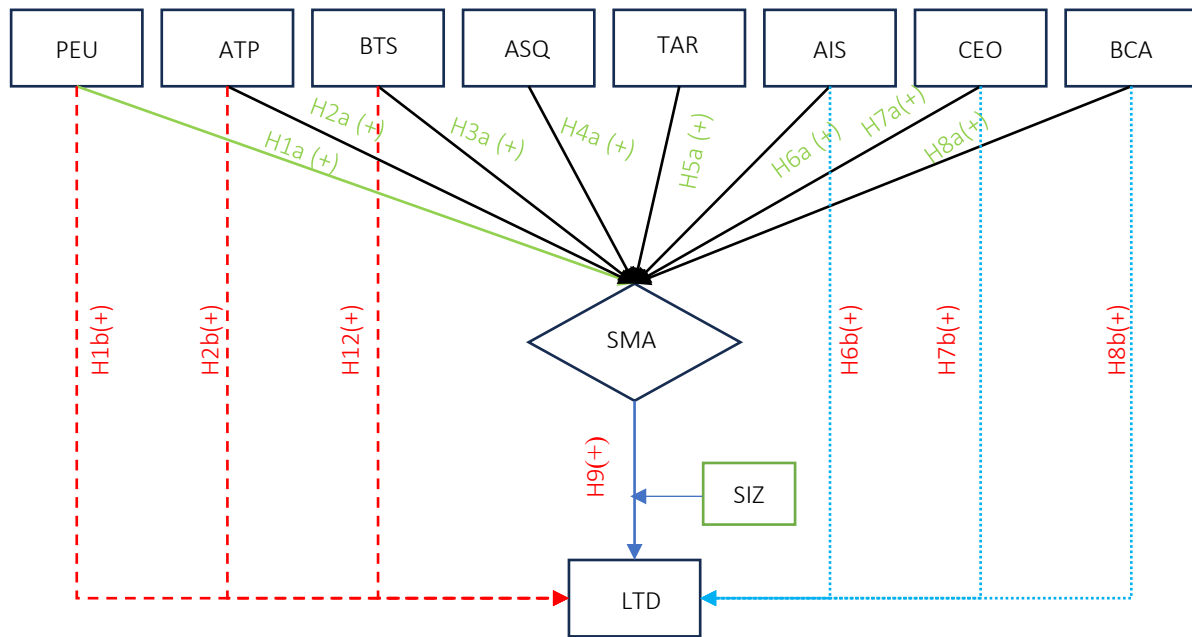


Figure 1. Proposed research model

3. METHODOLOGY

This study employed a mixed-methods research design, integrating qualitative and quantitative approaches to develop the research model, refine measurement scales, and test hypothesized relationships. The research procedure was conducted in the following stages.

3.1. Qualitative phase

A literature review related to SMA, its influencing factors, and its impact on investment decisions was conducted to identify constructs and potential measurement items.

Semi-structured interviews were conducted with a panel of 13 experts, including business owners, senior managers (CFOs, Directors), middle managers (chief accountants) from manufacturing enterprises in Da Nang, Quang Nam, and Hue, and other provinces, as well as academics and researchers specialized in management accounting. This qualitative dataset was collected based on in-depth interview procedures as described by Lan (2023).

For experts located in distant geographical areas, interviews were conducted online via Zoom; meanwhile, for experts based in Quang Nam, Da Nang, and Hue, face-to-face interviews were con-

ducted to ensure a higher level of interaction and data richness.

The questionnaire was sent out in advance of the interview, allowing participants time to review the content. Interview appointments were also confirmed beforehand to ensure smooth scheduling. Each interview lasted between 30 and 60 minutes and was audio-recorded with the participant's consent to maintain accuracy in data collection.

The primary aim of the interviews was to validate the relevance of the identified factors and measurement scales within the Vietnamese context and gather feedback for refining the questionnaire for the subsequent quantitative phase. The author also ensured the confidentiality of participants' information and protected their privacy to avoid any inconvenience or discomfort.

3.2. Survey instrument finalization

Based on the literature review and expert feedback, a structured questionnaire was developed. Measurement scales for all latent variables were adapted from established prior studies (Appendix A) alongside expert recommendations.

All survey items used a 5-point Likert scale (e.g., from 1 "Strongly disagree" to 5 "Strongly agree" or

from 1 “Not applied at all” to 5 “Very frequently applied”), a common approach to capture perceptions and frequencies in management research (Tabachnick & Fidell, 2007).

The questionnaire was initially drafted in English, then translated into Vietnamese by bilingual experts, and back-translated to ensure conceptual equivalence. A pilot test with a small sample of manufacturing managers was conducted to check clarity, comprehension, and length, resulting in minor wording adjustments. The finalized questionnaire is presented in Appendix B.

3.3. Quantitative phase

The target population comprised manufacturing enterprises in Vietnam, including sectors such as consumer goods, chemicals, construction materials, textiles, footwear, and seafood processing. These industries were selected due to their significant strategic management needs and representativeness of Vietnamese manufacturing characteristics. Additionally, their diverse industry structures and enterprise sizes help ensure that the data collected accurately reflect the actual application of SMA across different production environments.

A stratified sampling approach was applied to ensure representation across enterprises of different sizes, including capital and workforce, industry sectors, enhancing the generalizability of findings. Strata were defined according to common Vietnamese industry classifications and enterprise size categories.

The study was conducted from January to June 2024. Questionnaires were distributed to managers (owners, senior, and middle managers) in selected companies who were knowledgeable about the company's strategic practices and investment decisions. Only one response per company was collected to ensure focused and accurate data.

According to the guidelines of Hair et al. (2006) and Tabachnick and Fidell (2007), the minimum required sample size is calculated using the formula $n \geq 50 + 8k$, where k is the number of independent variables (in this case, $k = 8$), resulting in a minimum sample size of approximately 106. However, to ensure sufficient statistical power

and to account for potential non-responses or invalid data, the target sample size was set significantly higher. During the data collection process, 720 survey questionnaires were distributed. After screening for completeness and validity, 650 valid responses were retained and used for quantitative analysis.

3.4. Data analysis

The collected quantitative data were screened for missing values and outliers. Descriptive statistics were generated using SPSS 26.0 to summarize the sample characteristics and the SMA application level. Partial Least Squares Structural Equation Modeling using SmartPLS 4.0 software was employed to analyze the data. PLS-SEM is well-suited for complex models, studies involving latent variables, and when the research objective is prediction and explanation of variance (Hair et al., 2006). The analysis involved a two-step approach.

Assessment of the measurement model: This step evaluated the reliability (Cronbach's Alpha, Composite Reliability – CR) and validity (Convergent validity – Average Variance Extracted (AVE), Outer Loadings; discriminant validity Fornell-Larcker criterion, Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) of the scales.

Assessment of the structural model: This step involved examining the path coefficients (β), their statistical significance (t-values and p-values) through bootstrapping (5,000 resamples), and the coefficient of determination (R^2) for endogenous variables to test the hypothesized relationships; mediation effects were also assessed.

4. RESULTS

4.1. Descriptive statistics

Firm size, primary production industries, workforce size, and respondent characteristics, like positions and qualifications, are all mentioned in the descriptive statistics section. The descriptive statistics table in Appendix C shows that most respondents (49.7%) are in senior management, followed by middle managers (37.3%), and 13% are firm owners or legal agents. According

to this distribution, the survey's primary target audience was operational and strategic business community leaders. Small and medium-sized businesses are well represented in the survey, with most companies (39.7%) having capital in the 5-100 billion VND category. There is a wide range of firm sizes, with 29.1% of companies having capital between 151-200 billion VND and 18.6% having capital exceeding 200 billion VND.

There are a significant number of mid-sized and larger enterprises in the area, as seen by the fact that 36.2% of businesses employ between 100 and 150 people, followed by 34.2% with over 150 employees and 29.7% with fewer than 100 employees. With 13.1% to 15.7% of respondents, the main industries represented are diverse, with substantial participation in consumer goods manufacturing, mechanical engineering, machinery, and seafood processing. Interestingly, the manufacturing of consumer products has the highest representation (15.7%), while the energy sector has the lowest (13.1%). The respondents' high educational standards are in line with their administrative and leadership roles, as evidenced by the fact that 60.9% of participants held undergraduate degrees and 39.1% held postgraduate degrees. All things considered, this data demonstrates a wide variety of business executives from various industries and company sizes in Vietnam, providing valuable perspectives for the region's economic research (Appendix C).

4.2. SMA application level

Only nine out of sixteen SMAs mentioned in surveys of manufacturing companies in Vietnam have been applied, including lifecycle costing, quality costing, target costing, integrated performance measurement, strategic pricing, balanced scorecard, customer profitability analysis, benchmarking, and attribute costing, denoted respectively as SMA1 to SMA9, presented in Appendix C.

Due to the limited adoption of SMA among manufacturing enterprises and the potential confusion some methods may cause for survey participants, the remaining methods were excluded. Another reason is that the limited financial and human resources of these enterprises have made the implementation of these methods even more challenging.

Descriptive statistical data for the variables from SMA1 to SMA9, based on a survey sample of 650 observations, reveal that their minimum values range from 1 to 2, while their maximum values are 5; a scale of 1 to 5 is used for measurements. According to the mean values of the variables, which range from 3.64 to 3.73, the majority of respondents rate the parameters being studied relatively highly, nearly a 4 on a 5-point scale. The standard deviation of the variables, which ranges from 0.599 to 0.671, indicates that ratings around the mean value do not vary significantly. The average values of factors such as SMA1 (3.70 ± 0.627), SMA5 (3.73 ± 0.644), and SMA9 (3.70 ± 0.607)

Table 1. Results of the evaluation of the outcome measurement model

Factors	CR (0.6-0.95)	OL (> 0.7)	AVE (>0.5)	Composite reliability (0.6-0.95)	Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT)
PEU	0.868	0.756-0.826	0.653	0.894	Accepted
ATP	0.838	0.771-0.779	0.607	0.839	Accepted
BTS	0.888	0.779-0.816	0.626	0.881	Accepted
ASQ	0.88	0.805-0.855	0.675	0.88	Accepted
TAR	0.832	0.831-0.883	0.74	0.901	Accepted
AIS	0.852	0.816-0.863	0.693	0.853	Accepted
CEO	0.872	0.838-0.866	0.723	0.873	Accepted
BCA	0.841	0.844-0.904	0.759	0.842	Accepted
LTD	0.933	0.749-0.877	0.624	0.933	Accepted
SIZ x SMA → LTD	0.201		0.2	0.259	Accepted

Note: Perceived environmental uncertainty (PEU); Applied technology (ATP); Business strategy (BTS); Accountant qualifications (ASQ); Risk-taking tendencies (TAR); Accounting information systems (AIS); Managerial characteristics (CEO); The benefit-cost relationship (BCA), Strategic management accounting techniques (SMA); Investment decision-making (LTD); Firm size (SIZ).

are higher than those of the other variables, indicating that respondents perceive these factors as more significant than the others.

4.3. Measurement model evaluation results

4.3.1. Evaluating the results of the measurement model

The processing results by SMART PLS 4.0 of the variables PEU, ATP, BTS, ASQ, TAR, AIS, CEO, and BCA have the following values: (i) internal consistency reliability; (ii) convergent validity; and (iii) discriminant validity, which all meet the requirements and are summarized in Table 1.

4.3.2. Structural model evaluation

4.3.2.1. Assessment of multicollinearity

VIF (Variance Inflation Factor) coefficient is greater than or equal to 5, multicollinearity is likely to appear in the model. If VIF is between 3 and 5, multicollinearity may occur, while a VIF less than 3 usually indicates no multicollinearity (Hair et al., 2017). Processing with SMART PLS 4, the VIF coefficient results of all independent variables are less than 3, so it can be concluded that multicollinearity does not occur in the model, and the details are presented in Appendix E.

4.3.2.2. Assessing the significance and relevance of relationships in the model

The Bootstrap analysis method with 5,000 iterations was used to evaluate the impact of relationships between research concepts. The path coefficient shows the level of influence between concepts. The statistical significance of these coefficients is determined through the standard error obtained from the Bootstrap results table, which presents the direct impact test results in Table 2.

The results of structural model testing show that all hypotheses from H1a to H9 are accepted with a statistical significance level of $p < 0.05$. Specifically, the factors PEU, ATP, BTS, ASQ, TAR, AIS, CEO, and BCA positively impact the application of SMA and also affect LTD. In addition, the application of SMA is also confirmed to positively impact LTD, clarifying the mediating role in the research model. In addition, the firm size moderator variable (SIZE), when combined with the application of SMA, also shows a statistically significant impact on LTD, emphasizing the role of capital size in investment decision-making.

The study tested the indirect effects to assess the mediating role of applying the SMA technique in the relationship between the independent variables PEU, ATP, BTS, ASQ, TAR, CEO, BCA, AIS, and LTD. The results are presented in Table 3.

Table 2. Direct effect hypothesis testing

Hypothesis	Impact Relationship	Path Coefficient	t-value	p-value (<0.05)	Conclusion
H1a	PEU → SMA	0.178	6.892	0.000	Accepted
H1b	PEU → LTD	0.082	3.388	0.000	Accepted
H2a	ATP → SMA	0.093	3.732	0.000	Accepted
H2b	ATP → LTD	0.128	5.251	0.000	Accepted
H3a	BTS → SMA	0.200	7.354	0.000	Accepted
H3b	BTS → LTD	0.080	3.106	0.000	Accepted
H4a	ASQ → SMA	0.258	9.281	0.000	Accepted
H5a	TAR → SMA	0.148	7.009	0.000	Accepted
H6a	AIS → SMA	0.199	7.454	0.000	Accepted
H6b	AIS → LTD	0.077	2.979	0.003	Accepted
H7a	CEO → SMA	0.085	3.465	0.001	Accepted
H7b	CEO → LTD	0.296	13.970	0.000	Accepted
H8a	BCA → SMA	0.056	2.557	0.001	Accepted
H8b	BCA → LTD	0.088	4.235	0.000	Accepted
H9	SMA → LTD	0.318	9.959	0.000	Accepted
	SIZE x SMA → LTD	0.02	6.683	0.000	

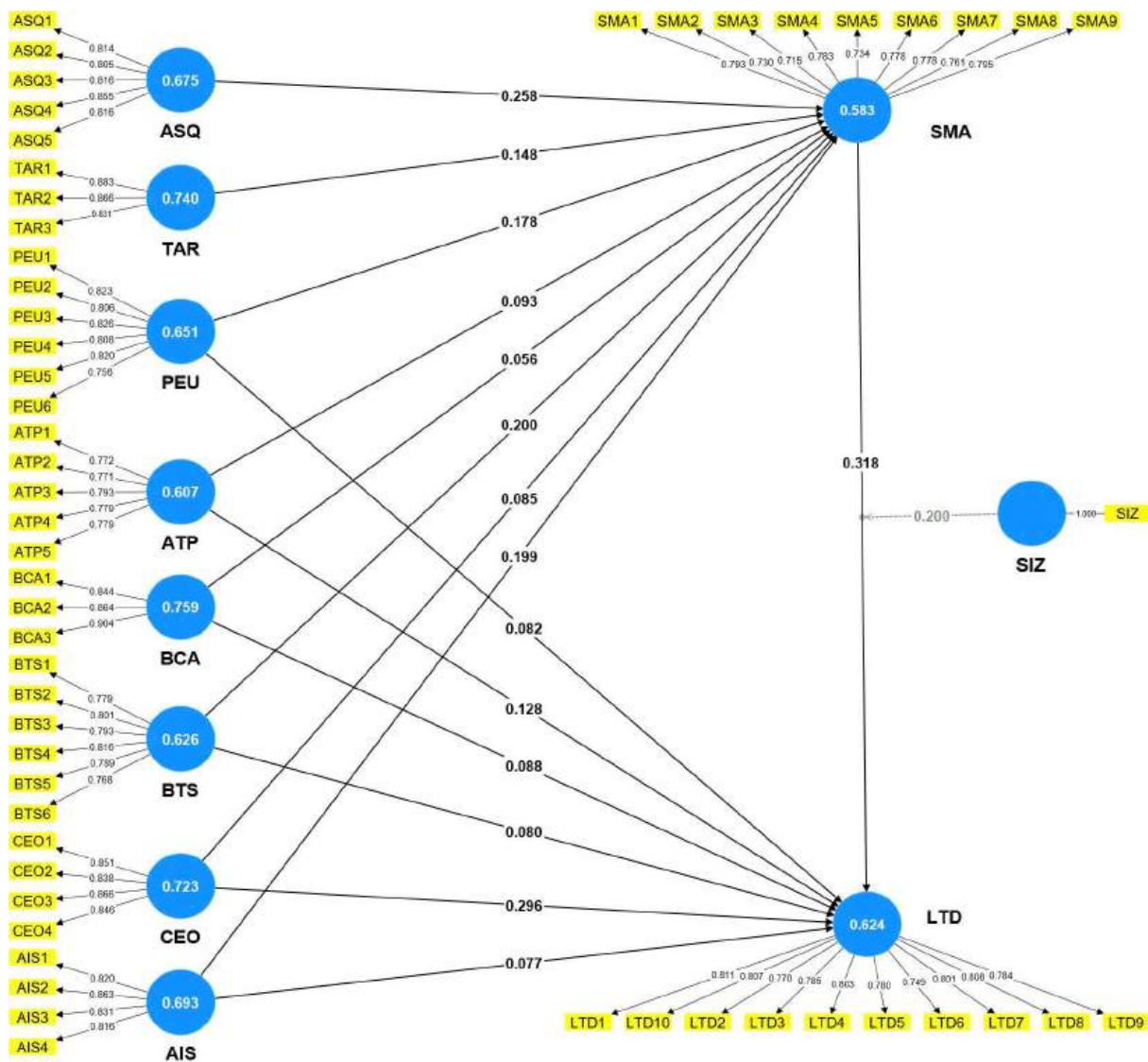
Table 3. Indirect effect hypothesis testing

Hypothesis	Impact relationship	Standardized impact factor (O)	Sample Mean (M)	Deviation (STDEV)	P-value	Conclusion
H1c	PEU → SMA → LTD	0.057	0.057	0.010	0.000	Accepted
H2c	ATP → SMA → LTD	0.030	0.030	0.008	0.000	Accepted
H3c	BTS → SMA → LTD	0.064	0.063	0.011	0.000	Accepted
H4b	ASQ → SMA → LTD	0.082	0.082	0.012	0.000	Accepted
H5c	TAR → SMA → LTD	0.047	0.047	0.008	0.000	Accepted
H6c	AIS → SMA → LTD	0.063	0.063	0.011	0.000	Accepted
H7c	CEO → SMA → LTD	0.027	0.027	0.008	0.001	Accepted
H8c	BCA → SMA → LTD	0.018	0.018	0.007	0.015	Accepted

The results above show that all impact relationships' indirect effect values are statistically significant at the 5% level. Bootstrapping results show that the 95% confidence interval does not contain the value 0. Thus, there is an impact of the factors ASQ, BTS, AIS, PEU, TAR, ATP, CEO, and BCA on LTD through

SMA, which means that the hypotheses from H1c-H8c are accepted.

SMA's adjusted coefficient of determination (adjusted R^2) reached a value of 0.712. According to Hair et al. (2017), the R^2 value is evaluated as fol-

**Figure 2.** Path model based on SMARTPLS 4.0

lows: above 0.67 is good, from 0.33 to 0.67 is average, and from 0.19 to 0.33 is weak. Therefore, the research model demonstrates strong explanatory power, indicating that the independent variables explain 71.2% of the variation in the variable SMA. The remaining 28.8% may come from factors outside the model or random errors in the measurement process. The adjusted R^2 reached a value of 0.712. R^2 value is evaluated as follows: above 0.67 is good, from 0.33 to 0.67 is average, and from 0.19 to 0.33 is weak. Therefore, the research model shows strong explanatory power, indicating that the independent variables in the model explain 71.2% of the variation in the SMA variable. The remaining (28.8%) may come from factors outside the model or random errors in the measurement process.

5. DISCUSSION

The research findings indicate that PEU, ATP, BTS, ASQ, ATR, AIS, CEO, and BCA significantly influence SMA and LTD. Moreover, the results confirm that SIZ plays a moderating role in the relationship between SMA and LTD, suggesting that the effectiveness of SMA in supporting investment decision-making may vary depending on organizational scale.

These findings are consistent with the stated research objectives, validating the proposed research model and hypotheses. The study successfully meets its aim of identifying key drivers of SMA adoption and understanding how these techniques contribute to more informed and strategic investment decisions within Vietnamese manufacturing enterprises.

5.1. Impact of PEU, ATP, AIS, BTS, TAR, BCA, CEO, ASQ on SMA and LTD

The results indicate that Perceived Environmental Uncertainty (PEU) positively influences SMA adoption. This finding is consistent with prior studies by Pavlatos and Kostakis (2015) and Oyewo (2022), which suggest that in volatile environments, businesses tend to apply SMA to mitigate risks and support investment decision-making. In the context of Vietnam, characterized by fluctuations in raw material prices, supply chain disruptions, and fre-

quent changes in regulations, to limit this situation, enterprises apply SMA to enhance the adaptability and risk management of companies, in which environmental instability plays a driving factor. The study comments are also consistent with previous research by Nguyen et al. (2023). PEU also positively impacts investment decision-making (LTD), reflecting that under uncertain conditions, businesses rely more on strategic management tools to analyze risks, assess market trends, and make appropriate investment choices.

Applied Technology (ATP) has a positive impact on SMA adoption, consistent with the findings of Abdel-Kader and Luther (2008). Technological advancement facilitates faster data processing, strengthens interdepartmental communication, and enhances risk monitoring and control. The availability of real-time data through modern systems supports timely and accurate decision-making. ATP also positively contributes to investment decisions, enhancing firms' analytical, planning, and performance evaluation capabilities.

Business Strategy (BTS) also influences the application of SMA (Marlina et al., 2023), indicating that firms with a clear strategic orientation tend to implement SMA tools to optimize performance and seize market opportunities. This observation aligns with Ojra (2014), who found that pioneering firms often invest in SMA to maintain a competitive edge. BTS also positively affects investment decision-making, serving as a guiding framework for setting long-term goals and prioritizing investment initiatives. However, as emphasized by Kourdi (2003), achieving long-term investment objectives requires integrating multiple factors such as technological innovation, operational efficiency, and scale expansion, not relying on strategy alone.

Accounting Staff Qualification (ASQ) emerges as the most influential factor affecting the adoption of SMA, which is in line with the studies by Rasheed and Siddiqui (2019) and Ly and Hung (2024). Highly qualified accounting personnel better understand the purpose of SMA and are more capable of implementing it accurately and effectively. This contributes to improved analysis, cost control, and decision-making processes within the organization, underscoring the pivotal role of human capital in strategic accounting transformation.

Risk-taking Tendencies (TAR) have a positive influence on SMA adoption, reflecting that firms with greater risk tolerance tend to be more proactive in using strategic tools to anticipate and respond to environmental uncertainty. Liem and Hien (2020) support this result, noting that enterprises operating in highly dynamic markets adopt SMA to improve resilience, cost control, and competitive advantage.

Accounting Information Systems (AIS) enable SMA implementation (Nga, 2020) and positively influence investment decision-making. This finding supports studies by Fitriati and Mulyani (2015) and Oladele et al. (2023), which emphasize that efficient AIS enhances the quality of accounting information, supports internal control, and improves decision-making. In the context of manufacturing firms in Central Vietnam, AIS facilitates market trend forecasting, cost-benefit analysis, and strategic investment planning aligned with organizational goals.

CEO characteristics significantly affect both SMA adoption and investment decisions. This supports the study by Ngoc (2023), which emphasizes the central role of leadership in shaping strategic direction and promoting SMA integration. CEOs with strong leadership and strategic vision foster an environment conducive to SMA application and more effective investment planning. Rasheed and Siddiqui (2019) also highlight that managerial competence is foundational in driving strategic initiatives and integrating SMA into organizational processes.

The benefit-cost relationship (BCA) has a positive influence on SMA adoption, in line with the study by Tan (2021), which shows that when managers perceive the benefits of SMA as outweighing the associated costs, they are more likely to support its implementation. Significantly, BCA strongly impacts investment decision-making, supporting the cost-benefit theory of Prest and Turvey (1965), which underscores the importance of evaluating trade-offs in strategic decisions. Carpentier et al. (2005) further argue that optimizing cost and decision-making time is crucial for sustaining competitiveness in dynamic markets. Therefore, BCA enhances rational investment choices and contributes to sustainable competitive advantage.

5.2. Impact of the adoption of SMA on LTD

The hypothesis testing results reveal that applying SMA directly and meaningfully impacts investment decision-making (LTD). This underscores SMA's crucial role in supporting strategic and forward-looking decisions within organizations. This finding aligns with Shil and Das (2018), who emphasized that techniques such as Just-In-Time (JIT), the Balanced Scorecard (BSC), and target costing positively influence the quality and effectiveness of investment decision-making.

In the Vietnamese context, Anh et al. (2022) further affirm the importance of integrating SMA into strategic planning. These tools not only strengthen cost evaluation and control mechanisms but also offer valuable analytical and forecasting capabilities, thereby enhancing the overall quality and reliability of investment decisions.

5.3. Impact of PEU, ATP, AIS, BTS, TAR, BCA, CEO, and ASQ on LTD through SMA application intermediary

Based on quantitative analysis, this study confirms that factors such as PEU, ATP, AIS, BTS, TAR, BCA, CEO, and ASQ all significantly influence LTD through the mediating role of SMA application.

Notably, ASQ is identified as the most impactful factor, reinforcing the view that highly qualified accountants play a pivotal role in effectively applying SMA tools to support strategic planning. This finding aligns well with Nguyen and Nguyen (2021) who emphasized that accountants' qualifications and awareness of environmental uncertainty enhance SMA adoption in volatile business contexts.

Conversely, BCA, while still relevant, shows the weakest indirect effect. This suggests that although cost-effectiveness considerations are important in managerial thinking, they are not decisive in SMA implementation or in ensuring the effectiveness of SMA in investment decision-making (Tan, 2021).

Furthermore, BTS and TAR also play prominent roles in promoting flexible and effective SMA ap-

plications under dynamic market conditions. This finding is consistent with the views of Hung (2023) and Liem and Hien (2020), highlighting that a clear strategy combined with proactive risk management not only enables effective use of strategic accounting information but also fosters an information-driven decision-making culture, an essential foundation for sustainable growth and long-term competitive advantage.

In addition, AIS, ATP, and CEO are identified as factors that influence investment decisions through the mediating role of SMA application. This result is further supported by expert interviews, demonstrating consistency between quantitative data and practical insights regarding the crucial role of these factors in the effective deployment of SMA.

5.4. Impact of SIZ moderator variable on PEU, ATP, AIS, BTS, TAR, BCA, CEO, ASQ, and LTD

Findings from the study reveal that SIZ, the moderating variable, significantly influenc-

es LTD through the mediating role of SMA. Specifically, the relationship between SMA and LTD demonstrates a statistically significant impact, reinforcing the critical role of SMA in supporting enterprises in making effective investment decisions.

At the same time, SIZ also positively influences the adoption of SMA. Larger enterprises typically have more favorable conditions regarding resources, management systems, and technological capabilities, which enhances their ability to implement SMA more effectively. Better application of SMA improves the quality and strategic alignment of investment-making decisions.

Thus, it can be affirmed that SIZ affects the quality of investment decisions directly and indirectly through the adoption of SMA. This underscores the importance of scaling up and strengthening strategic management capabilities to enhance decision-making effectiveness amid increasingly fierce competition and a continuously evolving business environment.

CONCLUSION

This study investigated the factors influencing the application of SMA and the impact of this application on investment decision-making within Vietnamese manufacturing enterprises. The primary objective was to provide empirical evidence on these relationships to support theory and practice.

The study identified that SMA application is significantly and positively influenced by eight key factors: accounting staff quality, business strategy, accounting information systems, perceived environmental uncertainty, risk-taking tendencies, applied technology, managerial characteristics, and cost-benefit analysis, with accounting staff quality having the most decisive impact. More importantly, the study found that applying SMA has a strong, positive, and direct effect on the effectiveness of investment decisions. Firm size also moderates the relationship between SMA and investment decisions, with the benefits of SMA application being more pronounced in larger enterprises.

Based on these findings, the study proposes practical implications to help businesses enhance their capacity to apply SMA to support investment decision-making better. Specifically, enterprises should focus on developing the professional qualifications of accounting staff while ensuring close coordination between business strategy and accounting information systems to optimize SMA application. Additionally, regulatory agencies and policymakers should promote training programs to improve the professional capabilities of accounting personnel and support the adoption of modern technologies to enhance strategic management effectiveness in manufacturing enterprises.

Further research could expand the scope of investigation to other industries or more diverse cultural contexts within Vietnam to assess the applicability and generalizability of the research findings.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Thi Quynh Nhu Mai, Phuoc Vu Ha.

Data curation: Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le.

Formal analysis: Thi Quynh Nhu Mai.

Investigation: Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

Methodology: Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

Project administration: Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

Resources: Thi Quynh Nhu Mai.

Software: Thi Quynh Nhu Mai.

Supervision: Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

Validation: Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

Visualization: Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

Writing – original draft: Thi Quynh Nhu Mai.

Writing – review & editing: Thi Quynh Nhu Mai, Duc Toan Le, Phuoc Vu Ha.

ACKNOWLEDGMENT

We would like to express our sincere gratitude to all individuals and organizations who contributed to this study.

First and foremost, we thank the manufacturing enterprises in Vietnam for facilitating our research process. We also acknowledge and highly appreciate the support and valuable contributions of colleagues and experts who assisted us in collecting materials, analyzing data, and finalizing this paper.

Finally, we would like to express our deepest gratitude to our families and friends for their constant support and encouragement throughout the research process.

REFERENCES

1. Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
2. AbdulHussien, H. M., & Hamza, S. A. D. I. K. (2012). Strategic management accounting techniques in Romanian companies: An empirical study. *Studies in Business & Economics*, 7(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Dr-Majeed-Almaryani/publication/313920656_STRATEGIC_MANAGEMENT_ACCOUNTING_TECHNIQUES_IN_ROMANIAN_COMPANIES_AN_EMPIRICAL_STUDY/links/58bedc4ca6fdccffa8352c75/STRATEGIC-MANAGEMENT-ACCOUNTING-TECHNIQUES-IN-ROMANIAN-COMPANIES-AN-EMPIRICAL-STUDY.pdf
3. Abdullah, N. H. N., & Said, J. (2015). Enhancing the Governance of Government Linked Companies via Strategic Management Accounting Practices and Value Creation. *Procedia Economics and Finance*, 28, 222-229. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01103-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01103-X)
4. Abu Mater, W., & Kanasro, H. (2018). Advanced Managerial Accounting Techniques and Decision Support System: An Empirical Analysis of Small And Medium Enterprises in Jordan. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(22), 233. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n22p233>
5. Alhabil, N., & Salem, M. (2023). *Effect of Using Management Accounting Strategies on Financial Performance in Palestinian Industries*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_43
6. Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research*, 18(4), 399-424. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.002>
7. Al-sayyed, S. M. (2015). The Impact of the use of Modern Management Accounting Techniques to Streamline Decision-Making in the Jordanian Industrial Companies. *European Journal of Business and Management*, 7(10), 260-271. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/21350>
8. Anh, N. H., & Phuong, N. T. (2023). Factors Affecting the Application of Strategic Management

- Accounting in Manufacturing Enterprises in Hanoi. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 06(06), 1462-1466. Retrieved from <https://www.multiresearchjournal.com/admin/uploads/archives/archive-1703699845.pdf>
9. Anh, V. T. K., Ha, D. B., & Van, H. T. T. (2022). Factors Affecting the Application of Strategy Management Accounting in Vietnamese Logistics Enterprises. *Journal of Distribution Science*, 20(1) 27-39. <https://doi.org/10.15722/jds.20.01.202201.27>
 10. Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222-226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>
 11. Bawaneh, S. S. (2018). Management Accounting Practices: a Case of Jordanian Manufacturing Companies. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 13(3), 25-53. Retrieved from <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/29519/>
 12. Bowen, R. M., Rajgopal, S., & Venkatachalam, M. (2014). Is Warren Buffett's Commentary on Accounting, Governance, and Investing Practices Reflected in the Investment Decisions and Subsequent Influence of Berkshire Hathaway? *The Accounting Review*, 89(5), 1609-1644. <https://doi.org/10.2308/accr-50797>
 13. Briston, R. J., & Liversidge, J. (1979). The Investment Decision Process. In *A Practical Approach to Business Investment Decisions* (pp. 1-23). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02136-9_1
 14. Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
 15. Carpentier, C., Suret, J., Chabot, R., & Thornton, G. (2005). On the Usefulness of Tax Incentives for Business Angels and SME Owners: An empirical Analysis. *Finance*. Retrieved from <https://depot.erudit.org/dspace/id/002891dd?mode=simple>
 16. Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228-259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>
 17. Fitriati, A., & Mulyani, S. (2015). The influence of leadership style on accounting information system success and its impact on accounting information quality. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(11), 167-173. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/234630847.pdf>
 18. Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113-135. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0120>
 19. Ha, N. D. (2024). Factors affecting the application of strategic management accounting in Vietnamese enterprises. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(3), 657-668. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=https%3A%2F%2Farchive.conscientiabeam.com%2Findex.php%2F11%2Farticle%2Fview%2F3853%2F8225;h=repec:pkp:ijoma.s.v:13:y:2024:i:3:p:657-668:id:3853>
 20. Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
 21. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1841396>
 22. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317400451_Advanced_Issues_in_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling
 23. Hung, T. N. (2023). Factors impacting strategic management accounting adoption: Empirical evidence from an emerging market. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(3), 710-717. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1877>
 24. Jbarah, S. S. (2017). The Impact of Strategic Management Accounting Techniques in Taking Investment Decisions in the Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 11(1), 145. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n1p145>
 25. Kemuma, M. C. (2014). Effect of investment decision on the performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. Unpublished Masters Thesis. University of Nairobi, Nairobi. Retrieved from <https://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/76527/Machuki%20Effect%20of%20investment%20decision%20on%20the%20performance%20of%20firms.pdf?sequence=3>
 26. Kornchai, P. (2020). Accounting control system, accounting information quality, value creation, and firm success: An empirical investigation of auto parts businesses in Thailand. *International Journal of Business*, 25(2), 159-177. Retrieved from <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/866/V25N2-4.pdf>
 27. Kourdi, J. (2003). *Business strategy: A guide to taking your business forward* (Vol. 12). John Wiley & Sons. Retrieved from [https://books.google.com.vn/books?hl=vi&lr=&id=B6cPD2GJGG0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kourdi+\(2003\)+achieving+long-term+investment+objectives+&ots=D-CtOgGSyO&sig=EBum-7B8_UM0yl6XQKhQca7lcmY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.vn/books?hl=vi&lr=&id=B6cPD2GJGG0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Kourdi+(2003)+achieving+long-term+investment+objectives+&ots=D-CtOgGSyO&sig=EBum-7B8_UM0yl6XQKhQca7lcmY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
 28. Lan, T. T. P. (2023). Factors affecting the application of strategic man-

- agement accounting techniques and business performance in Vietnamese enterprises (Doctoral dissertation). University of Economics Ho Chi Minh City. Retrieved from <https://sdh.ueh.edu.vn/gop-y-luan-an-tien-si>
29. Liem, V. T., & Hien, N. N. (2020). Exploring the impact of dynamic environment and CEO's psychology characteristics on using management accounting system. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712768. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712768>
 30. Ly, T. K., & Hung, T. N. (2024). Factors influencing the application of strategic management accounting (SMA) in medium and large-sized enterprises in Ho Chi Minh City. *Journal of Science and Technology – IUH*, 72(6). Retrieved from <https://jst.iuh.edu.vn/index.php/jst-iuh/article/view/5113>
 31. Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022). Strategic Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises in Emerging Countries and Markets: A Case Study from China. *Economies*, 10(4), 74. <https://doi.org/10.3390/economies10040074>
 32. Marlina, E., Putri, A. A., & Suriyanti, L. H. (2023). Determinants of strategic management accounting implementation in Higher Education Institutions (HEIs) in Indonesia. *Journal of Accounting and Investment*, 24(2), 306-322. <https://doi.org/10.18196/jai.v24i2.16562>
 33. Nga, P. T. T. (2020). Strategic management accounting – A perspective on applied research. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 129(S), 35-46. Retrieved from <https://jos.hueuni.edu.vn/index.php/hujos-ed/article/view/5664>
 34. Ngoc, N. T. K. (2023). *The influence of factors on the implementation of strategic management accounting and its impact on performance of textile and garment enterprises in Vietnam* (Unpublished doctoral dissertation). University of Economics, University of Danang.
 35. Nguyen, T. M., & Nguyen, T. T. (2021). The Application of Strategic Management Accounting: Evidence from the Consumer Goods Industry in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 139-146. Retrieved from <https://koreascience.kr/article/JAKO202127335615024.page>
 36. Nguyen, T. H., Nguyen, D. T., Nguyen, T. A., & Nguyen, C. D. (2023). Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2218173>
 37. Nuong, L. T.M. (2021). *Factors affecting the implementation of strategic management accounting and its impact on performance in manufacturing enterprises in Vietnam* (Doctoral dissertation). University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam. Retrieved from <https://sdh.ueh.edu.vn/gop-y-luan-an-tien-si>
 38. Ojra, J. (2014). *Strategic management accounting practices in Palestinian companies: Application of contingency theory perspective* (Doctoral dissertation). University of East Anglia. Retrieved from <https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/49725/>
 39. Oladele, T. O. (2023). Management accounting techniques and performance of SMES in Nigeria: Moderating role of accounting information quality. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(1b). Retrieved from <https://nigerianjournalofmanagementsciences.com/wp-content/uploads/2023/02/7.-MANAGEMENT-ACCOUNTING-TECHNIQUES-AND-PERFORMANCE-OF-SMES-IN-NIGERIA.pdf>
 40. Oyewo, B. (2022). Contextual factors moderating the impact of strategic management accounting on competitive advantage. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(5), 921-949. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0108>
 41. Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in Accounting*, 31(1), 150-164. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.016>
 42. Pavlatos, O., & Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(4), 455-472. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2017-0112>
 43. Perić, M., & Đurkin, J. (2015). Determinants of investment decisions in a crisis: perspective of Croatian small firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(2), 115-133. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/150567>
 44. Prest, A. R., & Turvey, R. (1965). *The main questions. Cost-Benefit Analysis*. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32909240/The_Main_Questions-libre.pdf?1392037155=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Main_Questions_Prest_and_Turvey_1965.pdf&Expires=1750989951&Signature=cbUdywNjdeiBDWcfSOq3BneVIOYIZIaTD6HASltmT~Y~JS0~lsNuQuMst7SNVMtvaYiEfdZVBu3oTLOIZPPQbmMDnXt1Ql6pfW0o7Dz9egYshZ2DMBFY9k8EpGUxhA1G-nmzSZtH0fuYEMqAylNbzqfps-CZEVHXH3zTyDwUEQ12MsX-DS7NqWjmThuUD3-lfXQ6jP-7fqoeA-mw61QeQmM6rV-ABsBxMof~QwzZ1TpyJrk0On-CIS1WsOQqekgqghScaY7H-QsxQGT5O-U3fOmw-zHXkf-NNDT-zqcWkCd9kEk7meNd-sNqvkJ5ciixmVM5muasI0zB-WaTv3B6TejF-a~g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
 45. Quang, T. A., Ha, V. T., & Hai, T. Q. (2023). (2023). Factors Affecting the Application of Strategic Management Accounting Techniques: A Case Study of Vietnamese enterprises. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(5), 93-97. Retrieved from <https://www.multiresearchjournal.com/admin/uploads/archives/archive-1693820875.pdf>
 46. Rasheed, R., & Siddiqui, S. H. (2019). Attitude for inclusive finance: influence of owner-man-

- agers' and firms' characteristics on SMEs financial decision making. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(3), 158-171. <https://doi.org/10.1108/jeas-05-2018-0057>
47. Shil, N. C., & Das, B. (2018). *Application of Management Accounting Techniques in Manufacturing Firms in Bangladesh*. Retrieved from <http://dspace.ewubd.edu/handle/2525/3077>
48. Soa, N. La, Trang, D. T. T., & Han, T. T. (2022). Factors affecting the implementation of Strategic Management Accounting (SMA): An Empirical evident from medium-sized enterprises of Vietnam. *Accounting*, 8(3), 249-258. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2022.1.003>
49. Sumkaew, N. (2016). *Management accounting changes and the interaction effect of management accounting practices and integrated information systems on organisational performance: evidence from Thailand* (Doctoral dissertation). Newcastle University. Retrieved from <http://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/3269>
50. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Barbara-Tabachnick/publication/259465542_Experimental_Designs_Using_ANOVA/links/5e6bb05f92851c6ba70085db/Experimental-Designs-Using-ANOVA.pdf
51. Tan, L. V. (2021). *A study on managerial cost accounting practices in wood processing enterprises in the South Central region of Vietnam* (Doctoral dissertation). National Economics University. Retrieved from https://sdh.neu.edu.vn/xem-tai-lieu/nghien-cuu-sinh-le-van-tan-bao-ve-luan-an-tien-si__21247.html
52. Tayles, M. (2011). Strategic management accounting. In *Review of management accounting research* (pp. 22-52). London: Palgrave Macmillan UK. Retrieved from https://doi.org/10.1057/9780230353275_2
53. Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19(1), 80-102. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.11.002>
54. Van, H. K., & Linh, N. T. (2023). Application of Strategic Management Accounting Techniques in Feed Manufacturing Enterprises in Hanoi. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i5-41>
55. Van, T. H., & Lan, T. T. P. (2020). Factors influencing the application of strategic managerial accounting in Vietnamese enterprises. *Journal of Financial-Marketing Research*. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi59.35>
56. Virlics, A. (2013). Investment Decision Making and Risk. *Procedia Economics and Finance*, 6, 169-177. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00129-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00129-9)

APPENDIX A

Table A1. Scale measuring factors in the research model

Observational Variable	Measurement Scale	Source
Perceived Environmental Uncertainty (PEU)		
PEU1	The company finds it difficult to predict changes in the legal and economic environment.	Sumkaew (2016), Expert's recommendation
PEU2	It is difficult to predict customer demand and preferences.	
PEU3	The quality and improvement of competitors' products threaten the company's growth.	
PEU4	Intense competition over product prices threatens the company's survival.	
PEU5	New competitors enter the market every day.	
PEU6	Consumers are susceptible to product prices.	
Applied Technology (ATP)		
ATP1	Technology optimizes employee workflows and manages information effectively.	Al-Omiri and Drury (2007), Azudin and Mansor (2018)
ATP2	The company's products are produced based on advanced technology	
ATP3	Product quality is tested/evaluated using computers	
ATP4	The accounting information system is computerized	
ATP5	The company invests in software to support accounting tasks.	
Benefit Cost Analysis (BCA)		
BCA1	The company is willing to invest in costs, facilities, technology, and training resources.	Tan (2021), Expert's recommendation
BCA2	The benefits derived outweigh the costs when the company applies cost-management accounting	
BCA3	The cost of management accounting is justified by the benefits it brings to the company.	
Accounting Staff Qualification (ASQ)		
ASQ1	Accounting staff supports the development of the company's business strategy.	Soa et al. (2022), Expert's recommendation
ASQ2	Accounting staff have at least a bachelor's degree in accounting or finance.	
ASQ3	Accounting staff are familiar with strategic management accounting techniques.	
ASQ4	Accounting staff can analyze business issues and relate them to financial results and other strategies.	
Risk Acceptance Trends (ATR)		
ATR1	When faced with uncertainty in decision-making, the company tends to adopt a cautious approach, waiting for the right time to minimize risk from mistakes.	Liem and Hien (2020), Expert's recommendation
ATR2	Managers need to take bold actions and have a daring personality to achieve company goals.	
ATR3	The company is willing to face risks and failures when applying modern management accounting techniques.	
Business Strategy (BTS)		
BTS1	Expanding distribution channels for domestic and international markets.	Marlina et al. (2023), Expert's recommendation
BTS2	The company is always a pioneer in designing and promoting products.	
BTS3	The company produces products based on customer requirements.	
BTS4	Focus on post-sales service policies.	
BTS5	Investing in products and technology and creating a future ecosystem.	
Manager Characteristics (CEO)		
CEO1	The owner/manager understands strategic management accounting techniques.	Ngoc (2023), Expert's recommendation
CEO2	The owner/manager highly values the usefulness of strategic management accounting techniques for the company.	
CEO3	The owner/manager is willing to incur costs to apply strategic management accounting techniques.	
CEO4	The owner/manager provides equipment for staff to implement and apply strategic management accounting.	
CEO5	The owner/manager supports staffing (hiring skilled accounting staff) to implement and apply strategic management accounting.	
Accounting Information System (AIS)		
AIS1	A high-quality accounting information system can promote and encourage the adoption of new management accounting methods, including strategic management accounting.	Nga (2020), Expert's recommendation
AIS2	AIS data is always available every quarter and provides timely information for the company's accounting activities	
AIS3	AIS provides information that contributes to the implementation of life-cycle cost analysis.	
AIS4	AIS provides information supporting strategic decision-making and control.	

Table A1 (cont.). Scale measuring factors in the research model

Observational Variable	Measurement Scale	Source
Strategic Management Accounting (SMA)		
SMA1	Attribute cost techniques	Cadez and Guilding (2008), Expert's recommendation
SMA2	Target cost techniques	
SMA3	Quality cost techniques	
SMA4	Value chain cost	
SMA5	Benchmarking	
SMA6	Balanced Scorecard	
SMA7	Strategic pricing	
SMA8	Competitor position monitoring	
SMA9	Customer profit analysis	
Investment Decisions (LTD)		
LTD1	Investment in new production systems	Virlics (2013), Kemuma(2014), Expert's recommendation
LTD2	Expanding the current scale to increase existing production capacity	
LTD3	Replacing old production lines to improve operational efficiency and protect the environment	
LTD4	Replacing equipment to enhance production capacity	
LTD5	Investing in research and development to stay ahead in technology and new products	
LTD6	Focusing on adding new industries and products	
LTD7	Investing in stocks and bonds	
LTD8	Investing in acquiring other companies to expand scale and market share	
LTD9	Investing in brand development and market expansion	
LTD10	Investing in information technology and digital transformation	

APPENDIX B

SURVEY FORM

Dear Sir/Madam,

Our current research project, “Factors Influencing the Application of Strategic Management Accounting Techniques and Their Impact on investment Decision Making in Manufacturing Enterprises in Vietnam,” aims to determine the factors that influence the use of strategic management accounting techniques and how they affect manufacturing enterprises’ investment decision-making. We will use your insightful comments as a starting point to improve this research. We guarantee that any data gathered during the interview, including your personal information, will be kept private and used only for research.

I. COMPANY INFORMATION

1. Company Name
2. Company Address
3. Main Production Sector
 - ☐ Mechanical Engineering and Machine Manufacturing
 - ☐ Textile and Footwear
 - ☐ Chemical Production and Building Materials
 - ☐ Electricity and Gas Production

- ☐ Electronic Components and Equipment Manufacturing
- ☐ Pharmaceutical and Medicinal Product Manufacturing
- ☐ Other

4. Number of Employees (persons)

- ☐ 100
- ☐ 100-150
- ☐ > 150

5. Capital Scale (billion VND)

- ☐ 50 – 100
- ☐ 100 – 150
- ☐ 150 – 200
- ☐ > 200

II. RESPONDENT INFORMATION

1. Full Name:

2. Education Level:

- ☐ Bachelor's Degree
- ☐ Postgraduate Degree

3. Position:

- ☐ Legal Representative
- ☐ Senior Management
- ☐ Middle Management

4. Area of Work:

- ☐ Management
- ☐ Management Accounting
- ☐ Auditing

III. SURVEY CONTENT

1. OVERVIEW OF LINKED RESEARCH ON THE SUBJECT

Tayles (2011) defined strategic management accounting as the process of supplying and evaluating rival data to assist in the creation and tracking of business plans, while Langfield-Smith (2008) highlights the significance of strategic management accounting for competitor activity. Cost techniques, planning, control, evaluation, customer accounting, competition accounting, and strategic decision-making are the five primary categories of strategic management accounting approaches. The use of these methods has also been found to be pertinent to businesses' long-term decision-making.

2. SURVEY CONTENT

Question 1: Please indicate your level of agreement regarding the following statements related to your enterprise. For each statement, please circle only one number from 1 to 5. Each level is defined as follows:

1: Strongly disagree; 2: Disagree; 3: No opinion; 4: Agree; 5: Strongly agree.

Table B1. Measurement scales for factors influencing the application of strategic management accounting

Symbol	Scale	Answer				
		1	2	3	4	5
PEU	Perceived Environmental Uncertainty					
PEU1	It is challenging for companies to anticipate shifts in the legal and economic landscape.					
PEU2	Price is a highly important factor to consumers.					
PEU3	The expansion of enterprises is threatened by the quality and innovation of products produced by competitors.					
PEU4	Every day, new rivals enter the market to compete.					
PEU5	Demand and preferences from customers are difficult to forecast.					
PEU6	Businesses' ability to survive is threatened by fierce competition over product prices.					
ATP	Applied Technology					
ATP1	Employee procedures can be optimized, and information can be efficiently managed by technology					
ATP2	The company uses cutting-edge technologies in the production of its goods.					
ATP3	Computers run the accounting information system.					
ATP4	Computers are used for quality checks and evaluations of products.					
ATP5	The business purchases software to help with accounting duties.					
BCA	Benefit-Cost					
BCA1	The expense of purchasing technology and equipment for managerial accounting is reasonable given the advantages it offers the business.					
BCA2	Using advanced managerial accounting approaches has more advantages than disadvantages.					
BCA3	When using these strategies, the business owner's gains are equal to the consultation fees paid to organizations and specialists.					
ASQ	Competency level of accounting staff					
ASQ1	The accounting team assists in the formulation of the business plan for the organization.					
ASQ2	At least one bachelor's degree in accounting or finance is held by accounting staff members.					
ASQ3	Advanced managerial accounting methods are well-known to the accounting team.					
ASQ4	Accounting personnel are capable of analyzing corporate problems and connecting them to other strategies and financial outcomes.					
ASQ5	Professional training is often provided to accounting staff.					
TAR	Tendency to accept risk					
TAR1	The business frequently takes a cautious approach when faced with uncertainty in decision-making, waiting for the ideal opportunity to reduce the likelihood of making poor choices.					
TAR2	The business is prepared to take chances and experience setbacks while using contemporary managerial accounting methods.					
TAR3	Managers must behave boldly and possess a daring attitude to accomplish the company's goals.					
BTS	Business strategy					
BTS1	Extending product distribution networks in both home and foreign markets.					
BTS2	When it comes to creating and marketing products, the company is constantly at the forefront.					
BTS3	The business manufactures goods under client specifications.					
BTS4	Emphasis on after-sales service policies.					
BTS5	Putting money into goods, technology, and developing a future ecosystem.					
CEO	Characteristics of the manager					
CEO1	The use of SMA procedures is closely monitored by senior leadership.					
CEO2	Senior management equips staff members with the tools they need to adopt and implement SMA techniques.					
CEO3	The use of these strategies is continuously encouraged by senior leadership.					
CEO4	The senior leadership is dedicated to making sure there are enough resources available for the use of SMA approaches.					

Table B1 (cont.). Measurement scales for factors influencing the application of strategic management accounting

Symbol	Scale	Answer				
		1	2	3	4	5
AIS	Accounting information system					
AIS1	The adoption of innovative managerial accounting practices, such as strategic management accounting, can be supported and encouraged by an excellent accounting information system (AIS).					
AIS2	To carry out the business's accounting operations, AIS data is regularly made available every quarter.					
AIS3	The information that AIS offers helps the business's lifecycle cost analysis function.					
AIS4	The IT system provides information to support the control and strategic decision-making of the enterprise.					

Question 2: Please indicate the level of application of SMA techniques by circling only one number from 1 to 5 according to the following scale:

1: Not applied at all; 2: Rarely applied; 3: Occasionally applied; 4: Frequently applied; 5: Very frequently applied.

Table B2. Strategic management accounting techniques and their level of application

Symbol	SMA techniques	Level of application				
		1	2	3	4	5
SMA1	Attribute Costing Technique This technique identifies the costs of each activity and allocates those costs to products or services based on the level of usage of each activity.					
SM2	Target Costing Technique Cost management is used to quantify and minimize the costs of a product during the design and development process. Target Cost = Target Selling Price – Target Profit.					
SMA3	Quality Costing Technique This technique measures the costs of activities related to product quality, including preventing non-conforming products, inspecting product quality, and handling defective products.					
SMA4	Value Chain Costing This technique allocates costs to activities that help the company assess and develop its strategic position, analyze its location, and understand competitive costs.					
SMA5	Benchmarking This involves comparing the operational efficiency of the company with the best firms in the same industry or in different industries.					
SMA6	Balanced Scorecard This measures the company's performance based on four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth.					
SMA7	Strategic Pricing This involves calculating costs for various strategies of the company and assessing the impact of these strategies on the company's effectiveness and profitability.					
SMA8	Monitoring Competitive Position This technique involves monitoring the company's competitive position within its business sector and evaluating the strengths and weaknesses of the company in relation to competitors in the market.					
SMA9	Customer Profitability Analysis This technique calculates the costs and revenues associated with each customer to determine that customer's contribution to the company's profit.					

Question 3: Please indicate your level of agreement regarding the following long-term decisions related to your company. For each item, please circle only one number from 1 to 5. Each level is defined as follows: 1: Strongly disagree; 2: Disagree; 3: No opinion; 4: Agree; 5: Strongly agree.

Table B3. Types of investment decisions and level of application

Symbol	Scale	Answer				
LTD	Investment Decision	1	2	3	4	5
LTD1						
LTD2	The decision to invest in a new production system.					
LTD3	The company is expanding its existing scale to increase current production capacity.					
LTD4	The company is replacing old production lines to improve operational efficiency and protect the environment.					
LTD5	The company is replacing equipment to enhance production capacity.					
LTD6	The company is investing in research and development to remain at the forefront of technology and new products.					
LTD7	The company is focusing on adding new industries and products.					
LTD8	The company is investing in the acquisition of other businesses to expand its scale and market share.					
LTD9	Investment in stocks and bonds.					
LTD10	Investment in brand and market development.					

Question 4: Please indicate the difficulties or experiences encountered when applying advanced managerial accounting techniques in your company.

Question 5: In the future, your company plans to apply additional advanced managerial accounting techniques, which are?

If you would like to receive the survey results, please contact us via email: maitquynnhu@duytan.edu.vn. Thank you for taking the time to participate in the interview. Wishing you good health and success!

APPENDIX C

Table C1. Descriptive statistics about the samples

Demographic Category	Frequency	Percentage
Survey participants	N = 650	
Business Owner/Legal Representative	85	13
Senior Manager	323	49.7
Middle Manager	242	37.3
Company Size	N = 650	
5-100 billion VND	258	39.7
151-200billion VND	189	29.1
>200 billion VND	121	18.6
Workforce Size		
<100 employees	82	12.6
100-150employees	193	29.7
>150 employees	235	36.2
Primary Industry	N = 650	
Mechanical Engineering, Machinery	222	34.2
Textile, Footwear	93	14.3
Consumer Goods Manufacturing	92	14.2
Chemicals, Building Materials	102	15.7
Electronics Manufacturing	90	13.8
Energy Industry	91	14
Seafood Processing	85	13.1
Educational Level	N = 650	
Undergraduate	97	14.9
Postgraduate	396	60.9
	254	39.1

Table C2. SMA application level

SMA	Minimum	Maximum	Average	Standard Deviation
SMA1	2	5	3.7	0.627
SMA2	2	5	3.67	0.671
SMA3	2	5	3.69	0.641
SMA4	2	5	3.64	0.599
SMA5	2	5	3.73	0.644
SMA6	2	5	3.69	0.599
SMA7	2	5	3.65	0.599
SMA8	1	5	3.68	0.651
SMA9	2	5	3.7	0.607

Table C3. Variance inflation coefficient statistics

Observed Variables	VIF	Observed Variables	VIF
AIS1	1.886	PEU3	2.307
AIS2	2.257	PEU4	2.053
AIS3	1.941	PEU5	2.207
AIS4	1.924	PEU6	1.783
BCA1	1.793	ASQ1	2.140
BCA2	2.053	ASQ2	2.007
BCA3	2.428	ASQ3	2.036
BTS1	1.840	ASQ4	2.421
BTS2	2.034	ASQ5	2.202
BTS3	1.944	SIZ	1.000
BTS4	2.131	TAR1	1.613
BTS5	1.877	TAR2	2.394
BTS6	1.820	TAR3	2.237
CEO1	2.123	SMA1	2.181
CEO2	2.034	SMA2	1.875
CEO3	2.322	SMA3	1.718
CEO4	2.086	SMA4	2.071
LTD1	2.423	SMA5	1.836
LTD10	2.695	SMA6	2.068
LTD2	2.167	SMA7	2.067
LTD3	2.302	SMA8	2.027
LTD4	2.409	SMA9	2.221
LTD5	2.188	ATP1	1.639
LTD6	1.982	ATP2	1.692
LTD7	2.619	ATP3	1.776
LTD8	2.602	ATP4	1.748
LTD9	2.362	ATP5	1.682
PEU1	2.173	SIZ x SMA	1.000
PEU2	2.088		



TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU KỸ THUẬT KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

MAI THỊ QUỲNH NHƯ

Kế toán quản trị chiến lược là một phương pháp quản lý trong kế toán, sử dụng thông tin tài chính và phi tài chính để hỗ trợ quá trình ra quyết định chiến lược của các tổ chức. Kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược được coi là một phần của kế toán quản trị chiến lược, cung cấp các công cụ, phương pháp để thu thập, phân tích và báo cáo thông tin tài chính và phi tài chính liên quan đến các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Nhiều công trình nghiên cứu cho thấy, vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược đem lại hiệu quả ngoài mong đợi cho các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp sản xuất, giúp doanh nghiệp dự báo những hoạt động tương lai nhằm đưa ra các quyết định tốt.

Từ khóa: Kế toán quản trị chiến lược, kỹ thuật, vận dụng, doanh nghiệp sản xuất

LITERATURE REVIEW ON STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES IN MANUFACTURING ENTERPRISES

Mai Thi Quynh Nhu

Strategic management accounting is a management method within accounting that employs financial and non-financial information to support organizations in making strategic decisions. Strategic management accounting techniques are considered a subset of strategic management accounting, offering tools and methods to gather, analyze, and report financial and non-financial information related to a company's strategic objectives. Numerous research studies indicate that the application of strategic management accounting techniques yields unexpected benefits for businesses, particularly in the manufacturing sector. It aids in forecasting future activities, facilitating effective decision-making processes.

Keywords: Strategic management accounting, techniques, application, manufacturing enterprises

Ngày nhận bài: 13/7/2023

Ngày hoàn thiện biên tập: 20/7/2023

Ngày duyệt đăng: 27/7/2023

Khái quát về các kỹ thuật kế toán quản trị

Kế toán quản trị chiến lược (KTQTCL) được sử dụng ở các quốc gia phát triển và có thể được xác định bởi các kỹ thuật phổ biến như sau:

- Phương pháp tính giá dựa trên hoạt động: là phương pháp dựa trên việc xác định các hoạt động được thực hiện bởi DN. Những hoạt động này được

coi là nguyên nhân cuối cùng của các chi phí gián tiếp (Cinquini và Tenucci, 2010).

- Tính giá theo đặc tính sản phẩm: Là việc tính giá các đặc tính cụ thể của sản phẩm mà thu hút khách hàng. Các đặc tính có thể được tính giá bao gồm: các biến số về hiệu suất vận hành, độ tin cậy, sắp đặt bảo hành, mức độ hoàn thiện và trang trí, đảm bảo cung cấp và dịch vụ sau bán hàng (Guilding và cộng sự, 2000).

- Đo lường hiệu quả: So sánh hiệu suất của công ty với tiêu chuẩn lý tưởng (Cinquini và Tenucci, 2010).

- Phân bổ ngân sách giá trị thương hiệu: Sử dụng giá trị thương hiệu như một cơ sở để quyết định phân bổ nguồn lực để hỗ trợ/nâng cao vị trí thương hiệu (Guilding và cộng sự, 2000).

- Giám sát giá trị thương hiệu: Định giá tài chính cho một thương hiệu thông qua việc đánh giá các yếu tố mạnh yếu của thương hiệu như: lãnh đạo, ổn định, thị trường, quốc tế hóa, xu hướng, hỗ trợ và bảo vệ kết hợp với lợi nhuận lịch sử của thương hiệu (Guilding và cộng sự, 2000)

- Kế toán khách hàng: Phân tích để xác định thu nhập, doanh số hoặc chi phí phát sinh giữa khách hàng hoặc các đoạn khách hàng (Cinquini và Tenucci, 2010) .

- Kế toán quản lý môi trường: Đại diện cho một phương pháp mới sử dụng cho sự chuyển đổi thông tin từ kế toán tài chính sang kế toán chi phí và cân đối vật liệu nhằm tăng hiệu quả vật liệu, hạn chế ảnh hưởng và rủi ro môi trường và giảm chi phí bảo vệ môi trường (Jasch, 2003).

- Hệ thống đánh giá hiệu suất tổng thể (BSC hoặc chỉ số phi tài chính): Một hệ thống đo lường, tập



trung chủ yếu là việc có được thông tin về hiệu suất dựa trên nhu cầu của khách hàng và ít sử dụng các chỉ số phi tài chính. Những chỉ số này ngụ ý việc theo dõi từng bước để có được sự tin tưởng của khách hàng và lợi thế cạnh tranh (Cinquini và Tenucci, 2010).

- Chi phí vòng đời: Đánh giá chi phí xuyên suốt tất cả các khía cạnh của hoạt động của một sản phẩm hoặc dịch vụ. (Cinquini và Tenucci, 2010: 258; Guilding và cộng sự, 2000).

- Chi phí chất lượng: Chi phí liên quan đến các hoạt động chất lượng. Chi phí chất lượng có thể được chia làm ba loại: chi phí phòng ngừa, đánh giá và chi phí thất bại.

- Chi phí chiến lược: Sử dụng dữ liệu chiến lược và marketing để xây dựng và thực hiện những chiến lược hiệu quả nhằm duy trì ưu thế cạnh tranh (Guilding và cộng sự, 2000).

- Giá cả chiến lược: Phân tích các chi phí chiến lược trong quá trình quyết định giá cả. Các yếu tố chiến lược khác bao gồm: phản ứng giá cả của khách hàng, độ co giãn giá, tăng trưởng thị trường, quy mô kinh tế và kinh nghiệm (Guilding và cộng sự, 2000).

- Mục tiêu chi phí: Thường được áp dụng trong việc thiết kế sản phẩm và quy trình, bao gồm tính toán chi phí được phân bổ bằng cách trừ lợi nhuận kỳ vọng từ một giá dự đoán (không nằm trên thị trường) có thể đến được với chi phí sản xuất, kỹ thuật hay thị trường mong muốn. Sau đó, sản phẩm được thiết kế nhằm thỏa mãn chi phí đó (Guilding và cộng sự, 2000).

- Chi phí chuỗi giá trị: Một phương pháp tính toán giá dựa trên hoạt động, trong đó tổng chi phí được phân bổ vào những hoạt động cần thiết như: thiết kế, mua hàng hoá, phát triển, marketing, tiếp thị và cung cấp dịch vụ đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ (Guilding và cộng sự, 2000).

Tổng quan nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu

Tác giả tổng hợp tài liệu về kỹ thuật KTQTCL từ các bài báo, các nghiên cứu trong khoảng thời gian từ năm 2000 đến 2023 bằng cách sử dụng các công cụ tìm kiếm như: Google Scholar, Scopus, hoặc các trang web tạp chí khoa học như ScienceDirect hoặc SpringerLink...

Nghiên cứu tại các nước phát triển

Langfield-Smith (2000) chỉ ra rằng, một loạt các kỹ thuật đã được bao gồm trong khái niệm KTQTCL, bao gồm chi phí mục tiêu, chi phí vòng đời, phân

tích chi phí chiến lược, phân tích chi phí đối thủ, chi phí dựa trên hoạt động, quản lý dựa trên hoạt động, chi phí thuộc tính và hệ thống đo lường hiệu suất chiến lược. Guilding, Cravens và Tayles (2000) đã chỉ ra 12 kỹ thuật KTQTCL trong nghiên cứu quốc tế của họ như chi phí thuộc tính, lập dự toán giá trị thương hiệu, theo dõi giá trị thương hiệu, đánh giá chi phí đối thủ, theo dõi vị trí cạnh tranh, đánh giá đối thủ dựa trên báo cáo tài chính công bố, chi phí vòng đời, chi phí chất lượng, chi phí chiến lược, giá cả chiến lược, chi phí mục tiêu và chi phí chuỗi giá trị.

Tương tự như các kết quả của Guilding và cộng sự (2000), theo Cravens và Guilding (2001), các kỹ thuật tập trung vào đối thủ cạnh tranh, đánh giá hiệu suất của đối thủ dựa trên báo cáo tài chính công bố (CPAFS) và đo điểm chuẩn (Benchmarking) được xếp đầu danh sách các kỹ thuật KTQTCL. Tuy nhiên, các kỹ thuật KTQTCL tập trung vào chi phí được sử dụng rộng rãi hơn trong các công ty Slovenia so với các đối tác của họ ở Australia. Thời gian sau đó, Cravens và Guilding (2001) đã tiến hành một cuộc điều tra tương tự ở Hoa Kỳ bằng cách bổ sung ba kỹ thuật ABC, đánh giá hiệu suất so sánh tiêu chuẩn và đo hiệu suất tích hợp (IPM) vào danh mục các kỹ thuật KTQTCL được thực hiện bởi Guilding và cộng sự (2000). Nghiên cứu của họ cho thấy việc theo dõi vị trí cạnh tranh (CPM), đánh giá hiệu suất đối thủ dựa trên báo cáo tài chính công khai (CPAFS) và định giá chuẩn là các kỹ thuật KTQTCL được sử dụng phổ biến nhất ở Hoa Kỳ.

Nghiên cứu của Cadez và Guilding (2007) đã thêm ba kỹ thuật mới phân tích lợi nhuận khách hàng (CPA), phân tích lợi nhuận khách hàng trọn đời (LTCPA) và định giá khách hàng như là tài sản (VCA) vào danh sách 15 kỹ thuật KTQTCL được nghiên cứu bởi Cravens và Guilding (2001). Họ đã khảo sát việc áp dụng các kỹ thuật KTQTCL này trong các công ty sản xuất lớn nhất (theo doanh thu tổng) tại Slovenia và Australia.

El-Ebaishi (2003) và cộng sự đã xem xét việc sử dụng các kỹ thuật KTQTCL tại một số công ty sản xuất lớn và vừa của Ả-rập Xê-út. Phân tích cho thấy, ABC và JIT vẫn được sử dụng nhưng còn hạn chế, kết quả này phù hợp với báo cáo của các nghiên cứu được thực hiện ở một số nước phát triển. Čadež, S. (2006) đã chỉ ra các kỹ thuật KTQTCL được triển khai để đánh giá 108 công ty sản xuất hàng đầu của Slovenia. Dữ liệu cho thấy, các kỹ thuật được sử dụng gồm: lập ngân sách vốn, chi phí chất lượng sản phẩm và đánh giá hoạt động của đối thủ cạnh tranh. Định giá khách hàng, phân tích khả năng sinh lợi trọn đời của khách hàng và chi phí vòng đời là



những kỹ thuật ít được sử dụng phổ biến nhất.

So sánh với kết quả của nghiên cứu trước đó được thực hiện trên các DN Croatia (Perčević, 2006), kết quả của nghiên cứu của Andrijana Rogošić (2012) cho thấy, trong năm gần đây đã xảy ra một sự thay đổi lớn chủ yếu do khủng hoảng tài chính, các DN lớn của Croatia đã triển khai một hoặc nhiều kỹ thuật của KTQTCL. Được sử dụng phổ biến nhất là tính giá dựa trên hoạt động và tính giá chất lượng. Kết quả này tương thích với kết quả thực nghiệm được báo cáo trong các nghiên cứu trước đó

(Cinquini và Tenucci, 2010; Fowzia, 2011).

Petera và cộng sự (2019) đã điều tra mức độ sử dụng của kỹ thuật KTQTCL và các yếu tố chính ảnh hưởng đến điều này ở Cộng hòa Séc. Các kỹ thuật KTQTCL được sử dụng nhiều nhất là lập kế hoạch chiến lược và lập ngân sách, kế toán khách hàng, và chi phí mục tiêu. Ít được sử dụng nhất là các hệ thống đo lường hiệu suất tích hợp, định giá chiến lược.

Nghiên cứu tại các nước đang phát triển

Chưa có nghiên cứu nào được tiến hành trong

BẢNG 1: NGHIÊN CỨU VỀ KỸ THUẬT KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI

Số thứ tự	Nội dung kỹ thuật KTQTCL	Nguồn
Nghiên cứu tại các nước phát triển	Chi phí thuộc tính, lập dự toán giá trị thương hiệu, theo dõi giá trị thương hiệu, đánh giá chi phí đối thủ, theo dõi vị trí cạnh tranh, đánh giá đối thủ dựa trên báo cáo tài chính công bố, chi phí vòng đời, chi phí chất lượng, chi phí chiến lược, giá cả chiến lược, chi phí mục tiêu và chi phí chuỗi giá trị	Guiliding, Cravens và Tayles (2000)
	Chi phí đối thủ cạnh tranh, đánh giá hiệu suất của đối thủ dựa trên báo cáo tài chính công bố benchmarking	Cravens và Guiliding (2001)
	Phân tích lợi nhuận khách hàng, phân tích lợi nhuận khách hàng trọn đời và định giá khách hàng là tài sản	Cadez và Guiliding (2007)
	Kế toán đối thủ cạnh tranh và định giá chiến lược được sử dụng rộng rãi nhất.	Chris Guiliding và cộng sự (2002)
	ABC và JIT	El-Ebaishi (2003)
	Lập ngân sách vốn, chi phí chất lượng sản phẩm và đánh giá hoạt động của đối thủ cạnh tranh	Čadež, S. (2006)
	Phân tích lợi nhuận khách hàng, phân tích lợi nhuận khách hàng trọn đời và định giá tài sản khách hàng	Cadez và Guiliding (2007)
	Kế hoạch chiến lược và lập ngân sách, kế toán khách hàng, và chi phí mục tiêu	Petera và cộng sự (2019)
	Tính giá dựa trên hoạt động và tính giá chất lượng	Andrijana Rogošić (2012)
	Định hướng chi phí sản xuất, kỹ thuật hướng tới thị trường và kế toán đối thủ cạnh tranh.	Semra Aksoylu và cộng sự (2013)
Nghiên cứu tại các nước đang phát triển	BSC	Anand và cộng sự (2005)
	ABC	Sartorius và cộng sự (2007)
	ABC	Khan và cộng sự. (2011)
	Định hướng chi phí sản xuất, kỹ thuật hướng tới thị trường và kế toán đối thủ cạnh tranh	Semra Aksoylu và cộng sự (2013)
	Kế toán khách hàng và kế toán đối thủ cạnh tranh	Babajide Michael Oyewo và cộng sự (2017)
	Chi phí chiến lược, lập kế hoạch chiến lược, kiểm soát và đo lường hiệu suất, ra quyết định chiến lược, kế toán đối thủ cạnh tranh và kế toán khách hàng	Thapayom (2019)
Nghiên cứu tại Việt Nam	Lập kế hoạch chiến lược và lập ngân sách, Kế toán khách hàng, và chi phí mục tiêu.	Petera và cộng sự (2020)
	Chi phí mục tiêu và ABC	Nguyễn Thị Đức Loan (2017)
	ABC, lập dự toán	Phạm Đức Hiếu và cộng sự (2020)
	ABC	Trần Tú Uyên và cộng sự (2022)
	ABC	Nguyễn Thanh Tâm và cộng sự (2020)
	BSC	Hà Nam Khánh Giao và cộng sự (2022)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

bối cảnh của nền kinh tế đang phát triển tập trung vào việc áp dụng các kỹ thuật quản lý chi phí sản xuất dưới dạng gói hoặc nhóm kỹ thuật cụ thể. Phần lớn nghiên cứu đã tập trung vào việc áp dụng một kỹ thuật KTQTCL.

Về mức độ áp dụng, hầu hết các nghiên cứu trước đó cho thấy sự vận dụng KTQTCL chỉ ở mức thấp. Ví dụ, về việc sử dụng BSC, nghiên cứu của Anand và cộng sự (2005) cho thấy, 45,28% các công ty tại Ấn Độ đã áp dụng BSC với trọng tâm lớn hơn về mặt tài chính. Theo Sartorius và cộng sự (2007), chỉ có 21 trong số 181 DN niêm yết được khảo sát tại Nam Phi đã áp dụng phương pháp ABC trong tổ chức của họ. Abdul Majid và Sulaiman (2008) cũng báo cáo rằng, ABC chưa được áp dụng rộng rãi trong các công ty Malaysia. Khan và cộng sự (2011) tiến hành một cuộc khảo sát giữa 60 công ty niêm yết tại Bangladesh và phát hiện chỉ có 6 công ty đã sử dụng BSC một cách đầy đủ.

Semra Aksoylu và cộng sự (2013) thực hiện khảo sát tại DN có quy mô trung bình và lớn ở TP. Kayseri - Thổ Nhĩ Kỳ nhằm đánh giá tác động của các kỹ thuật KTQTCL đối với hiệu quả hoạt động của DN. Các kỹ thuật KTQTCL được triển khai là định hướng chi phí sản xuất, kỹ thuật hướng tới thị trường và kế toán đối thủ cạnh tranh. Với dữ liệu thu được từ báo cáo hàng năm của 56 công ty niêm yết công khai trong khoảng thời gian 10 năm (2008-2017), Babajide Michael Oyewo và cộng sự (2017) cho rằng, vận dụng các kỹ thuật KTQTCL như kế toán khách hàng và kế toán đối thủ cạnh tranh có thể duy trì lợi thế cạnh tranh cho các DN sản xuất ở Nigeria.

Để xác định các mối quan hệ giữa triển khai các kỹ thuật KTQTCL, khả năng cạnh tranh của tổ chức và hiệu suất bền vững của các DN tại Thái Lan, Thapayom (2019) đã chỉ ra rằng, các kỹ thuật KTQTCL được thực hiện bao gồm chi phí chiến lược, lập kế hoạch chiến lược, kiểm soát và đo lường hiệu suất, ra quyết định chiến lược, kế toán đối thủ cạnh tranh và kế toán khách hàng.

Nghiên cứu tại Việt Nam

Nguyễn Thị Đức Loan (2017) đã đề cập đến phương pháp chi phí mục tiêu và ABC được thực hiện tại các DN sản xuất ở Việt Nam. Phương pháp này cho phép nhà quản trị dự đoán được mục tiêu lợi nhuận đã xác định trong suốt chu kỳ của sản phẩm.

Theo kết quả khảo sát tại 235 DN của Nguyễn Thu Hiền (2019), việc vận dụng các phương pháp KTQT bao gồm: quản trị chi phí, dự toán, đánh giá rủi ro, chiến lược và hỗ trợ quá trình ra quyết định sẽ góp phần cải thiện, nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN.

Cũng xem xét khả năng áp dụng phương pháp ABC trong các DN sản xuất ở một nền kinh tế đang phát triển, Nguyễn Thanh Tâm và cộng sự (2020) chỉ ra rằng, hầu hết các yếu tố không gây ảnh hưởng đáng kể đến khả năng áp dụng ABC trong nền kinh tế mục tiêu, ngoại trừ quy mô DN. Điều này cho thấy, các DN có quy mô lớn quan tâm đến việc áp dụng ABC hơn các DN có quy mô nhỏ.

Nghiên cứu của Phạm Đức Hiếu và cộng sự (2020) tập trung vào ảnh hưởng của kỹ thuật KTQT đến hiệu quả tài chính của các DN sản xuất tại Việt Nam. Theo đó, các kỹ thuật KTQTCL được vận dụng phổ biến là ABC, lập dự toán, phân tích lợi nhuận, đánh giá hiệu quả hoạt động.

Để xem xét quyết định của một DN về việc có nên thực hiện phương pháp ABC hay không, Trần Tú Uyên và cộng sự (2022) đã thực hiện khảo sát tại quốc gia đang phát triển là Việt Nam. Áp dụng mô hình hồi quy Logit và kiểm định trên mẫu 71 công ty Được niêm yết trên sàn chứng khoán năm 2017, nghiên cứu cho thấy, các yếu tố áp lực cạnh tranh về giá cả và chất lượng, và đa dạng hóa sản phẩm có ảnh hưởng đáng kể đến thực hiện ABC.

Sử dụng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN năm 2019, Hà Nam Khánh Giao và cộng sự (2022) đã xem xét việc vận dụng BSC tại Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (NTU) dựa trên 4 khía cạnh cốt lõi là Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đào tạo và phát triển. Nghiên cứu cũng đã cấp thông tin hữu ích để NTU xây dựng các giải pháp cụ thể, phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị chiến lược.

Công trình được thực hiện trong khuôn khổ đề tài Luận án tiến sĩ theo Quyết định số 5382/QĐ-ĐHDT ngày 31/12/2022 của Trường Đại học Duy Tân. 

Tài liệu tham khảo:

1. Abdul Majid, J. and Sulaiman, M. (2008), "Implementation of activity based costing in Malaysia: a case study of two companies", *Asian Review of Accounting*, Vol. 16 No. 1, pp. 39-55;
2. Aksoylu, S., & Aykan, E. (2013). Effects of strategic management accounting techniques on perceived performance of businesses. *Journal of US-China Public Administration*, 10(10), 1004-1017;
3. Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863, doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003.

Thông tin tác giả:

ThS. Mai Thị Quỳnh Như

Trường Kinh Tế - Đại học Duy Tân

Email: maitquynhnhu@dtu.edu.vn



ẢNH HƯỞNG CỦA LÝ THUYẾT NGẪU NHIÊN ĐẾN VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

MAI THỊ QUỲNH NHƯ, NGÔ THỊ KIỀU TRANG

Nghiên cứu này phân tích các nhân tố thuộc lý thuyết ngẫu nhiên và những ảnh hưởng của nó đến việc vận dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất ở miền Trung Việt Nam qua khảo sát 250 doanh nghiệp và sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng. Kết quả cho thấy, việc vận dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược chưa được chú trọng, hầu hết chỉ tập trung ở các doanh nghiệp lớn; Các nhân tố thuộc lý thuyết ngẫu nhiên có ảnh hưởng đến vận dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược gồm: Tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài, đặc điểm nhà quản lý, trình độ nhân viên kế toán, mức độ cạnh tranh của thị trường.

Từ khóa: Lý thuyết ngẫu nhiên, kỹ thuật kế toán quản trị, doanh nghiệp sản xuất

INFLUENCE OF CONTINGENCY THEORY ON THE APPLICATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN MANUFACTURING ENTERPRISES

Mai Thi Quynh Nhu, Ngo Thi Kieu Trang

This research analyzes factors related to the contingency theory and their influence on the application of strategic management accounting techniques in manufacturing enterprises in the central region of Vietnam through a survey of 250 businesses, employing both qualitative and quantitative research methods. The results indicate that the application of strategic management accounting techniques has not received sufficient attention, primarily focusing on large enterprises. Factors within the contingency theory significantly influence the application of strategic management accounting techniques, including the instability of the external business environment, managerial characteristics, the expertise of accounting staff, and market competitiveness.

Keywords: Contingency theory, management accounting techniques, manufacturing enterprises

Ngày nhận bài: 9/11/2023

Ngày hoàn thiện biên tập: 27/11/2023

Ngày duyệt đăng: 4/12/2023

Đặt vấn đề

Kế toán quản trị chiến lược (KTQTCL) là một khái niệm khá mới tại Việt Nam, đây cũng là một trong những vấn đề đang được đề cập thông qua các nghiên cứu lý luận và sự vận dụng thực tiễn tại các doanh nghiệp (DN). KTQTCL là quá trình nhận diện, tập

hợp và phân tích thông tin kế toán để trợ giúp cho các nhà quản lý đưa ra các quyết định chiến lược và đánh giá hiệu quả hoạt động của DN (Zhang và cộng sự, 2015). KTQTCL đặt trọng tâm vào các thông tin về những tình huống kinh doanh bên ngoài, các thông tin phi tài chính hoặc các thông tin nội bộ khác ảnh hưởng đến quyết định kinh doanh của DN. Với sự hội nhập của nền kinh tế thế giới, không thể phủ nhận việc áp dụng KTQTCL tốt hơn có thể hỗ trợ đắc lực cho các DN hoạt động cạnh tranh trong xu hướng thị trường hiện tại. DN đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, đặc biệt là DN sản xuất, thông qua việc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), các DN sản xuất có cơ hội thuận lợi mở rộng hợp tác đầu tư, liên doanh liên kết, chuyển giao công nghệ, đồng thời tận dụng được lợi thế nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Miền Trung Việt Nam là một khu vực có nền kinh tế đa dạng, với nhiều DN sản xuất hoạt động trong các ngành khác nhau. DN ở miền Trung thường hoạt động bao gồm sản xuất và chế biến thực phẩm, dệt may, điện tử, ô tô và các ngành công nghiệp chế biến khác. Với việc có nhiều khu công nghiệp và khu chế xuất hỗ trợ sản xuất, tạo điều kiện thuận lợi cho việc hình thành các chuỗi cung ứng và giảm chi phí sản xuất.

Bên cạnh các cơ hội, các DN sản xuất tại Việt Nam nói chung và tại khu vực miền Trung nói riêng, khả năng tiêu thụ sản phẩm của thị trường nội địa còn thấp dẫn đến hạn chế việc kích thích các DN nâng cao hiệu quả sản xuất, cải cách cơ cấu mặt hàng. Đồng thời, cũng thường xuyên chịu ảnh hưởng của các

thảm họa tự nhiên như lũ lụt và bão, có thể ảnh hưởng đến quá trình sản xuất. Nhìn chung, đa phần các DN chưa định ra được chiến lược và chính sách cạnh tranh sản phẩm để có thể chủ động cạnh tranh để chiếm thị phần tiêu thụ sản phẩm trên thị trường trong nước và thế giới. Vì vậy, DN sản xuất cần có hệ thống cung cấp và phân tích dữ liệu KTQT về DN và đối thủ cạnh tranh của mình, để sử dụng trong kiểm soát và phát triển chiến lược kinh doanh bằng cách vận dụng các kỹ thuật KTQTCL.

Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của sự biến động về các yếu tố thuộc lý thuyết ngẫu nhiên bao gồm tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài, đặc điểm nhà quản lý, trình độ nhân viên kế toán, mức độ cạnh tranh của thị trường đến vận dụng các kỹ thuật KTQTCL tại các DN sản xuất ở miền Trung, từ đó thảo luận và đưa ra một số khuyến nghị đối với các nhà quản trị và các bên có liên quan.

Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

Tổng quan nghiên cứu

Bruns và Kaplan (1991) xác định, cạnh tranh chính là nhân tố quan trọng nhất khuyến khích các chủ DN vận dụng một hệ thống chi phí mới trong DN. Trong khi đó, Guilding và McManus, 2002 đã xác định mức độ cạnh tranh của thị trường ảnh hưởng thuận chiều đến việc sử dụng một trong năm kỹ thuật kế toán khách hàng phân tích lợi nhuận của phân khúc khách hàng tại các DN Australia. Bangara (2011); Arithi (2001) đã thực hiện cuộc nghiên cứu về việc vận dụng KTQTCL trong các DN có quy mô lớn tại Nairobi. Như vậy, có thể thấy việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL chịu tác động của nhân tố quy mô, văn hóa kinh doanh và mức độ cạnh tranh của các đối thủ cùng ngành. Những phát hiện trên không nhất quán với các nghiên cứu trước đây của họ được tiến hành. Mỗi một DN thường có các chiến lược kinh doanh khác nhau nhằm tạo ra sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh và nâng cao hình ảnh thương hiệu (McLellan và Moustafa, 2011). Vì vậy, các DN phải thay đổi chiến lược để thích nghi với sự thay đổi môi trường, tất cả các yếu tố của tổ chức, như cấu trúc, chiến lược, hệ thống, con người, văn hóa... cần phải được thay đổi cùng một lúc để đạt được tính nhất quán và hiệu quả tổ chức cao hơn (Ghasemi và cộng sự, 2016), (Cinquini và Tenucci, 2010). Nik Abdullah và cộng sự (2022) cho rằng, trong thập kỷ qua, vận dụng KTQTCL đã thu hút được sự quan tâm đáng kể của giới học thuật và các tổ chức kinh doanh. Các kỹ thuật KTQTCL thực sự mang lại nhiều lợi ích cho các DN điều này đã được thể hiện rõ qua nghiên cứu thực tiễn KTQTCL

trong kinh doanh của nhóm tác giả. Sử dụng cách tiếp cận xem xét tài liệu có hệ thống để xác định động cơ để vận dụng KTQTCL, các yếu tố về mức độ cạnh tranh, chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, quy mô tổ chức, công nghệ tổ chức, hiệu quả hoạt động của tổ chức có tác động đến đề tài nghiên cứu.

Pavlatos và Kostakis (2015) xem xét mối liên hệ giữa các yếu tố vận dụng kỹ thuật KTQTCL và hiệu suất hoạt động của các DN thuộc lĩnh vực khách sạn ở Hy Lạp và chứng minh rằng, có 07 yếu tố tác động lên việc sử dụng kỹ thuật KTQTCL, trong đó sự không chắc chắn về môi trường là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất, đồng thời kỹ thuật KTQTCL được sử dụng nhiều nhất là kế toán đối thủ cạnh tranh. Cùng quan điểm trên, Amara và Benelifa (2017) nhận định sự không chắc chắn của môi trường kinh doanh sự là một trong các yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến vận dụng kỹ thuật KTQTCL và khi các DN chịu rủi ro cao thì có khuynh hướng vận dụng kỹ thuật KTQTCL hơn những DN có rủi ro thấp Abdel-Kader và Luther (2008). Đồng quan điểm với các nghiên cứu trên, Boučková và Šiška (2017) đã xác định: kế toán sản phẩm; kế toán nhà cung cấp; kế toán đối thủ cạnh tranh; và đo lường hiệu suất là nhóm kỹ thuật KTQTCL đã triển khai tại 2 quốc gia này. Phân tích sâu hơn cho thấy tác động đặc điểm ngành nghề, quy mô công ty, tính không ổn định của môi trường kinh doanh, định hướng chiến lược là những biến có ảnh hưởng đến vận dụng kỹ thuật KTQTCL.

Cơ sở lý thuyết

Học thuyết ngẫu nhiên (Contingency Theory) là một lý thuyết quan trọng trong lĩnh vực quản lý và tổ chức, được phát triển bởi (Lawrence và Lorsch, 1967) vào vào cuối những năm 1970. Lý thuyết này tập trung vào vai trò và tầm ảnh hưởng của các yếu tố tình huống đối với hoạt động của DN. Nó giải thích cách các yếu tố tác động và kết quả được xác định dựa trên phân tích hành vi và hoạt động của DN, đồng thời lý giải tác động của các yếu tố tình huống cụ thể như môi trường, công nghệ, kinh nghiệm và quy mô đến mối quan hệ giữa chúng. Có bốn điểm quan trọng trong học thuyết ngẫu nhiên:

Lý thuyết này nhấn mạnh rằng, không có một phương pháp hoặc cấu trúc tổ chức nào có thể hoạt động tốt trong mọi tình huống. Mỗi tình huống đòi hỏi một phương pháp riêng để xử lý. Các quy trình và cơ cấu tổ chức của một DN phải phù hợp với môi trường mà nó hoạt động. Điều này bao gồm sự tương thích giữa DN và môi trường hoạt động của DN.

Để hoạt động hiệu quả, DN cần đảm bảo sự phù hợp giữa các mối quan hệ bên trong, nghĩa là cơ cấu



tổ chức, và bên ngoài, nghĩa là điều kiện môi trường. DN sẽ hoạt động hiệu quả hơn khi có cấu trúc quản lý phù hợp với nhiệm vụ và bản chất của từng nhóm công việc và đặc điểm của môi trường cụ thể.

Cũng sử dụng lý thuyết ngẫu nhiên để giải thích tính đa dạng của các phương pháp kế toán quản lý và làm rõ cụ thể các khía cạnh của hệ thống kế toán liên quan đến các biến ngữ cảnh. Theo Emmanuel và cộng sự (1990), không có một hệ thống kế toán nào phù hợp cho tất cả các tổ chức trong mọi trường hợp, hiệu quả của tổ chức là phụ thuộc vào sự phù hợp giữa loại công nghệ, sự biến động của môi trường, quy mô của tổ chức, đặc điểm của cơ cấu tổ chức và hệ thống thông tin của tổ chức đó (Magaji Abba, 2018). Vì vậy, lý thuyết ngẫu nhiên chỉ ra rằng các đặc điểm riêng của một hệ thống kế toán thích hợp sẽ phụ thuộc vào ngữ cảnh cụ thể trong một tổ chức. Hiệu quả của hệ thống kế toán quản lý hoàn toàn phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và bên ngoài của tổ chức. Xem xét mối quan hệ tác động của các nhân tố bên ngoài và bên trong đến vận dụng kỹ thuật KTQLCL, Văn và Lan (2020) cho rằng, có 2 nhóm nhân tố độc lập đó là nhóm các nhân tố bên ngoài bao gồm: Mức độ cạnh tranh của thị trường, tính không ổn định của môi trường kinh doanh. Các nhân tố bên trong, bao gồm: Quy mô tổ chức, Cấu trúc chiến lược, Sự tham gia của kế toán, chiến lược kinh doanh, công nghệ thông tin, công nghệ sản xuất, văn hóa DN, đặc điểm nhà quản lý.

Các yếu tố trên sẽ xác định sự lựa chọn của hệ thống kế toán trong DN (Chenhall, 2003). Việc áp dụng lý thuyết ngẫu nhiên trong KTQTCL giúp nhận diện và hiểu rõ sự đa dạng và tính đặc thù của các hệ thống kế toán trong từng tổ chức cụ thể. Điều này cho phép tổ chức thiết kế và triển khai hệ thống KTQTCL một cách hiệu quả, dựa trên yếu tố bên trong và ngoài DN và các hoàn cảnh đặc thù.

Dựa trên lý thuyết ngẫu nhiên và việc xem xét các nghiên cứu trước đây về quản lý chi phí và hiệu quả tài chính, nghiên cứu dự đoán rằng trong ngữ cảnh của DN sản xuất trong nước đang phát triển như Việt Nam, các yếu tố ngẫu nhiên sẽ ảnh hưởng đến việc áp dụng hệ thống quản lý chi phí. Các yếu tố ngẫu nhiên này bao gồm tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài, đặc điểm nhà quản lý, trình độ nhân viên kế toán, mức độ cạnh tranh của thị trường. Sự tương tác giữa các yếu tố này sẽ có tác động đến việc thực hiện và áp dụng hệ thống quản lý

BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CÁC GIẢ THUYẾT ẢNH HƯỞNG CỦA LÝ THUYẾT NGẪU NHIÊN ĐẾN VẬN DỤNG KỸ THUẬT KTQTCL

STT	Giả thuyết	Kết quả
1	Tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài có tác động cùng chiều đến việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL	Chấp nhận giả thuyết
2	Đặc điểm nhà quản lý có tác động cùng chiều đến việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL	Chấp nhận giả thuyết
3	Trình độ nhân viên kế toán có tác động cùng chiều đến việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL	Chấp nhận giả thuyết
4	Mức độ cạnh tranh của thị trường có tác động cùng chiều đến việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL	Chấp nhận giả thuyết

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

chi phí, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh đang phát triển như Việt Nam. Kết hợp lý thuyết ngẫu nhiên và kỹ thuật KTQTCL có thể giúp DN sản xuất tối ưu hóa quản lý, quản lý rủi ro, và đảm bảo hiệu suất kinh doanh dài hạn

Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài có tác động cùng chiều đến việc áp dụng kỹ thuật KTQTCL.

H2: Đặc điểm nhà quản lý có tác động cùng chiều đến việc áp dụng kỹ thuật KTQTCL.

H3: Trình độ nhân viên kế toán có tác động cùng chiều tích cực đến việc áp dụng kỹ thuật KTQTCL.

H4: Mức độ cạnh tranh của thị trường có tác động cùng chiều đến việc áp dụng kỹ thuật KTQTCL.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính kết hợp với định lượng, sử dụng phần mềm SPSS 22.0 nhằm đo lường mối quan hệ giữa tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài, đặc điểm nhà quản lý, trình độ nhân viên kế toán, mức độ cạnh tranh của thị trường và tác động của các nhân tố này đến vận dụng các kỹ thuật KTQTCL. Mẫu gồm 250 DN sản xuất tại miền Trung Việt Nam. Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ điều tra khảo sát thông qua bảng hỏi. Thang đo Likert 5 điểm với mức từ 1 đến 5 tương ứng từ 1- hoàn toàn không đồng ý đến 5- hoàn toàn đồng ý. Thang đo vận dụng kỹ thuật KTQTCL được kế thừa và hiệu chỉnh từ nghiên cứu của (Cinquini và Tenucci, 2010).

Kết quả nghiên cứu

Thống kê mô tả

Các DN được khảo sát gồm 45% các DN sản xuất



công nghiệp nặng (sản xuất xi măng, sản xuất thép...), 36% các DN sản xuất công nghiệp nhẹ (dệt may, sản xuất giấy...) và 19% các DN sản xuất khác (sản xuất hàng tiêu dùng, xử lý rác thải, tái chế...). Về quy mô, các DN có quy mô lớn (doanh thu bình quân từ 300 tỷ đồng trở lên) chiếm 43%. Các DN có quy mô vừa và nhỏ (doanh thu bình quân dưới 300 tỷ đồng), chiếm 47%. Về hình thức sở hữu các DN có sở hữu vốn nhà nước chiếm 17%, DN có vốn đầu tư nước ngoài là 20% và còn lại 63% là các DN có nguồn vốn khác.

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA

Hệ số Cronbach'Alpha có giá trị lớn hơn 0,6 thì thang đo được đánh giá là có thể dùng được và hệ số tương quan biến tổng của từng biến >0,3 là tốt (Jack, 2009); (Tho và Trang, 2011). Kết quả phân tích cho thấy cả 4 thang đo CLKD, MĐCT, ĐHTT, VHDN đều có hệ số Cronbach'Alpha >0,6 và các hệ số tương quan biến tổng của từng biến quan sát trong từng thang >0,3 nên các thang đo đạt độ tin cậy.

Hệ số KMO là 0.842 với mức ý nghĩa thống kê là 0,000 cho thấy, phân tích yếu tố khám phá của các thành phần độc lập là phù hợp. Tổng phương sai trích của các biến là 65.395 % >50%, hệ số tải của các biến quan sát đều >0,5. Như vậy, phân tích khám phá nhân tố cho các biến là phù hợp, và mô hình giải thích được 65.395% sự biến thiên của dữ liệu.

Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình các yếu tố được đưa vào phân tích theo phương pháp Enter, mô hình có các hệ số $R^2=0.516$; R^2 hiệu chỉnh=0.509; kiểm định đa cộng tuyến thể hiện các hệ số VIF đều nhỏ hơn 10; hệ số Durbin-Watson=1.919, chứng tỏ mô hình dữ liệu có ý nghĩa thực tế.

Kết quả phân tích các biến độc lập thể hiện các nhân tố đều có ý nghĩa thống kê và có sự đồng biến với biến vận dụng kỹ thuật KTQTCL. Điều này chứng tỏ các biến này càng tăng thì việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL trong DN càng tăng.

Kết luận và kiến nghị

Từ kết quả phân tích cho thấy, cả 4 biến: tính không ổn định của môi trường kinh doanh bên ngoài, đặc điểm nhà quản lý, trình độ nhân viên kế toán, mức độ cạnh tranh của thị trường đều tác động đến việc vận dụng kỹ thuật KTQTCL. Như vậy, lý thuyết ngẫu nhiên rất hữu ích trong việc giải thích việc áp dụng KTQTCL trong các DN sản xuất khu vực miền Trung Việt Nam.

Việc áp dụng kỹ thuật KTQTCL trong DN sản xuất là quan trọng để tối ưu hóa hiệu suất và đạt được các mục tiêu chiến lược. Một số hàm ý sau giải pháp có thể giúp nâng cao việc vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược trong DN sản xuất tại khu vực miền Trung Việt Nam:

Thứ nhất, tối ưu hóa quy trình sản xuất bằng cách sử dụng kỹ thuật Lean và Six Sigma để giảm lãng phí và tối ưu hóa quy trình sản xuất. Đồng thời, quản lý chuỗi cung ứng một cách hiệu quả để giảm thiểu thất thoát và đảm bảo nguồn cung ổn định

Thứ hai, xác định và thiết lập mục tiêu chiến lược dài hạn cho tổ chức. KTQTCL cần được căn cứ vào các mục tiêu này để xác định các chỉ số và báo cáo phù hợp và đảm bảo rằng các hoạt động kế toán được hướng tới việc đạt được các mục tiêu chiến lược này.

Thứ ba, đào tạo và phát triển nhân sự đảm bảo nhân sự được đào tạo đầy đủ về kỹ thuật KTQTCL và hiểu rõ về mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo trong quá trình sản xuất và quản lý.

Thứ tư, tận dụng các công nghệ thông tin và phần mềm kế toán quản trị để tăng cường khả năng thu thập, phân tích và báo cáo thông tin kế toán. Công nghệ thông tin có thể giúp tối ưu hóa quy trình kế toán, nâng cao tính chính xác và tăng cường khả năng dự báo trong việc quản lý chiến lược.

*** Công trình được thực hiện trong khuôn khổ đề tài Luận án tiến sĩ theo Quyết định số 5382 /QĐ-ĐHDT ngày 31/12/2022 của Trường Đại học Duy Tân.**

Tài liệu tham khảo:

1. Tho, N. ., & Trang, N. T. . (2011). *Nghiên cứu khoa học Marketing-Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. NXB Lao động;
2. Văn, T. H., & Lan, T. T. P. (2020). Các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược trong các DN Việt Nam;
3. Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). *The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis*. *The British Accounting Review*, 40(1), 2–27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>;
4. Amara, T., & Benelifa, S. (2017). *The impact of external and internal factors on the management accounting practices*;
5. Arithi, P. M. (2001). *Application of strategic management accounting by large manufacturing companies in Nairobi*;
6. Bangara, S. N. (2011). *Management accounting change; An exploratory study of large manufacturing companies in Kenya*;
7. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *Mechanistic and organic systems*.

Thông tin tác giả

NCS. Mai Thị Quỳnh Như, ThS. Ngô Thị Kiều Trang
Trường Kinh Tế - Đại học Duy Tân
Email: maitquynhnhu@dtu.edu.vn

NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRIỂN KHAI KỸ THUẬT KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ở ĐÀ NẴNG

MAI THỊ QUỲNH NHƯ

Nghiên cứu này xác định các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn TP. Đà Nẵng. Thông qua phương pháp định tính kết hợp phương pháp định lượng, nghiên cứu này đã xác định có 06 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất ở Đà Nẵng gồm: Quy mô, Trình độ nhân viên kế toán, Mức độ cạnh tranh của thị trường, Công nghệ áp dụng, Lợi ích- chi phí, Xu hướng chấp nhận rủi ro, từ đó đề xuất các chính sách nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng kế toán quản trị chiến lược.

Từ khóa: Kế toán quản trị chiến lược, kỹ thuật kế toán, doanh nghiệp sản xuất.

FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES IN MANUFACTURING ENTERPRISES IN DA NANG CITY

Mai Thi Quynh Nhu

This study identifies factors influencing the implementation of strategic management accounting techniques in manufacturing enterprises in Danang City. Through a qualitative and quantitative method, the research identifies 06 factors affecting the implementation of strategic management accounting techniques in manufacturing enterprises in Danang, including: Scale, Accountant proficiency, Market competitiveness, Applied technology, Cost-benefit analysis, Risk acceptance trend, and proposes policies to enhance the effectiveness of applying strategic management accounting.

Keywords: Strategic management accounting, accounting techniques, manufacturing enterprises

Ngày nhận bài: 4/4/2024

Ngày hoàn thiện biên tập: 11/4/2024

Ngày duyệt đăng: 29/4/2024

Đặt vấn đề

Kế toán quản trị chiến lược (KTQTCL) là một phương pháp quản lý tài chính và thông tin kế toán nhằm tối ưu hóa quá trình quyết định trong việc xây dựng, thực hiện và đánh giá chiến lược tổng thể của một doanh nghiệp (DN). Tuy nhiên, để đạt hiệu quả tối ưu, DN cần nhận diện, phân tích các

thay đổi và mối đe dọa đến từ đối thủ cạnh tranh mới, sự thay đổi trên thị trường hàng hóa, dịch vụ, các yếu tố khác nằm ngoài tầm kiểm soát.

Sự ra đời của các kỹ thuật KTQTCL phản ánh sự thay đổi và điều chỉnh của môi trường kinh doanh theo yêu cầu của DN. Áp dụng các kỹ thuật này có thể giúp DN cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, tăng sự hài lòng của khách hàng. Nhận thức được tầm quan trọng đó, nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đã được các tác giả thực hiện như: Cadez và Guilding (2007; 2008) nghiên cứu tại các DN ở Phương Tây hoặc DN Nhật Bản quy mô lớn, đã thành công và liên tục đổi mới sáng tạo. Turner và (cộng sự 2017), Appiah và cộng sự (2020) chỉ ra rằng, nhiều tài liệu ghi lại vai trò của KTQTCL trong việc phát triển các quốc gia như Canada, Vương quốc Anh và Hoa Kỳ. Hiện nay, tại các quốc gia ở châu Á và một số nước đang phát triển các công trình liên quan đến kỹ thuật KTQTCL ngày một nhiều như Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia (Hassan, N. H. N., Muhammad, N. M. N., & Ismail, Z. (2011); Thapayom, A. (2019). Những công trình nghiên cứu này cung cấp cái nhìn sâu sắc và đa chiều về kỹ thuật KTQTCL được vận dụng và hiệu quả trong các quốc gia và ngành công nghiệp khác nhau trên thế giới.

Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết ngẫu nhiên

Lý thuyết ngẫu nhiên đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị tài chính, như được đề cập trong tài liệu của Chenhall (2003). Các nghiên cứu trước đó thảo luận rằng, không có một



hệ thống kế toán đơn lẻ nào có thể phù hợp cho tất cả các tổ chức và tình huống khác nhau. Thay vào đó, các nhân tố như quy mô của tổ chức, chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, công nghệ tổ chức, cũng như sự không chắc chắn trong môi trường đều có thể ảnh hưởng đến việc thiết kế hệ thống quản lý tài chính hoặc việc áp dụng các phương pháp quản lý chi phí trong các tổ chức.

Lý thuyết cấp trên

Nghiên cứu của Malmi và Brown (2008) thừa nhận, kiểm soát tổ chức có thể được tùy chỉnh và điều chỉnh bởi các nhà quản lý, và không phải là điều bắt buộc. Vì vậy, có thể giả định rằng các đặc điểm cá nhân của các lãnh đạo hàng đầu có tác động lớn đến việc xây dựng các hệ thống quản lý và kiểm soát (Hiebl 2014). Khung lý thuyết này giải thích cụ thể về tầm quan trọng của tính cách và giá trị cá nhân của các lãnh đạo trong việc triển khai các kỹ thuật KTQTCL trong DN sản xuất như xu hướng sẵn sàng chấp nhận rủi ro của nhà quản trị. Lý thuyết lợi ích- chi phí

Lý thuyết về lợi ích và chi phí được Drèze và Stern (1987) công bố vào năm 1987, đã trở thành một khái niệm quan trọng trong việc đánh giá dự án và quyết định kinh doanh. Lý thuyết này nhấn mạnh việc so sánh lợi ích mang lại từ dự án hoặc quyết định với toàn bộ chi phí bỏ ra cho dự án hoặc quyết định đó. Lý thuyết về lợi ích và chi phí đóng một vai trò quan trọng đối với việc thực hiện KTQTCL trên hai khía cạnh chính: chi phí thực hiện và giá trị thông tin của các kỹ thuật KTQTCL đối với việc đưa ra quyết định. Vì vậy, áp dụng lý thuyết lợi ích – chi phí nhằm tìm hiểu liệu lợi ích thu được từ việc thực hiện kiểm toán quản trị có đủ lớn để bù đắp chi phí DN đã bỏ ra hay không. Nếu việc đầu tư quá mức cho KTQTCL không đem lại lợi ích đáng kể so với chi phí cũng không phải là giải pháp hiệu quả.

Nhân tố ảnh hưởng đến kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất ở Đà Nẵng

- *Mức độ cạnh tranh với việc triển khai kỹ thuật KTQTCL.*

Trong điều kiện môi trường kinh doanh hiện đại đồng nghĩa với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các DN cần linh hoạt hơn với những biến động bên ngoài bởi các hành động và phản ứng của đối thủ có thể rất khó dự đoán. Vì vậy, DN cần triển khai kỹ thuật KTQTCL để ra quyết định chính xác hơn. Mặc dù chưa có bằng chứng chắc chắn rằng mức độ cạnh tranh có ảnh hưởng đến triển khai kỹ thuật KTQTCL, tuy nhiên các nghiên cứu của Cadez và Guiding

(2002) và một số tác giả trong nước như Quy, Lan (2023) đã nhận định rằng mức độ cạnh tranh có tác động cùng chiều với việc triển khai các kỹ thuật KTQTCL.

- *Công nghệ áp dụng với việc triển khai kỹ thuật KTQTCL.*

Al-Omiri và Drury (2007) cũng tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa độ phức tạp của hệ thống chi phí và việc sử dụng kỹ thuật sản xuất tinh gọn và JIT. Abdel-Kader và Luther (2008) đã dựa vào dữ liệu để đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố trong và ngoài DN đối với việc áp dụng KTQT trong các DN thực phẩm và đồ uống ở Anh. Họ kết luận rằng các công cụ KTQT phức tạp thường được sử dụng nhiều hơn trong các DN quan tâm đến tự động hóa quy trình sản xuất, TQM và JIT. Các DN sử dụng các kỹ thuật sản xuất tiên tiến thì càng quan tâm đến các công cụ KTQT phức tạp. Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng đã chứng minh mối quan hệ tương tự này (Toàn và Nương, 2020)

- *Trình độ nhân viên kế toán với việc triển khai kỹ thuật KTQTCL.*

Chất lượng của nguồn nhân lực kế toán đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ DN thực hiện và áp dụng kỹ thuật KTQTCL, đảm bảo rằng thông tin kế toán được sử dụng để hướng DN đạt được mục tiêu và chiến lược của mình

- *Quan hệ lợi ích – chi phí với việc triển khai kỹ thuật KTQTCL.*

Khi triển khai các kỹ thuật KTQTCL vào DN nhà quản lý thường xem xét mối quan hệ giữa lợi ích – chi phí. Trên cơ sở này, nếu chi phí bỏ ra hợp lý và lợi ích do các thông tin về KTQT do triển khai các kỹ thuật KTQTCL góp phần đáng kể trong công tác điều hành, quản lý và ra quyết định thì sẽ thúc đẩy nhà quản lý triển khai triển khai kỹ thuật KTQTCL.

- *Xu hướng chấp nhận rủi ro.*

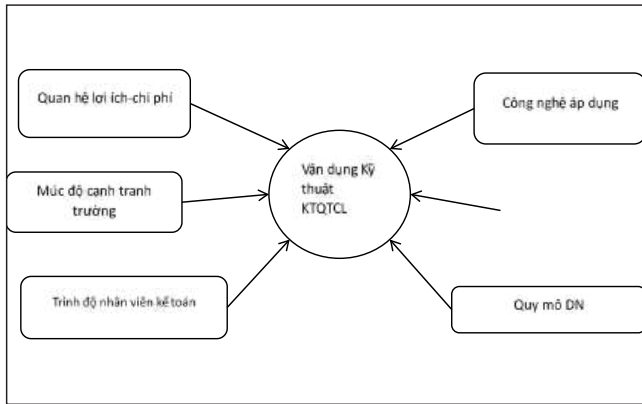
Nghiên cứu của (Theriou và Aggelidis, 2014) đã đánh giá ảnh hưởng của các đặc điểm rủi ro của Ban Giám đốc bao gồm xu hướng chấp nhận rủi ro, nhận thức rủi ro thông qua việc thiết kế và triển khai hệ thống kế toán quản trị). Kết quả cho thấy, xu hướng chấp nhận rủi ro đóng vai trò quan trọng trong quyết định thực hiện chiến lược của DN.

- *Quy mô doanh nghiệp.*

Quy mô DN thường được đánh giá dựa trên các nhân tố như doanh số bán hàng, số lượng nhân viên, tài sản... Cadez và Guiding (2008) khi tiến hành nghiên cứu việc triển khai các kỹ thuật KTQTCL tại các DN ở Slovenia cho thấy rằng các DN có doanh thu càng lớn thì càng vận dụng nhiều kỹ thuật KTQTCL. Nhân tố Quy mô cũng được Nương



HÌNH 1: VẬN DỤNG KỸ THUẬT KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



Nguồn: Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả

(2020), Quy (2021) đề cập đến trong nghiên cứu của mình.

Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu

Tác giả đã tiến hành nghiên cứu bằng cách kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, qua hai giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1:

Xây dựng bảng câu hỏi khảo sát và thu thập ý kiến của các chuyên gia về các câu hỏi trong phiếu khảo sát.

Tiến hành thu thập ý kiến của chuyên gia trước khi gửi bảng câu hỏi khảo sát chính thức.

Giai đoạn 2:

Gửi bảng câu hỏi khảo sát chính thức và thu thập dữ liệu từ bảng câu hỏi này.

Sử dụng phương pháp định lượng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến triển khai kỹ thuật KTQTCL tại các DN sản xuất trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Tác giả đã gửi link Google Form để khảo sát và trực tiếp phỏng vấn các nhà quản trị của các DN sản xuất tại Đà Nẵng. Tổng số nhà quản trị được gửi link khảo sát và tham gia phỏng vấn trực tiếp là 280 người đại diện cho 280 doanh nghiệp, bao gồm nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung và kế toán trưởng.

Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ (bao gồm các phiếu trả lời không đầy đủ hoặc chỉ trả lời một đáp án), nhóm tác giả thu được 258 phiếu trả lời hợp lệ để tiến hành phân tích.

Theo Đinh Phi Hổ (2014), cỡ mẫu tối thiểu cần cho nghiên cứu là $50 + 8k$, trong đó k là số biến độc lập. Trong nghiên cứu này, giá trị của k là 6, do đó cỡ mẫu tối thiểu cần là $50 + 8 \times 6 = 98$. Với 258 phiếu trả lời khảo sát được thu thập và đưa vào phân tích, nghiên cứu đủ điều kiện về cỡ mẫu.

Trình bày kết quả nghiên cứu

- Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của thang đo các biến phụ thuộc việc vận dụng KTQTCL là 0.825. Hệ số Cronbach's Alpha của các biến độc lập gồm: biến XH là 0,788; biến TD là 0,845; biến CT là 0,849; biến QM là 0,788; biến LI-CP là 0,802, CT là 0,835. Có thể thấy, tất cả hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6 nên thang đo được sử dụng là tốt và đạt độ tin cậy để sử dụng nghiên cứu

- Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với thang đo

Đối với các biến phụ thuộc: căn cứ trên 6 biến quan sát của biến phụ thuộc được giữ lại, sau khi kiểm định thang đo. Đề tài sử dụng kiểm định KMO, để kiểm định tính thích hợp. Theo kết quả Bảng 1, ta thấy giá trị $KMO = 0,875 > 0,5$

Đối với các biến độc lập: nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA, với phương pháp phân tích thành phần chính và phép xoay Varimax. Mục đích thực hiện phân tích EFA với các biến quan sát, nhằm tìm kiếm nhóm tiêu chí mới có thể xuất hiện. Kết quả từ kiểm định Bảng 2, ta thấy giá trị $KMO = 0,816 > 0,5$ thỏa mãn điều kiện $0,5 < KMO$

Phân tích kết quả hồi quy bội

Kết quả bảng hồi quy tuyến tính ở Bảng 4, cho thấy tất cả

BẢNG 1:

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.035	.166		.209	.835		
QM	.071	.032	.088	2.244	.026	.803	1.246
TD	.081	.035	.090	2.301	.022	.818	1.222
CT	.251	.040	.299	6.244	.000	.543	1.842
CN	.164	.038	.195	4.332	.000	.615	1.625
LI-CP	.176	.035	.211	5.075	.000	.719	1.391
XH	.237	.035	.283	6.684	.000	.693	1.443

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả



các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95% (hệ số sig = 0,000 < 0,05). Điều này cho thấy, các biến chịu sự tác động của: biến QM, CT, XH, LI-CP có tác động đến triển khai kỹ thuật KTQTC tại các DN sản xuất trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Qua kết quả phân tích hồi quy, nhóm tác giả nhận thấy, có 6 nhân tố tác động tích cực đến việc triển khai KTQTCL DN sản xuất trên địa bàn Đà Nẵng.

Thứ nhất, biến QM có hệ số beta là 0,88 có hàm ý rằng khi quy mô tăng lên thì mức độ triển khai các kỹ thuật KTQTCL cũng tăng lên. Mở rộng quy mô DN sản xuất là một thách thức đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và triển khai chiến lược có chủ đích

Thứ hai, mức độ cạnh tranh trên thị trường đặt ra những thách thức lớn và ảnh hưởng sâu sắc đến triển khai các kỹ thuật Kế toán quản trị chiến lược nhằm cung cấp thông tin chi tiết về chi phí sản xuất và hiệu suất, giúp DN tập trung vào những hoạt động quan trọng nhất để duy trì hoặc nâng cao vị thế cạnh tranh. Đồng thời, hỗ trợ quản lý rủi ro chiến lược, giúp DN đánh giá và ứng phó với những thách thức đặt ra bởi môi trường cạnh tranh thể hiện qua hệ số Beta 0,299. Kết quả này nhằm hỗ trợ các cơ quan có thẩm quyền ban hành các quy định nhằm đảm bảo môi trường cạnh tranh lành mạnh cho DN, đưa ra các ưu đãi về thuế suất cho các DN sản xuất trong phạm vi phù hợp với lộ trình tham gia vào các tổ chức kinh tế trong khu vực và trên thế giới.

Thứ ba, trình độ nhân viên

Trình độ của nhân viên kế toán đóng vai trò quan trọng trong quá trình triển khai các kỹ thuật KTQTCL. Sự hiểu biết chuyên sâu về kỹ thuật KTQTCL là quan trọng để áp dụng các kỹ thuật chiến lược một cách hiệu quả. Khả năng phân tích và đánh giá, sử dụng công nghệ kế toán, tương tác và giao tiếp, khả năng đàm phán và thuyết phục, cũng như khả năng học hỏi liên tục là những nhân tố quyết định đến khả năng thành công của quá trình triển khai.

Thứ tư, công nghệ áp dụng

Công nghệ càng được cải thiện thì mức độ triển khai các kỹ thuật KTQTCL càng cao thể hệ qua hệ số Beta bằng 0,195.

Thứ năm, Sự chấp nhận rủi ro của nhà quản trị có ảnh hưởng sâu rộng đến quá trình triển khai các kỹ thuật KTQTCL mang lại những ảnh hưởng tích cực và quan trọng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Những nhà quản trị có tư duy chấp nhận rủi ro thường xuyên thể hiện sự linh hoạt trong tư duy chiến lược, tỏ ra sẵn lòng đối mặt và đối ứng với

những biến động không dự đoán được.

Thứ sáu, lợi ích- chi phí

Để tăng cường kiểm soát hiệu quả giữa chi phí đầu tư và lợi ích mang lại khi triển khai các kỹ thuật KTQTCL, doanh nghiệp cần thực hiện một loạt các bước quan trọng. Đầu tiên và quan trọng nhất, là việc xác định mục tiêu cụ thể và lập kế hoạch chiến lược rõ ràng. Điều này giúp định hình chi phí đầu tư theo hướng chính xác và đảm bảo rằng nguồn lực được hướng vào các mục tiêu chiến lược quan trọng.

Ghi chú: Công trình được thực hiện trong khuôn khổ đề tài Luận án tiến sĩ theo Quyết định số 5382/QĐ-ĐHDT ngày 31/12/2022 của Trường Đại học Duy Tân.

Tài liệu tham khảo:

1. Lan, T. T. P. (2023). Các nhân tố tác động đến vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược và thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh*;
2. Quy, B. T. T. (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược và sự tác động đến thành quả hoạt động tại các DN sản xuất– nghiên cứu ở khu vực Đông Nam Bộ-Việt Nam. *Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh*;
3. Hutaibat, K. A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education. In *International Journal of Business and Management* (Vol. 6, Issue 11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>;
4. Hassan, N. H. N., Muhammad, N. M. N., & Ismail, Z. (2011). Strategic Management Accounting Practice In Malaysia: Case of Manufacturing Sector. *Journal of Finance, Accounting & Management*, 2(2);
5. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300;
6. Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management accounting research*, 18(4), 399-424.
7. Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
8. Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 601–637. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.007>
9. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.

Thông tin tác giả:

ThS. Mai Thị Quỳnh Như

Khoa Kế toán – Trường Kinh tế Đại học Duy Tân

Email: maiquynhnhu@dtu.edu.vn



NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VẬN DỤNG KỸ THUẬT KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ở QUẢNG NAM, ĐÀ NẴNG

MAI THỊ QUỲNH NHƯ, NGÔ THỊ KIỀU TRANG

Để đáp ứng yêu cầu của thị trường và nâng cao hiệu quả quản trị, nhiều doanh nghiệp đã vận dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược hỗ trợ cho việc ra quyết định. Tuy nhiên, việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, từ đặc điểm nội tại của doanh nghiệp đến yếu tố bên ngoài. Các doanh nghiệp sản xuất khu vực Quảng Nam và Đà Nẵng không nằm ngoài xu thế chung và có những đặc thù riêng trong việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược. Thông qua việc tiếp cận và thu thập dữ liệu từ các nhà quản lý, nhà nghiên cứu và các tài liệu liên quan, bài viết này phân tích những thách thức các doanh nghiệp đang đối mặt và đưa ra một số đề xuất nhằm tối ưu hóa việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược trong doanh nghiệp.

Từ khóa: Doanh nghiệp sản xuất, kế toán quản trị chiến lược, nghiên cứu định tính

FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES AT MANUFACTURING ENTERPRISES IN QUANG NAM AND DA NANG

Mai Thi Quynh Nhu, Ngo Thi Kieu Trang

To meet market demands and improve management effectiveness, many companies have adopted strategic management accounting techniques to support decision-making. However, the application of strategic management accounting depends on various factors, including internal characteristics and external conditions. Manufacturing companies in Quang Nam and Da Nang follow this trend but also face unique challenges related to geography, economic conditions, and infrastructure, presenting different barriers and opportunities for adopting strategic management accounting. By gathering insights from managers, researchers, and related documents, this article analyzes the challenges these companies face and offers recommendations to optimize the application of strategic management accounting.

Keywords: Manufacturing enterprises, strategic management accounting, qualitative research

Đặt vấn đề

Trong bối cảnh các doanh nghiệp (DN) sản xuất tại khu vực Quảng Nam và Đà Nẵng đang phải đối mặt với nhiều thách thức từ môi trường kinh doanh, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình vận dụng kế toán quản trị chiến lược (SMA) đòi hỏi một cách tiếp cận sâu sắc và toàn diện. Để hiểu rõ hơn về những nhân tố tác động, nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, nhằm khám phá và làm rõ các nhân tố chính ảnh hưởng đến việc áp dụng SMA.

Việc triển khai SMA trong các DN sản xuất phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau và những yếu tố này không thể được nhận diện đầy đủ chỉ thông qua số liệu thống kê (Lan, 2023). Thay vào đó, cần tiếp cận từ thực tế và bối cảnh cụ thể của từng DN. Phương pháp nghiên cứu định tính giúp khai thác một cách toàn diện các quan điểm và ý kiến từ những người tham gia, từ đó làm rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến nghiên cứu. Đồng thời, xác định và điều chỉnh các thang đo để hoàn thiện bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng còn giúp nhận diện những khó khăn và rào cản trong quá trình áp dụng SMA tại các DN sản xuất. Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và thực tế, nhóm tác giả đề xuất giải pháp nhằm cải thiện việc vận dụng SMA, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho các DN tại khu vực Quảng Nam và Đà Nẵng.

Ngày nhận bài: 7/10/2024

Ngày hoàn thiện biên tập: 14/10/2024

Ngày duyệt đăng: 21/10/2024



Phương pháp nghiên cứu định tính

Vận dụng SMA tại các DN sản xuất ở Quảng Nam và Đà Nẵng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố quan trọng. *Thứ nhất*, mức độ cạnh tranh và quy mô DN đóng vai trò lớn trong quyết định áp dụng SMA, khi các DN lớn và có cạnh tranh cao thường có xu hướng áp dụng mạnh mẽ hơn; *Thứ hai*, quan hệ lợi ích – chi phí và khả năng công nghệ cũng ảnh hưởng trực tiếp, yêu cầu DN cân nhắc giữa lợi ích đạt được và chi phí bỏ ra (Tân, 2021); *Thứ ba*, trình độ của nhân viên kế toán (McChlery và Rolfe (2004) và xu hướng chấp nhận rủi ro của lãnh đạo (Liêm, 2021) là yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy vận dụng SMA.

Trong bối cảnh cạnh tranh, việc vận dụng SMA giúp nâng cao hiệu quả quản lý và năng lực cạnh tranh của DN. Để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình này, nghiên cứu tiến hành theo một quy trình khoa học và chặt chẽ. Cụ thể:

Một là, tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước giúp xác định các khoảng trống trong nghiên cứu liên quan đến vận dụng SMA, từ đó làm rõ mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.

Hai là, dựa trên những nghiên cứu cùng các lý thuyết nền và đặc trưng của DN sản xuất tại Quảng Nam và Đà Nẵng, nghiên cứu nhận diện những kỹ thuật kế toán quản trị và các nhân tố có khả năng tác động đến việc vận dụng, nhằm đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu.

Ba là, ý kiến của các chuyên gia giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực kế toán quản trị sẽ được thu thập để điều chỉnh và hoàn thiện mô hình cũng như các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước. Sau khi có sự điều chỉnh, bảng khảo sát sẽ được sử dụng để thu thập dữ liệu thực tế, nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu chính thức.

Bốn là, dữ liệu được xử lý, làm sạch và kết quả được phân tích kỹ lưỡng, từ đó đưa ra các đề xuất chính sách nhằm hỗ trợ các DN sản xuất tại khu vực Quảng Nam và Đà Nẵng triển khai các kỹ thuật kế toán quản trị vào hoạt động một cách hiệu quả hơn.

Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, hướng đến việc thực hiện hai mục tiêu: (1) Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kỹ thuật SMA tại các DN sản xuất tại khu vực Quảng Nam và Đà Nẵng để phác thảo mô hình nghiên cứu; (2) Điều chỉnh mô hình đã đề xuất.

Giai đoạn 1: Tổng hợp cơ sở lý thuyết, lựa chọn các nghiên cứu nổi bật liên quan đến triển khai SMA.

Giai đoạn 2: Điều chỉnh mô hình ban đầu và thang đo khái niệm.

Đối tượng thu thập dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Đối tượng thu thập dữ liệu

Nghiên cứu thực hiện phỏng vấn 10 chuyên gia dựa trên một trong các tiêu chí sau: Chuyên gia làm việc tại

DN sản xuất: Từ 10 năm trở lên công tác kế toán quản trị hoặc có ít nhất 5 năm ở vị trí kế toán trưởng, giám đốc tài chính hoặc tư vấn thiết kế SMA trong DN sản xuất. Đối với chuyên gia trong lĩnh vực giảng dạy, nghiên cứu có thâm niên trên 10 năm trở lên.

Kỹ thuật thu thập dữ liệu

Bản câu hỏi phỏng vấn được gửi trước tới 10 chuyên gia có nhiều kinh nghiệm về kế toán quản trị tại các DN có quy mô lớn tại Quảng Nam và Đà Nẵng. Trong quá trình phỏng vấn, các cuộc phỏng vấn sẽ được ghi âm và có sự đồng ý của người tham dự.

Dựa vào ý kiến của các chuyên gia này, nhóm tác giả đã kiểm duyệt lại bảng câu hỏi bằng cách đánh giá tổng thể những phản hồi từ các buổi phỏng vấn định tính để quyết định một bảng câu hỏi phù hợp và dễ hiểu.

Xử lý dữ liệu

- Kết quả thu được từ mỗi buổi phỏng vấn sẽ được đối chiếu với mô hình nghiên cứu dự kiến, đồng thời phải được đối chiếu với kết quả có được từ của các cuộc trao đổi trước đó.

- Sau khi nội dung của các cuộc trao đổi đã được xử lý hoàn chỉnh, một bảng tổng hợp ý kiến sẽ được lập và là cơ sở để điều chỉnh (nếu có) mô hình đã phác thảo. Kết thúc quá trình này, nhóm tác giả sẽ hình thành một mô hình chính thức và sẽ được dùng trong giai đoạn tiếp cận định lượng

Kết quả nghiên cứu định tính

Khi các chuyên gia nhận được liên lạc qua email về mục đích nghiên cứu, để đảm bảo dữ liệu không bị bão hòa, tác giả quyết định phỏng vấn 6 chuyên gia. Nội dung phỏng vấn liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai kỹ thuật SMA và thang đo của các nhân tố này. Dàn bài phỏng vấn được thực hiện thông qua các bước sau đây:

Bước 1: Tác giả tự giới thiệu về bản thân và mục đích của buổi phỏng vấn. Sau đó, tác giả xin một số thông tin liên quan đến những người tham gia phỏng vấn.

Bước 2: Tác giả trình bày các nội dung liên quan đến đề tài như khái niệm, thuật ngữ cơ bản liên quan đến kỹ thuật SMA và nguồn gốc của các thang đo để các chuyên gia có nhìn nhận tổng quát về vấn đề mà đề tài đang nghiên cứu.

Bước 3: Tác giả hỏi ý kiến chuyên gia về các vấn đề xoay quanh các kỹ thuật SMA và các nhân tố tác động đến việc triển khai các kỹ thuật SMA ở các DN sản xuất ở Quảng Nam và Đà Nẵng thông qua bảng câu hỏi.

Bước 4: Kết thúc buổi phỏng vấn, tác giả cảm ơn các chuyên gia và gửi phương thức liên lạc trong trường hợp các chuyên đề xuất thêm các ý kiến.



BẢNG 1: BẢNG THANG ĐO ĐIỀU CHỈNH

Biến quan sát	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Nguồn
1. Thông tin cơ bản	Thông tin về nhân khẩu học	Không điều chỉnh	
2. Nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kỹ thuật SMA			
3. Lợi ích –chi phí	Chi phí đầu tư công nghệ, trang thiết bị cho KTQT phù hợp với lợi ích mang lại cho DN	Không điều chỉnh	Hùng (2016); Tân (2021)
	Lợi ích đem lại lớn hơn chi phí đầu tư khi triển khai kỹ thuật SMA		
	Chi phí tư vấn từ các tổ chức, chuyên gia khi triển khai các kỹ thuật phù hợp với lợi ích mang lại của chủ DN		
4. Trình độ kế toán viên	Nhân viên kế toán có kinh nghiệm trong lĩnh vực KTQT	Không điều chỉnh	McChlery và Rolfe (2004); Hùng (2016); (Quy,2021)
	Nhân viên kế toán có trình độ cử nhân kế toán, tài chính trở lên	Ý kiến từ chuyên gia	
	Nhân viên kế toán am hiểu phẩm mềm, nắm bắt và thường xuyên cập nhập các quy định liên quan đến nghề nghiệp kế toán		
5. Xu hướng chấp nhận rủi ro	Xu hướng chấp nhận rủi ro quản trị thúc đẩy khả năng thực hiện cácchiến lược mang tính đổi mới	Không điều chỉnh	Liêm (2021)
	Triển khai các kỹ thuật KTQT hiện đại cần nhà quản trị cấp cao phải đối mặt với rủi ro và có thể chấp nhận thất bại		
	DN vẫn phải phân bổ nguồn lực và chi phí cho việc triển khai hệ thống mới kể cả trường hợp không thành công		
6. Công nghệ áp dụng	Công nghệ là nhân tố cốt lõi trong hệ điều hành của DN	Không điều chỉnh	Azudin và Mansor (2018); Soa và cộng sự (2022)
	Các kỹ thuật sản xuất/dịch vụ của DN dựa trên công nghệ sản xuất tiên tiến.		
	DN đầu tư phần mềm để hỗ trợ kế toán và phần mềm khác		
7. Mức độ cạnh tranh của thị trường	DN phải chịu áp lực cạnh tranh về nguyên liệu và nguồn nhân lực	Không điều chỉnh	Amara và Benelifa (2017));Petera và Šoljaková (2020)
	DN phải chịu áp lực cạnh tranh về sự đa dạng chủng loại sản phẩm		
	DN phải chịu áp lực cạnh tranh về chất lượng và giá cả sản phẩm		
	DN chịu áp lực từ thị trường và kênh phân phối		

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

Phân tích bản ghi chép từ các cuộc phỏng vấn cho thấy, bảng câu hỏi dự thảo về cơ bản là có thể được chấp nhận để tiến hành khảo sát rộng rãi. Sau phỏng vấn, một số kết quả được ghi nhận như Bảng 1.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kỹ thuật SMA tại DN sản xuất ở Quảng Nam, Đà Nẵng. Kết quả này sẽ là cơ sở để nhóm tác giả tiến hành các nghiên cứu tiếp theo nhằm giúp nhận diện các khó khăn và rào cản mà các DN sản xuất tại Quảng Nam và Đà Nẵng đang phải đối mặt khi triển khai SMA.

**Nghiên cứu được thực hiện trong khuôn khổ đề tài Luận án tiến sĩ theo Quyết định số 5382/QĐ-ĐHDT ngày 31/12/2022 của Trường Đại học Duy Tân.*

Tài liệu tham khảo:

1. Amara, T., & Benelifa, S. (2017), *The impact of external and internal factors*

on the management accounting practices;

- Azudin, A., & Mansor, N. (2018), *Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222–226, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>;
- McChlery, S., & Rolfe, T. (2004), *Value-based management systems in Higher Education: a case study. Journal of Finance and Management in Public Services*;
- Soa, N. La, Trang, D. T. T., & Han, T. T. (2022), *Factors affecting the implementation of Strategic Management Accounting (SMA): An Empirical evidence from medium-sized enterprises of Vietnam. Accounting*, 8(3), 249–258, <https://doi.org/10.5267/j.ac.2022.1.003>.

Thông tin tác giả:

ThS. Mai Thị Quỳnh Như, ThS. Ngô Thị Kiều Trang
Khoa Kế toán - Trường Đại học Duy Tân
Email: maitquynhnhu@dtu.edu.vn



TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ TP. HỒ CHÍ MINH
HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY

ICAEFM 2023

CONFERENCE PROCEEDINGS

International Conference 2023
Accounting, Economics, Finance and Management:
A Sustainability Development Perspective

August 25th, 2023



FINANCE PUBLISHING HOUSE

THE STATUS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INFORMATION DISCLOSURE BY LISTED COMPANIES ON THE HO CHI MINH STOCK EXCHANGE IN VIETNAM--	240
<i>Huong Nguyen Van, Anh Nguyen Thi Kim, Thao Nguyen Bich Huong</i> -----	240
THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND CONSERVATISM OF ACCOUNTING IN VIETNAM -----	251
<i>Dinh Thi Thu Ha, Hoang Thi Phuong Anh, Vu Minh Ha</i> -----	251
FACTORS AFFECTING EARNINGS MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON FIRM VALUE: LITERATURE REVIEW AND RESEARCH MODEL PROPOSAL -----	265
<i>Nguyen Thi Thanh Ha, Nguyen Huu Phu, Nguyen Thanh Cuong</i> -----	265
ENVIRONMENTAL ACCOUNTING AND ALIGNMENT WITH IFRS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT -----	281
<i>DUONG Thi Thanh Hien, HO Tuan Vu, NGUYEN Khanh Thu Hang</i> -----	281
FAIR VALUE ACCOUNTING PERSPECTIVES, PRACTICAL FOUNDATIONS FOR APPLICATION IN VIETNAM -----	293
<i>Khuong Tan Huynh, Thuy Thi Thanh Nguyen</i> -----	293
FAIR VALUE ACCOUNTING IN VIETNAMESE ENTERPRISES: WHY NOT?-----	301
<i>Nguyen Thi Hong Hanh^a</i> -----	301
THE FACTORS INFLUENCE TO QUALITY OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN KHANH HOA PROVINCE -----	313
<i>Le Thi Ngoc Thien</i> -----	313
THE DETERMINANTS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUE APPLICATION IN MANUFACTURING ENTERPRISES: A LITERATURE REVIEW--	327
<i>Mai Thi Quynh Nhu, Ha Phuoc Vu , Le Duc Toan , Le Anh Tuan , Nguyen Le Nhan, Duong Thi Thanh Hien, Mai Xuan Binh</i> -----	327
THE MODERATE ROLE OF THE LEGAL FRAMEWORK ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' PERCEPTION, ACCOUNTANTS' PERCEPTION, AND THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACCOUNTING IN VIETNAMESE ENTERPRISES -----	347
<i>Nguyen Thi Thu Hang, Nguyen Vu Quynh Chi, Dao Huong Giang, Ngo Thi Ngoc Mai, Bui Bich Phuong, Tran Thi Minh Phuong</i> -----	347
RESEARCHING FACTORS AFFECTING ENVIRONMENTAL COST MANAGEMENT ACCOUNTING IN ENTERPRISES IN INDUSTRIAL PARKS THAI NGUYEN PROVINCE, VIETNAM -----	369
<i>Tran Thi Nhung</i> -----	369



**The International Conference on Accounting, Economics, Finance, and Management
A Sustainability Development Perspective
August 25th - 26th, 2023
Nha Trang City, Vietnam**

**THE DETERMINANTS OF STRATEGIC MANAGEMENT
ACCOUNTING TECHNIQUE APPLICATION IN
MANUFACTURING ENTERPRISES: A LITERATURE REVIEW**

**Mai Thi Quynh Nhu^{a,*}, Ha Phuoc Vu^b, Le Duc Toan^a, Le Anh Tuan^a, Nguyen Le Nhan^a
Duong Thi Thanh Hien^a, Mai Xuan Binh^a**

^a Duy Tan University, 254 Nguyen Van Linh Street, Da Nang City 550000, Vietnam

^b University of Danang, University of Economics Danang City, 550000, Vietnam

ABSTRACT

A strategic management technique in accounting known as strategic management accounting (SMA) applies both financial and non-financial data to assist firms' strategic decision-making processes. SMA techniques are frequently regarded as a component of SMA, it offers strategies and instruments for gathering, examining, and disclosing financial and non-financial data pertinent to the corporate strategy. This article aims to identify and synthesize the elements influencing the implementation of strategic management accounting approaches in manufacturing firms by compiling data from more than 30 research. The results highlight the significance of taking into account various competitive levels, corporate strategies, organizational structures, sizes, and organizational technology... factors while performing strategic management accounting. Identifying the research gaps and recommending potential future research directions.

Keywords: *SMA techniques, application, Manufacturing enterprises, long-term making decisions.*

* Corresponding author: Tel.: +84905930884
E-mail address: maitquynhnhu@dtu.edu.vn

1. Introduction

Management accounting has developed into a more strategic approach that focuses on finding, assessing, and exploiting essential financial and cost components to create shareholder value, shifting from a focus exclusively on financial difficulties and budget control (Ittner and Larcker, 2001). Although many businesses continue to use conventional management accounting and cost methodologies, SMA has an impact on improving operational efficiency (Karim, 2011). Depending on the industry, size, investment capital, and business plan of each company, the features of manufacturing enterprises in Vietnam may also change. Along with opportunities, the low capacity of the domestic market for consumption presents challenges for manufacturing firms in Vietnam generally, and the Central area in particular, in terms of increasing their production efficiency and restructuring their product range. In general, most businesses lack a competitive product strategy and policy that would enable them to aggressively fight for market share in both domestic and foreign markets. In order to control and improve their business strategy, manufacturing firms must have a management accounting system that gives data about their organization and their competitors. Through data collection, we realize that research on this issue in Vietnam is currently limited. Studies have found that a number of important factors, such as organizational culture, senior management support, information technology, and the competitive environment, influence the adoption of SMA. The use of SMA in organizations is significantly influenced by these variables. For instance, a competitive environment forces organizations to employ SMA to obtain a competitive advantage, and top management support is essential for a successful SMA implementation. The following section of article will consist of the following key sections: an overview of the implementation of SMA techniques, an evaluation of the level of application, and a discussion of the variables influencing the application of the SMA approach in various nations and in Vietnam. Through bringing together papers, conducting discussions to find gaps in envious studies, and proposing future research directions.

2. Methodology of the research

A systematic literature review was conducted, including articles, research papers, and academic publications related to SMA and its impact on decision-making in manufacturing enterprises. The search covered reputable databases and journals, ensuring a wide range of relevant sources were included from a library, the internet, or an online database like Proquest, Springer Links, Emerald... Key themes, trends, and findings were analyzed and synthesized to provide an overview of the research conducted in this field over the specified time period from 2000 to 2023.

3. SMA techniques

Cost accounting clearly came first, as seen by the growth of management accounting (Kaplan, 1984). However, it changed into management accounting between 1945 and the 1960s (Langfield-Smith, 2008). Traditional management accounting did not completely address challenges relating to the corporate environment since it concentrated primarily on providing financial information. Management accounting has evolved into a strategic management accounting technique as a result of the development of corporate plans using non-financial information and information about the business environment (Cravens and Guilding, 2001). As a result, the SMA group of techniques has 14 techniques, including:

Table 1. Summary of SMA Techniques

Technical group	Name of techniques	Characteristic
(1) Cost technical group	Activity-based costing	Identifies the cost of each activity and Allocates cost to products or services based on the extent of their use of each activity.
	Target costing	Reduce the cost of a product designed
	Life-cycle costing	Calculate the total cost of all the expenses related to the goods
	Quantity cost	Calculate the expenses associated with producing the goods.
(2) Plan, control, and measure performance	Benchmarking	Calculate the expenses associated with producing the goods.
	Balanced scorecard	Business focus on development through its goals.
(3) Strategic decision making	Strategic pricing	Establish a market-based price that is both attractive and competitive for the product or service.
	Brand Valuation	The estimated total financial value of the brand
(4) Competitive Accounting	Competitor Cost Assessment	Analyze the pricing strategies of the competition
	Competitive Position Monitoring	Determine the advantages and disadvantages of the competition to better plan your company's competitive strategy.
	Competitor due diligence based on published financial statements	Examination of the competition using financial data. Make well-informed business-related judgments.
(5) Customer Accounting Group	Customer profit analysis	Evaluate and examine the financial contribution that each customer makes to the company.
	Customer lifetime profitability analysis	Evaluate a customer's value over the course of their interaction with the company.
	Evaluate customers as assets	Analyze the importance of the partnership between the client and the company.

(Source: Compiled by the authors)

4. Factors affecting the application of SMA techniques

4.1. Research in countries around the world

A firm's internal and external elements are significantly impacted by strategic decisions, which are often long-term in character, and SMA strategies are necessary to make strategic judgments. A few of the methods Langfield-Smith (2000) identified as being a part of the SMA concept include target costing, product life cycle costing, strategic cost analysis, competitor cost analysis, activity-based costing, activity-based management, attribute costing, and strategic performance measurement systems. Guilding et al.,(2000) identified 12 SMA techniques, including target costing, attribute costing, brand value budgeting, and brand value tracking. They also identified competitor cost evaluation, competitive position tracking, competitor financial statement evaluation, product life cycle costing, quality costing, strategic costing, strategic pricing, and attribute costing. Benchmarking, competitor performance review based on disclosed financial accounts, and competition focus strategies were found to

be at the top of the SMA approaches in both countries (Cravens et al., 2001). Arithi (2001) conducted research in Nairobi on the application of SMA in large corporations. The study's findings fundamentally show that large manufacturing companies have used quality management accounting techniques like estimating and the characteristics of size, corporate culture, and level of competition among competitors in the same industry have an impact on the adoption of quality management accounting systems.

Cravens et al., (2001) expanded on Guilding et al., (2000) list of SMA techniques by adding three additional techniques: ABC, benchmarking, and integrated performance measurement. This outcome supports the widespread usage of competitor-focused SMA strategies in the US. Cadez et al., (2006) showed that capital budgeting, product quality costs, and competitive activity analysis were the most often used tactics. Customer lifetime profit analysis, product life cycle costing, and customer valuation were the least often used methodologies. In the largest manufacturing enterprises in Slovenia and Australia, Cadez et al., (2007) contributed three new techniques: customer profit analysis, lifetime customer profit analysis, and valuation of customers as assets. The application of SMA approaches in several big and medium-sized manufacturing firms in Saudi Arabia was investigated (El-Ebaishi and Ukwunna, 2003). ABC and JIT are still employed, albeit in a limited capacity, which is in line with results from research carried out in certain wealthy nations. SMA methods have drawn more and more attention in recent years. Andrijana Rogoi's (2012) study compared to those of a prior investigation into Croatian businesses revealed a considerable shift during the preceding five years. Due to the necessity for cost control and cost reduction caused by the financial crisis, large Croatian enterprises have used one or more SMA methodologies. ABC and quality costing were the strategies that were most frequently utilized. This outcome is in line with experimental findings presented in earlier research (Cinquini et al., 2010). Turner and Coote's (2017) study highlights the importance of market orientation business strategy as a factor in hotel property SMA use and sheds light on the mediating roles that hotel property SMA use and hotel property customer performance play in the relationship between the two. Pavlatos (2015) studies the relationship between the context factors applying SMA and performance in the hotel industry. The results show that there are seven factors influencing the use of a Quality Management System, of which environmental uncertainty is the most influential factor. Small and medium enterprises (SMEs) play an important role in the economic development of countries. SMEs apply contemporary management accounting methods for decision-making, including costing, budgeting, responsibility center reporting, and analytics. Armitage et al., (2016) conducted in-depth interviews with small and medium-sized enterprises (SMEs) to: (1) assess the extent to which different management accounting techniques and tools are typically used by SMEs, and (2) investigate the primary causes why particular MA techniques are not being utilized. The perceived use of the technique in decision-making, the complexity of the operational environment for SMEs, and the time constraints faced by SMEs all have an impact on the acceptance and implementation of MA approaches.

Environmental uncertainty is one of the first elements to be addressed because of its impact on the adoption of Management Accounting techniques (Amara and Benelifa, 2017). When they perceive higher levels of risk, SMEs often employ management accounting procedures more than those with lesser risk.

Pavlatos et al.,(2018) demonstrated that lagging historical performance of the firms is one of the most significant factors influencing the extent of utilization of SMA technique techniques. Due to the economic crisis, firms that had historically low profitability embraced and employed novel SMA technologies more widely in order to improve their financial performance going forward. The adoption and use of SMA tools are influenced by TMT traits (educational background, tenure, and inventiveness), according to research based on the Upper Echelons theory and Role theory. In the Czech Republic, Petera and Šoljaková (2019) looked at the prevalence of SMA technique usage and the major factors affecting it. The SMA

techniques that were most frequently employed were target costing, customer accounting, and strategic planning and budgeting. The least used systems were integrated performance measurement, ABC, and strategic pricing. The application of TQM systems in large Italian manufacturing enterprises was examined by Cescon et al.,(2019) to see whether external factors like competition and environmental uncertainty have an impact. The authors came to the conclusion that strategic pricing, a balanced scorecard, and target costing show how the amount of competition affects the application of SMA techniques approaches in Italian manufacturing organizations. Szychta (2022) conducts the analysis and concludes that the modification of the cost accounting system and the application of management accounting tools in Polish enterprises is caused by many different factors, important competition, and environmental changes in business entities. Polish enterprises mainly apply management accounting methods and techniques such as short-term planning for cost centers. Ma (2022) reduced that discussion of the use of quality management accounting in China's small and medium-sized businesses, the findings indicate that the following factors have an impact on the use of SMA: enterprise size, managers' perceptions, operational efficiency, and competitive strategy. The analysis of human resource strategy and timely production innovation in small and medium firms is also helpful to the company's management. Effective management accounting techniques, in the opinion of Nik Herda et al.,(2022), provide several benefits to firms. This has been adequately proven by empirical study. the corporate strategy, level of competition, and organizational structure. Organizational performance, organizational size, organizational technology, and organizational structure all have an impact on how SMA techniques are applied. Surprisingly, no research has been done on the use of cost management strategies as a whole or as a particular collection of approaches in the context of developing economies. The majority of research has concentrated on the usage of a particular cost management strategy, like BSC or ABC. In terms of applicability, the majority of earlier studies have revealed a poor degree of cost management approach implementation. For instance, Anand et al.,(2005) showed that just 45.28% of Indian enterprises have implemented BSC. Only 21 out of 181 examined listed businesses in South Africa had implemented ABC (Sartorius et al., 2007; Abdul Majid and Sulaiman (2008), ABC had not been widely used in Malaysian businesses. Only six of the 60 listed businesses in Bangladesh that Islam et al.,(2011) surveyed had fully implemented BSC.

A survey was done in Kayseri, Turkey, Aksoylu et al.,(2013) evaluated the effect of cost management strategies on the operational effectiveness of medium- and large-sized businesses. Production cost orientation, market-oriented technique, and competitor accounting were the cost management strategies put into place. The results of Ojra's study imply that a variety of factors affect the use of SMA approaches. These are organizational technology and perceived environmental unpredictability (market turbulence). Additionally, larger organizations adopt SMA more frequently than smaller ones. Adigbole et al.,(2017) examined the application of cost management techniques like competitor accounting and customer accounting to maintain a competitive advantage for manufacturing companies in Nigeria over a ten-year period (2008–2017) using data from the annual reports of 5 publicly listed companies. Thapayom (2019) identified the cost management techniques used, including strategic cost, strategic planning, performance control and measurement, strategic decision-making, competitor accounting, and customer accounting, in order to ascertain the relationships among the use of cost management techniques, organizational competitiveness, and sustainable performance of businesses in Thailand. When Oladete, T.O (2023) looked at the mediating role of accounting information quality in the relationship between the use of quality management accounting techniques and the performance of SMEs in Nigeria, he came to the conclusion that these techniques, like target costing and the balanced scorecard, are affected by the quality of the accounting information used.

4.2 Research in Viet Nam

Level of competition, decentralization of management, and operational performance are the elements that Anh (2012) highlighted as having an impact on the use of quality management accounting.

Target costing and ABC were discussed by Nguyen et al.,(2017) in relation to their implementation in Vietnamese manufacturing firms. With the help of this technique, managers may forecast the target profit set for the whole life cycle of the product. This relationship between factors influencing the application of management accounting and its impact on the business performance of companies in Vietnam is causally related. When discussing the connection between the decision to use modern management accounting techniques at businesses, Dam (2019) discovered that corporate culture, competitive strategy, and enterprise size are all important variables that have a significant impact on the decision to use high-quality management accounting techniques in today's businesses.

The impact of management accounting methods on the financial effectiveness of manufacturing enterprises in Vietnam. The ABC, budgeting, profit analysis, and operational efficiency evaluation SMA methodologies are frequently employed. The theoretical underpinnings of the application of the balanced scorecard in evaluating enterprise performance as well as examining the real situation of applying the balanced scorecard to evaluate the performance in the business are further clarified in Vietnam's textile industry (Vu, 2020). Pham and Le (2020) believe that there are 6 factors including company culture, business strategy, hierarchical organizational structure, employee qualities, technology, and perception of the market for goods and services, all have an impact on each other. Business decisions have a direct impact on how well quality management accounting is implemented, with corporate culture having the biggest influence. Quy (2021) examined the effects of four independent variables, including the amount of competition, corporate culture, accounting proficiency, and business strategy, on the use of quality management accounting.

Launched on the stock exchange in 2017, the study found that product variety, price and quality competition, and competitive pressure have a big impact on how ABC is applied. In order to investigate a company's decision regarding the ABC method implementation or not, Lan (2022) carried out a survey in Vietnam, a developing nation. The study showed that competitive pressure on price and quality, as well as product diversity, had a substantial impact on the implementation of ABC. It did this by applying the Logit regression model and testing on a sample of 71 pharmaceutical businesses listed on the stock exchange in 2017.

Ha et al.,(2022) studied the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) at Nam Tan Uyen Industrial Park Joint Stock Company (NTU) based on four key aspects: finance, customers, internal processes, and learning and development. They did this by using the business performance results of enterprises in 2019. The study also gave NTU useful data that they could utilize to develop tailored solutions to improve the effectiveness of strategic management. Thao (2022) conducted mixed-methods research to identify and test the factors that influence the application of SMA in listed companies on the stock market in Vietnam. The results showed that factors such as the application of information technology in business operations, democratic leadership style, perceived economic instability of the business environment, and strategic orientation have a positive influence on SMA adoption. Through the evaluation of previous studies, the results show that the application of QMS in Vietnam is influenced by 7 factors (Chu, 2022): Management hierarchy, Company size, Business Strategy, Accountant Qualification, Technology Level, Competition, and Business Environmental variables affecting that application. Lan (2023) mentioned: Instability in the environment, amount of competition, ownership structure, corporate strategy, market orientation, organizational structure, and information technology all have a significant impact on how well management accounting is used in businesses.

Table 2. Summary of research related to the factors affecting the application of SMA techniques in the world and in Vietnam

Source	Country/level of application	Factors affect SMA techniques
1) Developed economies		
Guinding et al.,(2000)	The US Attribute costing Brand value budgeting Brand value tracking Competitor cost evaluation Competitive position tracking	Market competition
Cravens et al.,(2001)	The US Competitor accounting Assessing competitor performance Benchmarking.	Not mentioned
Cadez and Guinding (2007)	Slovenia and Australia Customer profit analysis Lifetime customer profit analysis, Valuation of customers as assets	Not mentioned
Langfield-Smith (2008)	Australia Target costing Life cycle costing Strategic cost analysis Competitor cost analysis Activity-based costing Activity-based management Attribute costing and strategic performance.	Not mentioned
Rogošić and Ramljak (2012)	Croatia Cost analysis Risk management and performance assessment	Not mentioned

Pavlatos (2015)	Greece Costing, budgeting, responsibility center reporting Analytics to make decision	Environmental uncertainty
Turner and Coote (2017)	Italy Cost attribute accounting Customer Accounting Competitor accounting and performance appraisal	Not mentioned
Pavlatos and Kostakis (2018)	Croatia Pricing based on operating costs Quality costs	TMT characteristics Level of competition
Cescon et al., (2019)	Italian Strategic pricing BSC Target costing	Competition Environmental changes of business entities
Szychta (2022)	Poland Short-term planning for cost centers	Size Managers' perception Operational efficiency
Ma et al., (2022)	China Analyze human resource strategy	Competitive strategy
Nik et al., (2022)	Strategic planning	Level of competition Business strategy Organizational structure Organization size Organizational technology
El-Ebashi and Ukwenna (2023)	Saudi Arabia ABC JIT	Not mentioned
(2) Developing economics		
Arithi (2001)	Kyrenia Estimating	Size business culture The level of competition.
Anand et al.,(2005)	India BSC	Not mentioned
Sartorius et al.,(2007)	South Africa ABC	Not mentioned
Abdul Majid and Sulaiman (2008)	Malaysia ABC	Not mentioned
Aksoylu and Aykhan (2013)	Turkey Cost orientation Market-oriented technique Competitor accounting	Not mentioned
Ojra(2014)	Palestine	Environmental uncertainty Business Strategy Organisational structure Size Organisational technology

Adigbole et al., (2017)	Nigeria Strategic planning Control Measure performance	Not mentioned
Thapayom (2019)	Thailand Strategic cost Strategic planning Performance control Strategic decision-making Competitor accounting Customer Balanced scorecard	Not mentioned
(3) In Viet Nam		
Doan (2012)		Level of competition Decentralization of management Operational performance.
Tran (2019)	Monitor competitor positions	Organizational structure Business Strategy Market Orientation Information technology
Lan (2019)		Corporate culture Competitive strategy Size
Vu, (2020)	BSC	Not mention
Pham and Le (2020)		Company culture Business strategy Organizational structure, Staff qualifications, Technology Perception of the business market
Quy (2021)		Level of competition Company culture Accounting level Business strategy.
Thao (2022)		Information technology Leadership style Perceived of the business environment Strategic orientation
Ha et al., (2022)	BSC	Not mention

(Source: Compiled by the authors)

5. Discussion and future research directions

Concentrating on the relationship between SMA and performance as well as the driving forces. There is still a lack of study on the interaction between the application of SMA techniques and crucial features of the application of SMA techniques:

Assessing the availability of strategic management accounting approaches and the scope of their use comes first. Depending on the economic growth circumstances of each country, the particular stage of development, the features of the industry and sector of operation, and the number of management accounting methods employed in research and practice, this number

may change. Given that every nation and business has different needs and realities, this makes complete sense.

Vietnam is a nation that is rapidly developing economically and is in the process of changing from a system-based to a market-based economic model. Utilizing SMA approaches is crucial in this situation for achieving sustainable development and responding to the competitive corporate environment. This indicates that, as pressure mounts, the quality management accounting procedures' level of application will adjust to the demanding business environment and achieve sustained development. Secondly, factors affecting the application of SMA techniques.

Factors appropriate for the topic will be chosen based on the goals and parameters of each study. Additionally, the criteria chosen and the setting in which the research is conducted in the nation will be pertinent to that nation's context. This is another area of research that requires attention because there is still disagreement on some scale, competitive strategy, etc. elements that influence the deployment of SMA approaches. The design of the variables influencing the implementation of SMA techniques in Vietnam is still quite straightforward. Other information, such as production technologies and business governance, was not covered in the study. By combining documentation on the level of application as well as the variables that affect the use of the SMA technique in various nations, such as company size, market orientation, instability of the business environment, and corporate strategy... According to the assessment of the author group, we think that corporate governance and production technology have an impact on how SMA approaches are applied.

To examine how Chief Executive Officer (CEO) characteristics, as represented by knowledge and experience, affect workers' participation in networks relevant to the use of TQM techniques, Amanollah Nejad Kalkhouran et al., (2017) used agency theory and contingency theory and discovered that CEO training had a favorable impact on workers' participation in TQM networks within the organization. Arunruangsirilert and Chonglertham (2017) examined the impact of corporate governance traits on the adoption of Total Quality Management (TQM) practices in several listed firms in Thailand. They discovered a strong favorable influence of specific corporate governance traits (such as the CEO's role as chairman, board involvement, and the scheduling of audit committee meetings) on the adoption of TQM procedures using resource dependence theory and management theory arguments. With certain exceptions, variables influencing the adoption of TQM procedures in businesses within developing economies need to be further researched in light of the level of implementation. It's significant that the literature for developing nations did not examine several random elements taken into account by studies conducted in situations with established economies. This might be because TQM techniques are used at a relatively low level, which allows researchers to ignore the effects of those procedures. However, some emerging nations reported certain limiting impacts of CEO training and system involvement, such as the percentage of independent board members and the separation of the CEO and chairman positions when using TQM procedures. Improved technical development is a major force behind change in management accounting, which in turn can help managers acquire timely and reliable information for making strategic decisions and controlling. Libby and Waterhouse (1996); Baines and Langfield-Smith (2003); Choe (2004) determined that production technology and information linked to planning and control as well as non-financial performance information have a favorable correlation.

Based on the aforementioned theories and evidence, the author's research will cover two additional subjects: corporate governance and production technology.

6. SMA techniques with decision-making

The focus of the Brierley et al.,(2002) study was on how UK manufacturing businesses' use of flexible cost management affected their business decisions. The study's results showed how using flexible cost management strategies helps firms make better decisions and use resources

more effectively. Using management accounting techniques helps managers make decisions about cost control, expansion, and enhancing competitiveness, claim Hoque et al.,(2000) and Roslender et al.,(2003). Malmi et al.,(2008) evaluated the impact of SMA techniques on performance management in business. The study's conclusions showed how applying SMA approaches could enhance a business's capacity for making decisions and managing performance. Although investment decisions are related to judgments about financial resources, they may also be seen as non-financial decisions (Turner and Coote, 2018). Making decisions is a key responsibility of managers in businesses (Omarli, 2017). Technology replacement, the purchase of long-term assets, and their development are all investment options that a company may make (Kemuma, 2014). Investment decisions are those that a company makes based on investments intended to increase profit and value for the firm both now and in the future. These decisions must be carefully studied since they affect how the company develops. Globally speaking, investment decisions account for the majority of the increase in a nation's gross domestic product (GDP), and their impact is regarded as a benchmark for evaluating economic performance (Peri et al., 2015). A comprehensive study is still required in the field of the effects of corporate investment decisions. Supportive tools, including management accounting procedures, are required to make good decisions. Numerous research has been carried out to gauge the impact. Kaplan et al.,(2001) supplemental study of the Balanced Scorecard showed that management accounting techniques can be used to measure the effectiveness of a company's business activities and make strategic decisions.

Bhimani et al.,(2009) also believed that management accounting techniques can help companies make effective risk management decisions, thereby reducing potential risks and making more effective strategic decisions on investment, production cost management, and risk management. These decisions help increase the company's competitiveness and profitability. Decisions in banks are influenced by three primary factors: customer evaluation, competition evaluation, and market information (Kollis et al.,2017). The authors contend that managers must deal with three different types of issues: competition (new product development and distribution), customers (to support customer satisfaction and loyalty), and innovation (product and market strategy management). The business will make the best decisions if this problem is successfully resolved. Product pricing is a factor that enhances a company's competitiveness, Uyar et al.,(2012) surveyed companies in Turkey and concluded that applying management accounting techniques has a positive impact on pricing decisions and helps increase the company's competitiveness.

Kollis et al.,(2017) came to the conclusion that applying management accounting systems is related to market recognition and appraisal rather than performance. By properly combining aspects related to decisions, SMA offers the best market presentation, enabling banks to better understand their clients, rivals, and tend to utilize management accounting strategies more frequently. The usage of management accounting approaches was explored by McManus et al.,(2009), and their findings indicated a favorable association between the intensity of competition and decision-making. All three of these studies (Chenhall et al.,(1998); Songini et al., (2013); Hiebl Laitinen et al., (2016) confirm the influence on corporate decisions and show how it can boost business efficiency, management information quality, resource utilization effectiveness, and company competitiveness. Oboh and Ajibolade (2017) emphasized that SMA techniques can help make better decisions and improve the efficiency of Nigerian banks. In Malaysia, Al-Matari et al., (2014) have demonstrated that the use of management accounting techniques has a positive impact on a company's cost decision-making and helps optimize production costs.

The key to achieving organizational goals in complex and challenging environments is to establish the right policies through accurate decision-making by managers. In this regard, SMA is considered a suitable tool to serve the strategic purpose of banks.

The gathering and reporting of internal financial data to aid decision-making is a function of management accounting. National accounting standards are not a requirement for management accounting, which lets businesses tailor the practices to their particular need. The use of management accounting approaches in the decision-making of 74 chosen manufacturing enterprises in Bangladesh was evaluated by Yeshmin and Hossan(2011). The research reveals that budget control, cost-revenue-profit analysis, variance analysis, and cash flow statement analysis are the most often employed methods. The author also discovered through the use of a multiple regression model that the usage of management accounting approaches only accounts for 25.6% of the variation in the decision-making of manufacturing businesses in Bangladesh. Jbarah (2018) conducted a survey on the results of investment decisions influenced by SMA techniques and found that just-in-time production (JIT), balanced scorecards (BSC), and target costing influence the investment decisions of managers in industrial companies.

In a study of management accounting strategies used to make investment decisions in the European Union, Pylypiv et al.,(2018) identified cost accounting, competitiveness accounting, strategic decision-making, performance evaluation, and monitoring as SMA techniques. Relative replacement cost (RRC) can be utilized as a tool to assist investors in making decisions, according to Rogerson's (2008) research on intertemporal cost allocation links and investment decisions. Altin et al.,(2020) recognized JIT, BSC, and target costing as the elements of SMA methods.). Benchmarking, a technological roadmap, a business value chain analysis, and real options analysis were all categorized as SMA methodologies by Alkaraan and Northcott (2006) of the UK.

Companies require both financial and non-financial information to make wise strategic decisions in a competitive business climate in order to increase their competitive advantage. Some industrial organizations in Nigeria use traditional management accounting methods, which fall short of this goal. As a result, SMA techniques including strategic planning, control and performance assessment, and competition accounting must be applied (Adigbole, E., 2017).

To maintain their positions in the consumer goods production industry, businesses in Nigeria have adopted ABC, JIT, TQM, benchmarking, and target costing (Ebinaso and Ukwunna, 2022). These techniques are great for educating firms about both internal and external difficulties. The study also shows how using target costing approaches increases market share, promotes efficient use of resources, reduces costs, and provides timely and accurate data for use in business choices and planning. Owners and managers of manufacturing businesses registered with the Ministry of Commerce and Industry's Corporate Affairs Commission in Awka, Anambra State, were questioned for the study by Okolocha and Nwagu (2023). The findings demonstrated that costing and budgeting systems are crucial decision-making tools for manufacturing enterprises in Anambra State, Nigeria. The owners' and managers' educational backgrounds do not significantly differ from one another in this regard, but their years of experience do. The researchers came to the conclusion that manufacturing firms in the Nigerian state of Anambra would benefit significantly from the effective and efficient application of management accounting procedures, which will enhance and reinforce their decision-making so as to gradually increase their competitive edge.

Table 3. Summary of effects of SMA techniques on making the decision

Sources	SMA techniques	Making long-term decision
Kaplan and Norton (2001)	BSC	Measure the effectiveness of a company's business activities Make strategic decisions.
Brierley and James		Better business decisions

(2002)		Optimize resource utilization efficiency
Hoque and Brown (2000); Roslender et al., (2003)	Target costing	Make decisions related to cost management Enhancing competitive ability
Malmi et al.,(2008)	Life-cycle costing	Make accurate decisions.
Rogerson (2008)	Relative replacement cost	Investment decisions
Bhimani and Bromwich (2009)	Customer evaluation, competitor evaluation	Making more effective strategic decisions on investment Production cost management Risk management
Uyar and Kilic(2012)	Strategic pricing	Pricing decisions Increase the company's competitiveness.
Al-Swidi et al., (2014)	Competitor Cost assessment	Cost decision-making Optimize production costs.
Kollis et al.,(2017)	Customer evaluation Competitor evaluation	Reducing potential risks a Making more wise strategic investment selections
Adigbole et al., (2017)	ABC Target costing	Making decisions on competitively priced products.
Collins et al., (2017)	Brand Valuation	Make better decisions Improve the efficiency of Nigerian banks.
Mostafa Ghasemi (2018)	Competitive Position Monitoring	Reduction in errors in the decision-making process.
Jbarah (2018)	JIT BSC Target costing	Investment decisions
Pylypiv and Piatnychuk(2018)	Customer Accounting Competitor accounting	Make investment decisions
Ebinaso and Ukwunna (2022)	ABC JIT TQM Benchmarking Target costing	Supports decision-making processes Increases market share Utilizes resources efficiently Reduces costs
Okolocha and Nwagu(2023)	Costing Systems budgeting	Tools for decision-making

Source: Compiled by the authors

7. Conclusion

Implementation of management accounting techniques in businesses provides many significant advantages, including strategic orientation, operational efficiency optimization, and strategic effectiveness assessment. Numerous research has been done to combine

materials connected to the SMA approach, but they have only looked at the variables influencing how the technique is used. There haven't been any research that looks at the SMA technique's application level and the factors that influence it at the same time. By assembling information from more than 30 studies, this article seeks to identify and summarize the factors impacting the adoption of strategic management accounting approaches in manufacturing organizations. The findings emphasize the value of strategic management accounting practices that take into account varied competitive levels, company strategies, organizational structures, sizes, and organizational technologies. The actions of businesses have changed to adapt to the current real-world circumstances during the Covid-19 outbreak, therefore the factors identified in earlier studies may no longer be relevant. Finding and incorporating more components into the study model is crucial because of the actual stage. The author suggests including corporate governance and production technology as additional elements influencing the use of SMA approaches. Further research will take on a wider scope as a result.

Acknowledgment: *The work was carried out within the framework of the Ph.D. thesis subject to Decision No. 5382/QĐ-ĐHDT dated December 31, 2022, of Duy Tan University.*

References

- Abdul Majid, J., & Sulaiman, M. (2008). Implementation of activity-based costing in Malaysia: A case study of two companies. *Asian Review of Accounting*, 16(1), 39-55. doi.org/10.1108/13217340810872463
- Adigbole, E., Osemene, O., & Fakile, O. (2017). SMA and information for managerial decision-making in selected manufacturing firms in Kwara State. https://www.researchgate.net/profile/Oluwaseye-Fakile-2/publication/333245762_STRATEGIC_MANAGEMENT_ACCOUNTING_AND_INFORMATION_FOR_MANAGERIAL_DECISION_MAKING_IN_SELECTED_MANUFACTURING_FIRMS_IN_KWARA_STATE/links/5d0a1161a6fdcc35c1593e89/STRATEGIC-MANAGEMENT-ACCOUNTING-AND-INFORMATION-FOR-MANAGERIAL-DECISION-MAKING-IN-SELECTED-MANUFACTURING-FIRMS-IN-KWARA-STATE.pdf
- Aksoylu, S., & Aykan, E. (2013). Effects of SMA techniques on the perceived performance of businesses. *Journal of US-China Public Administration*, 10(10), 1004-1017, doi.org/10.23954/osj.v1i2.395
- Altın, A., Akgün, L., & Kasimoğlu, M. (2020). Measuring the effect of SMA techniques on making investment decisions of SMEs: Eastern Anatolian case. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 463-492. https://www.researchgate.net/publication/358276378_STRATEGIC_MANAGEMENT_ACCOUNTING_AND_SMEs_PERFORMANCE_IN_NIGERIA_A_THEORETICAL_OVERVIEW
- Alkaraan, F., & Northcott, D. (2006). Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? A study of practice in large UK manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 38(2), 149-173, doi.org/10.1016/j.bar.2005.10.003
- Anand, M., Sahay, B.S. and Saha, S. (2005), "Activity-based cost management practices in India: an empirical study", *Decision*, Vol. 32 No. 1, pp. 123-152. https://www.researchgate.net/publication/328383216_Activity-Based_Cost_Management_Practices_in_India_An_Empirical_Study_Ddecision_32_1_2005_January-June_123-152
- Anh, Đ. N. P. (2012). Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng Kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp Việt Nam. *Phát triển kinh tế*, 264, 9-15. Research on factors affecting the application of strategic management accounting transportation in Vietnamese enterprises. *Economic Development*, 264, September 15.), https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31903756/BAI_BAO_NHOM_5_-_KTQTCL-libre.pdf?1391481533=&response-content-

- disposition=inline%3B+filename%3DPHAT_TRIN_K_TOAN_TI_VN.pdf&Expires=1692031321&Signature=RcMa~Q7URfDdZnrhDJLUFjHBb-f74stAesQzYuvnUFI6HyTA~TEnst4WubjN~1m~faiBfK3PfQ117gBoV3TzPXX1BcjHts0K36HKwkVakcq24SFM7lfCM8Lfw3359jLM30~ueZfnemUQaFB~o4TFsALv0uL8zTM80pCuwY0Gnc~uCOkt77Xn0l50Fzt7LRbVgNZRJMhj16893RvRazEk7bDx6Lp5Q9olXfIK7kyoR2NEc5fhcmh3OwPT8jOWhGS~wdJMJeg7g0U4YB20slurxAe9xvthtTWGN5hwqYy53l8nE4I8xRNP5w85yJhuWRumBy4GRH0v3~V9pNUfNIp5qQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. (2014). The effect of board of directors characteristics, audit committee characteristics and executive committee characteristics on firm performance in Oman: An empirical study. *Asian Social Science*, 10(11), 149-171. doi.org/10.5539/ass.v10n11p149
- Amara, T., & Benelifa, S. (2017). The impact of external and internal factors on management accounting practices. *International Journal of Finance and Accounting*, 6(2), 46-58. doi: 10.5923/j.ijfa.20170602.02
- Arithi, P. M. (2001). *Application of strategic management accounting by large manufacturing companies in Nairobi* (Doctoral dissertation).
- Arunruangsirilert, T., & Chonglertham, S. (2017). Effect of corporate governance characteristics on SMA in Thailand. *Asian Review of Accounting*. doi:10.1108/ARA-11-2015-0107
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 675-698. doi:10.1016/S0361-3682(02)00102-2
- Bhimani, A., & Bromwich, M. (2009). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Elsevier.
[https://books.google.com.vn/books?hl=vi&lr=&id=6fKxFN-q8FcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bhimani,+A.,+%26+Bromwich,+M.+\(2009\).+Management+Accounting:+retrospect+and+prospect.+Elsevier.&ots=um010euXOF&sig=tMEJ44zl2pNGPrutZvRf3eUz2l4&redir_esc=y#v=onepage&q=Bhimani%2C%20A.%2C%20%26%20Bromwich%2C%20M.%20\(2009\).%20Management%20Accounting%3A%20retrospect%20and%20prospect.%20Elsevier.&f=false](https://books.google.com.vn/books?hl=vi&lr=&id=6fKxFN-q8FcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bhimani,+A.,+%26+Bromwich,+M.+(2009).+Management+Accounting:+retrospect+and+prospect.+Elsevier.&ots=um010euXOF&sig=tMEJ44zl2pNGPrutZvRf3eUz2l4&redir_esc=y#v=onepage&q=Bhimani%2C%20A.%2C%20%26%20Bromwich%2C%20M.%20(2009).%20Management%20Accounting%3A%20retrospect%20and%20prospect.%20Elsevier.&f=false)
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863, doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, SMA and performance: A configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484-501, doi.org/10.1108/02635571211210086
- Cescon, F., Costantini, A., & Grassetti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23(3), 605-636, doi: 10.1007/s10997-018-9431-y
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2007). Is the adoption of SMA techniques really “strategy-driven”? Evidence from a survey, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11819/>
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). SMA and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & organizational change*, doi.org/10.1108/18325911011048772.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques, and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 243-264, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)

- Choe, J. M. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning, and production performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(1), 61-85, doi.org/10.1016/j.jsis.2004.01.001
- Cravens, K. S., & Guilding, C. (2001). Brand value accounting: an international comparison of perceived managerial implications. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(2), 197-221, https://doi.org/10.1016/S1061-9518(01)00044-1
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405, doi.org/10.1002/smj.595
- Đàm Phương Lan (2019). Mối liên hệ giữa lựa chọn các kỹ thuật kế toán quản trị hiện đại tại doanh nghiệp. *Tạp chí Tài chính*, kỳ 2 tháng 5/2019, 20-23. https://tapchitaichinh.vn/moi-lien-he-giua-lua-chon-cac-ky-thuat-ke-toan-quan-tri-hien-dai-tai-doanh-nghiep.html (Dam Phuong Lan (2019). The relationship between the selection of modern management accounting techniques in enterprises. *Finance Magazine*, May 2, 2019, 20-23.)
- Ebinaso, U. K., & Ukwunna, C. F. (2022). The Usefulness of Modern Management Accounting Techniques on Management'S Decision Making: Case of The Nigerian Manufacturing Industry. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1711115&dswid=273>
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management accounting research*, 11(1), 113-135. doi.org/10.1006/mare.1999.0120
- Ha Nam Khanh, G. (2021). Vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên (Applying Balanced Scorecard at Nam Tan Uyen Joint Stock Corporation). *Vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Cổ phần Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên*, doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.3.1919.2022 (Applying Balanced Scorecard at Nam Tan Uyen Joint Stock Corporation, December 5, 2021).
- Heinzelmann, R. (2019). Digitalizing management accounting. *Controlling–Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte*, 207-226. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27723-9_9
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17, doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1
- Hiebl, M. R., & Richter, J. F. (2018). Response rates in management accounting survey research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 59-79, doi.org/10.2308/jmar-52073
- Huyen, C. T. (2022). Factors affecting the application of strategic management accounting in enterprises. *Turkish Journal of Computer & Mathematics Education*, 13(2), 1111–1124. https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/12712/9164
- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., & Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International journal of business and management*, 6(3), 289. https://www.researchgate.net/profile/Md-Aminul-Islam-2/publication/50315308_Effect_of_Entrepreneur_and_Firm_Characteristics_on_the_Business_Success_of_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_in_Bangladesh/links/0deec52d41c9fa5e12000000/Effect-of-Entrepreneur-and-Firm-Characteristics-on-the-Business-Success-of-Small-and-Medium-Enterprises-SMEs-in-Bangladesh.pdf
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410, doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1

- Jbarah, S. S. (2018). The impact of strategic management accounting techniques in taking investment decisions in the Jordanian industrial companies. *International business research*, 11(1), 145-156.
<https://www.proquest.com/docview/2599943636?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Kaplan, R. S. (1992). *The evolution of management accounting* (pp. 586-621). Springer US.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160, doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87
- Kemuma, M. C. (2014). Effect of investment decision on the performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *Unpublished Masters Thesis*. University of Nairobi, Nairobi.
- Kornchai Phornlaphatrachakorn and Khajit Na- Klasindhu (2009). SMA and Firm Performance: Evidence from Finance Businesses in Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, Vol.7 No.8 pp.309-321, doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.309
- Karim, A. M., Fowzia, R., & Rashid, M. M. (2011). Cosmetic accounting practices in developing countries: Bangladesh perspectives. *World Journal of Social Sciences*, 1(3), 1-15.
https://www.researchgate.net/profile/Dr-Asif-Karim/publication/265678493_Cosmetic_Accounting_Practices_in_Developing_Countries_Bangladesh_Perspectives/links/54e6838d0cf277664ff5e20b/Cosmetic-Accounting-Practices-in-Developing-Countries-Bangladesh-Perspectives.pdf
- Lan, T. T. P. (2023). *Các nhân tố tác động đến vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược và thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp Việt Nam* (Factors affecting the application of strategic management accounting techniques and performance in Vietnamese enterprises Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City).
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, doi.org/10.1108/0951357081085
- Libby, T., & Waterhouse, J. H. (1996). Predicting change in management accounting systems. *Journal of management accounting research*, 8, doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00002-2
- Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022). Strategic Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises in Emerging Countries and Markets: A Case Study from China. *Economies*, 10(4), 74, doi.org/10.3390/economies10040074
- McManus, L., & Guilding, C. (2009). Customer accounting adoption in Australian companies: a field study. *Accounting, Accountability & Performance*, 15(1), 33-69.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300, doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003
- Moll, J. and Yigitbasioglu, O. (2019), “The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: new directions for accounting research”, *The British Accounting Review*, Vol. 51 No. 6, 100833, doi: 10.1016/j.bar.2019.04.002
- (Nguyễn, T. Đ. L. (2017). Application of target costing and activity-based costing (ABC) methods in cost determination for manufacturing enterprises in Vietnam. *Accounting and Auditing Journal*, Issue July 2017.)
- Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Mohd Zakaria, A. A., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2093488, <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>

- Nguyễn, T. Đ. L. (2017). Vận dụng phương pháp xác định chi phí sản xuất theo mô hình chi phí mục tiêu (target-costing) và phương pháp dựa trên hoạt động (activity-based costing-ABC) trong các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam. <http://lib.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/19030/1/Duc-Loan4.pdf>(Nguyen, T. D. L. (2017). Applying the method of determining production costs according to the target-costing model and the activity-based costing (ABC) method in manufacturing enterprises in Vietnam.)
- Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). SMA and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3(2), 119-137, doi.org/10.1016/j.fbj.2017.05.004
- Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on the managerial decision-making process? An integrated framework. *Essays in economics and business studies*, 83-93, doi: 10.18427/iri-2017-0068
- Oyewo, B., & Ajibolade, S. (2019). Does the use of SMA techniques create and sustains a competitive advantage? Some empirical evidence. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 61-91, doi: 10.26458/1923
- Ojra, J. (2014). *Strategic management accounting practices in Palestinian companies: Application of contingency theory perspective* (Doctoral dissertation, University of East Anglia).
- Okolocha, C. C., & Nwagu, E. C. (2023). Extent of the adoption of management accounting practices as a tool for decision-making in manufacturing firms in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Economic and Financial Research*, 7(2), doi.org/10.46827/ejefr.v7i2.1497
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756-767, doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0582
- Pavlatos, O., & Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting. *Journal of Accounting & organizational change*, 14(4), 455-472.
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: A field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives*, 15(1), 31-69. doi.org/10.1111/1911-3838.12089
- Petera, P., & Šoljaková, L. (2020). Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic. *Economic research-ekonomska istraživanja*, 33(1), 46-67. doi.org/10.1080/1331677X.2019.1697719
- Pham, N. T., & Le, T. M. N. (2020). FACTORS AFFECTING THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING AT PUBLIC UNITS ON THE AREA OF HO CHI MINH CITY. https://repository.vnu.edu.vn/bitstream/VNU_123/133467/1/KY_20211017234820.pdf
- Pylypiv, N., & Piatnychuk, I. (2018). Essential SMA tools used for making investment decisions at enterprises in the EU. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 5(3-4), 50-56, doi.org/10.15330/jpnu.5.3-4.50-56
- Qu, W., Ee, M.S., Liu, L., Wise, V. and Carey, P. (2015), “Corporate governance and quality of forward-looking information: evidence from the Chinese stock market”, *Asian Review of Accounting*, Vol. 23 No. 1, pp. 39-67, doi.org/10.1108/ARA-03-2014-0029
- Quy, B. T. T. (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược và sự tác động đến thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất–nghiên cứu ở khu vực Đông Nam Bộ-Việt Nam, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
- (Quy, B. T. T. (2021. Factors affecting the application of strategic management accounting and the impact on performance in production-research enterprises in the Southeast region – Vietnam)

- Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management accounting research*, 14(3), 255-279, [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00048-9)
- Rogošić, A., & Ramljak, B. (2012). Strategic management accounting practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*, 7, 93-100. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45005034/Strategic_Management_Accounting_Practices_in_Croatia-libre.PDF?1461389496=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStrategic_Management_Accounting_Practice.pdf&Expires=1692028604&Signature=XcczfiIgCTY~CkTRMw1xqpRh-q3QRK9vYMy9B7~8q3WyJH8GQ7sVe2Bb5N6ezxhFWndsARx9w~0uNK5T1MSon0Sjadn3JaDir-tYf4udqRsXtuKf-QujCZ3cHO9vNeBic1SHY2oGkOava-wP8u354wg2Yv4ToN0ZchlJ4v2eUiiAxuy-qlgxNjQbdjUgaoTFew5wpjcfOKcMNtkVPGiz4dpxXksplNCL9w4ufEE4jSJBBC~0LUQkNyp1IHTMYAWsIHx1aEy2DOWlptZtpQ6msEDrTF8d~GKSDOIIXWTU4nYfDz4HRE MabLF-NpveN7hQw5HqeNya3UIB-ffUYrslw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Rogerson, R. (2008). Structural transformation and the deterioration of European labor market outcomes. *Journal of political Economy*, 116(2), 235-259. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/588029>
- Sami, H., Wang, J., & Zhou, H. (2011). Corporate governance and operating performance of Chinese listed firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 20(2), 106-114, doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2011.06.005
- Sartorius, K., Eitzen, C., & Kamala, P. (2007). The design and implementation of Activity Based Costing (ABC): a South African survey. *Meditari: Research Journal of the School of Accounting Sciences*, 15(2), 1-21. <https://hdl.handle.net/10520/EJC72538>
- Songini, L., Pistoni, A., & Herzig, C. (Eds.). (2013). *Accounting and control for sustainability*. Emerald Group Publishing. doi:10.4324/9781003037200-5
- Szychta, A. (2022). Business budgeting as a tool of scientific management and rationalisation in Poland in the interwar period. *Accounting History*, 27(3), 393-424, doi.org/10.1177/103237322210849
- Thapayom, A. (2019). Strategic management accounting techniques and organizational sustainable performance: evidence from industrial estates in Rayong area, Thailand. *Journal of Modern Management Science*, 12(1), 51-74. <https://so03.tcithaijo.org/index.php/JMMS/article/view/198898>
- THẢO, Đ. T. T. (2022). CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM. *Journal of Science and Technology-IUH*, 58(04). doi.org/10.46242/jstiuh.v58i04.4498 (D. T. T. THAO (2022). FACTORS IMPACTING HOW STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IS USED BY ENTREPRENEURS LISTED ON THE VIETNAM STOCK MARKET. *Journal of Science and Technology-IUH*, 58(04)
- Tran, T.P.L (2023). The factors influencing the application of strategic management accounting techniques and the performance outcomes in Vietnamese enterprises, Ph.D. thesis, University of Economics Ho Chi Minh City. <https://sdh.ueh.edu.vn/gop-y-luan-an-tien-si>
- Tam, N., & Tuan, L. (2020). Factors influencing adoption of activity-based costing in developing countries. *Management Science Letters*, doi.org/ 10(14), 3331-3338,
- Turner, M. J., & Coote, L. V. (2018). Incentives and monitoring: impact on the financial and non-financial orientation of capital budgeting. *Meditari accountancy research*, doi.org/10.1108/MEDAR-02-2017-0117



CONFERENCE PROCEEDINGS

THE 7th INTERNATIONAL CONFERENCE ON FINANCE, ACCOUNTING AND AUDITING ICFAA 2024



NATIONAL ECONOMICS UNIVERSITY PUBLISHING HOUSE

Hanoi, 2024

31.	Accounting Reporting System in Big Data Application Conditions in Vietnam	455
	Le Thi Ngoc Mai	
32.	The Impact of Accounting Conservatism on Bankruptcy Risk of Listed Companies in the Vietnam Stock Market	471
	Nguyen Thi Thu Lien, Nguyen Thao Hoa, Mac Thi My Le, Nguyen Tran Bao Han, Bui Nguyen Khanh Nguyen, Tran Tat Thanh	
33.	Research on the Link between Accounting and Taxation from the Perspective of Financial Statement Preparation in Enterprises in Vietnam	492
	Tran Ngoc Khanh, Nguyen Thanh Tung, Nguyen Thi Tham	
34.	Factors Affecting the Application of Strategic Management Accounting Techniques: Empirical Evidence from Manufacturing Enterprises in the Quang Nam - Da Nang	507
	Nhu Thi Quynh Mai, Tuan Anh Le, Nhan Le Nguyen, Tram Nguyen Thi Huyen, Kien Cao Phuoc	
35.	A Literature Review on the Relationship between Environmental Information Disclosure and Financial Performance: A Study of Listed Firms in Vietnam	524
	Ta Thu Trang, Nguyen Thuy Hang, Khong Dieu Linh, Nguyen Phuong Anh	
36.	Measuring the Level of Environmental Accounting Disclosure of Vietnamese Listed Companies and Their Impact on Financial Performance	539
	Lam Thi Truc Linh, Nguyen Hong Nga, Nguyen Ngoc Tho, Tran Thi Anh Hong	
37.	Real Earning Management and Firm Performance of Firms Listing on Hanoi Stock Exchange: The Mediating Role of Sustainability Disclosure	554
	Nguyen La Soa, Tran Thi Phuong Anh, Nguyen Thi Phuong Anh Hoang Viet Ha, Phung Mai Lan, Nguyen Thi Van Anh	
38.	The Relationship between Corporate Social Responsibility, CEO Power, and Earning Management: An Empirical Study in Vietnam	576
	Pham Nhat Tuan, Yan Jie Yang, Lam Thi Hoang Hoanh	
39.	Impact of Separation of CEO and BOD on the Value Revelance of Accounting Information for Non-financial Firms Listed in Ho Chi Minh Stock Market (HOSE)	596
	Pham Thanh Huong, Le Phan Hoa	
40.	The Impact of ESG Disclosure on the Financial Performance Base on the Accounting of Commercial Banks in Vietnam	609
	Truong Tuong Thinh, Mai Duc Duong, Bui Ngoc Khanh Linh, Tran Tu Anh, Nguyen Minh Thu, Dinh Thi Thanh Binh	



The 7th International Conference on Finance, Accounting and Auditing (ICFAA 2024)
December 21st, 2024
Hanoi City, Vietnam

Factors Affecting the Application of Strategic Management Accounting Techniques: Empirical Evidence from Manufacturing Enterprises in the Quang Nam - Da Nang

*Nhu Thi Quynh Mai^a, Tuan Anh Le^a, Nhan Le Nguyen^a,
Tram Nguyen Thi Huyen^b, Kien Cao Phuoc^c*

*^aDuy Tan University, ^bHCMC University of Technology and Education,
^cThu Duc College of Technology*

Submission date: 25/10/2024

Revision date: 10/11/2024

Acceptance date: 15/11/2024

Abstract

The conventional management accounting method pays little attention to external influences and concentrates on internal planning, control, and decision-making processes within the company. Strategic Management Accounting (SMA) has emerged and developed as a result of this (Bhimani & Bromwich, 2009). Businesses must use the right methods to enable the gathering, processing, and analysis of cost data for strategic planning and decision-making. However, several internal and external factors affect how these strategies are implemented. This study aims to investigate the variables influencing manufacturing companies in the Quang Nam–Da Nang area's adoption of SMA procedures. With a survey sample of 285 businesses, the quantitative survey employed a purposive sampling technique to gather data. The findings show that six factors—benefit-cost, degree of competition, accounting staff expertise, risk-accepting attitude, firm size, and technology adoption—favor SMA approaches.

Keywords: Da Nang, Manufacturing enterprise, Quang Nam, SMA, SMA techniques.

JEL code: M41, M40, M59

1. Introduction

Many recent observations emphasize that SMA is not only about providing data related to enterprises and competitors, but also a series of activities providing and analyzing SMA data

to build and monitor organizational strategies (Phornlaphatrachakorn, 2019). In addition, SMA is considered as an information tool to support directing, planning, controlling and decision-making activities, aiming to achieve strategic and operational success. The information of SMA is achieved through the implementation and application of various SMA techniques (Cinquini and Tenucci, 2010). This information must be future-oriented, externally strategic, market-oriented and customer-focused. A company's market share may be impacted by unforeseen external events, such as the appearance of new competitors or threats from substitute goods and services, in addition to the internal variables under its control. Many firms' current information systems still lack a thorough identification and analysis of these aspects. To help businesses maximize the data and information that is accessible, improve operational efficiency, and boost competitiveness in a business environment that is becoming more complicated, it is crucial to improve information systems (Hutaibat, 2011). This also supports managers in making strategic decisions and monitoring and evaluating strategy implementation outcomes.

Businesses must use contemporary management accounting strategies to enhance customer happiness, lower expenses, and improve product quality if they are to thrive in a highly competitive market. Changes and alterations in the business environment in response to organizational needs are reflected in the development and use of SMA approaches. (Cadez and Guilding, 2008; Cescon, 2019, Dmitrović-Šaponja and Suljović, 2017) have carried out many studies both domestically and abroad that concentrate on large corporations in Western or Japanese countries nations with sizable businesses that have achieved success in innovation. (Turner et al., 2017; Appiah et al., 2020) recognized the contribution of SMA to the economic growth of nations including the US, UK, and Canada. Asian and emerging nations have recently seen a rise in studies on SMA approaches; China, Thailand, and Malaysia have produced several noteworthy studies in this area (Thapayom, 2019). These studies offer insightful information about the use of SMA and its efficacy in various nations and sectors globally. Globalization has given manufacturing companies in the Quang Nam–Da Nang region a lot of opportunities as well as significant problems, especially the limited local market consumption capacities that limit their ability to grow and increase their production capacity. Many companies have found it challenging to increase their market share both domestically and abroad due to a lack of a clear competitive strategy. Therefore, the use of SMA approaches is more important than ever to overcome these issues and boost competitiveness. These methods not only help Quang Nam–Da Nang manufacturing companies create and execute strategies efficiently, but they also help them stay ahead of market changes, enhance production procedures, cut expenses, and boost customer satisfaction. SMA implementation is a practical way to support companies in this area in maintaining and expanding in a market that is becoming more and more competitive.

2. Theoretical framework and methods

2.1. Theoretical framework

The primary motivator for business owners to introduce a new cost structure in their companies is competition. Large-scale businesses in Nairobi Kenya, spanning a range of industries, including construction, mining, industry, agriculture, and mechanics, participated in

a survey assessing the use of SMA. The study's findings showed that Nairobi-based big manufacturing firms had embraced strategic management accounting methods. Target costing and strategic cost analysis were the most often employed methods. Furthermore, the size of the business, organizational culture, and degree of competition from competitors in the industry all had an impact on the use of SMA techniques (Arithi, 2001).

Regarding changes in SMA techniques, Bangara (2011) concluded that most business owners have recognized changes related to the use of techniques for assessing customer satisfaction with products and services, and on-time delivery. Factors influencing the use of these techniques include business strategies and organizational structure. As competition increases, these changes become important to enhance business efficiency. Moreover, financial constraints and the lack of support from senior management were identified as the biggest barriers to changes in management accounting. These are also issues that business owners in Kenyan companies should consider. Using random theory to analyze the relationship with the application of SMA techniques. Kariuk and Kamau's (2016) discovered that the level of industry competition and the use of advanced production technology greatly impacted the application of SMA techniques among manufacturing companies in Kenya. The study also confirmed that benchmarking and focusing on competitors were the most dominant techniques used by manufacturing companies in Kenya. The accounting system plays a key role in the company's organizational structure, demonstrating that the integration of SMA practices depends on the coordination between external and internal factors and accounting management practices. Shahzadi et al., (2018) identified basic factors such as organizational structure, environmental uncertainty, and advanced production technology as influencing changes in the management accounting system. (Ussahawanitchakit, 2017; Thapayom, 2019) investigated the effects of customer and competitor accounting on achieving business goals in Thailand. The results showed that customer profit analysis, evaluating customers as assets, monitoring competitive positioning, and assessing competitive effectiveness significantly positively impacted competitive advantage.

Examining the relationship between influencing factors and the use of SMA techniques and their impact on strategic decisions of companies in Italy. Cescon et al., (2019) concluded that the level of market competition influences strategic pricing, balanced scorecards, and target costing.

H1: Market Competitiveness (MCT) has a positive relationship with adopting the SMA technique.

Enterprise production technology research uses a range of approaches. The intricacy of production procedures and the application of cutting-edge manufacturing technologies which may include computer integration and flexible manufacturing systems are important factors. These are crucial elements in manufacturing technology empirical research.

To assess an organization's production technology, Abdel-Kader and Luther (2008) used the intricacy of production processes and the implementation of techniques like Just-In-Time (JIT) and Total Quality Management (TQM). Production technology was measured by Baines and Langfield-Smith (2003) that using criteria such as manufacturing integration, flexible

manufacturing systems, TQM, JIT, and Enterprise Resource Planning (ERP) systems. Likert scales were frequently used in participant surveys in subsequent research.

Production technology is essential to businesses and has a big impact on how quality control and comprehensive management are used. The amount of data collected from management accounting information systems in South Korean manufacturing enterprises was positively correlated with production technology (Choe, 2004). Abdel-Maksoud et al. (2005) discovered that companies that made significant investments in TQM, JIT, and advanced production technologies were more likely to use sophisticated management accounting systems.

Additionally, Al-Omiri & Drury (2007) found a positive correlation between the utilization of lean manufacturing and JIT approaches and the complexity of cost systems. The impact of internal and external factors on the adoption of management accounting in UK food and beverage companies was evaluated by Abdel-Kader & Luther (2008) using data. They concluded that businesses that prioritize TQM, JIT, and production process automation are more likely to use sophisticated management accounting solutions. Businesses that use advanced manufacturing methods are more likely to be interested in advanced management accounting solutions. A similar association has also been shown in studies conducted in Vietnam (Toan & Nuong, 2020).

H2: Applied Technology (ATP) has a positive relationship with adopting the SMA technique.

The quality and experience of accounting professionals have a big impact on how SMA techniques are used in businesses. (Haldma and Lääts, 2002; Al-Omiri, 2003) has a substantial impact on their capacity to implement management accounting (MA) concepts in organizations. One important subgroup within the MA area is SMA. Therefore, the professional competency of accountants may be one factor influencing the adoption of SMA procedures in enterprises. Vedd and Kouhy (2005) have studied the role of MA in business strategy, emphasizing the need to understand and effectively apply SMA methodologies. These methods include collecting, evaluating, and condensing information relevant to strategic management. Because of this, accountants must be knowledgeable about the organization's objectives and strategies in addition to MA-related subjects.

H3: The Accounting Staff's Competency (AQS) has a positive relationship with SMA technique adoption.

Researchers concur that weighing the advantages of a project or choice is crucial when starting one or making a business decision. Business managers also need to figure out how much the project or choice will cost overall. Since its introduction by Drèze and Stern in 1987, the cost-benefit theory has gained widespread application in many economic sectors and attracted the interest of numerous academics (Stuart and Ord, 2010). Managers frequently take the cost-benefit ratio into account when putting SMA principles into practice in businesses. Accordingly, managers are more inclined to use SMA techniques if the prices are affordable and the advantages of SMA information greatly aid in operations, management, and decision-making (Tan, 2021).

H4: Benefit-cost relationship (BCA) has a positive relationship with adopting the SMA technique.

The adoption of SMA approaches is significantly influenced by the size of the enterprise. Because size has a direct impact on resources, operational complexity, and the need for management information, larger businesses typically use more SMA strategies. Metrics including revenue, workforce size, and asset value are commonly used to evaluate size. An advanced SMA system is frequently needed by large organizations with complex and varied business plans to facilitate performance monitoring and reporting that is in line with strategic goals. Cadez & Guilding (2008) showed that more widespread usage of SMA is correlated with increased revenue. (Quy, 2021; Nga, 2023) agreed that further supports the association between SMA adoption and corporate size. This research supports the hypothesis that enterprise size has a major influence on SMA method deployment. In particular, larger businesses typically spend more on cutting-edge management strategies to maximize operational effectiveness and accomplish strategic goals.

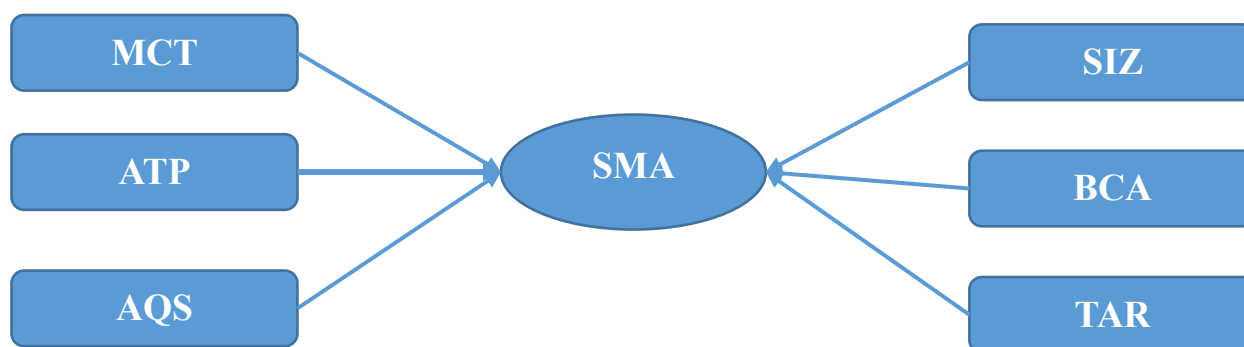
H5: Firm size (SIZ) has a positive relationship with adopting the SMA technique.

Global competitiveness has increased due to globalization, causing markets and industries to fluctuate constantly. Many firms have been forced to reorient their goals and implement strategic change as a result of this, mostly through ongoing innovation and the creation of new goods with short lifespans. Theriou and Aggelidis (2014) evaluated how the design and implementation of management accounting systems affected the risk characteristics of the Board of Directors, such as risk acceptance inclinations and risk perception. Accepting risk encourages proactive strategic management and gives decision-makers more confidence. Businesses continue to address risks while looking for new opportunities proactively. As a tool for strategic management, SMA fosters innovation and creativity in addition to assisting in risk assessment and management (Liem, 2021).

H6: Risk acceptance tendency (TAR) has a positive relationship with adopting the SMA technique.

Based on the study of documents related to this research issue, the author has synthesized 6 hypotheses of factors affecting the implementation of KTQTCL (as shown in Figure 1).

Fig. 1. Overview of the research model



Source: Author's proposal

2.2. Methodology

The study employs qualitative and quantitative research methods to develop the research model and measure latent variables. Initially, qualitative research involves collecting information from literature and expert interviews to create scales and design the survey questionnaire. Subsequently, the study determines the sample size, including the scale and characteristics of the sample, to ensure the representativeness and reliability of the collected data. The questionnaire is designed to reflect the latent variables to be measured accurately. Finally, the collected data is processed using SPSS 26.0. This approach strengthens the validity and reliability of measurement scales while clarifying the relationships among variables within the structural model. By combining these elements, the research is better positioned to produce accurate, dependable results that effectively meet its objectives.

Scales of measurement

The survey questions are designed using a 5-point Likert scale. The Likert scale allows respondents to rate their level of agreement or disagreement with each question, ranging from "strongly disagree" to "strongly agree." (Tabachnick and Fidell, 2007).

Table 1. Scale measuring factors in the research model

Observational Variable	Measurement Scale	Source
Applied Technology (ATP)		
ATP1	Technology optimizes employee workflows and manages information effectively	Al-Omiri and Drury, (2007); Azudin and Mansor, (2018)
ATP2	The company’s products are produced based on advanced technology	
ATP3	Product quality is tested/evaluated using computers	
ATP4	The accounting information system is computerized	
Benefit-Cost Analysis (BCA)		
BCA1	The company is willing to invest in costs, facilities, technology, and training resources	Hùng (2016); Tan (2021)
BCA2	The benefits derived outweigh the costs when the company applies cost-management accounting	
BCA3	The cost of management accounting is justified by the benefits it brings to the company	
Accounting Staff Qualification (AQS)		
AQS1	Accounting staff supports the development of the company’s business strategy	McChlery and Rolfe (2004) Soa et al.(2022)
AQS2	Accounting staff have at least a bachelor's degree in accounting or finance	
AQS3	Accounting staff are familiar with strategic management accounting techniques	

Observational Variable		Measurement Scale	Source
AQS4	Accounting staff can analyze business issues and relate them to financial results and other strategies		
Risk Acceptance Trends (ATR)			
ATR1	When faced with uncertainty in decision-making, the company tends to adopt a cautious approach, waiting for the right time to minimize risk from mistakes	Kraiczy et al., (2015)	
ATR2	To achieve company goals, managers need to take bold actions and have a daring personality		
ATR3	The company is willing to face risks and failures when applying modern management accounting techniques		
Firm size(SIZ)			
SIZE 1	As the average number of employees increases, the ability to implement SMA techniques also increases	Hoque and James (2000). (Quy, 2021); (Tram, 2021)	
SIZ2	The charter capital increases and the ability to implement SMA techniques also increases		
SIZ3	The total asset value on the balance sheet increases, and the ability to SMA techniques also increases		
Market competition level (MCT)			
MCT1	Companies face competitive pressure regarding raw materials and human resources	Cadez and Guiding (2008)	
MCT2	Companies face competitive pressure regarding the diversity of product types		
MCT3	Companies face competitive pressure regarding the quality and price of products.		
MCT4	Companies face pressure from the market and distribution channels		
Strategic Management Accounting (SMA)			
SMA1	Attribute cost techniques	Cadez and Guiding (2008)	
SMA2	Target cost techniques		
SMA3	Quality cost techniques		
SMA4	Value chain cost		
SMA5	Benchmarking		
SMA6	Balanced Scorecard		
SMA7	Strategic pricing		
SMA8	Competitor position monitoring		
SMA9	Customer profit analysis		

Source: Author's synthesis

Questionnaire and sampling

The author first established preliminary discussions with specialists in Da Nang, Quang Nam after arranging interview schedules with the experts. To allow the experts time to research and prepare pertinent content relating to the issue, the author emailed them a preliminary questionnaire before each interview. The author reintroduced the meeting's goals, the study topic, and personal information during the interview. The interview periods ranged from 30 to 60 minutes, and the discussion subjects were arranged chronologically (Lan, 2023). To make note-taking and information editing easier, the author additionally asked for permission to record the interviews (Tram, 2021). According to the author's research, eight criteria affect how management accounting procedures are applied and how they affect the decision-making process in Quang Nam-Da Nang manufacturing companies. Experts agree on all of these factors.

Kaplan and Maxwell (2005) have no fixed rule for the number of samples in qualitative research. The sample size depends on research objectives, methodology, and available resources. Saturation occurs when additional data collection no longer provides new information, indicating that the study has gathered sufficient data. Therefore, approximately 13 experts were selected for interviews to ensure representative and resource-efficient sampling. The survey participants are experts knowledgeable about strategic management accounting, including business owners, senior managers such as CFOs/Business Directors/Vice Directors, and middle managers such as chief accountants working in manufacturing companies, as well as Lecturers/research staff with extensive experience in teaching/research at universities/institutes. Selecting these participants for interviews is appropriate because they possess the knowledge and experience necessary for applying and studying SMA techniques, ensuring that the information collected from the interviews will be accurate and valuable for the research.

In addition to maintaining the original scales' meaning and content, this translation and modification procedure ensures that the study's questions are pertinent to the study's context. Hair et al., (2018) suggested that a sample size of at least 50 is necessary; a sample size of 100 is ideal. Additionally, this sample size satisfies the prerequisites for doing multivariate regression and EFA. Thus, 350 businesses make up the sample size that the author used in this study. Each business will receive one survey questionnaire, and 258 valid replies are anticipated.

3. Results and discussion

3.1. Results

Most respondents hold positions as senior or middle managers, making up nearly 68% of the sample, with business owners or legal representatives accounting for 33%. The gender distribution is fairly balanced, with 57.8% male and 42.2% female participants, indicating a diverse workforce. In terms of education, the majority of participants (69.4%) have a university degree, and 21.7% have postgraduate qualifications, reflecting a highly educated sample. The industries represented are primarily industrial, with steel production (31.4%) and mechanical engineering (27.9%) being the most prominent, followed by packaged food processing (17.8%).

When it comes to company size, most respondents work in companies with 200 to 300 employees (51.2%), and 39.1% work in companies with over 300 employees. Regarding asset size, the majority of companies (61.2%) have assets between 0 to 100 billion VND, while 29.1% have assets under 20 billion VND, and only 9.7% exceed 100 billion VND. Overall, the survey primarily includes professionals in medium to large-sized companies within the industrial sector, with a well-educated and predominantly managerial workforce.

The level of implementation of SMA techniques in enterprises

Only nine of the sixteen strategic management accounting strategies that were indicated in surveys conducted at manufacturing companies were used by companies including: Life-cycle costing, Quality costing, Target costing, Integrated performance measurement, Strategic pricing, Balanced scorecard, Customer profitability analysis, Benchmarking, Attribute costing. Due to their lack of popularity among accountants working in Quang Nam-Da Nang manufacturing companies and the possibility that some of them could confuse the respondents, the remaining strategies were dropped.

The research findings below were obtained through testing EFA models using SPSS version 26.0.

Table 2. Cronbach Alpha factor reliability assessment table

Name of Sacle	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ATR	0.593-0.704	0.788(03)
AQS	0.672-0.694	0.845(04)
MCT	0.666-0.702	0.849(04)
SIZ	0.600-0.634	0.778(03)
ATP	0.622-0.690	0.835(04)
BCA	0.639-0.674	0.802(03)

Source: Author's synthesis

Table 2 shows that all scales show satisfactory levels of reliability, with Cronbach's Alpha values mostly above 0.75, indicating adequate to strong internal consistency across items. These metrics suggest that each scale is reliable for measuring its respective construct, though minor improvements might be possible for scales with slightly lower corrected item-total correlations. Table 3 displays the results of the tests that were performed. It shows that Bartlett's Test was statistically significant with a p-value less than 0.05 and that the KMO value (0.875) was larger than 0.5 but less than 1. These results support the conclusion that the Exploratory Factor Analysis (EFA) model was a suitable tool for assessing the independent variables' scale values.

Table 3. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2384.123
	df	210
	Sig.	.000

Source: Author's synthesis

The results of the analysis presented in Table 6 indicate that the observed variables accounted for a variance of 70.333%. Therefore, the EFA model was deemed suitable leading to the acceptance of the scale.

Table 4. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.564	31.256	31.256	6.564	31.256	31.256	2.795	13.308	13.308
2	2.780	13.237	44.493	2.780	13.237	44.493	2.757	13.130	26.438
3	1.588	7.561	52.054	1.588	7.561	52.054	2.710	12.905	39.342
4	1.459	6.947	59.001	1.459	6.947	59.001	2.243	10.680	50.023
5	1.334	6.353	65.354	1.334	6.353	65.354	2.150	10.236	60.258
6	1.046	4.979	70.333	1.046	4.979	70.333	2.116	10.074	70.333

Source: Author's synthesis

The researchers conducted a factor analysis test using the 18 observed variables to ensure the reliability of the factors in the four groups of independent variables. The findings of this test are reported in Table 5.

Table 5. Matrix of rotational factors

Rotated Component Matrix						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
AQS3	.815					
AQS1	.805					
AQS4	.799					
AQS2	.794					
ATP1		.794				

Rotated Component Matrix						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
ATP3		.743				
ATP4		.737				
ATP2		.723				
MCT2			.806			
MCT3			.786			
MCT1			.763			
MCT4			.725			
BCA1				.811		
BCA2				.798		
BCA3				.783		
SIZ2					.857	
SIZ1					.790	
SIZ3					.777	
TAR1						.793
TAR3						.760
TAR2						.711

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Source: Author's synthesis

The findings of the exploratory factor analysis (EFA) that was done to make sure the factors for the four sets of independent variables were reliable are shown in Table 5. All of the factor loadings for the observed variables were significant, according to the analysis, with values greater than 0.5. Regarding the measurement variables for each factor, the EFA model produced six factors that agreed with the original hypothesis.

Table 6 displays that the adjusted R² coefficient was 68% demonstrating the level of variation in the dependent variables explained by the independent variables.

Table 6. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.829 ^a	.688	.680	.35762	1.931

a. Predictors: (Constant), MCT, BCS, AQS, ATP, SIZ, TAR

b. Dependent Variable: SMA

Source: Author's synthesis

Table 7. Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.035	.166		.209	.835		
	SIZ	.071	.032	.088	2.244	.026	.803	1.246
	AQS	.081	.035	.090	2.301	.022	.818	1.222
	MCT	.251	.040	.299	6.244	.000	.543	1.842
	ATP	.164	.038	.195	4.332	.000	.615	1.625
	BCA	.176	.035	.211	5.075	.000	.719	1.391
	ATR	.237	.035	.283	6.684	.000	.693	1.443

a. Dependent Variable: SMA

Source: Author's synthesis

All independent variables (SIZ, AQS, MCT, ATP, BCA, ATR) are statistically significant predictors of SMA, with low levels of multicollinearity. The variables MCT, ATR, and BCA, in particular, show strong relationships with the dependent variable, given their high t-values and standardized coefficients. This model provides reliable insights into how these predictors contribute to variations in SMA.

3.2. Discussion

With the above results, the study proceeds to discuss the impact of various factors on the application of strategic management accounting techniques as follows:

Firstly, businesses are using SMA methodologies to provide thorough information on production costs and operational performance, as a result of the severe rivalry in the market (Manyaeva et al., 2016). SMA facilitates strategic risk management, assisting companies in evaluating and successfully addressing obstacles in the competitive landscape. Following the roadmap for integration into regional and global economic organizations, these findings also provide regulatory bodies with a basis upon which to build and execute policies that guarantee

a fair competitive environment and to implement tax incentives for manufacturing companies. SMA becomes an important tool in a competitive setting that helps companies react nimbly to changes in the market. Businesses can modify their plans to handle obstacles in the business environment, maintain competitive pricing, and optimize production processes thanks to this technique's quick information and feedback (Lan, 2023).

Secondly, the use of strategic management accounting procedures is undergoing significant change due to technology. A beta coefficient of 0.195 indicates that the degree of application of strategic management accounting (SMA) procedures increases with technological advancement. Using technical innovations like Integrated Accounting Information Systems (ERP) and Big Data and Analytics technologies is a good way to improve the use of strategic management accounting (SMA) techniques. Amiri and Amiri (2014) highlighted that advancements in technology can enhance an organization's internal role, opening up the possibility for management departments to independently identify the most suitable management techniques to optimize the decision-making process. Nair and Soon Nian(2017) emphasized that technological advancements in production have a particularly significant impact on larger enterprises compared to small and medium-sized businesses. Advanced manufacturing machinery has proven to support larger businesses in their production activities, enhancing both performance and accuracy.

Thirdly, the application of SMA methodologies heavily relies on the accounting staff's experience. Applying strategic methods effectively requires a thorough understanding of SMA. The effectiveness of the implementation process is largely determined by many critical criteria, including the ability to use accounting technology, communicate and interact with others, negotiate and persuade, and have the capacity for continual learning. The variable TD in this study has a beta coefficient of 0.9, suggesting that the degree of SMA technique adoption rises in tandem with personnel qualifications. Vedd and Kouhy (2005) contextualized the connection between SMA and company strategy. Accountants must possess a high degree of knowledge and expertise to comprehend and use SMA approaches, which include obtaining, processing, and reporting information about strategic management. As a result, accountants need to grasp the business objectives and strategy and have a thorough understanding of SMA elements.

Fourthly, a particular cost-benefit analysis must be carried out to improve efficient management between investment expenses and the advantages obtained from applying SMA approaches (Tan, 2021). This aids in figuring out the required amount of investment and keeping spending under control in line with strategic goals. Risk reduction, better strategic decision-making, increased performance, and resource optimization are some of the particular advantages of SMA approaches. This indicates that SMA investment fees are an investment that offers long-term value and development potential rather than only being an expense (Hung, 2016). To improve management quality and attain the flexibility required in today's business environment, managers are more likely to support and encourage the implementation and application of SMA techniques when they understand that the investment costs are reasonable and the benefits are significant.

Thirdly, Growing a manufacturing company's size is a difficult task that calls for meticulous planning and the application of a strategic plan. Factors like sales, personnel count, and asset value are frequently used to determine a company's size. SMA systems must be intricately designed to assess and report performance under the more complicated and varied business plans of larger companies. enterprises with larger sales typically use more SMA approaches (Cadez and Guilding, 2008). (Quy, 2021; Nga, 2023) have also confirmed that the element of size affects how SMA approaches are applied.

The last, The basis for considering risk as an opportunity as well as a difficulty is risk acceptance (Liem, 2021). Accepting risk encourages proactive strategic management and boosts decision-making confidence. Companies continually look for new opportunities in addition to being proactive in responding to dangers. As a tool for strategic management, SMA fosters innovation and creativity in addition to assisting with risk assessment and management.

4. Conclusions and policy implications

The use of SMA approaches is impacted by several factors, such as firm size, technology adoption, risk-accepting attitude, accounting staff knowledge, degree of competition, and benefit-cost analysis. Together, these elements influence how well SMA approaches are applied, how they support strategic decision-making, and how well a firm performs overall. Businesses can maximize the use of SMA approaches, improve their competitive edge, and promote long-term growth and sustainability by comprehending and addressing these important drivers. Moreover, centralizing accounting and financial data from multiple sources through the use of ERP systems offers a thorough understanding of the financial and accounting status, which is an essential starting point for putting SMA into practice. Businesses may make decisions based on precise and comprehensive information thanks to big data and analytics technology, which can handle massive amounts of financial and production data. This helps to assist strategic management. Building a digital work environment and training employees in new technological skills helps businesses effectively apply KTQTCL techniques. The synchronization between these techniques and technological innovations will create a strong ecosystem that supports the strategic management process and improves the production performance of businesses. For SMA to be successfully incorporated into organizational procedures, a thorough strategy that considers these factors is necessary.

References

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2–27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>.
- Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research*, 18(4), 399–424. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.002>.

Al-Omiri, M. F. R. (2003). *The diffusion of management accounting innovations: a study of the factors influencing the adoption, implementation levels and success of ABC* (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).

Amiri, S., & Amiri, N. (2014). Information Technology (IT) and its Role in Accounting Practice. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 28–32.

Appiah, B. K., Donghui, Z., Majumder, S. C., & Monaheng, M. P. (2020). Effects of environmental strategy, uncertainty and top management commitment on the environmental performance: role of environmental management accounting and environmental management control system. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(1), 360–370. <https://doi.org/10.32479/ijeep.8697>.

Arithi, P. M. (2001). *Application of strategic management accounting by large manufacturing companies in Nairobi*.

Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222–226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>.

Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 675–698. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2).

Bangara, S. N. (2011). *Management accounting change; An exploratory study of large manufacturing companies in Kenya*.

Bhimani, A., & Bromwich, M. (2009). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Elsevier.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>.

Cescon, F. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23(3), 605–636. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9431-y>.

Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling?. *Journal of Accounting & organizational change*, 6(2), 228–259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>.

Dmitrović-Šaponja, L., & Suljović, E. (2017). Strategic management accounting in the Republic of Serbia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1), 1829–1839. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1392884>.

Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.

Haldma, T., & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13(4), 379–400. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0197>.

Hung, T. N. (2016). *Factors Influencing the Application of Management Accounting in Small and Medium Enterprises in Vietnam*. Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City.

Hutaibat, K. A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education. In *International Journal of Business and Management* (Vol. 6, Issue 11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>.

Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research methods for evaluating computer information system*. (pp. 30–35). NY: Springer New York.

Kariuki, S. N., & Kamau, C. G. (2016). Organizational contingencies influencing the adoption of strategic management accounting practices among manufacturing firms in Kenya. In *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* (Vol. 5, Issue 4, pp. 167–182). www.garph.co.uk.

Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334–348. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>.

Lan, T. T. P. (2023). *Factors Affecting the Application of Strategic Management Accounting Techniques and Performance Outcomes in Vietnamese Enterprises*. Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City.

Liem, V. T. (2021). *The Impact of Managers' Risk-Taking Propensity on the Use of Management Accounting Information Systems and Financial Performance in Textile and Garment Enterprises*. Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City.

Manyaeve, V. A., Piskunov, V. A., & Fomin, V. P. (2016). Strategic management accounting of company costs. *International Review of Management and Marketing*, 6(5), 255–264.

McChlery, S., & Rolfe, T. (2004). *University costing systems: A case study on value management*. (pp. 67–87). *Journal of Finance and Management in Public Services*.

Nair, S., & Soon Nian, Y. (2017). Factors Affecting Management Accounting Practices in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 177. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p177>.

Nga, P. T. T. (2023). *Strategic Management Accounting Application Discussions for the Tourism Business*.

Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of transformational leadership, organisational learning and technological innovation on strategic management accounting in Thailand's financial institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 165–188.

Quy, B. T. T. (2021). *Factors Influencing the Adoption of Strategic Management Accounting and Its Impact on Performance in Manufacturing and Research Enterprises in the Southeast Region of Vietnam*. Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City.

Shahzadi, S., Khan, R., Toor, M., & Haq, A. ul. (2018). Impact of external and internal factors on management accounting practices: a study of Pakistan. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 211–223. <https://doi.org/10.1108/AJAR-08-2018-0023>.

Soa, N. La, Trang, D. T. T., & Han, T. T. (2022). Factors affecting the implementation of Strategic Management Accounting (SMA): An Empirical evident from medium - sized enterprises of Vietnam. *Accounting*, 8(3), 249–258. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2022.1.003>.

Stuart, A., & Ord, K. (2010). *Kendall's advanced theory of statistics, distribution theory*. John Wiley & Sons.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA (Vol.724)*. Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Tan, L. V. (2021). *A Study on Cost Management Accounting in Wood Processing Enterprises in the South Central Region*. Doctoral dissertation, National Economics University, Hanoi.

Thapayom, A. (2019). *Customer Accounting and Competitor Accounting as a Strategic Approach for Goal Achievement: Evidence from Auto Parts Manufacturing Companies in Thailand*.

Theriou, N. G., & Aggelidis, V. (2014). Management Accounting Systems, Top Management Team's Risk Characteristics and their Effect on Strategic Change. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 2(2).

Pham, N. T., Le, T. M. N. (2020). Factors affecting the use of management accounting at public units in the area of Ho Chi Minh City. In the international conference on - CIFBA 2020.

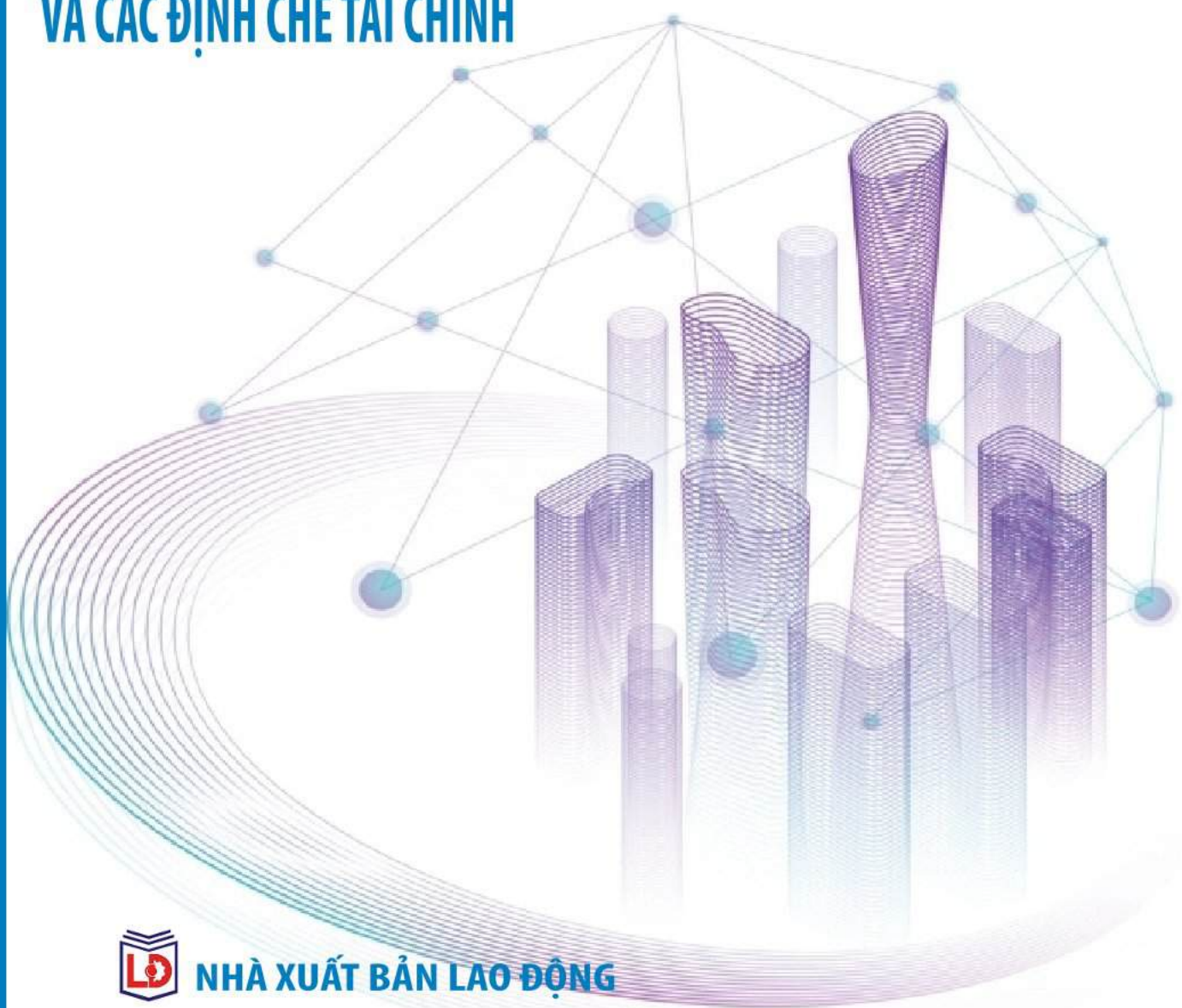
Tram, L. T. H (2021). *Factors Affecting the Implementation of Management Accounting Techniques in Small and Medium Manufacturing Enterprises in Vietnam*. Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City.

Turner, M. J., Way, S. A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>.

Vedd, R., & Kouhy, R. (2005). The interface between management accounting and strategic human resource management: Four grounded theory case studies. *Journal of Applied Accounting Research*, 7(3), 117–153. <https://doi.org/10.1108/96754260580001043>.

KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA

KINH DOANH CÓ TRÁCH NHIỆM HƯỚNG ĐẾN MỤC TIÊU
PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG KHU VỰC DOANH NGHIỆP
VÀ CÁC ĐỊNH CHẾ TÀI CHÍNH



91. Đẩy mạnh ứng dụng Fintech để nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động bán lẻ tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Bình Dương
Nguyễn Hán Khanh, Trần Kim Thoa 950
92. Nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo hướng tới mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam
Nguyễn Thị Trang, Trần Thị Hồng Phương 960
93. Phát triển sản phẩm du lịch xanh của doanh nghiệp lữ hành từ góc nhìn quản trị nguồn nhân lực
Nguyễn Thị Thúy Hằng 971
94. Mối quan hệ giữa hành vi tẩy xanh và danh tiếng của doanh nghiệp: Vai trò trung gian của yếu tố niềm tin xanh
Bùi Thị Thu Loan, Nguyễn Thị Hồng Nga, Trần Thị Bích Ngọc, Nguyễn Thị Vân Anh, Trịnh Thị Thu Hà, Trương Thị Hoàng Hải 980
95. Tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến khả năng đổi mới sản phẩm của các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Vai trò trung gian của quản trị tri thức
Thân Thanh Sơn, Lê Anh Tuấn & Lê Ba Phong 992
96. Phát triển kinh tế xanh bền vững trong bối cảnh nền kinh tế số đối với Việt Nam, bài học kinh nghiệm từ Trung Quốc
Ngô Anh Thái 1004
97. Phát triển du lịch xanh và những vận dụng trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam
Đỗ Thị Ngân, Mai Hiên, Vũ Thị Hoàn, Phùng Thị Hạnh 1010
98. Tác động của công nghệ tài chính đến sự phát triển của ngành ngân hàng truyền thống
Hồ Thị Thanh Hoài 1015
99. Tác động của các yếu tố tổ chức tới hành vi sáng tạo xanh của nhân viên: Vai trò trung gian của cam kết tổ chức xanh và sự rõ ràng về vai trò
Nguyễn Văn Hiến 1021
- PHẦN 4 – CÁC CHỦ ĐỀ LIÊN QUAN KHÁC**
100. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực gia công xuất khẩu của Tập đoàn dệt may Việt Nam (Vinatex) trong bối cảnh kinh tế mới
Đỗ Hương Quỳnh 1023
101. Tác động của lợi nhuận thị trường chứng khoán và chỉ số rủi ro địa chính trị đến niềm tin của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các nước OECD
Tạ Khánh Linh, Nguyễn Ngọc Quỳnh Anh, Phạm Nguyễn Ngọc Diễm, Nguyễn Xuân Hoa, Đinh Nguyễn Gia Hân, Huỳnh Hiền Hải 1024
102. Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kế toán quản trị chiến lược và tác động đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam: Thiết kế nghiên cứu định tính
Mai Thị Quỳnh Như, Lê Đức Toàn, Hà Phước Vũ, Lê Anh Tuấn 1040
103. Trải nghiệm giác quan và sự hài lòng của du khách Việt với các chương trình văn hóa nghệ thuật đêm
Phạm Thị Huyền, Lý Thiên Hương, Nguyễn Ái Vân Chi, Ngô Nhật Anh, Lê Hiền Mai, Phạm Đỗ Minh Giang, Trần Việt An 1055

104. Các vấn đề liên quan đến việc công nhận, thu hồi, trả lại khu vực biển và gia hạn thời hạn sử dụng khu vực biển tại Việt Nam trong bối cảnh phát triển kinh tế biển bền vững
Nguyễn Thị Cẩm Hồng, Trần Hoàng Tuấn Đạt 1070
105. Hành vi người tiêu dùng đối với hoạt động phát trực tiếp bán hàng trên TikTok
Trương Thị Thu Hương, Lê Thị Bích Lan 1076
106. Nghiên cứu về tác động của Deepfake đến lòng tin công chúng trong Digital Marketing của hệ thống bán lẻ
Nguyễn Thị Hội, Đỗ Thị Hào, Trần Trung Hiếu, Đặng Quốc Trung 1086
107. Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định mua bảo hiểm phi nhân thọ tại khu vực đồng bằng sông Hồng: Nghiên cứu trong bối cảnh sau thảm họa bão Yagi
Nguyễn Xuân Tiệp, Hoàng Hồng Ngọc, Lê Quỳnh Anh, Nguyễn Thị Ngân Hà, Nguyễn Minh Đăng, Hà Đại Dương 1104
108. Ảnh hưởng của quyền lực Tổng giám đốc đến chất lượng báo cáo tài chính: Bằng chứng thực nghiệm từ các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam
Nguyễn Thị Mai Anh, Lương Thắng Kiệt, Võ Thùy Linh, Nguyễn Thị Thanh Thảo, Lưu Thị Khánh Linh, Đặng Thị Minh Thư 1121
109. Tiền kỹ thuật số của Ngân hàng trung ương: Nghiên cứu trường hợp Trung Quốc và một số gợi mở cho Việt Nam
Nguyễn Thị Hạ 1137
110. Ý định mua sắm bền vững trực tuyến của thế hệ Z: Vai trò đồng thời của mối quan tâm môi trường và thái độ
Nguyễn Đình Ưông, Huỳnh Thanh Huy, Trương Huỳnh Như, Trần Huỳnh Yến Khoa, Nguyễn Bé Ngọc 1153
111. Nghiên cứu các yếu tố tác động đến ý định chuyển đổi sang sử dụng thực phẩm hữu cơ trên địa bàn thành phố Hà Nội
Cao Thị Phương Thủy, Bùi Thùy Dương 1168
112. Sử dụng mạng xã hội có ảnh hưởng đến ý định mua hàng hóa xanh: Nghiên cứu sử dụng mô hình TPB trên sinh viên ngành du lịch trường đại học thủ đô Hà Nội
Đặng Thị Minh Hiền, Lê Vũ Toàn 1179
113. Nghiên cứu khả năng ứng dụng của hệ thống lưu trữ năng lượng kết hợp năng lượng tái tạo trong khu công nghiệp theo hướng khử Các-bon
Nguyễn Hoàng Lan, Nguyễn Thị Huyền Trang 1180
114. Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định tham gia vào nền kinh tế chia sẻ của sinh viên trường Đại học Công nghiệp Hà Nội
Phan Thị Vân Ly, Đoàn Thị Hương Lý, Trần Phương Linh, Vương Kim Quỳnh, Nguyễn Thị Vân Thư, Nguyễn Thị Vân Anh 1198
115. Tác động của công nghệ Blockchain đến niềm tin của người tiêu dùng trong chuỗi cung ứng thực phẩm ngắn (SFSCS) trên địa bàn Hà Nội
Trần Thanh Chúc, Nguyễn Vũ Duy, Trần Thị Mai Hương, Bùi Mỹ Tâm, Nguyễn Thị Vân Anh 1210
116. Nghiên cứu vận dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát trong doanh nghiệp nhỏ và vừa
Tô Minh Ánh, Trần Phương Nga, Trần Thu Huyền 1226

	<i>Trang</i>
117. Tác động của các nhân tố đến cấu trúc vốn, vai trò điều tiết của quy mô doanh nghiệp: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp chế biến thức ăn chăn nuôi <i>Nguyễn Thị Xuân</i>	1241
118. Ngân hàng hợp kênh: Vai trò của chất lượng tích hợp và giá trị cảm nhận đến lòng trung thành của khách hàng <i>Nguyễn Hương Ly, Đinh Thị Huyền Anh, Nguyễn Phương Thảo, Đào Việt Hùng, Vũ Ngọc Minh Anh, Hoàng Thị Lan Hương</i>	1257
119. Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân – Một tiền đề cơ sở để ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam phát triển bền vững trên thị trường tài chính – ngân hàng <i>Trần Ngọc Diệp</i>	1258
120. Tác động của các chính sách của nhà nước đến chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam <i>Vũ Mai Anh, Nguyễn Thị Lan Anh, Nguyễn Thị Thuý, Vũ Quỳnh Anh, Hoàng Thị Tú Chinh, Phạm Thu Huyền</i>	1270
121. Ảnh hưởng của FOMO lên mua sắm bốc đồng: Xây dựng thói quen tiêu dùng bền vững cho người tiêu dùng trung niên tại Việt Nam <i>Cung Thị Linh Chi, Phan Thu An, Đào Đức Anh, Khổng Thị Lan Anh, Nguyễn Mạnh Thế</i>	1277
122. Phát triển sản phẩm sáng tạo trong công nghiệp văn hoá tại Việt Nam <i>Trần Thị Ngọc Quyên</i>	1289
123. Ảnh hưởng của Fintech tới khả năng khởi nghiệp của sinh viên các trường đại học tại Hà Nội <i>Đỗ Hải Hưng, Trần Thị Thanh Thanh, Lê Thị Thanh Thảo, Lê Thị Hồng, Trần Thị Phương Thảo, Lê Thị Lan</i>	1297
124. Mức độ phát triển ngân hàng số tại một số ngân hàng thương mại Việt Nam <i>Bùi Thị Hạnh</i>	1310
125. Xuất khẩu của Việt Nam trong bối cảnh phát triển bền vững: Cơ hội và thách thức <i>Vũ Huyền Trang, Nguyễn Thị Thuý</i>	1324
126. Nghiên cứu mức độ chuyển đổi số trong các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam <i>Nguyễn Thị Hoa, Nguyễn Chung Thuỷ</i>	1334
127. Giải pháp nâng cao chỉ số CASA trong các ngân hàng thương mại tại Việt Nam <i>Nguyễn Chung Thuỷ</i>	1346
128. Vai trò của FTA và CPTPP trong giảm thiểu tác động tiêu cực từ chính sách bảo hộ thương mại của Hoa Kỳ <i>Nghiêm Xuân Khoát</i>	1358
129. Tác động của mạng xã hội đến ý định khởi nghiệp số của sinh viên Đại học Bách khoa Hà Nội: Sử dụng mô hình TPB mở rộng <i>Lê Vũ Toàn, Vũ Diệu Linh, Nguyễn Hoàng Mạnh Hà, Nguyễn Hoàng Vũ, Hồ Thị Minh Huyền</i>	1368
130. Nghiên cứu ảnh hưởng của chất lượng dịch vụ tàu Metro đến sự hài lòng của khách hàng tuyến Nhôn – Cầu Giấy <i>Phùng Thị Kim Phượng, Phạm Thanh Thùy, Lê Đại Hiệp, Nguyễn Thị Thu, Nguyễn Thị Thùy Linh</i>	1379

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI VIỆT NAM: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Mai Thị Quỳnh Như^{1*}, Lê Đức Toàn², Hà Phước Vũ³, Lê Anh Tuấn⁴

¹Khoa Kế toán, Trường Kinh tế* Kinh doanh, Đại học Duy Tân

²Viện Nghiên cứu Kinh tế-Xã hội, Đại học Duy Tân

³Khoa Kế toán, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

⁴Khoa Kế toán, Trường Kinh tế* Kinh doanh, Đại học Duy Tân

*Email: maitquynhnhu@dtu.edu.vn

Tóm tắt

Kế toán quản trị chiến lược (SMA) đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các doanh nghiệp sản xuất nâng cao lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong những thị trường năng động như Việt Nam. Nghiên cứu này tập trung xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA và đánh giá tác động của nó đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Dựa trên tổng quan tài liệu, nghiên cứu đề xuất một mô hình tích hợp cả yếu tố nội bộ và bên ngoài, bao gồm 6 nhân tố như định hướng thị trường, nhận thức của nhà quản lý, chiến lược kinh doanh, môi trường cạnh tranh, năng lực công nghệ, sự bất ổn của môi trường và áp lực từ khách hàng. Để kiểm chứng mô hình này, nghiên cứu sử dụng phương pháp kết hợp giữa khảo sát định lượng và nghiên cứu tình huống định tính. Kết quả dự kiến sẽ mang lại những hiểu biết giá trị, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược và cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Từ khóa: Kế toán quản trị chiến lược, Lợi thế cạnh tranh, Doanh nghiệp sản xuất, Việt Nam

1. GIỚI THIỆU

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp luôn phải tìm kiếm những chiến lược và phương pháp quản lý hiệu quả để tối đa hóa lợi nhuận [1]. Sự thay đổi nhanh chóng của thị trường, sự phát triển của công nghệ và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng đòi hỏi các Doanh nghiệp phải chủ động thích ứng để tồn tại và phát triển.

Kế toán quản trị chiến lược (SMA) đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát chi phí và cung cấp thông tin cần thiết cho quá trình ra quyết định. Khác với kế toán truyền thống chủ yếu dựa vào dữ liệu quá khứ và ít linh hoạt trước những thay đổi của thị trường [2], SMA kết hợp cả thông tin tài chính và phi tài chính. Điều này giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược hiệu quả hơn, phối hợp tốt giữa các bộ phận như thiết kế sản phẩm, sản xuất và tiếp thị, từ đó nâng cao giá trị kinh doanh [3]

Để duy trì lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp cần có dữ liệu chính xác và kịp thời về chi phí cũng như hiệu suất hoạt động [4]. Mặc dù SMA đã được ứng dụng phổ biến trên thế giới, nhưng tại các thị trường mới nổi như Việt Nam việc vận dụng còn hạn chế và chưa được nghiên cứu sâu [5]. Nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến mức độ vận dụng SMA và tác động của nó đến lợi thế cạnh tranh, bao gồm định hướng thị trường, nhận thức của nhà quản lý, chiến lược kinh doanh, môi trường cạnh tranh, năng lực công nghệ, sự bất ổn của thị trường và áp lực từ khách hàng [6]

Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, đồng thời đánh giá mối liên hệ giữa SMA và lợi thế cạnh tranh. Dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính, nghiên cứu đề xuất một mô hình khái niệm giúp doanh nghiệp có cái nhìn thực tiễn hơn về SMA. Kết quả dự kiến sẽ hỗ trợ các nhà quản lý trong việc tối ưu hóa hoạt động kế toán chiến lược, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng tốt hơn với môi trường kinh doanh đầy thách thức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Kế toán quản trị chiến lược (SMA)

Kế toán quản trị chiến lược (SMA) là một lĩnh vực quan trọng trong kế toán và quản trị kinh doanh, được nghiên cứu rộng rãi trong nhiều thập kỷ qua. Theo [7] SMA là sự phát triển từ kế toán quản trị truyền thống, không chỉ tập trung vào dữ liệu tài chính mà còn tích hợp thông tin phi tài chính để hỗ trợ ra quyết định chiến lược. [8] bổ sung rằng SMA không chỉ phân tích chi phí nội bộ mà còn xem xét các yếu tố bên ngoài như khách hàng, đối thủ cạnh tranh và điều kiện thị trường.

Nhiều nghiên cứu sau này [9];[10] khẳng định rằng SMA giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất hoạt động và nâng cao lợi thế cạnh tranh bằng cách cung cấp thông tin chiến lược quan trọng. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng vận dụng SMA ở mức độ như nhau. Việc vận dụng SMA có thể bị ảnh hưởng bởi quy mô Doanh nghiệp, lĩnh vực kinh doanh, năng lực quản lý và môi trường kinh doanh cụ thể.

2.2 Lợi thế cạnh tranh

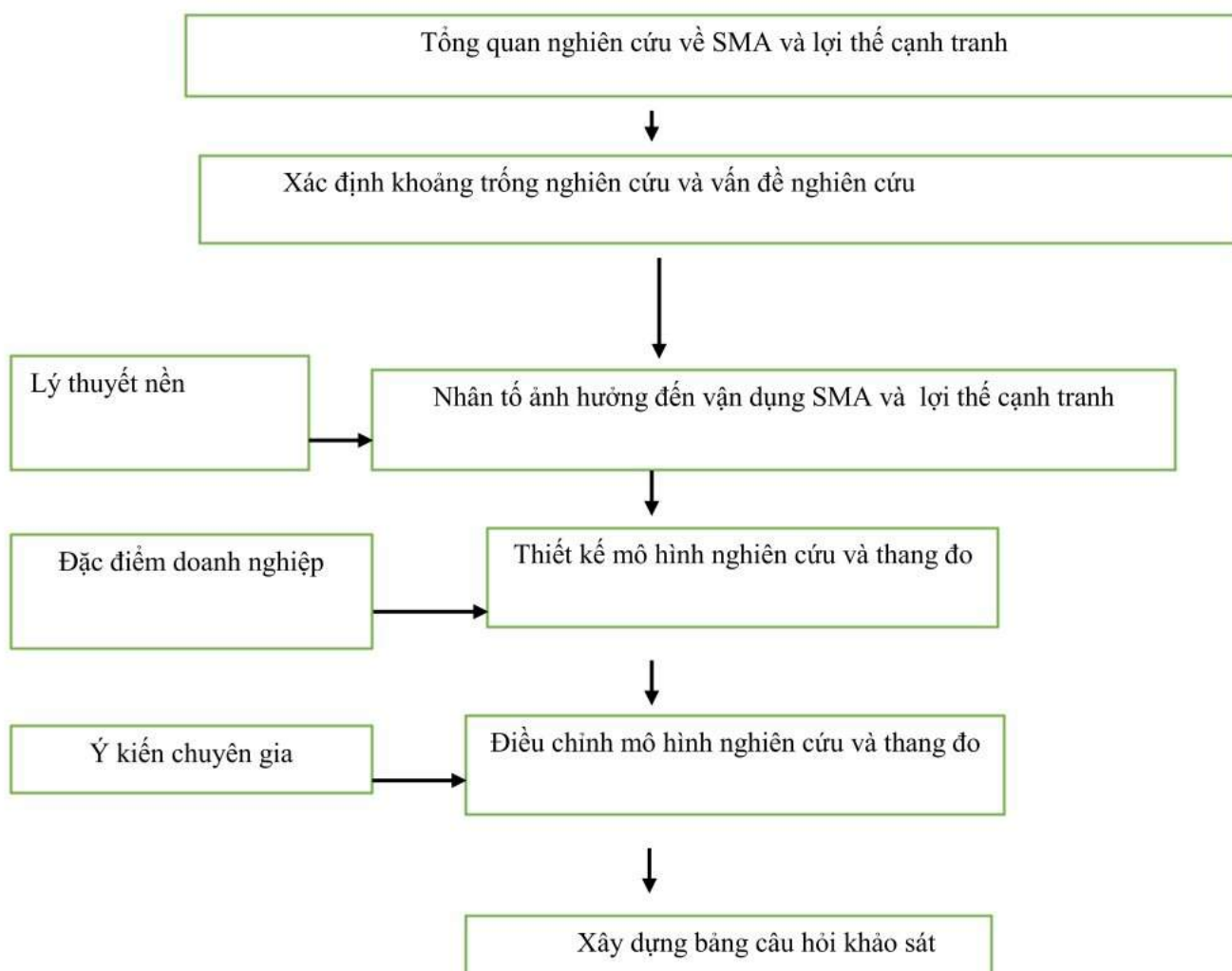
Lợi thế cạnh tranh là những yếu tố giúp doanh nghiệp duy trì vị thế dẫn đầu so với đối thủ và tạo ra sự khác biệt trên thị trường. Theo [3] các doanh nghiệp thường theo đuổi một trong hai chiến lược chính: dẫn đầu về chi phí hoặc khác biệt hóa sản phẩm. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp cũng kết hợp cả hai chiến lược để tối ưu hóa lợi thế của mình.

[11] cho rằng để đạt được lợi thế cạnh tranh trong bất kỳ ngành nào, doanh nghiệp phải vượt trội hơn đối thủ về chi phí, chất lượng hoặc tốc độ. [12] cũng nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng, lớn hơn chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra để tạo ra giá trị đó. Điều quan trọng đối với doanh nghiệp là phải thu được giá trị cao hơn so với chi phí đã bỏ ra. Porter cũng chỉ ra hai loại lợi thế cạnh tranh chính là dẫn đầu về chi phí và khác biệt hóa sản phẩm.

2.3 Thiết kế nghiên cứu

2.3.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được xây dựng một cách chi tiết, kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính khoa học và tính nhất quán trong cách tiếp cận. Tuy nhiên trong khuôn khổ của bài báo tác giả chỉ trình bày phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm các bước: Quy trình này tuân theo một lộ trình cụ thể, bao gồm các bước: tổng quan nghiên cứu, xác định vấn đề nghiên cứu, xây dựng thang đo, điều chỉnh thang đo và xây dựng bảng câu hỏi khảo sát.



Hình 1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của tác giả)

Bước 1: Tổng quan nghiên cứu

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước về kế toán quản trị chiến lược (SMA) và lợi thế cạnh tranh đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng nền tảng lý thuyết và thực tiễn. Điều này giúp hiểu rõ cách SMA hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu suất hoạt động và duy trì lợi thế so với đối thủ. Việc tổng hợp các nghiên cứu cho phép so sánh các cách tiếp cận SMA giữa Việt Nam và các quốc gia khác, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm để vận dụng phù hợp với bối cảnh trong nước. Đồng thời, đánh giá thực tiễn ứng dụng SMA giúp xác định cách doanh nghiệp sử dụng công cụ này để tối ưu hóa chi phí, định giá sản phẩm, phân tích đối thủ cạnh tranh và đưa ra quyết định chiến lược. Qua đó, nghiên cứu cũng chỉ ra các thách thức và rào cản trong quá trình vận dụng SMA, làm cơ sở đề xuất các giải pháp cải thiện. Ngoài ra, tổng quan nghiên cứu còn giúp xác định khoảng trống trong tài liệu hiện có, định hướng cho các nghiên cứu trong tương lai về mối quan hệ giữa SMA và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp, cũng như việc tích hợp công nghệ số vào SMA. Từ đó, các mô hình nghiên cứu mới có thể được phát triển để đo lường tác động của SMA đối với lợi thế cạnh tranh, góp phần nâng cao năng lực quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

Bước 2: Xây dựng mô hình nghiên cứu và thang đo

Dựa trên lý thuyết nền tảng, kết hợp với kết quả từ các nghiên cứu trước đây và phân tích đặc điểm của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, nhóm tác giả tiến hành xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA và tác động của nó đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, nhóm đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu và xây dựng hệ thống thang đo phù hợp nhằm đảm bảo tính khoa học và khả năng ứng dụng thực tiễn của nghiên cứu.

Bước 3: Điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo

Nhóm tác giả điều chỉnh mô hình nghiên cứu dựa trên ý kiến của các chuyên gia để đảm bảo tính phù hợp và toàn diện. Cụ thể, nhóm bổ sung các yếu tố mới có thể ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, đồng thời tinh chỉnh hệ thống thang đo nhằm nâng cao độ chính xác và khả năng vận dụng của nghiên cứu. Dựa trên những điều chỉnh này, nhóm xây dựng bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ để thu thập dữ liệu ban đầu, phục vụ quá trình kiểm định mô hình và hoàn thiện thang đo.

2.3.2 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu này trình bày một mô hình nghiên cứu nhằm kiểm tra mối liên hệ giữa các biến số quan trọng được xác định trong tài liệu hiện có. Mô hình này bao gồm các biến độc lập, biến phụ thuộc, cũng như các yếu tố trung gian và điều tiết có thể ảnh hưởng đến kết quả. Dựa trên khung lý thuyết này, nhiều giả thuyết được đề xuất để đánh giá các mối quan hệ giả định. Những giả thuyết này được xây dựng dựa trên các lý thuyết đã được công nhận và các nghiên cứu thực nghiệm trước đó, tạo nền tảng cho cuộc điều tra và nâng cao sự hiểu biết tổng thể về nội dung này.

Mô hình nghiên cứu

Trong thập kỷ qua, nhiều nghiên cứu đã làm sáng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA và tác động của nó đối với lợi thế cạnh tranh trong nhiều bối cảnh khác nhau.

Thứ nhất, về môi trường kinh doanh và tổ chức, [13] xác định rằng hệ thống thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ chiến lược cạnh tranh, từ đó ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA. Tiếp theo, về chiến lược kinh doanh và cạnh tranh, [14] nhấn mạnh vai trò của SMA trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh dựa trên quan điểm tài nguyên doanh nghiệp. [15] và [6] cho rằng chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, chất lượng công nghệ thông tin, định hướng thị trường và sự không chắc chắn của môi trường có ảnh hưởng đến mức độ vận dụng SMA.

Ngoài ra, các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp cũng đóng vai trò quan trọng [16] phát hiện rằng SMA có tác động đến lợi thế cạnh tranh trong các Doanh nghiệp công nghiệp tại Jordan. [17] đã sử dụng mô hình phương trình cấu trúc để xác nhận rằng SMA ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh bền vững.

Tại Việt Nam, [18] chỉ ra rằng công nghệ thông tin, ra quyết định có sự tham gia, chuyên môn kế toán, nhận thức về sự không chắc chắn của môi trường và định hướng chiến lược có ảnh hưởng tích cực đến việc vận dụng SMA. [19] bổ sung rằng quy mô doanh nghiệp, cường độ cạnh tranh, chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức và năng lực công nghệ là những yếu tố quan trọng thúc đẩy việc vận dụng SMA, trong đó cường độ cạnh tranh đóng vai trò quan trọng nhất. Ngoài ra, [20] tiết lộ rằng các yếu tố như quy mô tổ chức, cường độ cạnh tranh, cấu trúc phân quyền, công nghệ và sự không chắc chắn của thị trường có tác động đáng kể đến việc vận dụng SMA trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

Về tác động của SMA đối với lợi thế cạnh tranh, [15] phát hiện rằng SMA đóng vai trò trung gian giữa chiến lược kinh doanh và lợi thế cạnh tranh trong các Doanh nghiệp xuất khẩu gạo của Thái Lan. Trong ngành công nghiệp rượu vang, [21] nhấn mạnh rằng quản trị chiến lược ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh, tạo điều kiện mở rộng thị trường quốc tế. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, [22] đã phân tích tác động của các yếu tố môi trường, hiệu suất và SMA đối với khả năng cạnh tranh của SME tại Indonesia sau đại dịch COVID-19.

Các ngành có mức độ cạnh tranh cao, chẳng hạn như công nghệ và bán lẻ, yêu cầu SMA tập trung vào phân tích đối thủ cạnh tranh [7], chiến lược định giá và tối ưu hóa chi phí, ngược lại, các ngành có rào cản gia nhập cao như viễn thông và năng lượng nhấn mạnh việc kiểm soát tài chính dài hạn [23]. Các ngành có chi phí cố định cao chẳng hạn như sản xuất ô tô và hàng không cần SMA để hỗ trợ phân bổ chi phí và tối ưu hóa năng lực [24], trong khi đó, các ngành có chi phí biến đổi cao dịch vụ và thực phẩm đòi hỏi quản lý dòng tiền linh hoạt và chiến lược định giá theo thị trường.

Lợi thế cạnh tranh là một yếu tố thiết yếu đối với sự thành công của các Doanh nghiệp xây dựng trong thị trường cạnh tranh. Để đạt được lợi thế cạnh tranh, các Doanh nghiệp xây dựng cần hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến nó và vận dụng các chiến lược phù hợp. [25] đã xác định hai yếu tố chính ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh của các Doanh nghiệp xây dựng tại Indonesia bao gồm đặc điểm ngành nghề kinh doanh và mức độ vận dụng công nghệ.

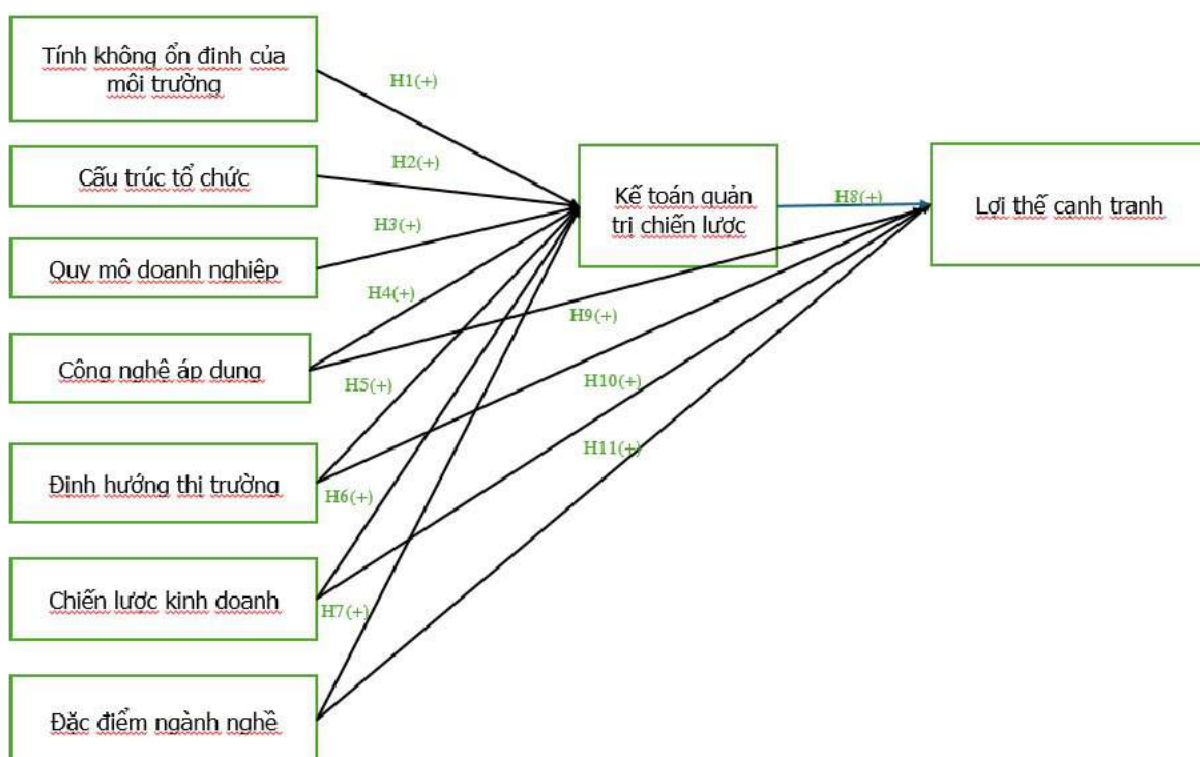
Nhìn chung, SMA là một công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược kinh doanh, công nghệ, cơ cấu tổ chức và cạnh tranh thị trường. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào các quốc gia như Thái Lan, Việt Nam, Indonesia, Jordan và Ả Rập Xê Út, trong khi SMA có thể có những tác động khác nhau tại các nền kinh tế phát triển như Châu Âu và Bắc Mỹ. Ngoài ra, sự khác biệt theo ngành cũng là một yếu tố quan trọng, vì cường độ cạnh tranh và đặc điểm ngành có thể ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA. Hơn nữa, SMA đóng vai trò trung gian giữa chiến lược kinh doanh và lợi thế cạnh tranh, đồng thời hỗ trợ ra quyết định tài chính, quản lý rủi ro và tối ưu hóa chuỗi cung ứng. Để nâng cao tính ứng dụng thực tiễn của nghiên cứu, các doanh nghiệp cần có chiến lược cụ thể để vận dụng SMA hiệu quả, bao gồm đầu tư vào công nghệ, nâng cao năng lực nguồn nhân lực và phát triển hệ thống kế toán linh hoạt phù hợp với biến động thị trường.

Bảng 1: Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng SMA và tác động đến lợi thế cạnh tranh

Nhân tố	Lý thuyết nền	Nguồn	Kỳ vọng
Tính không ổn định của môi trường	Lý thuyết ngẫu nhiên	Ditkaew (2023) Oyewo (2022) Thảo và Hùng (2024)	+
Chiến lược kinh doanh	Lý thuyết ngẫu nhiên	Alamri (2018) Ditkaew (2023) Oyewo (2022)	+
Cấu trúc tổ chức	Lý thuyết cấp trên	Ditkaew (2023) Oyewo (2022)	+
Quy mô doanh nghiệp	Lý thuyết ngẫu nhiên	Lan (2023)	+

Nhân tố	Lý thuyết nền	Nguồn	Kỳ vọng
		Hà (2024)	
Trình độ công nghệ	Lý thuyết ngẫu nhiên	Nguyễn và cộng sự (2023) Hà (2024)	+
Định hướng thị trường	Lý thuyết ngẫu nhiên	Oyewo (2022)	+
Đặc điểm ngành nghề	Lý thuyết vòng đời sản phẩm	Langfield-Smith (2008) Novi Sudiansyah và Tri Joko Wahyu Adi (2023)	+

(Nguồn: tổng hợp và đề xuất của nhóm tác giả)



Hình 2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của nhóm tác giả)

Giả thuyết nghiên cứu

Hệ thống kế toán quản trị truyền thống thường không đáp ứng được yêu cầu cung cấp thông tin chiến lược. Do đó, việc vận dụng SMA đã trở thành một xu hướng tất yếu. Một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA là sự bất ổn của môi trường kinh doanh.

Các Doanh nghiệp đối mặt với rủi ro lớn hơn khi môi trường kinh doanh trở nên bất ổn, vận dụng SMA sẽ hỗ trợ ra quyết định và giảm thiểu tác động tiêu cực. [30] cũng cho rằng các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường có rủi ro cao sử dụng SMA thường xuyên hơn so với những doanh nghiệp hoạt động trong môi trường ổn định. [31] bổ sung rằng, trong bối

cạnh các Doanh nghiệp niêm yết tại Bangladesh, sự bất ổn môi trường, chiến lược Doanh nghiệp, mức độ phân quyền, công nghệ tiên tiến và áp lực cạnh tranh có tác động đáng kể đến việc vận dụng SMA.

Giả thuyết H1: Nhận thức về sự bất ổn môi trường có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Từ góc độ lý thuyết đại diện, cấu trúc sở hữu có thể được xem xét qua ba khía cạnh chính: quyền sở hữu của ban quản lý, quyền sở hữu của các cổ đông lớn và mức độ tập trung quyền sở hữu [5]. Nghiên cứu của [32] chỉ ra rằng khoảng cách giữa quyền sở hữu và quản lý càng lớn thì mức độ vận dụng SMA trong Doanh nghiệp càng cao.

Ngoài ra, nghiên cứu của [24] được trích dẫn bởi [32] kết luận rằng việc triển khai SMA giúp cải thiện hiệu quả kinh doanh. Khi khoảng cách giữa quyền sở hữu và quản lý lớn, nhu cầu về thông tin chiến lược từ SMA tăng lên để đáp ứng yêu cầu của cổ đông, hội đồng quản trị và chủ sở hữu trong việc giám sát hoạt động kinh doanh, đưa ra quyết định và đảm bảo quản trị hiệu quả.

Giả thuyết H2: Cấu trúc sở hữu có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Trong môi trường cạnh tranh cao, doanh nghiệp cần tập trung vào chiến lược để duy trì lợi thế cạnh tranh. Chiến lược kinh doanh được xây dựng để thích ứng với áp lực thị trường, và bất kỳ thay đổi nào trong chiến lược đều có thể thúc đẩy việc gia tăng sử dụng SMA [33]. [24] xác định rằng chiến lược kinh doanh là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến mức độ vận dụng SMA. Điều này cho thấy các Doanh nghiệp sử dụng SMA để hỗ trợ ra quyết định, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và tăng cường khả năng thích ứng chiến lược trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Giả thuyết H3: Quy mô doanh nghiệp có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Mức độ công nghệ được coi là một trong những yếu tố nội bộ quan trọng ảnh hưởng đến thực hành kế toán quản trị trong doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ chặt chẽ giữa mức độ công nghệ và việc vận dụng SMA ở các quốc gia phát triển và đang phát triển.

Dựa trên các nghiên cứu trước đó, [34] đã xem xét tác động của công nghệ thông tin đối với việc vận dụng SMA trong các doanh nghiệp Palestine. Bằng cách phân tích bốn khía cạnh chính vai trò của công nghệ thông tin trong hệ thống sản xuất, kỹ thuật sản xuất, hệ thống thông tin kế toán và phần mềm kế toán nghiên cứu đã chỉ ra rằng mức độ công nghệ càng cao thì mức độ vận dụng SMA trong doanh nghiệp càng lớn.

Giả thuyết H4: Mức độ công nghệ có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Quan điểm rằng quy mô doanh nghiệp ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA xuất phát từ lập luận rằng các doanh nghiệp lớn có chi phí triển khai SMA trên mỗi đơn vị doanh thu hoặc nhân viên thấp hơn, do đó thu được nhiều lợi ích hơn từ việc vận dụng SMA. Khi doanh nghiệp phát triển, họ cần kiểm soát chặt chẽ hơn môi trường và sử dụng nhiều nguồn lực hơn, dẫn đến nhu cầu cao hơn về thông tin chất lượng từ bên ngoài. Do đó, các doanh nghiệp lớn có xu hướng vận dụng SMA nhiều hơn và thông tin từ SMA trở nên có giá trị hơn.

[35] định nghĩa định hướng thị trường là sự kết hợp giữa định hướng khách hàng, định hướng đối thủ cạnh tranh và sự phối hợp giữa các chức năng nội bộ. Một Doanh nghiệp có định hướng thị trường mạnh mẽ thường tập trung vào việc thu thập và phân tích thông tin bên ngoài, đặc biệt là về khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Dựa trên quan điểm này, [36] đã nghiên cứu mối quan hệ giữa định hướng thị trường và việc vận dụng SMA. Họ phát hiện rằng các doanh nghiệp có định hướng thị trường cao chú trọng việc thu thập thông tin bên ngoài, đặc biệt là dữ liệu khách hàng. Do đó, SMA liên quan đến khách hàng được vận dụng rộng rãi hơn để hỗ trợ ra quyết định chiến lược, tối ưu hóa lợi nhuận và nâng cao hiệu quả quản lý quan hệ khách hàng.

Giả thuyết H5: Định hướng thị trường có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Trong một môi trường cạnh tranh gay gắt, doanh nghiệp phải tập trung hơn vào chiến lược để duy trì lợi thế cạnh tranh. Chiến lược kinh doanh được phát triển để thích ứng với áp lực thị trường, và bất kỳ thay đổi nào trong chiến lược đều có thể thúc đẩy việc gia tăng sử dụng SMA [33]

Hơn nữa, chiến lược kinh doanh được xác định là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến mức độ vận dụng SMA [24]. Điều này cho thấy, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các Doanh nghiệp sử dụng SMA để hỗ trợ ra quyết định, tối ưu hóa hiệu suất hoạt động và tăng cường khả năng thích ứng chiến lược.

Giả thuyết H6: Chiến lược kinh doanh có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Đặc điểm ngành đóng vai trò quan trọng trong việc định hình việc vận dụng SMA. Trong các ngành có tính cạnh tranh cao như công nghệ và bán lẻ, SMA là công cụ thiết yếu để phân tích đối thủ cạnh tranh [7] nhằm xây dựng chiến lược giá và quản lý chi phí. Ngược lại, các ngành có rào cản gia nhập cao, như viễn thông và năng lượng, ưu tiên các chiến lược tài chính dài hạn [23].

Trong các lĩnh vực có chi phí cố định lớn, bao gồm sản xuất ô tô và hàng không, SMA được sử dụng để phân bổ chi phí hiệu quả và lập kế hoạch năng lực [24]. Trong khi đó, các ngành có chi phí biến đổi cao, chẳng hạn như dịch vụ và thực phẩm, cần quản lý dòng tiền linh hoạt và chiến lược giá linh hoạt theo điều kiện thị trường.

Giả thuyết H7: Đặc điểm ngành có tác động cùng chiều đến việc vận dụng SMA.

Công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh của một Doanh nghiệp gắn liền với việc ứng dụng công nghệ cốt lõi, đặc biệt trong các ngành công nghệ cao.

[37] nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao phải liên tục đổi mới và đầu tư vào nghiên cứu khoa học để duy trì lợi thế cạnh tranh. Việc củng cố năng lực công nghệ cốt lõi không chỉ cải thiện hiệu quả hoạt động của Doanh nghiệp mà còn giúp duy trì vị thế trên thị trường, đảm bảo tăng trưởng bền vững trong dài hạn.

Ngoài ra, [38] cũng đã chỉ ra rằng việc khám phá tác động của công nghệ cốt lõi đối với lợi thế cạnh tranh bền vững là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thích ứng với môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Những doanh nghiệp có nền tảng công nghệ vững chắc sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra rào cản cạnh tranh, giúp duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành.

Giả thuyết H8: Mức độ công nghệ có tác động cùng chiều đến lợi thế cạnh tranh.

[39] đã nghiên cứu và chứng minh rằng định hướng thị trường có tác động tích cực và đáng kể đến lợi thế cạnh tranh, tức là các doanh nghiệp có định hướng thị trường mạnh mẽ thường đạt được vị thế cạnh tranh cao hơn. Trong khi đó [40] cũng xác nhận mối quan hệ này

và thực nghiệm chỉ ra rằng định hướng thị trường có tác động tích cực và đáng kể đến đổi mới sản phẩm, từ đó củng cố lợi thế cạnh tranh.

Điều này cho thấy rằng các doanh nghiệp nên thúc đẩy đổi mới sản phẩm như một cơ chế trung gian để tối ưu hóa lợi thế cạnh tranh, đồng thời tập trung vào nhu cầu và xu hướng thị trường. Do đó, nghiên cứu của đó [40] đã mở rộng kết luận của [39] bằng cách làm rõ vai trò của đổi mới sản phẩm trong mối quan hệ giữa định hướng thị trường và lợi thế cạnh tranh.

Giả thuyết H9: Định hướng thị trường có tác động cùng chiều đến lợi thế cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp, trong khi chiến lược kinh doanh là kế hoạch dài hạn giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế này.[41] cho rằng nếu một Doanh nghiệp vận dụng chiến lược kinh doanh tấn công, họ có xu hướng lựa chọn cách tiếp cận tài chính thận trọng hơn với mức độ rủi ro thấp hơn. Tuy nhiên, mối quan hệ tiêu cực giữa chiến lược kinh doanh tấn công và rủi ro tài chính sẽ giảm đi đối với các Doanh nghiệp đã có lợi thế cạnh tranh vững chắc.

Ngoài ra, nghiên cứu của [15] sử dụng phương pháp hồi quy bình phương nhỏ nhất phân tích hệ số đường dẫn và kiểm định giả thuyết, đã phát hiện ra rằng chiến lược kinh doanh có tác động tích cực đến vận dụng SMA. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh trong việc quản lý rủi ro tài chính và nâng cao các khía cạnh quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

Giả thuyết H10: Chiến lược kinh doanh có tác động cùng chiều đến lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược cạnh tranh nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong các ngành dịch vụ, lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng tổ chức và nguồn lực [23] mà còn bị ảnh hưởng bởi các đặc điểm ngành như tính vô hình của dịch vụ, sự không thể tách rời giữa sản xuất và tiêu dùng, và mức độ phụ thuộc vào yếu tố con người[42]

Tương tự ngành xây dựng là một lĩnh vực chuyên môn cao, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các đặc điểm ngành, bao gồm quy mô Doanh nghiệp, khả năng ứng dụng công nghệ và mức độ sẵn sàng công nghệ [29], ba yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc định hình năng lực cạnh tranh của các Doanh nghiệp xây dựng tại Indonesia. Việc hiểu và tận dụng các đặc điểm ngành sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược phù hợp, củng cố vị thế trên thị trường trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt.

Giả thuyết H11: Đặc điểm ngành có tác động cùng chiều đến lợi thế cạnh tranh.

2.4 Thiết kế nghiên cứu

2.4.1 Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu định tính này nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược và tác động đến lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu khám phá các yếu tố ảnh hưởng mới thông qua phỏng vấn trực tiếp với chuyên gia và tính chính thang đo để phù hợp hơn với bối cảnh thực tế của doanh nghiệp. Bằng cách tiếp cận này, nghiên cứu cung cấp cái nhìn sâu sắc hơn về vai trò của các yếu tố này trong việc triển khai SMA một cách hiệu quả và nâng cao lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

2.4.2 Phương pháp nghiên cứu

a) Lựa chọn đối tượng tham gia phỏng vấn

Những người tham gia khảo sát là các chuyên gia trong lĩnh vực kế toán quản trị chiến lược, chủ yếu bao gồm các giám đốc cấp cao như: Giảng viên/nhà nghiên cứu có kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu sâu rộng tại các trường đại học/viện nghiên cứu, Đại diện pháp lý/Chủ doanh nghiệp, Giám đốc tài chính (CFO), Giám đốc điều hành (CEO), Giám đốc kinh doanh (CBO) và Kế toán trưởng làm việc trong các doanh nghiệp sản xuất, nhóm nhà nghiên cứu và các giảng viên có kinh nghiệm [43]. Sự lựa chọn này là phù hợp, vì những chuyên gia này có chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn trong việc vận dụng và phân tích SMA, đảm bảo rằng các thông tin thu thập từ phỏng vấn có độ chính xác và giá trị cao cho nghiên cứu.

Hội đồng chuyên gia có nền tảng học thuật và nghiên cứu chuyên sâu

Nhóm này bao gồm các chuyên gia dày dặn kinh nghiệm với nhiều năm giảng dạy và nghiên cứu tại các trường đại học và viện nghiên cứu. Kiến thức chuyên sâu và cái nhìn khách quan của họ về ứng dụng SMA hiện tại rất có giá trị trong việc tinh chỉnh và hoàn thiện thang đo trước khi phát triển bảng câu hỏi khảo sát chính thức. Để đủ điều kiện tham gia, các chuyên gia phải có trình độ tiến sĩ trở lên và có ít nhất 10 năm kinh nghiệm giảng dạy [44] nhóm này gồm 4 thành viên.

Chủ doanh nghiệp và đại diện pháp lý

Nhóm này bao gồm những cá nhân giữ vai trò quan trọng trong việc triển khai SMA cũng như quản lý việc chuyển đổi và thực thi các chính sách kế toán. Kinh nghiệm thực tiễn của họ mang lại những hiểu biết quan trọng về ứng dụng thực tế. Những người tham gia đủ điều kiện phải có bằng cử nhân và ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực của họ [44] nhóm này gồm 3 thành viên.

Các giám đốc điều hành cấp cao và lãnh đạo tài chính

Nhóm này bao gồm các giám đốc cấp cao như CFO, CEO, CBO và kế toán trưởng [43], những người đóng vai trò quan trọng trong việc tận dụng SMA để nâng cao lợi thế cạnh tranh. Người tham gia phải có nền tảng vững chắc về SMA, với ít nhất 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất; nhóm này gồm 4 thành viên.

b) Cỡ mẫu

Cỡ mẫu đề cập đến một tập hợp con được lựa chọn cẩn thận trong nghiên cứu hoặc khảo sát. Việc lựa chọn mẫu là một cách tiếp cận thực tiễn giúp giảm thời gian, công sức và chi phí trong khi vẫn duy trì tính đại diện của tổng thể. Theo không có quy tắc cố định nào để xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định tính. Thay vào đó, nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố như mục tiêu nghiên cứu, phương pháp luận, thách thức trong việc thu thập dữ liệu và thời gian, nguồn lực sẵn có. Do đó, cỡ mẫu phù hợp có thể khác nhau tùy theo bối cảnh và trọng tâm nghiên cứu cụ thể.

Trong nghiên cứu định tính, khái niệm "**điểm bão hòa**" đóng vai trò quan trọng, bão hòa xảy ra khi việc thu thập dữ liệu bổ sung không còn mang lại thông tin mới hoặc có giá trị, vì các chủ đề và biến số chính đã được phân tích đầy đủ [5]. Khi đạt đến điểm bão hòa, việc thu thập dữ liệu tiếp theo trở nên không cần thiết, giúp tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và nâng cao hiệu quả nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, điểm bão hòa được thiết lập ở 11 chuyên gia. Nhóm này bao gồm 4 cá nhân có kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu sâu rộng, cùng với 7 chuyên gia từ

lĩnh vực kinh doanh có chuyên môn về kế toán quản trị. Việc bao gồm các chuyên gia từ cả nền tảng học thuật và ngành công nghiệp giúp đảm bảo một góc nhìn toàn diện, kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn.

c) Phương pháp thu thập dữ liệu

Quá trình thu thập dữ liệu nhằm giúp tác giả hiểu sâu hơn về việc vận dụng thực tế của SMA và các xu hướng mới nổi. Đồng thời, nó cũng nhằm xác thực các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA và kiểm tra vai trò của nó trong việc ra quyết định dài hạn của các doanh nghiệp sản xuất ở khu vực miền Trung. [45] đã chỉ ra rằng phỏng vấn cá nhân và nhóm là phương pháp phù hợp cho loại nghiên cứu này. Tuy nhiên, do sự phân tán về địa lý của các chuyên gia được chọn, việc tổ chức các cuộc phỏng vấn nhóm trong cùng một khung thời gian là không khả thi.

Để khắc phục những thách thức này, tác giả sử dụng hai phương pháp thu thập dữ liệu: phân tích dữ liệu lưu trữ và phỏng vấn trực tiếp tay đôi. Hai phương pháp này được lựa chọn nhằm đạt được hai mục tiêu chính: (i) phát triển mô hình nghiên cứu bằng cách xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai SMA và đánh giá tác động của chúng đến lợi thế cạnh tranh, và (ii) điều chỉnh mô hình đề xuất.

Bằng cách sử dụng các phương pháp này, nghiên cứu đảm bảo tính khả thi và hiệu quả trong việc thu thập thông tin định tính và phản hồi thực tiễn từ chuyên gia, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

d) Xây dựng thang đo

[46]; [47] đã đề xuất một số cách tiếp cận để xây dựng thang đo: (i) sử dụng thang đo có sẵn từ các nghiên cứu trước, (ii) điều chỉnh thang đo hiện có để phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu hiện tại, và (iii) xây dựng thang đo hoàn toàn mới. Dù vận dụng phương pháp nào, điều quan trọng là phải đánh giá độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo, vì bối cảnh nghiên cứu trước đó có thể khác với nghiên cứu hiện tại.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng thang đo sẵn có, kết hợp với ý kiến chuyên gia từ các cuộc phỏng vấn và thực hiện các điều chỉnh cần thiết để phù hợp với thực tế của doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Quá trình này dẫn đến sự phát triển của bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ. Tất cả các biến quan sát trong bảng câu hỏi đều được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 ("hoàn toàn không đồng ý") đến 5 ("hoàn toàn đồng ý") [48]

Bằng cách vận dụng phương pháp này, nghiên cứu đảm bảo rằng thang đo đo lường vẫn duy trì được độ tin cậy và phù hợp với bối cảnh, giúp thu thập dữ liệu chính xác và có ý nghĩa.

3. KẾT LUẬN

Thiết kế nghiên cứu này áp dụng phương pháp định tính nhằm tổng hợp và đánh giá các nghiên cứu trước, từ đó xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Mô hình gồm 6 nhân tố: định hướng thị trường, nhận thức nhà quản lý, chiến lược kinh doanh, môi trường cạnh tranh, năng lực công nghệ, sự bất ổn môi trường và áp lực khách hàng. Nghiên cứu cũng trình bày rõ quy trình chọn mẫu, bảng hỏi khảo sát và phương pháp thu thập dữ liệu, đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

Trong các chương tiếp theo, nghiên cứu sẽ triển khai phương pháp định lượng để kiểm định giả thuyết bằng các kỹ thuật như EFA, hồi quy và SEM, nhằm đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng SMA và lợi thế cạnh tranh. Cách tiếp cận này góp phần nâng cao độ tin cậy và khả năng ứng dụng thực tiễn của kết quả nghiên cứu

LỜI CẢM ƠN

Nhóm tác giả xin cảm ơn các doanh nghiệp và cá nhân đã nhiệt tình tham gia khảo sát, cung cấp thông tin quý báu, giúp nghiên cứu được triển khai thực tế và có giá trị ứng dụng cao.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ndwiga, N. M, 2011. *The role of management accounting in creating and sustaining competitive advantage: a case study of Equity Bank, Kenya* (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- [2] J. A. Hall, 2008. *Accounting information systems*. South-Western Cengage Learning
- [3] Asoloko, F. C. Egbunike, and A. S. Anah ,2019. Strategic management accounting and competitive advantage: A survey of manufacturing firms in Anambra State, Nigeria. *Journal of Global Accounting*, 6(2), 188-205.
- [4] Cardos and S. Pete ,2011. Activity-based costing (ABC) and activity-based management (ABM) implementation—is this the solution for organizations to gain profitability? *Romanian Journal of Economics*, 32(1), 151-168..
- [5] Lan.T.T.P , 2023. Các nhân tố tác động đến vận dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược và thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp Việt Nam.*Luận án tiến sỹ*, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
- [6] B.Oyewo,2022. Contextual factors moderating the impact of strategic management accounting on competitive advantage,*J. Appl. Account. Res.*, vol. 23, no. 5, pp. 921–949, Oct. 2022, doi: <http://10.1108/JAAR-04-2021-0108>.
- [7] K. Simmonds, 1981.Strategic management accounting.
- [8]Bromwich, M.,1990. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 27-46..[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
- [9] K. Tillmann and A. Goddard, 2008. Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management accounting research*, 19(1), 80-102 doi: 10.1016/j.mar.2007.11.002.
- [10] S. Cadez and C. Guilding, 2008. Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484-501., doi: 10.1108/02635571211210086.
- [11] E. A. Turban, et al., 2008. *Transforming organizations in the digital economy*. Information Technology for Management.
- [12] Porter, M. E, 2008. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon Schuster.
- [13] Jaf, R. A. S., et al., 2015. Impact of management accounting techniques on achieving competitive advantage. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 84-99.
- [14] Alamri, A. M, 2018. Strategic management accounting and the dimensions of competitive advantage: testing the associations in Saudi industrial sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 48-64, doi: 10.6007/IJARAFMS/v8-i2/4137.

- [15] K. Ditkaew, 2023. Strategic Management Accounting on Competitive Advantage, *Int. J. Asian Bus. Inf. Manag.*, vol. 14, no. 1, pp. 1–17, Apr. 2023, doi: 10.4018/IJABIM.321193.
- [16] AlTarawneh, I. M., et al., 2021. The impact of strategic management accounting techniques on achieving competitive advantage in the Jordanian public industrial companies. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25, 1-15.
- [17] Y. Augustine and E. Indrawati Marpaung, 2022. The Influence Of Strategic Management Accounting And Information Technology Capability On Company Performance With Sustainable Competitive Advantage As The Mediator, *Int. J. Educ. Res. Soc. Sci.*, vol. 3, no. 5, pp. 2125–2139. <http://doi.org/10.51601/ijersc.v3i5.516>.
- [18] Do, T. T. T. and Tran, N. H. (2024). Influential factors on strategic management accounting application and its influence on the business: empirical evidence from a developing market. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(1), 463-472.
- [19] Dao, N. H, 2024. Factors affecting the application of strategic management accounting in Vietnamese enterprises. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(3), 657-668.
- [20] Nguyen, T. H., et al., 2023. Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2218173. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2218173>
- [21] H. Kastrati and T. Kastrati, 2024. The impact of strategic management on the competitive advantage of business: A case of the wine industry,” *Corp. Bus. Strateg. Rev.*, vol. 5, no. 1, special Issue, pp. 485–493, Mar. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1siart21>.
- [22] M. L. Kenisah and Y. Carolina, 2024. Exploring the impact of environmental uncertainty and strategic management accounting on competitive advantage and performance: Empirical insights from SMEs in Indonesia. *Int. J. Acad. Ind. Res.*, vol. 5, no. 2, pp. 48–69, Jun. <https://doi.org/10.53378/353059>.
- [23] K. Langfield-Smith, 2008. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Audit. Account. J.*, vol. 21, no. 2, pp. 204–228. <https://doi.org/10.1108/09513570810854400>.
- [24] S. Cadez and C. Guilding, 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organ. Soc.*, vol. 33, no. 7–8, pp. 836–863, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>.
- [25] Sudiansyah, N., and Adi, T. J. W., 2022. Factors Affecting the Competitive Advantage of Construction Companies in Indonesia. *International Journal on Livable Space*, 7(1), 29-35. <https://doi.org/10.25105/livas.v7i1.16991>.
- [26] V. T. Liêm, 2021. Tác động của xu hướng chấp nhận rủi ro của nhà quản trị đến hành vi sử dụng thông tin hệ thống kế toán quản trị và hiệu quả tài chính trong các doanh nghiệp dệt may. *Luận án tiến sỹ*, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [27] Do, T. T. T., & Tran, N. H. (2024). Influential factors on strategic management accounting application and its influence on the business: empirical evidence from a developing market. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(1), 463-472. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1siart19>.
- [28] T. N. Hung, 2023. Factors impacting strategic management accounting adoption: Empirical evidence from an emerging market,” *Int. J. Innov. Res. Sci. Stud.*, vol. 6, no. 3, pp.

710–717, 2023, [https://doi.org/ 10.53894/ijirss.v6i3.1877](https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1877).

[29] Sudiansyah, N., and Adi, T. J. W., 2022. Factors Affecting the Competitive Advantage of Construction Companies in Indonesia. *International Journal on Livable Space*, 7(1), 29-35. <https://doi.org/10.25105/livas.v7i1.16991>.

[30] Abdel-Kader, M., and Luther, R., 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27. [https://doi.org/ 10.1016/j.bar.2007.11.003](https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003).

[31] M. M. Rashid, et al., 2024 , An institutional explanation of management accounting change in an emerging economy: evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(3), 513-535. [https://doi.org/ 10.1108/JAOC-01-2023-0020](https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2023-0020).

[32] Rashid, M. M., et al., 2024. An institutional explanation of management accounting change in an emerging economy: evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(3), 513-535. [https://doi.org/ 10.1108/ARA-11-2015-0107](https://doi.org/10.1108/ARA-11-2015-0107).

[33] Baines, A., and Langfield-Smith, K., 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 675-698. [https://doi.org/ 10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2).

[34] Ojra, J., 2014. *Strategic management accounting practices in Palestinian companies: Application of contingency theory perspective* (Doctoral dissertation, University of East Anglia).

[35] Slater, S. F., and Narver, J. C., 1994. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-29.

[36] McManus, L., and Guilding, C., 2009. Customer accounting adoption in Australian companies: A field study. *Accounting, Accountability & Performance*, 15(1), 33-69.

[37] B. Feng, K. Sun, M. Chen, and T. Gao, “The Impact of Core Technological Capabilities of High-Tech Industry on Sustainable Competitive Advantage,” *Sustainability*, vol. 12, no. 7, p. 2980, Apr. 2020, [https://doi.org/ 10.3390/su12072980](https://doi.org/10.3390/su12072980).

[38] Hussain, H. N., Alabdullah, T. T. Y., Ries, E., & Jamal, K. A. M. (2023). Implementing technology for competitive advantage in digital marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(6), 95-114. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6607>.

[39] H. Herman, et al., 2018. Implementing technology for competitive advantage in digital marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(6), 95-114. <https://doi.org/10.23958/ijsei/vol04-i08/02>.

[40] Fatonah, S., et al., 2022. Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain evens. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 161-168. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.9.011>.

[41] Plečnik, J. M., and Wang, S., 2021. Top management team intrapersonal functional diversity and tax avoidance. *Journal of Management Accounting Research*, 33(1), 103-128. [https://doi.org/ 10.2308/JMAR-19-058](https://doi.org/10.2308/JMAR-19-058).

[42] Bharadwaj, S. G., et al., 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of marketing*, 57(4), 83-99. [https://doi.org/ 10.1177/002224299305700407](https://doi.org/10.1177/002224299305700407).

[43] N. T. Tùng, 2023. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến nhận thức áp dụng giá trị hợp lý tác động đến khả năng áp dụng giá trị hợp lý trong công tác kế toán tại các doanh nghiệp

xây lắp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. *Luận án Tiến sỹ*, Đại học Duy Tân.

[44] Tram- Nguyen, T. H., Tuan-Le, A., & Van, N. V. (2021). Factors affecting the implementation of management accounting techniques in medium-sized enterprises of Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 440.. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.36](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.36).

[45] N.D . Thọ (2103), *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*.

[46] Creswell, J. W. (2011). Controversies in mixed methods research. *The SAGE*.. <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>

[47] N.D . Thọ and N. T.M . Trang, 2011., *Nghiên cứu khoa học Marketing-Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. NXB Lao động.

[48] Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.



VAN LANG
UNIVERSITY

FINANCE & BANKING



Queen Mary
University of London



서울대학교
SEOUL NATIONAL UNIVERSITY

INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, ECONOMICS, AND SOCIAL SCIENCE ICBESS - 2025

**INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Time: June 6th , 2025

Location: Main Campus – Van Lang University

69/68 Dang Thuy Tram, Ward 13, Binh Thanh District, Ho Chi Minh City, Vietnam.

VOLUME 1



NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

QUALITATIVE RESEARCH DESIGN OF FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES AND THEIR IMPACT ON DECISION MAKING OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE CENTRAL REGION OF VIETNAM

Mai Thi Quynh Nhu^{a*}, Le Anh Tuan^a, Le Duc Toan^b, Ha Phuoc Vu^c, Ngo Thi Kieu Trang^a

^{*}Corresponding author: maitquynhnhu@duytan.edu.vn

^aDepartment of Accounting, Duy Tan University, Da Nang City, Viet Nam

^bSocio – Eco Research Institute, Graduate School, Duy Tan University, Da Nang City, Vietnam

^cFaculty of Accounting, University of Economics, The University of Danang, Da Nang City, Vietnam

ABSTRACT

Manufacturing enterprises in Central Vietnam are facing significant challenges in maintaining competitiveness and sustainability. Many companies have adopted Strategic Management Accounting Techniques (SMAT) to address these challenges, support effective decision-making, and enable forecasting, analysis, and adaptation to environmental changes.

The qualitative study explored the factors influencing the adoption of SMAT and their impact on the strategic decision-making process. Through expert interviews, the study identified new influencing factors. The research adjusted the measurement scales of the variables in the research model to better align with the practical context of manufacturing enterprises in Central Vietnam. As a result, the study provided a deeper understanding of the role of these factors in the practical application of SMAT.

Keywords: *Manufacturing enterprises; strategic management accounting techniques; research model; research hypothesis.*

1. Introduction

This research aims to identify the key factors influencing SMAT adoption in Central Vietnam manufacturing enterprises and analyze their impact on managerial decision-making. While SMAT has been studied in various contexts, little attention has been given to Central Vietnam's specific regional characteristics and challenges. By filling this research gap, the study contributes to theory and practice by developing a contextualized model and set of hypotheses.

By synthesizing previous studies and conducting direct interviews with 13 experts in manufacturing and digital transformation, this research aims to explore new factors and revise and develop measurement scales for variables in the research model to better reflect the contextual characteristics and practical realities of enterprises in the region.

Although SMAT has been widely studied in global contexts, particularly in developed and developing countries, there has been limited attention paid to regional specificities, especially in Central Vietnam, where enterprises often face challenges such as inadequate infrastructure, a shortage of high-tech human resources, and limited investment capacity for digital transformation. Preliminary statistics based on Scopus and Web of Science (WoS) databases for the period 2015–2025 show that

there have been over 2.292 studies related to SMAT in the manufacturing sector (Khairunnisa et al., 2025); however, fewer than 3% of these focus on Southeast Asia, and virtually none have examined Central Vietnam in depth. This reveals a clear research gap, which this study seeks to address by developing a contextualized research model and hypotheses tailored to the realities of manufacturing enterprises in Central Vietnam.

The implementation of SMAT in manufacturing enterprises depends on numerous multidimensional factors, which, according to Lan (2023), cannot be fully identified through statistical data alone. Therefore, a practice-oriented approach accurately reflects individual enterprises' operational context, culture, and characteristics is essential. Qualitative research, employing techniques such as in-depth interviews, on-site observation, and internal document analysis (Tram et al., 2021) allows for a multi-faceted exploration of perspectives, concerns, and motivations of decision-makers within enterprises. This sheds light not only on the drivers but also on the barriers to SMAT adoption in Central Vietnam.

Furthermore, the qualitative approach not only supports the identification and refinement of measurement scales for the subsequent quantitative study but also helps uncover specific challenges such as the lack of a digital workforce, financial constraints, and insufficient support from local policies. Based on findings from the qualitative phase, the study will propose feasible and practical solutions to foster SMAT adoption, enhance competitiveness, and improve decision-making effectiveness for manufacturing enterprises in Central Vietnam.

2. Research Design

2.1 Research Process

The research process consists of the following steps: starting with identifying the research problem, followed by developing the theoretical framework and research model. Next, research hypotheses are formulated based on the model. A questionnaire is then designed, followed by a pilot test of the measurement scales and the official survey.

2.1.1 Step 1: Identifying the Research Problem

The author begins by conducting a literature review on SMAT from domestic and international studies to gather materials and underlying theories and understand related research trends (Creswell, 2011). This process helps the author identify research gaps from previous studies while uncovering factors or aspects that have yet to be explored. Based on these gaps, the author determines the research direction, constructs the research model, and proposes hypotheses that need to be tested. Identifying these gaps guides the research direction and enhances the study's novelty, ensuring that it makes meaningful theoretical and practical contributions.

Additionally, the author refers to methods and research directions from previous studies on SMAT (Toàn & Nuong, 2020); (Lan, 2023) to inherit and develop while constructing the research model.

2.1.2 Step 2: Qualitative Research

After identifying the research model and hypotheses, the author followed specific steps to develop the measurement scales and questionnaire for data collection, ensuring accuracy and effectiveness.

(i) Developing the Research Model and Preliminary Measurement Scales

The author began by identifying the research model and related hypotheses. Based on this model, the author developed preliminary measurement scales to assess the factors influencing the adoption of SMA techniques and their impact on decision-making within manufacturing enterprises. These scales were built on theoretical frameworks and relevant concepts, forming the foundation for data collection in the study.

(ii) Expert Interviews

The author interviewed experts in the field to ensure that the factors in the research model aligned with the characteristics of manufacturing enterprises in Central regions. These interviews aimed to validate the relevance and feasibility of the selected factors, receiving feedback to refine and improve the measurement scales, ensuring they accurately reflected the practical context of manufacturing enterprises.

(iii) Refining and Developing the Official Measurement Scales

Following the expert feedback, the author refined and adjusted the measurement scales to better suit the specific context of manufacturing enterprises in Central regions. This refinement process ensured that the scales were scientifically sound and practically applicable. Any factors not initially included in the questionnaire were incorporated, ensuring the measurement scales reflected the research concepts more accurately.

(iv) Drafting the Preliminary Questionnaire

With the refined measurement scales, the author drafted a preliminary questionnaire. This questionnaire was designed to collect data on the factors in the research model. Before using it for Official data collection, the author organized group discussions with experts to review the questionnaire, ensuring its appropriateness and clarity for the target population.

(v) Preliminary Survey

After drafting the questionnaire, the author conducted a preliminary quantitative study to test the reliability and validity of the measurement scales. The pilot survey aimed to identify any unclear or inaccurate questions and ensure the consistency of the measurement scales in a real-world setting. The results of this pilot study helped refine the questionnaire and minimize errors in the official data collection process.

(vi) Official Questionnaire

Based on the pilot survey findings and necessary adjustments, the author developed the official questionnaire for the main research study. This final version ensured high consistency with the research objectives, reliability, and applicability in the natural business environment of manufacturing enterprises in the Central region. The factors and questions in the official questionnaire were adjusted to meet both academic and practical requirements.

Through these steps, the author ensured that the research process was scientifically rigorous, while also making the final measurement scales and questionnaire highly relevant and reliable for the study's specific context.

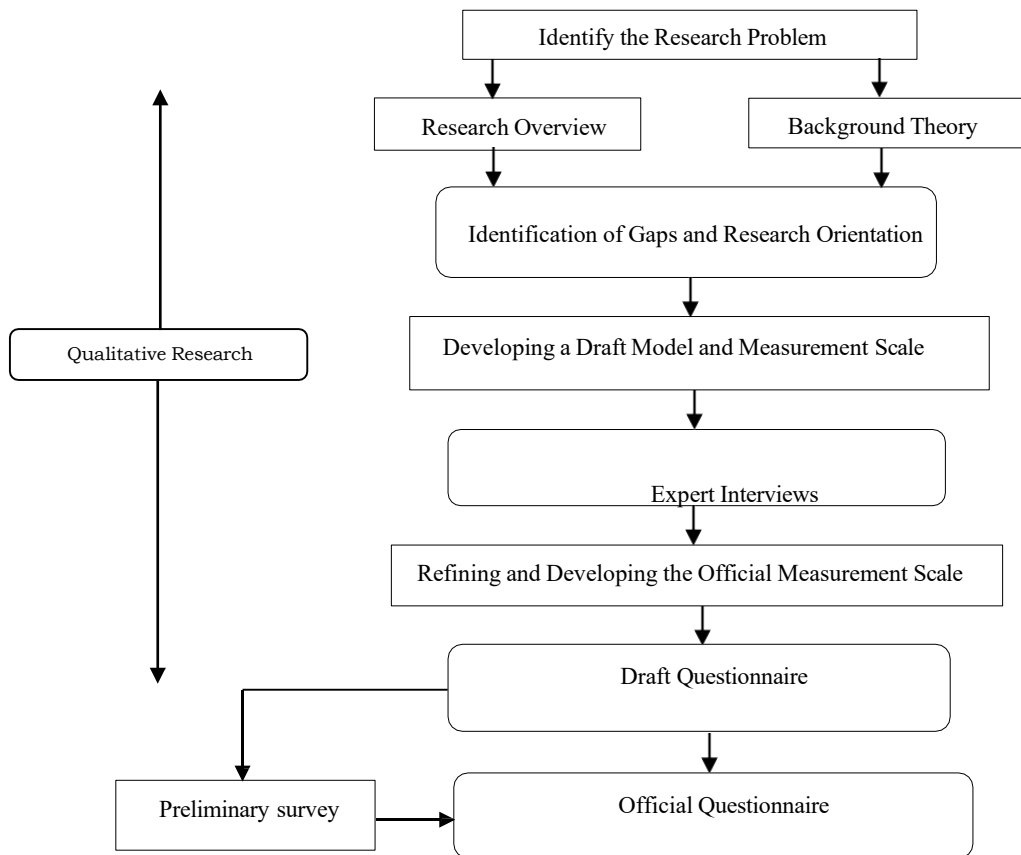


Figure 1: Research Process

(Source: author's compilation and proposal)

2.2. Research Model and Hypotheses

In this study, we propose a research model to explore the relationships between key variables identified in the literature. The model integrates independent and dependent variables and mediating and moderating factors that may influence the outcome. We develop several hypotheses to test the assumed relationships based on this conceptual framework. These hypotheses are grounded in theoretical perspectives and prior empirical research, and they serve to guide the investigation and contribute to the overall understanding of the topic.

2.2.1. Research Model

The adoption of SMAT and its impact on decision-making in manufacturing enterprises in the Central regions are influenced by several key factors. In the summary table of factors affecting the application of SMAT and their impact on long-term decision-making in manufacturing enterprises, factors such as environmental instability, applied technology, and business strategy are all based on the Contingency Theory. Magaji Abba (2018) emphasized that organizational performance depends on these factors. This theory predicts that in the context of manufacturing enterprises in the Central regions, such contingent factors will influence adopting new systems. The interaction of these factors will impact the implementation and application of new management systems, especially in the context of developing countries like Vietnam. Meanwhile, managerial characteristics and risk-taking tendencies are based on the Upper Echelons Theory, which identifies that higher risk awareness makes applying SMAT increasingly important. Understanding and accurately assessing risk factors

have become top priorities, and SMAT is a tool for managing and optimizing financial and strategic decisions for enterprises.

Another foundational theory mentioned is the Cost-Benefit Theory, which determines whether the benefits gained from implementing SMAT outweigh the costs incurred by the enterprise. If excessive investment in SMAT does not yield significant advantages compared to its costs, it is not a practical solution (Tan, 2021). However, this depends on the size of the enterprise. Investing appropriate resources in management audits may be acceptable for large-scale enterprises requiring high-level management and accurate information to support business decisions. On the other hand, investing in an SMAT system may be challenging for small- and medium-sized SMAT enterprises.

Table 1: Summary of Factors Influencing the Adoption of SMAT

Factor/Background Theory	Source	Expectation
Perceived Environmental Uncertainty/Contingency Theory	Ojra (2014); Sumkaew (2016)	+
Cost-Benefit Relationship/Cost-Benefit Theory	Tan (2021); Hung (2023)	+
Applied Technology/Contingency Theory	Rosli & Mohd (2014); Ojra (2014); Azudin & Mansor (2018); Nuong, (2021); Soa et al.,(2022)	+
Factor/Background Theory	Source	Expectation
Risk Acceptance Tendency/Upper Echelons Theory	Liem (2021)	+
Characteristics of a Manager /Upper Echelons Theory	Ngoc (2023)	+
Business Strategy/Contingency Theory	TuanMat (2010); Lan (2023)	+

(Source: author's compilation and proposal)

The proposed research model developed by the authors includes specific variables as follows:

Dependent Variable: Decision-making in manufacturing enterprises (LTD)

Mediating Variable: Application of Strategic Management Accounting Techniques (SMAT)

Independent Variables: Six observed variables, consisting of factors influencing the application of SMAT and their impact on decision-making, include Perceived Environmental Uncertainty (PEU), Cost-Benefit Relationship (BCA), Applied Technology (ATP), Risk Acceptance Tendency (TAR), characteristics of an executive officer (CEO), and Business Strategy (BTS).

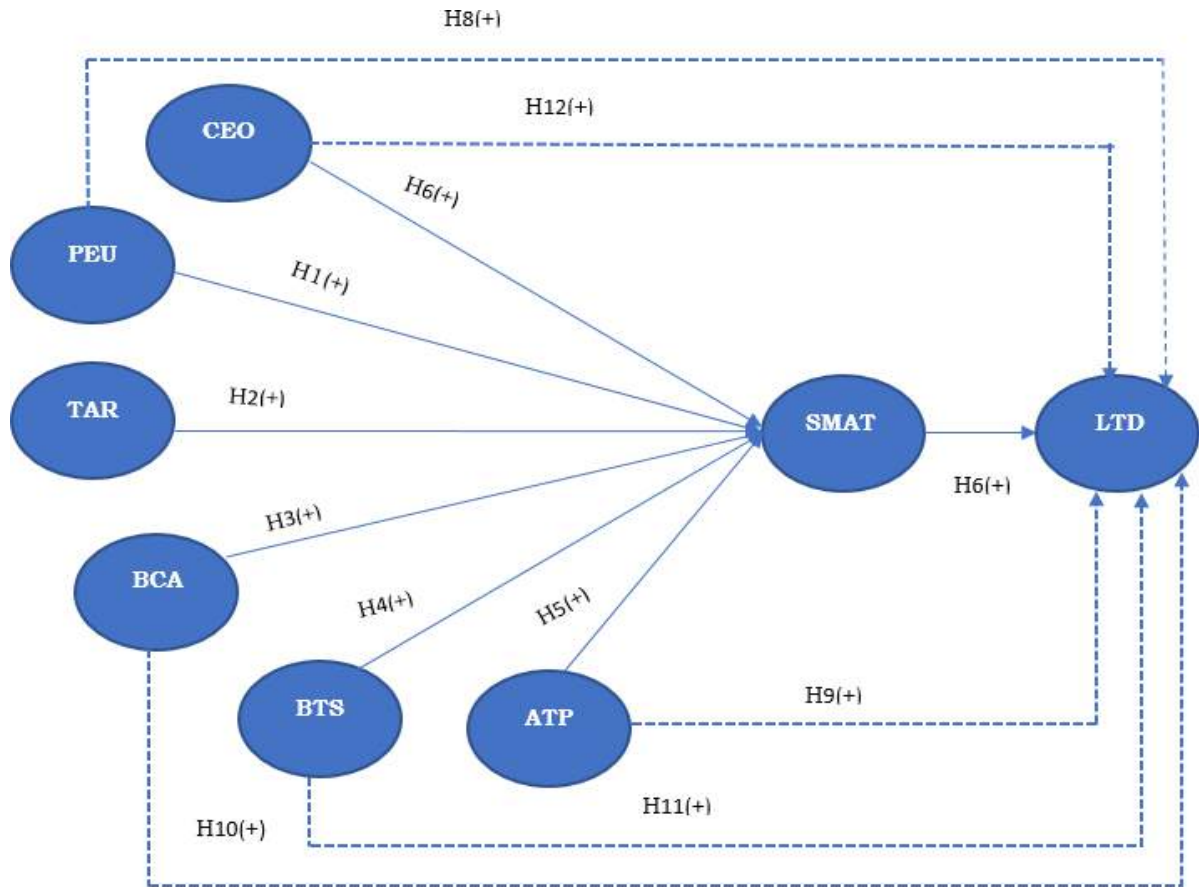


Figure 2: Proposed Research Model

(Source: Author's adaptation and proposal)

2.2.2. Research hypotheses

Hypothesis H1: Perceived Environmental Uncertainty positively impacts the application of SMAT.

Policy changes and macroeconomic factors can significantly impact business operations in a volatile environment. Therefore, adjusting and improving accounting methods to respond promptly to these changes is essential. Based on a comprehensive review of both domestic and international research, coupled with expert interviews on the factors influencing the application of SMAT and its impact on decision-making, the authors propose the following research hypotheses: The instability of the environment positively impacts the application of SMAT. The random theory explains that unpredictable factors affect business operations and are influenced by many uncontrollable elements, such as economic fluctuations, policy changes, or market competition. The instability of the business environment is reflected in the continuous changes in customer demands and technological advancements, which require businesses to adapt and respond flexibly to maintain survival and growth quickly. Lan(2023) has confirmed that the perception of environmental instability significantly impacts the application of SMAT.

Hypothesis H2: Risk Acceptance Tendency positively impacts the application of SMAT.

Global competitiveness has increased due to globalization, causing markets and industries to fluctuate constantly. Many firms have been forced to reorient their goals and implement strategic change, primarily through ongoing innovation and creating new goods with short lifespans. Theriou & Aggelidis (2014) evaluated how the design and implementation of management accounting

systems affected the risk characteristics of the Board of Directors, such as risk acceptance inclinations and risk perception. Accepting risk encourages proactive strategic management and gives decision-makers more confidence. Businesses continue to address risks while looking for new opportunities proactively. As a tool for strategic management, SMAT fosters innovation and creativity in addition to assisting in risk assessment and management (Liem, 2021)

Hypothesis H3: Benefits and costs have a positive impact on the application of SMAT

Using SMAT brings many benefits to companies in the decision-making process (Tan, 2021). However, managers also need to consider this about costs. Companies must assess whether the benefits gained from applying SMAT are proportional to the costs incurred. The application may only deliver the expected results if the benefits are sufficient to offset the costs (Hung, 2016). Therefore, the relationship between benefits and costs is a determining factor in whether a company adopts SMAT. Managers must conduct a thorough analysis to ensure that investing in these techniques will generate value for the company.

Hypothesis H4: Business strategy positively impacts the application of SMAT.

In the context of increasingly fierce competition, applying SMAT is the key to measuring the performance of business strategies. SMAT helps companies monitor and assess costs effectively and provides detailed information about performance and the ability to align with business strategies. Cadez & Guilding (2008) and Lan (2023) have affirmed that business strategy influences the application of SMAT.

Hypothesis H5: The characteristics of managers positively impact the application of SMAT.

Research on the influence of managerial characteristics (CEOs) on the application of SMAT has expanded significantly in recent years, based on the upper echelon theory (Hambrick & Mason, 1984). According to this theory, organizational decisions are directly influenced by the personal characteristics of top executives, such as CEOs or senior managers. Age, gender, and educational background are often studied early (Pavlatos & Kostakis, 2018), Ngọc (2023) built on previous studies (ALKISHER, 2013) and focused on how managers adapt, learn, and apply SMAT in the constantly changing market and business environment. Leadership abilities, strategic thinking, and attitudes towards innovation, especially willingness to adopt technology and information management, are key factors influencing the practical application of SMAT (Hung, 2016).

Hypothesis H6: The tendency to accept risks positively impacts the application of SMAT.

Risk acceptance in manufacturing enterprises is essential in establishing a solid link with the application of SMAT. In today's business environment, uncertainty and volatility are inevitable, especially in the manufacturing sector, where supply chain fluctuations and market changes consistently present significant challenges. Accepting risk is seen as a challenge and an opportunity for businesses to grow. When managers and enterprises recognize that risks can bring benefits, they become more flexible and innovative in applying SMAT (Liem, 2021)

Hypothesis H7: The application of SMAT has a positive impact on decision-making

Dahal et al., (2020) and Altin et al, (2020) both indicate that the application of SMAT not only helps businesses effectively control costs but also has a positive impact on the investment decision-making process. This becomes particularly important in a complex and volatile economy, where businesses face numerous risks and increasing competitive pressures.

Hypothesis H8: Perceived Environmental Uncertainty positively impacts decision-making.

Sunarni (2013) affirmed that rapid fluctuations in the business environment often lead to changes in how organizations implement management accounting techniques, affecting the decision-making process. This was demonstrated by Krishnan (2015) who emphasized that changes in the business environment require organizations to apply SMAT. Such adjustments help businesses adapt to fluctuations and ensure accuracy and effectiveness in decision-making.

Hypothesis H9: The technology applied has a positive impact on decision-making

Nair & Soon Nian (2017) affirmed that the technology used in the production process could influence the design of new management accounting methods to enhance organizational decision-making capabilities. Integrating technology into management accounting can also help businesses improve their analysis and reporting capabilities, enabling managers to understand better the factors affecting costs and profits, thereby making more effective strategic decisions.

Hypothesis H10: The cost-benefit relationship has a positive impact on decision-making.

Cost-benefit analysis is an essential tool that helps businesses optimize production processes, reduce waste, and improve operational efficiency. Damart & Roy (2009) emphasized the role of cost-benefit analysis in supporting businesses in making strategic decisions, especially when facing limited resources. Cost-benefit analysis allows businesses to evaluate each step in the production process in detail, eliminating inefficient steps to optimize costs. Additionally, cost-benefit analysis is used to assess long-term projects, carefully weighing future benefits and costs, helping businesses make sound investment decisions that ensure long-term benefits. In budget constraints, businesses can use cost-benefit analysis to allocate resources effectively, evaluate the impacts of various options, and make decisions that align with their available resources.

Hypothesis H11: Business strategy has a positive impact on decision-making.

Business strategy shapes a company's primary goals and direction, directly influencing its activities. By allocating resources efficiently and managing risks, business strategy ensures that long-term decisions align with the company's objectives. Numerous studies have shown a clear connection between business strategy and decisions related to production (Hausman, 2005); Ward et al., 2007). These studies demonstrate a distinct difference in the new systemic approaches of companies toward production, and these differences are closely linked to the companies' business strategies.

Hypothesis H12: The characteristics of managers have a positive impact on decision-making.

Ogubazghi & Muturi (2014) and Rasheed & Siddiqui (2019) demonstrated that not only do managers' personal characteristics play a crucial role in the decision-making process, but other factors, such as readiness, also influence this process. Ngoc (2023) showed that a manager's awareness and support for adopting new techniques are essential for organizational decision-making.

2.3. Research Design

2.3.1. Research Objectives

The qualitative research aims to help the author identify factors influencing the application of SMAT and their impact on decision-making. The research seeks to discover and explore new influencing factors by directly interviewing experts. It adjusts the measurement scales of the variables

in the research model to better align with the practical context of businesses. This approach allows for a deeper understanding of how these factors play a role in effectively applying SMAT and strategic decision-making processes within organizations.

Methodology

a) Selection of Interview Participants

The participants selected for the survey are experts knowledgeable about strategic management accounting, including business owners/legal representatives, senior managers such as Chief Financial Officers (CFOs), Chief Business Officers (CBOs), Vice Directors, or middle managers like Chief Accountants working in manufacturing enterprises. University professors or researchers with substantial experience in teaching/researching are also included (Tung, 2023). The selection of these participants is appropriate because they possess the knowledge and experience to apply and research SMAT, ensuring that the information gathered from the interviews will be accurate and valuable for the research.

Group of Experts with Extensive Teaching/Research Experience in Universities/Research Institutes.

This group is chosen because of their deep understanding and objective perspective on the current state of SMAT application. The experts will assist in refining and finalizing the measurement scales before the author develops the official survey questionnaire. The required qualification for this group is at least 10 years of teaching experience and a doctoral degree or higher (Tram et al., 2021) this group's total number of participants is 5, referred to as CG.

Legal Representatives/Business Owners

This group is crucial in implementing SMAT and comprehensively understands transitioning and implementing accounting policies. The required experience for this group is at least 5 years, with a minimum qualification of a bachelor's degree or higher (Tram et al., 2021)); the total number of participants in this group is 3.

Group of Senior Managers such as CFOs, CBOs, Vice Directors, or Middle Managers like Chief Accountants

These individuals are essential in advising on changes and making strategic decisions for the company. The required qualifications for this group are at least 10 years of work experience in manufacturing companies with expertise in strategic management accounting. This group's total number of participants is 5, referred to as DN.

These experts will provide valuable insights into applying SMAT and their impact on organizational decision-making.

b) Sample Size

The sample size refers to a subset selected to participate in the research or survey process. Selecting a sample helps save time, effort, and cost compared to collecting data from the entire population while still ensuring the representativeness of the research subjects. Kaplan & Maxwell (2005) affirmed that there is no fixed rule for determining the sample size in qualitative research. Instead, the sample size depends on various factors such as the research objectives, research methods, data collection challenges, and available time and resources. Therefore, the required sample size may vary depending on the context and research issues.

In qualitative research, saturation is another critical factor. Saturation occurs when further data collection no longer provides new or valuable information for the study, as crucial factors and variables have been thoroughly analyzed (Lan, 2023). Once saturation is reached, continuing to collect additional samples is typically ineffective, saving both resources and time.

For this study, the saturation sample size is 11 experts, comprising five experts in teaching/research and six experts working in businesses with in-depth knowledge of management accounting. Selecting experts from these two distinct fields ensures diversity and representation, covering theoretical and practical perspectives.

The authors have selected medium and large manufacturing enterprises in the central region based on experts' recommendations. These businesses were chosen because they have long-term business strategies, diverse data, and significant influence on the market and economy. Additionally, these companies have abundant resources to effectively apply SMAT, providing favorable conditions for continuous innovation and improvement.

c) Sampling Method

The author adopts a stratified sampling method instead of convenience sampling to ensure the representativeness and reliability of the research data (Jager et al., 2017). The study population includes various groups of enterprises with different characteristics, such as size (small, medium, large) and manufacturing sectors (e.g., food, textiles, mechanical engineering, electronics, etc.). Using convenience sampling could result in biased data collection, reducing the findings' objectivity and generalizability. In contrast, stratified sampling ensures that each important subgroup within the population is appropriately represented, enhancing accuracy and better reflecting the actual business landscape.

In addition, the author focuses on medium- and large-sized manufacturing enterprises in the Central region, based on expert recommendations. These enterprises are selected because they tend to have long-term business strategies, diverse data sources, and significant influence on the market and economy. Moreover, medium and large enterprises typically possess abundant resources, allowing them to apply strategic management accounting techniques effectively, facilitating continuous innovation and improvement in business operations.

d) Data Collection Method

This data collection aims to help the author understand current practices and trends in the application of SMAT, reaffirm the factors influencing the adoption of SMAT, and analyze their role and impact on long-term decision-making in manufacturing enterprises in Central Vietnam. Tho (2013) suggested that focus groups or one-on-one interviews are suitable. However, the author did not use focus group interviews due to the geographical distance between the selected experts, which made it difficult to schedule interviews at a common time. Therefore, the author applied two techniques, archival data and one-on-one interviews, to achieve two objectives: (1) identifying the factors influencing the adoption of SMAT and their impact on manufacturing enterprises in Central Vietnam in order to outline a research model and (2) adjusting the proposed model accordingly.

Archival data is an important technique in qualitative and quantitative research, using materials preserved from previous studies, dissertations, academic articles, and other sources (Duranti & Michetti, 2012). In this dissertation, the author employed archival data to select, synthesize, and analyze the most recent studies on the factors influencing the adoption of SMAT and their impact on long-term decision-making. Through analyzing archival documents, the author proposed a

preliminary measurement scale to develop the questionnaire in subsequent steps. This method saves time and resources and provides a detailed overview of the key factors and variables previously studied. As a result, the author can identify gaps in current research and make the necessary adjustments to the research model. This ensures that the factors influencing the adoption of SMAT and long-term decision-making are comprehensively and accurately addressed.

One-on-one interviews: After completing the archival data analysis phase, the author applied interview techniques to gather in-depth information from experts. The interview questions were designed to focus on key research issues, enabling the author to explore in detail how enterprises apply SMA techniques in practice. Each question was posed individually, to identify consensus or differences in expert responses (Tung, 2023)

e) Development of the Measurement Scale

Creswell (2011) suggest several methods for defining a measurement scale: (i) use of pre-existing scales from previous studies; (ii) use of existing scales with modifications to fit the current situation; (iii) development of an entirely new scale.

In all cases, the scale's reliability and validity must be tested, as the context of previous studies may differ from the current research context.

For this study, the author adopts an existing measurement scale combined with expert opinions collected from interviews and adjusts it to suit the practical context of manufacturing enterprises in the Central region. This results in the development of a preliminary survey questionnaire. All observed variables in the questionnaire use a Likert scale with five levels, where one represents "strongly disagree" and five represents "strongly agree" (Tabachnick & Fidell, 2007)

By using this approach, the research ensures that the measurement scales are reliable and relevant to the study's specific context, allowing for accurate and contextually appropriate data collection.

Scale measuring factors in the research model

Observational Variable	Measurement Scale	Source
Perceived Environmental Uncertainty (PEU)		
PEU1	The company finds it difficult to predict changes in the legal and economic environment.	Sumkaew (2016); Expert's recommendation
PEU2	It is difficult to predict customer demand and preferences.	
PEU3	The quality and improvement of competitors' products threaten the company's growth.	
PEU4	Intense competition over product prices threatens the company's survival.	

Observational Variable	Measurement Scale	Source
PEU5	New competitors enter the market every day.	Sumkaew (2016); Expert's recommendation
PEU6	Consumers are susceptible to product prices.	
Applied Technology (ATP)		
ATP1	Technology optimizes employee workflows and manages information effectively.	Al-Omiri & Drury, (2007); Azudin & Mansor (2018)
ATP2	The company's products are produced based on advanced technology	
ATP3	Product quality is tested/evaluated using computers	
ATP4	The accounting information system is computerized	
ATP5	The company invests in software to support accounting tasks.	
Benefit Cost Analysis (BCA)		
BCA1	The company is willing to invest in costs, facilities, technology, and training resources.	(Hung, 2016); (Tan, 2021)
BCA2	The benefits derived outweigh the costs when the company applies cost-management accounting	
BCA3	The cost of management accounting is justified by the benefits it brings to the company.	
Risk Acceptance Trends (TAR)		
TAR1	When faced with uncertainty in decision-making, the company tends to adopt a cautious approach, waiting for the right time to minimize risk from mistakes.	(Kraiczy et al., 2015); Expert's recommendation
TAR2	Managers need to take bold actions and have a daring personality to achieve company goals.	
TAR3	The company is willing to face risks and failures when applying modern management accounting techniques.	
Business Strategy (BTS)		
BTS1	Expanding distribution channels for domestic and international markets.	TuanMat (2010); Hung (2016); Expert's recommendation
BTS2	The company is always a pioneer in designing and promoting products.	
BTS3	The company produces products based on customer requirements.	
Manager Characteristics (CEO)		
CEO1	The owner/manager understands strategic management accounting techniques.	

CEO2	The owner/manager highly values the usefulness of strategic management accounting techniques for the company.	Hung (2016)
CEO3	The owner/manager is willing to incur costs to apply strategic management accounting techniques.	Ngọc (2023)
Strategic Management Accounting techniques (SMAT)		
Observational Variable	Measurement Scale	Source
SMA1	Attribute cost techniques	
SMA2	Target cost techniques	
SMA3	Quality cost techniques	Cadez & Guilding (2008); Expert's recommendation
SMA4	Value chain cost	
SMA5	Benchmarking	
SMA6	Balanced Scorecard	
SMA7	Strategic pricing	
SMA8	Competitor position monitoring	
SMA9	Customer profit analysis	
Investment Decisions (LTD)		
LTD1	Investment in new production systems	
LTD2	Expanding current scale to increase existing production capacity	
LTD3	Replacing old production lines to improve operational efficiency and protect the environment	Virlics (2013); Kemuma (2014); Aduvaga (2020) Expert's recommendation
LTD4	Replacing equipment to enhance production capacity	
LTD5	Investing in research and development to stay ahead in technology and new products	

(Source: compiled by the authors)

3. Conclusion and recommendations

This study primarily employs a qualitative research approach to explore and identify the 8 factors influencing the application of SMAT and their impact on long-term decision-making in manufacturing enterprises in Central Vietnam. By synthesizing previous studies and collecting expert insights, the author proposes a preliminary research model and adjusts measurement scales to ensure relevance to the practical business context.

However, as this study is limited to the qualitative phase, the research findings are exploratory and cannot be generalized. The lack of empirical testing through quantitative methods is a limitation that future research should address.

In the next phase, quantitative research should be conducted to validate the proposed model, test the hypotheses, and analyze the relationships among variables using statistical techniques. Expanding the sample size and including diverse enterprise types across different regions would also enhance the reliability and applicability of the results. Such an approach would strengthen the study's contribution to academic understanding and practical applications in strategic management accounting.

The study will implement quantitative analysis based on the designed model in the next phase. Using structural equation modeling (SEM), the research will test proposed hypotheses using data from manufacturing enterprises in Central Vietnam. This will strengthen the empirical basis for policy recommendations and provide further insights into SMAT applications in practice.

Acknowledgements

We would like to express our sincere gratitude to business for their support and resources throughout this research. Our heartfelt thanks go to our colleagues and mentors for their valuable insights and guidance. We also appreciate the contributions of all participants who provided essential data and feedback. Lastly, we acknowledge the encouragement and support from our families and friends, which have been instrumental in completing this study.

REFERENCES

- Aduvaga, E. V. (2020). *Effect of Strategic Management Accounting Techniques on Investment Decisions Among Manufacturing Firms in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research*, 18(4), 399–424. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.002>
- Altın, A., Akgün, L., & Kasımoğlu, M. (2020). Measuring the effect of strategic management accounting techniques on making investment decisions of smes: Eastern Anatolian case. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 463–492.
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222–226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Creswell, J. W., C. (2011). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. In *Microbe Magazine* (Vol. 4, Issue 11, pp. 485–485). <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>
- Dahal, R. K., Bhattarai, G., & Karki, D. (2020). Management Accounting Techniques on Rationalize Decisions in the Nepalese Listed Manufacturing Companies. *Researcher: A Research Journal of Culture and Society*, 4(1), 112–128. <https://doi.org/10.3126/researcher.v4i1.33816>
- Damart, S., & Roy, B. (2009). The uses of cost–benefit analysis in public transportation decision-making in France. *Transport Policy*, 16(4), 200–212. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2009.06.002>

- Duranti, L., & Michetti, G. (2012). Research in the archival multiverse. In *Archives and Records* (pp. 1–3). <https://doi.org/10.1080/23257962.2018.1498327>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773–782. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.12.009>
- Hung, T.N . (2023). Factors impacting strategic management accounting adoption: Empirical evidence from an emerging market. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(3), 710–717. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1877>
- Hung, T.N. (2016). Factors affecting the application of management accounting in small and medium enterprises in Vietnam. (Doctoral thesis, University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City)
- Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). II. More than just convenient: The scientific merits of homogeneous convenience samples. *Monographs of the society for research in child development*, 82(2), 13-30. <https://doi.org/10.1111/mono.12296>
- Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research methods for evaluating computer information system*. (pp. 30–35). NY: Springer New York.
- Kemuma, M. C. (2014). Effect of Investment Decision on the Performance of Firms Listed in the Nairobi Securities Exchange. In *PhD Proposal* (Vol. 1, Issue October, pp. 41–46).
- Khairunnisa, S., Nuzula, N. F., & Damayanti, C. R. (2025). Exploring Strategic Management Accounting Techniques (SMAT) as Innovative Approach: Literature Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(I), 39–47. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9010005>
- Kisher, A. (2013). *Factors influencing environmental management accounting adoption in oil and manufacturing firms in Libya* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>
- Krishnan, R. (2015). Management Accountant—What Ails Thee? *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 177–191. <https://doi.org/10.2308/jmar-10461>
- Lan, T. T. P (2023). *Factors influencing the application of strategic management accounting techniques and business performance in Vietnamese enterprises* (Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City).
- Liem, V. T (2021). *Characteristics of managers influencing strategic choice, the use of management accounting system information, and financial performance in Vietnamese manufacturing enterprises* (Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City).
- Magaji Abba, L. Y. N. S. (2018). *Explored and Critique of Contingency Theory for Management Accounting Research*.

- Nair, S., & Soon Nian, Y. (2017). Factors Affecting Management Accounting Practices in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 177. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p177>
- Ngoc, N. T.K (2023). *The influence of factors on the implementation of strategic management accounting and its impact on business performance in Vietnam's textile and garment enterprises* (Doctoral dissertation, University of Danang, Da Nang City).
- Nuong, L. T. M(2021). *Factors influencing the implementation of strategic management accounting and their impact on business performance in Vietnamese manufacturing enterprises* (Doctoral dissertation, University of Economics Ho Chi Minh City).
- Ogubazghi, S. K., & Muturi, W. (2014). The Effect of Age and Educational Level of Owner/Managers on SMMEs' Access to Bank Loan in Eritrea: Evidence from Asmara City. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(11), 632–643. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.411069>
- Ojra, J. (2014). *Strategic management accounting practices in Palestinian companies: Application of contingency theory perspective* (Doctoral dissertation, University of East Anglia).
- Rasheed, R., & Siddiqui, S. H. (2019). Attitude for inclusive finance: influence of owner-managers' and firms' characteristics on SMEs financial decision making. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(3), 158–171. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2018-0057>
- Rosli, M. H. J. S., & Mohd, F. (2014). Strategic management accounting (SMA) in Malaysian government-linked companies (GLCs). In *Malaysian Accounting Review* (Vol. 13, Issue 2, pp. 23–46).
- Soa, N. La, Trang, D. T. T., & Han, T. T. (2022). Factors affecting the implementation of Strategic Management Accounting (SMA): An Empirical evident from medium - sized enterprises of Vietnam. *Accounting*, 8(3), 249–258. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2022.1.003>
- Sumkaew, N. (2016). *Management accounting changes and the interaction effect of management accounting practices and integrated information systems on organisational performance: evidence from Thailand* (Doctoral dissertation, Newcastle University).
- Sunarni, C. W. (2013). Management Accounting Practices and the Role of Management Accountant: Evidence from Manufacturing Companies throughout Yogyakarta, Indonesia. *Review Integrative Business & Economics Research*, 2(2), 616–626.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol.724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tan, L. V. (2021). Research on cost management accounting in wood processing enterprises in the South Central region. (Doctoral thesis, National Economics University, Hanoi)
- Theriou, N., & Aggelidis, V. (2014). Management Accounting Systems, Top Management Team's Risk Characteristics and Their Effect on Strategic Change. *International Journal of Economics and Business Administration*, II(Issue 2), 3–38. <https://doi.org/10.35808/ijeba/37>
- Tho, N. D. (2014). Textbook of scientific research methods in business
- Toan, P.N, & Nuong, L. T.M (2020). *Factors affecting the use of management accounting at public units on the area of Ho Chi Minh City*. In Proceedings of the International Conference on

CIFBA 2020

- Tram-Nguyen, T. H., Tuan-Le, A., & Van, N. V. (2021). Factors affecting the implementation of management accounting techniques in medium-sized enterprises of Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 440..[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.36](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.36)
- Tuan Mat, T. (2010). Management accounting and organizational change: Impact of alignment of management accounting system, structure and strategy on performance.
- Tung, N. T. (2023). *A study on the factors affecting the perception and application of fair value in accounting practices of construction enterprises in Ho Chi Minh City* (Doctoral dissertation, Duy Tan University).
- Virlics, A. (2013). Investment Decision Making and Risk. *Procedia Economics and Finance*, 6, 169–177. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00129-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00129-9)
- Ward, P. T., McCreery, J. K., & Anand, G. (2007). Business strategies and manufacturing decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(9), 951–973. <https://doi.org/10.1108/01443570710775810>

Số: 1984/QĐ-ĐHDT

Đà Nẵng, ngày 24 tháng 4 năm 2024

QUYẾT ĐỊNH

**V/v Công nhận đề tài nghiên cứu khoa học cấp Trường năm học 2023-2024
của Giảng viên Khoa Kế toán**

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC DUY TÂN

Căn cứ Quyết định số 666/TTg ngày 11/11/1994 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Trường Đại học Duy Tân;

Căn cứ Quyết định số 1704/QĐ-TTg ngày 02/10/2015 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển đổi loại hình của Trường Đại học Duy Tân;

Căn cứ Quyết định số 03/ QĐ – ĐHDT –HĐT ngày 18/03/2020 của Chủ tịch Hội đồng trường - Trường Đại học Duy Tân về việc bổ nhiệm Hiệu trưởng Trường Đại học Duy Tân;

Căn cứ Quyết định số 3666/QĐ-ĐHDT ngày 01/11/2017 của Hiệu trưởng Trường Đại học Duy Tân về việc Quy định về chế độ, kinh phí, quy trình thực hiện hoạt động Khoa học Công nghệ của trường;

Căn cứ Quyết định số 84/ QĐ- ĐHDT ngày 07 tháng 1 năm 2023 về việc giao nhiệm vụ thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường cho cán bộ, giảng viên năm học 2022-2023;

Căn cứ theo kết quả của Hội đồng nghiệm thu cấp Trường ngày 12/4/2024,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Công nhận đề tài nghiên cứu khoa học cấp Trường năm học 2022-2023 của Giảng viên Khoa Kế toán:

Tên đề tài: Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược - Khảo sát thực nghiệm tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn TP Đà Nẵng

Chủ nhiệm: **ThS. Mai Thị Quỳnh Như.**

Thành viên tham gia: TS. Lê Anh Tuấn, Ths. Nguyễn Lê Nhân. *Xếp loại:* Khá

Điều 2. Cán bộ hoàn thành đề tài nghiên cứu khoa học sẽ được tính điểm thi đua và giờ chuẩn theo quy định.

Điều 3. Phòng Khoa học công nghệ, Văn phòng Trường, Phòng Kế hoạch Tài chính, Phòng Đào tạo ĐH&SDH, Khoa Kế toán và các ông (bà) có tên ở Điều 1 thi hành quyết định này.

Quyết định có hiệu lực kể từ ngày ký./.

Nơi nhận:

- Như điều 3;
- Lưu VP, P.KHCN **5**





CONFERENCE PROCEEDINGS

THE 8th INTERNATIONAL CONFERENCE ON FINANCE, ACCOUNTING AND AUDITING

ICFAA 2025



NATIONAL ECONOMICS UNIVERSITY PUBLISHING HOUSE

Hanoi, 2025



The 8th International Conference on Finance, Accounting and Auditing (ICFAA 2025)
December 13th, 2025
Hanoi City, Vietnam

Factors Influencing the Application of Management Accounting and Decision-Making Effectiveness: A Study of Manufacturing Enterprises in Da Nang City

Nhu Mai Thi Quynh^a, Tuan Le Anh^a

^aDuy Tan University

Submission date: 10/11/2025

Revision date: 24/11/2025

Acceptance date: 28/11/2025

Abstract

This study investigates the determinants of management accounting (MA) adoption and its impact on decision-making effectiveness (DME) in manufacturing enterprises in Da Nang City, Vietnam. Grounded in Contingency Theory, the study examines five key groups of influencing factors, including organizational factors, human resource capabilities, technological and environmental conditions, strategic and business characteristics, and information quality. A quantitative approach was employed using survey data collected from 258 manufacturing enterprises and analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results indicate that organizational factors and strategic-business characteristics exert significant positive effects on MA adoption, while human factors, technological-environmental factors, and information quality show no statistically significant impact. Furthermore, MA adoption positively influences decision-making effectiveness, confirming its strategic role in supporting managerial decisions. The structural model explains 53.2% of the variance in MA adoption and 9.4% in DME.

These findings highlight the importance of internal organizational alignment and strategic orientation in strengthening MA practices and enhancing managerial decision quality in emerging-market manufacturing firms. The study contributes to the management accounting literature by providing empirical evidence from a transitional economy context and offers practical implications for managers and policymakers seeking to improve MA systems for strategic decision-making.

Keywords: Management accounting adoption, Decision-making effectiveness, Contingency Theory, Manufacturing enterprises, Vietnam.

JEL Code: M41, M19.

1. Introduction

MA is becoming increasingly important for enterprises operating in a dynamic and highly competitive business environment. In theory, management accounting provides information that supports planning, control, and performance evaluation, thereby contributing to improving an organization's managerial effectiveness. In practice, manufacturing enterprises particularly those located in rapidly developing economic areas such as Da Nang City are facing significant pressure to enhance productivity, optimize resource allocation, and make timely and effective managerial decisions. These trends highlight the need to gain a deeper understanding of the factors influencing the adoption and effective use of MA systems within organizations.

Although the importance of management accounting has been affirmed by numerous domestic and international studies, many enterprises still struggle to apply these tools consistently and effectively in practice. Issues such as limited awareness, insufficient staff competencies, lack of technological support, and inadequate organizational commitment can hinder the implementation of management accounting practices. These challenges not only impede the adoption of management accounting but also affect the quality of managerial decision-making. Furthermore, the extent to which MA applications contribute to improving the effectiveness of managerial decisions remains an area that requires further investigation, especially in the context of manufacturing enterprises in Da Nang City.

This study goes beyond a mere replication of prior management accounting adoption models in several important ways. First, unlike most previous studies that primarily examine either the determinants of management accounting (MA) adoption or its performance implications separately, this study develops and empirically tests an integrated structural model that simultaneously links multiple contingency factors to MA adoption and, in turn, to decision-making effectiveness (DME). This allows for a more comprehensive understanding of the entire mechanism through which contextual conditions translate into final managerial outcomes.

Second, while prior research has largely focused on Western or more developed Asian economies, this study provides original empirical evidence from Vietnamese manufacturing enterprises operating in a transitional and resource-constrained institutional environment, where management accounting practices remain uneven and loosely institutionalized.

Third, the study contributes methodologically by applying PLS-SEM to test both direct and indirect relationships, thereby identifying the mediating role of MA adoption between internal organizational capabilities and managerial decision effectiveness, an aspect that remains underexplored in existing MA literature. Collectively, these contributions extend Contingency Theory by demonstrating how internal capabilities and strategic conditions jointly shape MA effectiveness in emerging-market manufacturing contexts.

2. Literature Review and Theoretical Background

Contingency Theory asserts that no single management control or accounting system is optimal for all organizations; instead, the effectiveness of such systems depends on contextual and situational factors (Otley, 1980; Chenhall, 2003; Otley, 2016). This theory posits that

organizational structure, strategy, technology, environmental uncertainty, and human factors shape the design and use of MA systems.

For manufacturing enterprises in Da Nang, the differences in capital scale, level of competition, technological capacity, accounting staff capacity and leadership support... create very different contexts. Therefore, the application of MA in these enterprises cannot be uniform, but depends on contingencies that is, situational factors, this makes Contingency Theory the most suitable foundation for research.

MA plays a pivotal role in providing useful information for planning, controlling, and decision-making processes within enterprises. In an increasingly volatile and competitive business environment, the effective application of management accounting tools and techniques has become a crucial factor that helps firms enhance operational efficiency and strategic adaptability. However, the extent and form of MA implementation vary significantly among organizations, depending on various internal and external factors.

Previous studies have shown that the adoption of management accounting is not merely a technical issue but rather the result of the interaction among organizational, human, technological, environmental, and strategic factors. Therefore, synthesizing prior research to identify the main groups of influencing factors is essential to better understand the formation and functioning mechanisms of management accounting systems within enterprises.

The following literature review focuses on studies related to the factors influencing the adoption of MA, categorized into five main groups:

- (1) organizational factors
- (2) human factors
- (3) technological and environmental factors
- (4) strategic and business characteristics
- (5) information quality.

➤ *Organizational Factors*

Contingency theory reinforces the view that MA systems are not rigid; rather, they are flexible and must be adjusted to the contingent factors specific to the organization at any given time. Organizational characteristics play a crucial role in shaping and operating MA systems. Numerous studies have shown that factors such as enterprise size, organizational structure, corporate culture, leadership style, and managerial commitment significantly influence the adoption and effectiveness of management accounting practices (Lam et al., 2024).

Larger enterprises with more complex management structures and abundant resources tend to have both the need and the capability to implement more advanced MA methods (Tran et al., 2023). At the same time, the commitment and support of top management, combined with a data-driven decision-making culture, enhance the effective use of accounting information for management purposes.

Nguyen et al., (2019) also found that management support and a well-designed organizational structure improve the effectiveness of Enterprise Resource Planning (ERP) systems, thereby enhancing the quality of accounting information and the effectiveness of managerial decisions.

➤ *Human Resource Factors*

According to Contingency Theory, human capability is an important contextual factor that influences the design and operation of MA systems. Human resources are a key element ensuring the success of MA systems. Nguyen et al. (2023) indicated that the professional qualifications, work experience, analytical skills, awareness, and attitudes of both accounting staff and managers directly affect the adoption and effectiveness of MA.

In particular, managers' awareness of the importance and benefits of management accounting determines the level of support and commitment to implementing such systems. When leaders understand the value of the system, they tend to invest in technology, staff training, and information processes, thereby enabling MA to function as a strategic tool (Le et al., 2023).

Competent and empowered accounting personnel also play a crucial role in transforming data into valuable managerial information, allowing organizations to respond more flexibly and make more informed decisions.

➤ *Technological and Environmental Factors*

Contingency Theory highlights technology as a key factor in an organization's ability to collect, process, and report managerial information. In highly competitive and uncertain environments, firms need sophisticated MA systems to analyze markets, optimize costs, and respond quickly to changes (Barreto et al., 2025). The adoption of modern tools such as Accounting Information Systems, ERP, or Big Data Analytics enhances information processing and decision-making. In Just-In-Time production contexts, integrating financial and non-financial data ensures timely and relevant MA information (Mia, 2000). Overall, environmental pressures drive organizations to implement flexible and advanced MA systems to maintain competitiveness.

➤ *Business Strategy and operational characteristics*

According to Contingency Theory, MA systems must align with a firm's business strategy and operational conditions to be effective (Otley, 1980; Chenhall, 2003). Different strategies create distinct information needs: firms pursuing cost-leadership strategies require detailed cost and budgeting information, while those pursuing differentiation or innovation strategies need broader, non-financial, performance-oriented information (Uyar, 2019).

In addition, operational characteristics such as production complexity, market competition, and environmental volatility also shape MA system design. Pavlatos and Kostakis (2015) showed that during economic crises, firms significantly adjusted MA tools such as costing, planning, performance evaluation to cope with uncertainty. Therefore, business strategy and operational characteristics are key contextual factors that influence the extent and form of MA adoption.

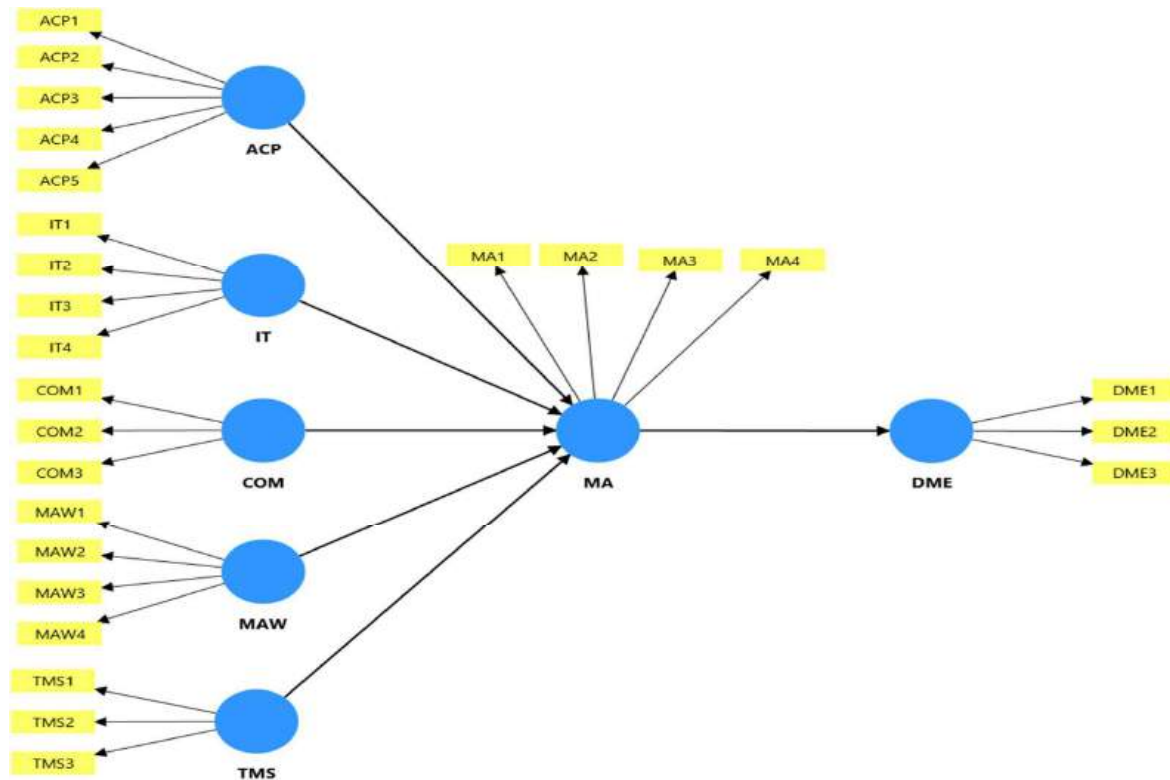
➤ Information Quality

Information quality is theoretically supported by Contingency Theory, which emphasizes that MA systems must provide information that fits organizational context and decision-making needs (Otley, 1980; Chenhall, 2003). High-quality, accurate, reliable, and timely information is essential for effective managerial decisions and internal control (Wongsim and Gao, 2011; Knauer et al., 2020).

Moreover, methodological rigor and appropriate analytical tools are required to ensure that MA systems reflect operational realities; limitations in analytical methods can reduce reporting quality and hinder strategic decisions (Otley, 2016).

This study extends prior research by examining the adoption of MA and its impact on DME in manufacturing enterprises in Da Nang, Vietnam. Unlike previous studies, it integrates both internal (staff competence, top management support) and external (market competitiveness, technology) contingency factors in a single model. The findings provide new evidence on how MA adoption enhances decision-making in emerging-market contexts, offering both theoretical insights and practical guidance for managers.

Fig. 1. Proposed research model



Source: Author's suggestion

3. Research methods

This study uses a mixed-method approach in two phases to ensure comprehensive and reliable results.

First, the qualitative phase explored and refined the theoretical model and developed measurement scales for key constructs, including managerial perception, accountants' competence, IT adoption, market competition, top management support, MA practices, and decision-making effectiveness.

Second, the quantitative phase tested the research hypotheses, examined the impact of these factors on MA adoption, and assessed its effect on DME in manufacturing enterprises in Da Nang City.

3.1. Qualitative Research

3.1.1. Objective

The qualitative phase explored factors influencing MA adoption in Da Nang's manufacturing enterprises and their impact on decision-making effectiveness. It also refined the theoretical model and developed measurement scales for key constructs managerial awareness, accountants' competence, information technology application, market competitiveness, top management support, MA adoption, and decision-making effectiveness to ensure contextual relevance and content validity before the quantitative survey (Creswell, 2011). Future studies are encouraged to extend the current framework by incorporating moderating variables such as organizational culture, digital transformation maturity, and environmental uncertainty, as well as mediating mechanisms to better explain the indirect effects on decision-making effectiveness.

3.1.2. Sampling Method

Semi-structured, in-depth interviews were conducted with individuals experienced in management accounting within manufacturing enterprises (Tran et al., 2025). Nine interviews were carried out: 4 chief accountants/CFOs, 3 middle managers in production or planning, and 2 academics or consultants. Each interview lasted 45–60 minutes, was recorded, and fully transcribed with consent.

A purposive sampling method ensured participants could provide diverse and relevant insights (Hennink and Kaiser, 2022). Selection criteria included: (i) at least five years of experience in accounting, finance, or production management; (ii) current middle or senior management role involved in decision-making using MA; and (iii) academics or researchers specializing in MA.

3.1.3. Scale Development

Measurement scales were developed by combining international theoretical foundations with insights from expert interviews, ensuring clarity and contextual relevance for Vietnamese enterprises (Creswell, 2011).

- Managerial awareness: adapted from Tran et al., (2023)
- Accounting staff competence: based on Ismail and King (2007)
- Information technology adoption: adapted from Granlund (2011)

- Market competitiveness: based on Chenhall (2003)
- Top management support: from Abdel-Kader and Luther (2008)
- Management accounting adoption: derived from Allah Bakhsh et al., (2019)
- Decision-making effectiveness: adapted from Dahal et al., (2024)

All items were presented as statements on a five-point Likert scale (1 = “Strongly disagree” to 5 = “Strongly agree”). The wording was refined to suit the business context, avoiding overly technical terms and using expressions familiar to managers.

3.1.4. Qualitative Data Processing and Analysis

(i) Data Preparation

After completing the interviews, all data were transcribed verbatim in Vietnamese, including tone, pauses, and natural expressions to preserve the communicative context. This meticulous data preparation enhanced the credibility and authenticity of the analysis (Miles and Huberman, 1994)

(ii) Thematic Analysis

The thematic analysis method was applied following the six-step framework of Braun and Clarke, (2006). Familiarizing with the data through repeated reading of transcripts:

- Generating initial codes to capture key meanings;
- Grouping similar codes into themes;
- Reviewing and refining themes for coherence;
- Defining and naming each theme clearly;
- Synthesizing and interpreting the results in relation to the theoretical model.

To enhance internal validity, the study applied triangulation, comparing and contrasting perspectives among different participant groups (chief accountants, production managers, and academic experts) to identify both convergent and divergent viewpoints (Tran et al., 2025).

The results of the qualitative phase served as the foundation for finalizing the research model and developing formal measurement scales, which formed the basis for the subsequent quantitative analysis using the PLS-SEM model.

3.2. Quantitative Study

3.2.1. Objectives of the Quantitative Study

The quantitative phase was conducted to test the theoretical model and research hypotheses developed from the theoretical framework and findings of the preceding qualitative stage. Specifically, this phase aimed to:

- (i) First point, evaluate the influence of factors such as managers’ awareness, accounting staff’s professional competence, information technology application, market competitiveness, and top management support on the extent of MA adoption in manufacturing enterprises;

(ii) Second point, analyze the impact of MA adoption on managerial decision-making effectiveness; and

(iii) And so on, assess the reliability, convergent validity, and discriminant validity of the refined measurement scales through the evaluation of both the measurement model and the structural model.

3.2.2. Sampling Method and Data Collection

Quantitative data were collected via a structured questionnaire based on scales refined in the qualitative phase. Respondents were managers involved in decision-making and using MA information, including chief accountants, CFOs, and department heads or deputies in Da Nang manufacturing enterprises (Tran et al., 2025). A purposive sampling method ensured relevant knowledge and experience (Hair et al., 2019). Of 400 distributed questionnaires, 315 were returned and 258 valid responses retained, meeting the recommended ratio of 5–10 observations per item (35 items).

3.2.3. Data Processing and Analysis

Collected data were coded, cleaned, and checked for validity; invalid responses were removed. Data analysis included:

➤ Descriptive Statistics: presenting sample characteristics by business type, size, sector, position, and experience.

➤ Measurement Scale Evaluation: testing reliability using Cronbach's Alpha (≥ 0.7), and examining convergent and discriminant validity through EFA and CFA in PLS-SEM (factor loadings > 0.5 , AVE ≥ 0.5 , CR ≥ 0.7 , Fornell-Larcker criterion) (Hair et al., 2012).

➤ Structural Model Assessment (PLS-SEM): SmartPLS 4.0 tested causal relationships among independent variables, MA adoption (mediator), and decision-making effectiveness (dependent variable). Model fit was assessed using R^2 , SRMR, and Q^2 to ensure predictive relevance (Hair and Alamer, 2022).

➤ Mediation Analysis

The mediating role of management accounting adoption in the relationship between influencing factors and decision-making effectiveness was tested using the Bootstrap method with 5,000 resamples, following the procedure recommended by Hair and Alamer (2022).

4. Research results and discussion

4.1. Descriptive statistics

Descriptive statistics were conducted to provide an overview of the characteristics of the surveyed manufacturing enterprises and the respondents participating in the study. This information helps clarify the context of the sample and ensures that the data adequately represent the structure of manufacturing firms in Da Nang City. The analysis includes industry distribution, charter capital, labor scale, and respondent positions, offering a comprehensive understanding of the sample before testing the measurement and structural models.

Table 1. Descriptive statistics

Industry	Quantity	Ratio
Mechanical engineering, machine manufacturing	23	8.9
Textiles, footwear	12	4.7
Consumer goods manufacturing	102	39.5
Chemical and construction materials manufacturing	79	30.6
Electronic equipment manufacturing	23	8.9
Others	19	7.4
Total	258	100
Charter Capital Scale (billion VND)	Number of Enterprises	Ratio
5-100 billion	68	26.4
101-150 billion	78	30.2
151-200 billion	71	27.5
> 200 billion	41	15.9
Total	258	100.0
Item	Number of people	Ratio
< 100	92	35.7
100-150	113	43.8
>150	53	20.5
Total	258	100.0
Position	Quantity	Tỷ lệ
Legal Representative/Business Owner	78	30.2
Senior Manager	129	50
Middle Manager	51	19.8
Total	258	100.0

Source: SPSS 26

The characteristics of the surveyed firms show a representative structure of manufacturing enterprises in Da Nang City. In terms of charter capital, most firms fall into the medium-capital groups, with the most significant proportion in the VND 101–150 billion range (30.2%), followed by the VND 151–200 billion (27.5%) and the 5–100 billion (26.4%) groups.

Only 15.9% have capital exceeding VND 200 billion. This distribution confirms that the sample consists primarily of medium-sized manufacturers.

Regarding labor size, enterprises with 100–150 employees account for the highest share (43.8%), while 35.7% employ fewer than 100 workers and 20.5% employ more than 150. This pattern reflects the dominance of small and medium-sized enterprises typical of the local manufacturing sector.

By industry classification, most firms operate in consumer goods manufacturing (39.5%) and chemical and construction materials (30.6%), followed by mechanical engineering and electronics (both 8.9%). Textiles and footwear represent 4.7%, and other industries account for 7.4%, indicating a moderately diversified industrial structure.

With respect to respondent positions, senior managers constitute the largest group (50%), followed by legal representatives or business owners (30.2%) and middle managers (19.8%). This ensures that the survey responses are derived from individuals holding substantial managerial responsibility and familiarity with internal decision-making processes.

4.2. Assessment of the Measurement Model

The measurement model assesses the relationships between latent variables and their indicators, reflecting how well each indicator represents its construct (Vo and Nguyen, 2020). Its evaluation ensures the reliability and validity of the scales by focusing on three aspects: Composite Reliability (CR) for internal consistency, Convergent Validity (CV) for correlations among indicators of the same construct, and Discriminant Validity (DV) for distinguishing between different constructs.

4.2.1. Reliability of the scales

Evaluating measurement reliability is essential for ensuring model accuracy. Composite Reliability (CR) values of 0.7 or higher indicate that observed variables adequately measure the construct, which is widely accepted as an appropriate threshold (Hair, 2011).

Table 2. Composite Reliability

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ACP	0.827	0.827	0.021	38.977	0.000
COM	0.781	0.780	0.023	33.842	0.000
DME	0.793	0.792	0.018	45.273	0.000
IT	0.845	0.844	0.019	45.406	0.000
MA	0.851	0.850	0.015	55.069	0.000
MAW	0.835	0.834	0.019	43.235	0.000
TMS	0.804	0.803	0.021	37.480	0.000

Source: Results from PLS SEM software

The table shows high factor loadings for all latent variables (0.781–0.851), exceeding the 0.7 threshold, with T-statistics above 33 and P-values of 0.000, confirming significance at the 95% confidence level. These results indicate strong correlations among indicators and constructs, demonstrate good composite reliability and internal consistency, and provide a basis for further assessment of convergent and discriminant validity.

4.2.2. Assessing Convergence

An AVE of 0.5 or higher indicates good convergent validity, while values below 0.5 suggest that the observed variables contain more unexplained variance than that captured by the latent construct (Hair and Alamer, 2022).

Table 3. Statistical table of average variance values extracted from factors

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ACP	0.591	0.593	0.029	20.279	0.000
COM	0.695	0.695	0.022	31.388	0.000
DME	0.704	0.700	0.020	34.691	0.000
IT	0.682	0.678	0.028	24.041	0.000
MA	0.691	0.691	0.022	31.667	0.000
MAW	0.668	0.667	0.026	25.537	0.000
TMS	0.718	0.717	0.022	32.546	0.000

Source: Results from PLS SEM software

Indicator quality is assessed by external loading factor. According to Hair et al., (2017), if the observed variable has an external loading factor of 0.7 or higher, it has good significance.

Table 4. Summary table of external loading factors of observed variables

Items	ACP	COM	DME		IT	MA	MAW	TMS
ACP1	0.744							
ACP2	0.745							
ACP3	0.779							
ACP4	0.797							
ACP5	0.778							
COM1		0.832						
COM2		0.823						
COM3		0.847						
DME1			0.807					
DME2			0.850					
DME3			0.858					
IT1					0.828			
IT2					0.830			
IT3					0.830			

Items	ACP	COM	DME		IT	MA	MAW	TMS
IT4					0.816			
MA1						0.826		
MA2						0.816		
MA3						0.844		
MA4						0.839		
MAW1							0.854	
MAW2							0.815	
MAW3							0.755	
MAW4							0.842	
TMS1								0.849
TMS2								0.858
TMS3								0.836

Source: Results from PLS SEM softwar

The results of outer loadings of the scales show that all observed variables have values above 0.70, meeting the acceptance criteria according to Hair et al., (2019).

Table 5 . Summary table of external loading factors of observed variables in the scales

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ACP1 <- ACP	0.744	0.742	0.049	15.271	0.000
ACP2 <- ACP	0.745	0.745	0.038	19.621	0.000
ACP3 <- ACP	0.779	0.778	0.039	19.893	0.000
ACP4 <- ACP	0.797	0.797	0.029	27.767	0.000
ACP5 <- ACP	0.778	0.780	0.031	24.758	0.000
COM1 <- COM	0.832	0.831	0.022	37.757	0.000
COM2 <- COM	0.823	0.822	0.025	33.505	0.000
COM3 <- COM	0.847	0.847	0.019	44.263	0.000
DME1 <- DME	0.807	0.804	0.037	21.843	0.000
DME2 <- DME	0.850	0.845	0.030	28.349	0.000

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DME3 <- DME	0.858	0.859	0.030	28.403	0.000
IT1 <- IT	0.828	0.823	0.034	24.037	0.000
IT2 <- IT	0.830	0.829	0.030	27.278	0.000
IT3 <- IT	0.830	0.828	0.031	26.404	0.000
IT4 <- IT	0.816	0.811	0.039	21.109	0.000
MA1 <- MA	0.826	0.826	0.019	43.461	0.000
MA2 <- MA	0.816	0.815	0.022	37.287	0.000
MA3 <- MA	0.844	0.844	0.018	48.044	0.000
MA4 <- MA	0.839	0.838	0.020	41.074	0.000
MAW1 <- MAW	0.854	0.852	0.029	29.534	0.000
MAW2 <- MAW	0.815	0.813	0.033	25.008	0.000
MAW3 <- MAW	0.755	0.754	0.057	13.256	0.000
MAW4 <- MAW	0.842	0.841	0.026	32.792	0.000
TMS1 <- TMS	0.849	0.848	0.020	41.996	0.000
TMS2 <- TMS	0.858	0.857	0.021	41.308	0.000
TMS3 <- TMS	0.836	0.834	0.025	33.922	0.000

Source: Results from PLS SEM software

4.2.3. Discriminant value assessment

Traditional methods for assessing discriminant validity, such as cross-loadings, have limitations (Fornell and Larcker, 1981). The Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio addresses this: values above 0.9 indicate a validity violation, below 0.85 indicate good validity, and 0.85–0.9 are acceptable but may need further scrutiny (Henseler et al., 2015).

Table 6. Summary table of discriminant validity of the scales (HTMT)

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
COM <-> ACP	0.760	0.760	0.660	0.850
DME <-> ACP	0.435	0.436	0.295	0.569
DME <-> COM	0.335	0.335	0.192	0.477
IT <-> ACP	0.386	0.388	0.252	0.524

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
IT <-> COM	0.274	0.277	0.136	0.427
IT <-> DME	0.472	0.470	0.343	0.592
MA <-> ACP	0.828	0.828	0.751	0.895
MA <-> COM	0.713	0.712	0.603	0.812
MA <-> DME	0.364	0.364	0.223	0.496
MA <-> IT	0.339	0.338	0.198	0.478
MAW <-> ACP	0.754	0.755	0.662	0.832
MAW <-> COM	0.511	0.509	0.378	0.631
MAW <-> DME	0.246	0.248	0.106	0.399
MAW <-> IT	0.208	0.217	0.099	0.354
MAW <-> MA	0.562	0.562	0.444	0.668
TMS <-> ACP	0.701	0.702	0.596	0.793
TMS <-> COM	0.503	0.503	0.362	0.636
TMS <-> DME	0.191	0.200	0.091	0.352
TMS <-> IT	0.172	0.188	0.088	0.320
TMS <-> MA	0.541	0.542	0.422	0.659
TMS <-> MAW	0.533	0.533	0.418	0.639

Source: Results from PLS SEM software

4.4. Structural model evaluation

➤ Multicollinearity Assessment

According to Hair et al., (2017), $VIF \geq 5$ indicates strong multicollinearity, 3–5 suggests moderate collinearity, and values below 3 are considered negligible.

Table 7. Variance Inflation Factor Statistics

Items	VIF	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
ACP -> MA	2.644	2.748	2.219	3.399
COM -> MA	1.611	1.655	1.409	1.968
IT -> MA	1.120	1.145	1.058	1.271
MA -> DME	1.000	1.000	1.000	1.000
MAW -> MA	1.704	1.753	1.490	2.059
TMS -> MA	1.521	1.557	1.350	1.810

Source: Results from PLS SEM software

Evaluating collinearity is crucial to ensure regression model reliability. High correlations among independent variables can cause multicollinearity, inflating standard errors and reducing t-statistic significance. According to Hair et al., (2017), VIF values above 5 indicate strong multicollinearity, 3–5 suggest moderate collinearity, and below 3 is negligible.

Table 8 shows all VIFs below 3, indicating no multicollinearity, so the regression coefficients can be interpreted with confidence.

➤ *Significance and relevance of the structural model relationships*

Table 8. Table of total impact statistics of relationships

Items	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ACP → DME	0.141	0.144	0.037	3.832	0.000
COM → DME	0.074	0.075	0.025	3.020	0.003
IT → DME	0.023	0.024	0.016	1.371	0.005
MAW → DME	0.017	0.017	0.019	0.861	0.002
TMS → DME	0.018	0.018	0.018	0.974	0.001

Source: Results from PLS SEM software

➤ *Model's explanatory power*

Table 9. R-square

	R-square	R-square adjusted
DME	0.094	0.091
MA	0.532	0.522

Source: Results from PLS SEM software

The R-square results indicate that the model demonstrates a satisfactory level of explanatory power for the endogenous variables in the study.

First, the variable Management Accounting (MA) has an R^2 value of 0.532 and an adjusted R^2 of 0.522. This means that the factors ACP, IT, COM, MAW, and TMS explain 53.2% of the variance in MA. According to Hair et al. (2019), an R^2 value above 0.50 is considered substantial.

Thus, the model shows strong explanatory power for Management Accounting.

Second, the variable Decision-Making Effectiveness (DME) has an R^2 value of 0.094 and an adjusted R^2 of 0.091, indicating that MA explains only 9.4% of the variance in DME. Based on the conventional thresholds, an R^2 below 0.25 is regarded as weak explanatory power. This suggests that although MA has a statistically significant effect on DME, its explanatory contribution is limited, and decision-making effectiveness is influenced by many other factors not included in the model.

Overall, the model exhibits high explanatory power for the mediator (MA) but weak explanatory power for the outcome variable (DME). This is consistent with organizational and behavioral research, where decision-making effectiveness is typically shaped by multiple complex determinants beyond management accounting.

➤ *Model's predictive power*

Table 10. F-square

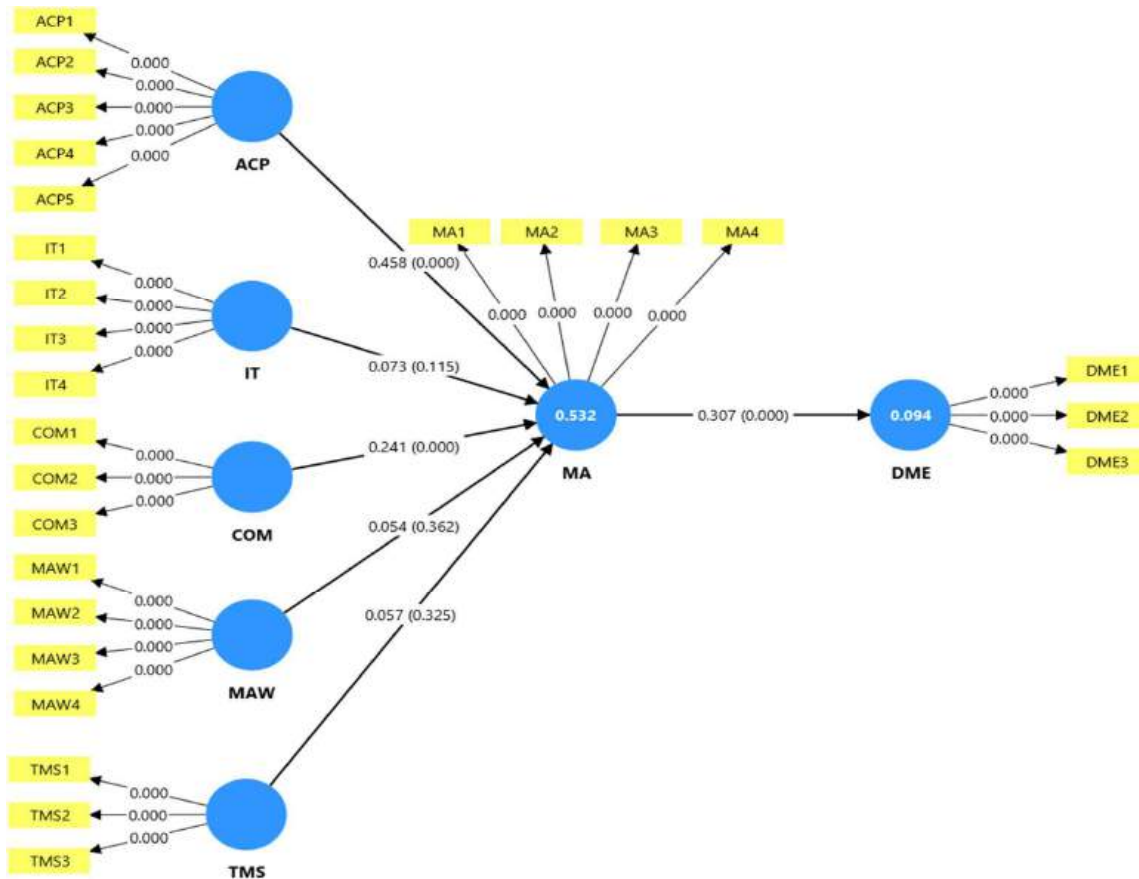
ACP -> MA	0.169
COM -> MA	0.077
IT -> MA	0.010
MA -> DME	0.104
MAW -> MA	0.004
TMS -> MA	0.005

Source: Results from PLS SEM software

The effect of accounting competence on management accounting has an f^2 value of 0.169, indicating a medium effect. This shows that accountants with good knowledge and skills significantly influence the implementation of management accounting. Market competition has an f^2 of 0.077, which represents a small effect. This suggests that competitive pressure affects the use of management accounting, but its influence is not strong.

Information technology has an f^2 of 0.010, indicating a negligible effect. In this study, IT does not play a major role in promoting the use of management accounting. Management accounting affects decision-making effectiveness with an f^2 of 0.104, showing a small to medium effect. While management accounting contributes to improving decision-making, it is not the only determining factor. Managerial awareness and top management support have f^2 values of 0.004 and 0.005, respectively, indicating very small and negligible effects. These factors have minimal influence on the application of management accounting in the context of this research.

Fig. 2. Path model after structural model evaluation step with values: External loadings/External weights, Regression coefficient, Adjusted R^2



Source: Results from PLS SEM software

5. Discussion of Results and Managerial Implications

The results of the structural model assessment using PLS-SEM indicate that the model fits well, and no multicollinearity issue exists, as all VIF values are below 3. The path coefficients between most independent and dependent variables are statistically significant, confirming that the majority of the hypotheses are supported. This provides empirical evidence for the factors influencing the adoption of MA and DME in enterprises.

However, it is noteworthy that some paths related to DME exhibit low statistical significance and the overall R^2 for DME is relatively low. This suggests that while MA adoption contributes positively to decision-making effectiveness, other contextual, organizational, or external factors not included in the model may also play important roles. For instance, organizational culture, decision-maker experience, or informal information networks could significantly affect DME in practice. Additionally, the low R^2 reflects the complexity and multi-dimensional nature of managerial decision-making, where information from MA is only one of several determinants influencing managerial performance. Understanding these limitations helps contextualize the results and emphasizes the need for a holistic approach to improving decision-making in manufacturing enterprises.

The findings show that accounting staff's professional competence (ACP) has a positive and significant impact on the adoption of management accounting ($\beta = 0.169$; $p = 0.005$). This indicates that when accountants possess strong professional skills, analytical abilities, and technological literacy, management accounting systems are more effectively implemented (Ahmad, 2024). This aligns with Bui et al. (2023), who highlighted that accountants' competence and digital skills are foundational for generating useful managerial information. Similarly, Rangkuti (2024) found that competent accounting staff enhance firms' strategic responsiveness and decision-making. Accordingly, organizations should invest in developing accounting human resources through training in analytical thinking, data processing, and digital technologies to strengthen the strategic role of management accounting.

The results also indicate that market competitiveness (COM) positively influences MA adoption ($\beta = 0.077$; $p = 0.050$). Although the effect is modest, it suggests that competitive pressure encourages firms to implement MA practices to improve decision-making efficiency. This is consistent with Ramadanty and Putri (2024), who noted that competitive forces drive firms to enhance information transparency and reduce misinterpretation in managerial data use. Managers should therefore monitor market competition closely and leverage tools such as ERP or knowledge management systems to ensure accurate and relevant information supports effective decisions (Nguyen and Nguyen, 2024).

Similarly, information technology application (IT) positively impacts MA adoption ($\beta = 0.010$; $p = 0.040$), demonstrating that technology enhances the accuracy and timeliness of accounting information while automating data collection and processing. This finding aligns with Susilowati (2023), who emphasized that technologies such as cloud computing, big data, and ERP systems strengthen management accounting capabilities. Organizations should invest in technological infrastructure and encourage accountants to use data analytics tools to improve forecasting and support strategic decision-making (Reddi, 2023).

MA adoption positively influences DME ($\beta = 0.104$; $p = 0.021$), confirming that effective management accounting enables managers to make more accurate and timely decisions by providing multidimensional and strategic information. This supports Bui et al. (2023) and Susilowati (2023), who assert that management accounting extends beyond financial reporting to serve as a critical tool for analysis, forecasting, and control. Managers should integrate MA information into planning, performance evaluation, and investment decisions while positioning the accounting function as a strategic partner.

Top management awareness and support (MAW) also positively influence MA adoption ($\beta = 0.004$; $p = 0.046$), highlighting that leadership commitment to resource allocation and promotion of MA practices is essential for effective implementation. This is consistent with Ramadanty and Putri (2024), who found that leadership shapes an information-oriented organizational culture. Accordingly, top managers should actively support MA system development by allocating budgets, investing in technology, and promoting data-driven decision-making (Odoyo and Ojera, 2020).

Finally, top management support systems have a strong positive impact on MA ($\beta = 0.005$; $p = 0.000$), suggesting that the firm's ability to collect, store, and share organizational knowledge enhances the effectiveness of MA systems, particularly in enabling timely and informed decisions. This aligns with Rangkuti (2024), who argued that knowledge management forms the foundation for intelligent, adaptive MA systems. Firms should therefore build internal digital knowledge repositories, apply modern knowledge management tools, and train employees in knowledge sharing and utilization to maximize the value of MA systems.

6. Conclusion

The study confirms that accounting staff competence, internal communication, and technological readiness significantly influence management accounting (MA) adoption in Da Nang manufacturing enterprises, with staff competence having the strongest effect. Higher MA adoption improves decision-making effectiveness, highlighting its strategic role in providing timely, relevant information. While leadership awareness and support are less statistically significant, they remain important in fostering an environment conducive to MA use. The study contributes to the literature by showing how internal capabilities and contextual factors jointly shape MA effectiveness in emerging economies like Vietnam.

Despite its contributions, this study is subject to several limitations that should be acknowledged. First, the study employs a cross-sectional research design, which restricts the ability to establish causal relationships among management accounting (MA) adoption, influencing factors, and decision-making effectiveness (DME). Future studies may adopt longitudinal designs to better capture dynamic changes in MA practices and their long-term effects on managerial decision-making.

Second, the explanatory power of the model for DME remains relatively modest ($R^2 = 0.094$), indicating that decision-making effectiveness is influenced by a broader range of factors beyond MA adoption. Future research could integrate additional constructs such as organizational culture, leadership style, managerial cognitive capability, environmental uncertainty, competitive intensity, and informal information networks to improve the predictive capacity of the model.

Third, this study focuses exclusively on manufacturing enterprises in Da Nang City, which may limit the generalizability of the findings to other regions or sectors such as services, logistics, tourism, or high-tech industries. Future research could apply the proposed framework across multiple industries and geographic regions to enhance external validity.

From a methodological perspective, future research is strongly encouraged to extend the model through moderating and mediating mechanisms. For instance, organizational culture, digital transformation maturity, or competitive intensity could be introduced as moderating variables to examine whether they strengthen or weaken the relationships between accountants' competence, MA adoption, and DME. Additionally, MA adoption itself may act as a mediator between internal capabilities (e.g., human capital, IT readiness, leadership support) and firm-level outcomes such as innovation performance, financial performance, or strategic agility.

Finally, future studies could adopt mixed-methods or multi-source data approaches by combining survey data with archival performance indicators or qualitative case studies. This would help mitigate common method bias and provide deeper insights into the actual use of MA information in strategic and operational decision-making contexts.

References

Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2–27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>

Ahmad, K. (2024). The Influence of Financial Literacy, Risk Orientation and Qualified Accountants on Performance in Micro, Small and Medium Enterprises: The Mediating Role of Management Accounting. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 317–324. <https://doi.org/10.32479/irmm.17044>

Allah Bakhsh, Zeeshan Mahmood, & Sana Chaudhry. (2019). The Adoption of Management Accounting Practices (Maps) in Small and Medium Enterprises (SME's) of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 5(2), 243–260. <https://doi.org/10.26710/jafee.v5i2.930>

Barreto, A., Gomes, P., Quesado, P., & O'Sullivan, S. (2025). Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34. <https://doi.org/10.52399/001c.137301>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bui, Q.H, Tu, T.H., Tran, A.H ., & Nguyen, P.N (2023). Performance implication of management accounting systems in market-oriented firms: Empirical evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2251630. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251630>

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Creswell, J. W, C. (2011). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. In *Microbe Magazine* . Vol. 4, Issue 11, pp. 485–485. <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>

Dahal, R. K., Ghimire, B., Gurung, R., Karki, D., & Joshi, S. P. (2024). Management accounting's role in decision-making and efficacy. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433165>

Nguyen, T. P. D., & Nguyen, T. H. L. (2024). Factors affecting the stages of management accounting evolution: The developing market research. *Journal of Governance and Regulation*, 13(2, special issue), 452–464. <https://doi.org/10.22495/jgrv13i2siart20>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 3–19. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.11.001>

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. In *International Encyclopedia of Statistical Science* (pp. 904–907). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications.

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 43, Issue 1, pp. 115–135). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Ismail, N. A., & King, M. (2007). Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms. In *Journal of Information Systems and Small business* (Vol. 1, Issue 1, pp. 1–20). <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/jissb/article/view/1/1>

Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control*, 31(1–2), 97–121. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00296-y>

Lam Thi Hoang Hoanh, Pham Nhat Tuan, & Yan-Jie Yang. (2024). Factors influencing the adoption of management accounting in vietnamese construction firms. *Tra Vinh University Journal of Science*, vol.14, no. 4. <https://doi.org/10.35382/tvujs.14.4.2024.86>

Le, T. T. O., Bui, T. N., Nguyen, T. T. P., & Le, T. T. H. (2023). Factors influencing managers' behavior in using managerial accounting data in Vietnamese firms. *Revista Gestão & Tecnologia*, 23(3), 333–352. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i3.2698>

Vo, T. I., & Nguyen, N. H. (2020). Exploring the impact of dynamic environment and CEO's psychology characteristics on using management accounting system. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712768. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712768>

Mia, L. (2000). Just-in-time manufacturing, management accounting systems and profitability. *Accounting and Business Research*, 30(2), 137–151. <https://doi.org/10.1080/00014788.2000.9728931>

Miles, M. B., & Huberman, A. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. In *CEUR Workshop Proceedings*. Thousand Oaks.

Nguyen, T. H., Tran, T. T.M, & Nguyen, L. D. (2019). Influence of Management Commitment and Organizational Structure on Application of ERP System & Its Impact on Quality of Accounting Information: A Survey in Vietnamese Telecommunication Enterprises. *Accounting and Finance Research*, 8(1), 128. <https://doi.org/10.5430/afr.v8n1p128>

Nguyen, T. T. T., Dinh, T. N. H., & Huynh, D. N. A. (2023). The influence of human factors on the quality of accounting information system. *Ho Chi Minh City open university journal of science - economics and business administration*, 14(1), 65–75. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.14.1.2334.2023>

Odoyo, C. O., & Ojera, P. B. (2020). Impact of Top Management Support on Accounting Information System: A Case of Enterprise Resource Planning (ERP) System. *Universal Journal of Management*, 8(1), 12–19. <https://doi.org/10.13189/ujm.2020.080102>

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Ramadanty, J., & Putri, M. (2024). Redefining Management Accounting Systems : A Systematic Review of Recent Advances and Future Directions. *Journal of Advances in Accounting, Economics, and Management*, 2(2), 8. <https://doi.org/10.47134/aaem.v2i2.487>

Rangkuti, M. I. (2024). Literature Analysis on the Role of Management Accounting in Strategic Decision Making. *Accounting and Business Journal*, 6(2), 102–107. <https://doi.org/doi.org/10.54248/abj.v6iNumber%202.4820>

Reddi, L. T. (2023). Transforming management accounting: analyzing the impacts of integrated sap implementation. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/IRJMETs44178>

Susilowati, E. (2023). Cost Management and Strategic Decision Making: The Role of Managerial Accounting. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 457–473. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.855>

Tran, P. T. K., Ting, I. W. K., Nguyen, T. H., & Tran, H. T. M. (2023). Determinants of Management Accounting Application Use in Vietnamese Telecommunications Companies: The Moderating Role of Organisational Culture. *Sustainability*, 15(19), 14419. <https://doi.org/10.3390/su151914419>

Tran, T. P. L., Duong, H. N. K., Tran, H. V., & Ha, X. T. (2025). *Factors affecting the application of strategic management accounting techniques and performance in Vietnamese enterprises*. 3(91–104), 15–31. <https://doi.org/doi.org/10.52932/jfm.v3i1e>

Uyar, M. (2019). The management accounting and the business strategy development at SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 1–10. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.01](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.01)

Wongsim, M., & Gao, J. (2011). Exploring Information Quality in Accounting Information Systems Adoption. *Communications of the IBIMA*, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2011.683574>



ISBN: 978-632-615-179-4



9 786326 151794

SÁCH KHÔNG BÁN



FACTORS AFFECTING THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AND ITS IMPACT ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN VIETNAM: RESEARCH MODEL DESIGN

Nhu Mai Thi Quynh^{*1}, Toan Le Duc², Vu Ha Phuoc³

¹*Faculty of Accounting, Duy Tan University*

²*Institute of Socio-Economic Research, Duy Tan University*

³*Faculty of Accounting, University of Economics, The University of Danang*

Ngày nhận bài

Ngày nhận bài sau phản biện

Ngày chấp nhận

30/03/2025

22/04/2025

24/04/2025

ABSTRACT:

Strategic Management Accounting (SMA) is crucial in helping manufacturing enterprises enhance their competitive advantage, especially in dynamic markets like Vietnam. This study focuses on identifying the factors that influence the level of SMA adoption within enterprises and assessing its impact on competitive capabilities. The study develops a conceptual framework by synthesizing theoretical foundations from previous studies and incorporating expert opinions in the fields of accounting and management.

The proposed model includes six key factors: perceived environmental uncertainty, organizational structure, business strategy, firm size, applied technology, market orientation, and industry characteristics. Each factor is selected based on solid theoretical grounds and is expected to directly or indirectly influence the decision to adopt SMA in enterprises.

The study adopts a qualitative approach in the initial phase to develop the research model, construct measurement scales for variables, and design the survey questionnaire. Data collected from in-depth interviews with experts and managers in manufacturing enterprises will serve as the basis for refining and finalizing the research instruments before conducting a large-scale survey.

Keywords: *Strategic Management Accounting; Competitive Advantage; Manufacturing Enterprises; Vietnam*

JEL Classification: M41, M39.

* Tác giả liên hệ: maitquynhnhu@dtu.edu.vn

1. Introduction

In a highly competitive business environment, enterprises must continuously seek effective strategies and management methods to maximize profits (Ndwiga, 2011). Rapid market changes, technological advancements, and increasing customer demands require businesses to adapt proactively to survive and grow.

SMA is crucial in cost control and providing essential information for decision-making. Unlike traditional accounting, which primarily relies on historical data and is less flexible to market changes (Hall, 2008), SMA integrates financial and non-financial information. This enables businesses to develop more effective strategies, enhance coordination between departments such as product design, production, and marketing, and ultimately increase business value (Asoloko et al., 2019)

To maintain a competitive advantage, businesses need accurate and timely data on costs and operational performance (Cardos & Pete, 2011). Although SMA has been widely adopted globally, its application in emerging markets like Vietnam remains limited and under-researched. Various factors can influence the extent of SMA adoption and its impact on competitive advantage, including market orientation, managerial perception, business strategy, competitive environment, technological capability, market uncertainty, and customer pressure (Oyewo, 2022).

This study aims to identify key factors affecting SMA adoption in manufacturing enterprises in Vietnam while assessing the relationship between SMA and competitive advantage. Using a qualitative research approach, the study proposes a conceptual model that gives businesses a more practical understanding of SMA. The expected findings will assist managers in optimizing strategic accounting practices, enhancing competitiveness, and better adapting to the challenging business environment.

2. Literature review

2.1 Strategic Management Accounting (SMA)

SMA is a crucial field in accounting and business management that has been extensively studied for decades. According to (Simmonds, 1981), SMA evolved from traditional management accounting by integrating financial data and non-financial information to support strategic decision-making. (Bromwich, 1990) further emphasized that SMA extends beyond internal cost analysis to consider external factors such as customers, competitors, and market conditions.

Later studies by Tillmann & Goddard (2008); Cadez & Guilding (2012) confirmed that SMA enhances business performance and strengthens competitive advantage by providing essential strategic information. However, not all enterprises implement SMA to the same extent. Company size, industry sector, managerial capabilities, and specific business environments may influence its application.

2.2 Competitive Advantage

Competitive advantage refers to the factors that enable a business to maintain a leading position over its competitors and differentiate itself in the market. According to Asoloko et al.,(2019) enterprises typically pursue two primary strategies: cost leadership or product differentiation. However, many businesses adopt a hybrid approach to maximize their competitive strengths.

Turban et al., (2008) argued that a firm must excel in cost efficiency, quality, or speed to achieve a competitive advantage in any industry. Porter (2008) also highlighted that competitive advantage stems from the value a business creates for its customers, which must exceed the cost of generating that value. The key for businesses is to capture higher value relative to their incurred costs. Porter further identified two primary types of competitive advantage: cost leadership and product differentiation.

2.3 Literature review

Competitive advantage is a business's core objective, ensuring market position and sustainable growth. Porter (2008) suggested that firms can achieve competitive advantage through three main approaches: cost leadership, product differentiation, or market segmentation. SMA is critical in implementing these strategies by providing data-driven insights for optimizing pricing, product decisions, distribution channels, and financial strategies.

Empirical research by Cadez & Guilding (2008) demonstrated a strong link between SMA and competitive advantage. Adopting SMA techniques such as value chain analysis, competitor analysis, and target costing enables firms to respond swiftly to market changes, improve operational performance, and enhance customer value.

Over the past decade, numerous studies have illuminated factors influencing SMA adoption and its impact on competitive advantage in various contexts.

First, regarding the business and organizational environment, Jaf et al., (2015) identified that information systems are crucial in supporting competitive strategy, thereby influencing SMA adoption. Next, regarding business strategy and competition, Alamri (2018) emphasized the role of SMA in enhancing competitive advantage based on the resource-based view of the firm. Oyewo (2022) and Ditkaew (2023) demonstrated that business strategy, organizational structure, information technology quality, market orientation, and environmental uncertainty affect SMA adoption levels.

Additionally, internal enterprise factors also play a vital role. AlTarawneh et al., (2021) found that SMA impacts competitive advantage in industrial enterprises in Jordan. Augustine & Indrawati Marpaung (2022) used structural equation modeling to confirm that SMA positively influences sustainable competitive advantage.

In Vietnam, Thao & Hung (2024) indicated that information technology, participatory decision-making, accounting expertise, environmental uncertainty awareness, and strategic orientation positively impact SMA adoption. Ha (2024) added that firm size, competitive intensity, business strategy, organizational structure, and technological capability are critical drivers of SMA adoption, with competitive intensity being the most significant factor. Moreover, Nguyen et al., (2023) revealed that factors such as organizational size, competition intensity, decentralization structure, technology, and market uncertainty significantly impact SMA adoption in Vietnamese manufacturing enterprises.

Ditkaew (2023) found that SMA mediates business strategy and competitive advantage in Thailand's rice export enterprises. In the wine industry, Kastrati & Kastrati (2024) highlighted that strategic management influences competitive advantage, facilitating international market expansion. For SMEs, Kenisah & Carolina (2024) analyzed the impact of environmental factors, performance, and SMA on SME competitiveness in Indonesia post-COVID-19.

Industries with high competition levels, such as technology and retail, require SMA to focus on competitor analysis (Simmonds, 1981) pricing strategies, and cost optimization. In contrast, industries with high entry barriers, such as telecommunications and energy, emphasize long-term financial control (Langfield-Smith, 2008). Industries with high fixed costs, such as automobile and aviation manufacturing, need SMA to support cost allocation and capacity optimization (Cadez & Guilding, 2008). In contrast, industries with high variable costs, such as services and food, require flexible cash flow management and market-based pricing strategies.

Competitive advantage is essential for the success of construction firms in a competitive market. To achieve this, construction enterprises must understand influencing factors and adopt appropriate strategies. Novi Sudiansyah & Tri Joko Wahyu Adi (2023) identified two main

factors affecting the competitive position of Indonesian construction firms: industry characteristics and technology adoption levels.

Overall, SMA is a crucial tool for enhancing competitive advantage through business strategy, technology, organizational structure, and market competition. However, most existing studies focus on countries like Thailand, Vietnam, Indonesia, Jordan, and Saudi Arabia, while SMA may have different impacts in developed economies such as Europe and North America. Furthermore, industry differences are significant, as competition intensity and sector characteristics can affect SMA adoption. Additionally, SMA acts as a mediator between business strategy and competitive advantage, supporting financial decision-making, risk management, and supply chain optimization. To enhance the practical application of research, businesses need specific strategies for effective SMA adoption, including investing in technology, improving human resource capabilities, and developing flexible accounting systems suited to market fluctuations.

Table 1: Summary of Factors Influencing SMA Adoption and Their Impact on Competitive Advantage

Factor	Foundation Theory	Source	Effect
Perceived Environmental Uncertainty	Contingency Theory	Ditkaew (2023) Oyewo (2022) Thao & Hung (2024)	+
Business Strategy	Contingency Theory	Alamri (2018) Ditkaew (2023) Oyewo (2022)	+
Organizational Structure	Agency theory	Ditkaew (2023) Oyewo (2022)	+
Firm Size	Contingency Theory	Lan (2023) Ha (2024)	+
Technology Level	Contingency Theory	Nguyen et al., (2023) Ha (2024)	+
Market Orientation	Contingency Theory	Oyewo (2022)	+
Industry Characteristics	Contingency Theory	Langfield-Smith (2008) Novi Sudiansyah & Tri Joko Wahyu Adi (2023)	+
Competitive advantage	Theory of competitive advantage	Novi Sudiansyah & Tri Joko	+

3. Research Design

3.1 Research Process

The research process was developed in detail, combining both qualitative and quantitative methods to ensure scientific rigor and consistency in the research approach. However, within the scope of this paper, the author only presents the qualitative research method, which includes the following steps:

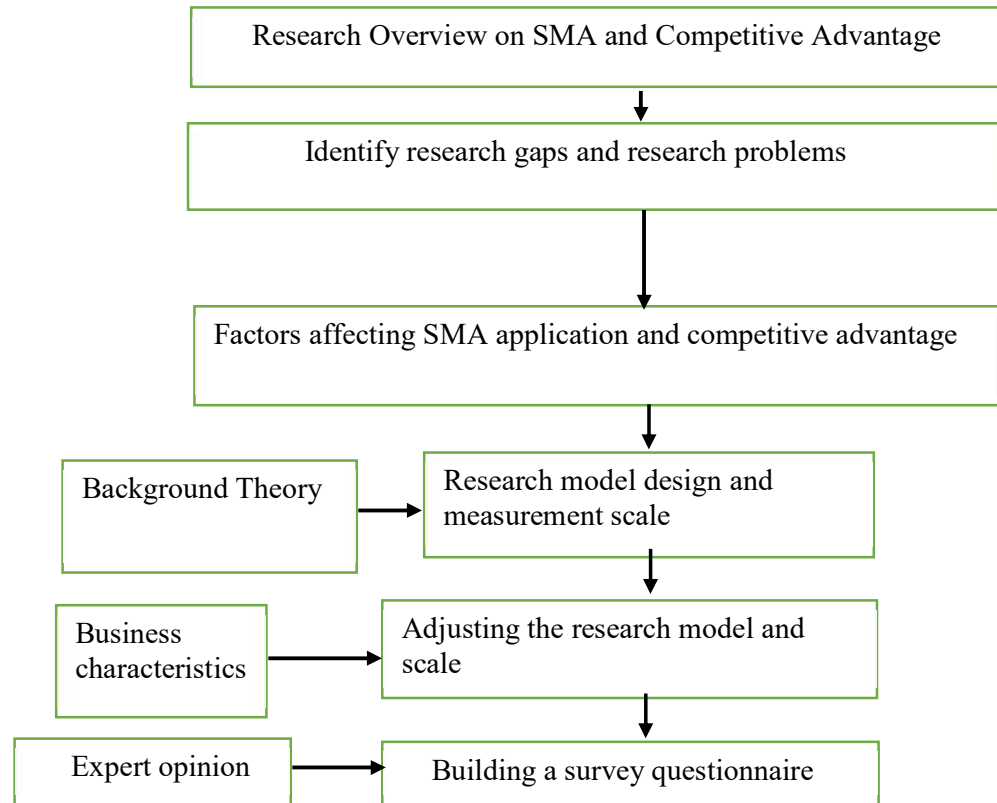


Figure 1: Research Process

(Source: Compiled and proposed by the author)

Step 1: Literature Review

Reviewing domestic and international studies on Strategic Management Accounting (SMA) and competitive advantage is crucial in building the theoretical and practical foundation. This helps clarify how SMA supports businesses in enhancing operational performance and sustaining an edge over competitors. Synthesizing these studies allows for comparing SMA approaches between Vietnam and other countries, drawing lessons that can be adapted to the local context. Moreover, assessing the practical application of SMA helps identify how businesses use this tool to optimize costs, price products, analyze competitors, and make strategic decisions. The research also identifies challenges and barriers to implementing SMA, serving as a basis for proposing solutions for improvement. Additionally, the literature review helps to identify gaps in existing studies. It provides direction for future research on the relationship between SMA and financial performance and the integration of digital technology into SMA. From this foundation, new research models can be developed to measure the impact of SMA on competitive advantage, thereby enhancing businesses' strategic management capabilities.

Step 2: Developing the Research Model and Measurement Scales

Based on foundational theories, combined with the findings of previous studies and an analysis of the characteristics of manufacturing enterprises in Vietnam, the research team identified the factors influencing the application of SMA and its impact on enterprises' competitive advantage. On this basis, the team proposed an initial research model and developed a set of appropriate measurement scales to ensure both scientific integrity and practical applicability.

Step 3: Adjusting the Research Model and Scales

The research team refined the model based on expert opinions to ensure its relevance and comprehensiveness. Specifically, the team added new factors that may affect the implementation of SMA and a firm's competitive advantage while fine-tuning the measurement scales to enhance accuracy and applicability. Based on these adjustments, a preliminary survey questionnaire was developed to collect initial data, supporting the model validation and finalization of the measurement scales.

3.2. Background theory

The authors who use Contingency Theory, Agency Theory, and Competitive Advantage Theory in their research on the factors influencing the application of SMA and competitive advantage provide a comprehensive view of the external environment, strategy, and internal factors such as managerial decisions, organizational characteristics, and factors that affect a business. These theories help explain why different organizations may apply SMA in different ways, depending on the specific factors of each organization and business environment.

(i) Contingency Theory

Contingency theory is a foundational framework for understanding the heterogeneity in designing and implementing SMA systems across organizations. Initially developed by Lawrence & Lorsch (1967), the theory rejects universal solutions, proposing instead that an accounting system's effectiveness is contingent upon its alignment with specific organizational and environmental contexts.

In the realm of SMA, Contingency Theory provides a robust lens through which to examine how internal characteristics, such as organizational size, structural complexity, strategic orientation, and technological capabilities, interact with external conditions, including market volatility and competitive intensity, to shape accounting practices. Magaji Abba (2018) underscores that organizational performance is closely tied to the congruence between these variables and the accounting techniques employed. Accordingly, firms operating in dynamic and highly competitive environments, particularly those pursuing differentiation strategies, are more likely to adopt advanced SMA techniques such as value chain analysis, competitor benchmarking, and value-based pricing.

This theoretical perspective emphasizes the importance of contextual fit over standardization, offering a nuanced understanding of why SMA practices must be tailored rather than uniformly applied.

(ii) Agency Theory

Agency Theory, proposed by (Jensen & Meckling, 1979), serves as a fundamental framework for explaining the relationship between owners (principals) and managers (agents) within a firm. According to this theory, due to differences in interests and asymmetric information between the two parties, managers may not always act in the owners' best interests. In this context, ownership structure is crucial in moderating agency costs. Specifically, the risk of managers pursuing personal interests increases in firms with dispersed ownership structures, where individual shareholders lack the capacity for direct control. As a result, strategic management accounting techniques—such as value chain analysis, target costing, benchmarking, and the balanced scorecard—are employed as tools to monitor and guide managerial behavior, ensuring alignment with the firm's strategic objectives (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Kaplan & Norton, 1996).

(iii) Competitive Advantage Theory

Competitive Advantage Theory, developed by Michael Porter in the 1980s, posits that firms can achieve sustainable competitive advantage through two main strategies: cost leadership and differentiation (Porter, 1985). Cost leadership involves providing products at a

lower cost than competitors, while differentiation focuses on offering superior value to customers through unique products or services. In applying these strategies, SMA plays a crucial role in supporting strategic decisions by analyzing costs and evaluating strategic effectiveness.

For cost leadership, SMA techniques such as Activity-Based Costing, break-even analysis, and cost forecasting help optimize production processes and control costs (Kaplan & Cooper, 1998). These techniques enable firms to reduce waste, improve efficiency, and maintain a competitive advantage by offering lower-cost products.

For differentiation, SMA helps firms analyze the costs and value of differentiating factors like product quality or customer service. Tools like Value Chain Analysis and competitor analysis help businesses understand key competitive elements and formulate strategies based on perceived value, enhancing competitive positioning (Porter, 1987).

Additionally, for firms pursuing growth strategies, SMA provides tools like Cost-Benefit Analysis to assess opportunities for expansion or investment in new business areas. This allows firms to forecast demand and identify potential investment opportunities (Baker et al., 2001).

3.3 Research Hypothesis

This study presents a research model to examine the relationships between key variables identified in the literature. The model includes independent and dependent variables and mediating and moderating factors that may influence outcomes. Based on this framework, several hypotheses are proposed to evaluate assumed relationships. These hypotheses are built on well-established theories and empirical studies, forming the foundation for investigation and enhancing the overall understanding of the subject.

3.3.1. The direct impact of factors on the application of SMA.

(i) Perception of environmental uncertainty - SMA

From a theoretical perspective, environmental uncertainty is an important contextual factor in contingency theory. According to this theory, businesses can only operate effectively when there is a fit between management systems, including SMA, and the environmental conditions in which the business operates (Chenhall, 2003). Rashid et al., (2024) have shown that environmental uncertainty positively impacts the SMA techniques' application level, due to the increasing demand for information to support strategic decisions. This result is also similar to a recent study in Vietnam by Lan (2023), which asserted that businesses operating in a fiercely competitive and frequently volatile environment tend to apply QMS techniques more than businesses operating in a stable environment.

Hypothesis H1: Perception of environmental uncertainty positively impacts SMA adoption.

(ii) Ownership structure - SMA

From an agency theory perspective, ownership structure can be examined through three main aspects: managerial ownership, ownership by major shareholders, and ownership concentration (Lan, 2023). The study by Arunruangsirilert & Chonglertham (2017) indicates that the greater the separation between ownership and management, the higher the level of SMA adoption in businesses.

Additionally, the study by Cadez & Guilding (2008) cited by Arunruangsirilert & Chonglertham (2017), concludes that implementing SMA helps improve business efficiency. When the gap between ownership and management is large, the demand for strategic information from SMA increases to meet the needs of shareholders, the board of directors, and owners in monitoring business operations, making decisions, and ensuring effective governance.

Hypothesis H2: Ownership structure has a positive impact on SMA adoption.

(iii) Business size -SMA

Businesses must focus on strategy in a highly competitive environment to maintain a competitive advantage. Business strategies are developed to adapt to market pressures, and any strategic changes can drive increased use of SMA (Baines & Langfield-Smith, 2003). Cadez & Guilding (2008) identify business strategy as a key factor influencing SMA adoption. Contingency theory suggests that managers, acting as agents of owners, may use SMA to align the performance of lower-level departments with organizational goals, thereby reducing conflicts of interest and ensuring strategic objectives are met.

Hypothesis H3: Business size has a positive impact on SMA adoption.

(iv) The level of technology - SMA

The level of technology is considered one of the critical internal factors affecting management accounting practices in businesses. Many empirical studies have demonstrated a strong relationship between technological advancement and SMA adoption in developed and developing countries.

Based on contingency theory, Ojra (2014) examined the impact of information technology on SMA adoption in Palestinian businesses. By analyzing four key aspects: the role of technology in production systems, manufacturing techniques, accounting information systems, and accounting software, the study found that the higher the level of technology, the greater the adoption of SMA in businesses.

Hypothesis H4: The level of technology has a positive impact on SMA adoption.

(v) Market orientation - SMA

Slater & Narver (1994) define market orientation as a combination of customer orientation, competitor orientation, and internal functional coordination. A business with a strong market orientation typically collects and analyzes external information, particularly regarding customers and competitors. From this perspective, McManus & Guilding (2009) studied the relationship between market orientation and SMA adoption. They found that businesses with a high market orientation emphasize collecting external information, particularly customer data. Therefore, customer-related SMA is widely adopted to support strategic decision-making, optimize profitability, and enhance customer relationship management efficiency.

Hypothesis H5: Market orientation has a positive impact on SMA adoption.

(vi) Business strategy - SMA

In a highly competitive environment, businesses must focus on strategy to maintain a competitive edge. Business strategies are developed to adapt to market pressures, and any strategic changes can drive increased use of SMA (Baines & Langfield-Smith, 2003). Business strategy is key to SMA adoption (Cadez & Guilding, 2008). Contingency Theory further suggests that the effectiveness of SMA depends on aligning it with the organization's specific context, such as size, structure, and external environment, ensuring it supports strategic decision-making and performance optimization.

Hypothesis H6: Business strategy has a positive impact on SMA adoption.

(vii) Industry characteristics -SMA

Industry characteristics play a crucial role in shaping SMA adoption. In highly competitive industries like technology and retail, SMA supports competitor analysis, price strategy, and cost management (Simmonds, 1981). In contrast, industries with high entry barriers, such as telecommunications and energy, focus on long-term financial strategies (Langfield-Smith, 2008). SMA is used for efficient cost allocation and capacity planning in

sectors with high fixed costs, like automobile manufacturing and aviation (Cadez & Guilding, 2008). Flexible cash flow management and dynamic pricing are key for industries with high variable costs, such as services and food. Contingency Theory suggests that the adoption and use of SMA must align with specific industry conditions and organizational context, ensuring it supports strategic decision-making in different environments.

Hypothesis H7: Industry characteristics have a positive impact on SMA adoption.

3.3.2. Direct impact of SMA application on competitive advantage

Ditkaew (2023) examines the role of SMA in creating a competitive advantage for the rice export industry in Thailand. Based on data collected from 215 major rice export businesses in Thailand in 2022, the study confirms that SMA has a positive and significant impact on competitive advantage. From a resource-based view SMA is an intermediary in transforming resources into sustainable performance through competitive advantage. These findings highlight the importance of SMA in strategic management, suggesting that the adoption of SMA can help rice export businesses enhance their competitiveness in the market.

Hypothesis H8: SMA has a positive impact on competitive advantage

3.3.3. Indirect impact of factors on competitive advantage through SMA application

(i) The level of technology –SMA - Competitive advantage

Technology is crucial in enhancing competitive advantage and ensuring sustainable business development. A company's competitiveness is closely linked to the application of core technology, particularly in high-tech industries.

Feng et al.,(2020) emphasize that businesses in high-tech sectors must continuously innovate and invest in scientific research to maintain a competitive edge. Strengthening core technological capabilities improves business performance, helps sustain market positioning, and ensures long-term growth.

Furthermore, Noori Hussain et al., (2023) highlight that understanding the impact of core technology on sustainable competitive advantage is crucial for businesses to adapt to rapidly changing business environments. Companies with solid technological foundations enhance operational efficiency and create competitive barriers, helping maintain industry leadership.

Hypothesis H9: The level of technology positively impacts competitive advantage through applying SMA.

(ii) Business strategies –SMA - Competitive advantage

Contingency theory suggests that the effectiveness of management accounting systems, including SMA, depends on the fit between the system and specific contextual factors, such as technology, organizational size, and environment. Competitive advantage plays a crucial role in a business's success, while business strategy is the long-term plan that helps achieve this advantage. Plečnik & Wang (2021) argued that if a business adopts an aggressive strategy, it tends to choose a more cautious financial approach with lower risk levels. However, the negative relationship between aggressive business strategy and financial risk diminishes for businesses with a strong competitive advantage.

Moreover, Ditkaew (2023) analyzed path coefficients and tested hypotheses using the least squares regression method, finding that business strategy positively impacts SMA adoption. This underscores the importance of business strategy in financial risk management and enhancing strategic management aspects.

Hypothesis H10: Business strategies positively impact competitive advantage through the application of SMA.

Herman et al.,(2018) research indicates that market orientation positively impacts competitive advantage. Fatonah & Haryanto (2022) reinforce this finding and further clarify that product innovation plays a crucial mediating role in this relationship. From the Contingency

Theory perspective, the effectiveness of focusing on the market and promoting product innovation to achieve competitive advantage can vary depending on environmental factors and the specific characteristics of each business. Therefore, businesses must consider contingent factors when developing strategies to optimize competitive advantage through market orientation and product innovation.

Hypothesis H11: Market orientation positively impacts competitive advantage through the application of SMA.

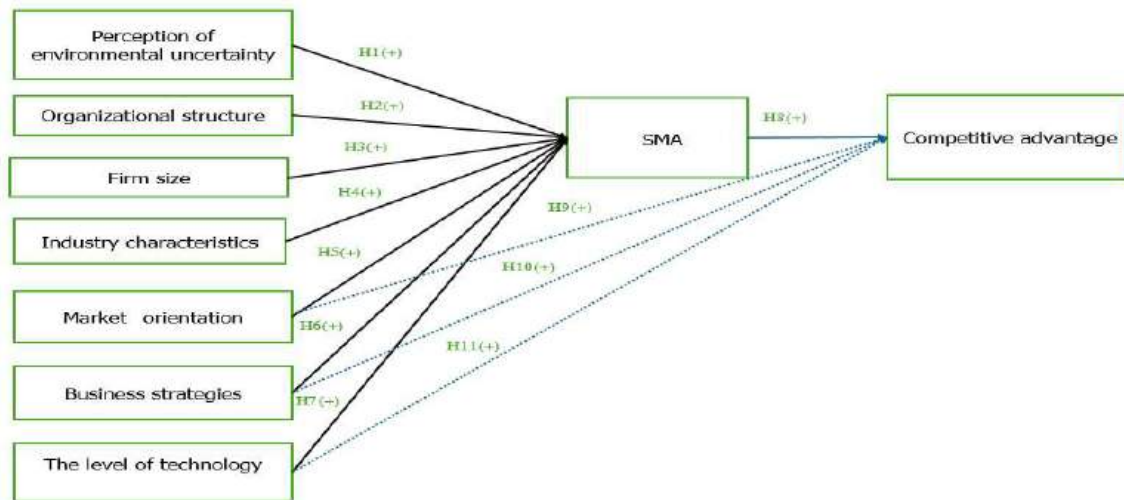


Figure 1: Proposed Research Model

(Source: Compiled and Proposed by the Authors)

3. Conclusion

This study emphasizes the crucial role of SMA in enhancing the competitive advantage of manufacturing enterprises, particularly within the dynamic market context of Vietnam. Through thorough analysis, the study identified seven key factors influencing the adoption of SMA, which in turn directly affect a firm's competitive position. These findings not only contribute to the theoretical foundation of SMA but also offer practical value for managers in developing and implementing effective accounting strategies. In the future, the research will be extended using quantitative methods to test the proposed theoretical model and relationships, thereby strengthening the validity and applicability of the study's outcomes.

REFERENCES

- Alamri, A. M. (2018). Strategic management accounting and the dimensions of competitive advantage: Testing the associations in Saudi industrial sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 48-64. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i2/4137>
- AlTarawneh, I. M., Al-Thnaibat, H., & Almomani, S. N. (2021). The impact of strategic management accounting techniques on achieving competitive advantage in the Jordanian public industrial companies. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25, 1-15. 46-58.
- Arunruangsirilert, T., & Chonglertham, S. (2017). Effect of corporate governance characteristics on strategic management accounting in Thailand. *Asian Review of Accounting*, 25(1), 85-105. <https://doi.org/10.1108/ARA-11-2015-0107>
- Asoloko, I. Z., Egbunike, F. C., & Anah, A. S. (2019). Strategic management accounting

- and competitive advantage: A survey of manufacturing firms in Anambra State, Nigeria. *Journal of Global Accounting*, 6(2), 188-205.
- Augustine, Y., & Indrawati Marpaung, E. (2022). The Influence Of Strategic Management Accounting And Information Technology Capability On Company Performance With Sustainable Competitive Advantage As The Mediator. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(5), 2125–2139. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i5.516>
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 675–698. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2)
- Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J., & Sorenson, K. (2001). (2001). *Guidebook to decision-making methods*. Developed for the Department of Energy.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99. <https://doi.org/10.1177/002224299305700407>
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 27-46.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: A configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484–501. <https://doi.org/10.1108/02635571211210086>
- Cardos, I. R., & Pete, S. (2011). Activity-based costing (ABC) and activity-based management (ABM) implementation—Is this the solution for organizations to gain profitability? *Romanian Journal of Economics*, 32(1), 151-168.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Creswell, J. W. C. (2011). Qualitative, quantitative, and mixed-methods research. *Microbe Magazine*, 4(11), 485–485. <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>
- Ditkaew, K. (2023). Strategic management accounting on competitive advantage. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 14(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.321193>
- Fatonah, S., & Haryanto, A. T. (2022). Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 161–168. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.9.011>
- Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7), 2980. <https://doi.org/10.3390/su12072980>
- Ha, D. N. (2024). Factors affecting the application of strategic management accounting in Vietnamese enterprises. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(3), 657-668.

- Hall, J. A. (2008). *Accounting information systems*. South-Western, Cengage Learning.
- Herman, H., Hady, H., & Arafah, W. (2018). The influence of market orientation and product innovation on competitive advantage and its implication toward small and medium enterprises (UKM) performance. *International Journal of Science and Engineering Invention*, 4(08). <https://doi.org/10.23958/ijsei/vol04-i08/02>
- Hung, T. N. (2023). Factors impacting strategic management accounting adoption: Empirical evidence from an emerging market. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(3), 710–717. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1877>
- Jaf, R. A. S., Sabr, S. A., & Nader, K. A. (2015). Impact of Management Accounting Techniques on Achieve Competitive Advantage. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 84–99.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure* (pp. 163–231). https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8
- Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). Qualitative research methods for evaluating computer information systems. In NY: *Springer New York* (pp. 30–35).
- Kastrati, H., & Kastrati, T. (2024). The impact of strategic management on the competitive advantage of business: A case of the wine industry. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1, special Issue), 485–493. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1siart21>
- Kenisah, M. L., & Carolina, Y. (2024). Exploring the impact of environmental uncertainty and strategic management accounting on competitive advantage and performance: Empirical insights from SMEs in Indonesia. *International Journal of Academe and Industry Research*, 5(2), 48–69. <https://doi.org/10.53378/353059>
- Lan, T. T. P. (2023). Factors Affecting the Application of Strategic Management Accounting Techniques and Performance in Vietnamese Enterprises. Doctoral dissertation, University of Economics, Ho Chi Minh City.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228. <https://doi.org/10.1108/09513570810854400>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Liem, V. T. (2021). The Impact of Managers' Risk-Taking Trends on the Use of Management Accounting System Information and Financial Performance in Textile Enterprises. Doctoral dissertation, University of Economics, Ho Chi Minh City.
- Magaji Abba, L. & Suleiman, N. (2018). Explored and critique of contingency theory for management accounting research. *Journal of Accounting and Financial Management ISSN*, 4(5), 2018. McManus, L., & Guilding, C. (2009). *Customer Accounting Adoption in Australian Companies: A Field Study*. Accounting, Accountability & Performance.
- Ndwiga, N. M. (2011). The Role of Management Accounting in Creating and Sustaining Competitive Advantage: A Case Study of Equity Bank, Kenya. *University of South Africa*, June, 1–126.
- Nguyen, T. H., Nguyen, D. T., Nguyen, T. A., & Nguyen, C. D. (2023). Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2218173>
- Noori Hussain, H., Yousif Alabdullah, T. T., Ahmed, E. R., & M. Jamal, K. A. (2023).

- Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 06(06), 95–114. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6607>
- Novi Sudiansyah, & Tri Joko Wahyu Adi. (2023). Factors affecting the competitive advantage of construction companies in Indonesia. *International Journal on Livable Space*, 7(1), 29–35. <https://doi.org/10.25105/livas.v7i1.16991>
- Ojra, J. (2014). *Strategic management accounting practices in Palestinian companies: Application of contingency theory perspective* (Doctoral dissertation, University of East Anglia).
- Oyewo, B. (2022). Contextual factors moderating the impact of strategic management accounting on competitive advantage. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(5), 921–949. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0108>
- Plečnik, J. M., & Wang, S. (2021). Top Management Team Intrapersonal Functional Diversity and Tax Avoidance. *Journal of Management Accounting Research*, 33(1), 103–128. <https://doi.org/10.2308/JMAR-19-058>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon Schuster.
- Rashid, M. M., Hossain, D. M., & Alam, M. S. (2024). An institutional explanation of management accounting change in an emerging economy: Evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(3), 513–535. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2023-0020>
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.39. Thao, D. T. ., & Hung, T. . (2024). Influential factors on strategic management accounting application and its influence on the business: Empirical evidence from a developing market. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(1), 463–472. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1siart19>



ISBN: 978-604-79-5115-4



SÁCH KHÔNG BÁN



TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT VIỆT NAM: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA MỨC ĐỘ CẠNH TRANH

Mai Thị Quỳnh Như*, Lê Anh Tuấn

Faculty of Accounting, Duy Tan University

Ngày nhận bài

30/03/2025

Ngày nhận bài sau phản biện

07/04/2025

Ngày chấp nhận

11/04/2025

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này đánh giá tác động của văn hóa doanh nghiệp (DN) đến việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược (KTQTCL) trong các DN sản xuất tại Việt Nam. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến KTQTCL có sự khác biệt đáng kể. Trong đó, hiệu quả trong việc ra quyết định (HQ) có tác động mạnh nhất ($\beta=0.347$, $p = 0.000$), tiếp theo là chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (CN) ($\beta=0.295$, $p = 0.000$) và giao tiếp trong tổ chức (GT) ($\beta=0.253$, $p = 0.000$), cả hai đều có ảnh hưởng đáng kể. Trong nhóm có tác động thấp hơn, định hướng về kế hoạch trong tương lai (DH) ($\beta=0.089$, $p = 0.031$) và đào tạo và phát triển (DT) ($\beta=0.085$, $p = 0.040$) có mức ảnh hưởng nhỏ hơn nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Đồng thời, nghiên cứu xem xét vai trò điều tiết của mức độ cạnh tranh trong mối quan hệ này. Thông qua phương pháp hỗn hợp kết hợp phân tích định lượng và định tính, thu thập dữ liệu bằng cách gửi bảng câu hỏi đến 258 DN trong các ngành sản xuất tại Việt Nam nhằm làm rõ cách thức văn hóa DN ảnh hưởng đến vận dụng KTQTCL. Kết quả nghiên cứu cung cấp những gợi ý quan trọng giúp DN tối ưu hóa chiến lược kế toán, nâng cao hiệu suất hoạt động và gia tăng lợi thế cạnh tranh.

Từ khóa: Văn hóa DN; Kế toán quản trị chiến lược, mức độ cạnh tranh.

ABSTRACT:

This study evaluates the impact of corporate culture on adopting strategic management accounting (SMA) in manufacturing enterprises in Vietnam. Regression analysis results indicate significant differences in the influence levels of various factors on SMA. Among them, decision-making effectiveness (HQ) has the most substantial impact ($\beta=0.347$, $p = 0.000$), followed by risk acceptance through creativity and innovation (CN) ($\beta=0.295$, $p = 0.000$) and internal communication (GT) ($\beta=0.253$, $p = 0.000$), both of which have substantial effects. In the lower impact group, future-oriented planning (DH) ($\beta=0.089$, $p = 0.031$) and training and development (DT) ($\beta=0.085$, $p = 0.040$) have more minor but still statistically significant influences. Additionally, the study examines the moderating role of competition intensity in this relationship. Using a mixed-method approach combining quantitative and qualitative analysis, data was collected through a survey of 258 manufacturing enterprises in Vietnam to clarify how corporate culture influences the adoption of SMA. The findings provide important insights to help enterprises optimize accounting strategies, enhance operational efficiency, and strengthen competitive advantages.

Keywords: Corporate culture; strategic management accounting; competition intensity.

*Tác giả liên hệ: maitquynhnhu@dtu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phức tạp và cạnh tranh gay gắt, KTQTCL đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ DN ra quyết định tài chính, tối ưu hóa hiệu suất và định hướng chiến lược dài hạn. Tuy nhiên, mức độ vận dụng KTQTCL không chỉ phụ thuộc vào các nhân tố chủ yếu như tính không định của môi trường, cơ cấu tổ chức, đặc điểm nhà quản lý, chiến lược kinh doanh mà còn bị ảnh hưởng bởi văn hóa DN được xem là yếu tố định hình tư duy, hành vi và cách thức vận hành của tổ chức (Schein, 2010). Một nền văn hóa cởi mở, đề cao đổi mới và minh bạch có thể thúc đẩy việc triển khai KTQTCL hiệu quả, trong khi một nền văn hóa bảo thủ, kém linh hoạt có thể làm hạn chế khả năng ứng dụng các công cụ kế toán quản trị vào thực tiễn chiến lược.

Bên cạnh đó, tác động của văn hóa DN đến KTQTCL có thể không giống nhau giữa các DN, mà còn phụ thuộc vào mức độ cạnh tranh. Chenhall (2003) cho rằng các DN có quy mô lớn thường có cơ cấu tổ chức phức tạp hơn, dẫn đến sự khác biệt trong cách thức vận dụng KTQTCL so với DN nhỏ. Tương tự, Cadez & Guilding (2008) cũng chỉ ra rằng đặc điểm ngành nghề có thể ảnh hưởng đến mức độ quan tâm của DN đối với các KTQTCL, đặc biệt trong các ngành có sự cạnh tranh cao và tốc độ đổi mới nhanh. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi một số nghiên cứu được thực hiện, đặc điểm văn hóa "tình cảm" có thể ảnh hưởng đến cách các nhà quản lý ra quyết định và sử dụng thông tin kế toán, từ đó tác động đến việc vận dụng KTQTCL. Tuy vậy, vẫn còn nhiều khoảng trống trong nghiên cứu về mối quan hệ này. Cần có thêm các nghiên cứu để khám phá sâu hơn về các khía cạnh cụ thể của văn hóa DN ảnh hưởng đến từng giai đoạn của quy trình SMA, cũng như tìm hiểu cách các DN có thể chủ động xây dựng và thay đổi văn hóa để hỗ trợ tốt hơn cho việc vận dụng KTQTCL.

Từ thực tiễn trên, nghiên cứu này nhằm làm rõ tác động của văn hóa DN đến việc vận dụng KTQTCL, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của mức độ cạnh tranh. Việc hiểu rõ những mối quan hệ này không chỉ giúp DN xây dựng chiến lược mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động.

2. Tổng quan nghiên cứu

KTQTCL là một tập hợp các công cụ giúp DN phân tích đối thủ cạnh tranh và xây dựng chiến lược phù hợp. Simmonds (1981) là người đầu tiên giới thiệu thuật ngữ này, mô tả KTQTCL như sự kết hợp giữa kế toán, quản lý và chiến lược kinh doanh. Tiếp đó, Simmonds (1982) nhấn mạnh vai trò của KTQTCL trong việc cung cấp và phân tích dữ liệu không chỉ về DN mà còn về đối thủ, nhằm hỗ trợ xây dựng và theo dõi chiến lược. Mía và Clarke (1999) tiếp tục phân biệt KTQTCL với kế toán quản trị truyền thống, đặc biệt ở khía cạnh tập trung vào các yếu tố bên ngoài DN. Các nghiên cứu của Guilding và cộng sự (2000), Langfield-Smith và Parker (2008) cũng đồng thuận rằng KTQTCL không phải là một lĩnh vực độc lập mà là tập hợp các phương pháp, công cụ và kỹ thuật giúp DN hoạch định chiến lược hiệu quả hơn. Roslender và Hart (2003) mở rộng định nghĩa này bằng cách nhấn mạnh sự kết hợp giữa kế toán quản trị và quản lý marketing, giúp DN định vị chiến lược một cách toàn diện và dài hạn. Marlina và Tjahjadi (2020) tiếp tục bổ sung góc nhìn mới khi cho rằng KTQTCL là quá trình cung cấp và phân tích thông tin tài chính liên quan đến chi phí sản phẩm trên thị trường, cấu trúc chi phí của đối thủ cạnh tranh và giám sát chiến lược DN. Nhìn chung, KTQTCL không chỉ giúp tối ưu hóa hiệu suất nội bộ mà còn hỗ trợ DN xây dựng chiến lược định vị và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

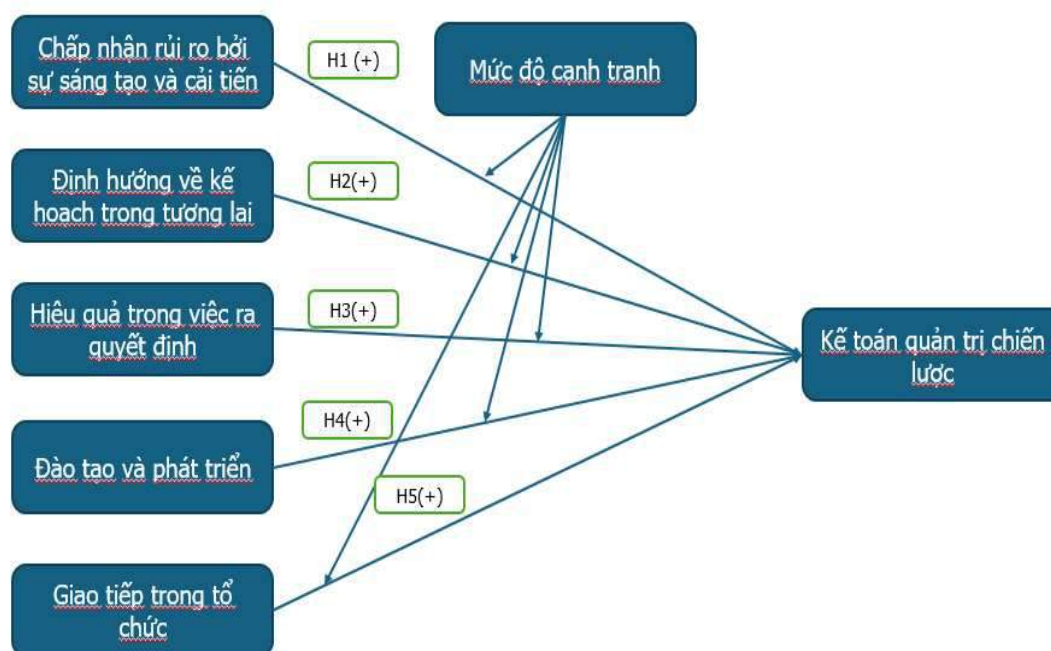
Văn hóa DN có tác động sâu sắc đến việc vận dụng KTQTCL, đây không chỉ là văn hóa giao tiếp hay kinh doanh, mà còn là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, thái độ và hành vi được chia sẻ trong tổ chức. Gold (1982) xem văn hóa DN là "phẩm chất riêng biệt của tổ chức", trong khi Williams và cộng sự (1993) nhấn mạnh niềm tin, thái độ và giá trị phổ biến trong DN thì Kotter (2008) lại tập trung vào tính bền vững và sự lưu truyền của các giá trị này. Dù có nhiều định nghĩa khác nhau, điểm chung là văn hóa DN tạo nên bản sắc riêng và chi phối cách thức tổ chức vận hành cũng như tương tác với môi trường bên ngoài.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng văn hóa DN ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ áp dụng KTQTCL. Erserim (2012) khẳng định rằng DN có tinh thần làm việc tập thể và hỗ trợ lẫn nhau sẽ thúc đẩy hiệu quả việc vận dụng KTQTCL. Hadid và Al-Sayed (2021), với nghiên cứu trên 149 DN sản xuất tại Anh, cho thấy văn hóa hợp tác và hệ thống thông tin chất lượng cao giúp kế toán quản trị tham gia tích cực vào KTQTCL, từ đó nâng cao hiệu quả ra quyết định chiến lược và cải thiện hiệu suất tổ chức. Tại Việt Nam, Tran (2023) thông qua khảo sát 305 DN đã khẳng định rằng văn hóa DN hỗ trợ đóng vai trò then chốt trong triển khai KTQTCL, đặc biệt thông qua việc khuyến khích và cam kết từ lãnh đạo cấp cao. Nghiên cứu của Le và cộng sự (2020) trên 120 DN Việt Nam cũng phát hiện rằng văn hóa cởi mở và định hướng đổi mới có ảnh hưởng mạnh mẽ đến ứng dụng KTQTCL, thậm chí quan trọng hơn cả các yếu tố như công nghệ hay quy mô tổ chức. Đặc biệt, nghiên cứu của Setiawan và Iskak (2023) tại Palembang đã chứng minh rằng văn hóa đổi mới làm tăng mức độ áp dụng KTQTCL, qua đó thể hiện tính phổ quát của mối quan hệ này trong các mô hình kinh doanh khác nhau. Những phát hiện này đều nhấn mạnh rằng văn hóa DN không chỉ là chất xúc tác mà còn tạo ra môi trường thuận lợi để KTQTCL phát huy hiệu quả, thông qua việc thúc đẩy hợp tác liên phòng ban, trao quyền ra quyết định dựa trên phân tích chiến lược và khuyến khích học hỏi trong tổ chức.

3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Một yếu tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng duy trì nguồn nhân lực của tổ chức. Các học giả đã có nhiều nghiên cứu khác nhau về văn hóa DN, mỗi người đưa ra những yếu tố cấu thành riêng. Chẳng hạn, Patnaik (2011) phân loại văn hóa DN thành bốn loại hình: văn hóa quyền lực, vai trò, nhiệm vụ và cá nhân. Trong khi đó, Denison (1990) lại chia văn hóa thành bốn thành phần là hòa nhập, nhất quán, thích ứng và sứ mệnh. Một cách tiếp cận khác đến từ Recardo và Jolly, với lý thuyết về văn hóa công ty bao gồm tám yếu tố: trao đổi thông tin, đào tạo và phát triển, khen thưởng và công nhận, ra quyết định, chấp nhận rủi ro trong đổi mới, định hướng kế hoạch, làm việc nhóm và chính sách quản lý. Ngoài ra, các yếu tố khác như tầm nhìn, giá trị cốt lõi, thực tiễn, con người, sức mạnh của câu chuyện và môi trường làm việc mở cũng đóng vai trò quan trọng trong việc định hình và phát triển VHDN. Dựa trên 2 cơ sở khoa học gồm các công trình nghiên cứu trước đây của Boon và Arumugam (2006); Maister và Tsakiris (2014) kết hợp tham vấn ý kiến chuyên gia và nghiên cứu tình hình tại các DN sản xuất, mô hình nghiên cứu đề xuất của nhóm tác giả như sau:

- Các biến độc lập gồm có:
 - + Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (CN)
 - + Định hướng về kế hoạch trong tương lai (DH)
 - + Hiệu quả trong việc ra quyết định (HQ)
 - + Đào tạo và phát triển (DT)
 - + Giao tiếp trong tổ chức (GT)
- Biến phụ thuộc: Kế toán quản trị chiến lược (KTQTCL)
- Biến điều tiết: Mức độ cạnh tranh (CT)



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất)

4. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu về tác động của văn hóa DN đến việc vận dụng KTQTCL, nghiên cứu này sử dụng phương pháp hỗn hợp kết hợp định lượng và định tính. Về phương diện định lượng, nghiên cứu triển khai khảo sát 350 DN có quy mô vừa và lớn tại Việt Nam, hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất. Mẫu được chọn theo phương pháp phân tầng theo quy mô DN. Bảng khảo sát sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo lường các quan sát thuộc văn hóa DN tác động đến vận dụng KTQTCL. Dữ liệu định lượng được phân tích bằng phương pháp hồi quy đa biến SPSS 26 để kiểm định mô hình và các giả thuyết đặt ra, đồng thời kiểm định tác động của biến điều tiết là mức độ cạnh tranh đến mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Bên cạnh đó, phương pháp định tính được sử dụng thông qua phỏng vấn sâu 13 nhà quản lý cấp cao để làm rõ hơn cơ chế tác động và hiểu sâu hơn về vai trò của văn hóa DN.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1 Phân tích thống kê mô tả

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên đối tượng là các DN sản xuất tại Việt Nam. Dựa trên 350 bảng khảo sát được phát ra thì có 258 bảng hợp lệ, chúng tôi đã thu thập, tổng hợp và xử lý số liệu trên phần mềm SPSS 26.0 về các nội dung liên quan đến giới tính, độ tin, trình độ học vấn của đối tượng được khảo sát, bên cạnh đó chúng tôi cũng đề cập đến số năm hoạt động, lĩnh vực hoạt động, quy mô DN và được thể hiện từ bảng số 1 đến bảng 7 trong phần thống kê mô tả.

Bảng 1. Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	149	57.8	57.8	57.8
	Nữ	109	42.2	42.2	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Kết quả bảng 1 cho thấy trong 258 người được phỏng vấn có 109 nữ và 149 nam chiếm tỷ lệ tương ứng là 57,8 % và 42,2 %. Kết quả này cho thấy số lượng nhân viên kế toán nam và nữ không có sự chênh lệch nhiều. Tỷ lệ này phù hợp với thực tế vì đa số những người giữ vị trí chủ chốt về Kế toán và kinh doanh trong công ty đa số là nam.

Bảng 2. Độ tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 – 30	59	22.9	22.9	22.9
	31 – 35	70	27.1	27.1	50.0
	36 – 40	102	39.5	39.5	89.5
	Trên 40	27	10.5	10.5	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Kết quả bảng 2 cho thấy trong 258 người được phỏng vấn có 59 người ở độ tuổi từ 25-30 chiếm tỷ lệ cao nhất 22,9%, kế tiếp làm nhóm độ tuổi từ 31-35 là 70 người chiếm tỷ lệ 27,1%, độ tuổi từ 36-40 là 102 người chiếm tỷ lệ 39,5%, kết quả này phản ánh thực tế đây là nhóm đối tượng có nhiều kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kế toán và kinh doanh.

Bảng 3. Trình độ học vấn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cao đẳng	23	8.9	8.9	8.9
	Đại học	179	69.4	69.4	78.3
	Sau đại học	56	21.7	21.7	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Kết quả bảng 3 cho thấy những người có trình độ học vấn đại học là 179 người chiếm tỷ lệ cao nhất 69,4 %, cao đẳng là 23 người chiếm tỷ lệ 8.9%, sau đại học là 56 người chiếm 21.7%.

Bảng 4. Số năm hoạt động của DN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 năm	24	9.3	9.3	9.3
	4-10 năm	133	51.6	51.6	60.9
	Trên 10 năm	101	39.1	39.1	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Trong bảng số 4, về số năm hoạt động của DN có 133 DN hoạt động từ 4-10 năm chiếm tỷ lệ 51,6%, trên 10 năm có 101 DN chiếm tỷ lệ 39,1%, còn lại từ 1-3 năm có 24 DN chiếm tỷ lệ khá thấp 9,3%.

Bảng 5. Lĩnh vực hoạt động sản xuất của DN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sản xuất thép	81	31.4	31.4	31.4
	Chế biến thực phẩm đóng gói	46	17.8	17.8	49.2
	Cơ khí chế tạo máy	72	27.9	27.9	77.1
	Khác	59	22.9	22.9	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Trong bảng số 5, lĩnh vực hoạt động của DN có 81 DN hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thép chiếm tỷ lệ 31,4%, 46 DN hoạt động trong lĩnh vực chế biến thực phẩm đóng gói chiếm tỷ lệ 17,8%, 72 DN hoạt động trong lĩnh vực cơ khí chế tạo máy chiếm tỷ trọng 27,9%, còn lại là các DN thuộc các lĩnh vực khác là 59 DN chiếm tỷ lệ 22,9%.

Bảng 6. Số lượng lao động trong DN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-100 người	25	9.7	9.7	9.7
	100 – 200 người	132	51.2	51.2	60.9
	Trên 200 người	101	39.1	39.1	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Về số lượng lao động có 25 DN có số lượng lao động dưới 100 người chiếm tỷ lệ là 9,7%; 132 DN có số lượng lao động từ 100-200 người chiếm tỷ lệ là 51,2%, còn lại số lượng DN có số lượng lao động trên 200 người chiếm tỷ lệ 39,1% được thể hiện trong bảng số thống kê số 6.

Bảng 7. Quy mô tài sản của DN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 20 tỷ đồng	75	29.1	29.1	29.1
	20 tỷ đến 100 tỷ đồng	158	61.2	61.2	90.3
	Trên 100 tỷ đồng	25	9.7	9.7	100.0
	Total	258	100.0	100.0	

Bảng số 7 phản ánh về quy mô tài sản có 75 DN có quy mô dưới 20 tỷ đồng chiếm tỷ lệ 29,1%, 158 DN có quy mô từ 20-100 tỷ, chỉ có 25 DN có quy mô trên 100 tỷ đồng chiếm tỷ lệ 25%.

5.2 Kết quả nghiên cứu định lượng

5.2.1 Kết quả kiểm định thang đo

Bảng 8. Độ tin cậy của thang đo các nhân tố độc lập

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	60.81	76.915	.416	.872
DT2	60.02	77.735	.424	.871
DT3	59.35	76.291	.435	.871
DH1	59.92	77.530	.460	.870
DH2	59.86	77.929	.414	.872
DH3	59.85	77.467	.431	.871
DH4	59.90	78.086	.412	.872
HQ1	59.89	76.284	.554	.867
HQ2	59.09	74.561	.596	.865
HQ3	59.20	73.749	.600	.864
HQ4	59.89	74.310	.635	.863
CN1	59.84	76.910	.506	.868
CN2	59.14	75.319	.555	.866
CN3	59.17	75.486	.499	.869
CN4	59.84	75.208	.525	.868
GT1	59.83	76.778	.471	.870
GT2	59.81	76.896	.448	.871
GT3	59.75	75.565	.518	.868

Bảng 9. Độ tin cậy của thang đo nhân tố phụ thuộc

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KTQTCL1	14.54	7.082	.581	.801
KTQTCL2	14.14	6.351	.606	.796
KTQTCL3	14.62	6.945	.632	.788
KTQTCL4	14.61	6.667	.651	.781
KTQTCL5	14.08	6.371	.641	.784

Kết quả kiểm định cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tương quan tổng biến phụ hợp (≥ 0.3). Hệ số Cronbach's Alpha = $0.623 \geq 0.6$ nên đạt yêu cầu về độ tin cậy

Bảng 8 và bảng 9 cho thấy thang đo có độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha > 0.8 , chứng tỏ các biến quan sát đóng góp tốt vào thang đo tổng thể. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, đảm bảo mức độ tương quan đủ mạnh với tổng thể thang đo. Các biến HQ4, HQ3, HQ2, HQ1 và CN2 có mức tương quan cao nhất, cho thấy vai trò quan trọng trong thang đo, trong khi DH4, DH2, DT1 có mức tương quan thấp hơn nhưng vẫn đạt yêu cầu. Hệ

số Cronbach's Alpha if Item Deleted dao động từ 0.863 đến 0.872, cho thấy không có biến nào cần loại bỏ để cải thiện độ tin cậy.

5.2.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Bảng 10. Phương sai trích

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.869	32.604	32.604	5.869	32.604	32.604	2.780	15.447	15.447
2	2.624	14.577	47.180	2.624	14.577	47.180	2.760	15.335	30.783
3	1.569	8.718	55.899	1.569	8.718	55.899	2.729	15.164	45.946
4	1.445	8.029	63.928	1.445	8.029	63.928	2.149	11.940	57.886
5	1.040	5.778	69.706	1.040	5.778	69.706	2.127	11.819	69.706
6	.585	3.250	72.955						
7	.547	3.038	75.993						
8	.515	2.860	78.853						
9	.500	2.780	81.633						
10	.454	2.521	84.155						
11	.434	2.411	86.566						
12	.417	2.315	88.881						
13	.396	2.199	91.080						
14	.380	2.112	93.192						
15	.345	1.915	95.107						
16	.340	1.890	96.997						
17	.286	1.588	98.584						
18	.255	1.416	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Giá trị Eigenvalue = $1.428 \geq 1$ và trích được 5 nhân tố mang ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất. Tổng phương sai trích = $62.586 \geq 50\%$ cho thấy mô hình EFA là phù hợp. Như vậy, 5 nhân tố được trích cô đọng được 62.586% biến thiên các biến quan sát.

Bảng 11. Ma trận xoay
Rotated Component Matrix^a
Component

	1	2	3	4	5
DH3	.816				
DH1	.804				
DH4	.799				
DH2	.794				
HQ1		.804			
HQ4		.752			
HQ3		.751			
HQ2		.736			
GT1			.810		
GT2			.786		
CN4			.768		
GT3			.767		
DT2				.857	
DT1				.789	
DT3				.781	
CN1					.793
CN3					.760
CN2					.736

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Kết quả ma trận xoay cho thấy, 24 biến quan sát được gom thành 5 nhân tố, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0.5.

5.2.3 Phân tích tương quan Pearson

Bảng 12. Tương quan Pearson

		Correlations					
		DT	DH	HQ	CN	GT	KTQTCL
DT	Pearson Correlation	1	.385**	.303**	.276**	.191**	.354**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000
	N	258	258	258	258	258	258
DH	Pearson Correlation	.385**	1	.289**	.209**	.193**	.332**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.002	.000
	N	258	258	258	258	258	258
HQ	Pearson Correlation	.303**	.289**	1	.627**	.439**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	258	258	258	258	258	258
CN	Pearson Correlation	.276**	.209**	.627**	1	.544**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	258	258	258	258	258	258
GT	Pearson Correlation	.191**	.193**	.439**	.544**	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.000		.000
	N	258	258	258	258	258	258
KTQTCL	Pearson Correlation	.354**	.332**	.694**	.692**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	258	258	258	258	258	258

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bảng tương quan Pearson cho thấy mối quan hệ giữa các biến trong mô hình với biến phụ thuộc KTQTCL đều có ý nghĩa thống kê ở mức 0.01. Trong đó, biến **HQ ($r = 0.694$, $p = 0.000$)** và **CN ($r = 0.692$, $p = 0.000$)** có tương quan mạnh nhất với KTQTCL, cho thấy hai yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến biến phụ thuộc. Ngoài ra, biến **GT ($r = 0.599$, $p = 0.000$)** cũng có mối quan hệ khá chặt chẽ với KTQTCL, trong khi **DT ($r = 0.354$, $p = 0.000$)** và **DH ($r = 0.332$, $p = 0.000$)** có tương quan ở mức trung bình.

Xét mối quan hệ giữa các biến độc lập, HQ và CN có mức tương quan khá cao ($r = 0.627$, $p = 0.000$), cho thấy hai biến này có sự liên hệ mạnh với nhau. Tương tự, CN và GT cũng có mức tương quan đáng kể ($r = 0.544$, $p = 0.000$), điều này có thể ảnh hưởng đến mô hình nếu xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến. Tuy nhiên, các biến còn lại như DT, DH, HQ, CN và các cặp biến độc lập đều có mức tương quan khá yếu với nhau, như vậy, khả năng sẽ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

5.2.4 Phân tích hồi quy đa biến

Bảng 13. Hệ số chuẩn hóa

Model		Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	.302	.164		1.842	.067		
	DT	.068	.033	.085	2.063	.040	.802	1.247
	DH	.080	.037	.089	2.174	.031	.816	1.225
	HQ	.291	.041	.347	7.038	.000	.563	1.775
	CN	.267	.047	.295	5.710	.000	.512	1.952
	GT	.210	.037	.253	5.660	.000	.685	1.459

a. Dependent Variable: KTQTCL

Kết quả hồi quy cho thấy mô hình có ý nghĩa thống kê với các biến độc lập đều có tác động đáng kể đến biến phụ thuộc KTQTCL. Hệ số beta có giá trị B = 0.302 nhưng không có ý nghĩa thống kê ở mức 5% ($p = 0.067$). Trong các biến độc lập, DT ($B = 0.068$, $p = 0.040$) và DH ($B = 0.080$, $p = 0.031$) có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê. Đáng chú ý, HQ có tác động mạnh nhất đến KTQTCL với hệ số $B = 0.291$ và $Beta = 0.347$, tiếp theo là CN ($B = 0.267$, $Beta = 0.295$) và GT ($B = 0.210$, $Beta = 0.253$), cả ba đều có mức ý nghĩa rất cao ($p = 0.000$).

Ngoài ra, kiểm tra đa cộng tuyến cho thấy các giá trị VIF dao động từ 1.225 đến 1.952, đều nhỏ hơn 10, chứng tỏ không có vấn đề nghiêm trọng về đa cộng tuyến. Giá trị Tolerance của các biến đều lớn hơn 0.1, cho thấy mức độ tương quan giữa các biến độc lập không quá cao. Như vậy, có thể kết luận rằng mô hình hồi quy này là đáng tin cậy, trong đó các biến HQ, CN và TT có tác động mạnh nhất đến KTQTCL.

Bảng 14. Model Summary^b

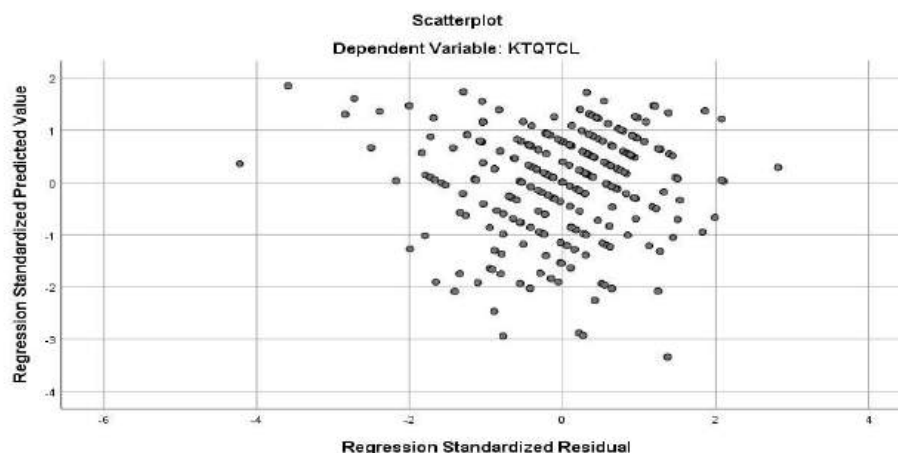
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.810 ^a	.656	.649	.37489	1.903

a. Predictors: (Constant), TT, DT, DH, HQ, CN

b. Dependent Variable: KTQTCL

Kết quả thống kê mô hình hồi quy cho thấy hệ số xác định $R^2 = 0.656$, tức là mô hình giải thích được 65.6% sự biến động của biến phụ thuộc KTQTCL. Hệ R^2 điều chỉnh là 0.649, cho thấy mô hình vẫn giữ được độ tin cậy cao khi điều chỉnh cho số lượng biến độc lập.

Sai số chuẩn của ước lượng là 0.37489, cho thấy mức độ chênh lệch giữa giá trị thực tế và giá trị dự báo của mô hình không quá lớn. Giá trị Durbin-Watson là 1.903, nằm trong khoảng lý tưởng từ 1.5 đến 2.5, cho thấy không có dấu hiệu rõ ràng của hiện tượng tự tương quan trong phần dư.



5.2.5 Đo lường tác động điều tiết của mức độ cạnh tranh

(i) Đo lường tác động của mức độ cạnh tranh (CT) lên mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển (DT) đến KTQTCL

Bảng 14. Tác động của CT lên mối quan hệ giữa DT đến KTQTCL

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	.6371	.4059	4.1917	57.8394	3.0000	254.0000
						p
						.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.1352	2.0687	1.5155	.1309	-.9389	7.2092
DT	.7920	.3065	2.5836	.0103	.1883	1.3956
CT	.8491	.1887	4.4987	.0000	.4774	1.2208
Int_1	-.0412	.0274	-1.5043	.1337	-.0952	.0127
Product terms key:						
Int_1	:	DT	x	CT		

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy DT có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến KTQTCL với hệ số hồi quy $\beta=0.7920$ và giá trị $p = 0.0103$ ($p < 0.05$). Điều này cho thấy khi DT tăng, KTQTCL cũng có xu hướng tăng lên. Tương tự, CT cũng có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến KTQTCL với hệ số hồi quy $\beta=0.8491$ và giá trị $p = 0.0000$, chứng tỏ rằng CT đóng vai trò quan trọng trong việc tác động đến KTQTCL. Tuy nhiên, khi xem xét vai trò điều tiết của CT đối với mối quan hệ giữa DT và KTQTCL, kết quả cho thấy hệ số tương tác $DT \times CT$ có giá trị $\beta=-0.0412$ và $p = 0.1337$. Do p-value lớn hơn 0.05, điều này cho thấy biến CT không có tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê đối với mối quan hệ giữa DT và KTQTCL. Nói cách khác, CT không làm thay đổi đáng kể tác động của DT đến KTQTCL trong mô hình này.

(ii) Đo lường tác động của mức độ cạnh tranh (CT) lên mối quan hệ giữa giao tiếp trong tổ chức (GT) đến KTQTCL

Bảng 15. Tác động của CT lên mối quan hệ giữa DT đến KTQTCL

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	.5951	.3542	4.5564	46.4316	3.0000	254.0000
						p
						.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.7079	1.8865	3.0256	.0027	1.9927	9.4231
@GT	-.0521	.3617	-.1440	.8856	-.7645	.6603
CT	1.1083	.2562	4.3251	.0000	.6037	1.6129
Int_1	-.0295	.0227	-1.2995	.1949	-.0742	.0152
Product terms key:						
Int_1	:	@GT	x	CT		

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy biến GT có hệ số hồi quy âm ($\beta=-0.0521$ và không có ý nghĩa thống kê với giá trị $p = 0.8856$ ($p > 0.05$). Điều này cho thấy GT không có ảnh hưởng đáng kể đến KTQTCL. Ngược lại, biến CT có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến KTQTCL, với hệ số hồi quy $\beta=1.108$ và $p = 0.0000$. Điều này có nghĩa là khi CT tăng, giá trị của KTQTCL cũng có xu hướng tăng lên. Tuy nhiên, khi xét đến vai trò điều tiết của CT đối với mối quan hệ giữa GT và KTQTCL, hệ số tương tác $GT \times CT$ có giá trị $\beta=-0.029$ với $p = 0.1949$. Do p-value lớn hơn 0.05, kết quả này cho thấy CT không có vai trò điều tiết rõ ràng trong mối quan hệ giữa GT và KTQTCL.

(iii) Đo lường tác động của mức độ cạnh tranh (CT) lên mối quan hệ giữa định hướng về kế hoạch trong tương lai (DH) đến KTQTCL

Bảng 16. Tác động của CT lên mối quan hệ giữa DH đến KTQTCL

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6284	.3948	4.2694	55.2435	3.0000	254.0000	.0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1.0935	2.3891	.4577	.6475	-3.6114	5.7985	
DH	.9453	.3085	3.0646	.0024	.3378	1.5528	
CT	1.0466	.2239	4.6732	.0000	.6055	1.4876	
Int_1	-.0601	.0284	-2.1120	.0357	-.1161	-.0041	
Product terms key:							
Int_1	:	DH	x	CT			
Covariance matrix of regression parameter estimates:							
	constant	DH	CT	Int_1			
constant	5.7077	-.7134	-.5171	.0643			
DH	-.7134	.0951	.0642	-.0085			
CT	-.5171	.0642	.0502	-.0062			
Int_1	.0643	-.0085	-.0062	.0008			
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):							
	R2-chng	F	df1	df2	p		
X*W	.0106	4.4606	1.0000	254.0000	.0357		

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy DH có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến KTQTCL ($\beta=0.9453$; $p = 0.0024$), khi DH tăng, KTQTCL cũng có xu hướng tăng. Tương tự, CT cũng có tác động tích cực và đáng kể đến biến phụ thuộc ($\beta=1.0466$, $p = 0.0000$). $DH \times CT$ có hệ số $\beta=-0.060$ với $p = 0.0357$, cho thấy CT có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa DH và KTQTCL. Cụ thể, khi CT tăng, tác động của DH lên biến phụ thuộc giảm đi, khẳng định rằng sự kết hợp giữa DH và CT ảnh hưởng đáng kể đến KTQTCL. Như vậy, CT không chỉ tác động trực tiếp mà còn điều chỉnh mức độ ảnh hưởng của DH.

(v) Đo lường tác động của mức độ cạnh tranh (CT) lên mối quan hệ giữa hiệu quả trong việc ra quyết định (HQ) đến KTQTCL

Bảng 17. Tác động của CT lên mối quan hệ giữa HQ đến KTQTCL

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.7557	.5711	3.0257	112.7522	3.0000	254.0000	.0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-.0034	2.1847	-.0015	.9988	-4.3058	4.2990	
HQ	.8694	.1821	4.7749	.0000	.5108	1.2280	
CT	.7533	.2152	3.5010	.0005	.3295	1.1770	
Int_1	-.0305	.0171	-1.7787	.0765	-.0643	.0033	
Product terms key:							
Int_1	:	HQ	x	CT			

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy HQ có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến KTQTCL ($\beta=0.8694$; $p = 0.0000$), tức là khi HQ tăng, KTQTCL cũng có xu hướng tăng. Tương tự, CT cũng có tác động tích cực và đáng kể đến biến phụ thuộc ($\beta=0.7533$; $p = 0.0005$). Tuy nhiên, biến tương tác $HQ \times CT$ có hệ số $\beta=-0.0305$ với $p = 0.0765$, không đạt mức ý nghĩa thống kê ($p > 0.05$). Điều này cho thấy CT không có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa HQ và KTQTCL.

(v) Đo lường tác động của mức độ cạnh tranh (CT) lên mối quan hệ giữa chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (CN) đến KTQTCL

Bảng 18. Tác động của CT lên mối quan hệ giữa CN đến KTQTCL

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	.7136	.5092	3.4626	87.8465	3.0000	254.0000
						p
						.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.6473	2.3065	.7142	.4758	-2.8950	6.1896
CN	.7132	.1919	3.7163	.0002	.3353	1.0912
CT	.6447	.2264	2.8477	.0048	.1989	1.0905
Int_1	-.0200	.0179	-1.1165	.2652	-.0553	.0153
Product terms key:						
Int_1	:	CN	x	CT		

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy CN có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến KTQTCL ($\beta=0.7132$; $p = 0.0002$), tức là khi CN tăng, KTQTCL cũng có xu hướng tăng. Tương tự, CT cũng có tác động tích cực và đáng kể đến biến phụ thuộc ($\beta=0.6447$; $p = 0.0048$). Tuy nhiên, biến tương tác $CN \times CT$ có hệ số $\beta=-0.0200$ với $p = 0.2652$, không đạt mức ý nghĩa thống kê ($p > 0.05$). Điều này cho thấy CT không có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa CN và KTQTCL.

6. Bàn luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố đào tạo và phát triển (DT), định hướng kế hoạch tương lai (DH), hiệu quả ra quyết định (HQ) và chấp nhận rủi ro, sáng tạo (CN) đều có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng KTQTCL. Trong đó, HQ có tác động mạnh nhất ($\beta = 0.291$; $p < 0.001$), tiếp theo là CN ($\beta = 0.267$; $p < 0.001$) và GT ($\beta = 0.210$; $p < 0.001$). Điều này nhấn mạnh rằng việc nâng cao hiệu quả ra quyết định là yếu tố quan trọng nhất giúp gia tăng vận dụng KTQTCL, phù hợp với kết luận của Hadid và Al-Sayed (2021) về tầm quan trọng của hệ thống thông tin và hợp tác nội bộ trong việc tối ưu hóa KTQTCL.

Bên cạnh đó, yếu tố đào tạo và phát triển (DT) cũng có tác động trực tiếp đáng kể đến KTQTCL ($\beta = 0.7920$; $p = 0.0103$), tương đồng với phát hiện của Le và cộng sự (2020), cho thấy văn hóa đổi mới và tư duy học hỏi đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai KTQTCL. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng mức độ cạnh tranh (CT) không có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ này ($\beta = -0.0412$, $p = 0.1337$). Điều này ngụ ý rằng, dù môi trường cạnh tranh thay đổi, DN vẫn cần tập trung vào phát triển năng lực nội bộ thông qua đào tạo chuyên sâu và cập nhật kiến thức mới nhất.

Định hướng kế hoạch tương lai (DH) cũng được xác nhận là có ảnh hưởng đáng kể đến vận dụng KTQTCL ($\beta = 0.9453$, $p = 0.0024$), phù hợp với nghiên cứu của Tran (2023), nhấn mạnh vai trò của tư duy chiến lược và cam kết từ lãnh đạo cấp cao trong việc triển khai KTQTCL. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ ra rằng trong môi trường cạnh tranh cao, tác động của DH lên KTQTCL lại giảm xuống ($\beta = -0.060$; $p = 0.0357$), khác với quan điểm của

Setiawan và Iskak (2023), vốn cho rằng văn hóa đổi mới luôn có tác động tích cực đến KTQTCL bất kể bối cảnh kinh doanh.

Hiệu quả ra quyết định (HQ) có tác động tích cực đáng kể đến KTQTCL ($\beta = 0.8694$; $p < 0.001$), củng cố nhận định của Hadid và Al-Sayed (2021) rằng hệ thống thông tin chất lượng cao có thể giúp DN tối ưu hóa quá trình ra quyết định chiến lược. Tuy nhiên, mức độ cạnh tranh không có tác động điều tiết đáng kể đến mối quan hệ này ($\beta = -0.0305$; $p = 0.0765$), trái ngược với giả định rằng các DN trong môi trường cạnh tranh cao sẽ cần cải thiện quy trình ra quyết định hơn so với các DN trong môi trường ít cạnh tranh hơn.

Ngoài ra, yếu tố chấp nhận rủi ro và sáng tạo (CN) cũng có ảnh hưởng mạnh đến KTQTCL ($\beta = 0.7132$; $p = 0.0002$), đồng thuận với nghiên cứu của Setiawan và Iskak (2023) rằng văn hóa đổi mới đóng vai trò thúc đẩy sự chấp nhận và triển khai KTQTCL. Tuy nhiên, CT không có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ này ($\beta = -0.0200$; $p = 0.2652$), ngụ ý rằng sự đổi mới và sáng tạo trong DN không nhất thiết bị tác động bởi môi trường cạnh tranh mà là kết quả của nội lực tổ chức.

Một điểm đáng chú ý là giao tiếp trong tổ chức (GT) không có ảnh hưởng đáng kể đến vận dụng KTQTCL ($\beta = -0.0521$, $p = 0.8856$), điều này trái ngược với quan điểm của Erserim (2012) khi cho rằng văn hóa DN dựa trên sự hỗ trợ và hợp tác sẽ thúc đẩy KTQTCL. Kết quả này có thể phản ánh thực tế rằng trong nhiều DN, các quyết định chiến lược không hoàn toàn phụ thuộc vào giao tiếp nội bộ mà còn bị ảnh hưởng bởi công nghệ phân tích dữ liệu và hệ thống hỗ trợ ra quyết định.

7. Kết luận

Nghiên cứu làm rõ tác động của văn hóa DN đến việc vận dụng KTQTCL trong các DN sản xuất tại Việt Nam, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của mức độ cạnh tranh. Kết quả cho thấy văn hóa DN ảnh hưởng đáng kể đến KTQTCL, giúp tối ưu hóa chiến lược kế toán và nâng cao hiệu suất. Đặc biệt, mức độ cạnh tranh điều tiết mối quan hệ này trong khía cạnh định hướng kế hoạch tương lai, cho thấy sự khác biệt trong cách DN vận dụng KTQTCL.

Tuy nhiên, nghiên cứu còn hạn chế khi chỉ tập trung vào DN sản xuất, chưa mở rộng sang các lĩnh vực khác, chưa xem xét đầy đủ tác động của chuyển đổi số, chính sách thuế hay môi trường pháp lý. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các lĩnh vực khác hoặc kết hợp thêm các yếu tố tác động khác để có cái nhìn toàn diện hơn về KTQTCL trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alina, C., Cerasela, S., & Raluca-Andreea, T. (2018). Organizational culture impact on strategic management. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 405-408.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3(1), 99-115.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley, New York.
- Erserim, A. (2012). The impacts of organizational culture, firm's characteristics and external environment of firms on management accounting practices: An empirical research on

- industrial firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 372-376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.059>
- Gold, K. A. (1982). Managing for success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*, 42(6), 568-575.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113-135. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0120>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Handy, C. B. (1985). *Understanding organizations* (3rd ed.). Penguin Books, Harmondsworth.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Le, T., Bui, T., Tran, T., & Nguyen, Q. (2020). Factors affecting the application of management accounting in Vietnamese enterprises. *Uncertain Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.10.003>
- Li, K., Mai, F., Shen, R., & Yan, X. (2020). Measuring corporate culture using machine learning. *SPGMI: Capital IQ Data (Topic)*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3256608>
- Maister, L., & Tsakiris, M. (2014). My face, my heart: Cultural differences in integrated bodily self-awareness. *Cognitive Neuroscience*, 5(1), 10-16. <https://doi.org/10.1080/17588928.2013.808613>
- Marlina, E., & Tjahjadi, B. (2020). Strategic management accounting and university performance: A critical review. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1-5.
- Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, 10(2), 137-158. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0097>
- Milne, M., Guthrie, J., & Parker, L. (2008). Into the light and engagement: Two decades of interdisciplinary perspectives on accounting, auditing, and accountability research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 117-128. <https://doi.org/10.1108/09513570810854374>
- Patnaik, J. B. (2011). Organizational culture: The key to effective leadership and work motivation. *Social Science International*, 27(1), 79.
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14(3), 255-279. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00048-9)
- Setiawan, A., & Iskak, J. (2023). Strategic management accounting: Historical business performance, owner-management characteristics, innovation culture. *Jurnal Akuntansi*. <https://doi.org/10.24912/ja.v27i2.1243>
- Simmonds, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: A case example. *Accounting and Business Research*, 12(47), 206-214. <https://doi.org/10.1080/00014788.1982.9728809>
- Tran, N. (2023). Factors impacting strategic management accounting adoption: Empirical evidence from an emerging market. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i3.1877>
- Tran, P., Ting, I., Nguyen, T., & Tran, H. (2023). Determinants of management accounting application use in Vietnamese telecommunications companies: The moderating role of organizational culture. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su151914419>
- Williams, A. P., Dobson, P., & Walters, M. (1993). Changing culture: New organizational approaches.



ISBN: 978-604-79-5115-4



SÁCH KHÔNG BÁN