

**10. การควบคุมภายใน**

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2555 ซึ่งมีคณะกรรมการตรวจสอบทั้งสามท่านเข้าร่วมประชุมด้วย ได้ทำการประเมินแบบประเมินความเสี่ยงพอของระบบการควบคุมภายในของ บริษัท ดีเอ็นเอ 2002 จำกัด (มหาชน) โดยการนำเสนอของตัวแทนจากบริษัท ชญูตร์ จำกัด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทตั้งแต่วันที่ 2553 และการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารสรุปได้ว่า จากการประเมินระบบควบคุมภายในของบริษัทในด้านต่างๆ 5 ด้านคือ

1. องค์กรและสภาพแวดล้อม
2. การบริหารความเสี่ยง
3. การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร
4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล
5. ระบบติดตาม

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ในสภาพปัจจุบันบริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและสอดคล้องกับแบบประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการ กสท. โดยเฉพาะในส่วนของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องเรื่องการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว (ตามข้อ 3.3 ถึง 3.7 ของแบบประเมินความเสี่ยงพอของระบบควบคุมภายใน) นั้น บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่รัดกุมและเพียงพอสำหรับการควบคุมภายในหัวข้ออื่นของระบบควบคุมภายใน คณะกรรมการเห็นว่า ปัจจุบันบริษัทมีการควบคุมภายในที่เพียงพอในระดับหนึ่ง

ทั้งนี้ บริษัทได้มีนโยบายที่จะให้ผู้ตรวจสอบภายในโดยว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ให้ทำการตรวจสอบและประเมินระบบควบคุมภายในของบริษัท เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท โดยที่ผ่านมารายงานได้ว่าจ้างบริษัท ชญูตร์ จำกัด ตั้งแต่วันที่ 4 สิงหาคม 2553 ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในอิสระดังกล่าว ได้ทำการตรวจสอบระบบงานทุกระบบของบริษัทและมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งบริษัทได้มีการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในมาอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น บริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้การบริหารจัดการด้านต่างๆ ของบริษัทเพื่อให้มีระบบควบคุมภายในที่ดี เนื่องจากบริษัทตระหนักดีว่า การประกอบธุรกิจค้าปลีกโดยมีกลยุทธ์กระจายจุดจำหน่ายให้ครอบคลุมและทั่วถึงแก่ผู้บริโภคในวงกว้างนั้น ด้วยลักษณะธุรกิจที่มีสินค้าจำนวนมาก มีจุดจำหน่ายเป็นจำนวนมากนั้น หากระบบการบริหารจัดการที่ไม่รัดกุมเพียงพอ จะก่อให้เกิดการรั่วไหล และทำให้บริษัทไม่สามารถขยายการเจริญเติบโตได้ในอนาคต ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการให้มีความเป็นมาตรฐาน และสามารถสอบย้อนได้ ซึ่งสามารถสรุปได้โดยสังเขปดังนี้

- 1) **การมีคู่มือปฏิบัติงานโดยละเอียด** : บริษัทมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจน โดยลงรายละเอียด เนื่องจากบริษัทตระหนักดีว่า การระบุนขั้นตอนการทำงานที่ละเอียดจะช่วยให้ตลอดจนมีคู่มือเป็นลายลักษณ์อักษร จะช่วยให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าใจงานของตนเอง และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง โดยในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานดังกล่าว มีการใส่ระบบการตรวจสอบ สอบย้อนระหว่างหน่วยงานและควบคุมภายในไว้แล้ว ดังนั้นการที่พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้รับไว้แล้ว จะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ตลอดจนป้องกันการรั่วไหล หรือสูญเสียได้
- 2) **การกำหนดอำนาจอนุมัติที่ชัดเจน** : บริษัทมีการกำหนดอำนาจอนุมัติของแต่ละระดับ และแต่ละกิจกรรมไว้อย่างชัดเจนเป็นลำดับขั้นตามวงเงิน ซึ่งการกำหนดอำนาจอนุมัติดังกล่าว นอกจากจะทำให้

การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานมีความชัดเจน ไม่สามารถทำได้โดยผลละการ ยังจะช่วยในการกลั่นกรองการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้มีความเหมาะสมอีกด้วย

- 3) **การแบ่งแยกการทำงานกันและสามารถสอบย้อนกันได้ระหว่างหน่วยงาน** : บริษัทที่มีการแบ่งแยกการปฏิบัติหน้าที่หลัก 4 อย่างออกจากกันอย่างชัดเจน คือ การอนุมัติ การบันทึกบัญชี การดูแลทรัพย์สิน และการตรวจสอบ ซึ่งการแบ่งแยกหน้าที่ดังกล่าวนี้ จะทำให้มีการสอบย้อนการทำงาน และความถูกต้องของข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานได้ ซึ่งกระบวนการทำงานหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสินค้าคงคลังนั้น 5 หน่วยงานหลัก ได้แก่ แผนกจัดซื้อ แผนกบริหารสินค้า แผนกคลังสินค้า แผนกขาย และแผนกบัญชี จะมีการทำงานร่วมกันและส่งข้อมูลหลักฐานเอกสารเพื่อสอบย้อนกิจกรรมต่างกัน กันตลอดเวลา
- 4) **การพัฒนาระบบ IT อย่างต่อเนื่อง** : ระบบ IT ของบริษัทที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูลของสินค้าคงคลัง ขาย และบัญชี ทำให้ข้อมูลทุกแหล่งตรงกัน สามารถเชื่อถือได้ และข้อมูลที่ได้นำมาใช้เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ การที่ข้อมูลทุกแหล่งโอนถ่ายกันโดยตรงผ่านระบบคอมพิวเตอร์นั้น จะลดความผิดพลาดอันอาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานของพนักงาน และการที่ข้อมูลอยู่บนระบบ IT นั้น ทำให้หากมีการผิดพลาดใดๆ สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้โดยง่าย ตลอดจนการใช้ข้อมูลที่แหล่งเดียวกันและเป็นข้อมูลที่ตรงกันนั้น จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น
- 5) **การจัดตั้งแผนกปฏิบัติการสาขา** : ซึ่งเป็นหน่วยงานภายในของบริษัท ทำการตรวจสอบสาขา เนื่องจากบริษัทมีการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เห็นว่าความเสี่ยงที่อาจจะเกิดการรั่วไหลของธุรกิจค้าปลีกโดยทั่วไปจะอยู่ที่จุดจำหน่ายสินค้า ดังนั้น นอกจากการควบคุมด้วยระบบการทำงานที่สอบย้อนกันระหว่างหน่วยงาน การติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานที่จุดจำหน่ายแล้วนั้น บริษัทยังมีการจัดตั้งแผนกปฏิบัติการสาขาเพื่อตรวจสอบการทำงานของพนักงานสาขา และตรวจสอบความมีตัวตนของสินค้าคงคลังมีอยู่ที่สาขาด้วย เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าสินค้าของบริษัท ณ จุดจำหน่ายต่างๆ นั้นยังคงมีอยู่ และไม่มีการรั่วไหล ตลอดจนพนักงานขาย ณ จุดจำหน่ายมีการนำส่งรายได้ถูกต้องและครบถ้วน

ปัจจุบันแผนกปฏิบัติการมีพนักงานประจำแผนกจำนวน 15 ท่าน ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของพนักงานที่ประจำอยู่ในสาขาต่างๆ โดยมีหน้าที่หลัก 3 ด้าน คือ

- 1) **การเข้าตรวจสอบสาขา** : โดยเข้าตรวจนับทั้งสินค้าคงเหลือ การรับ-คืนสินค้าจากสาขา และเงินสดย่อยของแต่ละสาขา ฝ่ายตรวจสอบปฏิบัติการกำหนดการเข้าตรวจประจำเดือนและแจ้งให้สาขาทราบเพื่อจัดระเบียบสินค้าภายในร้าน และทำการตรวจสอบจำนวนสินค้าคงเหลือที่มีอยู่จริงในสาขาเทียบกับข้อมูลในระบบสินค้าคงคลัง
- 2) **รายงานข้อมูลสินค้าสูญหาย** : โดยส่งข้อมูลสินค้าสูญหายให้กับฝ่ายบัญชีเพื่อปรับยอดสินค้าคงเหลือให้ถูกต้อง รวมทั้งสรุปรายงานข้อมูลสินค้าสูญหายให้กับผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประเมินผลการทำงานของพนักงานในสาขา
- 3) **ตรวจสอบการทุจริตของพนักงาน** : โดยตรวจสอบรายงานการตรวจนับสินค้า พร้อมกับแจ้งผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่เกิดพบความผิดปกติ

ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดแนวนโยบายและแผนในการตรวจนับสินค้าคงคลังที่มีอยู่ทุกจุดจำหน่าย โดยกำหนดให้ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นไป ทุกจุดจำหน่ายต้องได้รับการตรวจนับสินค้าคงคลังอย่างน้อย 1 ครั้ง ในแต่ละไตรมาส และกำหนดให้ทำรายงานสรุปมูลค่าสินค้าสูญหายนำเสนอต่อที่ประชุมกรรมการบริษัท ให้รับทราบทุกไตรมาส อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ทบทวนนโยบายดังกล่าวตั้งแต่ไตรมาส 4 แล้ว โดยระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2555 – 15 พฤศจิกายน 2555 ได้ทำการตรวจนับร้านค้าปลีกแล้วจำนวน 222 สาขา โดยคาดว่าจะสามารถตรวจนับครบทั้ง 365 สาขาได้ภายในไตรมาส 4 สำหรับในส่วนร้านค้าฝากขายได้ทำการตรวจนับครบทุกสาขาแล้วในช่วง 1.5 เดือนที่ผ่านมา และจะทำการตรวจนับซ้ำจำนวนอีกครั้งในช่วง 1.5 เดือนหลังของไตรมาส 4

- 6) **การตรวจนับสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวเร็ว (Fast Moving) :** บริษัทมีนโยบายให้พนักงานที่ประจำในแต่ละจุดจำหน่ายทำการตรวจนับสินค้าที่เคลื่อนไหวเร็วในแต่ละช่วงเวลา 40 รายการแรก และนำส่งข้อมูลต่อสำนักงานใหญ่ทุกสัปดาห์ เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารสินค้าคงคลังที่มีอยู่ที่จุดจำหน่าย การสั่งสินค้าเพิ่มเติม การจัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย และบริหารพื้นที่ที่หน้าร้าน ซึ่งแนวนโยบายดังกล่าว นอกจากเป็นประโยชน์ในด้านการจัดการทางธุรกิจแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการควบคุมภายในของบริษัทในด้านสินค้าคงคลังให้เพิ่มขึ้น เนื่องจากบริษัทตระหนักดีว่าการสูญหายของสินค้าคงคลังที่กระจายอยู่ในแต่ละจุดจำหน่ายนั้น โดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับสินค้าที่เป็นที่นิยมในช่วงเวลานั้นๆ การตรวจสอบจำนวนสินค้าที่มีอยู่จริง ทุกสัปดาห์จะช่วยให้บริษัทรับทราบกรณีที่มีการสูญหายได้โดยเร็ว และสามารถตรวจสอบหรือวางระบบป้องกันเพิ่มเติมได้อย่างทันที่วงที่ โดยนโยบายการตรวจนับสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวเร็วดังกล่าว บริษัทจะเริ่มทำการตรวจนับในเดือนธันวาคม เพื่อศึกษา รูปแบบ และกำหนดเป็นระเบียบการปฏิบัติงาน และนำมาใช้ดำเนินการเต็มรูปแบบในเดือนมกราคม 2555

ในส่วนขอข้อสังเกตการณ์ของผู้สอบบัญชีต่อบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 นั้น ผู้สอบบัญชีได้มีข้อสังเกต 4 ประเด็น ซึ่งบริษัทได้รับทราบและมีการชี้แจงดังนี้

ข้อสังเกตการณ์ของผู้สอบบัญชี	ความเห็นของผู้บริหาร
1. การกำหนดค่าการรักษาความปลอดภัยของรหัสผ่านระบบงาน : ซึ่งปัจจุบันตั้งค่าความยาวขั้นต่ำไว้เพียง 4 ตัวอักษร	ได้ทำการแก้ไขโดยเปลี่ยนแปลงให้เป็นความยาว 6 ตัวอักษรแล้ว
2. การจำกัดบัญชีผู้ใช้งานเทียบเท่าผู้ดูแล และบัญชีผู้ใช้งานทั่วไป : พบบัญชีเทียบเท่าผู้ดูแล 2 บัญชีที่ไม่สามารถระบุเจ้าของ และ 3 บัญชีผู้ใช้งานทั่วไปที่ยังไม่ถูกระงับการใช้งาน	ดำเนินการแก้ไขแล้ว โดยลบบัญชีดังกล่าวแล้ว
3. การระงับสิทธิการเข้าถึงระบบสารสนเทศของพนักงานที่ลาออกแล้ว	ดำเนินการแล้ว
4. การบันทึกผลการสำรองข้อมูล : ปัจจุบันมีการบันทึกอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่ได้มีการสอบถามว่าข้อมูลที่สำรองเป็นไปอย่างถูกต้อง	กำหนดให้มีการ Restore data สอบทานข้อมูลทุกครั้ง หลังการ Back up แล้ว