

企業風險管理報告

有效的風險管理是集團達致策略目標的必要元素。自2010年起，集團的企業風險管理制度以系統及規範化的方式為風險管理構建明確的責任及問責架構。由風險管治、風險基礎與監察，以及風險所有權分配三大範疇組成。

董事會負責釐定集團的風險因素及可接受的風險程度，後者界定集團對主要風險的可承受能力。董事會監察集團的風險管理框架、同時審視集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理之成效。

風險管理委員會

作為實現集團進一步改善監控環境承諾的其中一環，集團於2009年成立了風險管理委員會，由三名執行董事組成。風險管理委員會的職權範圍列明其成員的職責，並可於本公司網站查閱。風險管理委員會協助董事會就風險管理及內部監控向管理層提供領導，並整體地負責建立和維持合適及有效的風險管理和內部監控系統，包括設計、實施和監察有關系統。截至2022年3月31日止，風險管理委員會舉行了兩次會議，評估及重新審視集團層面上的主要風險，檢討風險管理和緩解措施的成效，同時主動識別此等風險所帶來的商機。

企業風險評估

風險評估是指識別及分析現有及潛在風險，為釐定如何按風險發生的可能性及影響而設定管理風險的基準。風險範疇可分類為策略、營運、財務及合規，以便進一步評估及管理。集團自建立企業風險管理制度以來，已利用自下而上及自上而下的方式建立一套完善的風險管理程序，並已編製集團風險登記冊，定期監察及更新登記冊內容，將潛在風險記錄在案，以便持續評估及用於建立以風險為基礎的內部審核計劃。

集團已實施內部控制自我評估，要求所有業務單位及總部主要部門每年評估風險管理及內部監控的足夠性及有效性，以及識別潛在及重大風險。

企業風險管理程序

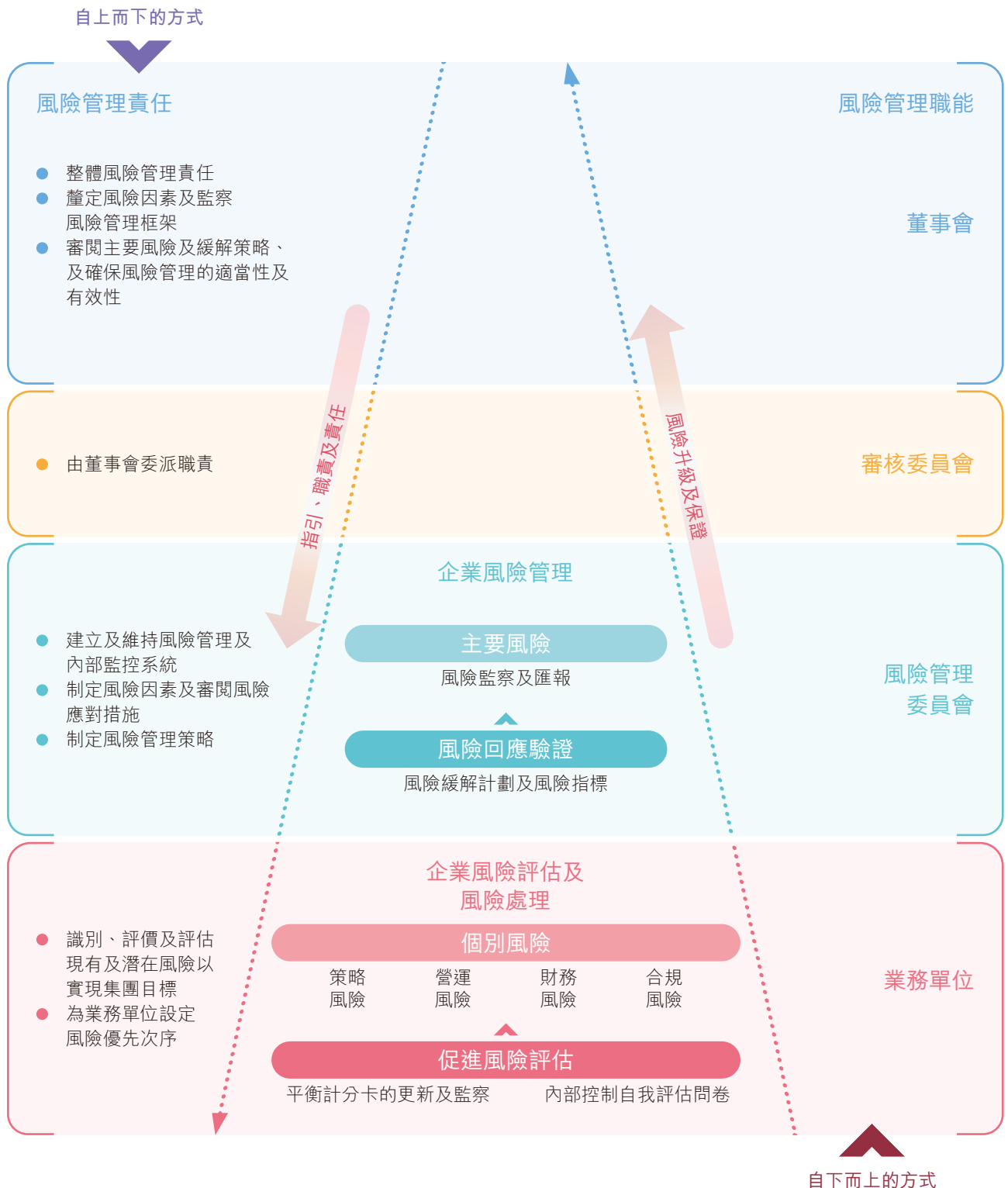
企業風險管理制度使用風險指標監察主要風險。根據風險承受能力而設的風險指標，顯示集團於達成業務目標時願意承擔的風險程度。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該等行動已融入集團的日常活動內，並透過風險指標密切監察其績效。此制度乃管理層會議及風險管理委員會會議中報告及討論的基礎。倘若任何風險指標績效欠佳，則風險負責人須重新評估現有緩解行動計劃，並在有需要的情況下迅速建議新的方案。

風險管理委員會適時舉行會議，以審閱及檢討每項主要風險的風險管理進度，並不斷更新業務環境及監察其變動。內審部持續評估集團的風險管理程序及風險負責人提交的風險應對措施。內審部協助風險管理委員會每季向審核委員會報告重大風險、重要變動及其相關緩解行動之摘要。

集團已採用平衡計分卡系統，並已納入總部主要部門的關鍵績效指標，以衡量其實現業務目標的進度。年內，我們已統一平衡計分卡系統及企業風險管理制度的匯報機制，為管理層提供一套全面的指標以供監察業務的表現及風險。有關企業風險管理框架的展示圖刊載於第77頁。

風險管治與基礎

企業風險管理框架



主要風險的管理

年內，主要風險的性質及程度並無重大變化。隨著新冠疫情持續對集團的營運產生不利影響，我們預計新冠疫情仍會是我們一些主要風險上升的驅動因素，包括流動性風險和實體店的營運風險。與此同時，我們看好線上業務的龐大潛力。集團已制定應對措施來緩解及管理已識別的風險。

市場集中性風險

為減低市場集中性風險，集團在銷售渠道和市場、顧客及產品方面實行多元化策略。集團將加快拓展港澳特區傳統實體店核心市場以外的市場，特別是不同地區之線上業務(詳情內容請參閱「線上業務的挑戰及機遇」部分)，以實現業務可持續發展並平衡線上線下業務及地區銷售。

在香港和澳門特區市場，集團積極迎合本地顧客不斷變化的趨勢。為滿足本地顧客的需求，我們引入更多保健產品、個人護理產品、美容小儀器等新產品(詳情內容請參閱「產品競爭力」部分)。為吸引更多本地顧客，我們亦推出一系列具吸引力的推廣活動，包括與支付平台和信用卡公司合作。

線上業務的挑戰及機遇

就進口中國內地的線上跨境產品銷售而言，我們的微信小程序已擴展至供集團駐中國內地零售店的美容顧問使用。我們亦策略性地將業務範圍延伸至港澳特區、中國內地以外之地區，並與現有及其他知名電商平台合作，以服務亞洲多個市場。

疫情下，顧客加快轉移至線上平台購物。集團正朝著線上線下業務融合(OMO)的戰略方向邁進，發展「以顧客為中心」的新零售模式，預期此將提升集團的收入和盈利能力。我們致力透過進一步深化線上業務團隊和零售店業務部門之間的合作來加快OMO的發展步伐和提升技術以增強顧客接觸點之間的無縫協作，並優化我們的OMO營運流程。我們亦著重數碼營銷的技術，繼續統一線上線下的促銷活動，進行兩者互通的宣傳活動，促進與消費者的互動並全面提升購物體驗。

產品競爭力

在瞬息萬變和競爭日益激烈的市場中，集團鞏固獨家代理品牌，同時不斷採購及研發新產品的能力是其持續成功的關鍵，讓集團能夠滿足日新月異的需求。

我們以具競爭力的價格提供多款優質的美粧產品，秉持作為「一站式美粧產品專門店」的理念。我們策略性發展產品類別，尤其個人護理產品和保健產品領域，將有助擴闊我們的產品組合，從而減少銷售表現的波動。透過擴闊產品組合，我們還可以提高現有顧客的忠誠度，並吸引新顧客和客戶群。

展望未來，我們將加大對獨家代理品牌產品的投入，提高產品知名度和認可，以提升產品競爭力。

流動資金風險

營運資金管理對公司的可持續性極其重要。疫情導致我們在核心市場的營業額大幅下滑，並錄得重大虧損及引致現金儲備流失。我們已積極改善成本結構並執行嚴謹的庫存管理，同時繼續探索新收入來源。集團更獲得執行董事及控股股東郭少明博士及郭羅桂珍博士提供的循環貸款，進一步加強集團財務狀況並提供額外營運資金。

我們已關閉虧損或租金過高的店舖並尋求租金寬減及於續租時減租。新零售模式有助減低昂貴租金。最終達至理順店舖網絡和降低店舖開支，務求最大程度地增加店舖貢獻，從而優化成本結構以提升競爭和盈利能力。

庫存管理在公司的資金流動性中極其重要，過多的庫存和生產力較低的存貨會捆綁不必要的資金並增加庫存過時的風險。我們通過積極實施清貨促銷活動及嚴格監控採購，成功減少過剩的庫存，並且確保資金僅投放在較高生產力的產品和新的策略性產品類別。

員工健康與安全風險

作為一間獲認可為「商界展關懷」的企業，員工是我們最重要的資產之一。員工健康、安全和生計一直是我們優先關注的事項。我們致力為員工提供安全的工作場所。因此，在新冠疫情爆發期間，集團持續投放資源及實施了多項保障員工安全的措施。（詳細內容請參閱環境、社會及管治報告內的「員工健康與安全」部分）

我們會繼續定期檢視措施和監察官方發佈的告示，同時定期向我們的員工提供最新資訊。我們深信，透過優先考慮員工健康和 safety，集團能夠維持員工的參與度和生產力，並有助保留關鍵人才和確保我們業務的可持續發展。

網絡安全和個人資料私隱風險

網絡攻擊，包括使用勒索軟件，已越趨普遍及複雜。它們可能會導致包括顧客個人資料在內的數據遺失或洩露，影響集團營運，因此被評為需要管理的主要風險。

《個人信息保護法》為中國第一條個人信息隱私法，於2021年11月生效。該法規範了個人信息的處理，並載有境外執法之規定。集團於中國及進口中國內地的線上跨境銷售的業務營運均受法律約束。

隨著我們整合港澳特區以及中國內地實體店和線上業務的顧客數據庫，以提升顧客互動，預計集團收集和內部使用相關的數據之潛在風險將會加劇。我們面對個人資料隱私風險，而這些風險有機會為顧客帶來損失、導致罰款、聲譽和業務受損等。

集團已制定隱私政策，並制定了合規手冊——一份包含例子、個案研究及合規核對清單的實用指南，旨在協助員工遵守有關個人資料的法例及法規下所規定的義務。

企業風險管理報告

為確保集團遵守我們經營所在地的個人信息保護法，我們將定期審視做法，以符合所有法律和法規的最新發展。若發現差異，我們將制定改進計劃，並進行重新評估，以確保集團採取適時及適當的補救措施。必要時，我們將聘請外部顧問，為參與處理個人資料的員工提供深入培訓。

集團一直加強關注資訊安全管理，除了每年委聘獨立顧問進行年度滲透測試，並已委聘外部顧問檢視我們的資訊安全系統，以確保系統的有效性。同時，集團持續優化現時的資訊安全監控，及提高管理層和員工對潛在資訊安全威脅的意識。

中國內地及馬來西亞的業務前景

中國內地及馬來西亞市場的發展潛力遠比我們迄今已開發的市場大。我們如能進一步滲透該等市場，其潛在的盈利貢獻將有助降低市場過於集中的風險。

在中國內地市場方面，我們將會理順店鋪網絡，集中資源提升店鋪及線上的營運表現，並全面推進線上線下的整合。我們會致力提升產品組合，加強前線員工線上線下融合的培訓，以提升莎莎在營運的競爭力。

自馬來西亞政府放寬防疫措施以來，我們推出了具吸引力的促銷活動以促進銷售。因此，我們在下半年實現轉虧為盈和取得市場利潤。我們將保持謹慎的開店策略，並繼續致力優化現有店鋪網絡，以進一步提高效率。我們將繼續透過防疫及個人護理產品增強產品組合，並通過線上渠道擴大銷售。

商業道德操守

我們矢志維持高水平的商業道德操守。然而，即使我們已實施穩健的內部監控制度，我們明白在集團內仍可能會發生不當或不法行為，尤其經濟衰退時，出現欺詐行為的誘因或壓力會顯著提升。

為了讓我們更有系統地評估及管理欺詐風險，所有業務單位和總部的主要部門必須每年透過內部控制自我評估，對欺詐風險作出正式的評估和匯報。為了積極防範欺詐，我們會對較易出現欺詐行為的地區的主要營運程序訂立了一套欺詐監控指標並作出持續監控。所有通過舉報渠道匯報或從分析中發現的不當行為，均會由內審部獨立調查，或與集團其他部門或第三方調查單位(如適用)共同進行調查。如查明屬實，將根據公司政策採取及時和一致的紀律措施，並將結果和改善方案一併向執行董事及審核委員會報告。為減低欺詐事故的發生，集團將會與員工作出適當的溝通和提供培訓。我們相信此舉可保障集團的資產，為集團的聲譽和形象帶來正面影響，從而降低直接和間接的營商成本。

第三方風險

集團在若干方面的重要業務一直依賴第三方服務供應商，如外判的製造商、資訊科技服務供應商、倉儲和物流服務供應商，旨在利用對方的專業知識、發展成熟的服務網絡、營運效率及較高的規模擴展能力，以提升集團的表現。但同時，我們亦意識到此舉可能會令集團面對一些潛在風險，當中包括但不限於業務中斷、表現不佳令聲譽受損、違反地方規則及規例，或重要服務供應商突然撤出市場。

為應對上述風險及讓我們的業務得到更佳保障，集團制定了全面的關鍵績效指標，持續評估及監察服務水平。外聘專業人士、行政人員及其他職能團隊於必要時會被邀請加入參與重要項目，而服務合約內亦會清楚列明條款及條件。雖然集團傾向與第三方服務供應商維持長期合作關係，但如供應商表現欠佳，集團或會選擇終止合作。此外，我們亦會不時比較現有第三方供應商與市場上其他供應商的服務水平和價錢，更新後備供應商清單，讓集團可在合適時替換服務和價錢更佳的供應商。