

# 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基本及必要元素。自2010年起，我們已設立企業風險管理制度，採納系統性及嚴格的方法，為風險管理提供清晰的責任及問責架構，當中包括風險管治、風險基礎與監察以及風險擁有權分配三大範疇。

董事會負責釐定集團可接受風險程度內的風險因素，即界定集團對主要風險的可承受能力、監察集團的風險管理框架、審閱集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理的有效性。風險管理委員會定期舉行會議，審閱該等風險的管理以及緩解策略與控制的成效，並主動識別因此等風險而帶來的正面商機。

## 風險管理委員會

作為集團承諾進一步改善監控環境的一部份，我們於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，並上載於本公司的網站可供查閱。截至2017年3月31日止年度，風險管理委員會舉行了六次會議，藉以重估集團十大風險以及檢討緩解行動的結果。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，實施和監察此系統。

## 企業風險評估

風險評估即鑑定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。風險範疇分類為策略、營運、財務及合規等不同方面以供進一步評估及管理。集團已利用自下而上及自上而下的方式，確保擁有一套完善的風險管理程序。自下而上的方式以跨職能工作坊為基礎，由各級管理層負責識別風險及確定風險評級；而自上而下的方式則評估及檢討各級管理層於實現集團的目標時是否已全面識別風險、為風險劃分級別及予以妥善處理。集團自設立企業風險管理系統以來已編製風險登記冊，定期監察及更新，並將潛在的風險記錄在案，以供持續評估，及用作建立以風險管理為基礎的內部審核計劃。

集團已實施風險管理及內部監控、舞弊風險監控自評制度，要求海外業務單位及總部主要業務單位每年評估風險管理及內部監控制度是否足夠及有效，以達致持續風險控制之目的。此舉亦有助提升集團風險及監控框架的有效性。

## 企業風險管理程序

企業風險管理制度使用風險指標及「警報」以監察十大首要風險。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受的風險程度。此外，集團已採用附有紅旗警報機制的平衡計分卡系統，納入重要業務單位的主要表現指標，以衡量其實現業務目標的進度。平衡計分卡系統與企業風險管理制度協調，令集團可監測一套全面的指標，並同時達致最佳的業務表現及風險管理。

風險管理委員會定期舉行會議，以審閱及檢討十大首要風險中每項風險的管理進度，並不斷緊貼業務環境的脈搏及監察其變動，而集團平衡計分卡的主要表現指標則會每月更新及監察，令管理層可適時注意到表現較弱的業務。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該等行動乃整合於日常活動內，而其效用受「警報」機制密切監察，作為向風險管理委員會報告及於其會議內討論的基準。倘任何風險指標處於「警報」狀態，風險負責人須重估現有緩解行動計劃，並（如有需要）迅速建議新增緩解行動計劃。內審部乃集團企業風險管理不可或缺的一部份，對集團的風險管理流程及內部監控系統的成效進行審計，持續評估風險負責人提交的風險管理程序及風險應對措施。內審部協助及促成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，以及相關緩解行動之摘要，提升風險管理程序的問責性及質素。有關企業風險管理框架的展示圖載於第144頁。

## 主要風險的管理

由於集團在瞬息萬變和競爭激烈的環境中營運，持續及有效的風險管理乃達致卓越表現及達成業務目標的關鍵。目前管理的若干主要風險為：

### 網上的挑戰及機遇

集團繼續將網上營運的挑戰及機遇定為最重大風險。線上活動包括社交媒體、數碼市場推廣、電子商貿、流動應用程式及行動支付，均持續顯著增長，進一步驅使消費者及商業行為的改變，並同時改變了整體的競爭環境，尤其在中國內地。為了提升競爭力及利用線上線下業務(O2O)的潛力，集團將果斷地採用科技、開發系統、整合線上線下資料庫及系統、加強網絡安全及供應鏈基礎設施。整體目標是提升顧客購物體驗和刺激銷售。

為了實行上述措施，集團已預留額外資訊科技資源作前線及後勤基礎設施提升，以優化使用者體驗、提高業務轉換有效性、加強營運效率及線上線下整合。此外，我們在中國內地實體店試行O2O時，亦不斷改進相關計劃。但是，在執行過程中仍遇到不少挑戰。為中國內地市場而設的流動應用程式升級版，由於在用戶驗收測試階段效果未如理想，需要延遲推出。為解決這個問題，我們聘請了新的服務供應商，流動應用程式最終在2016年9月成功推出，並在同年11月起由雲端主機作平台處理。我們辨識到，由香港外判倉庫配送訂單的效率並未能滿足顧客對快速發貨的期望，而且在某些產品類別中成本效益低，故此集團於2016年10月開始在鄭州經營保稅倉庫。這倉庫能讓我們降低營運成本，亦加快了訂單配送的速度。截至2017年3月底，新保稅倉庫負責處理每日大概百分之三十的交易量。

集團亦認為運用新渠道增加網站訪客將會是拓展電子商貿及全方位業務的關鍵。市場推廣團隊將繼續積極建立社交媒體平台夥伴關係，透過更佳的内容管理和與支付機構合作的聯合推廣計劃，利用更全面的數據分析，推動目標顧客群的人流及提高營業額。在過去的財政年度，集團已撥出足夠資訊科技資源以提升網絡安全。同時，亦委聘外部認可專家對我們抵禦網絡攻擊的能力進行評估，一旦發現缺口，我們將制訂改善計劃和進行重估，確保集團有足夠和充分的緩解行動。

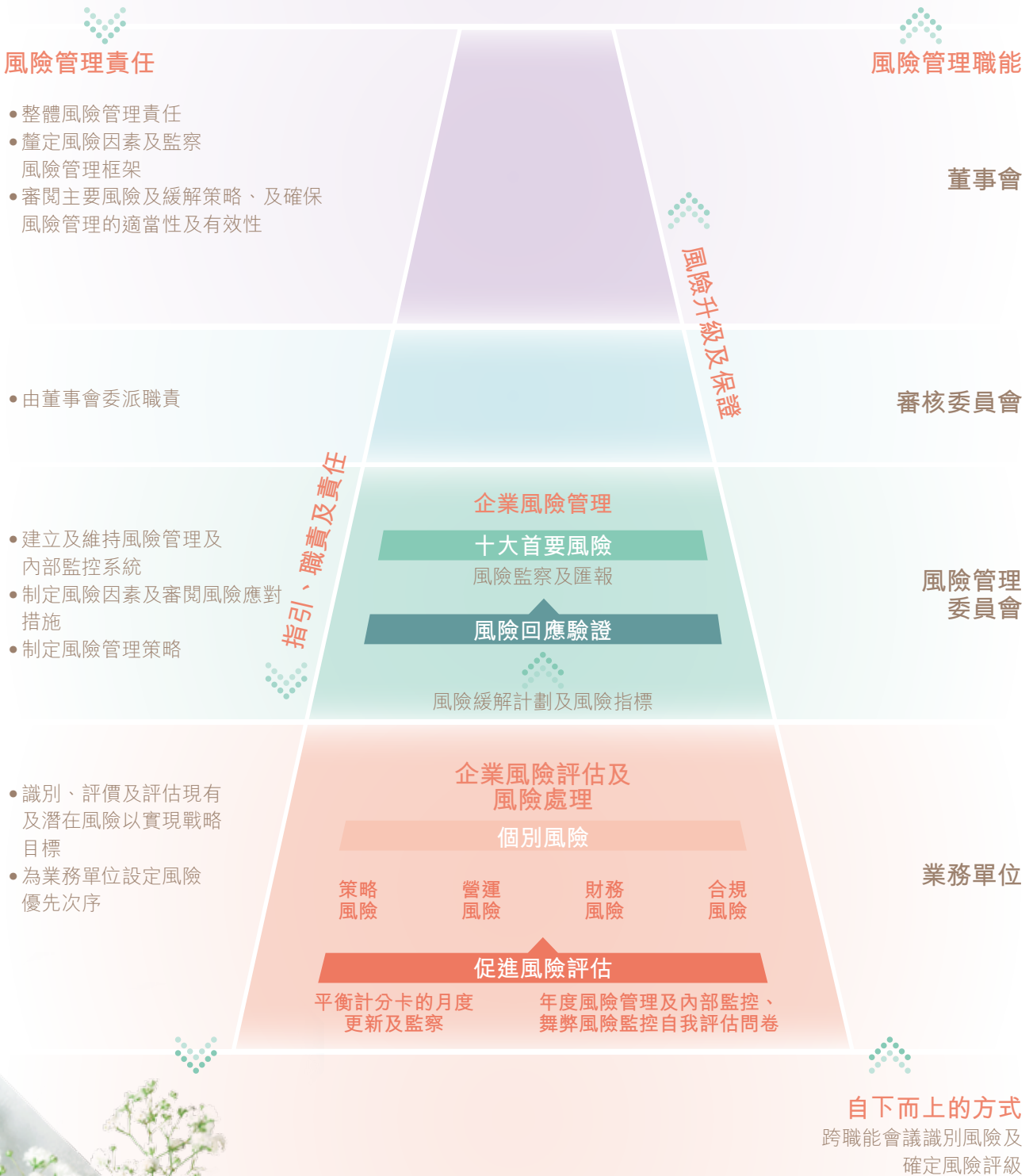


風險管治與基礎

企業風險管理框架

自上而下的方式

評估及管理策略風險以達致本集團的目標



## 產品競爭力

集團聞名於提供不同類型的產品去符合廣大的市場，而售價涵蓋大眾化以至高檔市場。集團在產品競爭力方面的持續成功，實有賴我們能夠不斷搜羅及開發能滿足市場需要的產品。然而，消費者的需求已迅速轉移至中、低價產品，當中尤其偏好日新月異的中、低價亞洲時尚產品，這些產品的生命週期通常較短。除了要經常推出迎合消費者要求的時尚產品外，我們亦需要加快新品上市的時間，以保持在市場上的競爭力。集團已針對這些挑戰作出相應行動，其中包括，但不限於與有經驗的製造商合作以利用他們開發產品的能力、於韓國當地聘請採購專員以及重整內部產品開發流程和庫存管理。然而，要成功推行這些措施，必須得到所有關鍵職能同事的合作。集團還意識到，能有效地應用最新科技和利用大數據作更好的決定，對提升競爭優勢是非常重要的。因此，我們開展了專項研究，探索如何在我們的營運上運用科技，並招聘相關人才。



## 政府監管規定及政策的改變、政治風險

中國政府強烈反對韓國部處終端高空區域防禦（薩德）反導彈系統，事件引致中國內地廣泛抵制韓國產品，對集團韓國產品的銷售帶來負面影響。我們已調整產品組合和店舖產品陳列作應對。自2016年5月台灣新總統上任以來，中台關係日趨惡化。兩岸關係緊張所帶來的後果之一，是中國內地旅行團訪台數字大幅減少，直接影響了集團台灣地區的業務。此外，馬來西亞零售市場尚未完全消化2014年12月廢除的燃料津貼和2015年4月起徵收的商品及服務稅所帶來的影響；加上疲弱的馬來西亞貨幣令吉導致入口商品價格上升，在本財政年度中，馬來西亞本地顧客消費變得謹慎，進一步令集團在當地的銷售表現放緩。意識到這些變化的影響，集團明白實施精準而迅速對策的重要性。

### 招攬人才、挽留員工及培訓

在整體失業率偏低及年輕人較易得到專上教育機會這兩個因素影響下，招攬人才繼續是集團面對的挑戰。我們認識到人才為集團其中一項最重要的資產，因此需要主動發掘新的招聘渠道以吸引、培訓及保留人才，支持未來的增長。

#### 新增招聘渠道

除了傳統的招聘渠道，我們還利用各種社交媒體、流動應用程式及電子媒介去招攬人才及提高集團的知名度。另外亦透過內部資源及網絡，重新推出員工轉介計劃。

#### 自家培育人才 – 未來管理和銷售隊伍

我們的「自家培育人才」計劃涵蓋廣泛的學生 – 從大學畢業生的管理見習生計劃到中學生的銷售見習生計劃，在每一個員工階層培育強大的人才隊伍。管理見習生計劃針對具潛力的新畢業生，為每名參與計劃的見習生提供快捷及度身制定成為管理人員的事業發展方向，在不同部門如店舖營運、物流或電子商貿發揮所長。於2017年，此計劃將擴展至財務會計部。與職業訓練局合辦的銷售見習生計劃及「職」學創前路先導計劃，為畢業生提供專業產品知識及銷售技巧，讓他們在集團內進一步發展事業。

#### 強化聯繫活動

為了加強管理見習生之間的聯繫，我們成立了管理見習生會，目的是為見習生提供持續的關注、支持和發展機會。過去的見習生可與新見習生定期會面作交流和經驗分享。另外亦有不同的公司活動讓見習生與其他莎莎員工交流，例如首個莎莎慈善演唱會、郊遊、慈善活動及員工康樂會舉辦的各項活動。上述活動均能向員工推廣集團對工作與生活平衡及家庭友善的理念。

我們堅信，關心員工及建立良好的溝通渠道是吸引、推動及挽留人才的最佳方法。為確保新員工能融入公司，除了新入職的導向計劃，我們亦推行個人「滿月關懷」和小組分享會，關懷新員工及聽取他們的意見，並在有需要時作出跟進。另外，集團亦實施店舖導師計劃，為新入職的前線員工提供指引及個人化的支援。



#### 培訓與發展

集團開展了一系列職能培訓及發展計劃，以提升員工的競爭力及宣揚團隊精神。年內，共有197名員工在資歷架構下的零售業「過往資歷認可」中的「顧客服務」及「店舖營運（綜合）」兩個職能範疇中獲得3級或4級認證。集團亦於2016年9月成功推出電子學習系統，在傳統由導師主講的培訓課程以外為前線員工提供一個新的學習平台。這個一站式的電子學習平台將所有培訓及發展課程綜合於一個數據庫內，使員工可在方便和靈活的環境下學習及閱覽相關資訊。

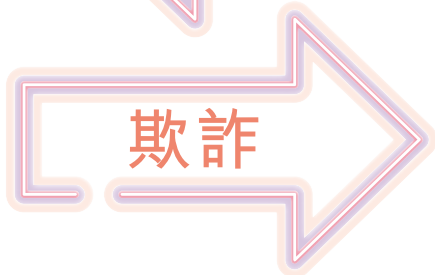
## 中國內地業務前景

儘管集團在過去數年採取循序漸進的措施提升在中國內地的市場地位，但進展有限。我們重整了店舖網絡、關閉表現欠佳的店舖、推出新精品概念店舖模式、在實體店試行O2O功能及降低前線員工流失率，但效果未如理想。韓國部署薩德反導彈系統為集團韓國產品的銷售帶來顯著的負面影響。此外，持續的內部風險例如推出獨家品牌代替品的延遲、本地產品管理團隊薄弱、供應鏈管理鬆散及缺乏執行能力等，均拖慢業務增長。有見及此，集團已重組在中國內地的品牌及產品管理部門(CMPD)，重新設計引進新產品的策略及監控流程，亦重新審視自動補貨系統的運作。我們亦正制訂策略性的開店計劃，旨在發展具有O2O功能的實體店。除了提供度身訂造的銷售及客戶服務培訓課程，集團亦重組佣金制度，透過配對個人獎勵及整體店舖表現來鼓勵前線員工。集團預計這些有力的改善措施能推動店舖更有效地運作，透過精簡前線員工，提升整體盈利能力。

## 商業道德操守



集團高層制定基調，矢志執行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。截至2017年3月31日止年度，透過舉報渠道匯報或由內審部發現的不當行為總共有五宗。內審部已進行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，而調查結果已呈交予執行董事及審核委員會。為使集團更有系統及更主動地評估及管理欺詐風險，此等風險評估已包括在集團風險管理架構內以達到持續的管理及有效的緩解。我們相信，此舉會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業務成本。年內，集團開展了下列主要活動，以加強現有的欺詐風險管理制度：



## 溝通及培訓

參與者／目標對象	課程／培訓／工作坊／行動
儲運部	廉政公署舉辦的反貪污及防止賄賂條例簡介
所有新聘員工	有關舉報政策、利益衝突政策等重點企業政策的入職培訓
中國內地供應商	向供應商發信－商業行為與道德規範
內審部	受委代表出席四個外界舉辦的防範欺詐工作坊

## 評估及實施

範圍	行動
內部審核範圍	欺詐風險評估內嵌於每一項審核工作中
實施	欺詐者須遭受問責，並接受相關紀律處分
香港總辦事處及海外辦事處	完成舞弊風險監控自我評估
特選易有欺詐行為的範疇	由相關部門及內審部定期檢討趨勢及異常情況

## 第三方風險

集團在若干方面的業務一直依賴第三方服務供應商，如外判的製造商、軟件供應商、人力資源供應商、倉儲和物流服務供應商，以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，我們亦意識到此舉會令集團暴露於潛在風險。若第三方服務供應商表現不佳或不遵守當地法律法規，我們承受的風險可能包括，但不限於業務中斷、政府部門調查導致金錢損失及聲譽受損。年內，集團亦因某些供應商不能預計的服務失誤而導致業務阻延。為了應對這些風險及令集團業務得到更佳保障，我們終止表現欠佳的供應商服務，並為重點項目成立特別工作小組以加強對採購和選擇第三方服務供應商過程的監督。集團亦制定全面的主要表現指標及外聘專家，持續監察第三方服務供應商表現，並提高對潛在風險的內部透明度，需要時行政人員及其他職能團隊會加入參與，而合約內亦會清楚列明服務條款。

