|  |  |
| --- | --- |
| **活動：** | 個案分析 |
| **學習目的：** | 1. 通過探索所提供的商業個案，擴闊學生對不同行業的接觸面 2. 透過辨識和綜合想法以解決商業或管理問題，從而鞏固學生在本科目所學的商業知識；以及 3. 提升學生對學習商業的興趣 |
| **年級：** | 中五至中六（商業管理單元） |
| **學習進程：** | 課堂外 – 課前預習時須作資料搜集，並在課堂分組討論後回答問題  課堂內 – 小組分享及討論 |
| **先前已掌握的知識：** | 必修部分 – 1(a) 營商環境  選修部分 – 3(a) 財務管理；3(b) 人力資源管理；3(c) 市場營銷管理 |

**\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\***

1. **課前預習**

學生須在課堂前搜集以下有關迷你倉的資料 –

在迷你倉公司網站一般會提供的資訊

人們需要或使用迷你倉的原因

2016年6月於一座工業大廈發生的迷你倉大火

政府就迷你倉消防安全問題的回應

參考資料：

1. 立法會秘書處資訊服務部（2019年）：

[https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1920issh01-fire-safety-of-mini-storage-facilities-20191017-e.pdf](about:blank)

2. 香港特別行政區政府新聞公報（2017年6月15日）：

[https://www.info.gov.hk/gia/general/201706/15/P2017061500952.htm](about:blank)

3. 香港政府新聞網 （2016年7月13日）：

[https://www.news.gov.hk/en/categories/law\_order/html/2016/07/20160713\_161505.shtml](about:blank))

1. **個案分組討論 – 迷你倉**

蘇豪迷你倉（下稱蘇豪）由李先生於2003年沙士爆發期間創辦，並全資擁有，他亦獨自承擔蘇豪的所有財務及營運責任。當年香港經濟急轉直下，物業價格大幅下跌。李先生認為當時是以極低價購入物業的好時機，於是在樓市崩潰後的三個月內，購入位於牛頭角、觀塘、荃灣及荔枝角的多個工業大廈單位。經過十多年的經營，李先生已擁有逾50項物業，為個人及企業提供不同大小的迷你倉。

去年今日，在一間蘇豪迷你倉所在的工業大廈發生火警，該工業大廈因過舊而未有安裝自動灑水系統。大火燃燒數小時，並蔓延至上下樓層。所有儲存設施及存放在迷你倉的物品全部焚毀。大火後，社會就與迷你倉有關的違規行為、嚴重安全風險／問題展開了廣泛的討論。迷你倉的現有及潛在客戶要求迷你倉需設於方便的地點，並提供不同大小、同時環境安全及清潔的迷你倉供其選擇。

當然，政府希望透過提升工業大廈的消防安全設施及加強對迷你倉的法定監管以消除迷你倉的火災隠患。因此，消防處巡查了逾700間迷你倉，並發出大量改善通知書，敦促迷你倉業主按要求採取適當的防火措施。截至現時，香港有逾一百間迷你倉結業。那些力求生存的迷你倉，包括蘇豪，面臨巨大壓力，均需在短期內籌集足夠資金，以遵照強制條例要求作出改善措施。

與此同時，蘇豪收到大量客戶查詢，詢問有關火災造成的損失所提出的申索，以及裝?修工程期間的安全問題、搬遷其物品的安排及優惠。很多前線員工不堪工作壓力，其中半數員工辭職。李先生正面對挽留員工的困難，急須人手立即填補職位空缺以維持公司的日常營運。

**延伸思考…**

1. 指出蘇豪所屬的企業擁有權類型。
2. 解釋第1題中該企業擁有權類型的特點。
3. 根據個案，蘇豪在大火發生後面對什麼挑戰和機遇？
4. 運用4P市場營銷組合的元素，為蘇豪各建議一項營銷策略以管理及滿足現有及潛在迷你倉客戶的期望。
5. 李先生可以透過什麼方式籌措資金，以滿足迷你倉進行?修工程的財務需要，並維持蘇豪穩健的現金流？
6. 辨識並解釋火災對迷你倉造成的損失所屬的風險種類。
7. 建議蘇豪可採取的風險管理策略來應對第6題中所辨識的風險。
8. 就僱員報酬組合及彈性工作安排兩方面，為蘇豪建議挽留現職前線員工和吸引求職者的方法。

**建議答案**

1. 獨資經營
2. 獨資經營的特點：

* 企業由一人經營，與合夥企業和有限公司等其他企業擁有權類型相比，所受的法定限制相對較少
* 獨資經營者可獨享企業的全部利潤，並對企業負上無限債務責任
* 獨資經營者享有單一管理權，並在政策、利潤、資本投資／資金運用上，具有完全控制和決策權
* 企業的延續性取決於獨資經營者的能力和壽命
* （其他建議答案）雖然獨資企業中可能有員工參與日常營運，但獨資經營者仍會肩負不同的商業功能
* …

3. 蘇豪面對的挑戰：

* 財務管理 –
* 短時間內缺乏資金應對損失索償和香港消防處要求在不同地點進行裝?修工作
* 為了應付緊急財政需要而舉債籌資和／或以股票融資所帶來的壞處。例如，若通過銀行借貸籌集資金會增加利息負擔和減少利潤率；若通過增加一位或多位合夥人籌集資金，李先生的收益會因擁有者總人數的增加而減少
* …
* 人力資源管理 –
* 由於員工流失率和職位空缺率高，引致人手短缺而未能維持日常運作
* 蘇豪員工的負面在職經歷會令公眾產生負面的觀感。人們傾向不會申請到該工作環境任職的空缺
* 需要策略以挽留現有員工和吸引新員工
* …

蘇豪可以把握的機遇：

* 許多迷你倉因迷你倉業務的法定規管收緊而結業。這可能是蘇豪的一個契機，為客戶提供靈活、安全、清潔的地點／存放空間及優質服務，擴展其在迷你倉市場的佔有率
* 為了更迎合客戶需要，為蘇豪提供的服務重新定位，並提升其管理和營運實踐
* …

1. 以4P策略來滿足現有及潛在迷你倉客戶的期望：

|  |  |
| --- | --- |
| 產品  (Product) | * 改善消防安全設施 * 提高迷你倉的使用安全性，確保提供安全和清潔的環境。例如，24小時空調、恆溫系統、安全鎖、攝錄監察、保安監控、安全閘／門等 * 提供更多不同尺寸的存放空間，包括特定尺寸或類型的存放空間 * 為客戶提供更方便的預約渠道，如網上預約系統或手機應用程式 * … |
| 價格  (Price) | * 價格定位以質素為依據，即根據產品／服務的質素來設定價格 * 設有網上支付並提供優惠和／或折扣 * 按不同的租用期收費（包括短期和長期租用），如1週、1個月、2個月、3個月、6個月、12個月，甚至長期合約／支付選項… * … |
| 分銷渠道  (Place) | * 如資金充裕，地點遍及18區 * 交通方便的位置 * 設於商業／工業大廈電梯大堂附近或地下的單位 * … |
| 市場推廣  (Promotion) | * 獲核證已遵守適用於迷你倉的法令和規例 * 為證明蘇豪迷你倉有安全的環境，在可能情況下可提供盜竊報告 * 為全新裝修的迷你倉製作虛擬導覧，以展示防火安全設施及其他配備 * 通過蘇豪的官方網站或社交媒體等，讓現有和舊有客戶對蘇豪提供的服務發放正面評價 * 開發應用程式，讓蘇豪能夠接觸更廣泛的潛在用戶 * … |

5.

李先生所需的資金類別：

* 李先生在短期內（可能是未來幾個月或一年內）需要資金應付緊急?修工程和日常營運的支出。根據他對財務需求的時間長短，他需要短期融資來籌集營運資本，以應對這段期間現金流方面的挑戰。

籌措資金選項：

* 抵押貸款 – 以蘇豪現有物業作抵押，向銀行申請貸款

其他可能的選項：

* 銀行透支 – 以個人/銀行透支方式擴大現金來源
* 短期分期貸款 – 以固定付款次數歸還貸款的本金及利息的個人貸款
* 信用卡 – 以信貸限額籌措資金，即李先生可用現金貸款形式在預設信貸限額內借款，即提取現金、還款和重置信用限額

6.

* 純風險 – 火災對迷你倉造成的損失屬於純風險，因為其對迷你倉造成直接的損失（大火完全燒毀迷你倉的所在範圍，包括所有存放設施及倉內儲存的物品）及間接的損失（在一段時間內失去可繼續經營迷你倉業務的場地）
* 可保風險 – 火災的發生純屬偶然（非人為造成的損失），涉及的損失是可計算且金額龐大，但並非屬災難性。此外，火災發生的機率及可能造成的損失也可以應用大數定律來預測

7.

應結合採用風險管理策略以應對火災造成損失的風險

* 風險減少 – 提升迷你倉的防火設備及加強員工的防火意識，以減少發生火災的機會及所涉及的損失
* 風險轉移 – 以保險方式將火災造成的損失轉移至另一方。在購買保險前，蘇豪應考慮保險成本與火災造成潛在損失兩者之間的平衡。當火災發生並造成損失，蘇豪可向保險公司索償
* 風險承擔 – 政府已修訂或執行與迷你倉防火規管有關的法例和規例。任何因政府政策的改變而造成的損失是很難避免、防止／減少或轉移的，蘇豪需要自行承擔這些損失。因此，蘇豪應預留一定資金，以應對迷你倉的潛在損失

備註：

* 僅於嘗試所有其他可行選項後，企業或可視風險迴避為實際可行。根據蘇豪個案的情況，由於蘇豪迷你倉已在營業，蘇豪可減少、轉移及承擔火災所產生的損毀／損失，故風險迴避並不可行

8.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 挽留員工 | 吸引求職者 |
| **報酬組合 – 薪酬：** | | |
| * 增加現職員工的工資 | ✓ |  |
| * 具有競爭力且公平合理的工資 **–** 由於員工在蘇豪工作的壓力大，故為他們提供高於市場平均月薪的工資 | ✓ | ✓ |
| * 每月花紅 **–** 每月花紅是與員工的出勤率及客戶滿意程度掛鈎 | ✓ | ✓ |
| * 年末花紅 **–** 如適用，蘇豪可以與員工分享部分的年末盈利，藉此認同他們在艱難時期對公司的付出及支持 | ✓ | ✓ |
| **報酬組合– 福利：** | | |
| * 提供高於法定最低日數的年假 | ✓ | ✓ |
| * 慷慨的強積金計劃 **–** 按服務年期為蘇豪員工提供月薪的5%至15%供款 | ✓ | ✓ |
| * 為員工進修提供教育資助 | ✓ | ✓ |
| * 在規定工作時數以外的工作可獲逾時工作薪酬 | ✓ | ✓ |
| * 值夜班或通宵班可獲津貼 | ✓ | ✓ |
| **其他╱非現金報酬**： | | |
| * 改善工作環境，例如為員工設置備有茶點的茶水間及個人儲物櫃 | ✓ | ✓ |
| * 頒發「本月最佳員工獎」以提升員工的自尊心及工作滿足感 | ✓ | ✓ |
| **靈活工作安排：** | | |
| * 員工可選擇值班班次 | ✓ | ✓ |
| * 員工可選擇工作地點 | ✓ | ✓ |
| * 工作輪調以分擔工作量，尤其是回覆查詢及投訴 | ✓ | ✓ |