|  |  |
| --- | --- |
| **活動：** | 個案分析 |
| **學習目標** | 1. 透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/管理問題，從而鞏固學生在本科所學的知識；以及
3. 引發學生對商業學習的興趣
 |
| **程度：** | 中五至中六，商業管理單元 |
| **時間：** | 課堂外 – 課前預習時須作資料搜集，在課堂分組討論後回答相關問題課堂內 – 分組交流和討論 |
| **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**

學生須瀏覽以下網頁，以掌握對共享工作空間的基本認識，包括 –

共享工作空間的共同特點

共享工作空間與企業家、創業及青少年等關聯性的議題

* 政務司司長出席「INDEX工創空間」開幕典禮致辭全文 (Chinese only)

<https://www.info.gov.hk/gia/general/201809/12/P2018091201032.htm>

* 青年共享空間計劃

<https://www.ydc.gov.hk/tc/programmes/startup/sharing.html>

* 共享工作空間

<https://www.youth.gov.hk/tc/startup/coworking-space.htm>

1. **個案分組討論– 共享工作空間**

*十七空間*是一所位於旺角的共享工作空間，自2018年開始經營，提供工作站、共享辦公桌、活動空間、會議室等的共享設施。*十七空間*的設計是為提升使用者的產能，打造成為他們理想的辦公室，亦是鼓勵個人及公司聯繫起來的一個平台，讓他們向潛在投資者、企業夥伴、產品/服務使用者展示各自的意念。

在2019冠狀病毒病所帶來的困難時期下，很多企業特別是中小型企業 (中小企)，為了在疫情下爭扎求存，紛紛改變其經營模式以創造更具彈性及適應性的工作環境。近來，大型企業都接洽*十七空間*試圖為其員工尋找具彈性的工作安排。

*十七空間*的生意夥伴，彼得和保羅預見共享工作空間在不久將來的發展潛力，萌生擴展業務的念頭。以下是他們在一次內部會議中的對話：

|  |  |
| --- | --- |
| 彼得： | 我們的業務在過去兩年不斷增長，且錄得高利潤。我認為我們已有足夠的資金、經驗和準備去擴展業務。 |
| 保羅： | 這數天我也一直在想此事。我們可有很多方式將業務擴展，例如開設分店、特許經營店等。我們需要研究不同擴展業務方式的利弊…… |
| 彼得： | 但我們在想着擴展業務時，不能忽略整體共享工作空間行業的發展趨勢，以及我們企業的實際運作表現。  |
| 保羅： | 明白。但你也目睹在2019冠狀病毒病疫情下，聘請員工的模式和做法正在轉變。遙距工作和遙距虛擬會議可能成為安排工作的新常態。這將為我們開啟新的商機。 |
| 彼得： | 你說的是。讓我們先多點研究關於行業最新的發展趨勢，例如目標市場、市場定位和顧客忠誠度、推廣我們業務的策略…… |
| 保羅： | 好了……那我們就一齊起動罷，待下星期再商討。 |

**思考……**

1. 根據個案情景，下列是擴展*十七空間*業務的方法。每個方法有甚麼利弊？
2. 在其他地區開設分店
3. 特許經營業務
4. 在2019冠狀病毒病疫情下，有些中小企和大型企業試圖尋找具彈性的工作安排。試分析其原因。
5. ，試解釋*十七空間*應用財務分析評估其企業運作表現的四個範圍。
6. 試描述*十七空間*的目標市場(使用者)及市場定位。
7. 向*十七空間*建議能建立顧客忠誠度的方法。
8. 就服務的主要特性，建議一些方法以推廣*十七空間*的業務。
9. **挑戰題：**

|  |
| --- |
| 1. 共享工作空間如何可促進香港初創企業的發展？
 |

**參考答案**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **利** | **弊** |
| **開設分店** | * 提供優質服務主要有賴於員工與使用者面對面的溝通。由現職員工所組成的分店能維持所提供優質服務的水平
* 擴展服務地域覆蓋範圍可吸引更多使用者，最終可獲持續收入及增加利潤
* ……
 | * 如聘請新員工，在維持提供優質服務水平方面可能存在困難
* 未必能找到理想的地點
* 由於市場環境多變，加上開設分店的每月確外開支如鋪租、公用設施費用，均由*十七空間*獨自承擔，故未必能長期持續利潤水平
* ……
 |
| **特許經營** | * 以低成本快速擴展及擴充業務／擴大地域範圍
* 透過從特許經營者收取特許經營費用，以擴闊收入來源
* 特許經營者可分攤業務擴展的風險和營運成本，如推廣及管理費用
* ……
 | * 如特許經營者之間存在營運差異，可能難以維持提供合符標準的服務
* 面對的挑戰是建立整體特許經營系統以確保所有分店所提供的服務均合符標準
* 難以選取合適的特許經營者，其所追求的利益可能與特許經營擁有者的原則／使命不一致
* 由於不同地區的地域因素也不同，特許經營擁有者和特許經營者可能對調適不同地域的需要性及維持服務標準的前置原則上存在分歧
* 特許經營者從特許經營擁有者一方獲取相關技術及知識後，可能會自立門戶，成為同行競爭者
* ……
 |

* *現金流及成本控制* - 2019冠狀病毒病大流行令一般企業活動在過去數月幾近停頓。由於疫情反覆，企業不論是中小企或是大型企業為生存及持續營運，均設法減省成本以維持現金流。如本地／全球營商環境正經歷衰退，企業實在負擔不起辦公室租金和員工薪金的龐大支出，難以達致成本效益。
* *工作模式轉變* – 為了維持企業的盈利和生產能力，有些中小企或大企業已轉變其經營模式，建構具更大彈性和適應性的工作環境，在沒有固定工作場地及／或工作時間的情況下，可聘請兼職及臨時員工，令企業能更恰當地配合在非常時期 (如2019冠狀病毒病疫情) 下的人力需求。
* *彈性工作安排和管理解決方案*
* 辦公室租賃是企業，包括中小企或大型企業的其中一項最大支出。為了將經營成本減至最低，企業可能轉租較細單位，並以可負擔的費用租用共享工作空間。共享共作空間提供必要的資訊科技設備及辦公室用品，方便線上工作和協作
* 薪金是另一項企業最大的支出。為了渡過這段艱難時期，有些企業可能裁減員工但按需要聘請兼職及／或臨時員工以維持期間的營運。共享工作空間能提供一處方便和低成本的場地以配合彈性人力安排及新的工作模式

*十七空間*應用會計比率評論其企業運作的表現包括 –

* 盈利能力 – 賺取利潤的能力
* 變現能力 – 償還短期債務的能力
* 償債能力 – 償還長期債務的能力
* 管理效能 – 企業運用資產的效能

*目標市場*：

* 自由工作者
* 企業家
* 初創企業
* 中小型企業

*可探索的新目標市場*：

* 大型企業 (提供數碼工作間及相關支援)

*市場定位*：

* 目標使用者 –以特定使用者群體為目標，即專業群體，他們透過*十七空間*所建構的平台／社群 以尋找商業機會
* 提供獨有好處 – 聚焦於提供服務／支援以滿足上述目標使用者的需要
* 提供服務以切合目標／潛在使用者的期望

透過

* 迅速地、可靠地及持續地滿足服務使用者
* 提供適時的協助／支援 (如接待處員工)
* 維持高水平的室內舒適性、時尚傢具、電腦設備和通訊科技
* 維持共享工作空間所凝聚的氛圍，匯聚人們形成社群
* 維持共享工作空間既有私人空間而又寬敞舒適
* 提供一些設施／娛樂和免費飲料有助於放鬆和社交相聚

| **服務的主要特性** | **推廣*十七空間*業務的方法** |
| --- | --- |
| **無形** | * 創建及開發一優質網頁，具備
* 目標／潛在使用者所需的資訊
* 有用資源的連結 (例如網誌或社交媒體網頁)
* 發布使用者對*十七空間*的使用體驗分享
* 網上預訂系統，讓使用者查看可供預約空間的狀況和預約
* ……
* 使用社交媒體，如面書、推特、Instagram (IG)，流動應用程式，讓現在和潛在使用者參與推廣宣傳照片／發布更新或最新有關共享工作空間的資訊及活動項目
* *十七空間*宜確保其官方網站提供豐富的內容，令其網站在搜尋引擎內有高的排名，幫助更多潛在使用者透過搜尋引擎易於尋找其網頁 (這是搜索引擎優化的概念備註\*)
* ……
 |
| **不可分割** | * 雖然*十七空間*主要提供予使用者具一般設施的場地，但員工與使用者之間所建立的良好關係有助推廣業務、滿足並留住使用者是重要的 (顧客關係管理概念的應用)
* ……
 |
| **異質** | * 雖然*十七空間*的服務質素主要有賴如何維持室內裝璜、共享工作空間所建立的氛圍多於依賴員工服務，但員工為使用者所提供的協助及支援的一致性服務對留住使用者也重要。因此，員工須樂於助人並熟悉*十七空間*所提供的服務，場地設備及設施
* 顧客保留率是一項主要指標，以顯示在特定時段內有多少使用者是「回頭客」。如果該比率下降，所提供服務的質素就存在差異，如員工與使用者之間未能達致有效溝通
* ……
 |
| **易逝** | * 為了令服務的提供能更配合使用者的需要，可出租不同種類的空間以配合不同類型的活動，滿足不同使用者的需要
* 提供同日不同時段的優惠
* 經常透過官方網站、社交媒體網站和流動應用程式，向使用者／潛在使用者發布有關活動資訊、更新預約時間表和優惠等
* ……
 |

Remarks\* (延伸學習)：介紹搜索引擎優化概念的影片 (只供英文)

 (<https://searchengineland.com/guide/what-is-seo>)

1. **挑戰題 (參考答案)**
* 提供具彈性的收費機制及以月、星期以至日計的出租時段，切合初創企業的需要，讓其資金不會因鋪租而被綑綁，使更具成本效益。至於傳統辦公室的租賃則涉及長期的財務承擔。
* 為使用者提供既適合又可負擔，同時設有強功能的資訊科技及辦公室設施／必需品的辦公室空間，讓他們省卻購置器材的成本
* 創建社交互動平台，造就潛在的商業機會和企業網絡，如與客戶會面及／或有助匯聚更多志同道合的人
* 是一處創造氛圍的地方，吸引追尋創業或熱衷於企業家精神的志同道合者，從而培養及建立共享工作社群。有些共享工作空間更化身為[孵化](https://cn.linguee.com/%E4%B8%AD%E6%96%87-%E8%8B%B1%E8%AF%AD/%E7%BF%BB%E8%AD%AF/%E5%AD%B5%E5%8C%96.html)器，幫助提升初創企業的成功機會
* …