



Hong Kong Institute of  
**Accredited Accounting Technicians**  
香港財務會計協會

# 會計及商業管理 個案比賽

**2009-10**

中學組

莎莎國際控股有限公司（莎莎）為亞洲區內具領導地位的化粧品零售集團，於一九九七年在香港聯合交易所有限公司上市。莎莎於一九七八年成立，從最初面積僅四十平方呎的零售櫃位，發展成為現時業務遍及亞洲各地的美容產品零售集團。莎莎現為亞洲最大的化粧品連鎖店，並為香港五大零售集團之一。莎莎透過旗下的兩項主要業務，全面向以「美」為主的業務方向發展，並奠定了其獨特的市場地位：

1. 化粧品零售業務 – 莎莎銷售逾四百個品牌，包括一萬五千種護膚品、香水和化粧品，以及其專有品牌和獨家代理產品。每年的交易超過一千三百萬宗，其電子商貿平台 **Sasa.com** 亦為全球超過八十個國家的顧客提供全日二十四小時網上零售服務。
2. 品牌管理業務 – 除銷售專有品牌產品外，莎莎亦為多個國際化粧品品牌的亞洲區獨家代理商，此項業務佔莎莎總零售營業額逾百分之三十八。

自二零零八年九月中旬起，環球金融市場動盪的衝擊在亞洲各地蔓延，負面影響全線浮現。儘管二零零八／零九財政年度經歷眾多挑戰，莎莎仍取得良好成績，來自持續經營的零售及批發業務全年營業額達三十六億九百萬港元，較去年增加百分之十二；而來自持續業務之溢利則為三億一千六百萬港元，增加百分之十四。

對莎莎來說，未來數年將繼續充滿挑戰。為了保持集團將來業務的增長和表現，管理層正評估未來三年的營商策略。假設你是莎莎的新任財務分析員，你的上司請你預備一份報告：

第一部份 – 評估公司的業務表現；及

第二部份 – 制定持續發展的計劃。

下列指引可助你編製報告：

### **第一部份 – 業務表現評估 (60 分)**

當你評估莎莎的業務表現時，可考慮（但不限於）以下各點：

#### **(i) 財務狀況**

無論經濟好與壞，穩固的財務狀況是很重要的。試從莎莎的利潤、流動資金、資產管理、投資評估等各方面，評價其目前的財務狀況。

你需從莎莎管理層的角度出發，並針對零售業的特質作出分析。

#### **(ii) 市場管理**

莎莎成為亞洲化粧品零售市場的領導者已有一段長的時間。試從莎莎的目標客戶和市場目標群、產品和定價策略、品牌管理、推廣、市場環境等，分析其市場管理的成功因素。

#### **(iii) 營運管理**

營運表現和效率都是應付市場挑戰的關鍵。試評估莎莎在人力資源管理、員工培訓、庫存管理等的表現。

**第二部份 – 持續發展計劃 (40 分)**

於二零零八／零九年度，莎莎持續經營業務的溢利上升了百分之十四，成績理想，這證明過往莎莎有能力維持穩定的增長。試就第一部份所作的業務表現評估，為莎莎制定一份策略計劃，令該集團在未來三年可持續增長。你的策略計劃必需至少包括以下三個範疇：

**(i) 產品提供及市場策略**

現時莎莎有兩大主要業務 – 化粧品零售及品牌管理。莎莎應否繼續聚焦於這兩項現存的核心業務，並增加這些業務的市場滲透率？或應否發展新業務及／或產品及／或市場？如有任何新發展建議，請提供詳情。

**(ii) 營運管理**

試建議一些可以提升公司營運效率的方法，並指出莎莎於業務營運上可改善之處。

**(iii) 財務管理**

試指出莎莎可採取的財務計劃和控制方案，以達致穩健的財務狀況，並確保業務持續增長。

在制定持續發展計劃時，你亦需指出莎莎在未來數年可能會遇到的挑戰和機遇。

**備註**

1. 在準備報告時，請參考莎莎國際控股有限公司二零零八／零九年度的年報，如有需要，請註明參考資料於年報的頁數。
2. 在建議策略時，應考慮到莎莎的整體營商策略，而提出的建議亦應與集團的企業策略、宗旨和目標一致。須釐定建議的優先次序，並有理據支持，同時要考慮其可行性。
3. 第一部份的指引純粹作參考之用，你的報告並不需要涵蓋所有項目。你亦可加入其他對莎莎未來發展舉足輕重的範疇作分析或策略部署。
4. 清晰地列明分析和建議背後所作出的假設；此外，你的運算亦須有理據和解釋支持。

## 書面報告指引

1. 每隊參賽隊伍須提交一份以英文或中文撰寫的書面報名。英文報告頁數不得超過二十頁 A4 紙，而中文報告則不得超過十三頁 A4 紙，所限之頁數已包括報告摘要、索引、附錄、圖表等，但封面則不計算在內。而所採用之語言則按隊伍於報名表格上所選擇之比賽語言為準。
2. 字體及大小：英文報告：Arial（12 點）／中文報告：新細明體（11 點）
3. 雙行間距
4. 邊界闊度：每邊各一寸
5. 每份書面報告的封面須註明比賽名稱、參賽隊員姓名、所就讀之學校名稱及隊長聯絡電話、電郵地址及郵寄地址。
6. 報告內頁**不能註明**參賽隊員姓名及學校名稱。
7. 請遞交**兩份**書面報告的硬複本及一份軟複本（以 MS word 及 pdf 格式儲存），軟複本須儲存在數碼光碟內。
8. 每份書面報告**不能**放在任何文件套／夾內，並請勿訂裝成冊。
9. 所有參賽隊伍必須遵守以上所列明之書面報告準則，否則大會將有權取消其參賽資格。

## 遞交書面報告

書面報告連同數碼光碟須於二零一零年二月廿六日下午五時前，**親身遞交**至香港灣仔皇后大道東 213 號胡忠大廈 27 樓香港財務會計協會有限公司。