

服務性行銷對提升學校運動場館經營管理之探討

宋孟遠¹、鄭佳宜²、張世沛³

¹國立勤益技術學院休閒運動管理系、²國立台南大學運動與健康研究所、³中臺科技大學體育室

摘要

運動場館的經營一直是國內管理學領域所重視的一環，近年來的相關研究也持續成長，爲了讓學校運動場館的經營管理更有效率，本文利用行銷策略的行銷方式，並結合服務性的理念，提出更爲創新的服務性行銷策略，來提高學校運動場館的管理效能。學校運動場館的經營管理工作若能做好，不僅能確保使用者的安全，更可以提供學校師生、社區民衆一個優良的休閒活動場所，甚至可以增加學校的營運收入，因此，如何利用服務性行銷策略來向外推展學校運動場館的設施、設備，是學校業務應積極著手的課題。

關鍵詞：服務性行銷、運動場館、經營管理。

The Investigation of Service Marketing to Promote Sport Facilities

Meng-Yuan Sung¹, Chia-Yi Cheng², Shih-Pei Chang³

¹. National Chin-Yi Institute of Technology, Department of Recreation and Sport Management, ². National University of Tainan, The Graduate Institute of Sport and Health and ³. Central Taiwan University of Science and Technology, Department of Physical Education.

Abstract

The sport management area in our country had always attached great importance to the sport facility management. In the past few years, related study had continuously increased. To make the sport facility management in the school much efficiently, the following issue used the marketing strategy to integrate the service, to promote the efficiency. It would not only ensure the user's safety, but also increased the income from the sport facility, if the sport facility management in the school is well performed. Therefore, how to expand the sport facility in the school by ministrant marketing strategy is the significant scholastic affair.

Key words : service-marketing, sport facilities, management.

壹、前言

運動場館數量的多寡、規模大小、使用率的高低、以及完善的科學管理，都足以反映出國家體育運動發展的水準（行政院體委會，1999）。相同道理，一個學校當中運動場館的規劃與使用率，也足以反映出學校體育運動發展的水準，同時亦能帶動學校教師、學生及社區民眾運動風氣，影響可謂相當深遠。而且，經由學校運動場館的開放，不但可以促進推展全民運動、加強社會教育、促進文化建設，使學校真正成爲社區文化之精神堡壘，並可以增加學校與社區結合之機會，促成雙方資源互惠共享，落實社區整體營造（鄭志富，1998）。所以，妥善規劃與積極經營學校運動場館對於提升學校或社區的運動風氣有深遠的影響。

在台灣，隨著社會的轉型，經濟的發展，國民所得提高，週休二日及休閒觀念普及等因素的刺激下，透過運動場館直接參與、接觸休閒活動的民眾日益增多。根據行政院主計處（1993）調查國民期望政府優先辦理之文化建設項目中，以增建公共休憩場所排名第一，加強體育活動之舉辦與運動設施之增建排名第三（楊人智，1996）。由此可見民眾對於運動場館的需求有日益增多的趨勢。

但由於近年來國內教育政策的轉變，教育資源重新分配（高俊雄，2000），對於各校的經費補助相對逐年減少，並且保留百分之二十的經費由學校設法自籌。教育部的補助減少，對於學校內的校務推動的確是一項很大的衝擊，但對於學校運動場館的經營管理卻有可能是一種新的契機。

舉例來說，在過去運動場館的功能，兼具教育、經營、研究、服務、休閒、訓練、競賽、社會、傳遞文化等多項功能（田文政，1991；官文炎，1992），但絕大多數的學校卻只有執行教育的功能，忽略了其他功能的所在。所以在這一次的教育改革中，經費補助的縮減有礙於校務的推展，但是許多學校卻利用運動場館來創造其他的附加價值（鄭志富，2001）。除了可以發揮運動場館有效的經營管理，更可以利用經營而來的額外收入，來彌補學校經費短缺的窘境；另一方面，更可以培養更多愛好運動的學生和社區民眾，以達到行政院體委會於民國86年起所積極推動全民運動政策。

有鑑於此，學校的運動場館不應只是做爲教學和比賽的場所而已，而是要作多元與充分的利用，尤其是開放社區或外界的使用，已是無法抵擋的趨勢（陳俊民，2001）。運動場館需肩負迎合社會需求，而將學校運動場館推展出去更是目前學校行政部門重要的課題之一。本文是利用服務性行銷策略的管理方式來提升學校運動場館的營運，進而促進學生與社區民眾運動習慣及增加學校經營收入。

貳、行銷策略與服務化結合的應用

由於民主觀念的提升，造成個人意識的高漲，人們十分重視自身的權利，使得「顧客導向」的時代來臨，提升顧客的滿意度及提高服務品質，已儼然成爲現今各大企業組織經營的策略。同樣的，運動場館要永續經營，就必須在意使用者使用後的感受，不管是軟、硬體設備或是人力資源等等，都需迎合使用者真正的需求，因此，服務的觀念就顯得相當的重要。但是單純的服務品質，無法讓大多數的使用者感受到該場館所提供的功能；若能結合有效的行銷策略，必定能讓運動場館的經營管理發揮最大的效用。如何將服務與行銷策略結合成爲

服務性行銷策略來帶動學校運動場館的經營管理，將是本文所要探討的目的。

一、行銷的定義及其功能

在談服務性行銷之前，應該了解行銷的定義及其功能，依據美國行銷學會 (American Marketing Association) 將行銷定義為：行銷是規劃和執行理念、貨品和服務之構想、定價、推廣和分配的過程，用以創造交換 (exchange)，以滿足個人和組織之目標 (黃俊英，2003)。Kotler 對行銷所下的定義：行銷是一種社會過程，個人和群體可經由創造、提供、並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要和慾望 (張振明，2000)。而李貽鴻 (1995) 則認為：所謂行銷觀念 (marketing concept) 是引導一個組織團體，確定其對象市場的慾望和需求，並提供較其競爭對手更具效率的服務以滿足之。一般人容易將行銷和銷售混為一談，李貽鴻 (1995) 則將行銷觀念 (marketing concept) 和銷售觀念 (sales concept) 分別定義，如圖 1 所示。所謂行銷觀念是重視買方需要，以顧客需求和慾望為導向，藉行銷整合達成組織目標、滿足顧客、回饋大眾、達成雙贏為其宗旨；而銷售觀念大都只重視賣方需求，以賣方的產品為導向，僅執行在行銷中的促銷、廣告等推廣活動，創造利潤和銷售量。

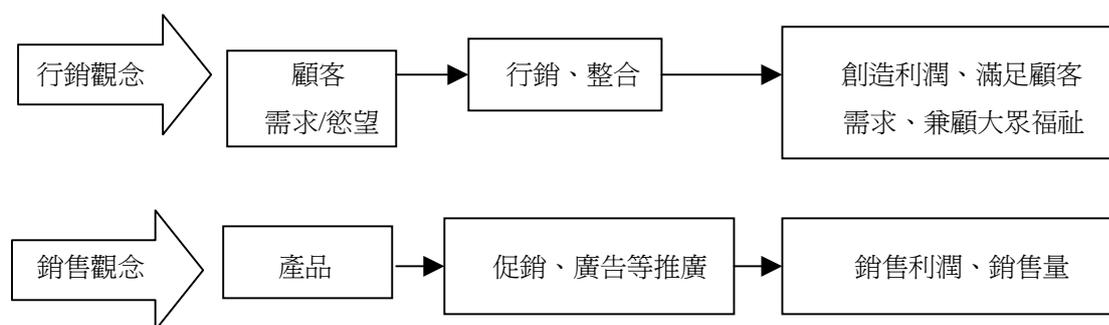


圖1 行銷與銷售之分別

資料來源：觀光行銷學 (李貽鴻，1995)

二、行銷策略構成要素與服務觀念的結合

在謝文雀 (2001) 消費者行為一書中，引用 Blackwell, Miniard, & Engel 的闡述：行銷策略 (marketing strategy) 是開發並銷售顧客認為比競爭者更具競爭力的產品或服務的一項資源分派程序，而行銷策略之構成要素，歸納為市場分析 (marketing analysis)、市場區隔 (marketing segment)、行銷組合 (marketing mix)、執行 (action) 等四大步驟，形成一整個循環，如圖2所示。茲以下列逐一說明：

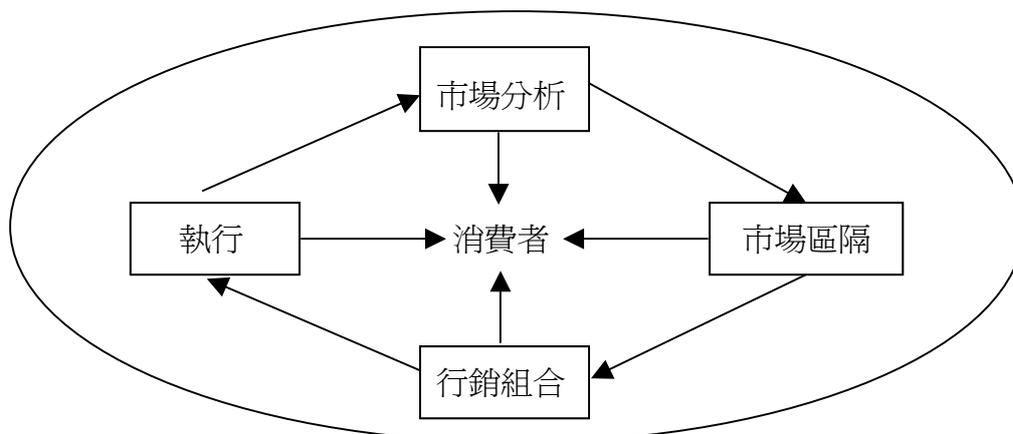


圖2 行銷策略關係圖

資料來源：消費者行爲（謝文雀，2001）

（一）市場分析 (marketing analysis)

分析變化中的消費趨勢、當前與潛在競爭者、公司優勢與資源、科技法令與經濟環境的過程（謝文雀，2001）。學校的興建地點並非學校教職員所以決定，尤其是運動場館的設立，其中的軟、硬體設備更是如此。在既定的條件下，隨著顧客導向時代的來臨，我們可以觀察到運動場館使用的主要人群為何？使用者對館內的設施、設備是否滿意？有無其他館內所沒有的需求需要服務等等。透過進一步的行動研究或參與觀察，使學校能更了解學生或社區居民對運動場館設備使用的反應，研究觀察的結果愈接近事實，運動場館所提供的服務也就越能滿足學生或社區居民。

（二）市場區隔 (marketing segment)

所謂市場區隔，係指一個市場分隔成較小和較同質的市場 (homogeneous market)，其目的在於選擇一個或一個以上的目標市場，並針對每一個市場發展出一套獨特的行銷組合，以滿足個別市場的需要（袁愈光，2000）。在學校運動場館的設施中，各有不同的功能存在，因此，管理者可以針對不同設施、設備的使用族群開發一套有效的行銷方式。例如：室外籃球場而言，多以青少年使用居多，學校可以與廠商合作，在籃球場周圍設置自動販賣機，來增加運動場館的經營收入。

（三）行銷組合 (marketing mix)

高登第（2000）利用 McCarthy 所提出的行銷組合，簡稱4P，茲以下列作為說明：

1. 產品 (product)

包括有形的產品與無形的服務，行銷人員必須重視何種形式的產品最能滿足目標市場的消費型態（高登第，2000）。就場館內現有的設施、設備來加以包裝與宣傳，吸引使用者，前往使用，並以能滿足安全性的考量及設置的滿足度等問題來多加以考量與安排。

2. 價格 (price)

學校中部分運動場館應該訂定收費標準，向使用者酌收費用，以推廣使用者付費的理念（鄭志富，1998）。運動場館的開放必定有基本的開銷，除學校能自行吸收的部分，其他額外的就必須由使用者平均分攤，在價格的定位上可以有所區分。

3. 通路 (place)

亦稱配銷，係指生產者將產品、服務透過代理商、經銷商、批發商、零售商等把所有權移轉給消費者的過程（高登第，2000）。行銷人員需決定銷售產品的有效管道，觀察並預測消費者期待於何種場合購得新產品。

4. 促銷 (promotion)

包括廣告、公共關係、推廣活動與人員銷售，行銷人員必須研判傳達何種正確訊息給消費者才能達到最有效的溝通，亦即不同屬性的產品要如何定位才能真正做到特定市場區隔（張振明，2000）。學校運動場館的經營亦是如此，多利用網路或傳單式的宣傳讓全校師生甚至校外人士知道場館開放的使用時間及費用，並詳細告知運動場館內的所有設施、設備，及其使用方式等等促銷方法，將學校運動場館推展出去。

（四）執行 (action)

將行銷組合的所有因素合併，便可創造出針對目標市場來行銷與銷售產品的計畫，行銷既然完備，銷售自然容易，關鍵在於是否能執行（謝文雀，2001）。除了一般行銷策略外，配合管理服務化的趨勢，強調服務性行銷策略的執行方式，讓學校運動場館的經營更為流暢，一方面可以使運動場館的所有設備被充分使用，另一方面更可以提升師生及社區民眾的運動習慣，最後還可以為學校增加營運上額外的收入等等的益處。

參、運動場館經營管理與服務性行銷的結合

學校運動場館的規劃占學校整體設施相當重要的成分，而且和學生的生活、學習、休閒、活動有著密不可分的關係。國內各級學校的屬性不盡相同，但是運動場館的設立卻是學校發展重要的指標之一，而且也直接影響體育活動的發展。另外，學校的建設是以社區為中心，在規劃的同時也需考量社區民眾運動時的需求，以因應現在運動場館經營管理的趨勢及彌補公共運動設施不足的窘境，營造便捷的運動環境，使社區民眾有充足的休閒運動場所（鄭志富，1999）。因此，除了有效率的運動場館經營之外，如何讓運動場館內的相關訊息主動的向外告知前來使用的學生或民眾，就有賴於服務性行銷策略了，利用此策略主動深入客群，了解客群的需求，利用現有的設施、設備來提供最佳的服務品質，提高運動場館的重覆使用率，創造最大的經濟效益。

一、運動場館的功能

運動場館設立在不同的地方有著不同的功能，如設立在老人活動社區中，主要是提供老年人復健或娛樂的場所；而在學校中，運動場館的功能有如教室一般（周中勳，1986），它是動態體育課程的實施主要場所，和一般教室的功能相互比較，只是課程實施方式的差異，功能卻是完全相同。另外，運動場館作為運動使用的場所，可分為室內

與室外場地（田文政，1991；黃金柱，1996）。而學校的運動場館的功能就更為顯著，除了提供體育課程的教學外，也是舉辦比賽、集會、休憩、遊戲的場所，除了教室以外，它是另一個空間寬廣的活動場所（田文政，1993）。

運動場館既然等同於教室，它便是一個教育的場所，一種能夠實施體育教育的場所，所以具備教育的功能；它是一般學校訓練運動選手的主要場所，所以具備訓練的功能；它也是教師或學生一般下課後主要的休閒活動場所，也可以是社區民眾休閒娛樂的場所，所以具備休閒的功能；運動場館也是人與人互動的最佳場所，所以也具備社交聯誼功能；運動場館由於寬敞的特性，也常常讓外界借用舉辦非體育之服務性活動，所以具備服務功能；雖然學校是一個非營利機構，但是運動場館卻有營運、獲利的功能，能擴增學校財源（田文政，1993；官文炎，1992）。

二、運動場館經營管理的方式

運動場館的經營主要和規劃、組織及管理三者有密切的關係，而且其重要性幾乎完全相同。在探討運動場館經營管理之前，必須先從規劃談起，規劃的完整性會影響往後場館的組織與管理。

（一）規劃 (programming)

袁愈光（2000）引述 KAST & Rosenzwein 所提出的規劃，是指事先決定做什麼及如何去做，它包括選定目標、制定政策、方案及程序，以達成目標。另外，還指出規劃是將要完成的工作用邏輯、設定目標，運用方法，以及相對時間進度的方式加以羅列。整個計畫會引導組織完成其設立的宗旨目標。規劃是任何經營的前哨站，有良好的規劃才能讓營運更有效率，更能永續經營。而運動場館的規劃應注意下列原則（蔡長啓，1992）：1.運動場館之興建應有整體規劃。2.運動場館規劃應過濾必要性。3.運動場館之規劃不宜由少數人或單一單位或業主主辦。4.在規劃前或規劃過程中需設法蒐集有關資料。5.竣工啓用後之經營管理與維護，在規劃時即應考量。

（二）組織 (organization)

袁愈光（2000）指出：組織是建立正式的組織結構，依此結構，組織成員彼此可以溝通協調、整合、發號施令，有條不紊。設定組織結構的目的是透過組織人力資源有秩序的合作，完成組織的目標。組織的指揮協調中心必須基於組織、服務、提供組織原動力、以及作業效率來運作。

（三）管理 (management)

DuBrin, Ireland, & Williams 將管理定義為運用組織資源協調整合的程序，透過規劃、組織、領導、控制等功能，達成特定的目標（袁愈光，2000）。管理的範圍主要受到幾個因素的影響而形成，並且包括幾個不同互動的層面，如圖 3 所示。圖 3 是一個二度空間的架構，一是管理者的階層（高層、中層、基層），一是管理者在人際、技術、以及觀念技術必須涉入的時間程度，做好管理制度有利於運動場館的經營。

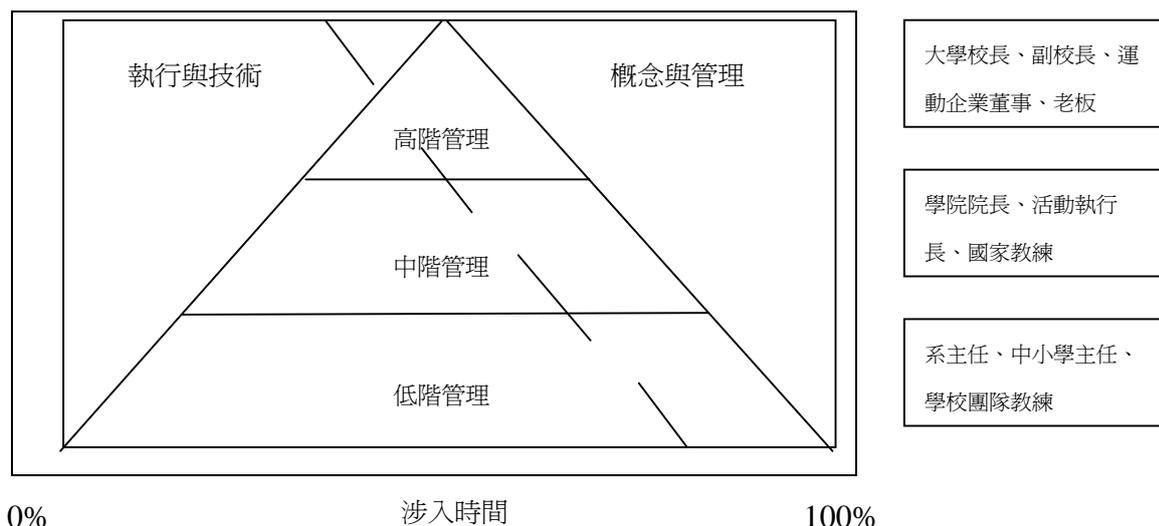


圖 3 管理技巧圖

資料來源：體育運動管理學（袁愈光，2000）

管理是任何運動場館成敗的決定因素（Mulrooney & Farmer, 1995），其內容包括：對外開放時段、使用限制、場館租借使用、人員管制、器材調配與支援操作、場館設施維護修繕、器材的補充更換、安全維護以及其附屬設施之管理，內容相當多元（袁愈光，2000）。

三、運動場館經營管理與服務性行銷的結合

Mulrooney & Farmer 提出運動場館的管理成敗的要素中（袁愈光，2000），就學校運動場館而言，以對外開放時段、人員管制、場館設施維護修繕及安全維護這四點最為重要。筆者就針對這四點與服務性行銷的結合應用加以說明。

（一）對外開放時段

根據國民體育法第七條規定，各級學校運動場地，以不影響學校教學及生活管理為原則，應配合開放，提供社區民眾體育活動之用，並予適當之輔導。當然，開放的時間主要以學生課後的時段為主，清晨學生未上課的時段為輔，除室外運動場無需付費外，凡需運用到學校經費的設施或耗材等，使用者均需斟酌付費。配合行銷組合中的價格一環，訂定合理的收費標準，再提供額外的服務品質，如聘請具備相關運動知識的指導人員到場指導，讓使用者無安全上的顧慮。

（二）人員管制

室內場館一般有場地上的限制，因此人員的管控也是重要的課題。一般來說同時有多數人進入運動場使用，則使用品質自然會降低，所以限制人數的進入，以提高使用品質；再者現場管理人員的訓練也是重要的一環，例如志工的訓練或工讀生的訓練等，都應該有一套完整且可尋的依據。

（三）場館設施維護修繕

任何的運動設施或設備都應定期維護及修繕，一來可以保護使用者的安全，二來可以提高運動器材、設備的使用品質，就行銷組合的產品一環中，提供有形完善的運動設備及無形的服務品質都是場館經營管理的重要課題。

（四）安全維護

就服務性行銷策略來說，安全維護的服務品質不只是針對外來的社區民眾，也

是所有使用運動場館的使用者，任何的運動設施都應附上使用手冊及其維修日期，減少運動者的運動傷害；不管是管理者或是工讀生都應熟悉危機處理的相關手續，讓傷害降至最低，讓品質提升最高。

另外，服務性行銷策略除了上述所談之外，更應重視無形的服務品質。在廣告時代雜誌中，外國學者 Lauternborn (1990) 發表了一篇名為行銷新辭彙：4P 退位，4C 登場的文章中，提出與 4P 相對應的 4C 理論。所謂 4C 包含了顧客價值 (customer values)、顧客成本 (cost of customer)、便利性 (convenience)、溝通 (communication)，這也正式宣告顧客時代的來臨。

行銷學界泰斗 Kotler (1984) 強調當前行銷著重於需求管理(demand management)，就是以滿足顧客需求為依歸，正是所謂顧客導向，而要滿足顧客需求的首要條件則為服務。管理學大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 說：「新經濟就是服務經濟，服務就是競爭優勢」(林陽助，2005)。顧客花錢買產品和服務的時，他們也買期待，服務是買賣雙方間持續的關係，它不只是短暫的，而且是面對面的互動。服務性行銷是一場眼到、口到、心到、手到的心理戰，當消費者向你購買產品時，是否能同時購買到產品服務呢？而讓這筆交易能永續下去呢？這都是行銷人員努力的方向。

學校運動場館的經營管理如能配合服務性行銷策略的行銷手法來經營，則能容易達到事半功倍的效果。如何利用服務性行銷策略來提高運動場館的經營，可以由下列兩點加以探討。

一、找出顧客（使用者）的期望

在學校運動場館的管理中首先應瞭解師生或社區民眾在使用該運動場地的動機為何？及對該運動場地設備有何期望？要找出師生或社區民眾對服務品質的期望，遠比要找出對產品的實際需求困難得多。舉例來說，重量訓練室中健身器材的優劣是可以衡量的，但是器材使用的安全性是很難具體形容的。就如同服務給人若有似無的感覺，使用者對服務品質的判斷會因為提供服務者和他本人的參與程度而產生偏差，因此必需注重使用者整個使用過程的感受與期望。

二、設定顧客（使用者）的期望



圖 4 服務品質對顧客（使用者）的重要性

資料來源：服務行銷（林陽助，2005）

由圖 4 可知：服務品質對顧客（使用者）的重要性，當使用者的期望值若超過所提供的服務水準，則他們會感到不滿，容易引發問題的產生；但當服務水準超出使用者的期望值，則使用者會大感滿意，甚至樂意再度從事該消費行為。因此，事先設定顧客的期望值，擬出一套服務策略是相當重要的課題。

肆、結語

行銷的觀念一直是各大企業組織、學術機關甚至娛樂機構所競相執行的營運手法，然而在迅速汰換的時代中，一層不變的策略有如曇花一現往往無法長久，因此，新穎的行銷策略才是真正掌握客群的不二法門。學校運動場館經營管理的議題，一直在各大學術研討會中不斷出現的話題，當然也不乏幾種有效的經營策略，而將這些有效的策略再結合新的行銷手法，創造出雙贏的局面。服務性行銷正符合這種新的理念，在講求人性化的時代，將學校運動場館的經營模式，利用服務態度與服務品質讓消費者使用後的滿意度提高，進而提高場館重覆使用的頻率，增加運動場館的營運收入。服務因為是無形的產品，所以它的好壞無法直接下定論且是因人而異，但也正因如此，服務是需要永續經營的，真誠且實在地提供服務，才能確實掌握人心。

學校運動場館的經營仍待師生共同努力，除此之外，運用有效的營運方式來開發客源，卻是現今學校行政組織重要的課題之一，服務性行銷除了能確實地做到將運動場館有效對外行銷的功能之外，更能延長客群在該場館使用的機會，然而服務性行銷現在多運用在企業界或服務界，學術界所運用的比例只佔少數，因此，積極的推動服務性行銷策略在學校運動場館的經營管理之上，讓運動場館發揮最大的效用，以便利學校師生和社區民眾。

參考文獻

- 田文政（1991）。*運動場地規劃與管理*。台北：教育部體育司。
- 田文政（1993）。大專院校運動場地使用規劃之研究。*體育學報*，16，115-132。
- 行政院體育委員會（1999）。*學校場地開放之困難原因及解決之道*。台北：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會（1999）。*中華民國體育白皮書*。台北：行政院體育委員會。
- 李貽鴻（1995）。*觀光行銷學*。台北：五南。
- 官文炎（1992）。論體育場的組織、功能與運作。*國民體育季刊*，21(1)，53-62。
- 周中勛（1986）。*體育行政*。台北：健行。
- 林陽助（2005）。*服務行銷*。台北：鼎茂。
- 高俊雄（2000）。*運動服務管理理論與實務*。台北：志軒。
- 高登第（譯）（2000）。*柯特勒談行銷*。台北市：遠流。(Philip Kotler)
- 袁愈光（譯）（2000）。*體育運動管理學*。台北：麥格羅·希爾。(Charles A. Bucher & March L.Krotee)
- 張振明（譯）（2000）。*行銷是什麼*。台北：商周。(Philip Kotler)
- 陳俊民（2001）。大學運動場館與企業（球團）合作經營管理模式之可行性評估研究-以中正大學棒球場與那魯灣股份有限公司合作模式為例。*中正體育*，創刊號，83-87。
- 黃俊英（2003）。*行銷學的世界*。台北：天下遠見。
- 黃金柱（1996）。*體育管理*。台北：師大書苑。
- 楊人智（1996）。會員制休閒運動俱樂部之探討。*學校體育雙月刊*，6(3)，4。
- 蔡長啓（1992）。運動設施的規劃及流程簡介。*國民體育季刊*，22(4)，11-15。
- 鄭志富（1998）。*運動管理學論文選輯(一)*。台北：師大書苑。

鄭志富 (1999)。全國各級學校運動場地設施調查研究 (教育部、中華民國大專院校體育總會委託研究)。台北：教育部、中華民國大專院校體育總會。

鄭志富 (2001)。學校體育經營的新思維。《學校體育雙月刊》，11(5)，2-3。

謝文雀 (譯) (2001)。《消費者行爲》。台北：華泰。(Blackwell, Miniard, and Engel)

Kotler, P. (1984). *Marketing management: Analysis planning and control*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Lauternborn, R. (1990). New marketing Litang: Four P's Passe: C-Words take over. *Advertising Age*.