

提昇市場競爭力之分析研究—以某有氧運動館為例

正修科技大學
徐瑞良、杜俊良

摘要

顧客需求是企業經營成敗的關鍵所在，良好的行銷與管理策略，將為企業創造更高的價值與利潤，唯有創新與改進經營模式，透過各種有效的行銷方式，才能使企業永續經營及應付多方面產業競爭的壓力。因此，本研究的目的冀望以此個案在完整且全面性之研究分析下，有助於業者訂定一套競爭策略，以降低成本，增加收益，進而提昇業者的競爭力。本研究方法以質為主軸，綜合彙整與收集相關文獻資料，以波特(Portor)五力技術分析產業競爭力並利用 SWOT 分析技術來探討某有氧運動館的發展與沿革、環境與設備、產品線廣度與特色、目標市場和競爭武器等。根據研究的結果與發現，提供某有氧運動館之永續經營發展略、主力產品策略、行銷策略、宣傳略與經營方法和整體經營決策上的建議。

關鍵詞：競爭力、運動休閒產業、經營績效、策略

The Study of Enhancing Market Competency – An Illustration of a Sports Club

Abstract

Concerning customers' demands has been the key to success for enterprises in recent years. However, in order to create higher value, profits, and competitiveness for club industry, it will be the good approach to meet the rapid change and sustain the management among the relevant industries through appropriate marketing tactics, managerial strategies, and innovative techniques. Hence, the study is aimed to analyze promoting competencies for the market of regular-chain-style sport club with narratives and qualitative methods. Firstly, the related literature and theories would be reviewed and integrated through content analysis and document analysis. Secondly, a case study of regular-chain-style sport club in Taiwan could be explored and applied by means of SWOT technique and Competitive Analysis. Finally, the results would be practical and useful for sustainable management and the whole decisive strategies in the industry.

Key words: Competitiveness, Sports recreation industry, Manage the performance , Strategy

壹、緒論

一、研究背景

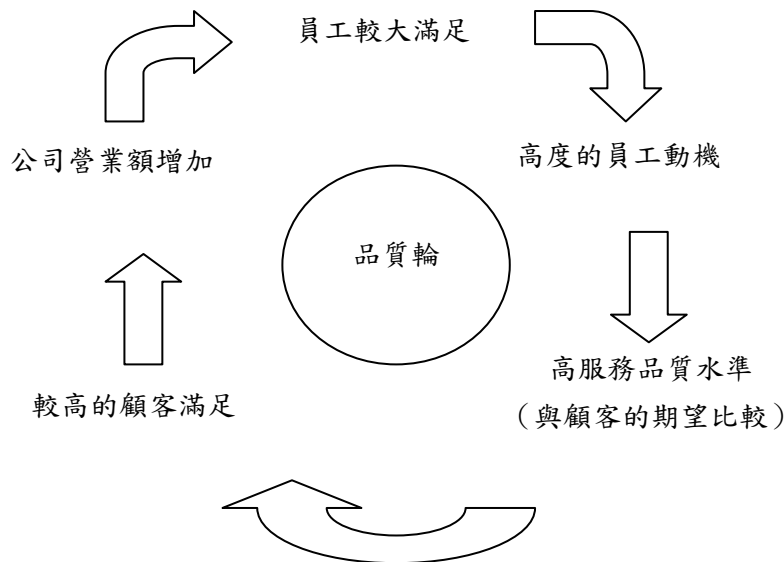
由於科技發達、國人生活型態的改變，有許多慢性文明病起因於缺少運動、吸煙、壓力大及生活不規律。在運動醫學的研究中證實，規律運動有助於身體功能的提昇與疾病的預防，例如增進心肺功能、減少心血管疾病的危險因子、降低死亡與疾病罹患率，及其他如：心理、精神、休閒及改善工作效率等。因此，提供優質的運動環境給消費者，促進規律運動參與動機，以提昇其身心功能，減少醫療資源浪費，運動休閒產業的重要性與遠景是可預期的。

近年來，國人隨著所得提高，對於健身或養身也越趨重視。根據行政院主計處之國民所得統計資料顯示：台灣地區國民所得呈現逐年成長的趨勢，而且在休閒娛樂活動方面的支出比率亦逐年升高，2003年國民所得支出用於教育、文化、娛樂等之比率達18.74%（行政院主計處，2005）。而且，國內的運動休閒產業規模也不斷的成長，根據行政院體育委員會(2001)的調查指出國內運動休閒俱樂部達到129間。加上政府積極的推動健康休閒活動，以及民間運動休閒中心的成立，顯現出國人對健康的需求即越趨殷切。而台灣地區運動休閒市場的日趨擴大的同時，國內具有專業體適能產業如雨後春筍般的興起，尤其隨著世界運動休閒熱的潮流，猶如一個擋不住的熱浪席捲台灣各地。

運動休閒產業之經營理念是以顧客導向為服務宗旨，程紹同(1997)認為由於顧客是決定經營成敗的關鍵因素，任何經營規劃的擬定、活動設計和服務內容...等的考量，皆須以顧客需求為依歸，並對運動休閒產業提出經營管理之建議指出：(一)市場區隔要越趨特定化；(二)收費標準應保持在中高價位；(三)設備或課程應朝向人性化及個性化的設計，以滿足顧客需求；(四)與國外結盟或連鎖店以擴充市場。而滿足消費者需求應該是企業存在的目的，亦是讓組織營利的主要因素，因為用在留住舊有的顧客的花費通常比開發新的還要少（Hawkins, D. J., Best, R. J., & Coney, K. A. 1995; O'Boyle, 1983）。林靈宏（1999）也認為在自由競爭的觀念下，企業應該以最有效率的方法提供消費者所需的

產品或服務，凡是不能做到這一點的企業都有遭到淘汰之虞。

此外，Selnes (1993) 認為顧客滿意將影響購買意願和購買行為，包括品牌忠誠度及正面口碑。這個論點也受到 Gerpott, Wolfgang and Schindler(2001) 的支持。Griffin (1995) 認為與顧客建立良好的關係將獲得顧客的擁護，因而建立良好的口碑。而正面及良好的口碑則取決於高度的顧客滿意度。Berry 曾表示，企業若要使顧客滿意的話，首先必須滿足員工的需求，因為，在服務接觸的過程中，滿足程度愈高的服務人員較願意協助顧客 (Locke & Latham, 1990)。Heskett (1987) 的研究曾經提出一個內部導向的觀點，他認為一家有效率的廠商可以藉著將策略服務的觀點向內轉，使員工有較大的滿足感。如此，受到較大激勵的員工會有較佳的服務；而較高水準的服務品質，將導致較大的顧客滿足並使公司收益增加。這一層關係可由圖一 的「品質輪」中看出。



圖一 品質輪

資料來源：Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector.
Harvard Business Review, 65, 118-126.

歸納上述得知，顧客需求、指導人員專業性及工作人員服務品質是企業經營成敗的關鍵。然而，面對日益激烈的競爭環境，企業除了瞭解運動休閒產業界的動態且具有超高敏感度及專業經營能力外，更應時時提出創意思考與智慧，以建構有效的經營模式。

由於近年來因外商與國內運動休閒產業集團以連鎖直營店的經營方式紛紛加入市場，使得目前運動休閒產業競爭激烈，有如處於戰國時代，加上本土運動休閒產業龍頭，佳姿有氧運動事業面臨倒閉，以及亞力山大健身俱樂部安全出現危機，致使國人參與運動休閒之消費者人心惶惶。在經營上，外來投資連鎖經營之運動休閒館以強力行銷手法介入市場，更使得小型連鎖經營之運動休閒館面臨威脅。因此，知己之彼，百戰百勝，此句名言暨告知經營者，若要提升產業競爭力，必須先瞭解運動休閒產業市場動態與趨勢及產業內部經營管理內容，並積極顯現產業的異質性，儼然成為目前產業提升產業競爭力的主要途徑。如何能在相關產業界脫穎而出，永續經營賺取高利潤的關鍵，是目前產業經營者努力研究的方向以及重視的問題。

二、研究目的

經上述之研究動機，本研究冀望以此個案在完整且全面性之研究分析，有助於業者訂定一套競爭策略，以降低成本，增加收益，進而提昇業者在運動休閒產業市場上的競爭力，所以本研究的目的為：

- (一) 瞭解運動休閒產業市場並分析市場現況。
- (二) 分析某有氧運動館之競爭力。
- (三) 研究結果將提供業者擬定經營管理策略建議與拓展連鎖直營店更有效率。

貳、研究方法

一、研究方法

本研究方法以質為主軸，綜合彙整與收集相關文獻資料，以波特(Portor)五力技術分析產業競爭力，即「潛在進入者的威脅」、「供應商的議價力量」、「客戶的議價力量」、「替

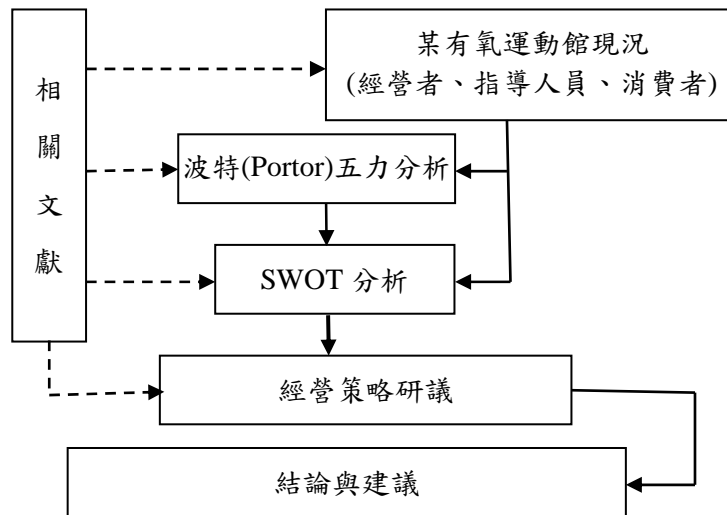
代品或服務的威脅」,「現有公司間的競爭」等五種競爭力。這五種競爭作用力加總起來,就可以決定產業競爭的激烈與獲利程度。力量愈強則獲利愈會受到限制,而其中最強的一股或數股勢力將主宰全局 (Porter, 1985)。再以 SWOT 分析技術,探討某有氧運動館發展狀況,企業在策略規劃時,必須針對企業之內、外部競爭環境進行分析,也就是對企業內部之優勢、劣勢與外部之機會、威脅進行分析比較,然後再訂定一系列之策略方案。這種優勢 (strengths)、劣勢 (weaknesses)、機會 (opportunities)、威脅 (threats) 的比較,通常稱為 SWOT 分析。本文以上述之研究方法分析某有氧運動館的發展與沿革、環境與設備、產品線廣度與特色、目標市場和競爭武器等。希望透過正確的產業現況分析,建立最佳的行銷與管理策略以便應付多方面產業競爭的壓力,為企業創造更高的價值與利潤。

二、研究對象

本研究以某有氧運動館,位於大高雄地區之三家連鎖店為研究對象。

三、研究架構

本研究根據問題背景、研究目的及相關文獻探討,提出研究架構,如圖二所示。



圖二 研究架構圖

四、研究步驟

本研究執行進度以 95 年 5 月 1 日至 7 月 31 日止，為期三個月。期間經由蒐集與整理相關資料、訪談(經營者、指導人員、消費者)、資料分析，執行企業內外部評估及經營建議之擬定，以達成本研究之成果。

叁、結果與討論

一、某有氧運動館現況說明

(一) 基本資料與經營理念

某有氧運動館連鎖直營店，第一家成立於民國八十八年是由高雄縣政府核准立案之體育用品社。而後又陸續成立兩家直營店於大高雄地區共有三家直營店，每間直營店佔地面積約 120 坪，籌於甲類營業場所(符合政府規定:需每年辦理申報消防安檢公共安全檢查)。此有氧運動館分別位於：鳳山店座落於鳳山市上；明誠店座落於左營區上；天祥店座落於三民區上，館內結合現化的舒適空間，人性化的服務及結合美容業者，共同提供現代人運動休閒的好去處。它的成立，有鑑於人們對休閒運動及健康的重視，並融入大多數人的生活中，並使有氧運動成為目前炙手可熱的產業。

(二) 組織結構及行銷組合

某有氧運動館連鎖直營店在組織人力編制方面，現有管理一人、組長六人、一般職員十九人、及授課教師三十二人。在產品及行銷方面，編排各類有氧運動課程，銷售內容以販售有氧課程票卷(含個人票、團體票、月會員、學生專案)，相關運動產品為主，附設美容業為輔。並針對不同族群，區分出票價類別、或依活動型態作促銷，鎖定不同時段，不同客群做不同的方案活動。在行銷方面以加強對中心成員的訓練，提出不同案例，事前模擬、演練，刺激消費者的購買意願。其內容如表一。

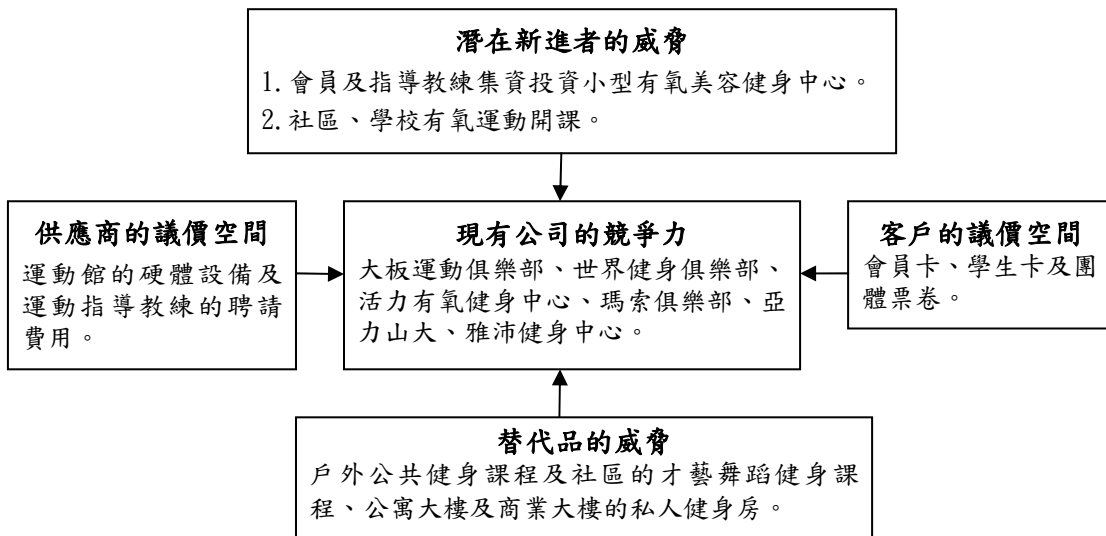
表一：組織結構、行銷組合及財務狀況整合表

類別	內容
組織結構與人力資源	管理者 1 人 組長 6 人 一般成員 19 人 授課師資 32 人
產品及行銷組合	產品—票券、相關運動產品、美容相關服務 價格—針對不同族群，區分出票價類別、或依活動型態作促銷。 消費者族群—鎖定不同時段，不同客群做不同的方案活動。 行銷方法—加強對成員的訓練，提出不同案例，事前模擬、演練，刺激消費者的購買意願。

二、波特(Portor)五力分析、SWOT 分析

(一) 波特(Portor)五力分析

在競爭的環境中，管理者所需面對的任務是分析產業環境中的競爭力，以分辨出企業所面對的機會與威脅。在波特(Portor)的五種競爭力模式中，一個強的競爭力可視為威脅，因為它壓低利潤，一個弱的競爭力可視為機會，因為它允許企業賺取較大的利潤。因此，企業要隨時掌握競爭環境的動態，以了解新的機會與威脅，並訂定新的競爭策略因應，才能創造優勢。以波特(Portor)五種競爭力模式分析某有氧運動館(如圖三)。



圖三 波特(Portor)五種競爭力模式

經波特(Portor)五力分析其業者競爭力得知，客戶的議價空間弱、潛在新進者的威脅弱、供應商的議價空間弱、現有公司的競爭力強。因此，某有氧運動館除了受到現有公司呈強競爭力備受威脅外，其餘均呈現弱的狀況，介入市場機會大。綜觀上述，業者只要在內部提昇專業能力、服務品質以及顧客滿意度，外部提出創意行銷與優質的擴店計畫，提增其異質性，競爭力相對的會隨之增強，其必能在相關產業中爭有一席之地。

(二) SWOT 分析

SWOT 分析的主要的旨在尋找能夠使公司資源與潛能可以和所處環境相配合的策略，換言之，由 SWOT 分析而產生的策略方案，應該是建立在公司的優勢之上，而得以利用機會對抗威脅，並且能克服公司的劣勢。因此透過 SWOT 分析，企業才能真正選擇到正確與適當的策略。為了說明某有氧運動館所面臨的相關產業環境，研究者以 SWOT 分析表示；並且希望透過此分析，提供某有氧運動館明瞭目前所面對的相關市場環境。在此僅作某有氧運動館營運之參考。

1. 優勢(Strengths)

(1) 直營連鎖店經營，信譽與口碑良好。某有氧運動館繼鳳山一館的精緻風格

作風，高服務品質的經營方式、管理理念及設備。

- (2) 硬體與軟體具有卓越的品味，以及專業的群隊服務且位於優渥的商業中心地點，交通便利，價錢合理。
- (3) 所聘請之教練均有專業證照且擁有豐富經驗。
- (4) 提供專業的設備與貼心的服務讓消費者有家的感覺。

2. 劣勢(Weaknesses)

- (1) 某有氧運動館內只提供一個有氧舞蹈教室、美容室，與大高雄地區擁有多元化之設備相較之下，確實有不敷使用之缺失，所以課程的安排也因為單一教室的限制。
- (2) 因營運有一段時間，門面擺設物品顯得較雜亂，(如：書報價、櫃檯、販賣部)。
- (3) 每個營運點位於大樓裡，看板不明顯，很難讓消費者看見它的存在。
- (4) 停車不便。

3. 機會(Opportunities)

- (1) 國人所得提高，對於休閒運動概念與健康意識提升。
- (2) 政府政策開放如：週休二日、推展全民運動等。

4. 威脅(Threat)

- (1) 目前大高雄地仍然有許多的有氧健身中心相繼成立，入會制度與入會費用極為低廉，造成強大的競爭對手，相對的，也造成市場的瓜分。
- (2) 戶外公共健身課程及社區的才藝舞蹈健身課程、公寓大樓及商業大樓的私人健身房。

運動休閒產業均以消費者需求為導向，產業內部設施及高服務品質，更為產業繼續生存的重要因素。經由透過 SWOT 分析某有氧運動館的現況發現，持續涉入運動休閒產業市場甚至擴充分店機會極大，但必須在產業中營造特殊且創意性經營摸，產生其市場異質性，如此才能提升競爭力，創造出高利潤的盈餘，進而達到永續經營的目標。

三、提昇市場競爭力策略

本研究發現，滿足顧客需求是經營成敗的關鍵所在，良好的行銷策略將為企業創造更高的價值與利潤，唯有創新和改進經營模式，透過各種有效的行銷方式才能引起消費者的共鳴。因此，面對日益激烈的競爭環境，企業除了具備專業的經營能力外，更應時時提出創新法則與智慧，以建構強而有力的經營型態。

本研究針對某有氧運動館經營現況及產業環境分析，提出下列幾點提昇市場競爭力之改進策略：

- (一) 運用空間設計，營造健康、活力、美麗，提供消費者強烈的運動氣氛感。
- (二) 提昇服務人員及專業的健身教練親切的態度及高品質的服務。
- (三) 專業訓練有素的業務行銷人員配合專業的行銷專家及廣告行銷公司。
- (四) 運動與休閒結合，營造五星級般尊崇的享受，貼心的服務。
- (五) 專業運動指導教練細心的引領，口碑相傳、親子共享健康。
- (六) 明確掌握健身產業市場動向，研發創新且異質性高的專業教學技術與課程。
- (七) 確實建立資源整合系統與運用、隨著時代的趨勢給予創新。
- (八) 建構優良公司形象與健康觀念，聘請專業的人才，擬定行銷策略計畫方案。

肆、結論與建議

一、結論

綜觀上述分析結果發現，某有氧運動館經營屹立不搖，雖僅五年多，直營連鎖店已成立了三家，可稱小有規模與知名度，學員的加入仍然逐漸增加當中，不會因為其他同業開館而有所影響，所以依照評估、分析仍有很大的成長空間。然而，提昇產業競爭力唯有優質創新的產品、服務、行銷管理策略和經營模式，在運動休閒產業市場需產生顯著之異質性，來引起消費者的共鳴，如此才能應付企業競爭對手的壓力，提昇產業競爭力，創造更高的價值與利潤，讓企業永續經營。

二、建議

- (一) 加強創意及有效行銷手法，鎖定減重高效率及標榜以健康為目的。
- (二) 加強店面佈置與清潔工作。
- (三) 加強服務人員與指導教練之服裝儀容，呈現專業素養。
- (四) 建立培養專業運動教練機制，以及建構健全的組織模式。
- (五) 建立與消費者、指導教練與工作人員雙向溝通管道。
- (六) 提昇顧客附加價值之服務。如：製作顧客個人體適能檢測表、課程安排、營養諮詢、成效評估等。使顧客產生需求感，提增持續涉入的動機，進而增加企業的績效。
- (七) 根據郭獻仁(2000)認為目前許多社區公共設施開始採用對外開放的模式，以求設區公共設施的常態經營。社區對外開放可創造雙贏局面，不僅社區民眾可享用專業管理的休閒設施，更可為居民帶來健康活力的生活環境，提升生活品質。若往後有擴店計畫，這是相當可行的地點與方向，研究者建議可與各個新建大樓(200戶以上)住屋管理委員會洽談。其住戶人數多，應是企業最可能的潛在客戶群，所以新社區是企業擴店開發的方向與目標。

伍、參考文獻

- 行政院體育委員會(2001)。中華民國體育統計。台北：作者。
- 行政院主計處(2005.12.25)。民間消費型態。中華民國統計年鑒。
- 資料引自：<http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas03/bs7/yearbook/ch8/8-4.xls#a2>
- 林靈宏(1999)。消費者行為學。台北：五南圖書出版公司。
- 高俊雄(1995)。台北市健康體適能俱樂部經營管理型態初探。大專體育，22，39-53
- 郭獻仁(2000)。集合住宅附設游泳池設施之調查研究-以台中市為例。東海大學建築所碩士論文，未出版。台中。
- 程紹同(1997)。國內運動休閒與體適能企業之概況介紹及經營策略分析。桃縣文教，5，29-36。
- Gerpott, Wolfgang, and Schindler (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunication Policy*. 25, 249-269.
- Griffin, J. (1995). *Customer loyalty: How to earn it, How to keep it*. New York: Lexington Books.
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65, 118-126.
- Hawkins, D. J., Best, R. J., & Coney, K. A. (1995). *Consumer behavior: Implications for marketing strategy* (6th ed.). International Student edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of tunnel. *Psychological Science*. 1(7), 240-246.
- O'Boyle, J. (1983). Telemarketing customer service into a profit center. *Telemarketing*, 2, 12-15.
- Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty, *Journal of Marketing*, 27. 19-53.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Strategy—Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.