

健身產業之內部行銷分析

蔡明達、沈易利、陳既丞／國立臺灣體育學院

摘要

健身產業的行銷管理策略一直是學者專家討論的重點，但討論方向多集中於外部行銷 (external marketing) 策略的設計與研擬，相較之下，有關內部行銷 (internal marketing) 的相關研究卻乏善可陳。但事實上，內部行銷不但是外部行銷成功的必備條件，更是健身產業邁向永續經營的關鍵成功因素。本文旨在探討內部行銷的內涵與特性，並分析健身產業實行內部行銷的方法與實行後可帶來的效益，作為健身業者未來在制定決策、招募會員與行銷管理時之參考依據。

關鍵詞：健身產業、內部行銷、行銷管理

主要聯絡人：蔡明達 404 臺中市北區雙十路 1 段 16 號

Tel : 04-22213108 E-mail : tmda0914@yahoo.com.tw

壹、前言

隨著國人休閒意識的抬頭與休閒時間的增加，現代人除了汲汲於工作外，更開始懂得如何享受生活，並透過運動達到健康快樂的人生，由與日俱增的健身中心會員人數即可得到印證。但就在健身產業日益蓬勃發展的同時，許多健身中心卻走入成熟期而躊躇不前，甚至逐漸邁向衰退，因此，如何提升服務績效、促進產業持續成長並且達到永續經營，就成為所有健身業者的重要課題。

健身產業具有產品同質性、高會員流失率與高度競爭性等特點，各大健身中心無不為了發展新會員與留住舊會員而絞盡腦汁，在相關促銷推廣活動如新課程發表、新器材引進或節慶活動皆投入相當大的資源。此時，若能配合良好的內部行銷策略，有效提升員工的滿意度與服務績效，不論是對於活動推廣、產品促銷或策略執行等，相信都具有一定的成效。

貳、內部行銷的內涵

內部行銷並非相當深奧難懂的理念，事實上，各大企業組織早就有內部行銷的觀念，差別只是在於沒有真正提出「內部行銷」這個名詞或執行程度上的區別。內部行銷發展至今，已受到廣泛地認可與接受，許多企業皆已透過內部行銷的實行而達到預期的成效，尤其在重視人際互動的健身產業中，更顯出其重要性。以下即針對內部行銷之定義、適用時機與實行時之注意事項加以討論：

一、內部行銷之定義

內部行銷並非最近才出現的觀念，Sesser 與 Arbeit (1976) 即提出要滿足組織外部的消費者，必須先滿足組織內部成員的概念。隨著對服務績效的重視與員工意識的逐漸抬頭，內部行銷的必要性與重要性也慢慢受到各大企業的重視，尤其是服務業。

蕭富峰 (1997) 認為就內部行銷而言，其行銷標的物就是「內部產品」，而行銷對象則是身為員工的內部顧客。藉由內部行銷，企業希望能夠凝聚內部共識，並透過員工滿意，得到顧客滿意，而其最終目的則在於建立具有高度戰鬥力的工作團隊，進而全面提升企業的整體績效。Taylor 與 Cosenza (1997) 認為內部行銷是將行銷哲學與原理應用在為外部顧客提供服務的組織成員身上，以雇用及留住最好的員工，並使成員能將工作做到最好。

由上可知，內部行銷就是透過良好的溝通管道，將內部產品推銷給員工，以凝聚團體意識，一同為組織目標的達成而努力，並藉由各種激勵方法，有效增加員工的滿意程度，進而使服務績效大為提升，為外部顧客創造最高的服務價值。

二、內部行銷之適用時機

健身產業的行銷環境深受大環境因素的影響，如政府政策、經濟發展與人口統計的變化等，如新政策的推出、人口結構的變化與會員消費取向改變都對於產業造成相當大的衝擊。健身業者必須因應時代潮流的變化不斷地調整其行銷策略與管理辦法，在這種情況下，每個管理者與員工勢必都背負著沉重的包袱與壓力。此時，管理者若能透過內部行銷，讓每個人都知道企業目前所面臨的困境與未來走向為何，並藉由開放式的溝通與協調，幫助員工突破瓶頸，必能穩定軍心、凝聚團隊意識，增加企業目標的達成效率。Gronroos (1990) 即針對內部行銷之適用時機加以討論，如表 1 所示：

表 1 內部行銷之適用時機與可達成的目標

適用時機	組織目標
組織欲創造內部人員的服務文化與服務導向時	1.使所有員工瞭解公司使命、策略、戰術、產品／服務與各種行銷活動 2.發展服務導向的管理哲學與領導風格 3.教導員工服務導向的溝通方式與互動技巧
組織欲維持內部人員的服務導向時	1.確保管理階層持續鼓勵並強化員工的服務意識及顧客導向 2.確保員工獲得持續的資訊與回饋 3.在員工從事外部行銷活動前，先對員工行銷新產品與服務
組織欲傳達新產品、服務與新行銷活動訊息給員工時	1.使員工瞭解並接受即將發展與提供給市場的新產品與服務 2.確保員工明白組織的行銷活動內容及目標 3.使員工瞭解並接受組織即將執行的任務與互動式行銷的情況

資料來源：修改自 Gvonroos, C. (1990). *Service management and marketing-managing the moments of truth in the service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.

三、實行內部行銷之注意事項

(一) 內部行銷的效益無法立竿見影

內部行銷的效益無法也不能立即實現，需要組織內領導者的導引教化與時時提醒，再加上全體同仁的同心協力，以創造出服務導向的組織文化。尤其在競爭激烈的健身產業中，管理者切勿短視近利而忽略了內部行銷的長遠效益。

(二) 內部行銷不是萬能

內部行銷在實務上雖然甚具功效，但在執行時仍有一定的限制，如當組織文化已根深蒂固時，要透過內部行銷去改變員工的價值理念與行事風格，可能要投入更多的資源與時間才能看出成效。

(三) 內部行銷不是唯一

內部行銷是組織成功的必要條件，而不是充分條件，組織的人力、財務等資源仍是組織的根本。

(四) 外部顧客的滿意度才是內部行銷的最終目的

在推行內部行銷時，常見的情況是組織過於重視內部顧客的滿意，而忘了外部顧客的滿意才是能為組織創造利潤與名聲的真正來源。

(五) 注意內部顧客滿意的前因後果

組織要注意的是，若是一味地滿足員工，可能會創造出非常滿意但毫無績效可言的員工。較佳的作法是，透過良好的績效評估與獎勵制度，對於員工的好表現給予適度的鼓勵與獎賞，來增加其工作動機與服務效率，而不是對於員工的需要予取予求。

參、健身產業實行內部行銷的方法

一、內部行銷是外部行銷成功的關鍵

健身產業的行銷管理議題一直深受學者專家的研究與討論，但討論的重點多集中於如何透過行銷調查研究，去瞭解外部顧客的消費需求與特性，並經由精心規劃的行銷組合，使顧客的滿意度達到最高。但是，管理者卻常忽略一個重點，內部顧客都尚未認同與接受企業新政策或新方向時，他們如何能說服外部顧客去參加公司推出的新活動與新課程。事實上，員工的需求與特性更需要去調查與瞭解，當員工受到尊重並獲得需求的滿足，企業的目標自然能水到渠成。

二、重視員工內在動機

在健身產業之中，人力是其最主要的資源，所有的服務都必須由「人」來提供。姜慧嵐（2005）即提出員工的行為是健身俱樂部產品的一部分之概念，產品（如私人教練課程）必須與服務結合才能展現價值。當內部行銷成功地將犧牲奉獻與為人服務的觀念深植於員工心中，員工有良好的內在價值觀後自然會彰顯出良好的外在服務作為。

三、視員工為內部顧客

健身產業是以「人」為主體的服務性產業，而只要是人，都需要受人尊重與重視，隨著員工意識的逐漸抬頭，員工不再是百依百順的應聲蟲，尤其在高度競爭的健身產業中，要創造有別於他人的優質服務，人力資源自然是不可或缺的關鍵要素。因此，健身業者須將員工視為內部顧客，並透過各種行銷策略與溝通管道將組織願景、組織目標與組織文化有效傳達給企業內所有的員工，以凝聚團隊意識、增加員工向心力並降低離職率，此對於員工離職率居高不下的健身產業而言，具有相當的重要性。

四、有滿意的內部顧客才有滿意的外部顧客

根據霍桑實驗，管理者如何對待員工，員工就會如何對待顧客。當健身業者透過各種激勵制度（如獎金制）與行銷手段（如改善工作環境），有效滿足內部顧客的需求後，外部顧客的需求才有可能被滿足，這是一個由內而外的行銷過程。而外部顧客需求的滿足，對員工而言帶來的是個人的成就感、薪資的增

加與升遷的機會，對企業而言，帶來的是組織目標的達成、企業名聲的高漲與企業利潤的增加，而當企業服務資源與服務能力提升後，他們自然能為外部顧客創造更高的服務價值，而成為一個「成功」的循環。

五、充份授權

授權員工在現今的企業中是愈來愈重要了，尤其在瞬息萬變的健身產業中，更顯出其必要性。以健身中心的會員客訴來說，會員向客服人員抱怨時，其滿意度已經受到影響，此時，若因客服人員不具備事件處理的權限，無法為會員解決問題而一拖再拖，不只是問題無法得到有效地解決，連帶也使得健身中心的名聲大受打擊，可說是百害而無一利。若能透過員工職權的擴大，讓有關人員能為會員立即地解決問題，不但能增加員工工作成就感與服務績效，更能創造滿意的會員。

六、有效溝通

溝通在組織中一直佔有很重要的地位，尤其在強調人性化的健身產業中更是如此。伍忠賢（2003）指出，根據領導者－成員交換模型（Leader-Member Exchange Model），當管理者透過平等的資訊共享，讓員工覺得自己受尊重或被接受為組織內一份子，即所謂的「內群體」（in-group），其工作績效會增加、離職率會降低，此在強調人際互動的健身產業中，更顯出其重要性。管理者透過與員工保持良好互動，隨時掌握員工的需求與意見，而作為改善組織服務績效的依據。藉由幫助員工解決問題並達到目標，不僅可增加員工的滿意度與工作效率，更加速了組織目標達成的可能性。

七、領導者的支持與配合

領導者是組織中的政策決定者、資源分配者與組織文化的推動者，內部行銷的有效推行，領導者扮演非常關鍵的角色，藉由其影響力的充份發揮，讓組織成員瞭解內部行銷的內涵與特性是非常重要的。而身為領導者必須要注意的是，身體力行是內部行銷能否成功的要素，尤其在重視人際互動的健身產業中，領導者的一言一行都對員工都具有潛移默化的效果，切勿讓內部行銷淪為口號。

肆、健身產業實行內部行銷可帶來的效益

健身產業所提供的產品與服務無法儲存，但內部行銷的效益，卻可經由持續地投入與執行而達到加乘的效果。以下即針對健身產業實行內部行銷可帶來的優勢與好處加以討論：

一、使服務價值最大化

內部行銷的充分執行，管理階層扮演推動與協調的角色，藉由滿足基層員工各方面的需求，來創造出滿意的員工，而最後由滿意的員工提供滿意的服務，為外部顧客創造最大的服務價值，而形成一個倒金字塔式的組織結構，如圖 1 所示：



圖 1 健身產業之倒三角服務關係

資料來源：蔡明達、沈易利、蔣秀姿（2007）。僕人領導於健身產業之應用。《中華體育季刊》，21（1），67-74。

二、創造顧客導向的組織文化

藉由內部行銷，可將服務他人的觀念深植於員工心中，使員工願意付出額外的努力來增加服務績效。事實上，在健身產業之中，不只是組織應將員工視為內部顧客，員工之間也應將對方視為內部顧客，因為他們同樣為對方提供服務並滿足需求。Berry 與 Parasuraman (1991) 即指出服務業中實行「人人行銷」的重要性，藉由服務他人與顧客至上理念的貫徹執行，養成「我為人人，人人

為我」的組織文化，使健身中心的員工成爲一個顧客導向的生命共同體，一同爲組織目標的達成盡最大的努力。

三、創造跨功能的工作團隊

健身產業的經營與管理範圍相當繁雜，包括人事、財務、法律、場地、器材等，尤其在擴大營運範圍時，更需要多方面人力資源的整合，但此時就會產生一個問題，每個成員來自四面八方，其學習與工作環境皆不盡相同，在理念衝突的情況下，很可能造成成員間的許多糾紛。此時，若能透過良好的內部行銷，有效傳達組織目標、凝聚團隊的向心力，對於服務績效的改進與組織目標的達成相信都具有推波助瀾的效果，創造出一加一大於二的團隊綜效。

四、培養人才

Collins 與 Payne (1991) 認爲內部行銷係指組織運用行銷的觀念，來吸引、發展、激勵及留住高素質的員工，以有效提升組織整體的服務能力及競爭能力（吳志淵，1999）。組織實行內部行銷時，爲增加員工的滿意程度，通常會事先瞭解員工的需求所在，並藉由良好的工作設計與激勵制度，促使員工不斷地學習與進步，以增進其服務績效。無形之中，也造就了一個良好的員工培育與養成的絕佳環境，使員工的能力與素質因此不斷提升。員工能力提升的結果，不僅增加了員工的服務績效與工作滿意，更加深其對組織的承諾，願意爲組織目標的達成付出一切努力，此對組織與員工而言無疑是雙贏的作法。

五、創造永續經營

根據李鴻旗（1997）指出，依國外健身俱樂部的營運經驗，俱樂部的生命週期短且競爭性相當高，其高峰期約在最初的三至五年，一但進入成熟期，未來的五年極有可能走向衰退。國內的健身產業已逐漸邁入成熟階段，因此，若能善用內部行銷，維持組織整體的高服務績效與執行力，使每個來運動的會員都笑著離開，良好的會員滿意度就能爲健身產業帶來光明的未來。Reichheld 與 Sasser (1990) 更進一步指出，滿意的顧客具有較高的忠誠度，而忠誠度高的顧客存在較高的再購意願，並對公司的營收、市場佔有率、投資報酬率或獲利能力皆有正向提升作用。

伍、結 語

蕭富峰(1998)認為隨著時代潮流的演進,以產品為中心的傳統行銷觀念必須加以改變,取而代之的是重視人性、以人為本的內部行銷。內部行銷的內涵,恰與健身產業之需求與特性相符合,於健身產業中實行內部行銷,為的是利用行銷的方法來帶領與激勵員工,提升員工的服務動機與服務績效,使外部顧客的滿意度為最大。尤其依姜慧嵐(2005)所提出,健身產業不若高科技或其他電子產業,具有難以複製的核心技術,健身產業要創造差異、營造競爭優勢,靠的不只是良好的俱樂部場址與硬體規劃,人力資源與服務績效才是最主要的關鍵,若能藉由內部行銷的充分執行,協調並整合企業整體的資源與力量,有效提升其服務品質與服務績效,必能創造利潤並打出品牌名聲。

引用文獻

- 伍忠賢(2003)。《管理學》。臺北市：三民。
- 李鴻旗(1997)。臺灣地區休閒俱樂部產業現況之探討。《一銀月刊》，42，62-77。
- 吳志淵(1999)。《企業內部行銷之探索性研究：以國內某石化場為例》。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- 姜慧嵐(2005)。健身產業人力運用現況與管理趨勢。《國民體育季刊》，145，76-82。
- 蔡明達、沈易利、蔣秀姿(2007)。僕人領導於健身產業之應用。《中華體育季刊》，21(1)，67-74。
- 蕭富峰(1997)。《內部行銷》。臺北市：天下雜誌。
- 蕭富峰(1998)。銀行內部行銷。《臺北銀行月刊》，28(5)，86-92。
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The free press.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing-managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sesser, W. E., & Arbeit, S. F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19, 61-65.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58(12), 3-5.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.