

從共創價值觀點探討公立大學游泳池經營

黃任閔 / 國立屏東大學

壹、前言

長期以來，人們總是在追求美好的消費體驗，透過對享受服務或使用產品時所產生的感受來建構價值的認知，意即在傳統經濟活動中，經由對等的過程，供應者與消費者完成了互動而產生了所謂的價值。然而，隨著網路經濟體系的興起，資訊的快速流動以及服務類型的轉變，組織的核心競爭力以及顧客所追求的價值已經有了不同的面貌。誠如管理大師 Drucker (1988) 的觀點，其指出面臨全球化與網路經濟的影響下，企業組織間發現必須依靠有效率的價值系統，因此，發展出了供應網路的新形態組織結構，如虛擬企業、全球生產網及延伸性企業等型態，如此方能在最短的時間滿足顧客的需求。Ramírez (1999) 亦指出，基於顧客價值理論 (customer value theory) 及價值共創 (value co-creating) 觀點，企業要創造或維持持久性的競爭優勢，除了須將企業資源進行有效配置外，更要關注企業外部利害關係人。換言之，「共創」意味著供應者與消費者間並非完全對等之關係，而是一種互助合作，供應者也可能為消費者，消費者也可以成為為供應者。

近年來，政府相關單位推動水域運動不餘遺力，例如，教育部體育署 (2014) 積極擴展學生水域運動體驗學習機會，培養學生游泳能力，以提升學生水中安全認知及自救能力，促進學生將水域運動列為終生運動之選擇。換句話說，游泳池做為學生培養游泳技能之場域則需投入更多的關注以落實各項計畫之實踐。

然而，學校游泳池在經營管理議題上仍有探究的空間，邱裕新 (2008) 即指出由於這幾年教育部逐年縮減各公私立大學校院的補助經費，因此必須自籌部分經費，而運動場地設施即是大學校院自籌經費的重要資源之一，目前大專校院採收費方式對外開放之運動場館，其中最普遍的即是游泳池，這也顯示了游泳池經營在學校自籌經費政策中的重要性。因而大專院校如何有效經營管理游泳池乃為校務發展之重要議題之一。另一方面，根據教育部 2015 年公布之 102 學年度學校體育統計年報資料顯示，102 學年度各級學校游泳池共有 483 座，其中包含 154 座室外游泳池以及 329 座室內游泳池，其中大專院校計類別有 76 間大專院校設有游泳池，具游泳池之學校設置率達 46.91%，為各級學校之首。由上可知，大專院校游泳池之相關管理議題有更多議題值得去進一步探究。

綜觀相關文獻，過去針對學校游泳池之研究多聚焦於經營模式 (王凱立，2000；許逢泰，2003)、服務品質 (黃文松，2005；蔡添全，2012)、委外經營 (趙大志，2006；張川鈴，2007；傅安榕，2011)、水質與安全 (Robert, Brian, Karen & Rob, 2008; Hsiao & Kostelnik, 2009) 等相關論述，很可惜的，針對如何提升學校游泳池價值的相關議題則較少被探討，有鑑於顧客價值的創造、傳遞及管理日趨受到管理者的重視，探討價值如何共創自然在經營管理上有其重要性，因此，本文乃以共創價值為出發點，並針對公立大學游泳池經營發展困境進行探究，進而提出建議以供相關單位為來在經營管理上的參考。

貳、共創價值

一、共創價值之意涵

長期以來，價值創造乃是組織研究領域重要之概念，原先產品的價值乃由供應者所制定，隨著市場多樣的挑戰和機會，供應者開始納進消費者的聲音，開啟共同合作的契機。誠如 Whiteley 與 Hessian (1996) 的看法，其認為企業須思考如何與顧客達到良好的互動，同時，深入了解顧客的需求來提供除了商品以外的額

外服務或體驗，藉此提升企業的競爭力。換言之，價值共創以有別於以往著重在唯獨企業能為組織帶來價值創造的觀點，企業必須創造出可以讓不同消費者分享他們獨特個人經驗的環境，透過企業與消費者間良好及有效的互動，才能創造出真正的企業價值 (Prahalad & Ramaswamy, 2004)。共創價值概念之發展由早期供應者與消費者兩造之關係逐漸演變成整個價值鏈，這樣的觀點也符應了Grönroos與 Voima (2013) 的看法，其認為共創價值行為將整個價值網視為生態系，組成分子包括價值鏈中所有成員、焦點廠商、供應商、競爭者及消費者等。亦即共創價值兼顧了需求面和供應面，更因為價值之互創而產生了新的價值。

二、共創價值之目的

誠如前述，共創價值乃透供應者以及消費者互助合作以創造出新的消費經驗為出發點，Kambil, Friesen, 與 Sundaram (1999) 則指出共創價值可讓顧客參與至每個不同的價值鏈中，透過與企業互動，磨擦出新的火花，不僅可使顧客提高忠誠度，亦提供給企業嶄新的機會，提出不同於以往的服務。翁欲盛 (2015) 更進一步闡述共創價值的目的，其認為「共創價值」目的為利益關係人進行集體價值創造，強調整合各方之「關鍵資源」，創造符合顧客價值主張產品及發展具價值差異化之服務，以達成收益目標，且必需謹慎處理價值分配公平性的問題，因為主觀的公平認知會影響「共創價值」活動的持續性及外部專屬之資源獲取成本。從上述所述之共創價值目的中可知，共創活動透過互助來創造新的經濟價值，此用意乃是期望透過多方面的互動和選擇讓消費者有更多的選擇以及讓供應商有更大的發揮空間。然而，亦有相關文獻指出，價值創造並不一定可導致價值獲取或價值專屬 (Ramírez, 1999)，因此，如何保有共創的價值則是供應者在價值共創出來之後必須加以思考的。

三、共創價值之機制

儘管共創價值產生了一加一大於二之綜效，然而，供應者並非憑空與消費者進行價值共創，因此需要適當的機制來加以運行。Prahalad 與 Ramaswamy (2004) 則明確指出要達到與顧客進行價值共創的目標，必須要建立四個機制以使企業能真正推出滿足消費者需求及肯定的商品或服務，包括：溝通對話 (dialogue)、資料的存取 (access)、資料的透明度 (transparency) 及利害關係 (risk-benefits) 等，亦即企業必須提供與消費者互動的平台，並確保彼此的溝通是建立在有興趣的議題上，而消費者是否能真正獲得正確且即時的相關資訊，亦會影響溝通的有效性，最後消費者亦必需清楚地得知其所獲得的利益後面所要承擔的風險為何，如此一來才能真正達到價值共創的目的 (馮國豪、戴士欽、賴文山，2013)。此外，Zhang 與 Chen (2008) 則提出顧客共創價值系統，其構面以顧客面為主，並指出關鍵共同創造活動對客製化具有正向影響性、關鍵共同創造活動對服務能力具有正向影響性以及服務能力對客製化能力具有正向顯著影響性，亦即在共創價值的過程中，如何在相互溝通之後進行客製化，並提供獨一無二的服務體驗則能創造出最大的價值。

參、我國公立大學游泳池經營困境

由於少子化以及社會發展趨勢之故，近年來，教育經費也日益縮減，對於設置游泳池的公立大學而言，每月固定有人事管理費以及水電費必須支出之外，亦有許多無形的管理壓力存在，例如學生或教職員的使用安全等問題。另一方面，占地廣泛的游泳池空間僅在特定時間提供給校內學生實施游泳教學用，則可說明對於此校內資源未能妥善加以運用，因此，如何在有效經營與維護方面則備感壓力。誠如李柏勳 (2016) 以國立大學游泳池為例而探討相關經營議題的研究中指出，游泳池使用後的經營管理牽涉許多層面，包括組織結構、營運資金、環境設備、人力資源及銷售策略等因素，這些因素皆會影響游泳池經營之成敗，牽一髮

而動全身，不可不察。綜合相關文獻可知，目前我國公立游泳池經營的困境可略述於下（沈志成，2012；國立中山大學，2015）：

一、室外游泳池易受天候之影響

目前並非所有的公立學校都有設置室內游泳池，因此室外游泳池往往因為雨季、冬季或是雷雨天候而無法使用，以至於降低實際能運用的時間有限，若再扣除寒暑假，則不僅對於學生課程的安排上有極大影響，另一方面，對於有開放外來給社區民眾使用的公立學校而言，勢必也減少了部分收入。

二、空間與時間之壓縮影響游泳池使用

由於部分公立學校有設置游泳校隊，集訓期間則和一般上課學生產生排擠效應，另一方面，在空間有限下，經常需要超過兩班一起上課，若再加社區一般泳客，則整體上課的環境常常過度嘈雜紛亂，不但影響教學的成效，同時也降低對外開放的品質。

三、場地設施過於老舊影響使用意願

部分公立大學之游泳池已經建置多年，因此設備多為老舊，甚至水道動線設計不良，加上缺乏周邊附屬設備，相較於更為新穎設備更齊全的校外游泳池，學校游泳池難以吸引顧客前來消費。

四、價格制定之難題

對公立大學游泳池而言，儘管學生以及教職為主要使用者，然而，部分學校為了開拓管理經費的來源，亦開放給社區民眾使用以滿足民眾之休閒需求，雖然是使用者付費，但是在基礎設施不如校外私人游泳池的情況之下，入場費卻也不能訂價過高，此外，學校內教職員工生也需有價格上的優待，如何訂出一合理之

價格則是經營者必須思量之處。

由上述可知目前公立大學游泳池經營上的困難，儘管有部分學校委託民間業者經營，透過協力合作以增進社會整體資源的整合利用，然而，有效的利用現有游泳池場地，並建立合宜的管理模式以滿足教職員以及社區民眾良好的運動環境才是公立大學游泳池管理者須追求的目標，因此，本文繼之透過共創價值理論進一步闡述公立大學游泳池未來經營上之可行之道。

肆、以共創價值應用公立大學游泳池經營管理

由上述可知目前我國公立大學游泳池所面臨的困境，透過共創價值的概念可知未來公立大學游泳池在經營管理上不能單單以供應者的角度來視之，而是與消費者共同針對目前所面臨的問題以及彼此的需求進行溝通對話。由於消費者的價值為企業之獨特資產，因為必須使之成為組織最大的優勢，透過上述Zhang 與Chen (2008) 所提之共創價值之機制，本文繼之提出幾點建議以供相關單位之參考：

一、妥善利用空間並制定客製化課程

針對游泳代表隊以及一般上課學生，建議校方能夠規劃個別之使用時段，例如游泳代表隊可以將使用時段提前，並由教練負責水上安全，若非不得已需要和一般學生一起上課，則建議能規劃出特定水道供游泳代表隊訓練之用，其餘水道則開放給一般學生使用，或者游泳代表隊可以利用其他有氧課程或是重量訓練課程來取代和一般學生重疊之時段。此外，由於價值共創乃須要與消費者溝通以制定較佳之方案，因次，針對社區民眾，建議能夠透過問卷或是詢問的方式，了解社區民眾的需求，例如幼兒班和成人班可以開設於夜間，而個別班則可視學校排課之情形安插於較不擁擠之時段，例如午間，如此一來，依照不同的客群以將空

間的使用加以客製化，游泳池管理者才有機會了解了解消費者內心的需求，並進一步滿足消費者。

此外，由於部分公立大學並未設置室內游泳池，導致室外游泳池易受天候之影響，形成了消費者的參與阻礙，從共創價值的機制中，建議學校游泳池管理者能事先對消費者因天候影響而須有的替代方案內容進行了解，例如，可以因應天候不佳而於室內開設相關的水上急救課程，或者搭配熱門節日或慶祝活動，如情人節、聖誕節、萬聖節、跨年等來創早出獨一無二的活動，不僅將天候所帶來的不便降至最低，同時也因為客製化的活動讓游泳池的能見度提升，進而提供消費者不同的體驗。

二、提升服務能力以彌補現況之不足

部分公立大學礙於經費之不足，短時間內並無法翻修游泳池之軟硬體設備，由共創價值的機制中可知，服務能力的提升則有助於消費者的體驗價值，建議公立大學游泳池管理者在服務作業流程的細節上能夠投入更多心力，例如盥洗室的清潔必須有專人定時仔細清理，或是游泳池水溫的務必精準控制等；在價格訂製上亦能符合消費者之使用習慣，好比做出臨時消費的顧客以及會員之間的差別訂價，以提高會員之價值同時也讓更多社區民眾可以參與游泳運動。另一方面，共創價值強調讓消費者參與價值鏈，因此，游泳池管理者除了主動積極詢問之外，也須觀察記錄消費者的需求，例如加入會員越久之消費者有可能對於設備的妥善率更為敏感，新加入的會員則有可能需要服務人員提供更多有關課程和使用上的相關資訊，透過這類貼心之服務而有機會使得消費者跳脫設備不足的印象，轉而因為自身的尊榮感和滿意度的提升而持續消費，透過將游泳池價值感的提升，也能讓消費者認為即使門票費用高一些也是值得的，此也是透過共創價值來解決公立大學游泳池營運經費不足之權宜措施。

伍、結語

隨著公立大學學校因社會結構的變化而在經營管理上面臨和以往不同的挑戰，然而，追求屬於自身的獨特資產仍為學校永續經營管理的不變守則之一，透過特有價值的塑造而成為有力的競爭優勢。共創價值的概念乃將消費者納入價值創造的過程中，讓不同的消費者分享他們的消費經驗，進而作為組織特有價值創造的參考，透過價值共創的機制，本文提出公立大學游泳池未來經營管理上的可行之道，透過消費者與供應者的相互合作來提升組織之價值。

參考文獻

- 王凱立 (2000) 。臺北市市立國民中學學校游泳池設施經營模式之研究 (未出版之碩士論文) 。國立臺灣體育學院，桃園縣。
- 李柏勳 (2016) 。臺灣公私協力經營學校游泳池之研究-以國立大學游泳池為例 (未出版之碩士論文) 。國立臺中教育大學，台中市。
- 沈志成 (2012) 。台南地區公立游泳池經營現況之研究 (未出版之碩士論文) 。亞洲大學，台中市。
- 邱裕新 (2008) 。公立大學校院溫水游泳池對冬季使用者參與動機與滿意度之研究—台北地區為例。臺灣水域運動學報，1，51-70。
- 翁欲盛 (2015) 。關係品質與共創價值行為關係之研究 (未出版之碩士論文) 。國立高雄第一科技大學，高雄市。
- 國立中山大學 (2015) 。國立中山大學發展水域活動五年計畫。2016年3月5日，取自：[:ph.osa.nsysu.edu.tw/ezfiles/37/1037/.../pta_7013_2317497_25150.docx](http://ph.osa.nsysu.edu.tw/ezfiles/37/1037/.../pta_7013_2317497_25150.docx)
- 張川鈴 (2007) 。我國學校游泳池委外經營之研究。未出版之博士論文，國立臺灣師範大學，台北市。
- 教育部體育署 (2014) 。教育部體育署補助推動學校游泳及水域運動實施要點。2016年3月1日，取自：
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL046158&KeyWordHL=&StyleType=1>
- 教育部體育署 (2015) 。學校體育統計年報。2016年3月1日，取自：
<http://www.sa.gov.tw/wSite/ct?xItem=14767&ctNode=248&mp=11>
- 許逢泰 (2003) 。學校游泳池經營模式之探討—以臺北縣為例 (未出版之碩士論文) 。國立臺灣師範大學，台北市。
- 傅安榕 (2011) 。學校游泳池自營與委外經營之服務品質、消費者行為及滿意度之研究 (未出版之碩士論文) 。玄奘大學，新竹市。

- 馮國豪、戴士欽、賴文山 (2013)。地方文創產業之價值共創：產官學夥伴關係之觀點。《東吳經濟商學學》，82，1-33。
- 黃文松 (2005)。學校游泳池使用者服務品知覺之研究-以台北縣立高中為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 趙大志 (2006)。公立學校游泳池委外經營之顧客參與行為與滿意度研究—以政大附中游泳池為例 (未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 蔡添全 (2012)。游泳池服務品質、顧客滿意度與忠誠度之研究—體育大學、新竹教育大學及輔仁大學經營模式分析 (未出版之碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- Drucker. P. F. (1988). *Peter Drucker on the profession of management*. Paperpresented at the The President and Fellows of Harvard College.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of valuecreation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.
- Hsiao, R., & Kostelnik, R. (2009). Are university swimming pools safe? A model topredict the number of injuries in Pennsylvania University swimming pools. *International Journal of Aquatic Research and Education*, 3, 284-301.
- Kambil, A. Friesen, G. B., & Sundaram, A. (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook*, 2, 38-43.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(4), 5-14.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Robert, L., Brian, C., Karen, R., & Rob, D. (2008). Are New Zealand School and Municipal swimming pools clean and safe? *Environmental Health*, 8(1), 50-54.

Whiteley, R., & Hessian, D. (1996). Customer-centered growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality*, 6(5), 47-52.

Zhang, X., & Chen, R. Q. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.

