

## 以價值共創觀點探索運動市場互惠行銷模式

王豐家 / 國立臺灣師範大學體育學系

鄭志富 / 國立臺灣師範大學體育學系

### 摘 要

服務，長期以來為消費市場所重視的焦點。在行銷市場競爭的環境中，如何有效的提供良好的服務內容，亦為企業永續經營之關鍵。當前，服務模式與運動市場行銷成效日益密切結合，在競爭激烈的運動行銷市場，如何在強調互動的運動服務市場中，透過創新服務提升競爭優勢，並在行銷歷程中與消費者創造共同價值，乃為運動市場當前即不容緩的重要議題。有鑑於此，本文旨在將價值共創之概念推導至運動市場中，並依據所產生之顯要創新服務模式，深化運動市場行銷模式之理論基礎。同時，盼能優化運動市場服務模式之外，希冀有助於運動市場創新服務行銷模式發展之應用。

**關鍵字：**創新服務、互動行為、互惠資源、行銷成效

## 壹、前言

服務的概念，長期以來為消費市場所重視的焦點。在行銷市場競爭的環境中，如何有效的提供良好的服務內容，亦為企業永續經營之關鍵。隨著強調服務概念日趨受到關注，在經營者服務供給與消費者服務接收變化過程，逐漸受到學者的重視 (Ballantyne & Varey, 2006; Kotler, 2000; Sierra & McQuitty, 2005; Vargo & Lusch, 2017)。就運動市場而言，當前運動服務產業蓬勃發展，人人皆知提供「良好服務」亦能獲得消費者之青睞，促使當前運動服務產業形成混亂經營的戰國時代，透過多元的行銷話術等，雖成功吸引運動消費者關注，卻忽略運動消費者實質需求，導致運動服務產業服務品質降低，紛紛出現諸多業者產生經營危機 (Funk, Lock, Karg, & Pritchard, 2016; Kim, Smith, & Kwak, 2018)。因此，對運動服務產業而言，是否達成其行銷目的與財務營收的營運目標，實踐良好服務與確保服務品質，實為關鍵之因素，而服務則扮演舉足輕重之角色。

Vargo 與 Lusch (2008a) 提出新興服務模式，即服務主導邏輯 (service-dominant logic) 為行銷概念的基礎，進一步強調透過創新服務 (innovative services) 模式進而與消費者產生價值共創 (co-creation of value) 之行銷成效 (Normann, 2001; Vargo & Lusch, 2008a)。根據服務主導邏輯 (service-dominant logic) 之概念，服務提供者與受益者 (顧客) 彼此進行互動與交換的主要目的，是透過雙方資源的運用與整合來共同創造價值。除此之外，Jaakkola 與 Alexander (2014) 透過服務主導邏輯 (SDL) 理論框架與服務系統觀點發現，兩者之間的存互惠互利的關係，且藉由此關係能共創新市場的價值與豐沛行銷資源。另一方面，價值共創 (co-creation of value) 除了開發新消費者市場之外，亦會透過提供創新服務的行為，創造新顧客族群且提高既有消費者之忠誠度與購買意願，且維持企業在市場的競爭優勢 (Jaakkola & Alexander, 2014; Ordanini & Parasuraman, 2011; Vargo & Lusch, 2016)。然而，在人際間相互支持的互動過程中，亦往往蘊含著交換的成分，在消費市場中服務人員的表現對於提

供服務的成功或失敗至關重要，服務人員展現的行為和態度亦會影響消費者對所接收的服務的感知 (Bowen, 1990; Levitt, 1981; Ozment & Morash, 1994; Vargo & Lusch, 2017)。

綜論上述，服務模式與運動市場行銷成效日益密切結合，而多數研究聚焦於消費者行為需求或單項行銷策略擬定之探討，以創新服務為核心探討運動消費者行為的研究議題則較少被開發，在競爭激烈的運動行銷市場，如何在強調互動的運動服務市場中，透過創新服務提升競爭優勢，並在行銷歷程中與消費者創造共同價值，亦為運動市場當前即不容緩的重要議題。有鑑於此，創新服務亦為一種創造價值之行銷模式，此價值需從消費者角度衡量，同時，與消費者共同創造之價值。誠如上述，本文旨在將價值共創之概念推導至運動市場中，並依據所產生之顯要創新服務模式，深化運動市場行銷模式之理論基礎。同時，期盼能優化運動市場服務模式之外，希冀有助於運動市場創新服務行銷模式發展之應用。

## 貳、價值共創 (co-creation of value) 之具體意涵

本研究採用價值共創為立論觀點，以說明運動市場供給 (運動服務業者) 與接收 (運動消費者) 如何透過互惠行為之歷程，創造兼具經濟價值、社會價值與個人化認知價值之運動市場創新服務模式。Bakutyte 與 Grundey (2012) 認為在價值創造理論的思考邏輯中，價值意義優劣由消費者斷定，而周邊相關的利害關係人在消費產品或提供服務的過程中亦會伴隨產生價值，此稱之為價值共創 (value co-creation)。而價值共創的思維邏輯，其強調整合資源是要形成資源網絡，使網絡成員皆透過資源的互動與整合創造新資源，同時創造更多的新價值 (Ranjan & Read, 2016)。

除此之外，在服務主導邏輯概念框架中，強調價值共創的概念論述中 (Vargo & Lusch, 2008a, 2016)，亦將資源區分為操作性資源與被操作性資源，並透過資源的互動與整合，也就是彼此間互補的資源互補，進而發揮多方資源的效益。然

而，近期相關研究透過實證研究之方式，陸續彙整與深化服務主導邏輯價值共創理論框架，如：透過服務創新之概念框架，制定了一套企業組織營運前因與後果假設，其針對企業組織績效指標進行預測與評估 (Ordanini & Parasuraman, 2011)，亦或是重新論述服務主導邏輯理論價值共創變化歷程，其強化價值共創具體內涵，同時強調市場行銷運作機制之下，必須透過價值共創進而創造更多新興價值的過程 (Vargo & Lusch, 2008a)，而這些研究彙整分析，都提供後起研究者對該理論的理解。另一方面，因為價值是獨特的情境經驗產物，皆透過消費者經驗的覺知 (FitzPatrick, Davey, Muller, & Davey, 2013)。基於此，將價值概念提升至整體概念運作之核心觀點，其主張以消費者為中心，協同服務提供者與消費者來共創價值 (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b)。而 Tsotsou (2016) 指出經創新服務模式，使當前消費者已不再為價值的被動接收者，而成為價值共同創造者，乃為創新服務所帶來的最大價值。同時，相關研究皆證實在行銷市場情境中，消費者具有鮮明的特徵，亦擁有整合資源的能力和價值共創的意願，如：視消費者為價值創造夥伴，共同為此目標努力，建立與消費者之間信任與認同 (FitzPatrick et al., 2013; Kolyperas, Maglaras, & Sparks 2018; Shaw, Bailey, & Williams, 2011)，促進消費者更願意投入自身資源、知識、經驗等，使消費者在創新服務歷程，產生最佳化之價值共創。

綜合而言，價值共創的內涵即強調行銷市場中，將組織與消費者互為主體，經由溝通並創造雙方之間共同價值，而不論稱為共同創造或是提供，此觀念於根本上屬於某種社會行為，不能被簡化為生產、消費或交換等活動 (Vargo & Lusch, 2004, 2008b)，故運動市場價值共創的核心應為強調它們的生產與消費是同步進行之歷程。同時，它將所有行為者（強調消費者），置於創造價值過程之核心，在在顯示有別於傳統行銷模式中顧客或受惠者，所扮演的角色。基於此，價值共創重點在於「互動」管理，而管理好「互動關係」就可事先規劃處理能預知與想像的問題。換言之，價值共創對於運動市場的看法是「促成互動」管理的議題。由於價值共創於運動市場是整體的動態關係，因此如

何讓運動經營業者與運動消費者彼此間資源產生互動，一起解決共同與個別的問題，實為運動市場創新服務之核心關鍵。

### 參、互惠行銷模式之具體意涵

行銷 (marketing) 係指以市場需求與企業營利為導向，透過分析、定位、產品、訂價、通路、促銷等策略組合，其滿足目標市場的需求和期望，以達成組織目標的歷程 (王豐家、鄭志富、羅文蔚，2016；Kotler, 2000)。然而，對於服務業而言，服務提供者與消費者接收的歷程，亦強調人際之間的關係互動，並期待藉由良好互動過程，進而提升消費者對服務的滿意度，同時服務提供者與消費者間，亦會產生的關係連結，即是所謂的互惠行銷。就運動市場結構而言，其具備服務性與非營利性的組織經營型態，由於運動市場伴隨社會環境與國際趨勢而有所變遷，因此，運動經營業者應可透過互惠行銷歷程，與運動市場的內外部利害關係人，進行價值交換與價值創造的活動進而優化運動市場，產生創新服務模式。

行銷市場運作強調服務最終利基目的亦為追求消費者滿意，同時服務對於消費者而言，具主觀成分的認知與感受，難以確切的評估。當前，運動市場經營競爭激烈，如何在強調互動的運動服務市場中，使運動消費者建立良好的消費感受，將為企業帶來利潤，提升服務業者的競爭優勢乃為運動經營業者所重視的焦點。除此之外，在重視互動服務的運動市場中，供給與接收之間的雙向行為變化歷程，乃為行銷市場相關研究所關注的研究議題。為此，在運動情境中扮演服務提供角色之運動經營業者應注重互惠行銷模式應用於運當今運動市場中，尤其顯得重要。同時，瞭解運動消費者對於互動互惠的服務行為整體實際感受與認知，進而衡量運動經營業者之創新服務模式成效，在競爭激烈的運動服務市場，實有其應用之必要性。

依據上述，可知互惠行銷模式方便運動市場的經營業者與消費者緊密結合，並能夠向運動市場周邊利害關係人傳達該運動組織的特色與優勢，與其它競爭業

者有所區隔，進而吸引更多消費者的關注與參與，有助於展現良好組織績效。基於此，互惠行銷亦強調與消費者間互動的關係，乃為運動服務的核心價值所在。

## 肆、價值共創-互惠行銷模式應用於運動市場

### 一、價值共創歷程 - 強化異業市場資源連結

價值共創的過程係由傳統行銷市場競爭關係轉化為共創價值的經營模式 (Ranjan & Read, 2016)。因此，運動市場需偕同周邊業者資源，尤如不同性質運動產業垂直合作，經生產、銷售，及多元促銷活動搭配等，攜手合作創建新市場平台。同時，藉由異業合作與同盟，形成運動服務產業共同核心資源網絡，並確認個別企業不同的競爭優勢，進行整合與合作交流，除了降低經營成本之外，亦可創造綜效資源連結平台，提升運動服務業整體競爭力。

### 二、價值共創方法 - 活化彼此資源網絡系統

創值共創的過程，亦包含與顧客互動以活用彼此資源 (Vargo & Lusch, 2016)。而經營業者與消費者於互惠過程中，相互交換含括了產品、服務、體驗評估，及回饋等資訊，此歷程不僅提升彼此認知資源，同時增加消費者自身的參與度，改善傳統市場交易模式的認知差距 (Normann, 2001)。如前所述，互惠歷程產生彼此互動行為，而互動本身為一種新價值來源，因為它具有話語及行為的性質，並引發社會實踐。基於此，運動市場業者應主張實踐資源整合與價值共創之概念，如與鄰近社區運動結合，並透過運動參與的過程，修正具體服務行為，亦如在運動課程之前與消費者互動-腦力激盪，使消費者自身也有相關運動經驗或是想法，透過集思廣益的交流，建立彼此之間的網絡系統，並藉由該系統持續完善運動服務具體內容，進而提升運動之價值。

### 三、價值共創運用 - 優化資源互惠模式

運動服務業所提供的服務具有無形性的特質，在運動情境中，該服務行為在傳遞過程與消費者互動頻繁，形成一種互惠模式。因此，服務人員提供的服務品質，其成為影響績效與消費者再購意願知重要因素。基於上述，建立長久競爭優勢的前提，乃為重視運動專業人力資源的培育，以提高服務品質，增加運動服務業利基資源。除此之外，應建立運動服務人員具備創新服務的概念，如：主動性關懷顧客服務行為亦或是從人力培育訓練的環節中，培養職員具備創新服務的概念，進而形塑個人彈性應變能力。在競爭激烈的運動服務產業中，具備創新服務思維與彈性的應變能力之職員，不僅能補足行銷人力上的缺口，亦可能營造與運動消費者生命共同體之互惠模式，創造彼此的共同價值，為該企業創造龐大的行銷效益。

### 伍、結語

當前，運動市場之間的競爭日益激烈，市場中消費者多元的需求與資訊不斷增加，價值創造變得越來越重要。然而，在運動服務產業相關研究中，經營業者如何提供服務與消費者如何接收服務之間互動過程及影響因素仍較少探討，形成重要的議題，為朝向永續發展且振興經濟的運動服務產業，實有其探究其運動服務歷程之重要性。因此，期盼透過本文的概念性研究分析，探討價值共創理論應用運動情境的影響，同時擴展該議題在運動消費情境的發展，深化運動管理的理論視野，並且為實務界提供價值共創的創新服務具體概念，強化運動服務產業的行銷模式和提供實務管理的建議。

## 參考文獻

- 王豐家、鄭志富、羅文蔚 (2016)。女性健身市場行銷策略之探討。 *中華體育季刊*, 30(4), 279-286。 doi: 10.6162/SRR.1999.46.31
- Bakutyte, S., & Grundey, D. (2012). Identifying the gap in value creation at universities: The consumer's perspective. *Economics & Sociology*, 5(1), 96-110. 1037957541
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, 6(3), 335-348. doi: 10.1177/1470593106066795
- Bowen, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of marketing science*, 18(1), 43-49.
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, 86-98. doi: 10.1016/j.tourman.2012.11.009
- Funk, D., Lock, D., Karg, A., & Pritchard, M. (2016). Sport consumer behavior research: Improving our game. *Journal of Sport Management*, 30(2), 113-116. doi: 10.1123/jsm.2016-0028
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. doi: 10.1177/1094670514529187
- Kim, Y., Smith, R. D., & Kwak, D. H. (2018). Feelings of gratitude: A mechanism for consumer reciprocity. *European Sport Management Quarterly*, 18(3), 307-329. doi: 10.1080/16184742.2017.1389973



- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2018). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 1-20. doi: 10.1080/16184742.2013.866302
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37-44.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. West Sussex, England: Wiley.
- Ordanini, A. & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23. doi: 10.1177/1094670510385332
- Ozment, J., & Morash, E. A. (1994). The augmented service offering for perceived and actual service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 352-363.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9. doi: 10.1108/10878570410699249
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi: 10.1002/dir.20015
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. doi: 10.1007/s11747-014-0397-2
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207-214. doi: 10.1016/j.tourman.2010.05.020

- Sierra, J. J., & McQuitty, S. (2005). Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. *Journal of Services marketing*, 19(6), 392-400. doi: 10.1108/08876040510620166
- Tsiotsou, R. H. (2016). A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11-12), 478-509. doi: 10.1080/02642069.2016.1255731
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.18.24035
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.004
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. doi: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. doi: 10.1007 / s11747-015-0456-3
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001