

# The Comparative Research of the Strategic Management for Sports Fitness Clubs between China and Taiwan

李俊霖、李勝雄

E-mail: 9701153@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The Comparative Research of the Strategic Management for Sports Fitness Clubs between China and Taiwan Student: Lee, Juan-lin Advisor: Prof. Lee, Sheng-Shyong Da-Yeh University ABSTRACT The study aims at using Kaplan & Norton(1999) 's "Balanced Scorecard" to discuss Sports Fitness Clubs' strategic management and performance appraisal in Taiwan and China. The main purpose of this study is to discuss the strategic management of Sports Fitness Clubs in Taiwan and China to show vision and strategic target. This survey population included persons and managers of Sports Fitness Clubs. The total of 113 samples were collected back. Among them, 16 samples are incomplete and the rest 97 samples were completely finished as valid good. The major discovery of this study indicates that Sports Fitness Clubs in Taiwan and China respective focus on "Process" and "Learning" perspective. Generally, Sports Fitness Clubs in Taiwan and China emphasis on Process perspective. In addition, Taiwan and China had significant difference aspect in "assets and risk management of financial perspective", "product process and transit efficiency of process perspective", "matching level between organization and personnel of learning perspective". Key Words: balanced scorecard, sports fitness clubs, strategic management, performance appraisal

Keywords : balanced scorecard ; sports fitness clubs ; strategic management ; performance appraisal

## Table of Contents

內容目錄 中文摘要 . . . . .	iv	英文摘要 . . . . .	iii
. . . . . iv 誌謝辭 . . . . .		v 內容目錄 . . . . .	
. . . . . vi 表目錄 . . . . .		viii 圖目錄 . . . . .	
. . . . . ix 第一章 緒論 . . . . .	1	第一節 研究背景與動機 . . . . .	1
. . . . . 1 第二節 研究目的與目的 . . . . .	4	第三節 待答問題 . . . . .	4
. . . . . 5 第四節 研究範圍與限制 . . . . .	5	第五節 名詞釋義 . . . . .	5
. . . . . 7 第六節 研究的重要性 . . . . .	7	第二章 文獻探討 . . . . .	8
12 第一節 運動產業與運動休閒中心之意涵 . . . . .	12	第二節 運動休閒中心發展現況 . . . . .	24
第三節 經營策略 . . . . .	33	第四節 績效評估 . . . . .	36
第五節 平衡計分卡 . . . . .	41	第六節 相關文獻彙整 . . . . .	47
第三章 研究方法與步驟 . . . . .	52	第一節 研究方法 . . . . .	52
第二節 研究對象 . . . . .	53	第三節 研究工具 . . . . .	54
第四節 研究步驟 . . . . .	57	第五節 問卷設計 . . . . .	59
資料分析與處理 . . . . .	61	第六章 研究結果與分析 . . . . .	63
本分佈 . . . . .	63	第二節 樣本敘述性統計分析 . . . . .	67
分析 . . . . .	72	第四節 因素分析 . . . . .	73
中國運動休閒中心經營績效現況分析 76		第五節 台灣與中國運動休閒中心經營績效差異分析 79	
. . . . .	81	第六章 結論與建議 . . . . .	
. . . . .	83	第一節 結論 . . . . .	81
. . . . .	83	第二節 研究建議 . . . . .	81
. . . . .	83	參考文獻 . . . . .	85
問卷 . . . . .	106	附錄A 台灣地區訪談	
. . . . .	106	附錄B 中國地區訪談問卷 . . . . .	110

## REFERENCES

參考文獻 一、中文部分 中華民國有氧體能運動協會(2000), 台灣健身房(體適能中心)設施及管理之研究, 台北:行政院體育委員會。方進隆等(1999), 國民體適能促進策略研究, 台北:行政院體育委員會。王文科(1997), 教育研究法, 台北:五南圖書。Kelly, J. R. (2000), 休閒導論(王昭正譯), 台北:品度圖書。台北市政府主計處編製(2000), 中華民國臺北市家庭收支概況調查報告, 台北:編製者發行。行政院主計處編製(1996), 中華民國行業職業標準分類, 台北:編製者發行。行政院主計處(1998), 工商及服務業普查[線上資料], 來源: <http://www.dgbase.gov.tw/census~n/two/CSN/HOME.HTM> 行政院主計處(2000), 台灣社會發展趨勢調查報告 - 休閒生活與時間應用[

線上資料]，來源: <http://www.dgbase.gov.tw/census~n/two/HT42.HTM> 行政院體育委員會(2001)，中華民國體育統計，台北:著者發行。行政院主計處編製(2001)，九十年台灣經濟發展情勢綜合分析，台北:編製者發行。行政院主計處編製(2007)，中華民國統計月報，台北:編製者發行。行政院主計處編製(2007)，台灣經濟發展情勢綜合分析 - 國民所得統計摘要，台北:編製者發行。江盈如(1999)，大台北健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度及滿意構面重視度之研究，國立交通大學經營管理研究所未出版之碩士論文。Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999)，平衡計分卡:資訊時代的策略管理工具(朱道凱譯)，台北:臉譜，(原文於1996年出版)。牟鍾福(2002)，台灣民眾運動休閒設施需求研究，台北:行政院體育委員會。李敏玲(1997)，運動連鎖服務業生命週期與經營策略之研究，國立體育學院體育研究所未出版之碩士論文。李鴻旗(1997)，台灣休閒俱樂部產業現況之探討，一銀月刊，42(3)，62-77。李誠志(2001)，美國體育產業怎麼玩、怎麼賺錢[線上資料]，來源: <http://www.newad.net/Myweb4/gapjian/2001-5/38.htm> Babbie, E. (2005)，社會科學研究方法(李美華等譯)，台北:時英，(原文於1998年出版)。李建華，方文寶(1996)，企業績效評估理論與實務，台北:超越。李忠星(1993)，休閒渡假中心經營成功關鍵因素之研究，私立文化大學觀事業研究所未出版之碩士論文。李俞麟(2004)，游泳俱樂部會員參與行為與滿意度之研究:以寬明游泳池俱樂部為例，私立輔仁大學體育研究所未出版之碩士論文。李惠真(2002)，運動健身俱樂部公共關係運作模式分析:以佳姿氧身工程館為例，國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所未出版之碩士論文。李長貴(1997)，績效管理與績效評估，台北:華泰。Crossley, J. C. & Jamieson, L. M. (2001)，商業遊憩(杜淑芬譯)，台北:品度，(原文於1998年出版)。沈淑貞(1999)，桃竹苗運動俱樂部服務品質與會員滿意度之研究，國立師範大學體育學系未出版之碩士論文。沈宜臻(2001)，連鎖健身俱樂部會員商店印象與忠誠度之研究，國立政治大學廣告學系未出版之碩士班碩士論文。吳安妮(2002)，淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念，會計研究月刊，198(5)，26-32。吳安妮(2003)，平衡計分卡之精髓、範疇及整合，會計研究月刊，211(6)，45-55。吳昌泰(2005)，愛上運動 - 健身房篇[線上資料]，來源: [http://www.commonhealth.com.tw/New\\_Life/summer/000730-1.asp](http://www.commonhealth.com.tw/New_Life/summer/000730-1.asp) 吳政謀(2005)，運動健身俱樂部參與行為、服務品質、滿意度與忠誠度之研究 - 以奔放主題運動館為例，台北市立體育學院運動科學研究所未出版之碩士論文。吳陳忠(2003)，休閒俱樂部服務品質與顧客滿意之研究:以台北圓山聯誼會為例，國立大學企業管理學系未出版之碩士論文。吳聰裕(2005)，高雄市健康適能俱樂部服務品質與員整體滿意度之研究，私立大葉大學休閒事業管理學系未出版之碩士論文。何恆東(2004)，運動健身俱樂部服務品質評級模式建構之研究，國立台灣體育學院休閒運動管理研究所未出版之碩士論文。何素素(2003)，財務比率分析應用於企業診斷之研究 - 以台灣上市櫃公司為例，私立大葉大學研究所未出版之碩士論文。宋曉婷(2001)，台北市健康俱樂部會員轉換行為之研究，私立朝陽科技大學休閒事業管理研究所未出版之碩士論文。巫昌陽(1992)，臺北市YMCA游泳教室成人消費行為之研究，國立體育學院體育研究所未出版之碩士論文。呂銀益，依智麒(1997)，運動俱樂部發展趨勢之探討，台灣體育，90，2-5。周齊武，Haddad，吳安妮，施能錠(2001)，探索實施平衡計分卡可能遭遇之問題，會計研究月刊，183(2)，63-74。林東泰(1992)，休閒教育與其宣導策略之研究，台北:師大書苑。林忠程(1995)，台北市游泳運動俱樂部市場區隔之研究，國立體育學院體育研究所未出版之碩士論文。林家宇(2001)，精選六家大台北熱門健身房[線上資料]，來源: <http://www.ha-life.com/layout/20010416/20010419.htm> 林房儂(2004)，我國運動休閒產業發展策略之研究，台北市:行政院體育委員會。林登雄(2001)，建構企業整合績效評估新模式 - 以提昇企業診斷能力。私立義守大學管理科學研究所未出版之碩士論文。柯承恩，羅澤裕(1998)，跨世紀管理控制新方法-平衡計分卡規劃與設計之本土經驗，會計研究月刊，155(10)，28-38。周凡鈞(2003)，休閒健康俱樂部顧客滿意度、便利性、口碑、與再購相關性之研究:以大台北為例，私立中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。周文賢(2003)，服務業管理，台北:空中大學。周文賢，魏銘佐(2000)，企業預測:理論架構與實務運作，台北:華泰。周君佩(1999)，踰越/愉悅的身體政治 - 女子三溫暖的女性休閒經驗與空間意義，國立台灣大學建築與城鄉研究所未出版之碩士論文。周國政(1989)，專家系統在財務診斷上應用之研究，國立中山大學企業管理學系研究所未出版之碩士論文。周文賢，吳金潮(1996)，碩士論文撰寫方法，台北:華泰文化。周凡鈞(2002)，休閒健康俱樂部顧客滿意度、便利性、口碑、與再購相關性之研究:以大台北為例，私立中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。洪聖惠(2001)，健康休閒俱樂部之商圈經營研究，私立輔仁大學應用統計研究所未出版之碩士論文。施佑冠(2002)，台灣健康俱樂部之服務品質對顧客滿意度與再購意願的影響，私立大同大學事業經營研究所未出版之碩士論文。姜慧嵐(1994)，淺談體適能中心/俱樂部的規劃，中華體育，8(1)，55-57。姜慧嵐(1999)，美國健康體適能俱樂部產業現況分析，大專體育，43，94-99。姜慧嵐(2001)，台灣健康體適能俱樂部產業之研究，私立中國文化大學運動教練研究所未出版之碩士論文。姜慧嵐(1994)，淺談體適能中心/俱樂部的規劃，中華體育，8(1)，55-57。姜慧嵐(2002)，淺談臺灣健康俱樂部產業概況，國民體育季刊，135，33-37。馬君梅(2000)，實用企業診斷學，台北:超越企管。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。高俊雄(1995)，運動休閒產業經營管理面臨的挑戰，大專體育，17，13-17。高俊雄(1996)，台北市健康體適能俱樂部經營管理型態之研究，運動休閒管理論文集(1)(pp.291-313)，台北:品度。高俊雄(1996)，休閒概念面面觀，國立體育學院論叢，6(1)，69-78。高俊雄(1997)，臺灣運動服務業之發展概況，國民體育季刊，26(3)，135-143。高俊雄(2002)，運動服務管理—理論與實務，桃園:志軒。許士軍(2000)，績效評估，台北:天下。程紹同(1998)，國內運動休閒與體適能企業之概況介紹及經營策略分析，桃園文教，5，29-36。范智明(1999)，台北市運動健身俱樂部會員消費者行為之研究，國立師範大學體育學系碩士班論文未出版之碩士論文。唐學斌(2002)，休閒學概論:休閒遊憩觀光餐旅運動健康社會人生論叢，台北:豪峰。孫美蓮(1998)，我國運動健身休閒俱樂部運作模式分析，大專體育，39，144-148。涂志賢(1999)，健康體適能俱樂部策略規劃分析之個案研究，國立體育學院論叢，10(1)，143-162。徐監白(2000)，俱樂部的經營管理，台北:揚智文化。陳伯璋(1990)，教育研究方法的新取向在 - 質的研究方法。台北:南宏圖書。陳美玲(1997)，從成人發展觀點探討嘉義成人休閒態度、休閒參與及其相關因素，國立中正大學成人及繼續教育研究所未出版之碩士論文。陳思倫，歐聖榮，林連聰(1998)，休閒遊憩概論，台北:國立空中大學。陳金冰(1991)，休閒俱樂部行銷策略之研究，國立體育學院體育研究所未出版之碩士論文。陳秀華(1993)，健康體適能俱樂部會員消費者行為之研究。國立體育學院體育研究所未出版之碩士論文。陳景森(1996)，運動健康俱樂部服務品質之實證研究:以中興健身俱樂部為例，國立台灣師範大學體育研究所未出版之碩士論文。陳麒文(2002)，健康休閒俱樂部顧客流分析模式之研究，私立輔仁大學體育學系碩士論文未出版之博士論文。陳泉源(2003)，健康俱樂部會員消費行為之個案研究。國

立體育學院體育研究所未出版之博士論文。陳泉源(2003), 健康俱樂部會員消費行為之個案研究。國立台灣體育學院體育研究所未出版之碩士論文。陳萬淇(1995), 個案研究法, 台北:華泰。陳有村(2002), 消費者選擇運動休閒俱樂部考量因素之探討:以太平洋都會生活俱樂部為例, 私立輔仁大學體育學系碩士班未出版之碩士論文。陳人麟(1985), 臺北市市民休閒行為之研究, 國立臺灣大學商學研究所未出版之碩士論文。陳文敏(1999), 社區俱樂部的開發與經營, 空間雜誌, 119, 57-63。張紹勳(2001)。研究方法。台中:滄海書局。張良漢(1997)。選擇健康體適能俱樂部考量因素探討, 國民體育季刊, 26(2), 107-113。張良漢(1999)。參與健康運動俱樂部因素之探討, 台灣體育, 88, 57-59。張良漢(1998), 健康體適能俱樂部會員生活型態與消費者行為及滿意程度之調查研究 - 以臺中名仕健康俱樂部為例, 國際大專運動教練研討會論文集(pp.378-388), 臺北:大專體總。張慧如(2001), 台灣鄉村俱樂部服務品質與顧客滿意度對入會意願影響之研究, 私立中華大學科技管理研究所未出版之碩士論文。張憶茹(2002), 亞力山大健康休閒俱樂部顧客關係管理之研究, 國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所未出版之碩士論文。游明宏(1991), 商務俱樂部市場區隔之研究, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。張宮熊, 林鈺琴(2002), 休閒事業管理, 台北:揚智文化。張宮熊(2002), 休閒事業概論, 台北:揚智文化。黃士鑑(1991), 企業經理人休閒俱樂部消費行為之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。黃永吉(2001), 醫院建構平衡計分卡之研究:以雲林縣某教學醫院為例, 國立雲林科技大學工業工程與管理研究所未出版之碩士論文。黃晉瑩(1997), 休閒渡假中心的服務品質與顧客滿意、顧客重視之實證研究, 私立東海大學管理研究所未出版之碩士論文。黃賢哲(2004), 運動健身俱樂部消費者商店印象與再次購買意願之研究, 國立雲林科技大學休閒運動研究所未出版之碩士論文。黃冠璋(2002), 會員制俱樂部之關係行銷活動透過會員承諾之中介效果對會員行為之影響, 私立東吳大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。黃建霖(2002), 健康體適能俱樂部人力資源管理實務與組織績效關係之研究, 國立臺灣師範大學體育學系碩士班未出版之碩士論文。黃筱婷(2002), 尋求馴囚 - 健身俱樂部參與者健康與休閒的消費實踐, 國立東華大學族群關係與文化研究所未出版之碩士論文。黃鴻斌(2003), 健康體適能俱樂部會員參與動機、顧客滿意度及忠誠度關聯性研究 - 以金牌健康體適能俱樂部為例, 私立南華大學旅遊事業管理研究所未出版之碩士論文。黃鵬飛(1975), 企業財務診斷之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。Hill, C. W. L. and G.R. Jones(1999), 策略管理(4版)(黃營杉譯), 台北:華泰, (原文於1998年出版)。曾麗娟(2001), 應用行動研究改善運動健身俱樂部服務品質之個案實證研究, 國立台灣體育學院體育研究所未出版之碩士論文。曾麗芬(2001), 實施平衡計分卡之問題研究, 國立政治大學會計系未出版碩士論文。曾國雄等(1994), 休閒渡假中心消費者認知特性之研究, 戶外遊憩研究, 7(3), 1-22。葛東萊(2001), 圖解式經營分析, 台北:書泉。彭淑美(1999), 營利性運動休閒健身設施之經營管理, 國民體育季刊, 26(2), 89-94。劉文平(1993), 經營分析與企業診斷—企業經營系統觀, 台北:華泰。劉永隆(1993), 會員俱樂部連鎖經營之研究, 私立中國文化大學觀光事業研究所未出版之碩士論文。蔡智仁(1996), 都市俱樂部市場區隔與定位分析之研究, 私立淡江大學管理科學研究所未出版之碩士論文。蔡宏仁(2000), 渡假俱樂部會員卡購買行為之研究:以小墾丁綠野渡假村為例, 私立朝陽科技大學事業管理系未出版之碩士論文。蔡士傑(2005), 運動健身俱樂部服務品質、顧客滿意度與再購意願之研究:以桑富士運動俱樂部為例, 國立台灣師範大學體育研究所未出版之碩士論文。范智明(1998), 臺北市運動健身俱樂部會員消費者行為之研究, 國立臺灣師範大學體育研究所未出版之碩士論文。彭淑美(1993), 營利性運動休閒健身設施之經營管理, 國民體育季刊, 22(2), 89-94。游宗仁(2002), 全國YMCA運動休閒課程知覺服務品質與滿意度之研究, 私立朝陽科技大學休閒事業管理研究所未出版之碩士論文。楊人智(1996), 會員制休閒運動俱樂部之探討, 台灣省學校體育, 6(3), 4-10。鄭鶯淑(2003), 俱樂部經營管理之研究, 國立台北大學企業管理研究所未出版之碩士論文。戴宜臻(2002), 健康休閒俱樂部會員參與動機、限制因子、實際體驗與滿意度之研究:以亞歷山大健康休閒俱樂部為例, 國立嘉義大學管理研究所未出版之碩士論文。謝孟娟(2001), 健康體適能俱樂部顧客價值之研究 - 以亞力山大健康休閒俱樂部分店為例, 國立體育學院體育研究所未出版之碩士論文。羅詩文(1998), 運動俱樂部的籌備與管理, 大專體育, 38, 72-76。Edginton, C. R., Hanson, C. J., Edginton, S. R. & Hudson S. D. (2002), 休閒活動規劃與管理(顏妙桂譯), 台北:麥格羅希爾, (原文於1997年出版)。二、英文部分 Alexandris, K., Kimitriadis, N., & Kasiara, A. (2001). The behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1, 280?299. Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, 5, 281?294. Berman, S. (1988). Using the balanced scorecard in strategic compensation. *ACA News* (June), 16-19. Buell, V. P. (1984). *Marketing management: A strategic planning approach*. New York: McGraw-Hill. Babbie, E. R. (1979). *Survey Research Methods*. Belmont, Calif: Wadsworth. Bernard, J. G. & Ragheb, M. G. (1983). Measuring leisure motivation, *Journal of Leisure Research*, 15, 219-228. Buchanan, J. M. (1965). An economic theory of club. *Economics*, 32, 1-14. Chelladurai, P., Scott, F. L., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness service: Development of a model. *Journal of Sport Management*, 1, 159-172. Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6, 38-51. Cordes, K. A. & Ibrahim, H. M. (1999). *Application in Recreation and Leisure for Today and the Future*. New York: McGraw-Hill. Collins, M. F. & Cooper, I. S. (1999). *Leisure Management Issues and Application*. New York: CAB International. Dumazedier, J. (1967). *Toward a society of leisure*. London: Collier Macmillan. DeVellis, R. F. (1991). *Scale development theory and applications*. CA: Sage Publications. Drucker, P. E. (1980). Managing for Tomorrow-Managing in Turbulent Times. *Industry Week*, 205, 54-64. Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (1990). *Consumer behavior*. I.L.: Dryden Press. Gronroos, C. (1987). Developing the service offering-A source of competitive advantage. Chicago: American Marketing Association. Hoffecker, J., & Golden, C. (1994). Using the balanced scorecard to develop company wide performance measures. *Journal of Cost Management*, 8(3), 5-17. IHRSA Report(1998). 1998 IHRSA Report on the State of the Health Club Industry. Boston:IHRSA, 6-8. IHRSA (1994). 1997 Profile of Success. Boston: IHRSA. IHRSA (1997). 1997 Profile of Success. Boston: IHRSA. IHRSA (1998). 1998 Profile of Success. Boston: IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association. (2004). <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageId=2> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into*

action. Boston. MA: Harvard Business School Press. Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220. Neulinger (1981). *The Psychology of Leisure* (2nd. ed.). Springfield, IL: Charles C. Thomas. Olson, E. M. & Slater, S. F. (2002). The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance. *Business Horizons*, May-June, 11-16. Papadimitriou, D. A. & Karter, O. K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: An examination of the fact or structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164. Patton, R.W., Grantham, W. C., Gerson, R. & Gettman (1989). *Developing and Managing Health/Fitness Facilities*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Books. Pitts & Stotlar (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. West Virginia: Fitness Information Technology, Inc. Parmenter, D. (2003). Balanced scorecard. *Accountancy Ireland* (Feb): 14-17. Perdue, J., Woods, R. & Ninermeier, J. (2001). Competencies Required for Future Club Managers' Success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(1), 60-65. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California: Sage Publications. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon & Schuster. Porter, M. E. & Fuller, R. (1986). Coalitions and Global Strategy, In Porter, M. (Eds.). *Competition in Global Industries* (pp.315-343). Boston: Harvard Business Press. Reichheld, F. L. & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(9/10), 105-111. Sawyer, T. H., Goldfine, B. M., Hypes, R. L. & Seiderler, T. (Eds.). (1999). *Facilities Planning for Physical Activity and Sport* (9th ed.) (pp. 251-261). Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company. Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 134-135. Sawyer, T. H. & Smith, O. (1999). *The Management of Clubs, Recreation and Sport: Concepts and Applications*. Champaign, Ill.: Sagamore. Singerling, J., Woods, R.C., Ninermeier, J., Perdue, J. (1997). Success factors in private clubs: a view from stakeholders. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), 74-9. Stiff, M. C. (1993). The personal trainer. *Fitness and Sport Review International*, 2(3), 83-88. Torkildsen, G. (1999). *Leisure and Recreation Management* (4th ed.). London: E & FN Spon. Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodriguez, S. (2003). Measuring customer satisfaction in the context of health clubs in Portugal. *International Sports Journal*, 8, 44-53. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. Woodruff, R., Ernest, R. C., & Roger, L. J. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. *Journal of Marketing Research*, 20, 296-304. William, H. E. (1994). *The Process of Management: Strategy, Action, Results* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. WcMahon, W. P. & Edwards, W. (2001). *Membership Development a Necessity for Today's Clubs*. <http://www.club-mgmt.com/manager/122001/pg22/index.html> Williamson, M. (2001). *Delivering the Experience: from the Research to Retention*. <http://www.club-mgmt.com/manager/062001/pg42> Yin, R. K. (2003). *Club Business International*. Boston: IHRS.