

Fitness İŞletmelerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler

Factors Affecting Success in Fitness Businesses

Araştırma Makalesi / Research Article

 Ali ERASLAN¹

¹ Gazi Üniversitesi,
Spor Bilimleri Fakültesi, ANKARA

Sorumlu Yazar / Corresponding Author
Dr. Öğr. Üyesi Ali ERASLAN
aeraslan@gazi.edu.tr

GeliŐ Tarihi / Received : 09.02.2024
Kabul Tarihi / Accepted : 11.04.2024
Yayın Tarihi / Published : 29.04.2024

Etik Bilgilendirme / Ethical Statement
Bu araştırma, Gazi Üniversitesi
Etik Kurulu'nun 12.12.2023 tarih ve
2023 – 1562 sayılı kararı ile etik açıdan
uygun bulunmuştur.

DOI: 10.53434/gbesbd.1434296

Öz

Bu çalışmanın amacı, fitness işletmelerinin başarısını etkileyen faktörlerin tesis yöneticileri açısından değerlendirilmesidir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Çalışmanın örnekleme grubunu fitness sektöründe en az beş yıl deneyimi olan ve yönetici pozisyonunda bulunan kişiler oluşturmuŐtur. Bu özelliklere sahip 26 gönüllü yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplara bakıldığında, fitness işletmelerinin başarısını etkileyen faktörler önem sırasıyla 'tesis', 'program', 'müşteri hizmetleri' ve 'pazarlama' olarak dört kategoride toplanmıştır. 'Tesis' kategorisinde 'maliyet', 'fiyat', 'konum', 'temizlik', 'bağlılık', 'ekipman', ve 'büyüklük'; 'program' kategorisinde 'hizmet yelpazesi' ve 'grup egzersizleri'; 'müşteri hizmetleri' kategorisinde 'nitelikli çalışan' ve 'iletişim'; program kalitesinde ise 'tavsiyeler', 'sosyal ağlar' ve 'özel indirimler' kodları ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak, egzersiz alışkanlıklarını teşvik etme ve daha fazla insanı fiziksel aktiviteye dahil etme konusunda rakiplerinin önüne geçmek ve başarılı olmak isteyen fitness işletmelerinin yerine getirmesi gereken çıkarımlar mevcuttur.

Anahtar Kelimeler: Fitness sektörü, Fitness işletmesi, Fitness tesisi, Fitness yönetimi

Abstract

The aim is to evaluate the factors affecting the success of fitness businesses from the perspective of facility managers. In the study that the qualitative research method was used, data were collected by interview technique. Criterion sampling, one of the purposeful sampling methods, was preferred in determining the study group. The sample group of the study consisted of people who have had at least five years of experience in the fitness industry and are in managerial positions. Face-to-face interviews were held with 26 volunteer managers with these characteristics, and a semi-structured interview form, prepared by the researcher, was used. The data obtained was analyzed by content analysis. According to the answers of participants, the factors affecting the success of fitness businesses are grouped into four categories, in order of importance: "facility", "program", "customer services" and "marketing. In the facility category, cost, price, location, cleanliness, commitment, equipment, and size; in the program category, service range and group exercises; in the customer services category, qualified employee, and communication; in the program category, recommendations, social networks, and special discounts codes come into prominence. As a result, there are implications for fitness businesses that want to stay ahead of their competitors and succeed in encouraging exercise habits and getting more people involved in physical activity.

Keywords: Fitness sector, Fitness businesses, Fitness facility, Fitness management

Giriş

Hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olan spor endüstrisinde farklı kuruluşlar tarafından sunulan hizmete yönelik taleplerin (Europe Active, 2020) ve buna bağlı olarak spor hizmeti sunan işletmelerin sayılarının günden güne arttığı görülmektedir. Bu nedenle, sürekli artan rekabet ortamında işletmeler rakipleri arasından kendilerinin tercih edilen olması için çeşitli arayışlar içerisine girmektedir. Dolayısıyla, her girişimci çok hızlı bir şekilde müşteri odaklı pazar yapısı içerisinde yer edinme ve varlığını sürdürme yarışındadır (Cheung ve Woo, 2016). Spor işletmelerinin bunu gerçekleştirebilmesi kuşkusuz, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterlilikte olmasına bağlıdır. Ancak bunu gerçekleştiren spor işletmeleri sadık müşteriler yaratarak rekabet ortamı içinde ayakta kalabilme şansına sahip olacaktır.

Spor işletmeleri, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için kâr elde etmek istese de aynı zamanda sosyal amaç taşımaktadır (Clavel, 2018). Sosyal işletmeler, sosyal bir amacı çözmeye yönelmektedir (Demir, 2014). Bu amaçla, spor hizmeti veren işletmelerden bir tanesi de fitness işletmeleridir. Son yıllarda fiziksel aktiviteye katılımın artması, fitness işletmelerinin sayısının da artmasına yol açmıştır. Bu artış, dünya çapında 183 milyondan fazla üyeye (International Health, Racquet and Sportsclub Association [IHRSA], 2019) hizmet veren 210.000'den fazla fitness işletmesine ve Avrupa'da 64,8 milyon üyeli 63.644 tesise (Europe Active, 2020) dönüşmüştür. Bu bağlamda fitness işletmeleri, toplumda egzersizin tanıtımına ve fiziksel aktiviteye bağlılığa yardımcı olan referans yerler haline gelmiştir (Cheung ve Woo, 2016; Clavel, 2018). Tüm bunlar, fitness endüstrisini daha fazla karmaşık hale getirmektedir. Butik veya düşük maliyetli tesisler gibi ortaya çıkan iş modelleri, profesyonelleşme ve çeşitlendirme sürecinin bazı örnekleridir (Barena-Arroyo, García-Fernández, Gálvez-Ruiz ve Grimaldi-Puyana, 2020; García-Fernández, 2018). Özellikle Avrupa'da artan fitness trendine paralel olarak Türkiye de ciddi şekilde bu alanda büyüme göstermiştir (IHRSA, 2019).

Avrupa Sağlık ve Fitness Pazarı 2023 raporuna göre, Türkiye'deki fitness sektörü, yıllık %8,7'lik güçlü bir büyüme oranı kaydederek önemli bir genişleme göstermiştir. Tüketiciler arasında sağlık bilincinin artması ve iyi donanımlı fitness tesislerine olan talebin artması nedeniyle bu büyümenin devam etmesi beklenmektedir. Pazar büyüklüğü açısından bakıldığında sektörün ürettiği toplam gelir artan bir eğilim göstermektedir. Pazar büyüklüğündeki artış, fiziksel sağlığa ve yaşam tarzından kaynaklı hastalıklarının önlenmesine yönelik artan ilginin tetiklediği fitness tesislerinin ülke genelinde yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca, kişiselleştirilmiş fitness programlarının artan popülaritesinin pazar büyüklüğüne önemli ölçüde katkıda bulunması beklenmektedir. Türkiye'deki fitness sektöründe butik fitness tesislerinin ve 24 saat açık fitness tesislerinin ortaya çıkışı gibi yeni iş modellerinin ortaya çıktığı da görülmektedir. Bu yeni

trendler, tüketicilerinin değişen fitness ihtiyaçlarına ve tercihlerine yanıt verecek ve böylece pazar büyüklüğünün artmasına yardımcı olacaktır (Europe Active, 2023).

Fitness işletmeleri, gelecekte görünen gelişme potansiyeli ve rekabet ortamı, kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek ve başarısını doğru bir şekilde sürdürebilmek adına birçok beceriye ihtiyaç duymaktadır (IHRSA, 2019). Bir fitness işletmesinin kurulması ve yönetilmesi özel bir çaba gerektirdiği için ister çalışan ister işveren olsun spor işletmeciliğinde başarıyı etkileyen unsurlar ile ilgili genel ve özel bilgiye sahip olmalıdır. Fitness işletmelerinde çalışma yöntemleri genelde benzer olsa da her bir işletme kendine özgü çeşitli uygulamalar sunar. Ayrıca, işletmecilerin benimsediği yönetim tarzı ve tesis çalışanları bu çeşitliliğe katkı sağlayan diğer unsurlardır. Dolayısıyla, bu sektörün içinde yer almak hatta bu sektörün yöneticilerinden olmak birtakım sorumlulukları da beraberinde getirmektedir.

Fitness endüstrisi genel olarak zengin bir bilgi kaynağına sahiptir. Ancak bilimsel geleneksel yaklaşım nicel veri kaynakları üzerinden oluşmuştur. Böylesine karmaşık bir pazarda, bütünsel bir yaklaşıma sahip niteliksel tasarım, izlenecek yönetim stratejilerinin operasyonel düzeyde kavramsallaştırılması için son derece faydalıdır. Böylece, küresel ve kapsamlı bir yaklaşımla fitness endüstrisinin belirsizliğinden kaynaklanan riskleri etkili bir şekilde yönetmek mümkün olacaktır (Eraslan ve Çimen, 2022). Literatürdeki çalışmaların kapsamlı niceliksel verilerini desteklemek ve işin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamaya katkıda bulunan uygulamalara ilişkin daha derin bir anlayışa ulaşmak için bu araştırmanın amacı, fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörlerin tesis yöneticileri açısından ortaya konulmasıdır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörlerin tesis yöneticileri açısından ortaya konulması amacıyla yürütülen bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, günlük hayatta farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olguları ve yoğun insan deneyimlerini araştırmak için uygun bir zemin oluşturması (Merriam, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2016) bakımından tercih edilmiştir.

Araştırma Grubu

Araştırmada katılımcılarının belirlenmesinde amaçlı örneklem yönteminden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ölçüt örnekleme çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın daha derinlemesine inceleme olanağı sağladığı için tercih edilmiştir (Bütün ve Demir, 2014). Bu kapsamda

araştırmada yer alacak katılımcıların sağlık ve fitness sektöründe en az beş yıl bulunmaları ve görev aldıkları işletmelerde yönetici pozisyonunda olma özellikleri aranmıştır. Bu ölçütler doğrultusunda, Ankara İlinde yer alan 500 m²'ye kadar olan (küçük ölçekli, n=12), 1000 m²'ye kadar olan (orta ölçekli, n=8) ve 1000 m²'den büyük olan (büyük ölçekli, n=6) işletmelerden yaş ortalaması 38, 20'si erkek, 6'sı kadın toplam 26 gönüllü yönetici araştırmaya katılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Görüşmelerde, veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen "Fitness İşletmelerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler" başlıklı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında ilk adım olarak, literatür taraması yapılmış ve problem durumunun tanımlanması işlemi gerçekleştirilmiştir. Kişisel özellikler, fitness işletmesinin özellikleri ve fitness işletme yönetimine yönelik sorulardan oluşan 12 maddelik ilk taslak oluşturulmuştur. İkinci adım olarak, spor yönetimi alanında çalışmalar yapan üç öğretim üyesi ve sağlık ve fitness sektöründe on yıldan fazla deneyime sahip üç fitness tesis yöneticisinden uzman görüşü alınmıştır. Son olarak, beş fitness tesis yöneticisi üzerinde görüşmenin tutarlılığını kanıtlayan bir pilot test uygulanmıştır. Nihai veri toplama aracı, yönetici-fitness tesis özellikleri, yönetsel kararlar ve bireysel görüşe ilişkin üç bölüme ayrılmış 10 maddeden oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler nitel veri toplama tekniklerinden bireysel görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan görüşmelerin öncesinde katılımcılara çalışmayla ilgili sözel bilgi verilmiştir. Ardından katılımcılara araştırmacının amacı, görüşmeden elde edilen verilerin isim kullanılmadan yalnızca araştırma sınırlılığı içinde kullanılacağı, görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı, istedikleri zaman görüşmeyi durdurabilecekleri gibi ifadelerin yer aldığı kapsamlı bir onam formu sunulmuş ve imzalatılmıştır. Yapılan açıklamalardan sonra gerçekleştirilen görüşmeler ortalama 20-25 dakika arasında sürmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Nitel araştırmalarda içerik analizi; verilerin kodlanması, kategorilerin bulunması, kodların ve kategorilerin düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada çözümlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243). Öncelikle katılımcıların kimlikleri gizlenerek K1- K26 şeklinde kodlar verilmiştir. Katılımcılardan elde edilen görüşme kayıtları deşifre edilerek yazıya aktarılmıştır. Yazıya aktarılan bu bilgiler katılımcılara sunularak onay alınmıştır. Eksik kalan bilgilerin tamamlanmasıyla beraber analiz sürecinde araştırma kapsamı ile ilgili olmayan bölümler çıkarılarak yığın veriler azaltılmıştır. Daha sonrasında katılımcıların görüşleri ayrı ayrı kodlanmış, elde edilen kodlar ortak özelliklerine göre bir araya getirilerek kategori ve alt kategorilere ulaşılmıştır. Kategoriler ve kodlar

birbirleriyle ilişkili biçimde açıklanarak yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen her kategori için onu en iyi temsil ettiği varsayılan görüşlerden örnekler seçilerek doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen kategori ve kodlar iki öğretim elemanı tarafından incelenmiş, eşleştirilmiş ve onaylanmıştır.

Nitel araştırma literatüründe kullanılan inanırılık, nakledilebilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kavramları nicel araştırmalardaki iç geçerlik, dış geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik kavramlarına karşılık gelmektedir. Bu kapsamda araştırmacının inandırıcılığını sağlamak için üçgenleme tekniklerinden (Merriam, 2015) birden fazla araştırmacının katılımı ile ortaya çıkan bulguları karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin yanlış yorumlama ihtimalini ortadan kaldırmak (Maxwell, 2013) amacıyla katılımcı teyidine başvurulmuştur. Veri toplama sonrasında katılımcılara yazıya aktarılan deşifreler gönderilerek bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmesi istenmiştir. Veri toplama araçlarının oluşturulması ve analiz edilmesi süreçlerinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Verilerin çalışılan grup ve ortam içerisindeki aktarılabilişliğini artırmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Merriam, 2015). Ayrıca nakledilebilirliği sağlayabilmek için çalışmanın aşamaları detaylı olarak açıklanmıştır (Lincoln ve Guba, 1985'den aktaran Merriam, 2015). Kodlar tablolaştırılarak okuyuculara sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan aktarmalar yapılmıştır.

Etik Beyan

Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu'nun, 12.12.2023 tarih ve 2023-1562 sayılı kararıyla etik açıdan bir sakınca bulunmadığına dair onay alınarak başlatılmıştır.

Bulgular

Araştırmacının bu bölümünde elde edilen verilere ilişkin yapılan analizler ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler

Kategori	Kod	f
Tesis	Maliyet	14
	Fiyat	14
	Konum	14
	Temizlik	13
	Bağlılık	12
	Ekipman	10
	Büyükölçü	10
Program	Hizmet yelpazesi	26
	Grup egzersizleri	13
Müşteri hizmetleri	Nitelikli çalışan	15
	İletişim	13
Pazarlama	Tavsiyeler	14
	Sosyal ağlar	8
	Özel indirimler	5

Araştırma bulgularına göre, fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler Tablo 1’de görüldüğü gibi önem sırası açısından ‘tesis’, ‘program’, ‘müşteri hizmetleri’ ve ‘pazarlama’ olmak üzere dört kategoride toplanmıştır. Bu faktörlerin genel açıklamaları şu şekildedir:

- Tesis: Egzersiz veya fiziksel aktiviteye yönelik olsun veya olmasın, fitness işletmelerinin etkinliklerini yerine getirdiği fiziksel ortam.
- Program: Egzersiz ile ilgili zorunlu olan veya zorunlu olmayan ancak asıl hizmete değer katan tamamlayıcı ve/veya kolaylaştırıcı hizmetler.
- Müşteri hizmetleri: Üye veya kullanıcılarla etkileşimi artırmak için fitness işletmeleri tarafından çalışanları aracılığıyla geliştirilen stratejiler dizisi.
- Pazarlama: Fitness işletmelerinin üye kazanmak veya elde tutmak için kullandığı stratejiler.

Tesis

Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde ‘tesis’ kategorisinde yöneticilerin çoğu ‘maliyet’, ‘fiyat’ ve ‘konum’ konularına dikkat çekmiştir. Ayrıca yöneticiler, hizmetlerini sunarken ‘temizlik’, ‘bağlılık’, ‘ekipman’ ve ‘büyüklük’ unsurlarının da müşterilerinin memnuniyeti üzerinde yüksek etkiye sahip olduğunu düşünmektedir. K17 tesis konusunda: *‘Fitness işletmelerinin en çok kullanılan yeri ağırlık alanları gibi fiziksel ve somut unsurlardır’* şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. K7 ekipman unsurunun önemini: *‘Ekipman sayısının azlığı ve/veya ekipmanların yıpranmış olması müşteri memnuniyetsizliğine yol açar. Bu da düşük üyelik hacmi demektir’* sözleriyle belirtmiştir. K5 maliyet ve büyüklük ile ilgili: *‘Büyük ölçekli bir fitness işletmesi açmak maliyeti aşırı şekilde artırırken (kira, eğitmen ücreti gibi), çok küçük kulüpler ise aşırı kalabalık olmaktadır’* şeklinde ifade edilmiştir. K19: *‘Benim için işletmenin hijyeni çok önemli. Sadece etkinlik alanı değil, giyinme odaları gibi diğer ortak kullanım alanlarının hepsi için hayati bir unsurdur’* ifadesiyle ‘temizlik’ konusuna dikkat çekmiştir. K10: *‘Bizim gibi büyük ölçekli işletmelerde ücretler üyelere ayrıcalık ve güven sağlamalıdır. Belirli bir hedef kitemiz var. Bu nedenle aldığımız ücretin karşılığında fiyat-performans ilişkisine dikkat ediyoruz’*. Yöneticiler açısından konum, üyelerin fitness işletmesini seçerken kararlarını belirleyen bir başarı faktörüdür. K22 ‘konum’a yönelik: *‘İnsanların %80’i egzersiz yapmak için 10-12 dakikadan daha fazla mesafe uzaklığa gitmek istemiyor’* şeklinde ifade edilmiştir. K24: *‘Gayrimenkul sektöründe konum, mülkiyetin değerini artıran ve dikkat edilmesi gereken en önemli şeydir. Bizim sektör için de aynısını düşünebiliriz. İşletmenin konumu merkeze yaklaştıkça insanların ilgisi artmaktadır’*. Bağlılık başarılı işletmelerde önemli bir unsurdur. K8 bağlılığa yönelik: *‘İşletmelerde iş birliği ve bağlılığı teşvik etmek zorundasınız. Bu bağlılık olmadan büyük olasılıkla işletme ilerleyemez veya tüm organizasyon destek eksikliğinden dolayı zarar görür’* şeklinde görüş bildirmiştir.

Program

Yöneticiler yapılan görüşmelerde, fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde ‘program’ kategorisinde sunulan ‘hizmet yelpazesi’nin en etkin unsur olduğu, bunun yanında da ‘grup egzersiz çeşitliliği’nin önemi görülmektedir. K1 ‘hizmet yelpazesi’ne yönelik: *‘Fiziksel uygunluk testlerinin yapılması, kişiye özgü program hazırlanması, çok farklı grup egzersiz derslerinin olması, sağlıklı yeme-içme alanlarının bulunması, egzersizden sonra dinlenmek isteyen üyelerimiz için dinlenme veya çalışma alanlarının bulunması gibi hizmetler bizi rakiplerimizden farklılaştıran unsurlardır’* şeklinde görüş belirtmiştir. K3 ise hizmet yelpazesi ile ilgili şu ifadelerde bulunmuştur: *‘Hemen hemen bütün fitness işletmeleri egzersiz ile ilgili ortak yelpazede hizmet vermektedir. Bunların dışında giyinme odasında kişisel bakım eşyaları bulundurma, havlu temin etme, çocuk egzersiz alanı oluşturma, masaj, sauna, buhar odası gibi yerlerin olması üyeler tarafından tercih edilme konusunda bir işletmeyi öne çıkarmaktadır’*. Fitness işletmelerinde ‘program’ kategorisinde başarıyı etkileyen bir diğer kod ‘grup egzersiz çeşitliliği’dir. K2: *‘Yöneticiler için en önemli hizmetlerden birisi grup egzersizleridir. Grup egzersizleri sayesinde işletmede sosyalleşme, motivasyon, bağlılık ve eğlence gibi konular üst seviyeye çıkmaktadır’* şeklinde ifade edilmiştir. K16 ‘grup egzersizleri’ne yönelik görüşlerini: *‘Grup dersleri birçok açıdan işletmeye katkı sağlamaktadır. Bence bunların başında ekonomik katkı gelmektedir. Çünkü bir eğitmen ile birçok kişiye aynı anda egzersiz yaptırabiliyorsunuz. Bu da bize emek zaman ve kalabalık yönetimi açısından çeşitli fırsatlar sunuyor. Ayrıca grup dersleri yeni üyeler kazanmak için önemli bir araçtır’* şeklinde ifade etmiştir. K26’nın görüşleri ise şu şekildedir. *‘Potansiyel üyelerin demografik profillerini anlamak, işletmenin sunacağı programların belirlenmesinde hayati önem taşımaktadır’*.

Müşteri hizmetleri

Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde ‘müşteri hizmetleri’ kategorisinde yöneticilerin çoğu ‘nitelikli eğitmen’ ve ‘iletişim’ konularına dikkat çekmiştir. K18 ‘nitelikli çalışan’ konusunda: *‘İnsanlar fitness işletmeleri ile ilgili uzmanlık ve yüksek kalite beklentisi içindedirler. Bu nedenle, çalışanlar, insanların wellness ve fitness programlarıyla ilgili sağlık durumlarını ve farklı ihtiyaçlarını anlayabilecek şekilde eğitilmiş ve deneyimli olmalıdır’* şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. K11: *‘Kaliteli personel sağlamak giderleri fazlalaştıracaktır fakat fitness işletmelerinde üyeler bunu beklemektedir. Başarılı fitness işletmeleri ise bu isteği karşılayablenlerdir. K6 ‘iletişim’ unsurunun önemini: ‘İletişim bizim işimizdeki en önemli unsurlardan biridir. Çünkü egzersiz insanları motive etme işi ve bunu bir etkileşim içinde yapıyoruz. Üyelerin sağlık yaşam amacıyla egzersiz yapmalarını desteklemek için de ikna kabiliyetimizin iyi olması gerekir’* sözleriyle belirtmiştir. K14: *‘Biz sürekli üyelerden geri bildirim alıyoruz. Bunun iletişim için çok önemli olduğuna inanıyoruz. Aldığımız geri bildirim ile en kısa sürede üyelere dönüş yapıyoruz ve gerekli önlemleri alıyoruz. Müşteri memnuniyeti için onları dinlemelisiniz’*.

Pazarlama

Yöneticiler, fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde 'pazarlama' kategorisindeki 'tavsiyeler' ve 'sosyal ağlar'ın en etkin unsurlar olduğunu, bunun yanında da "özel indirimler"ın önemini belirtmişlerdir. Yöneticilerden K21: *'Sektörde ciddi bir rekabet var. Dolayısıyla birçok pazarlama stratejisi uyguluyoruz. Bunların başında sosyal medya kullanımı geliyor. Bir diğeri de, memnun olan üyelerin tavsiyeleri..'*. K15: *'Sektör fark etmeksizin artık insanlar sosyal medya üzerinden her şeye ulaşıyor, araştırıyor, satın alıyor. Özellikle instagramı çok aktif kullanıyoruz'*. K13 ise 'özel indirim'lerle ilgili: *'Pazarlama ile ilgili yaptığımız en genel şey özel günlerde yaptığımız indirimler oluyor. Özellikle kadınlar günü, anneler günü gibi günlerde kadınlar için indirim uyguluyoruz. Bunun yanında sevgililer günü, yeni yıl gibi indirimlerde yaptığımız uygulamalar arasında'* ifadelerde bulunmuştur.

Tartışma

Her geçen yıl pazar büyüklüğü ile önemli sektörler içinde yerini alan sağlık ve fitness sektöründe, fitness işletmelerinin geleceğini ilgilendiren en iyi uygulamaların belirlenmesi yöneticiler açısından çok önemli bir bilgidir. Bu sektördeki yüksek rekabet gücü ve profesyonellik düzeyi, daha iyi kararlar almak için bu doğru bilgilere sahip olmayı zorunlu kılmaktadır (León-Quismondo, García-Unanue ve Burillo, 2020). Bu bölümde, fitness işletmelerinin başarısını etkileyen faktörlerin incelemesi amacıyla elde edilen verilerin tartışılmasına yer verilmiştir.

Tesis

Elde edilen verilerde 'tesis' konusu yöneticilerin çoğunu ilgilendiren bir kategoridir. Bu kategorinin içinde 'maliyet', 'temizlik', 'ekipman' ve 'büyüklük' gibi kodlarının müşterilerinin memnuniyeti üzerinde yüksek etkiye sahip olduğunu görülmektedir. Literatürde bu sonucu destekleyen birçok çalışma mevcuttur (Altınışık ve Çelik, 2021; Cheung ve Woo, 2016; Eraslan ve Çimen, 2016). Dahası, sağlık ve fitness tesislerinde hizmet kalitesini değerlendirmek için geliştirilen ölçüklerin çoğunda (Chang ve Chelladurai, 2003; Chelladurai, 1992; Lam, Zhang ve Jensen, 2005; Lehtinen ve Lehtinen, 1991; Tsitskari, Tsiotras ve Tsiotras, 2006; Yıldız, 2011) 'tesis' veya 'fiziksel çevre' boyutu yer almaktadır.

Fitness işletmelerinde tesis özelliklerinden bahsedilirken akla gelen ilk unsurlardan bir tanesi temizliktir. Bir tesisin temizliğini sağlamak herhangi bir fitness işletmesi için bir seçenek değil yapılması gereken önceliklerden biridir. Çünkü temizlik, hizmet kalitesi veya müşteri memnuniyetinden önce işletmenin risk yönetimi konusudur (Risk Management Guide for Community Sports Organizations [RMGCSO], 2010; Eraslan, 2022). Bu önemli konu ancak çalışanlara hizmet içi eğitim vererek, bir temizlik programı ve belgelendirme prosedürleri oluşturularak sağlanabilir (American College of Sport Medicine[ACSM], 2012). Diğer taraftan temizlik, hizmet ortamının işlevsel bileşenlerinden biridir (Çimen, 2002). Özellikle fitness işletmelerindeki müşterilerin memnuniyetlerini belirlemeye yönelik yapılmış araştırmalar incelendiğinde, 'temizlik' kavramının müşterilerin en çok

önem verdiği unsur olduğu görülmektedir (Yıldız, Onağ, ve Onağ, 2013). İnan ve Özel (2019) tarafından yapılan fitness işletmelerine yönelik e-şikayetlerin incelendiği bir çalışmada fiziksel koşullarla ilgili en çok şikâyet oranına sahip unsurların başında 'temizlik' gelmektedir. Dolayısıyla, fitness işletmelerinde temizlik müşteri memnuniyetinin yanında, önemli bir zorunluluktur.

'Maliyet' ve 'büyüklük' bir fitness işletmesinin başarısını etkileyen unsurlardandır. Bir tesisi tasarlarırken çok büyük ölçekli olması maliyeti aşırı şekilde artırırken (kira, temizlik, bakım), çok küçük kulüpler ise aşırı kalabalık, müşteri memnuniyetsizliği, çabuk yıpranma ve düşük üyelik hacmine yol açabilmektedir. Tesisin boyutu doğru olsa bile, tasarımı ve inşası doğru ayarlanmazsa maliyeti büyük sorunlar doğurabilir. Aynı şekilde, kullanışsız ve gösterişsiz bir tesiste başarıyı olumsuz şekilde etkileyecektir. Doğru boyut ve doğru maliyet dengesini sağlamak fitness işletmelerinin başarısı için çok önemli bir rol oynar (Ayala, 1993).

Diğer hizmet dallarında olduğu gibi fitness işletmelerinde de müşteriler fiyat konusunda bilinçlidir (Freitas ve Lacerda, 2019). Dahası Howat ve Assaker'e (2016) göre müşteriler sürecin kalite seviyelerini algırlar, dolayısıyla hizmetin değerini de algılayabilirler, yani sunulan ile ücretlendirilen tutar arasındaki ilişkiyi nasıl belirleyeceklerini bilirler. Literatürde bu konu ile ilgili çalışmalar (Bodet, 2006; Howat ve Assaker, 2016; MacIntosh ve Doherty, 2007) gösteriyor ki, "hizmetin değeri" ve "fiyat" birbiri ile bağlantılı olmalıdır. Bu nedenle, başarılı olmak isteyen fitness işletmelerinde 'fiyat' belirlenirken çok dikkatli olunmalıdır.

'Konum' çalışmaya katılan yöneticilerin üzerinde durduğu bir diğer önemli konudur. Yapılan birçok bilimsel çalışmada (Bodet, 2006; Gonçalves, Biscaia, Correia ve Diniz, 2014; Lam ve diğerleri, 2005; MacIntosh ve Doherty, 2007; Morales ve Gálvez, 2011) 'konum'un müşterilerin seçiminde etkili olduğu gösterilmektedir. Bunun bir nedeni de sektördeki yüksek rekabettir (Freitas ve Lacerda, 2019). Çalışmanın bir diğer sonucu olan 'bağlılık' faktörü ele alındığında, fitness sektöründe yönetimin kaliteye bağlılığı Chang ve Chelladurai (2003) tarafından önemli bir boyut olarak tanımlanmıştır. Ampirik çalışmalar, bağlılığa sahip yöneticilerin kalite yönetim uygulanmasında (Lagrosen ve Lagrosen, 2003) ve ilişki yönetiminde (Chen ve Popovich, 2003) kritik bir başarı faktörü olduğunu göstermiştir.

Araştırma bulgularında fitness işletmelerinin başarıyı etkileyen unsurlarından bir tanesi de 'ekipman'dır. Ekipmanlar erişilebilir bir eğitim aracı ve kaynağıdır ve fitness temalı derslerin gerçekleştirilmesi, nesneleştirilmesi ve hedeflerinin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Yani, ekipmanların kalitesi ve çeşitliliği ile ilgili çalışmalar yapmak, benzer tesisler tarafından sunulan hizmetlerin etkililiğini ve çekiciliğini artıracaktır (Addolorato, 2024).

Program

Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde 'program' kategorisinde sunulan 'hizmet yelpazesi'nin ve 'grup egzersiz çeşitliliği'nin önemini görülmektedir. Büyüklük ve özellikleri farklı olsa da bu işletmeler hizmetlerini sunarken bireylere sağlık için egzersizi teşvik eden, etkili, güvenli ve çekici bir ortam yaratmaya çalışmaktadır. Ancak bu tesislerden hizmet almak için üyelik yaptırmak isteyen tüketiciler son kararlarını vermeden önce tesisin sunduğu programlar ve olanaklar gibi kalite unsurlarını iyice değerlendirmektedir (Çimen, 2002; MacIntosh ve Law, 2015). Diğer taraftan, sağlık ve fitness tesisi yöneticilerinin işe alımda dikkat ettiği konuların başında 'grup egzersiz eğitimi' gelmektedir (Eraslan, 2022). Çünkü bir fitness işletmesindeki grup egzersizleri o tesisin kalite göstergelerinden biridir. Grup egzersizleri katılımcıların egzersizi bırakmalarını azaltmakta ve yüksek memnuniyet seviyeleriyle işletmeye olan sadakati artıracaktır (Campos, 2016).

Müşteri hizmetleri

Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde 'müşteri hizmetleri' kategorisinde yöneticilerin çoğu 'nitelikli eğitmen' ve 'iletişim' konularına dikkat çekmiştir. Fitness sektöründe üye ile en sık temas halinde olan kişi eğitmandir (Eraslan, 2022). Dolayısıyla 'nitelikli eğitmen' işletmelerin başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. Diğer taraftan, 'iletişim' unsuru işletmenin içi veya dışı fark etmeksizin müşteri hizmetleri açısından çok önemlidir. Doğru 'iletişim', fitness işletmelerinde üye sadakatini doğrudan etkilemektedir (Efi ve Anastasia, 2013).

Pazarlama

Yöneticiler, fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler içinde 'pazarlama' kategorisindeki 'tavsiyeler' ve 'sosyal ağlar'ın en etkin unsurlar olduğunu, bunun yanında da 'özel indirimler'in önemini belirtmişlerdir. Literatürde, fitness işletmesini kullanan bireylerin egzersiz yaptığı yeri bir başkasına tavsiye etme eğilimi ile ilgili çalışmalar (Hwang ve Lee, 2019; Macintosh, 2009) bulunmaktadır. 'Tavsiyeler' üyelerin yaşadığı olumlu duygular sonucunda müşteri memnuniyetinden kaynaklanmaktadır. Bu durum genelde, üyelerin fitness çalışanlarıyla etkileşimlerinin iyi olduğu durumlarda daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Lee ve Hwang, 2022). Dolayısıyla başarılı yöneticiler, bir fitness işletmesinde üyelerinin tavsiye etme niyetlerini artırmak için hoş bir ortam yaratma ve üyelerin hedeflerine yönelik kişiselleştirilmiş bir hizmet sunma gibi çıkarımlar ortaya koymaktadır (Gonçalves ve diğerleri, 2014). 'Tavsiyeler' ile öne çıkan bir diğer unsur 'sosyal ağ'dır. Modern toplumda sosyal ağ pazarlaması etkili bir stratejik yaklaşımdır. Çünkü bir iletişim kanalı olarak sosyal ağlar üzerinde fitness hizmetlerinin tanıtımı, bir işletmenin başarılı olmasına ve pazarda rekabet avantajı kazanmasına olanak tanır (Dejnaka, 2015). Yöneticilerin pazarlama kategorisinde başarı için öneminden bahsettiği 'özel indirimler' stratejisi çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin, İspanya'da fitness merkezlerinde, 'arkadaşını getirme' kampanyası ile 'özel indirim' ka-

zanma gibi uygulamalar yapılmıştır. Bunun dışında fitness sektöründe 'yıllık ödeme' (Kim, 2019), 'kurucu üyelik' (Anderson ve Simester, 2004) gibi 'özel indirim' uygulamaları da söz konusudur. Dolayısıyla, fitness işletmelerinde yeni üye elde etmek veya mevcut üyeleri korumak adına çeşitli özel indirim uygulamaları yapılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, fitness işletmelerinin yönetiminde müşteri kaybının önlenmesi, üye kazanımının iyileştirilmesi ve fitness merkezlerinde daha iyi hizmet sağlanması için başarılı uygulamaların yapılmasını deneysel çıkarımlarla desteklemektedir. Fitness işletmelerin başarısı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından belirli kararların alınmasının belirleyici olduğu açıktır. Bu kapsamda, fitness yöneticileri tesisin özellikleri, sunulan programlar, müşteri hizmetleri ve farklı pazarlama stratejilerine yönelik uygulamaları dikkate almalıdır.

Bu araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir:

- Bir fitness işletmesi, kurulmasının planlama aşamasında doğru yer ve fiyat tespiti yapması gerekmektedir.
- Rutin temizlik hizmetleri risk yönetimi eylem planı dahilinde işletmeler için sürekli kontrol edilmesi gereken bir zorunluluk olmalıdır.
- Günümüzde insanların istek ve ihtiyaçlarına paralel olarak fitness işletmelerinde sunulan programların da çeşitlilik göstermesi gerekmektedir.
- Hizmet kalitesini üst düzeye çıkarmak isteyen işletmeler için ekipman sayısı gerek egzersiz programlarının etkinliği gerekse çeşitliliği için önemli bir unsurdur. Diğer taraftan ekipmanların kalitesi ve bakımlarının düzenli yapılması güvenli bir egzersiz ortamı için kaçınılmazdır.
- Fitness işletmelerinde başarının sürdürülebilirliği için mutlaka nitelikli çalışan ve doğru iletişime gerek vardır.
- Bir işletme rekabet ortamında başarılı olabilmek için en uygun pazarlama stratejilerini kullanmalıdır.

Finans Kaynakları

Bu çalışmanın hazırlanması ve yazımı sırasında kurum ve kuruluşlardan herhangi bir maddi destek alınmamıştır.

Kaynaklar

1. **Addolorato, S., Fernández, J.G., Guerrero, L.G. ve Unanue, J.G.** (2024). The fitness "working class" and its relationship with fitness equipment: a systematic review. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (51), 1318-1332. DOI:10.47197/retos.v51.101111
2. **Altınışık, Ü. ve Çelik, A.** (2021). Investigation of service quality perceived by fitness center consumers. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 15, 3225-3229. DOI:10.53350/pjmhs2115103225

3. **Anderson, E.T. ve Simester, D.I.** (2004). Long-run effects of promotion depth on new versus established customers: three field studies. *Marketing Science*, 23(1), 4-20. DOI:10.1287/mksc.1030.0040
4. **American College of Sports Medicine.** (2012). *ACSM's Health/Fitness Facility Standards and Guidelines* (4th Edition). the USA: Human Kinetics, 30- 40.
5. **Ayala, S. M.** (1993). "Analysis of the requirements for opening a physical fitness center". *Honors Capstones*. 167.
6. **Baena-Arroyo, M.J., García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P. ve Grimaldi-Puyana, M.** (2020). Analyzing consumer loyalty through service experience and service convenience: differences between instructor fitness classes and virtual fitness classes. *Sustainability*, 12, 828. <https://doi.org/10.3390/su12030828>
7. **Bodet, G.** (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165. <https://doi.org/10.1080/16184740600954148>
8. **Bütün, M. ve Demir, S.B.** (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri (3.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
9. **Campos, F., Simões, V. ve Franco, S.** (2016). Characterization and comparison of the quality indicators of the group exercise fitness instructor, considering the intervenient, gender and age. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 2(2), 50-59. DOI:10.18826/ijsets.63014
10. **Chang, K. ve Chelladurai, P.** (2003). System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83. DOI:10.1080/02642060308565624
11. **Chen, I. ve Popovich, K.** (2003). "Popovich understanding customer relationship management", *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-88. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
12. **Chelladurai, P.** (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6, 38-51.
13. **Cheung, R. ve Woo, M.** (2016). Determinants of perceived service quality: An empirical investigation of fitness and recreational facilities. *Contemporary Management Research*, 12(3), 363-370. <https://doi.org/10.7903/cmr.12369>
14. **Clavel, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Felipe, J.L. ve Gallardo, L.** (2018). Prediction of abandonment in Spanish fitness centres. *European Journal of Sport Science*, 19, 217-224. <https://doi.org/10.1123/jsm.6.1.38>
15. **Çimen, Z.** (2002). Spor hizmetlerinde toplam kalite boyutları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-48.
16. **Dejnaka, A.** (2015). Social media as a communication area in fitness services. *The Central European Review of Economics and Management*, 15(6), 825-834. <https://doi.org/10.29015/cerem.246>
17. **Demir, Ö.** (2014). Sivil toplum kuruluşları, sosyal girişimcilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal işletme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 347-356.
18. **Efi, T. ve Anastasia, T.** (2013). Does satisfaction affect a member's psychological commitment to a fitness center?. *Journal of Physical Education and Sport*, 13(4), 522. DOI:10.7752/jpes.2013.04082
19. **Eraslan, A.** (2022). Sağlık ve fitness tesislerinde işe alım. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.
20. **Eraslan, A.** (2022). COVID-19 Pandemisinde fitness sektörü: Riskin en aza indirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 27(3), 189-202. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.1089622>
21. **Eraslan, A.** (2023). Bireysel egzersiz stüdyolarında risk yönetimi. *Journal of ROL Sport Sciences*, 1, 438-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8424250>
22. **Eraslan, A. ve Çimen, Z. (Ed.).** (2022). *Sağlık ve fitness tesislerinde risk yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
23. **Eraslan, A. ve Çimen, Z.** (2016). The service quality of recreational sports center university campuses: perceptions of students. *International Journal of Recent Scientific Research*, 7(7), 12641-12648.
24. **Europe Active.** *European health fitness market report 2020*; Europe Active: Brussels, Belgium, 2020.
25. **Europe Active.** *European health fitness market report 2023*; Europe Active: Brussels, Belgium, 2023.
26. **Freitas, A. L. P. ve Lacerda, T.S.** (2019). Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 177.
27. **García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B. ve Bernal-García, A.** (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21, 250-262. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.003>
28. **Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A. ve Diniz, A.** (2014). An examination of intentions of recommending fitness centers by user members. *Motriz. Revista de Educacao Fisica*, 20(4), 384-391. <https://doi.org/10.1590/S1980-65742014000400004>
29. **Howat, G. ve Assaker, G.** (2016). Outcome quality in participant sport and recreation service quality models: Empirical results from public aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 19(5), 520-535. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.002>
30. **International Health, Racquet and Sportsclub Association.** *The 2019 IHRSA Global Report*; IHRSA: Boston, MA, USA, 2019.
31. **İnan, H. E. ve Özel, Ç. H.** (2019). Fitness işletmelerine yönelik e-şikâyetlerin içerik analizi ile incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 282-300. <https://doi.org/10.17155/omuspd.522071>
32. **Kim, J.** (2019). The impact of different price promotions on customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.007>
33. **Lagrosen, S. ve Lagrosen, Y.** (2003). "Quality configurations – a contingency approach to quality management", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(7), 759-73. DOI:10.1108/09604520710720665
34. **Lam, E. T. C., Zhang, J. J. ve Jensen, B. E.** (2005), "Service Quality Assessment Scale (SQAS): an instrument of evaluating service quality of health-fitness clubs", *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0902_2
35. **Lee, Y. H. ve Hwang, S.** (2022). Emotional labor, rapport, and word of mouth in fitness organizations. *Sustainability*, 14(16), 9968. <https://doi.org/10.3390/su14169968>
36. **Lehtinen, U. ve Lehtinen, J. R.** (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303. <https://doi.org/10.1080/02642069100000047>
37. **León-Quismondo, J., García-Unanue, J. ve Burillo, P.** (2020). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*, 12(12), 5067. <https://doi.org/10.3390/su12125067>
38. **Macintosh, G.** (2009). The role of rapport in professional services: Antecedents and outcomes. *Journal of Services Marketing*, 23, 70-78. <https://doi.org/10.1108/08876040910946332>

39. **MacIntosh, E. ve Law, B.** (2015). Should I stay or should I go? Exploring the decision to join, maintain, or cancel a fitness membership. *Managing Leisure*, 2(3), 191-210. <https://doi.org/10.1080/23750472.2015.1025093>
40. **MacIntosh, E. ve Doherty, A.** (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289. <https://doi.org/10.1080/13606710701546835>
41. **Maxwell, J.** (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
42. **Merriam, S. B.** (2015). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi.
43. **Morales, V. S. ve Gálvez, P. R.** (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, 11(2), 147-154.
44. **Risk Management Guide for Community Sports Organizations.** (2010). *2010 Legacies Now*, Canada.
45. **Tsitskari, E., Tsiotras, D. ve Tsiotras, G.** (2006), "Measuring Service Quality in Sport Services", *Total Quality Management*, 17(5), 623-631. <https://doi.org/10.1080/14783360600588190>
46. **Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
47. **Yıldız, Y., Onağ, A. O. ve Onağ, Z.** (2013). Spor ve rekreasyon hizmetlerinde algılanan hizmet kalitesinin incelenmesi: fitness merkezi örneği. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(3), 114-130.
48. **Yıldız, S. M.** (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041. DOI: 10.5897/AJBM11.674