

Geliş Tarihi:15.08.2018
Kabul Tarihi:01.12.2018
SPORMETRE, 2018,16(4),246-255
DOI: 10.1501/Sporm_0000000407

FITNESS MERKEZLERİNİN İŞLETMECİLİK SORUNLARI VE GELECEĞE YÖNELİK PLANLARI: ANKARA İLİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Seçkin DOĞANER¹, Mehmet KAPLAN², Oğuz ÖZBEK³

^{1,3}Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara, ²Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta

Öz: Araştırmada, spor endüstrisi içerisinde yer alan fitness merkezlerinin güncel sorunlarının ve geleceğe yönelik işletme planlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma tekniği ve bu tekniğe ait durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Formda, demografik bilgilerin dışında 12 adet soru bulunmaktadır. Araştırma grubu, Ankara ilinde ve en az 5 yıllık işletme geçmişine sahip fitness merkezlerinin yönetim kademesinde görev yapan 13 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmişlerdir. Formlardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler sistematik bir biçimde betimlenmiş daha sonra neden – sonuç ilişkilerini belirleyen kodlar oluşturularak, belirli temalar altında sınıflandırılmıştır. Verilerin geçerliğini ve güvenilirliğini saptamak için sorulardaki, duygu ve düşünceler ile arasındaki anlam ilişkilerine bakılmış ve Spor Bilimleri alanında çalışan üç uzmanın görüşlerine başvurulmuş, değerlendirilme yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, en çok karşılaşılan sorun finansaldır. Buna bağlı olarak malzeme yenilenmesi, rekabet ortamı ve yerel denetimlerin getirdiği yükümlülükler ise, yöneticiler tarafından belirtilen diğer sorunlar olarak görülmüştür. Yöneticiler bu sorunları aşabilmek için çeşitli reklam ve kampanya hizmetlerinden faydalandıklarını belirterek, kalite artırımı yoluna gittiklerinden bahsetmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, alanında uzman, kaliteli ve yenilikçi bir ekipten oluşan işletmenin her zaman en önemli hedefleri olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler ayrıca bu tip işletmelerde tecrübe, özveri ve nitelikli iş yapmanın çok önemli olduğunu belirtmiş ve teşvik olmadan işletmelerin zorda kalacağını vurgulamışlardır. Sonuç olarak, yöneticilerin rakipleri ile mücadele edebilmek, ekonomik olarak güçlenmek ve tanınmış bir işletme olabilmek için, yaratıcı endüstriler teorisinde bahsedilen yenilikçi fikirleri, kendi işletmelerinde uygulamaya çalıştıkları ve bu yönde rekabet içeren bir çaba harcadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Fitness, Yönetici, Yaratıcı Endüstri

MANAGEMENT PROBLEMS AND FUTURE PLANS FOR FITNESS CENTERS: A QUALITATIVE RESEARCH IN ANKARA

Abstract: In the research, it was aimed to determine the current problems and future business plans of the fitness centers in the sport industry. In the research, qualitative research technique and case study of this technique were preferred. The data were obtained through a semi-structured interview form. There are 12 questions besides demographic information in the form. The research group consisted of 13 participants who lived and worked in Ankara with the administrative district in the fitness centers at least 5 years of business history. The research group consisted of 13 participants who worked in the administrative district of Ankara and in the fitness centers with at least 5 years of business history. Participants were selected by sampling method. The data obtained from the forms were analyzed by content analysis method. The data obtained and described systematically, then classified under certain themes by creating codes that determine cause - effect relationships. In order to determine the validity and reliability of the data, the meaning relations between the questions, emotions and thoughts were examined and evaluated with the opinions of three experts working in the field of Sports Sciences. According to research findings, the most common problem is financial. Accordingly, material renewal, competitive environment and local government obligations are seen as other problems that are mentioned by the managers. Managers have mentioned that they are using various advertising and campaign services to overcome these problems and they are going to improve the quality. In addition, managers have stated that, the team which is composed of an expert, qualified and innovative team, is always the most important targets. Managers also pointed out that it is very important to do experience, dedication and quality work in these types of businesses, and emphasize that businesses will struggle without incentives. As a result, it has been determined that managers try to apply innovative ideas mentioned in the theory of creative industries in their own enterprises, to compete with their competitors, to become economically strong and become a well-known enterprise, and to make a competitive effort in this direction.

Keywords: Fitness, Manager, Creative Industry

GİRİŞ

Serbest zaman ihtiyacı insanlarda, tüketici ve eğlence faaliyetlerine yönelik bir talep oluşturmakta ve bu talep, çeşitli rekreatif faaliyetleri içeren bir tür spor endüstrisini oluşturmaktadır (Wang ve Lv, 2018). Spor endüstrisi kavramı ise; spor faaliyetleri, rekreasyon, fitness veya serbest zaman etkinlikleri ve bu etkinliklerle ilgili ürün ve hizmetleri kapsayan bir endüstri olarak tanımlanırken, aynı zamanda da müşterilerine bunlarla ilgili ürün, hizmet, insan, yer ve düşünceler sunan bir pazar olarak görülmektedir (Argan, 2007:319-320). Bu tip bir pazar, son yıllarda küreselleşmenin ve buna bağlı olarak tesisleşmenin artış göstermesi ile birlikte, planlama ve uygulama stratejilerinin yer aldığı önemli bir sektör haline gelmiştir. Bu tip bir durum, spor endüstrisi içerisinde yer alan yöneticilerin, günümüzde teknolojik olanaklardan da faydalanarak, müşterilere yönelik pazarlama stratejilerini belirlemeleri ve bu konuda güncel araştırmalar yapmalarını zorunlu hale getirmektedir (Ratten, 2016). Özellikle rekabetçi hizmet sektörlerinde uygulanan hizmetin en iyi şekilde sunulması işletmelerde başarı için ön şart olarak görülmektedir. Nitekim böylesine bir başarı, müşterinin hizmetleri satın almaya devam etmesini ve olumlu reklam yapmasını sağlayarak, işletmenin ekonomik olarak güçlenmesine olanak sağladığı gibi (Afthinos ve ark., 2005; Çimen ve Gürbüz, 2007), hizmet alınan sektörün kendini devam ettirmesine, daha doğrusu müşteri memnuniyeti sonucunda hizmeti satın alan kişilerin aynı hizmeti yeniden satın alması gibi olumlu ekonomik durumlar yaratmaktadır (Ferrand, Robinson ve Valette-Florence, 2010).

Profesyonel spor branşları dışında kalan, yarışma amacı taşımayan ve sağlıklı bir yaşama destek veren fiziksel aktivite çeşitlerinin günümüzde ortaya çıkardığı en büyük sektör ise, fitness merkezleridir. (Afthinos, Theodorakis ve Nassis, 2005; Kumartaşlı ve Atabaş, 2014; Andreasson ve Johansson, 2014). Fitness merkezlerinin gelişimi, 1968'de Kenneth Cooper'ın Aerobik kitabının yayınlanması ile birlikte gelişimine başlamıştır. Fitness merkezleri, kitapta açıklanan kavramların, insanlarda ideal vücut tipine ulaşma arzusu ile birleşmesi ve bunları sağlık kulüplerinde yapmaya başlamaları ile birlikte küresel bir yaşam tarzı ve ekonomik bir pazara dönüşmüştür (Andreasson ve Johansson, 2014). Bu merkezler dünyada olduğu kadar, ülkemizde de fiziksel aktiviteye verilen önemin günden güne artması ve insanların serbest zamanlarını ilgi duydukları fiziksel aktiviteler ile değerlendirmek üzere karşılaştıkları engellere karşı daha yapıcı stratejiler geliştirmeleri sonucu gelişim göstermiştir (Koçak, 2017a; Gürbüz ve Henderson, 2013; Emir, Öncü ve Gürbüz, 2012). Bu nedenle, fitness merkezlerinin günümüzde küresel nitelikte bir pazar olarak görülmesi ve toplumlar tarafından bir tür halk hareketine dönüştürülmesi, daha önceki yıllarda yer alan sportif oluşumlar ile kıyaslanamayacak büyüklüktedir. Aktif bir yaşam tercihi olan bu hareket, insanlar tarafından ideal vücut ölçülerine ulaşabilmek adına yapılan bir tür fitness eğitim programına dönüşmüştür (Andreasson ve Johansson, 2014). Günümüzde teknoloji dünyasında yaşanan hızlı değişimler sonucunda ortaya çıkan obezite gibi sorunlar, insanların bu eğitim programlarına olan ilgisinin artmasına neden olmaktadır (Dimmock ve ark., 2009). Hareketsiz yaşamın getirdiği sağlıksız koşullar, insanların sadece fiziksel olarak değil, sosyal yaşam kalitelerinde de olumsuzluklara yol açarak, iş veriminin düşmesi ve sağlık giderlerinin artması gibi istenmeyen olumsuz durumlara da sebebiyet vermektedir (Brown ve ark., 2011; Hooker ve ark., 2018). Dolayısıyla insanların son zamanlarda fitness merkezlerine karşı duydukları ilgi, onların sağlıklı yaşama yönelme, profesyonel düzeyde olmayan fiziksel aktivitelerle katılım sağlama, karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırarak (Koçak, 2017b), sosyalleşmek istemeleri sonucu genel bir artış göstermiştir (Ong ve Yap, 2017; Parviainen, 2011; Surujlal ve Dhurup, 2012; Andreasson ve Johansson, 2014).

Fitness merkezlerine üye olan katılımcıların planlı ve düzenli bir fiziksel aktivite programına katılarak, kendilerini geliştirmek istemeleri, tatmin edici bir içsel motivasyon duygusunun sonucudur (Lin, Wang ve Cheng, 2007). Kişilerde motivasyonu artıracak duygu durumlarının oluşması ise, söz konusu tesislerin tanıtımı, reklam unsurları, kaliteli bir yönetim ve eğitmen kadrosu ile birlikte, yenilikçi bir tesis yapısını da beraberinde getirmektedir (Brown ve ark., 2017). Sürekli büyüyen ve gelişmekte olan bir sektör olan fitness sektörünün, üyelerinin devam etme durumlarını sağlayabilmek ve talebi artırabilmek adına fiziksel, psikolojik ve sosyal olanaklarını sonuna kadar kullanması ve geliştirmesi, 80 milyon dolardan fazla bir gelir endüstrisi sunan fitness tesisleri için arzu edilen bir durumdur. Özellikle büyük şehirlerde yer alan fitness ve sağlık merkezlerinin, insan sağlığını korumak üzerine yaptığı reklamlar ve aktiviteler, önemli parasal harcamalara yol açmaktadır (Wang ve Lv, 2018). Elbette bu durumun devam edebilmesi; kaynakların sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi ve doğru pazarlama uygulamaları ile desteklenmesi ile bağlantılıdır (Garcia-Fernandez ve ark., 2014). Müşteri bağlılığının sürdürülebilir olması bu tip merkezlerin rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesi için son derece önemli bir olgudur, aksi takdirde kulüplerin gelir artışının yavaşladığı ve üyelik iptallerinin meydana geldiği tespit edilmiştir. Müşterilerin tesislere olan bağlılıkları ise, kavramsal olarak üç perspektife bağlıdır. Bunlar; tekrar üyelik yaptırmaya yönelik olan davranışsal bakış açısı, olumlu düşüncelerle tesis bağlılığını artıran tutumsal bakış açısı ve her iki bakış açısını da içeren kompozit bakış açısıdır (Ferrand, Robinson ve Valette-Florence, 2010). Spor tüketicilerinin, sunulan hizmete karşı gösterdikleri bu bakış açıları her ne kadar cinsiyete, bransa, kulübe, sporculara ve ilgi düzeylerine bağlı gibi görünse de, aslında tesis, işletme ve hizmet kalitesi gibi seçeneklerin, onları yönlendirdiği ve ilgili işletmeye karşı bağlılıklarını belirlediği bilinmektedir (Silva ve Casas, 2017).

Tesis ve müşteri bağlılığının işletmelerde ekonomik güçlenme sağladığı ilgili yazılarda görülmektedir. İşletmelerdeki ekonomik güçlenmenin ise, yöneticilerin yaratıcı ve yenilikçi girişimleri ile oluşabileceği düşünüldüğünden, araştırmanın teorik yapısı, işletme yönetimi yazınında yer alan “yaratıcı endüstriler teorisi” üzerine kurulmuştur. Bu teori; politika ve sanayi konularında yeni bir kategori olarak görülmekle birlikte, bireysel yaratıcılığı savunan, beceri ve yeteneğe dayanan yenilikçi fikirlerin ortaya konulması yoluyla zenginlik ve iş yaratma potansiyeline sahip faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Cunningham, 2002). 1990’ların sonunda öncelikle bir politika söylemi olarak ortaya çıkan bu teori, ilerleyen yıllarda araştırma, eleştiri ve yaratıcı fikirlerin, işletme yönetimi konularında görülebilecek yararlarına ilişkin sonuçların tartışıldığı bir konuma dönüşmüştür (Flew ve Cunningham, 2010; Gürbüz, Lam ve Koçak, 2012). Yaratıcı endüstriler teorisinin aslında yirminci yüzyılın başlarındaki teknolojik değişimlerin bir ürünü olduğu belirtilirken, bu tip teknolojik gelişimlerin, küçük şirketlerden büyük şirketlere doğru devam ettiği ve yöneticilerin “yaratıcı” fikirlerinin oluşturduğu bir tür “bilgi ekonomisi” süreci olduğu vurgulanmaktadır (Galloway ve Dunlop, 2007). Bu nedenle araştırmamızda spor endüstrisi içerisinde yer alan fitness merkezlerinin olan/olası işletmecilik sorunlarının çözümü ve bu merkezlerin marka kimliği inşasının (Tüfekçi ve ark., 2014) belirlenmesine yönelik Ankara ilinde yer alan fitness merkezlerinde görev yapan yöneticilerin görüşleri incelenmiş olup geleceğe yönelik yaratıcı ve yenilikçi planlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmada, bilimsel araştırma yöntemlerinden “nitel araştırma” tekniği tercih edilmiştir. Araştırma nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” olarak yapılandırılmıştır. Nitel araştırmanın çeşitli disiplinlere dayanan bir temeli vardır ve bu disiplinlerde ortak amaç insan davranışını, içinde bulunduğu ortam içinde ve çok yönlü olarak anlamaya çalışmaktır. Durum çalışması ise, bir ya da birkaç durumun derinliğine (ortam, birey, süreç, olay vb.) görüşmeler

ya da gözlemler yoluyla araştırılması tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek 2013:35-77). Araştırmanın verileri “yarı yapılandırılmış görüşme formu” ile elde edilmiştir. Görüşme formunda, demografik bilgilerin dışında 12 adet soru yer almaktadır. Görüşmeler 20 - 40 dakika arasında sürmüştür. Formlardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan içerik analizinde, çalışmadan elde edilen veriler öncelikle sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş daha sonra neden – sonuç ilişkilerini belirleyen kodlar oluşturularak, elde edilen kodlar, belirli temalar altında sınıflandırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek 2013:227). Verilerin geçerliğini (aktarılabirlik) ve güvenilirliğini (tutarlılık) saptamak için sorulardaki, duygu ve düşünceler ile arasındaki anlam ilişkilerine bakılmış ve Spor Bilimleri alanında çalışan üç uzmanın görüşlerine başvurulmuş, verilerin geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

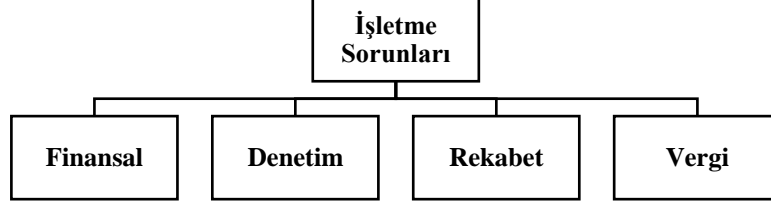
BULGULAR

Araştırma grubu, Ankara İlinde yer alan ve en az 5 yıllık işletme geçmişine sahip fitness merkezlerinde yönetim kademesinde görev yapan 13 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar “amaçlı örnekleme” yöntemi ile seçilmişlerdir ve 1 yıl ile 14 yıl arasında yöneticilik tecrübeleri bulunmaktadır. Katılımcılar 24 - 45 yaş aralığında olup, en az lise mezunu düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların kişisel bilgilerine ait frekans ve yüzdelik dağılımları Çizelge 1’de sunulmuştur.

Çizelge 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Yüzdelik Dağılımları

		F	%
Cinsiyet	Erkek	6	46,2
	Kadın	7	53,8
Yaş	24 – 30	6	46,2
	31 – 42	7	53,8
Medeni durum	Bekâr	9	69,2
	Evli	4	30,8
Eğitim durumu	Lise	1	7,7
	Lisans	9	69,2
	Lisansüstü	3	23,1
Yöneticilik durumu	Şirket Sahibi	6	46,2
	Şirkete Bağlı Yönetici	7	53,8
Yöneticilik tecrübesi	1 – 10 Yıl	9	69,2
	11 – 14 Yıl	4	30,8
Çalışan sayısı	1 – 15	9	69,2
	16 – 30	4	30,8
Aktif üye sayısı	150 – 200	6	46,2
	201 – 3000	7	53,8
Hizmet verilen branş adedi	1 – 3	8	61,5
	3 - 9	5	38,5
Toplam		13	100

Araştırmanın bu bölümünde içerik analizinden elde edilen kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin belirli bir tema altında sınıflandırılmaları yapılmıştır. Veriler kodlanırken, elde edilen bilgiler derinlemesine incelenmiş ve anlamlı bölümlere ayrılarak tema ve kodlar oluşturulmuş, oluşturulan bu kodlar ise temalar altında kullanıcı görüşleri verilerek sunulmuştur (Yıldırım ve Şimşek 2013:228).

ŞEKİL 1: İŞLETME SORUNLARI TEMASI

“İşletme Sorunları” temasında katılımcılar fitness merkezlerini işletmede karşılaşılan sorunlara dair çeşitli görüşler belirtmişlerdir. Görüşler incelendiğinde “Finansal”, “Denetim”, “Rekabet” ve “Vergi” başlıklı kodlar çıkarılmıştır. Katılımcılar, mevsimsel değişikliklerin finans sorunlarını tetiklediğini ve fitness merkezlerinin gelişigüzel hizmete açılmasının onları haksız rekabete sürüklediğinden bahsetmişlerdir. Yöneticiler, yerel yönetimlerin yaptığı denetimlerin istedikleri düzeyde olmadığını vurgulayarak vergi düzenlemesinin olumlu olacağını görüşlerine eklemişlerdir. Katılımcıların bu konuda verdiği bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur:

- “Yaz aylarında insanların tatile gitmesi nedeniyle kesinlikle üyeliklerde bir düşüş yaşıyor ve finansal zorluklar oluyor. Kış ve ilkbahar dönemi ise en yoğun dönemimiz. Yetiştirdiğimiz insanlar bizden sonra hemen bu tip bir merkez açmak istiyorlar ancak tecrübesizlikten dolayı haksız rekabet ortaya çıkıyor. Yerel denetimler ise bu konuda yetersiz kalıyor ve sonucunda finansal açıdan zorlanma yaşıyoruz.” (K4)
- “Finansal sorunlar genelde piyasanın durumuna bağlıdır. Ancak bu merkezlerde kış dönemi yoğun, yaz dönemi ise daha az yoğun geçer. İnsanların yaz aylarında tatile gitmek istemesi bunun en büyük sebebidir Bunun dışında bankaların ticari işletmelere uyguladıkları yüksek komisyon oranları problemlere yol açabiliyor. Yerel yönetimlerin yetersiz destek vermesi ve yüksek vergiler finansal sorunları tetikliyor.” (K9)
- “Finansal olarak her ay giderden daha fazla ciro edilmeli ki, işletme kâra geçsin. Fakat o dönemki konjonktürel etkiler bu süreci olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Ankara’da Eylül ve Haziran ayları arası yoğunluk yaşıyoruz ancak nüfus özellikleri gereği diğer aylar göreceli olarak daha sakin geçmektedir.” (K10)
- “Finansal problemler genel olarak yaz dönemlerinde ortaya çıkmaya başlıyor. Diğer spor merkezleri ile dış görünüş, fırsat ve hizmet konularında rekabet ve finansal sorunlar yaşıyoruz. Yerel yönetimlerin katı kuralları ise bu durumu tetikliyor.” (K12)
- “İnsanların yaz dönemlerine fit bir vücut ile girmek istemesinden dolayı, bahar ve yaza giriş dönemlerinde yoğunluk olsa da, kış aylarında üyeliklerde düşüş yaşıyoruz. Havaaların soğuk olması da bazen üyeliklerin düşmesine neden oluyor. Finansal olarak ekipmanların yenilenmesi ve bu tip merkezlerin çevrede artmış olması bizi rekabete sürüklüyor ve zor duruma sokuyor.” (K7)

ŞEKİL 2: ÖNLEMLER VE ÇALIŞMALAR TEMASI

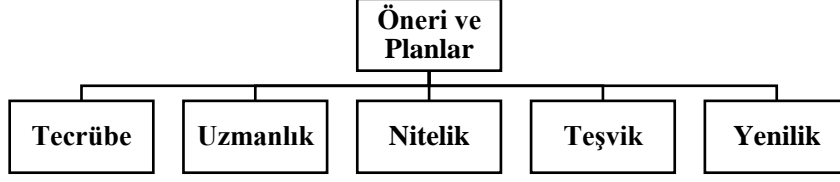


“Önlem ve Çalışmalar” temasında katılımcılar, fitness merkezlerini işletmede karşılaşılan sorunlara dair aldıkları birtakım önlemlerden ve kişisel çalışmalarından söz etmişlerdir. Görüşler incelendiğinde, “Kampanya”, “Görüşler” ve “Kalite” başlıklı kodlar çıkarılmıştır. Katılımcılar, karşılaştıkları sorunları aşmak için çeşitli kampanyalar düzenlediklerinden, kullanıcı görüşlerine önem verdiklerinden ve kendilerini bu alanda geliştirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konuda verdiği bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur:

- “Genel olarak geri bildirimler olarak ilerliyoruz. Aldığımız geri bildirimleri yönetim olarak toplantılarımızda değerlendiriyoruz ve üye memnuniyetini daha yukarıya taşıyabilecek çalışmalar yapıyoruz. Düzenli olarak yapılan fuar ve seminerlere katılarak, yenilikleri takip ediyoruz. Bu yenilikleri salonumuza taşımaya çalışıyoruz. Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ilk olarak salonumuza getirmeye çabalyoruz. Tesisimizde planlı ve disiplinli hareket etmeye çalışıyoruz” (K7)
- “Sektör, sürekli kendini yenileyen ve gelişime açık bir sektör. Bu yüzden sürekli yeni bir adım ve gelişim içinde kalıyoruz. Aletler, antrenman biçimleri ve pazarlama üzerinde çalışıyoruz. Rekabet içerisinde olduğumuz diğer merkezler ile yaşadığımız sorunları, fiyat çizgimizden ve eğitmen kalitemizden ödün vermeden aşmaya çalışıyoruz. Misafir görüşleri ile ilgili bir bölümümüz var ve bu bölüm tesis ile eğitmenler hakkında yapılan eleştirileri olumlu ya da olumsuz şekilde not alıp değerlendiriyor” (K5)
- “Merkezimizde talepler ve görüşler inceleniyor ve ilgili birimlere iletilip yönetiliyor. Reklam ve kampanya gibi satış politikaları ile rekabet ettiğimiz merkezlerle olan sorunlarımız için önlemler alıyoruz. Kampanyalarımız sürekli güncelleniyor, bu sayede birtakım indirimler sağlıyoruz. Yerel yönetimler ile aramızda oluşabilecek sorunlar için ise önlemlerimizi alıyoruz. Hijyen ve kaliteden ödün vermeyen bir ortam sağlamaya çalışıyoruz.” (K8)
- “Haftanın belirli günlerinde grup dersleri açarak, eğlence ve spor ağırlıklı aktiviteler düzenleyerek, insanlara hem sporu sevdirmek hem de eğlenceli bir ortam yaratmak için çalışıyoruz. Gelen insanlara merkezimizi iyi yönden tanıtmak ve paranın karşılığını alacaklarına onları inandırmaya çalışıyoruz. Çalışanları motive ediyorum, üyelere sporun önemli bir şey olduğu ve ertelenmemesi gerektiğini anlatmaya çalışıyorum. Bu konuda merkezin reklam ihtiyaçlarını karşılıyorum.” (K6)
- “Hizmet sektöründe olduğumuz için, yaratıcı ve kaliteli olan aynı zamanda da samimi davranışlar sergileyen bir davranış geliştirmemiz gerekiyor. Spor alanlarının mümkün olduğu kadar cazip bir yaşam alanı olmasını sağlıyoruz. Kısa vadeli hizmetler yerine

uzun vadeli hizmetleri tercih ediyoruz. Ne olursa olsun verilen hizmetin kaliteli olması için kendimizi geliştiriyoruz.” (K1)

ŞEKİL 3: ÖNERİ VE PLANLAR TEMASI



“Öneri ve Planlar” temasında katılımcılar, fitness merkezlerini işletme aşamalarında geleceğe yönelik planları ve bu alanda çalışmak isteyen kişilere dair önerileri belirtmişlerdir. Görüşler incelendiğinde “Tecrübe”, “Uzmanlık”, “Nitelik”, “Teşvik” ve “Yenilik” başlıklı kodlar çıkarılmıştır. Katılımcılar, bu tip merkezleri işletmek için yeterli düzeyde uzmanlık ve tecrübe gerektiğini belirtmiş, aynı zamanda da var olan tesislerini yaygın ve modern bir yapıya dönüştürmek için nitelikli bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğunun altını çizmişlerdir. Tesis içerisinde yapılan tadilat ve yeniliklerin ise olumlu sonuçlar yaratacağından bahseden katılımcıların, bu konuda verdiği bazı cevaplar aşağıda sunulmuştur:

- “Bu iş için sadece bütçe veya iki haftalık antrenörlük eğitiminden elde edilen belgenin yeterli olduğunu düşünmüyorum. Bu iş tecrübe işi ve aynı zamanda temelden sporcu olunması gerekiyor. Bir kişinin fitness merkezlerini işletebilmesi için en az beş yıllık bir sporculuk tecrübesi olması gerektiğini düşünüyorum. Gelecekte yeni antrenman metotları ve dünyadaki yeni spor akımlarını takip ederek, yeni projeler üretmek istiyoruz.” (K3)
- “Bu alanda çalışma özgüven, tecrübe ve özveri isteyen bir iştir. Bu konuda donanımlı kişiler bu işi yapmalıdır. Bu alanda çalışmak isteyenlere hizmet kalitesini yüksek tutmalarını öneriyorum. Referans ağımızı genişletirseniz, işiniz kolaylaşır. Kurumsal antlaşmalar ve halkla ilişkiler alanında bu konuda çalışmalar yapıyoruz. Etkili satış yöntemleri ve kaliteli hizmet önceliğimiz.” (K9)
- “İşletme prensiplerinden ödün vermeyerek, belli aralıklarla tadilat ve yenileme çalışmaları yapıyoruz ve bu sayede kaliteli bir tesis sunmaya çalışıyoruz. Konunun uzmanı kişilerle bu tip işlerin yürütülmesi gerekiyor çünkü çok sayıda spor tesisi açılıyor. Bu da yetişmiş eleman sıkıntısını ortaya çıkarıyor.” (K2)
- “Yıllık üyelik yerine aylık üyeliklerle, konumu iyi belirleyip, kaliteli bir hizmet sunmak güzel olabilir. Uzman personelle birlikte seviyeyi en üstte tutup teknolojik bir tesis oluşturulmalı. Artan spor merkezleri, spora ilgi duyan halkın ilgisini çekiyor ancak tecrübeli eleman eksikliği bu rekabet ortamını engelliyor.” (K11)
- “Kesinlikle tecrübe şart. Bu alanda sermayesini harcayan çok kişi oldu. Tecrübeli insanlar ile birlikte hareket edilmesi daha doğru sonuçlar vermektedir. Küçük hareketlerle büyüme sağlanabilir. Spora bu konuda teşvik şart. Tanıtım ve reklam olmadan ilerlemek mümkün değil. Sürekli yenilik ve malzeme değişikliği yapmak ve daha büyük bir tesis oluşturmayı planlıyoruz.” (K4)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçlarına bakıldığında fitness merkezi yöneticilerinin işletmelerinde öncelikle finansal sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Finansal sorunların genel olarak mevsimsel farklılıklardan dolayı üye azalmasından kaynaklandığı tespit edilirken, malzeme yenilenmesi, haksız rekabet ve vergi dağılımdaki düzensizliklerin, bu sorunları tetiklediği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin karşılaştıkları sorunları aşmak için güncel kampanyalar, reklamlar ve yenilenmiş tesis malzemeleri ile müşterilerinin karşısına çıktıkları görülmektedir. Müşteri ilişkilerinin incelendiği benzer bir araştırmaya göre, tesislerdeki yönetimin, müşterilerini korumak, rakip oluşumları yönetmek ve şikayetleri en aza indirmek için, çeşitli teşvik programları, üyelik yenileme kampanyaları ve güncel ekipman sağlanması yönünde stratejiler geliştirdiği görülmektedir (Surujlal ve Dhurup, 2012). Fitness merkezlerini kullanan bireylerin beklentilerinin incelendiği bir başka araştırmada ise, yöneticilerin ve antrenörlerin katılımcıları sportif aktivitelere yönlendirmek ve tesis kullanılabilirliğini artırmak konusunda oldukça etkin olduğu tespit edilmiştir (Kumartaşlı ve Atabaş, 2014). Hizmet unsurlarının yanında, tesisin örgüt kültürünün de önemli bir tercih nedeni olduğundan bahseden bir başka araştırma ise, gerek yönetici, gerek çalışan, gerekse hizmet verilen alandaki kalitenin, tesisin örgüt kültürü değerini olumlu yönde artırarak, katılımcıların tesise olan bağlılığını etkilediğini açıklamaktadır (Macintosh ve Alison Doherty 2007). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütlerin devamlılığını sağlayan ve başarıya ulaşmasında ekonomik, teknolojik, sosyal ve psikolojik bir etken (Yahşi ve Özbeke, 2016) olmasının yanında, çalışanların sahip olduğu ortak değerleri, inançları ve algıları ifade etmektedir (Tsai, 2011). Dolayısıyla tesisin örgüt kültürü, yönetimin sosyolojik yapısını, müşterilerin önüne getirmektedir. Fitness merkezi yöneticilerinin, müşteri memnuniyetine dayalı bir örgüt kültürü oluşturması ve tesis içerisinde olumlu bir örgüt iklimi yaratması ise tesisin devamlılığını etkileyecektir. Bu durumda araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatürde açıklanan sonuçlar ile benzerlik taşımaktadır.

Araştırmada yer alan yönetici görüşlerine göre, yöneticiler tarafından çoğunlukla müşteri şikâyetlerine önem verildiği ve tesis ile ilgili geri dönüşlerin yönetim kademelerinde görüşülerek, daha kaliteli bir işletme yapısı oluşturabilmek adına çaba gösterildiği, aynı zamanda da takım arkadaşlarının alanında uzman kişilerden oluşmasına dikkat edildiği görülmektedir. Araştırmamıza benzer sonuçlar elde eden bir başka araştırmada ise fitness merkezleri çalışanlarının tutum ve davranışlarının, verilen hizmet programlarının güncel olmasının ve eğitim veren kişilerin alanında uzman kişilerden seçilmesinin, müşteriler tarafından bir tercih sebebi olarak görüldüğü vurgulanmıştır (Afthinos ve ark., 2005). Araştırma tarafından, hizmet sunumunu iyileştirmek için bu tip tesislerde müşteri görüşlerinin incelenerek, performans standartlarının oluşturulması önerilmektedir. Fitness merkezlerine üye olmak isteyenlerin karşılaştıkları engelleri kaldırmak adına, bu merkezlerde çalışan eğitimcilerin davranışlarının ve üyelerle olan etkileşimlerinin oldukça profesyonel olması gerektiği ve özellikle bu tip tesislerde egzersiz yaptırılırken uzman programların uygulanmasının, katılımcıları teşvik edeceği yapılan benzer araştırmalarda da vurgulanmaktadır (Brown ve ark., 2011; Ferrand, Robinson ve Valette-Florence, 2010). Fitness merkezlerinin kullanıcılar tarafından olumlu ve olumsuz yönlerinin değerlendirildiği bir araştırmada ise katılımcılar, kullandıkları tesisten genel olarak memnun olduklarını ancak havalandırma yetersizliği, ekipmanların tesis içerisindeki düzensiz dağılımı ve antrenörlerin bu konudaki yönlendirme eksiklerinin katılımcılar tarafından olumsuz olarak görüldüğü belirtilmiştir (Gray, 2015) Bu tip sonuçlar, yöneticilerin kullanıcı görüşlerine önem vermeleri ve bu görüşleri işletme içerisinde değerlendirmeleri sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma sonucuna göre yöneticiler, işletme ile ilgili gelecek planlarında daha nitelikli, daha kaliteli ve daha yenilikçi bir tesis planlamaları olduğundan bahsetmişlerdir. Farkındalığın,

kulüp düzeyinde hizmet veren tesislerde çok önemli olduğundan bahseden bir araştırmaya göre, hizmet kalitesinden, ekipmanlara, yenilenen programlardan yardımcı tesis oluşumlarına kadar yapılan yenilenmelerin, müşteriler açısından kurumsal memnuniyeti arttırdığı vurgulanmaktadır (Çimen ve ark., 2016; Macintosh ve Doherty, 2007). Bu tip bir sonuç araştırma sonuçlarımız ile benzerlik taşımaktadır. Literatür incelendiğinde fitness merkezlerinde sunulan hizmetlerin, dünya çapında bir yaygınlığa ve standardizasyona sahip olmasının yanında (Parviainen, 2011), tesislerin sunduğu hizmetlerin, fiyatlandırma politikalarının ve yapılan yeniliklerin, müşterileri olumlu ya da olumsuz bir seçime yönlendirdiğinin tespit edildiği görülmüştür (Ferrand ve ark., 2010). Fitness merkezlerine devam eden katılımcıların, hizmet sunumlarına oldukça önem verdiği, özellikle tesislerin somut unsurları ile personel tutum ve uzmanlıklarının kendileri için oldukça belirleyici olduğunun tespit edildiği bir araştırmada ise, erkek ve kadın katılımcılar arasında cinsiyete bağlı beklenti farkları olduğu ve bunların yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Afthinos ve ark., 2005). Bu tip bir sonuç araştırma sonuçlarımızda yer alan yönetici stratejilerinin izlendiği yol ile benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak yenilikçi, gelişim gösteren ve yaratıcılığı savunan bir düşünce olan “Yaratıcı Endüstriler Teorisi” kavramında açıklanan stratejilerin, araştırmamızda yer alan yöneticilerin de stratejik planları içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. İşletmelerde ekonomik kalkınmanın, yöneticilerin yaratıcı ve özgün fikirleri ile mümkün olabileceğini açıklayan teorinin kuramları, fitness merkezi yöneticileri tarafından işletmeyi daha iyi hale getirmek ve üye bağlılığını korumak amacıyla uygulanmak istenmektedir. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen sonuçlar ve örnekler karşılaştırıldığında, yapılan bu araştırmanın; halen yönetici pozisyonunda görev yapan ve gelecekte yöneticilik yapacak olan kişilerin yönetim stratejilerine ışık tutabileceği ve var olan işletme tecrübelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), 245-258.
2. Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). The fitness revolution. *Historical transformations in the global gym and fitness culture. Sport science review*, 23(3-4), 91-111.
3. Argan, M. (2007). *Eğlence Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
4. Brown K, Bradley L, Lingard H, Townsend K, Ling S (2011), Labouring for leisure? Achieving work-life balance through compressed working weeks, *Annals of Leisure Research*, 14: 43-59.
5. Brown, T. C., Volberding, J., Baghurst, T., & Sellers, J. (2017). Comparing current fitness center members' perceptions of the motivational climate with non-members. *Global health promotion*, 24(1), 5-13.
6. Cunningham, S. (2002). From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 102(1), 54-65.
7. Çimen, Z., & Gürbüz, B. (2007). “Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, *Alp Yayınevi*, Ankara
8. Çimen, Z., Sarol, H., & Gürbüz, B. Öncü, E. (2016). “A Scale for Measuring Loyalty in Sport Services: A Reliability and Validity Study”, *Niğde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 10(3), 395-404.
9. Da Silva, E. C., & Las Casas, A. L. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
10. Dimmock, J. A., Hallett, B. E., & Grove, R. J. (2009). Attitudes toward overweight individuals among fitness center employees: An examination of contextual effects. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 80(3), 641-647.
11. Emir, E., Öncü, E., & Gürbüz, B. (2012). Rekreatif Etkinliklere Katılımın Önündeki Engellerin Belirlenmesi: Üniversite Öğrencileri Örneği Examination of Constraints to Leisure Activities in Turkish University Students. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 3895-3904.

12. Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105.
13. Flew, T. & Cunningham, S. (2010). Creative industries after the first decade of debate. *The information society*, 26(2), 113-123.
14. Galloway, S. & Dunlop, S. (2007). A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. *International journal of cultural policy*, 13(1), 17-31.
15. Garcia-Fernandez, J., Bernal-Garcia, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 36(3), 75-91.
16. Gray, S. E., Keyzer, P., Norton, K., Dietrich, J., Sekendiz, B., Coyle, I., & Finch, C. F. (2015). The role of equipment, the physical environment and training practices in customer safety within fitness facilities: The perspectives of fitness industry employees. *Journal of Fitness Research*, 4(2), 26.
17. Gürbüz, B., & Henderson, K. (2013). Exploring the meanings of leisure among Turkish university students. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15(4), 927-957.
18. Gürbüz, B., Lam, E. T. C. & Koçak, S. (2012). "Comparison of Members' Expectations and Perceptions of Service Quality in Health-Fitness Clubs with respect to Demographic Variables", *International Journal of Sport Management*, 13 (1), 1-22.
19. Hooker, S. A., Wooldridge, J. S., Ross, K. M., & Masters, K. S. (2018). Do Monetary Incentives Increase Fitness Center Utilization? It Depends. *American Journal of Health Promotion*, 32(3), 606-612.
20. Koçak, F. (2017a). Leisure Constraints And Facilitators: Perspectives From Turkey. *European Journal of Physical Education and Sport Science*.
21. Koçak, F. (2017b). The Relationship Between Leisure Constraints, Constraint Negotiation Strategies and Facilitators with Recreational Sport Activity Participation of College Students. *College Student Journal*, 51(4), 491-497.
22. Kumartaşlı, M., & Atabaş, E. (2015). Spor Merkezi Fitness Salonunu Kullanan Bireylerin Beklentilerinin Değerlendirilmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(Special Issue 1), 898-904.
23. Lin, J. Y. C., Wang, E. S. T., & Cheng, J. M. S. (2007). The relationship between extroversion and leisure motivation: Evidence from fitness center participation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(10), 1317-1322.
24. Macintosh, E., & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289.
25. Ong, D. L. T., & Yap, W. X. (2017). The impact of fitness center servicescape on individual behavior: The mediating role of emotional response. *Journal of Global Sport Management*, 2(2), 128-142.
26. Parviainen, J. (2011). The standardization process of movement in the fitness industry: The experience design of Les Mills choreographies. *European Journal of Cultural Studies*, 14(5), 526-541.
27. Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162-168.
28. Surujlal, J., & Dhurup, M. (2012). Establishing and maintaining customer relationships in commercial health and fitness centers in South Africa. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 3(1), 14.
29. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98.
30. Tüfekçi, K., Nurhan Papatya, Gürcan Papatya (2014), The Effect of Brand Culture on the Capability to Create Brand Identity under Sports Marketing Intelligence: A Practice in Football Base Associations of Western Mediterranean Region, *American International Journal of Social Science*, 3(2), 191-202.
31. Wang, J., & Lv, B. (2018). Big data analysis and research on consumption demand of sports fitness leisure activities. *Cluster Computing*, 1-10.
32. Yahşi, Ü., & Özbek, O. (2016). Ministry of Youth and Sports' staff perception of the organizational climate and organizational creativity Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 6139-6153.
33. Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara 2013.