



SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi






DOI: 10.33689/spormetre.1298317

Geliş Tarihi (Received): 17.05.2023

Kabul Tarihi (Accepted): 05.09.2023

Online Yayın Tarihi (Published): 30.09.2023

SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE GÜNCEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Berna Turak Kaplan¹ , Seçkin Doğaner^{2*} , Mehmet Kaplan³ 

¹Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik, ISPARTA

²Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, ANKARA

³Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, ISPARTA

Öz: Spor işletmeleri günümüz spor endüstrisi içerisinde ciddi bir yere sahiptir. Bu sektör geliştikçe, ilgi ve katılım artmıştır. Bu gelişim zaman içerisinde farklı beklentileri ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle üye katılımının sağlanması, rekabet unsurları gibi faktörler, işletmenin öne çıkmasına neden olmaktadır. Günümüzde yönetim unsurları, daha fazla üye çekebilmek adına bu tip işletmelerde ciddi efor sarfetmektedir. Araştırmada bu tip işletmelerin sorunları ve çözüm önerileri üzerine çalışılmıştır. Bu nedenle spor işletmesi yöneticilerine oluşturulan sorular üzerinden nitel bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, nitel analiz programı ile analiz edilmiş ve ortaya çıkarılan kodlar, tema başlıkları ile birleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre üç ana tema oluşturulmuş ve bu başlıklar altında kodlamalar ve kullanıcı görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, spor hizmeti alan kişiler çoğunlukla deneyimli ve bilgili eğitmenlerin olduğu spor işletmelerine katılım göstermek istediklerini belirtmişlerdir. Bu durum yöneticilerin uzman kişilerle çalışmasına, farklı branşlar geliştirmesine ve tesis şartlarının iyileştirilmesi üzerine çalışmalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda sosyal ve ekonomik şartların, kültürel olgulara göre şekillenmesine çaba gösterdikleri görülmüştür. Yöneticilerin, üye beklentileri ve sağlık hizmetleri konusunda zorlandıkları görülmüş olup, bu sorunları aşmak için ciddi çaba gösterdikleri tespit edilmiştir. Beklentilerin karşılanması için rekabet ve reklam unsurları öne alınarak farklı iyileştirmeler yapılmaya çalışıldığı belirtilmiştir. Araştırma sonuçları literatür ile karşılaştırılmıştır ve elde edilen sonuçlar incelenerek, uygun çözüm önerileri makalede sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Spor, İşletme, Ekonomi, Sosyal, İletişim, Bilişsel

CURRENT PROBLEMS AND SOLUTIONS IN SPORTS MANAGEMENT

Abstract: Sports businesses have a serious place in today's sports industry. As this sector has developed, interest and participation has increased. This development has revealed different expectations over time. For this reason, factors such as ensuring member participation and competitive factors cause the business to come to the fore. Today, management elements make a serious effort in this type of businesses in order to attract more members. In the research, the problems and solution proposals of this type of enterprises were studied. For this reason, a qualitative study was conducted on the questions created for sports business managers. Purposive sampling method was used in the research. The obtained data were analyzed with the qualitative analysis program and the codes revealed were combined with the theme titles. According to the results of the research, three main themes were created, and coding and user opinions were examined under these headings. According to the results of the research, people who receive sports services mostly stated that they want to participate in sports businesses with experienced and knowledgeable trainers. This situation causes managers to work with experts, develop different branches and work on improving facility conditions. At the same time, it was seen that they tried to shape social and economic conditions according to cultural phenomena. It has been observed that the administrators have difficulties in terms of member expectations and health services, and it has been determined that they make serious efforts to overcome these problems. In order to meet the expectations, it was stated that different improvements were tried to be made by taking the competition and advertising factors into consideration. The results of the research were compared with the literature and the results obtained were examined and appropriate solution suggestions were presented in the article.

Key Words: Sports, Business, Economy, Social, Communication, Cognitive

* Sorumlu Yazar: Seçkin Doğaner, Doç.Dr., E-mail: doganerseckin@gmail.com

GİRİŞ

Geçmişten günümüze insanlık tarihine bakıldığında, insanların varlıklarını ve yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri üretmek amacıyla ciddi bir çaba gösterdikleri görülmektedir. Bu amaçla insanlar bir araya gelmiş ve hedeflerine ulaşmak için çeşitli örgütler kurmuşlar ve yaşamlarını sürdürmek için gerekli olan ihtiyaçlarını, bu örgütler aracılığıyla kolayca giderme çabası içerisinde olmuşlardır. Bu çabalar; ilerleyen yüzyıllarda ekonomi biliminin doğuşuna, gelişimine ve işletmelerin oluşumuna zemin hazırlamıştır.

İşletmeler; bireylerin istek ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla eldeki kaynakların verimli bir biçimde kullanımını gerçekleştiren örgütlerdir. Daha basit bir tanımla ifade edilmek istenirse işletmeler kar elde etmek amacıyla mal veya hizmet üreten kuruluşlardır denilebilir. Ayrıca işletmeler, nihai amaç olan finansal kazanç için üretim faktörlerini de bir araya getirirler. Ancak işletmeler sadece ekonomik değerlerin olduğu yerler değildir. Aynı zamanda insan davranışlarının önemsendiği ve sosyal sorumlulukların yer aldığı bir birim olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, sosyal sorumluluklarını ve maddi kazançlarını planlarken aynı zamanda da bu faaliyetlerin yürütülebilmesi adına belirli bilim dallarından faydalanabilirler (Pereira & Romero, 2017; Tjahjono ve ark., 2017).

Spor ve İşletme İlişkisi

Spor; günümüzde küresel boyutlara ulaşan, ekonomik olarak büyüklüğü artmış ve milyonlara erişmiş bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle genel işletme fonksiyonlarını sportif faaliyetlerden ayırmak mümkün değildir. Spor işletmeciliği ise işletme türleri içerisinde son 20 yılda giderek artan bir yapı göstermektedir. Spor işletmeleri, insanların sosyal hayatlarının düzenlemesine yardımcı olmak ve farklı spor faaliyetleri düzenlemek için yapılandırılmış kurumlar olarak görülmektedir (Graham ve Smith, 2022; Weight ve ark., 2021; Yu ve ark., 2020). Basit alanlardan, seyircili veya seyircisiz ulusal ve uluslararası spor müsabakalarının uygulanabileceği spor merkezlerine kadar her türlü tesis ve spor işletmesi bu kapsama dahil edilebilir. İşletme ve tesis operasyonları birbiri ile iç içe geçmiş kavramlardır ve bu nedenle spor işletmeciliği aynı zamanda spor tesislerinin işletilmesini sağlayan yapılar olarak düşünülmelidir (Zhang ve ark., 2018).

Spor işletmeciliği kurum ya da kuruluşlarının tüm temel faaliyetlerinin koordinasyonuna, yönetimine ve geliştirilmesine yanıt verdiği gibi bu tür işletmelere yatırım ve maliyet kontrolü açısından da büyük oranda verimlilik sağlar. Spor işletmeleri, toplumun spor ihtiyaçlarını ve diğer toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli spor faaliyetleri düzenleyebilen, özel ve tüzel, gönüllü kuruluşlar ile kamu tüzel kişileri olarak yapılan kuruluşlardır (Gammelsæter, 2021). Günümüz modern dünyasında, spor faaliyetleri ve spor ürünleri bir bütün haline gelmiştir. Bu spor ürünleri (spor giyim, gıda, araç vb.) ise günümüzde modern insanın satın aldığı yaygın sportif ihtiyaçlar haline gelmiştir. Spor işletmeciliği kısaca üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor mal ve hizmetlerini üreten ve sunan birim olarak görülmelidir. Dolayısıyla spor işletmeciliği, bireylerin sportif ihtiyaç ve isteklerini karşılamak adına spor hizmetlerinin hazırlanmasına ve sunulmasına yönelik faaliyetler gerçekleştiren örgütlerdir. Spor işletmelerinin amacı, branşlara özgü kaliteli hizmetler sunarak bu hizmetlerden faydalanan insanların memnuniyetini sağlamaya yardımcı olmaktır. Spor işletmeleri, sadece sporcuların antrenman ya da müsabaka yaptığı yerler değil, çevre halkın da eğlenmesi ve serbest zamanlarını geçirmesi gereken bir yer olarak düşünülebilir (Macintosh & Doherty, 2007; Polyakova & Mirza, 2016). Bu nedenle ilgili yerlerde görev alacak insanların alanında uzman olmaları gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle spor işletmelerinde hizmet sunacak olan bireyleri doğru belirlemek ve onlar maddi ihtiyaçları

açısından doyuma ulaştıracak gereksinimleri karşılamak gerekir. Bu tip bir strateji, onların ilgili kuruluşlarda rahat çalışabilmelerinin sağlanması açısından önemli görülebilir (Aiken & Rumbach, 2018).

Spor İşletmelerinde Toplumsal Önem

Spor işletmeleri yaptıkları hizmetin karşılığı olarak maddi açıdan kazanç elde etseler bile genel olarak, bu işletmelere gelen insanların sportif ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile çalışırlar. Bu durum, işletmelere sporu kitlelere yayma amacı da verebilir. Özellikle devlet tarafından desteklenen bu düşünce sistemi hem toplumsal fayda hem de sosyalleşme açısından önemli görülebilir. Sağlıklı olma, serbest zamanların değerlendirilmesi, sosyal yapının korunması ve spor müsabakalarının düzenlenebilmesi gibi amaçlar tamamen bu tarz işletmeler sayesinde geliştirilebilir (Neville, 2013; Sadovnikova, 2018). Bu işletmeler sayesinde insanların aktif ve pasif katılımları artırılarak, çok işlevli merkezler haline getirilmeleri sağlanır. Özellikle kapalı ve açık spor alanları bunlara örnek olarak verilebilir. Bu tarz alanların işletilmesi için klasik insan kaynakları yönetimi ve spor yönetim bilimi uzmanlığına ihtiyaç duyulabilir. Çünkü bu tarz işletmelerin toplumsal bir sorumluluğu bulunmaktadır. (Haydarov ve ark., 2019). İnsanların spor ihtiyaçlarının spor işletmeleri ile karşılanması ve spor işletmelerinin çeşitli ürün yelpazesi sunması, spor ürünü sunan işletmelerin değişik kategorilerde sınıflandırılmasının temel nedenidir (Black ve ark., 2019; Freitas & Lacerda, 2019).

Spor İşletmelerinde Olası Sorunlar

Spor işletmeleri kamusal ve özel iştirakler olarak ikiye ayrılır. Bu noktada kamusal işletmelerden ziyade özel işletmelerin kriz durumlarında gösterdikleri reaksiyonlar daha önemli olmaktadır. Bunun en önemli nedeni özel kuruluşların kendilerine ait yönetsel yapısı ve sermaye kaynağıdır. Bu yapının olası bir kriz esnasında çökmesi demek, işletmenin de çökmesi ya da çökmeye zorlanması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla spor işletmelerinde kriz öncesi hazırlık ve kriz sonrası acil önlem planları oldukça hayattır (Dinçer, 2019: 112-115). Spor işletmelerinde görülebilen bir diğer problem ise örgütsel çatışmanın yaşanmasıdır. Çatışma kavramı kriz öncesi görülebilen bir olgudur. Çatışma, genel olarak bireysel, örgütsel, yönetsel ya da çevresel faktörler olarak ayrılabilir. Spor işletmelerinde bu faktörlerin biri ya da birçoğu görülebilir. Söz konusu faktörler, üyelerin katılımı ve beklentileri ile artabilir ve çözümsüzlüğe ulaşabilir. Bu noktada işletmenin yönetim kadrosu tarafından izlenecek çatışma önleyici prosedürler önem kazanmaktadır (Keçeci & Demiray, 2020). Spor işletmelerinde sürdürülebilir bir fiziksel aktivite ortamı yaratmak ise, bir diğer yönetim sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor işletmeleri arasında görülen rekabet ve bu rekabetin spor hizmeti açısından kalıcılığının sağlanması zorunludur. Sürdürülebilir spor işletmeleri için ise, yönetsel stratejilerin doğru ve planlı uygulanabilmesi gereklidir. Sosyal, çevresel ve ekonomik faktörler, işletmenin rekabetini doğrudan etkileyen unsurlardır. (Balcı ve ark., 2019; Mallen ve ark., 2010). Spor işletmelerinde görülebilen bir diğer problem ise; yetişmiş ve alanında uzman eğitimcilerin sağlanmasıdır. Bu tarz eğitimciler işletmenin bel kemiğini oluşturur ve müşteri çekebilmek adına örgüt kültürünün kalıcı olmasını sağlar.

Spor endüstrisi içerisinde oluşmuş olan eğitimci pazarı maalesef süreç içerisinde oldukça yıpratılmış ve gerçek uzmanların sistemden uzaklaşmasına yol açmıştır. Farklı alanlardan gelen eğitimcilerin sportif olgulara olan uzaklığı, onların kaliteli eğitim vermesini olumsuz etkilemiştir. Kaliteli eğitimciler ise kendilerini pazar içerisinde ciddi oranda göstermiş ve sayılı işletmeler ile çalışmak üzere reklamlarını yapmışlardır (Wu, 2019). Spor işletmelerinde yeterliliği yüksek eğitimcilerin çalışması aynı zamanda üyelerin antrenörler ile olan ilişkilerine de yansımaktadır. Onların motivasyonu, duygusal ve davranışsal becerileri ile etkileşim tarzının belirlenmesi, tamamen eğitimci ve üye ilişkisi ile bağlantılıdır. Antrenörlerin yetkinliklerini

doğru şekilde gösterebilmesi, onların müşterilere karşı güvenli ve sağlıklı rehberlik edebilmelerini sağladığı gibi, üyelerin kuruluşa ve hizmet aldığı alana karşı güven duygusunu geliştirecektir. Antrenörlerin bağımsız olarak egzersiz reçeteleri düzenleyebilmesi, üyeyi takip sistemi oluşturması ve branş yönlendirmelerinin doğru hazırlanması, onların profesyonellik düzeyinin bir göstergesidir. Bu işletme tarafından eğitmenlerden beklenen en önemli yeterlilikler sırasıyla; kişisel özellikler, profesyonellik, zindelik, sportif yetenekler ve yönetim becerileri olarak sıralanmaktadır (Ku & Hsieh, 2020).

Araştırmanın Amacı

Araştırmada günümüzde yaygın olarak hizmet veren spor işletmelerinin olası işletme ve yönetim sorunlarının belirlenebilmesi ve ortaya çıkan sonuçlara istinaden çeşitli önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada bilimsel araştırma tekniklerinden nitel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar son yirmi yılda sıklıkla tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle keşfetmenin önem kazandığı sosyal alanlarda vazgeçilmez bir teknik olarak görülmektedir. Nitel analiz sayesinde katılımcıların karmaşık görüşleri ve davranışları, ihtiyaçları ve kültürel yönelimleri rahatça tespit edilebilmektedir (Bryman & Burgess 2002: 216-217).

Nitel araştırmalar aynı zamanda derinlemesine araştırma yapılabilmesini sağlayan en önemli yöntemdir. Nitel araştırmaların sunduğu serbestlik, araştırmacının, ilgili konu üzerinde rahatça çalışabilmesini sağlar. Yanıtların birebir alınması ve soru maddelerinin söz konusu amaç üzerinde katılımcıyı zorlayabilmesi, nitel araştırmanın güçlü yönlerinden biridir (Yın, 2011:6). Araştırmada desen olarak “fenomenoloji” deseni tercih edilmiştir. Bu desen türü; katılımcının konu ile ilgili olarak deneyimlerini çalışmaya yansıtması açısından önemlidir. Fenomenoloji deseninin özü, insanın doğasını incelemek olup, söz konusu deneyimlerin kişisel özellikler ile betimlenmesine olanak tanımaktadır (Yın, 2011:311). Ayrıca fenomenolojik görüşmeler derinlemesine bilgi içermesi açısından uzun tutulur ve katılımcının deneyimlerinin birebir aktarılmasını sağlar. Araştırmacının hedefe ulaşmak konusundaki kararlılığını güçlendirir ve diğer yöntemlere nazaran daha etkileşimseldir (Cassell & Symon, 2004:12-13).

Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Nitel araştırmalarda soruların oluşturulması için öncelikle bir planlama yapılmalıdır. Planlama kısmında bir tür “yapılacaklar listesi” oluşturulur ve bu listeye uygun olarak literatür taraması yapılarak, soruların ön hali hazırlanır. Bu sorular alanında uzman kişilerce tarafsız olarak etüt edilir ve soru – amaç ilişkisine bakılarak, soruların son hali hazırlanır (Weaver-Hightower, 2019:9). Bu nedenle araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve söz konusu form üzerinde ilgili literatür taranarak sorular oluşturulmuştur. Sorular, benzer araştırmalar incelenerek, araştırma amacına yönelik olarak geliştirilmiş olup, uzman görüşleri alınarak, sorulara son hali verilmiştir. Soru formunda ayrıca katılımcıların kişisel özelliklerini sorgulayan soru maddeleri bulunmaktadır.

Araştırmaya ait soru kalıpları aşağıda verilmiştir:

- *Spor işletmeciliği görevini yürütürken karşılaştığımız başlıca sorunlar nelerdir? Bu sorunları ekonomik, sosyal veya farklı başlıklar altında cevaplayabilirsiniz. Bu sorunların çözümü açısından kendi işletmeniz adına geliştirdiğiniz yöntemlerden kısaca bahsediniz.*

- Spor işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önde olduğu bilinmektedir. Bu noktadan hareketle, hizmet kalitesi, eğitim kalitesi, ekipman kalitesi ve branş sayılarının artırılması adına ne gibi planlamalarınız bulunmaktadır? Bu planlamaları nasıl hayata geçirmeyi düşünüyorsunuz?
- Spor işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan noktalar nelerdir? Gelecekte spor işletmelerini ne gibi standartlar bekliyor olabilir? Bu sektörün gelişmesi, planlamalar yapılması veya ekonomik ya da sosyal olarak güçlendirilmesi adına sizce ne gibi adımlar atılmalıdır?
- Spor işletmelerinde çalışan personelin eğitimi ve nitelikli olması işletmelerin kalitesini belirleyen bir olgudur. Bu durumda çalışanlarınızı seçerken ne gibi kriterleri dikkate alıyorsunuz? Çalışanların çalışma saatleri, antrenörlük belgeleri ve üyelerle olan programlarını nasıl ayarlıyorsunuz?
- Dünyada spor işletmeleri açısından sizce ne gibi yöntemler uygulanıyor? Bu yöntemleri takip edebiliyor musunuz? Takip ettiğiniz kadarıyla kendi işletmenizi de düşünerek, bu konuda gelecekte ne gibi planlamalar yapabilmeyi hedefliyorsunuz? Dünyada yaşanan spor sektörünü ilgilendiren bu tarz gelişmeler, sizce ülkemizde verimli bir şekilde uygulanabilir mi?

Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmalarda soruların katılımcılara uygulanması belirli birtakım işlemler ile oluşmaktadır. Bu işlemlerden en önemlisi katılımcıların eksiksiz katılımının sağlanmasıdır. Görüşmeler günümüzde her zaman yüz yüze yapılmayabilir. Artık internet ortamları gibi yöntemler, bu görüşmelerin yapılabilmesini kolaylaştırmıştır. Veri toplama sürecinde ayrıca katılımcılara görüşmenin niteliği, araştırmanın amacı ve görüşmenin sonlandığı gibi bilgiler mutlaka verilmelidir (Weaver-Hightower, 2019:10). Nitel araştırmaların özüne uygun olarak, araştırmada katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek veriler toplanmıştır. Görüşme süresi ortalama 40 dakika sürmüştür. Görüşmeye tüm katılımcılar eksiksiz olarak katılmış olup, tamamından onam belgesi ile katılım onayı alınmıştır. Görüşmelerin tamamı yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılar ve Sınırlılıklar

Araştırmada çalışma grubu olarak; aktif olarak faaliyetine devam eden spor işletmelerinin yöneticileri seçilmiştir. İşletmeler bir büyük bir de küçük ilden olacak şekilde tercih edilmiştir. Bunun en önemli nedeni farklı nüfus yoğunluğuna sahip illerdeki işletmelerin sorunlarının karşılaştırılmasıdır. Bu anlamda katılımcılar Ankara ve Isparta ilinden olacak şekilde planlanmıştır. Katılımcıların en az bir yıl yöneticilik deneyimi bulunmaktadır ve söz konusu işletmelerde farklı branşlarda birçok spor hizmeti verilmesine dikkat edilmiştir. Çalışma yapılan işletmelerin ez az sekiz yüz aktif üyesi bulunmaktadır. Bu nitelikleri karşılayan toplam 11 işletmenin yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir. Yöneticilik görevi bulunmayan veya kısa süreli yöneticilik yapan kişiler çalışmaya alınmamıştır. Bu anlamda gönüllülük esasına göre hareket edilmiş olup, çalışmaya katılmak istemeyen kişiler ile görüşme yapılmamıştır. Araştırma grubuna derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bu nedenle görüşmeler, araştırmacının müdahalesi olmadan tamamen sorulara doyum sağlayıcı cevaplar alınabilmesi şeklinde yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik tablo aşağıdaki çizelgede sunulmuştur:

Tablo 1. Katılımcılara ait demografik bilgiler

	Yöneticinin İşletmedeki Görev Süresi	İşletmenin Aktif Çalışma Süresi	İşletmenin Aktif Personel Sayısı	İşletmenin Aktif Üye Sayısı	İşletmenin Sunduğu Branş Sayısı
Katılımcı 1	1 yıl	4 yıl	30	2571	7
Katılımcı 2	3 yıl	4 yıl	40	3000	5
Katılımcı 3	2 yıl	3 yıl	25	1500	4
Katılımcı 4	1 yıl	3 yıl	28	1700	6
Katılımcı 5	1 yıl	4 yıl	45	2645	6
Katılımcı 6	2 yıl	5 yıl	15	1859	8
Katılımcı 7	3 yıl	6 yıl	25	2000	7
Katılımcı 8	7 yıl	7 yıl	23	1895	5
Katılımcı 9	8 yıl	5 yıl	18	1765	5
Katılımcı 10	4 yıl	4 yıl	9	985	6
Katılımcı 11	3 yıl	5 yıl	17	866	5

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik unsuru belirli stratejiler ile sağlanmaktadır. Bu stratejiler genel olarak tarafsızlık ilkesi ile alakalıdır. Araştırmanın gerçekliği ve izlenen yolun yeterliği bize “i geçerlik” unsurlarını vermektedir. Aynı zamanda sonuçların benzer grup veya çevreler ile etüt edilmesi ise “dış geçerlik” unsurunu oluşturmaktadır (Creswell, 2013). Bu bağlamda geçerlik ve guvenirlik üzerine aşağıdaki maddeler üzerinden çalışma yapılmıştır:

- Araştırmacılar araştırma konusu üzerinde deneyimlidir ve bilgi sahibidir.
- Katılımcılardan onam belgesi alınmıştır ve o şekilde çalışmaya dahil edilmiştir.
- Katılımcılara araştırmanın amacı, süresi ve hedefleri açıklanmıştır.
- Toplanan veriler ve sonuçlar katılımcılar ile paylaşılmaktadır.
- Veriler, alanında uzman kişiler tarafından incelenmiş ve teyit edilmiştir.
- Veri analizi ve bilgisayar ıktıları, yine uzmanlar tarafından gözden geerilmiştir.
- Oluşturulan kodlama ve temalara uzman görüşü alınarak son hali verilmiştir.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi konusunda günümüzde farklı bilgisayar programları araştırmacıya yardımcı olabilmektedir. Bunlardan bazıları kodlama, kategori oluşturma ve tema altında bunları gösterme konusunda görsel kolaylıklar sağlamaktadır. Aynı zamanda oluşturulan kodlar, kelime bulutu şeklinde raporlanabilmektedir. Araştırmada bu nedenle işletim sistemi üzerinde çalışan bir nitel analiz programı kullanılmıştır. Programa veriler aktarılmadan önce, elde edilen görüşme metinleri dijital hale getirilmiş ve program içerisine aktarılmıştır. Bu sayede kodlamalar program aracılığı ile yapılarak, çıktıların dijital olarak raporlanması sağlanmıştır.

BULGULAR

Katılımcılardan elde edilen veriler nitel analiz programı tarafından kodlanmış ve elde edilen kodlardan tümevarım tekniği ile temalar oluşturulmuştur. Toplanan veriler bu bölümde ilgili tema altında kodlar ve katılımcı görüşleri ile verilmiştir. Tema ve kodlamalar, grafiksel gösterim yöntemleri ile gösterilmiştir. Bu yöntem ile, kodlamaların yarattığı yoğunluklar; grafikler ve frekans yüzdeleri detaylandırılmıştır. Aynı zamanda elde edilen veriler kodlardaki yoğunluk durumlarına göre kategorilere ayrılarak verilmiştir. Katılımcı görüşleri ise bağlı bulunduğu tema ve kod sistemine uygun olarak doğrudan alıntılar şeklinde verilmiştir.

Üye Beklentileri Temasına Ait Bulgular

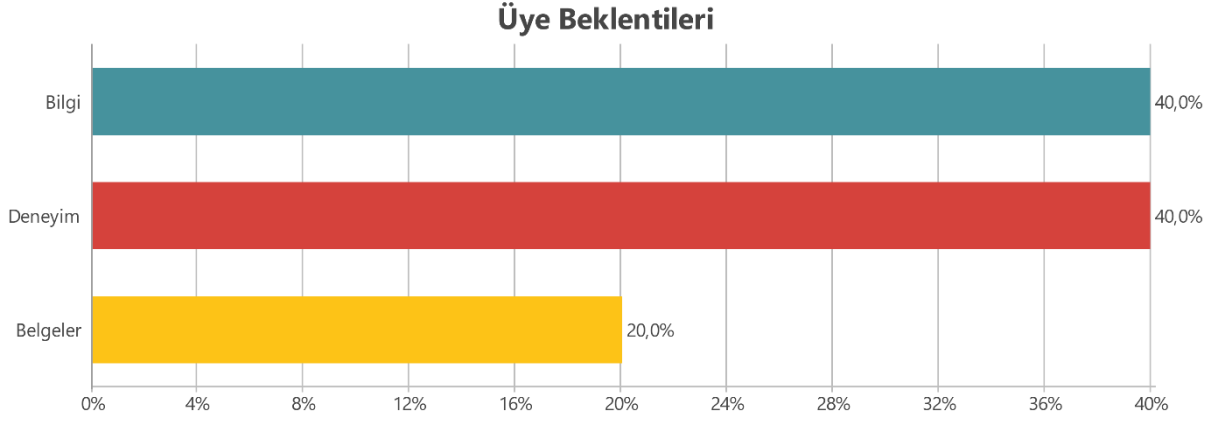
Katılımcı görüşleri incelendiğinde, spor işletmelerine devam eden üyelerin kişisel beklentilerini içeren tema ve kodlar ortaya çıkarılmıştır. Çizelge 2’de ilgili tema ve kodlara ait frekans değerleri verilmiştir.

Tablo 2. Üye beklentileri temasına ilişkin kodlamaların yüzdelerle dağılımı

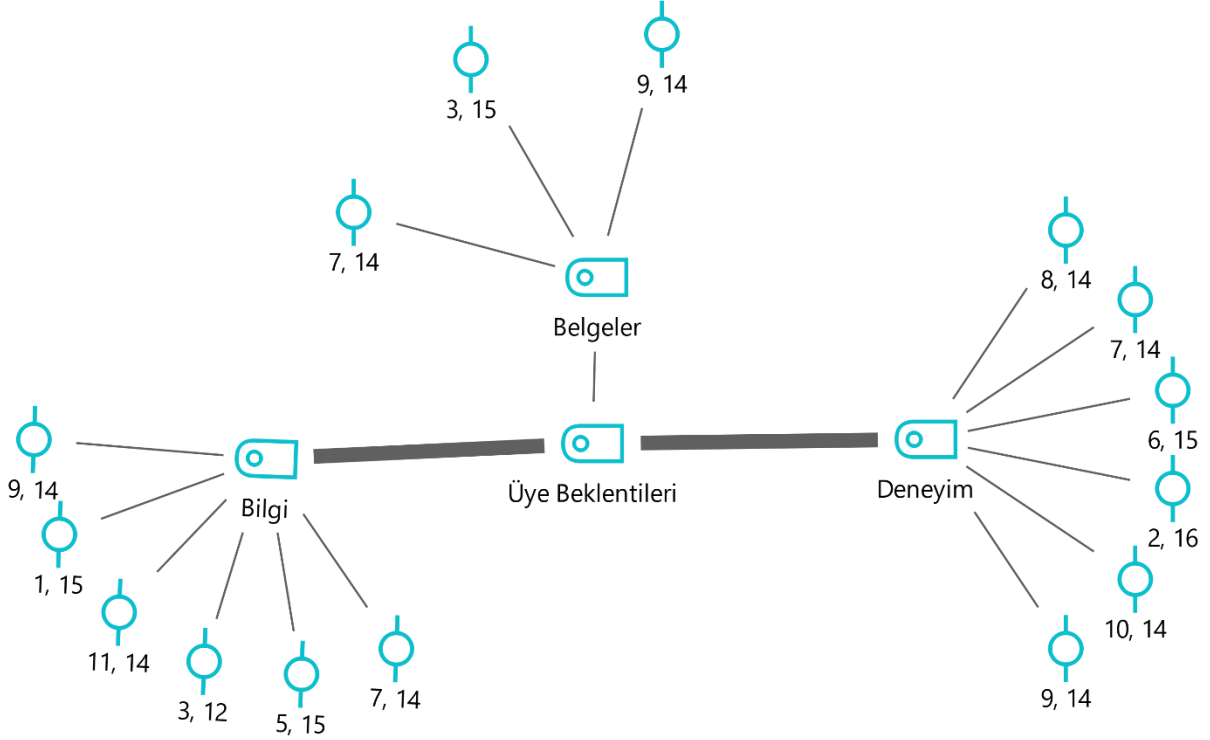
Kodlar	n	%
Bilgi	6	40,00
Deneyim	6	40,00
Belgeler	3	20,00
TOPLAM	15	100,00

Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “Üye Beklentileri” temasına ait verilerde “bilgi” (%40), “deneyim” (%40) ve “belgeler” (%20) kodlamaları tespit edilmiştir.

Şekil 1. Üye beklentileri temasına ilişkin kodlamaların grafiksel dağılımı



Şekil 2. Üye beklentileri temasına ilişkin kodlamaların kod-alt kod bölümler modeli



Şekil 2 incelendiğinde “Üye Beklentileri” temasına ait kod alt-kod modellemesinde vurgulanan kodların katılımcı sayısına ilişkin değerleri görülmektedir. Söz konusu değerlerde baskın olan kodlamalardaki vurguların hangi katılımcı ve görüş sırası ile yapıldığı görülmektedir. Grafikteki çizgi kalınlığı, vurgulanan kodların yoğunluğu ile doğru orantılıdır.

“Üye Beklentileri” temasına ait kodlamalara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

- "Belge, okuduğu okul, diksiyon, dik duruş ve karakteri göz önüne alınmalı." [Katılımcı 3]
- "Sahip olduğu belgeler, mezun olduğu okullar, davranışsal yapısı, kişiliği, duruşu ve iletişim yetenekleri." [Katılımcı 7]
- "Eğitmenlerin sahip oldukları belgeler ve deneyimler kaliteyi artırmaktadır." [Katılımcı 9]

- "Çalışanların eğitim düzeyi, bilgi ve tecrübesi göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Üyelerin hedefi doğrultusunda izlenecek yol çizilir." [Katılımcı 1]
- "Çalışanlarda her zaman eğitim mezun olduğu okul kendini geliştirmesi, prezantabl olması önemli olmaktadır." [Katılımcı 11]
- "Çalışanların deneyimli ve bilinçli olmasını dikkate alıyoruz. Bizim için hayati faktör ise çalışanların sahip olduğu sertifikalar, ne kadar çok sertifika sahibi ise o kadar iyi algımız olacaktır." [Katılımcı 10]
- "Özgüveni yüksek, konuşurken tane tane anlaşılır ve ikna edici bir şekilde konuşan, enerjik, renkli kişiliğe sahip, alanında deneyim sahibi, sorumluluk alan ve verimlilik sürekliliğini sağlayan kişiler." [Katılımcı 2]
- "Çalışanların deneyimli ve bilinçli olmasını dikkate alıyoruz. Özel ders veren ve üyelerimizle ilgilenen çalışanlarımız farklı oldukları için programda ayarlama kolayca oluyor" [Katılımcı 6]
- "Geçmiş deneyimlerine bakmaktayız. Deneyimsiz yeni mezunları işe almamaktayız. Ancak bunula birlikte deneyimli çalışanların belgelerine bakmakta ve esnek çalışmaya uygunluğunu kontrol etmekteyiz" [Katılımcı 8]

İşletme Çalışmaları Temasına Ait Bulgular

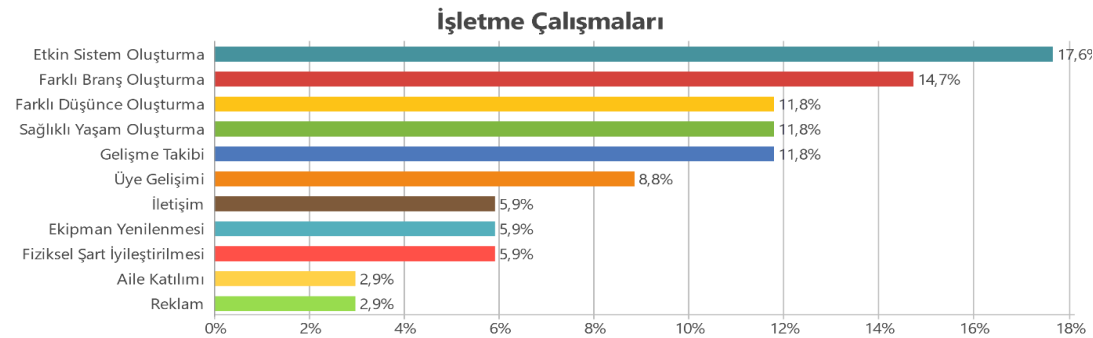
Katılımcı görüşleri incelendiğinde, spor işletmelerinin yöneticilerinin kendilerine ait çalışmalarını içeren tema ve kodlar ortaya çıkarılmıştır. Çizelge 3’te ilgili tema ve kodlara ait frekans değerleri verilmiştir.

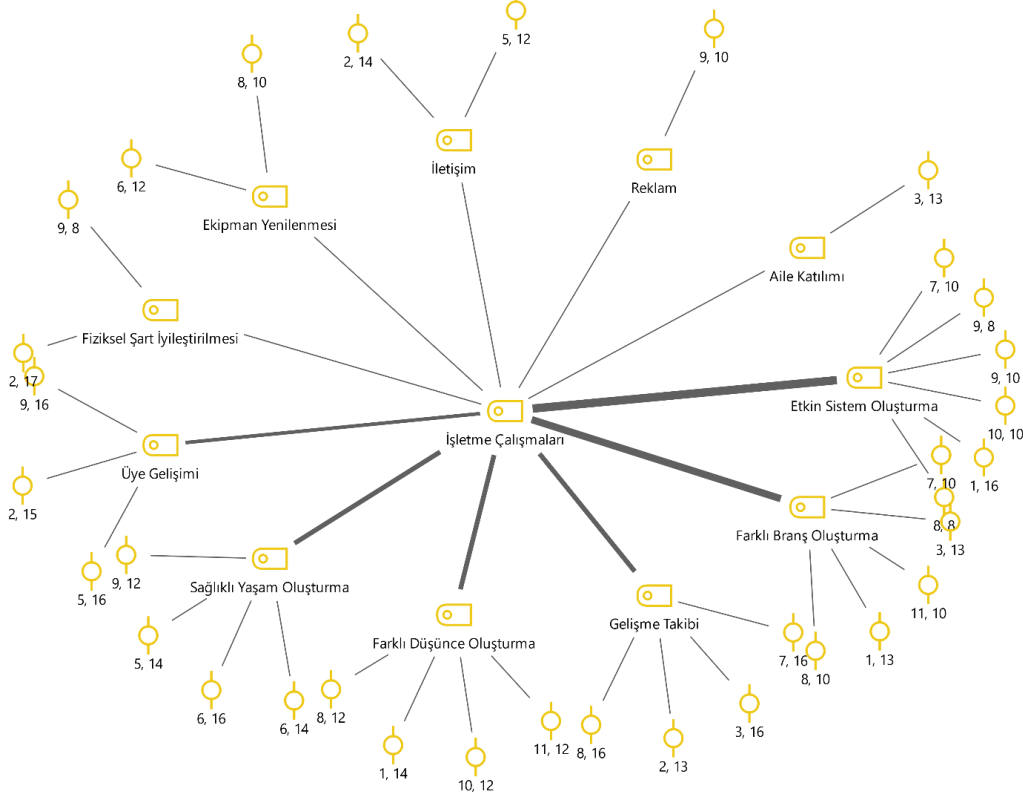
Tablo 3. İşletme çalışmaları temasına ilişkin kodlamaların yüzdelik dağılımı

Kodlar	n	%
Etkin Sistem Oluşturma	6	17,65
Farklı Branş Oluşturma	5	14,71
Farklı Düşünce Oluşturma	4	11,76
Sağlıklı Yaşam Oluşturma	4	11,76
Gelişme Takibi	4	11,76
Üye Gelişimi	3	8,82
İletişim	2	5,88
Ekipman Yenilenmesi	2	5,88
Fiziksel Şart İyileştirilmesi	2	5,88
Aile Katılımı	1	2,94
Reklam	1	2,94
TOPLAM	34	100,00

Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “İşletme Çalışmaları” temasına ait verilerde “etkin sistem oluşturma” (%17,65), “farklı branş oluşturma” (%14,71), “farklı düşünce oluşturma” (%11,76) ve “sağlıklı yaşam oluşturma” (%11,76) kodlamalarında yoğunluk tespit edilmiştir. Bunların dışında yer alan kodlamalar ise “gelişme takibi”, “üye gelişimi”, “iletişim”, “ekipman yenilenmesi”, “fiziksel şartların iyileştirilmesi”, “aile katılımı” ve “reklam” olarak tespit edilmiştir.

Şekil 3. İşletme çalışmaları temasına ilişkin kodlamaların grafiksel dağılımı



Şekil 4. İşletme Çalışmaları Temasına İlişkin Kodlamaların Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

Şekil 4 incelendiğinde “İşletme Çalışmaları” temasına ait kod alt-kod modellemesinde vurgulanan kodların katılımcı sayısına ilişkin değerleri görülmektedir. Söz konusu değerlerde baskın olan kodlamalardaki vurguların hangi katılımcı ve görüş sırası ile yapıldığı görülmektedir. Grafikteki çizgi kalınlığı, vurgulanan kodların yoğunluğu ile doğru orantılıdır.

“İşletme Çalışmaları” temasına ait kodlamalara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

- "Sadece aletli ve aletsiz hareket egzersizlerinden çok insanların küçük çocukları için futbol alanı oluşturup insanların ve Türk halkının önde gelen sporu olan futbolu salonun içine sokarak. Ailelerin çocukların ve kendilerini daha çok spor salonuna çekmek. Şu anda dünya çapında herhangi bir gelişim olduğunu düşünmüyüp, insanların spor algısının daha popüler hale geldiğini düşünmekteyim. Ülkemizde dünya çapında yapılan gelişmeler takip edilip uygulanmalıdır." [Katılımcı 3]
- "Üyeler ile diyaloglarda tartışma içinde bulunmadan dertlerini dinleyip sorun giderdik. Spor işletmeleri kişinin sağlığını, hayatını etkilemektedir. Bundan dolayı spor hayatta şarttır. Daha çok salon açılmalıdır. Salonumuzun gelen üyelerin verili bir şekilde kas kütlelerini arttırması ve yağ oranlarını düşürme üzerine kurarak gelişmelerine etkili olacak şekilde büyümesini isterim " [Katılımcı 5]
- "Biz bir nevi insanlara sağlık hizmeti satımı yapıyoruz. Örneğin Avrupa'da spor bir ihtiyaç olarak görülüyorken bizim ülkemizde lüks olarak görülüyor. Bu algının kaldırılması gerekli. Spor bir sağlık ihtiyacı olduğu için daha çok yayılmalı ve her mahalleye açılıp daha da insanlar teşvik edilmeli. Avrupa'da bizde daha iyi önde giden ülkelere bakılınca ülkemizde de bu ihtiyaçlar karşılanmalı." [Katılımcı 6]
- "Öncelikle müşterilerimiz kendilerini özel hissederler birebir ilgi ve yardım sağlanır, üye gibi değil bir aile ferdi gibi yaklaşılr kendilerine tabi ki bu süreçte yapmayacağım isteklerini kırmadan çeviririz. Farkımız budur. Geliştirmek adına kampanyalar yapılp ilgi çekebiliriz veya üyeler üye getirirlerse gün hediye edebiliriz. Güler yüzlü, anlayışlı, girişken, çözücü, tutucu, ikna edebilme gibi davranışlar ile müşterilerin devamlılığını sağlıyoruz. Vitamin ve kokteyl bar gibi ilgi çeken standartlar kullanılabilir. Altı Sigma Yönetim Modelleri, İstatistikî Süreç Denetimi, Sürekli İyileştirme, Yaratıcı Düşünme, müşterinin sesi anlayışı içinde hak verici olmak, Dengelenmiş Test Sistemi, Deney Tasarımı, Süreç

Yöntemi, Değişikliğin Analizi, Süreç Tasarımı Yeniden Tasarım vb. gibi etkili ve olumlu sonuçlar kullanılmaktadır" [Katılımcı 2]

- *"Salonumuzun gelen üyelerin etkin bir şekilde gelişimine katkıda bulunmak istiyoruz. Spor işletmeleri bireysel esenlik üzerinde çok etkilidir. Fiziksel şartlar iyileştirildi. Daha fazla çalışma sağlandı. Üyelerimizle birlikte hareket edildi. Daha iyi olma için çalışıldı, çaba sarf edildi. Bu sorunları çözmek için ortak akıl ile hareket edildi. Fiziksel şartlar iyileştirildi. Daha fazla çalışma sağlandı. Üyelerimizle birlikte hareket edildi. Daha iyi olma için çalışıldı, çaba sarf edildi. Etkin reklam yapıldı, öğrenci kitlesine ulaşmak için üniversite ve aparatlara yönelik çalışmalar planlandı ve uygulandı." [Katılımcı 9]*
- *"Şu anda dünya çapında gelişmeler olmakta ve bunlar hem bizce hem de ülke genelinde takip edilmektedir. Hizmet kalitesini artırmak için farklı branşlarda pratikler yapmaya yönelik programlar tasarlamaktayız. Bu programlardaki amacımız daha etkin bir sitem kurmak ve böylelikle hem müşteri hem de eğitim kalitemizi artırmaktır." [Katılımcı 7]*
- *"Çok fazla gelişme var. Her gelişmeyi takip edemiyoruz. Ama gelişmeleri takip etmek önemli bir avantaj sağlayacaktır. Ekipman kalitesini artırmak için ekipman yenilenmesi yapılmaktadır. İşletmelerde gelişim yine benzer şekillerde aynılanmaktadır. Yapılması gereken farklı düşüncelere sahip olarak hareket etmektedir." [Katılımcı 8]*
- *"Her zaman etkin adımlar atılmalıdır. Ancak sorunlar ortada iken hareket etmemek her yapıları anlamsız kılmaktadır. Güçlendirmek için ortak bir algı ve anlayış gerekmektedir. Branşlar artırılmalıdır. Her branşta kalite ve memnuniyet yukarıya çekilmelidir. Bu nitelikler geliştikçe daha iyi sonuçlar elde edilecek ve başarılı olunacaktır." [Katılımcı 11]*

İşletme Sorunları Temasına Ait Bulgular

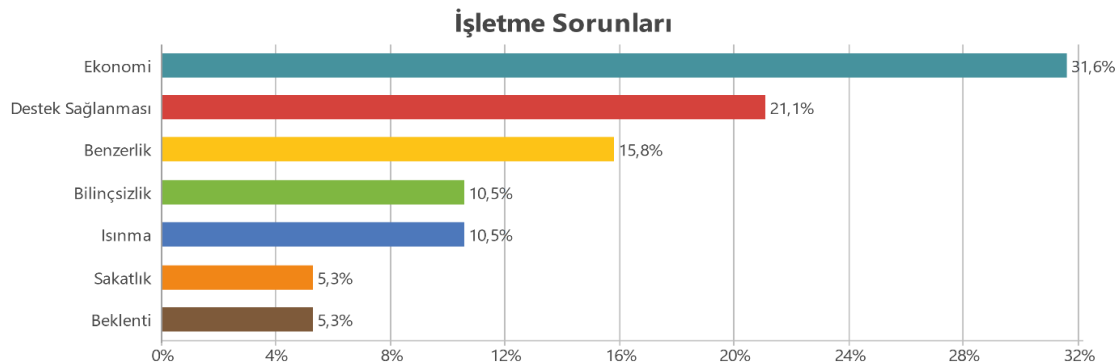
Katılımcı görüşleri incelendiğinde, işletmelerinin yöneticilerinin kendilerine ait çalışmalarını içeren tema ve kodlar ortaya çıkarılmıştır. Çizelge 4'te ilgili tema ve kodlara ait frekans değerleri verilmiştir.

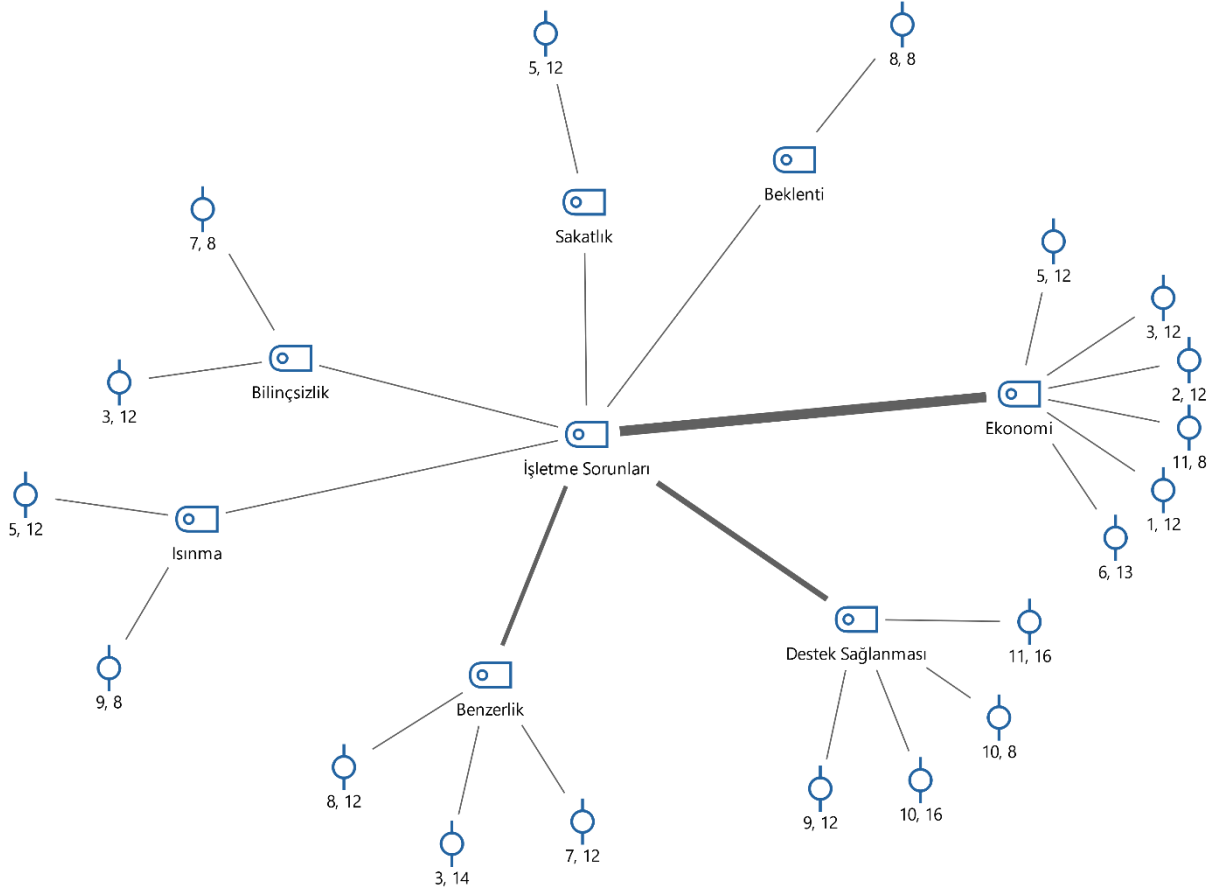
Tablo 4. İşletme sorunları temasına ilişkin kodlamaların yüzdelik dağılımı

Kodlar	n	%
Ekonomi	6	31,58
Destek Sağlanması	4	21,05
Benzerlik	3	15,79
Bilinçsizlik	2	10,53
Isınma	2	10,53
Sakatlık	1	5,26
Beklenti	1	5,26
TOPLAM	19	100,00

Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde "İşletme Sorunları" temasına ait verilerde "ekonomi" (%31,58), "destek sağlanması" (%21,05), ve "benzerlik" (%15,79) kodlamalarında yoğunluk tespit edilmiştir. Bunların dışında yer alan kodlamalar ise "bilinçsizlik", "ısınma", "sakatlık" ve "beklenti" olarak tespit edilmiştir.

Şekil 5. İşletme sorunları temasına ilişkin kodlamaların grafiksel dağılımı



Şekil 6. İşletme sorunları temasına ilişkin kodlamaların kod-alt kod bölümler modeli

Şekil 6 incelendiğinde “İşletme Sorunları” temasına ait kod alt-kod modellemesinde vurgulanan kodların katılımcı sayısına ilişkin değerleri görülmektedir. Söz konusu değerlerde baskın olan kodlamalardaki vurguların hangi katılımcı ve görüş sırası ile yapıldığı görülmektedir. Grafikteki çizgi kalınlığı, vurgulanan kodların yoğunluğu ile doğru orantılıdır.

“İşletme Sorunları” temasına ait kodlamalara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

- "Ekonomik Sorunlar var ancak bu sorunların çözümü için etkin bir şekilde destek gerekmektedir. Bu desteğin ise ilgili bakanlık tarafından sağlanması işletmeler açısından önemli olmaktadır. Teşvik teşvik teşvik, mahalle spor salonu olmalı, mahalle bakkalı gibi. Her yere yayılmalı ve her yerde yer almalıdır. İlgili kurumların ve yerel yönetimlerin destek olması gerekmektedir." [Katılımcı 10]
- "Bakanlığın etkin bir şekilde destek vermesi gerekmektedir. Etkin desteği başarılı sonuçlar üretmektedir. Fiziksel ve ekonomik sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların çözümü için etkin bir şekilde hareket edilerek özellikle yerel destekler alınmalıdır " [Katılımcı 11]
- "Daha fazla salon açılmalı, işletmelerin salonları desteklemeleri gerekmektedir. Mesela ısınma sorunları, kış aylarında az ısınma, yaz aylarında çok ısınma gibi sorunlar var." [Katılımcı 9]
- "En önemli sorunumuz insanların beklentilerinin çok fazla olması ve bu fazla beklentinin kısa sürede isteniyor olmasıdır. Bizim işletmelerimizdeki en büyük sorun türdeş olmalarıdır. Eskiden dersaneler vardı hep aynı sistemi öğrencilere uygulamaktaydılar. Bizim de aynı sistemi uyguladığımız söylenebilir. Benzer sonuçlar almaktayız." [Katılımcı 8]
- "İnsanların bilinçsiz olması. Özel derslere olan önyargıları, ekonomik olarak cimri olmaları. Tamamen özel derslerin para tuzağı olduğu algısıdır." [Katılımcı 3]
- "En önemli problemimiz insanların spora gelirken bilinçli olarak gelmemesidir. Özel bir etkinlik olduğu için ön yargıları bulunmakta sanki fazladan para ödeyecekmiş gibi görünmektedirler. Bu algı en büyük sorunumuzdur. Bunun çözümü bence bu algıyı yok etmeye çalışmak ve bunun için çaba harcamaktır. Spor

gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar; sportif anlamda yetersiz ve deneyimsiz çalışanlardan oluşan işletmeleri tercih etmediklerini ve rakip işletmelerin kadrolarına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Bu tip bir tercih aktif olarak devam eden üyelerin, işletmelere karşı temel beklentilerini ortaya koymaları açısından önemli bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Lagrosen ve Lagrosen, (2007) tarafından yapılan ve spor işletmelerinin kalite değerlendirmelerini içeren bir araştırmada; işletmelerin kalite olgusunun artmasında iletişimin oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu iletişim, kaliteli ve deneyimli çalışanlar ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşulların dışında alanında uzman ekiple çalışmayı tercih eden işletmelerde kalite olgusunun yükseldiği görülmektedir. Bu tip bir sonuç araştırma sonuçlarımız ile benzerdir. Nitekim katılımcılar, alanında uzman kişiler ile daha iyi diyalog kurabildiklerini aktarmışlardır. Benzer bir araştırmada ise yönetim unsurlarının deneyimli kadrolardan oluşmasının, işletmenin kalitesini artırdığı yönünde bir sonuç tespit edilmiştir. Söz konusu araştırma özel spor işletmelerinin potansiyel etkilerini değerlendirebilmek için işletme çalışanlarının, müşterilere karşı tutum ve davranışlarına bakmak gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmaya göre aynı zamanda bu tarz işletmelerin üyelerin üzerinde yapıcı bir etkisi vardır. Bu etki ise, örgütsel kültürü belirlemektedir (Macintosh & Doherty, 2007). Benzer bir araştırmada ise müşteri memnuniyeti ile spor hizmeti satın alma arasında olumlu bir etkileşim bulunmuştur. Söz konusu araştırmaya göre, memnuniyeti yüksek olan müşteriler, spor hizmeti satın alma davranışında süreklilik göstermektedir. Bu durumda işletmenin kalitesinin de arttığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla üyelerin bu durumda tercihlerini memnun oldukları ve iletişimde kaldıkları insanlara, yane bu insanların yer aldığı işletmelere yönelik gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir (Ferrand, Robinson & Valette-Florence, 2010). Literatürdeki bu sonuçlar araştırma sonuçlarımızda yer alan üye beklentilerine ait sonuçlar ile benzerlik taşımaktadır.

İşletme Çalışmaları Temasına ait Tartışma Sonuçları

Araştırmada katılımcı görüşleri incelendiğinde spor işletmelerinin kendilerini geliştirmek adına birtakım girişimlerde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu girişimler genel olarak işletmenin kalitesini artırmak üzerine yapılan girişimlerden oluşmaktadır. Yöneticiler ağırlıklı olarak işletmelerinde etkin bir sistem oluşturmak, branş çeşitliliği sağlamak ve görüşleri dikkate almak gibi yenilikler üzerinde çalışmışlardır. Aynı zamanda hizmet kalitelerini ve sistemlerini sağlıklı yaşam oluşturma, üyelerin gelişimlerini takip etme, güçlü iletişim kurma ve fiziksel şartların yenilenmesi üzerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Üye katılımında aile üyeliği gibi konulara önem verildiği belirtilmiş aynı zamanda da reklam unsuru ön plana çıkarılmıştır.

Panasenko ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan ve spor işletmelerinin kalite olgusunu inceleyen bir araştırmada, sektörün farklı türde uyarıcıları olduğu vurgulanmıştır. Bu uyarıcılar yaşam tarzının popülerleşmesini içeren birtakım sınırlayıcılar içermektedir. Örneğin işletmenin cazip olanaklar sunması bunlardan biridir. Spor hizmetlerinin çeşitliliği, sosyal gereksinimlere uygunluk, ekonomik koşulların ulaşılabilir olması, spor hizmeti sunan işletmelerin sağlıklı bir yol haritası çizmesi gibi etkenler en önemli farklılıklar olarak görülmekle birlikte, araştırmaya göre trendlere uygun fiziksel yapıların oluşturulması ve dikkat çekici rekabet koşulları, müşterinin çekilmesi yönünde etkili görülmektedir. Achen (2020) tarafından yapılan bir araştırmada ise sektörün işleme koşullarına dikkat çekilerek, rekabet unsurunun öneminden bahsedilmiştir. Araştırma reklam ve kampanyaların oldukça etkili olduğundan bahsederek, bu yönde sosyal medyanın kullanılmasına vurgu yapmaktadır. İnsanların artık sosyal medya üzerinden trendleri takip ettiğini belirten çalışma, üye potansiyelinin artırılması konusunda bu yönde bir eğilim oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. MacFarlane, Phelps ve Schulenkorf, (2019) tarafından yapılan bir araştırmada ise spor işletmelerinin rekabet koşulları içerisinde

yükselebilmeleri için en önemli unsurun şirket politikalarında gelişim yapılması olduğu vurgulanmaktadır. Bu politikaların en önemlisi ise, güçlü iletişim ve güçlü reklam kampanyalarıdır. Bu tarz kampanyalar ekonomik ve sosyal düzene uygun olmalıdır. Kurumsal özdenetim mekanizmaları sürekli çalışır durumda olmalı ve müşteri desteğini artırmak üzerine çalışmalar yapılmalıdır. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile birlikte olumlu müşteri deneyimi sağlanabilir ve üye sadakati kazanılabilir. Söz konusu incelemeler, araştırma sonuçlarımız ile benzerlik taşıması açısından önemli görünmektedir.

İşletme Sorunları Temasına ait Tartışma Sonuçları

Araştırmada katılımcı görüşleri incelendiğinde işletme yöneticilerinin bazı yönetim sorunları ile karşılaştıkları ve bu sorunların giderilmesine dair çözüm önerileri geliştirdikleri tespit edilmiştir. Bunlardan en önemlisi ekonomik sorun olarak görülmektedir. İkinci olarak kendilerine destek sağlanması yönünde beklentileri olan yöneticiler; benzer işletmelerin benzer uygulamaları içeren politikalarından duydukları rahatsızlıkları açıklamışlardır. Aynı zamanda üyelerin sakatlık gibi sağlık durumlarının kendilerini oldukça zorladığından bahsetmişlerdir. Üyelerin yönetim kadrosundan beklentileri ise bir diğer zorluk olarak tasvir edilmiştir.

León-Quismondo, García-Unanue ve Burillo (2020), tarafından yapılan bir araştırmada, yönetim kadrosu tarafından geliştirilecek olan uygulamaların müşteri aidiyeti açısından önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu uygulamalar sağlık ile ilgili önleyici uygulamalar, kaliteli iletişim ve müşteri önerilerinin doğru değerlendirildiği çeşitli uygulamaları kapsayabilmektedir. Araştırma aynı zamanda, sosyal ağ gibi uygulamaların ciddi şekilde kullanılmasını tavsiye etmektedir. Benzer bir çalışmada ise spor işletmelerinin karşılaştıkları sorunlara karşı çözüm önerileri değerlendirilmiş olup, ortaya çıkan sonuçlara göre en önemli etki müşteri algısı olarak bulunmuştur. Dolayısıyla müşterilerin ekonomik, sosyal ve sağlık algılarının tam ve doğru karşılanması, yönetim kadrosu ve müşteri arasında yaşanabilecek sorunları en aza indirmesi açısından önemli görülmektedir (Freitas & Lacerda, 2019). Günümüz spor işletmelerine farklı bir bakış açısı sunan yakın tarihli bir araştırmada ise, teknolojik unsurların işletmelerin rekabet gücünü artırdığına vurgu yapılmıştır. Bu durum onların müşteri memnuniyetini artırdığı gibi, tüketiciler ile iletişim kurma yolunu da güçlendirebilecektir. Bu tip bir yöntem, benzerlik sağlayan işletmelerin önüne geçmesi açısından sağlıklı bir öneri olarak değerlendirilebilir (Pizzo ve ark., 2020). Sportif deneyimin teknoloji ile buluşması yakın tarihli araştırmalarda farklı boyutlarda ele alınmış olup, bu tip bir kurgulama gelecek çalışmalar için öncü bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Çünkü müşterilerin artık teknolojik olanakları bu tip işletmelerde görmek istedikleri bilinmektedir. Müşteri ilişkilerinin incelendiği bir başka araştırmada ise yönetim unsurlarının davranışlarının, müşteri sadakatini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Müşterilerin işletmeye olan güven duygusu, bunun en önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Özellikle müşteri beklenti ve taleplerinin yönetim kadrosu tarafından dikkate alınması, güven duygusunu artıran en önemli noktalardan biri olarak görülmektedir (Ra'ed, Hayat & Hani, 2019). Spor işletmelerinde hizmet devamlılığı üzerine çalışan bir başka araştırmada ise tüketici sadakatinin sağlanması için hem güven hem de ilgi çekici hizmetlerin artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu tip gelişmelerin, müşterilerin duygusal ve bilişsel deneyimlerini artıracaklarını açıklayan araştırmaya göre, tüketicilerin tekrar satın alma davranışları ancak bu şekilde gelişmektedir. Literatür sonuçları incelendiğinde, müşteri taleplerinin oldukça önemli olduğu ve bu tip durumlarda yönetim kademesinin, bu talepleri bir zorluk olarak görmeyip, tam tersine bir çözüm mekanizması olarak değerlendirmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ilgili sonuçlar, araştırma sonuçlarımız ile çözüm önerisi açısından benzerlik göstermektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Katılımcılardan elde edilen verilere bakıldığında spor işletmelerinin yönetimi ile ilgili oldukça kapsamlı bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlar genel olarak, yönetici ve müşteri yönünden ikiye ayrılmaktadır. Söz konusu sonuçlara göre, işletmeye devam eden bireylerin, işletmeye yönelik ciddi beklentileri ve talepleri olabilmektedir. Bu tip talepler, spor hizmeti ve bu hizmeti sunan bireyler ile alakalı olduğu tespit edilmektedir. Yönetim kadrosu ise, bu zorlu istek ve ihtiyaçları karşılayabilmek adına ciddi çalışmalar yapmakta ancak bazı durumlarda bu talepleri karşılamakta zorlanabilmektedir. Zorluk yaşanan noktalara bakıldığında, bunların genel olarak ekonomik, sosyal ve fiziksel şartlar olduğu görülmüştür. Yönetim kadrosu bu tip zorlukları aşabilmek ve üye devamlılığı sağlayabilmek adına sürekli yenilikler ve geliştirmeler yapmakla beraber, alanında uzman eğitmenler ile birlikte çalışmak zorunda kalmaktadır. Ancak tüketici talepleri aslında bir zorluk olarak görülmemeli ve yönetim kadrosu açısından onları gelişmeye yönelik tetikleyici birer unsur olarak değerlendirilmelidir. Nitekim literatür ile karşılaşıldığında, farklı araştırmalarda da bu tip sonuçlar görülmektedir.

Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

Spor hizmeti veren bir işletmenin yönetilmesi, talep, rekabet ve reklam unsurları ile birlikte oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Ancak bu zorluk günümüzde farklı ihtiyaçları da ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyaçlar ise, sağlık vurgusunun her zaman ön planda tutulması ve teknolojik unsurların spor hizmetleri içerisine konumlandırılmasıdır. Dolayısıyla günümüz yöneticileri teknoloji olgusu ile spor hizmetini sunmalıdır. Ekonomik ve sosyal koşullar bağlı bulunan coğrafya ile değişebileceği için, bu tip hizmetler sunulurken, özellikle bu durumlara dikkat edilmelidir. İletişim ise burada en önemli unsurlardan biri olarak görülmelidir. Nitekim üye devamlılığı iletişim kanallarının kaliteli olmasına bağlıdır. Bu durumda eğitimcilerin ve yöneticilerin doğru iletişim metotlarına hâkim olması beklenebilir. Günümüzde modern ve kaliteli spor tesislerinin tercih nedeni olabileceği ise unutulmamalıdır. Nitekim insanlar bu hizmeti satın alırken, sağlıklı ve hijyenik bir ortamı tercih edeceklerdir. Bu nedenle örgütsel kültür üzerinde çalışılmalı ve yönetim alanında kalıcı bir spor hizmeti sunmak için kalıcı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırmada belirli sınırlılıklara sahip spor işletmeleri tercih edilmiştir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda daha geniş bir katılımcı grubu ile çalışılabilir. Ayrıca bir sonraki çalışmalarda yönetim kadrosunun dışında eğitmen ve hizmet grubu da çalışmaya dahil edilebilir. Nitel tekniğin yanında müşteri deneyimini sorgulayan nicel ölçüm metotları da çalışmalara dahil edilebilir. Aynı zamanda branşlara göre deneyim ve memnuniyet durumları sorgulanabilir ve bu sonuçlara uygun farklı çalışma konuları tasarlanabilir.

KAYNAKLAR

Achen, R. M. (2020). Use of social media networks and perceptions of firm-generated content in the fitness industry. *The Journal of Social Media in Society*, 9(2), 47-68.

Aiken, P. J., & Rumbach, A. F. (2018). Keeping the voice fit in the group fitness industry: a qualitative study to determine what instructors want in a voice education program. *Journal of Voice*, 32(2), 256-e25. doi.org/10.1016/j.jvoice.2017.04.014

Balcı, V., Erdeveciler, Ö., Alp Gülşen, D. B., & Altunay, B. R. (2019). Ankara İlindeki Küçük Ölçekli Spor Merkezlerinin Sürdürülebilirliklerinin Swot Yaklaşımıyla İlişkilendirilmesi. *Electronic Turkish Studies*, 14(6), 3021-3035. [doi: dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.36931](https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.36931)

- Black, N., Johnston, D. W., Propper, C., & Shields, M. A. (2019). The effect of school sports facilities on physical activity, health and socioeconomic status in adulthood. *Social Science & Medicine*, 220(2019), 120-128. doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.10.025
- Bryman A. & Burgess R.G. (2002). Analyzing qualitative data, *Routledge - Taylor & Francis Press*, London & New York
- Cassell C. & Symon G. (2004). Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research, *Sage Press*. London & Yeni Delhi.
- Creswell J.W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri. Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Desenleri (Çeviri Editörleri: Bütün M. & Demir S.B.), *Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- Diñçer, N. (2019). "Spor ve Kriz Yönetimi", *Sporda Yeni Akademik Çalışmalar*, 111-130, Akademisyen Kitabevi.
- 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.
- Freitas, A. L. P., & Lacerda, T. S. (2019). Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 177-192. [doi:10.24874/IJQR13.01-11](https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-11)
- Freitas, A. L. P., & Lacerda, T. S. (2019). Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 177. doi: [- 10.24874/IJQR13.01-11](https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-11)
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279. doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013
- Graham, J. A., & Smith, A. B. (2022). Work and life in the sport industry: A review of work-life interface experiences among athletic employees. *Journal of Athletic Training*, 57(3), 210-224. doi.org/10.1123/jsm.2020-0070
- Haydarov, N. H., Azimov, B. F., & Halimov, F. E. (2020). Increasing The Efficiency Of Using Sports Facilities Of Educational Institutions Of Sports. In *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS*, 90(1),459-465. doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.03.52
- Keçeci, O., & Demiray, E. (2020). Spor işletmeleri personelinin iş yerlerindeki örgütsel çatışmaların nedenleri ve yönetilme stillerine yönelik algıları. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 31-47. [doi:10.33459/cubesbd.684088](https://doi.org/10.33459/cubesbd.684088)
- Ku, G. C. M., & Hsieh, C. M. (2020). Can Fitness Education Programs Satisfy Fitness Professionals' Competencies? Integrating Traditional and Revised Importance-Performance Analysis and Three-Factor Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1-18. [doi:10.3390/ijerph17114011](https://doi.org/10.3390/ijerph17114011)
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 41-53. [doi:10.1108/09604520710720665](https://doi.org/10.1108/09604520710720665)
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*, 12(12), 5067. doi.org/10.3390/su12125067
- MacFarlane, J. D., Phelps, S., & Schulenkorf, N. (2019). Fitness industry self-regulation: institutional or by choice?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(5), 506-524. [doi:10.1108/SBM-11-2018-0098](https://doi.org/10.1108/SBM-11-2018-0098)
- Macintosh, E., & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289. doi.org/10.1080/13606710701546835
- Macintosh, E., & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289. doi.org/10.1080/13606710701546835

- Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., & Thompson, L. (2010). Environmental sustainability in sport facility management: A Delphi study. *European sport management quarterly*, 10(3), 367-389. doi.org/10.1080/16184741003774521
- Neville, R. D. (2013). Considering a complemental model of health and fitness. *Sociology of Health & Illness*, 35(3), 479-492. doi.org/10.1111/j.1467-9566.2012.01494.x
- Panasenko, S. V., Nikishin, A. F., Mayorova, E. A., Boris, O. A., & Murtuzaliev, T. V. (2018). Innovative approach to fitness industry development. *Revista Espacios*, 39(41).
- Pereira, A. C., & Romero, F. (2017). A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*, 13(1), 1206-1214. doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.032
- Pizzo, A. D., Baker, B. J., Jones, G. J., & Funk, D. C. (2020). Sport experience design: Wearable fitness technology in the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 35(2), 130-143. doi.org/10.1123/jsm.2020-0150
- Polyakova, O. & Mirza, M.T. (2016), "Service quality models in the context of the fitness industry", *Sport, Business and Management*, 6(3), 360-382. doi.org/10.1108/SBM-04-2014-0015
- Ra'ed, M. D., Hayat, H. K., & Hani, A. L. (2019). The impact of customer relationship management on customer loyalty via the mediating role of customer satisfaction: An empirical study on private Kuwaiti Fitness Gyms. *IBIMA Publishing*, 2019(2019), [doi: 10.5171/2019.815930](https://doi.org/10.5171/2019.815930)
- Sadovnikova, V. V. (2018). Socio-pedagogical prerequisites for fitness-industry Functioning in Belarus. *Physical Education Theory and Methodology*, 18(4), 207-213. [doi.org.10.17309/tmfv.2018.4.07](https://doi.org/10.17309/tmfv.2018.4.07)
- Tjahjono, B., Esplugues, C., Ares, E., & Pelaez, G. (2017). What does industry 4.0 mean to supply chain?. *Procedia manufacturing*, 13(1), 1175-1182. doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.191
- Weaver-Hightower M.B. (2019). How to Write Qualitative Research, *Routledge- Taylor & Francis Press*, London & New York.
- Weight, E. A., Taylor, E., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2021). Working in the sport industry: A classification of human capital archetypes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 364-378. doi.org/10.1123/jsm.2020-0070
- Wu, H. (2019). Research on the Training of Fitness Coaches under the Cooperative Innovation of Government, Industry, Education and Research. *International Conference on Reform, Technology, Psychology in Education (ICRTPE)*, 950-955. [doi: 10.25236/icrtpe.2019.189](https://doi.org/10.25236/icrtpe.2019.189)
- Yin R.K. (2011). Qualitative Research from Start to Finish, *The Guilford Press*, London & New York.
- Yu, J. H., Lin, H. H., Huang, J. M., Wu, C. H., & Tseng, K. C. (2020). Under industry 4.0, the current status of development and trend sports industry combining with cloud technology. *Mathematical Problems in Engineering*, 1(16), 1-16. doi.org/10.1155/2020/3805373
- Zhang, J.J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T.Y. and Nauright, J. (2018), "The sport industry in growing economies: critical issues and challenges", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126. doi.org/10.1108/IJSMS-03-2018-0023