



## SAHİPLERİNİN PERSPEKTİFİNDEN FİTNESS MERKEZLERİNİN YÖNETİM STRATEJİLERİ\*

Hüseyin SARIÇAM <sup>1\*\*</sup>ABCD, Kubilay ÖCAL <sup>1</sup>ABCD,

<sup>1</sup>Haliç Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İstanbul, TÜRKİYE

<sup>2</sup>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Muğla, TÜRKİYE

A Çalışma Deseni (Study Design)

B Verilerin Toplanması (Data Collection)

C Veri Analizi (Statistical Analysis)

D Makalenin Hazırlanması (Manuscript Preparation)

E Maddi İmkânların Sağlanması (Funds Collection)

### ÖZET

### Orijinal Makale

**Amaç:** Bu çalışmanın amacı bir spor ve rekreasyon girişimi olan fitness merkezlerinin sahiplerinin yönetim becerileri ve stratejilerini ortaya çıkarmak, bu alandaki ihtiyaçlarını belirlemek ve öneriler geliştirmektir.

**Yöntem:** Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler birebir görüşme metoduyla toplanmıştır. Verilerin toplanması için hazırlanan görüşme formu planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol ana temaları temel alınarak hazırlanan 40 maddelik açık uçlu sorulardan oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini fitness merkezleri oluşturmakta olup örneklemini ise Muğla Menteşe ilçesinde yer alan 12 fitness merkezi içerisinde çalışmaya katılmak isteyen 9 girişimci oluşturmaktadır. Veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

**Bulgular:** Çalışmaya katılan girişimcilerin yaş ortalaması 30.33±6,06 tür. Sektördeki deneyim yılı ortalamaları 7.94±6,47 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar işletme kurarken sıklıkla banka kredisi kullanmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte katılımcılar devlet desteği alabilmenin zorluklarını sıklıkla vurgulamaktadırlar. Katılımcıların en sık kullandığı yönetsel stratejiler örgütlenme ve yöneltme kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

**Sonuç:** İşletme sahibi girişimciler yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol ile ilgili kavramları belli oranlarda kullanmakta ve buna uygun stratejiler geliştirmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Fitness Merkezleri, Yönetim Stratejileri, Yönetim Fonksiyonları, Nitel Araştırma, İşletme, KOBİ.

## MANAGEMENT STRATEGIES OF FITNESS CENTERS FROM THE PERSPECTIVE OF THEIR OWNERS

### ABSTRACT

### Original Article

**Aim:** The aim of this study is to reveal the management skills and strategies of the owners of fitness centers, which is a sports and recreation initiative, to determine their needs in this area and to develop suggestions.

**Method:** Qualitative research method was used in the study. The data were collected by one-on-one interview method. The interview form prepared for data collection consists of 40-item open-ended questions based on the main themes of planning, organizing, directing, coordination and control. Nine entrepreneurs who wanted to participate in the study from 12 fitness centers in Muğla Menteşe district were selected as a sample. The data were analyzed by content analysis method.

**Findings:** The average age of the entrepreneurs participating in the study is 30.33±6,06 Average years of experience in the sector were determined as 7.94±6,47 Participants often prefer to use bank loans when establishing a business. However, participants often emphasize the difficulties of obtaining government support. The most frequently used managerial strategies by the participants focus on the concepts of organization and direction.

**Conclusion:** Business owner entrepreneurs use the concepts related to planning, organization, direction, coordination and control, which are management functions, to a certain extent and develop strategies accordingly.

**Keywords:** Entrepreneurship, Fitness Centers, Management Strategies, Management functions, Qualitative study, Business, SME

\* Bu çalışma 2. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur. Ayrıca, Sahiplerinin Perspektifinden Fitness Merkezlerinin Yönetim Stratejileri isimli tezden üretilmiştir.

\*\*Sorumlu Yazar, Corresponding Author: Hüseyin Sarıçam, huseyinsaricam@halic.edu.tr,

Çıkar Çatışması, Yok - Conflict of Interest, No, Etik Kurul Raporu veya Kurum İzin Bilgisi- Ethical Board Report or Institutional Approval, Yok/No

## 1. GİRİŞ

Girişimcilik, yaratıcı bir güdülenmeyle yeni hizmetlerin, ürünlerin ve fikirlerin (Damanpour, Schneider, 2006) geliştirilmesini be bu sayede ekonomik büyümeyi (Fellhofer, Kraus, 2015) ve sosyal dönüşümü (Gries, Naude, 2010, Kefela, 2021) amaçlayan devrimci bir süreçtir. Bu süreç insan hayatın daha nitelikli bir hale getirilmesi ve toplumların refahı için önemli bir rol oynar (Aksoy, Konakçı, Namal, 2019). Girişimcilik, girişimcinin en önemli rolüdür. Yeni bir buluşun değerinin tanımlanmasın ardından bu değer pazarlanmasına uzanan riskli ve meşakkatli bir yolu ifade eder (Schumpeter, 1934). Pazar girişimcinin oyun alanıdır. Çünkü ona sınırsız fırsatlar sunar. Fakat bir o kadar da belirsizdir. Bu belirsizlik risk yaratır. Girişimci bu belirsizlikleri göze alır ve göze aldığı risklerin karşısında belli bir kazanç sağlamayı hedefler.

Son yıllarda spor sektörü girişimcilik ile ilgili kavramların araştırılmasında verimli bir alan olarak araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Ratten ve Ferreira 2016, Es camilla-Fajardo ve ark., 2020; Huertas González-Serrano ve ark., 2020; Pellegrini ark., 2020). Çünkü spor ve sporla ilgili ürünlere yapılan küresel harcamanın bahis sektöründen bağımsız olarak 600 milyar ABD Doları ile 1,3 trilyon ABD Doları arasında olduğu tahmin edilmektedir (Pedersen ve Thibault 2018). Bu boyuttaki bir ekonomik değeri barındıran küresel spor endüstrisi, bölgelerin ve ulusların ekonomik büyümesine ve üretkenliğine önemli katkıda bulunmaktadır (Pedersen ve Thibault 2018; Ratten 2011). Ekonomik değerinin ve küresel katkısının yansira spor endüstrisi araştırmacılar için çok çeşitli ve sıra dışı özellikler taşımaktadır.

Sporun ana ürünü olan “müsabaka” benzersizdir, asla tekrarlanamaz. Sunulacak hizmetin kalitesi asla garanti edilemez çünkü homojen değildir ve görecelidir. Sporda üretim, dağıtım ve tüketim eşzamanlıdır. Ürünler depolanamaz ve sonuçları asla tahmin edilemez. Bu şahsına münhasır özellikler sporu girişimcilik fenomeni hakkında araştırma yapmak için ideal bir alan olarak düşündürmektedir. Özellikle bu alanın daha evrensel, daha hızlı tempolu, daha kısa ömürlü ve daha az öngörülebilir olması bu kanyı kuvvetlendirmektedir (Jones, Ratten, Hayduk, 2020)

2020 yılının haziran ayı Uluslararası Sağlık, Raket ve Spor Kulübü Derneği'nin (International Health, Racquet and Sportsclub Association, IHRSA) raporuna göre 96,7 milyara dolara ulaşan spor sektörü rekor bir gelir elde etmiş ve 210.000 spor merkezinde 184 milyondan fazla kişi üyelik yapmıştır(IHRSA, 2020). Avrupa Sağlık ve Fitness Pazar Raporu (2022) verilerine göre Avrupa'da 63.173 fitness merkezi vardır. Bununla birlikte 56,3 milyon müşterisi bulunmaktadır. Bu merkezlerin gelirleri 17,1 milyar dolar olarak belirlenmiştir. Avrupa Sağlık ve Fitness Pazar Raporuna göre Türkiye'de 2 bine ulaşan fitness merkezlerinde 2 milyon 100 bin kayıtlı üye olduğunu rapor etmektedir (Sevilmiş ve Şirin, 2019). Türkiye Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu'nun resmi rakamlarına göre sertifikalandırılmış 2555 özel spor ve fitness merkezi bulunmaktadır. (Yıldız, Polat ve Yıldız, 2021)

Yapılandırılmış egzersiz programlarının en eski kayıtları günümüzden 4000 yıl öncesine Mısırlıların akrobasi ve fitness eğitimlerine dayanmaktadır. Fakat modern fitness kavramının temelleri MS 1800 yıllarında fiziksel kültürün oluşması ve yaygınlaşmasıyla başlamıştır. 1962'de ilk zincir spor kulübü açılmış ve ekonomik bir değer olarak Amerika'da hikâyesine başlamıştır (Tharrett ve Peterson, 2006 ). Spor salonu kültürünün tarihi, kapsamlı, uluslararası ve ticari bir iş sektörünün gelişiminin küresel bir hikâyesidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, 1970'lerden günümüze kadar geçen oldukça kısa bir tarihsel dönemde, ticari fitness salonlarının,

özel fitness kulüplerinin, fitness zincirlerinin, uluslararası fitness dergilerinin, profesyonel eğitmenlerin vb. sayılarında oldukça ciddi bir artışa tanık oluyoruz. (Stern, 2011).

Fitness merkezleri Türkiye’de 1980’lerde ortaya çıkmış ve çok sayıda fitness merkezinin kurulmasıyla 1990’lar boyunca popülerliğini arttırmıştır (Sekendiz, 2005). Mumcu, Karakullukçu, Karakuş (2019) çalışmalarında EHFMR, 2015 raporlarına atıf yaparak Türkiye’nin 48 ülke arasından en hızlı büyüyen sektör olduğunu ve %2.3 üyelik oranına sahip olduğunu belirtmiştir. Fitness merkezleri Türk spor sisteminde önemli bir açığı kapatmaktadırlar. Bu merkezler öncelikle sorumlu oldukları topluma, konforlu bir spor ve rekreasyon ortamı sunmakta diğer yandan spor ve rekreasyon alanında eğitim alan bireylere istihdam alanları yaratmaktadır. Özellikle beden eğitimi ve spor alanında yaşanan istihdam problemleri kronik bir hale gelmişken (Ziyagil, 2014, Öcal ve Bayansalduz, 2020) bu merkezlerin önemi giderek artacaktır.

Ülkemizde Fitness merkezleri KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) statüsündedir. KOBİ, bir yıl içinde 250 kişiden daha az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilançosu 125 milyon TL’yi geçmeyen ve resmîyette mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırılan işletmeler olarak tanımlanır (KOSGEB, 2005; Resmi Gazete, 2018). KOBİ’ler faaliyet gösterdikleri bölge ve ülke ekonomisi için kritik derecede öneme sahip olan ekonomik birimlerdir. Bu önem; yaratmış oldukları istihdam olanakları, esnek ve uyumlu özellikleri, zamanında karşılanan müşteri talepleri, gelir dağılımına yaptığı katkılar, toplumsal rolleri, krizlere karşı dayanıklılığı ve pozitif yerel özelliklerinden dolayıdır (Gül ve ark., 2010, Akdede ve Turan, 2008). Ekonomilerin temel dinamiği dünya çapında KOBİ faaliyetleri üzerinde kurgulanmıştır. Dahil oldukları ekonomi sistemi içerisinde KOBİ’ler kaldıraç görevini üstlenmektedir. KOBİ’ler, tüm bu özelliklerin getirdiği avantajlar neticesinde Avrupa ve Dünyada işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır (Demiral, 2016).

Temel yönetim fonksiyonlarını doğru ve etkin şekilde yerine getiren örgütler varlıklarını sürdürerek rekabet yeteneklerini geliştirebilirler (Tuan ve Memiş, 2007). Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve denetleme yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar olup, örgütün tüm basamaklardaki yönetim faaliyetlerinin özünü oluşturur ve işletmenin bütün faaliyetlerinde yerine getirilmektedir (Efil, 1999: 74). Örgütsel faaliyetlerin başarısının yolu yönetim fonksiyonlarının tam anlamıyla ve eksiksiz bir şekilde uygulanmasından geçmektedir.

## **2. MATERYAL ve YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek’ e (2011) göre durum çalışması: temelinde nasıl ve niçin sorularını barındıran araştırmacının kontrolünde olmayan bir vaka ya da olguyu detaylı bir şekilde inceleyen araştırma yöntemidir. Durum çalışması güncel olan bir olguyu sistemli ve derinlemesine kendi yaşam alanında inceleyen gözlemsel bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Durum çalışmasının aşamaları durumun sınırlanması, araştırma olgusunun belirlenmesi, veri setinin araştırılması, bulguların oluşturulması, yorumların yapılması ve sonuçların yazılmasından oluşmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2008; Bassey, 1999).

## 2.2. Araştırma Grubu

Çalışmanın evrenini Muğla ili Menteşe ilçesi fitness merkezleri oluşturmaktadır. Muğla'daki fitness merkezlerinin belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından Muğla Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne gidilip resmi olarak kayıtlı olan, faal ve faal olmayan fitness merkezlerinin bir listesi alınmıştır. Listenin alınmasının ardından Muğla merkezinde 12 adet fitness merkezinin olduğu belirlenmiştir. Örneklem olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt olarak ise katılımcıların Muğla ilinde fitness merkezi işletmecisi olması gerekmektedir. Nitel çalışmalarda örneklem belirlenirken örneklemin zengin bilgi temin edilebilecek kişilerden olması, örneklemin büyüklük veya küçüklüğüne bakılmaksızın örneklemin araştırmanın içeriği açısından gerekli bilgileri sağlayıp sağlamaması önemli olmaktadır (Yılmaz, 2016). Çalışmaya gönüllü olan 10 fitness yöneticisi katılmıştır. Birinci katılımcıyla pilot görüşmeler yapılmış görüşme soruları üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik veriler tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler.

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Geçmişi	Mesleki Tecrübe
K1	26	Erkek	BESYO	7 Yıl
K2	28	Erkek	BESYO	2 Yıl
K3	29	Erkek	BESYO	4 Yıl
K4	24	Erkek	BESYO	0.5 Yıl
K5	25	Kadın	BESYO	3 Yıl
K6	42	Erkek	Turizm Otelcilik	20 Yıl
K7	32	Erkek	BESYO	10 Yıl
K8	29	Erkek	Turizm Otelcilik	10 Yıl
K9	38	Erkek	BESYO	15 Yıl

İlk katılımcımız beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunu olup uzun yıllardır spor ile uğraştığını belirtmiştir. Savunma sporları ile uğraşan katılımcımız Türkiye'de derece elde etmiş bir sporcudur. Belli bir süredir de fitness ile uğraşmaktadır. Yine genç bir girişimci olan ikinci katılımcımız BESYO öğrencisi olup sektörde yeni sayılabilecek bir işletmecidir. Görüşmeye katılan üçüncü işletmecimiz genç yetişkin sayılabilecek yaşlarda olup BESYO mezunudur. İlk işletmesini 2014 yılında kuran katılımcımız kurmuş olduğu işletmenin yerini 3 kez değiştirmiş ve bugünkü yerinde hala devam etmektedir. Daha sonraki katılımcımız sektörde yeni sayılabilecek bir girişimci olup oldukça genç yaşa sahiptir. Yüzme sporuyla da ilgili olan katılımcımız Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunudur. Beşinci katılımcımız beden eğitimi öğretmenliği mezunu olup genç yaşlarda spor salonu işletmeye başlamıştır. Yüksek lisans eğitimine devam eden katılımcımızın ortağı da beden eğitimidir. Katılımcı 6 turizm mezunu olup, orta yaşlarda ve uzun yıllardır bu sektörde çalışmaktadır. Katılımcılardan bir sonraki milli vücut geliştirme sporcusu ve uzun yıllardır bu sektörde yer almaktadır. 3 tane fitness merkezi bulunan katılımcı doğru spor yapmayı ve sporu sevdirmeyi kendine amaç olarak benimsemiştir.

Katılımcı 8 hakkında bilgi vermek gerekirse; genç bir girişimci olan işletme sahibi fitness sektöründen ziyade hamam, SPA gibi sektörlerde hizmet vermiş ve otelcilikle ilgili mesleklerde bulunmuştur. Lisans eğitimini de turizm otelcilik üzerine tamamlamıştır. Katılımcı 9 Muğla'da 15 yıl kadar fitness işletmeciliği geçmişi olan ve şuan 2 adet fitness merkezine sahip bir işletmecidir.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Çalışmada veriler birebir görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Nitel veri toplama yöntemlerinden birisi olarak derinlemesine görüşme, açık uçlu soruların sorulup, dinlendikten sonra yanıtların kayıt altına alınmasını ve konuyla alakalı ek sorular ile araştırmanın detaylı bir şekilde incelenmesine sebep olur (Kümbetoğlu, 2012). Nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden olan görüşme tekniği, "ne düşündüğünü bilmek istiyorsan, kendisine sor" ögesidir (Akpınar ve Akgündüz, 2017). Eraslan ve ark. 'larına (2008) göre, nitel araştırma yöntemlerinde en çok kullanılan veri toplama tekniklerinden birisi olan görüşme; katılımcının bireysel algılarını, fikirlerini, tahminlerini ve araştırılan konu hakkında problemleri ve çözüm önerilerinin gün ışığına çıkmasına neden olmaktadır.

#### **Görüşme Formunun Oluşturulması**

Çalışmanın hedeflediği sonuçlara uygun olabilmesi açısından araştırmacılar tarafından 40 adet yarı yapılandırılmış soru hazırlanmıştır. Bu sorular işletme biliminde yer alan işletmenin temel fonksiyonlarının 5 temel alt boyu olan planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına göre hazırlanmış olup ilk aşamada planlanan soruları oluşturmuştur. Öncelikle uzman görüşleri alınarak soruların kapsam geçerlilikleri sağlanmıştır. Daha sonra uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme soruları düzenlenmiş ve kullanıma uygun hale getirilmiştir. Yapılan pilot çalışmayla birlikte görüşme soruları çalışmada kullanılabilirlik ölçütlerini tamamlamıştır.

### **2.4. Verilerin Toplanması**

#### **2.4.1. Görüşme Süreci**

Muğla ilinde bulunan 12 fitness merkezi yöneticilerinin tamamıyla görüşme yapılması planlanmıştır. Fakat 1 yöneticinin görüşmeyi reddetmesi, 1 yöneticinin yarışma nedeniyle şehir dışında olması ve diğer bir yöneticinin de zaman problemi nedeniyle çalışma 9 yönetici ile yapılmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yöneltilmiştir. Sorular önceden belirlenmiş olmasına rağmen görüşme esnasında katılımcının verdiği cevaplara göre ek sorular da yönlendirilmiştir. Bazı katılımcıların da konuşmaları esnasında daha sonraki sorulara da cevap olabilecek yanıtları vermeleri neticesiyle bazı sorular yönlendirilmemiştir. Görüşmelerde veri kaybını ortadan kaldırmak adına görüşmeler katılımcıların da önceden izinlerinin alınmasıyla birlikte elektronik ortamda ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşmelerden en kısası 17 dakika ve en uzununu ise 55 dakika sürmüştür. Süreler arasındaki bu farkın işletmecinin sektördeki tecrübesinden olduğu düşünülmektedir. Görüşmelerin 7 tanesi öğlen saatlerinde olup, 2 tanesi ise akşam saatlerinde gerçekleşmiştir. Dijital ortamda kaydedilen bu görüşmeler araştırmacı tarafından tekrar tekrar dikkatle dinlenerek yazıya aktarılmıştır. Toplamda 90 sayfa doküman elde edilmiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Araştırmacılar tarafından elektronik ortama aktarılan veriler betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Elde edilen kodlar kategorileri, kategoriler ise temaları oluşturmuştur. İçerik analizi aşamasında ise toplanan verileri en iyi şekilde açıklayabilecek olgulara odaklanılmıştır. İçerik analizi tekniğinin amacı, elde edilen veriler arasından birbiriyle benzerlik taşıyan verileri belirlemek, belirli kavramlar ve mantıklı temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve okuyucuların anlayacağı biçimde düzenlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırma sonuçlarının inandırıcı olmasının yanı sıra güvenilirliğin nitel araştırma açısından farklı anlamı vardır. Nicel araştırma için gerekli olan güvenilirlikle alakalı unsurların bazıları nitel araştırmalar için söz konusu değildir. Örnek olarak nitel araştırma için önemli olan temel özelliklerden birisi algıların önemi, doğallık ve doğal ortama duyarlık, güvenilirlik açısından bazı sorunlara teşkil etmektedir.

Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak adına çeşitli unsurlar denenmiştir. Bunlardan ilkinde katılımcılardan bazılarıyla dokümanların analizi kısmında yanlış anlamaya sebebiyet verebilecek kısımlar hakkında “Burada bunu mu demek istediniz?” şeklinde soru yöneltilip hem fikir olunması sağlatılmıştır. Nitel araştırmacı araştırma sonunda elde ettiği yorumları araştırmasına katılan bireyler ile sorgulayabilir. Bu şekilde yapılan bir çalışma elde edilen yorumlar için geri dönüşler sağlar. Araştırmaya dâhil olan kişilerin görüşünü almak, araştırmacının kendi yorumları üzerinde tekrar tekrar düşünmesini sağlayarak elde ettiği yorumların tutarlılığını arttırılması sağlanmıştır (Yıldırım, 2010).

### Geçerlik

Araştırma sonuçlarının doğruluğu nitel araştırmalarda geçerlik olarak ifade edilmektedir. Araştırmacı tarafından araştırma sürecinin her aşamasının birer birer açıklanması, elde edilen verilerin raporlaştırılmasında ayrıntılara yer verilmesi, nitel aşamalarda geçerlik kavramının olmazsa olmazlarından (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu amaçla yapılan çalışmanın tüm aşamaları detaylı bir şekilde çalışmada açıklanmaktadır.

### İç Geçerlik

Araştırmanın inandırıcılığının güçlendirilmesi için yapılan araştırma hakkında detaylı bilgiye ve nitel araştırmaya hakim uzmanlar tarafından çalışmanın detaylı şekilde incelenmesi yapılan stratejiler içerisindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2015). Çalışmada bu stratejiler kullanılarak; araştırma sürecinin tüm aşamalarında çalışma hakkında detaylı bilgisi olan, nitel araştırma konusunda derin bilgi birikimine sahip spor bilimi uzmanlarından araştırma konusunun belirlenmesi, araştırmanın nasıl sürdürüleceği; yarı yapılandırılmış görüşme sorularının belirlenmesi, katılımcıların belirlenmesi ve seçimi, verilerin yorumlanması çalışmalarına yönelik geri bildirim ve düzeltme alınarak çalışma sürecinin teyit edilmesi sağlanmıştır.

### Dış Geçerlik

Elde edilen verilerin detaylı şekilde rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara ulaşma yolunu açıklaması nitel bir araştırmada geçerlik için önemli bir değere sahiptir. Bu çalışmada, bulgular bölümünde katılımcıların kendi görüş ve düşüncelerini de yansıtacak şekilde birebir alıntı yapılarak doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu alıntılar, araştırmada elde edilen verilerinin geçerlik ve güvenilirliğini artıracak aşamalar olarak kabul edilebilir (Saban, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2013; Neuman, 2013). Çalışmanın dış geçerliğini sağlamak adına, Araştırma sonucunda

elde edilen bulguların araştırma problemiyle tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı, araştırma grubuyla yapmış olduğu görüşmelerin tüm detaylarını ayrıntılı olarak sunmuştur. Araştırma sürecinin her aşamasında spor yönetimi ve nitel araştırma alanında uzman 2 akademisyenden uzman görüşü alınmıştır.

### **Güvenilirlik**

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrarlanabilir olmasıyla ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada güvenilirliğin sağlanması aşamasında, Araştırma soruları açıkça belirtilmiştir. Araştırmanın katılımcıları açık bir biçimde tanımlanmışlardır. Araştırmacı, araştırma sürecindeki konumunu açıklamıştır. Veri toplama ve analizine yönelik detaylı açıklamalar yapılmıştır. Araştırma sürecindeki yöntem ve aşamalar açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Veriler doğrudan, yorum katmadan da sunulmuştur. Veriler ayrıntılı ve çalışmanın amacına uygun olacak bir şekilde toplanmıştır. Veri toplama yöntemi, elektronik ortamda transkripti, kodlama, kategoriler ve temaların oluşturulması, yorumlama ve sonuçlandırılma aşaması açıkça ifade edilmiştir. Araştırma sırasında izlenen yöntemler ve süreçler konusunda, kayıtların detayları açık ve ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından istenildiği takdirde incelenebilecek şekilde saklanmıştır. Görüşme soruları ve elde edilen temalar uzman görüşlerine sunulmuştur.

### **Araştırmacıların Rolü**

Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırma alanına yönelik zaman harcayan, alana yönelik deneyim sahibi olan, elde edilen veriler üzerinde düşüncelerini kullanabilen araştırma sürecinin doğal bir parçası olan kişidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmacılar spor bilimleri ve spor yönetimi alanında deneyimlidir. Bununla birlikte bir araştırmacı 9 yıldır fitness sektörü ile ilgilenmektedir. Diğer araştırmacı ise rekreasyon ve spor işletmeciliği alanında uzmandır. Bunlar araştırmanın planlanması, araştırma sorularının belirlenmesi, verilerin toplanması aşamalarında çalışmaya önemli katkılar sağlamaktadır.

## **3. BULGULAR**

**Tablo 2.** Girişimcilerin neden fitness merkezi açmak istediklerine yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Meslek aşkı yüzünden	S2, S5, S7, S8, S9
Arkadaş tavsiyesi üzerine	S3, S4, S5,S9
Sporcu geçmişim nedeniyle	S2, S4, S6, S7
Atanamadığım için	S1, S2, S9
Salon devrediliyordu	S2, S3, S4
Karlı yatırım olduğu için	S2, S3, S9

Tablo 2’de görüldüğü üzere girişimcileri fitness merkezi açmaya iten nedenlerin başında “meslek aşkı” geldiği görülmektedir. Öte yandan “arkadaş tavsiyesinin” başka bir deyişle sosyal çevrenin fitness merkezi açmaya karar vermede girişimciler için oldukça etkili bir güdüleme olduğu anlaşılmaktadır. İşletmecilerin “sporcu geçmişlerinin” girişimci olmalarına neden olan önemli bir unsur olduğunu da çalışmanın önemli bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Daha sonra ise

katılımcıların devlet kurumlarına “atanamadıkları” ve dolayısıyla fitness işletmecisi olmaya karar verdikleri anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan diğer bir sonuç bir fitness merkezinin “devredilmesinin” girişimciler tarafından bir fırsat olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Fitness işletmelerini “karlı bir yatırım olduğu için” açan giriş sayısı üç olarak gözlemlenmektedir. Bunlara ek olarak Rastgele bir seçimdi (S2, S9), Hayallerim yüzünden (S4, S5), İşsizlik nedeniyle (S4, S7), Rakiplerim bu alanda yetersiz olduğu için (S6, S7), Sektörün önü açık (S6, S8), İyi konumda bir yer buldum (S2), Ortaklık nedeniyle (S6), Eski iş tecrübelerim nedeniyle (S8), Ucuz kredi buldum (S9) yer almaktadır.

**Tablo 3.** Girişimcilerin fitness merkezi açmadan önce yaptıkları araştırmalara yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Potansiyel müşterileri hakkında	S2, S3, S4, S5, S7, S9
İşletmenin konumu hakkında	S1, S2, S3, S5, S6
İşletmenin konsepti	S4, S5, S9
Kira giderleri hakkında	S2, S3
İşletme büyüklüğü hakkında	S3, S7
Rakip işletmeler hakkında	S5, S9

Tablo 3’ de görüldüğü gibi girişimcilerin fitness merkezi açmadan önce tahmini kazançlarını hesaplayabilmek adına en sık potansiyel müşterileri hakkında bilgi topladıkları görülmüştür. Daha sonra işletmenin konumu için en uygun yeri belirlemek için araştırma yaptıkları, ayrıca işletmenin konsepti, kira giderler, işletme büyüklüğü ve son olarak da rakip işletmeler hakkında araştırmalar yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte; devren alınacak işletmeler hakkında ise; işletme geçmişi (S1), otopark olanakları (S2), işyerinin maddi değeri (S4), getiri potansiyeli (S4), eğitmen kadrosu (S7) araştırılan konular arasında yer almaktadır.

**Tablo 4.** Girişimcilerin fitness merkezi açmadan önce nasıl ve kimden fikir aldıklarına yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Fikir almadım	S2, S1, S3, S4, S9
Alandaki uzmanlara danıştım	S2,S4, S7, S8
Negatif yorumlar aldım	S2,S5,S3
İşletme tasarımı hakkında	S3,S7, S8
Fikir alacak kişi yoktu	S6,S9
Sosyal çevremden fikir aldım	S4, S7

Girişimcilerin sahiplilerinin beş tanesi kendi bilgi ve tecrübelerinin yeterli olduğunu ifade edip işletmeyi devralırken veya kurarken başkalarından fikir almadıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan dört girişimci işletme açmadan önce farklı



konularda fikir aldıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte üç girişimcinin negatif yorum aldığı, üç girişimcinin işletme tasarımı hakkında fikir aldığı görülmektedir. Katılımcıların iki tanesinin sosyal çevresinden fikir aldığı ve yine iki katılımcının fikir alacak kişi bulamadığı anlaşılmaktadır. Tabloda yer almayan diğer kodlar ise; rakip olmayacak kişilerden fikir aldım (S2), İşletme fiyatları hakkında fikir aldım (S3), uygun büyüklükte işletme yerleri için fikir aldım (S3), müşteri potansiyeli hakkında fikir aldım (S3), kişisel deneyimlerimden faydalandım (S4), mesleğin durumu hakkında fikir aldım (S6) şeklinde sıralanmaktadır.

**Tablo 5.** Girişimcilerin fitness merkezi açmak için gerekli finansal kaynaklarını nasıl sağladıklarına yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Banka kredisi	S2, S3, S4, S5, S7, S9
Önceki birikimler	S2, S4, S6, S8
Aile desteği	S4, S6, S8
Yakın çevreden alınan borç	S2, S3
Sponsorluk destekleri	S7

Girişimcilerin en çok kullandıkları finans yöntemi banka kredisi olarak görülmektedir. Daha sonra gelen finansman kaynakları önceki birikimler, aile desteği, yakın çevreden alınan borç ve son olarak da sponsorluk destekleri olarak belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Girişimcilerin finansal destek bulma aşamasında yaşadığı sorunlara yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
KOSGEB'in destek vermemesi	S1,S2,S3,S4,S5,S7,S9
Devlet desteği olmaması	S2,S7
Banka desteği sorunu	S1,S7

Girişimcilerin önemli bir kısmı işletme kurarken yaşadıkları finansal sorunların en önemlisinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) destek vermemesini belirtmişlerdir. Diğer katılımcılar devlet desteğinin olmadığını (S2, S7) ve bankalardan finansal destek alırken sorunlar yaşandığını(S1, S7) belirtmişlerdir.

**Tablo 7.** Girişimcilerin fitness merkezleri arasındaki rekabet unsurlarına yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Üyelik ücretleri	S2, S3, S5, S7, S9
Salonu sayısının artması	S1, S4, S6
Kalite standartları	S2, S9
Hizmetlerin taklidi	S3
Rakiplerin kötü reklamları	S7

Tablo 7’de görüldüğü gibi üyelik ücretleri en belirgin rekabet unsuru olarak görülmektedir. Bunu salon sayılarının artışı takip etmektedir. Kalite standartları konusundaki rekabet üçüncü sırada yer almaktadır. Hizmetlerin taklit edilmesi ve rakiplerin birbirleri hakkında yaptıkları kötü reklam en düşük rekabet unsuru olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 8.** Girişimcilerin uyguladıkları rekabet stratejilerine yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Eğitmen kalitesi	S2, S4,S7
Kendine güven, iyi teçhizat, doğru konum	S2
İyi reklam, hizmet kalitesi	S4
Müşteri memnuniyeti	S5
Kişiyeye özel programlar, düşük ticari kaygı	S6

Girişimciler fitness merkezinde çalışan eğitmen kalitesinin en önemli rekabet stratejisi olduğunu düşünmektedir. Bunu; işletmecinin kendine güveni, işletmedeki teçhizatların ve malzemelerin kalitesi, işletmenin konumu, işletmeyle ilgili reklamların iyi yapılması, işletmenin hizmet kalitesinin yüksek olması, müşteri memnuniyetinin artırılması, kişiyeye özel programların planlanması ve son olarak da işletmecinin aşırı ticari kaygı gütmemesi takip etmektedir.

**Tablo 9.** Girişimcilerin gelecek hedeflerine yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Şubeleşmek	S2, S3, S5, S7
Ekipmanı yenilemek	S1, S2, S3, S7
Yeni branşlar eklemek	S2, S4, S8
Borçları bitirmek	S3, S4
Salonun hacmini büyütmek	S3, S4
Bilinçli spor kitlesi sağlamak	S2, S7

Girişimcilerin hedefleri sıralamasında ilk üç sırayı, yeni şubeler açma, ekipmanların yenilenmesi ve salon programlarına yeni branşların eklenmesi yer almaktadır. Bunları borçların bitirilmesi, salon hacminin büyütülmesi ve bilinçli sporcu kitlesinin sağlanması takip etmektedir. Tabloda yer almayan fakat katılımcıların belirttiği diğer hedefler; üye sayısını arttırmak (S1), Avrupa & dünya dereceli sporcu yetiştirmek (S6), üyelere fitness ile ilgili anlamlı gelişmeler sağlamak (S7), daha rahat spor ortamı tasarlamak (S8), yüksek gelirli üye potansiyeli elde etmek (S8) olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 10.** Katılımcıların personel seçiminde dikkat ettikleri unsurlara yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Fiziki görünüm	S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9
Bilgi birikimi	S2, S3, S4, S6, S7
Mesleki yeterlilik	S1, S2, S5, S8, S9
İş tecrübesi	S3, S5, S7, S8
Öğrenmeye açıklık	S5, S7, S9
İletişim becerisi	S1, S5, S9
Güler yüzlülük	S1, S5
Bilgiyi aktarabilme becerisi	S4, S7
Müşteri ile ilişkileri	S3, S4

Girişimcilerin personel seçerken dikkat ettikleri en önemli özellikler adayın fiziksel görünümü, bilgi birikimi, mesleki yeterliliği, iş tecrübesi, öğrenmeye açıklık, iletişim, bildiklerini aktarabilme becerisi ve müşteri ilişkilerindeki yeteneği olarak sıralanmaktadır. Bunlara ek olarak; sertifikaları (S2), sporculuk geçmişi (S2), referansları (S8) ve meslek tutkusu (S9) belirtilmiştir.

**Tablo 11.** Girişimcilerin personeli nasıl motive ettiğine yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Parasal motivasyon	S1, S3
Bireysel yakınlık kurma	S2, S4
Aile imajı verme	S3, S4

Girişimcilerin çalışanlarını motive etme stratejileri incelendiğinde parasal motivasyon, bireysel yakınlık kurma, ve personele işletmenin bir aile olduğu imajını verme şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak tabloda yer almayan; iyi iletişim kurma (S2), sosyal ortam oluşturmak (S2), yardımlaşma (S4) müşteri geri bildirimleri (S5) egzersiz yapmalarına olanak tanıma (S7), sadece çalışan olarak görmemek (S9), hizmet içi eğitimlerle tabi tutmak (S9) gibi stratejilerinde uygulandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.** Girişimcilerin personelle yaşadıkları sorunlara yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Verilen görevi tam yapmama	S2, S5, S8, S9
Çalışma saatlerine uymama	S3, S5, S9
Düşük Performans	S2, S7
Üyelere karşı olumsuz tutum	S1, S7

Girişimcilerin çalışanlarla yaşadıkları problemlere konu olan durumlar sırasıyla verilen görevlerin tam olarak yapılmaması, çalışma saatlerine uymama, düşük performans, ve üyelere karşı olumsuz tutumlar olarak belirtilmiştir. Bunlara ek olarak; işletmenin temizliği (S1), bilgi eksikliği (S3), yalan söylemek (S5), izin problemleri (S5), telefonla oynamak (S7), özensiz giyim (S7) girişimcilerle personel arasında yaşanan problemlerin diğer konularıdır.

**Tablo 13.** Girişimcilerin çalışanlarla kurdukları iletişim stratejilerine yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Aile ortamı gibi	S1, S3, S9
Ayarlanmış samimiyet	S2, S5
Arkadaş ortamı gibi	S4, S8

Girişimciler işletmedeki iletişim stratejilerini aile ortamı, ayarlanmış samimiyet, arkadaş ortamı şeklinde tanımlamaktadırlar. Bunlara ek olarak karşılıklı saygı üzerine odaklı (S1), hiyerarşik (S2), müşteri odaklı (S5), öğretmen- öğrenci ilişkisi(S7), patron-çalışan ilişkisi (S9) şeklinde tanımlamalar da yapılmıştır.

**Tablo 14.** Katılımcıların personel eğitimini nasıl sağladığına yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Gelişim kurslarına	S2, S4, S5, S6, S8, S9
Hizmet içi eğitim	S1, S2, S7
Eğitimli personel seçimi	S3, S8

Girişimciler çalışanlarının eğitim süreçlerini araştıran sorulara gelişim kurslarına göndermek, hizmet içi eğitim düzenlemek ve işe alırken eğitimli personel seçmek şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 15.** Girişimcilerin fitness merkezinde karşılaştıkları temel problemlere yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Ekipman yetersizliği ve arızalar	S2, S3, S4, S7
Sezonluk üye kayıpları	S2, S3, S5
Personel kaybı	S2, S5
Temizlik problemi	S4, S7
Düşük gelir	S7, S9

Girişimcilerin fitness merkezinde karşılaştıkları en önemli problemler; ekipman yetersizlikleri ve arızaları, sezonluk üye kaybı, personel kaybı, ve temizlik problemleri olarak ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak ve tabloda yer almayan sorunlar; üyelerin sakatlanması (S1), tek tip müşteri profili (S4), taciz (S5), doğal afetler (S7), zor şartlarda çalışmak (S7), resmi sorunlar (S7), salon kurallarının ihlali (S9), yüksek kira bedelleri (S9) gibidir.

**Tablo 16.** Girişimcilerin müşteri memnuniyetini nasıl sağladıklarına yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Üye gelişim takibi	S3, S6, S7
Hizmet kalitesi artırarak	S3, S5, S8
Yeterince ilgilenerek	S1, S4, S7
Doğru bilgilendirerek	S3, S4, S9
İyi ilişkiler kurarak	S2, S3, S7

Girişimcilerin müşteri memnuniyetinin arttırmak için uyguladıkları en sık yöntemler üye takibi yapmak, hizmet kalitesini arttırmak, yeterince ilgilenmek, doğru bilgilendirmek ve müşteriyle iyi ilişkiler kurmak olarak sıralanmıştır. Tabloda yer almayan fakat girişimciler tarafından ifade edilen diğer yöntemler; kişiye uygun antrenman planlamak (S1), kampanyalar düzenlemek (s3), mutlu çalışma ortamı sağlamak (S4), işini iyi yapmak (S5), ticari kaygıdan uzak durmak (S5), her ay program yenilemek (S6), güler yüzlü davranmak (S7), farklı hizmetler sunmak (S8), yağ ölçüm cihazıyla vücut analizi yapmak (S9) olarak görülmektedir.

**Tablo 17.** Girişimcilerin uyguladığı reklamlara yönelik görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
Sosyal medya reklamları	S1, S2, S3, S7, S8, S9
Billboard İlanları	S7, S8, S9
El ilanları	S7, S8

Girişimcilerin kullandığı en yaygın reklam türleri sosyal medya reklamı olarak belirlenmiştir. Bunun ardından billboard ilanları ve el ilanları gelmektedir. Bununla birlikte SMS (S9) ile yapılan reklamlar ve müşteriler aracılığıyla (S9) yapılan reklamlar da girişimciler tarafından ifade edilmektedir.

**Tablo 18.** Girişimcilerin müşterilerin memnuniyetini nasıl ölçtüğüne yönelik görüşler

Kodlar	Katılımcılar
İstek Kutusu	S1, S2, S3, S4
Yüz yüze görüşme	S2, S3, S4, S9
Müşteri geribildirimleri	S1, S5, S9
Üyelğin Devamı	S2, S7

Girişimcilerin müşteri memnuniyetlerini istek kutusu, yüz yüze görüşmeler, müşteri geribildirimleri ve üyelik yenileme ile ölçtükleri ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak kişisel tecrübeler (S3) ve üye takip sistemi (S9) kullanılmaktadır.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı spor girişimcilerinin yönetsel becerilerini değerlendirmek ve uyguladıkları yönetim stratejilerini ortaya çıkartmaktır. Bu amaçla Muğla ili Menteşe ilçesinden bir spor ve rekreasyon işletmesi (SRİ) olarak değerlendirilen 9 fitness merkezi (FM) seçilmiş ve girişimci-yöneticileriyle (GY) ile birebir görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde pilot çalışma ile geliştirilen 40 maddeli yarı yapılandırılmış sorulardan 17 tanesine cevap alınmıştır. Sonuçlar nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan içerik analiziyle çözümlenmiş ve raporlanmıştır.

Dünyadaki benzerleri gibi (Peters ve ark., 2009) Türkiye'deki fitness merkezlerinin tamamı KOBİ niteliğindedir. Zincir fitness merkezleri hariç birçoğu 10 çalışanın altında istihdam potansiyeli olan mikro ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu merkezlerin tamamına yakını sahip-yöneticiler tarafından yönetilmekte ve aile şirketi gibi çalışmaktadır. Bu işletmeler tüm diğer KOBİ'ler gibi ekonomin hücrelerini oluşturmakta mal ve hizmet üretmektedirler. Fakat bu işletmelerin ekonomik katkılarının dışında önemli sosyal sorumlulukları vardır. Bu işletmeler toplumun sağlık ve zindelik ile ilgili yaşam tarzlarının geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Hayduk ve Walker, 2018). Fitness işletmelerin ürün ve hizmet kalitelerindeki sürdürülebilirlik toplumu fiziksel aktivite ve rekreasyon ile ilgili alışkanlıklarını da şekillendirecektir. Bu işletmelerin sistem içerisinde var olabilmeleri, ekonomik ve sosyal değerlerini geliştirebilmeleri nasıl yönetildikleri ile

doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle çalışmamız fitness merkezlerinin GY'lerinin yönetsel becerilerini ve stratejilerini ortaya çıkartmak için yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol kavramlarını ana temalar olarak kabul etmektedir.

Girişimcilik gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Girişimcilik gelişmiş ülkelerde bir fırsat, gelişmekte olan ülkelerde ise bir zorunluk olarak görülmektedir. Fırsat girişimcileri, bir fırsatı algıladıkları ve kişisel ağıları, sermayeleri, teknolojik bilgi ve erişim gibi kaynaklara sahip oldukları için bir iş kuran bireylerdir. Fırsat girişimcileri, bu önemli kaynaklara daha fazla sahip olan gelişmiş ekonomilerde yaygındır. Buna ek olarak, gelişmiş ülkeler tipik olarak, işletmeleri başarısız olan girişimciler için sosyal güvenlik ağıları sağlayan güçlü kurumsal devlet kaynaklarına sahiptir. Öte yandan, gelişmekte olan ülkeler başka seçenekleri olmadığı için kendilerine iş kuran ihtiyaç girişimcileriyle ilişkilendirilir. Gelişmekte olan ülkeler, finansal sermayeye, mülkiyet haklarına, iş özgürlüklerine, işçi haklarına ve eğitim kaynaklarına eşit erişimin olmaması ile karakterize edilir. Bu nedenle bireylerin istihdam için daha az seçeneği vardır (Jones, Ratten, ve Hayduk, 2020). Çalışmamızın sonuçları bu çıkarımla paralel sonuçlar ortaya koymaktadır. Meslek aşkı, sporcu geçmişi, sosyal çevre ve atanamamak gibi nedenler girişimcileri işletme açmaya güdüleyen nedenler olarak ortaya çıkmıştır. Öte yandan fırsat girişim olarak SRİ açılması sıralamanın daha alt basamaklarında yer almaktadır.

Ülkemizde her alanda mezun sayısı artmakta, kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilebilirlik giderek zorlaşmaktadır. Türkiye'de öğretmen yetiştirme programları her istihdam olanaklarından daha çok sayıda mezun vermektedir. Bu mezunların çok az bir kısmı kamu sektöründe veya daha düşük ücretle özel sektörde iş bulabilmektedir (Akpınar ve Erdamar, 2020). Öğretmen yetiştirme programına ek olarak son yıllarda yaygın olarak verilen pedagojik eğitim programı sertifikası öğretmenliğin her alanında mezun sayısının daha da artmasına neden olmaktadır. İhtiyacından daha fazla mezun yetiştirilmesi öğretmen adaylarının istihdamı konusunda ciddi problemlere yol açmaktadır. Çinkır ve Kurum (2017) yapmış oldukları çalışmada; atanamayan öğretmenlerin yaşadığı sıkıntıları, işsizlik, alan dışı işlerde çalışma, geleceğini planlayamama, intihar olarak sınıflandırmış ve bu sorunların altında yatan problemleri bireyden veya hükümet politikalarından kaynaklı sebepler olarak açıklamıştır. Çalışmamızda girişimcilere yönelttiğimiz "neden SRİ kurdunuz" sorusuna üç işletmeciden aldığımız "atanamama" yanıtı alan dışı işlerde çalışma başlığıyla örtüşmektedir. Öte yandan bu şartlarda en çok sorun yaşayan fakültelerden bir tanesi spor bilimleridir (Öcal ve Bayansaldüz, 2020). Öğretmenlik bölümü mezunları dahil, rekreasyon, spor yöneticiliği ve antrenörlük bölümü mezunlarının istihdam olanakları görüldüğünden daha kısıtlıdır.

Girişimcilik konusunda kişisel yetisi ve hazır sermayesi olan mezunlar diğerlerinden daha şanslı olabilmektedir. Bu tarz mezunlar fırsat girişimleri daha iyi görebilirken atanama ile ilgili problemleri daha az sorunsallaştırmakta hatta şans olarak görmektedirler. Fırsat girişimciler bazen de işletmeyi baştan kurmak yerine mevcut bir işletmeyi devralmayı tercih etmektedirler. Bunun en temel avantajları işletmeci yeni bir yer arayışına girmez, işletmede kullanılacak aletleri temin etmekle uğraşmaz ve önceden işletmenin sahip olduğu tüm müşterileri ve çevresini ek bir çaba harcamadan elde eder (Aydın ve Ark., 2013).

*"Baştan açarsan bu zamana kadar yapılmış ismi ve öğrenci potansiyelini yakalamak zor olurdu zaten. 7 yıldır açık yer olarak bu*

*büyükte başka bir yer olmadığı için zaten açma şansımız yok. Bu kapsamda başka bir yer yok. Zaten kiralarda yüksek. Başka bir yere geçsek sadece kira olarak bile aylık 10 binden aşağı düzgün bir yer bulamazsın. Bilsen bile senede 120 bin kiraya vermek zorundasın. Biz yaklaşık o rakama burayı devralmış olduk. Yani bir senede başka yere ödeyeceğimiz parayla burayı devralmış olduk. Devir aldığımız yerinde önceden gelen ortalama bir geliri var. Daha mantıklı geldiği için bize burayı devraldık. Merkezi bir yerde olduğu içinde bizim için iyiydi.” (S3)*

Bir işletme kurulmadan önce işletmenin nerede ve hangi boyutlarda kurulması gerektiği, müşteri potansiyeli ve karakteri, rakiplerin ve piyasanın durumu gibi unsurların belirlenebilmesi adına bir pazar araştırması yapılması gerekmektedir (Koç, 2014). Pazar araştırması kaynak ve zaman israfını önlemek ve riskleri azaltmak açısından bir işletmenin kuruluş aşamasından yapılması gereken çok önemli bir istihbarat sürecidir (Aktepe, 2019). İşletme sahiplerine yönelttiğimiz fitness salonunuzu açmadan önce ne tür ön araştırmalar yaptınız sorusuna aldığımız yanıtlar; potansiyel müşteriler, işletmenin konumu, işletmenin konsepti, kira giderler, işletme büyüklüğü, rakip işletmeler şeklinde olmuştur. Bu araştırmalar genellikle işletmelerin kendi çabalarıyla elde ettiği (birincil) veya hali hazırda erişime açık (ikincil) kaynaklardan yapılmaktadır (Çakıcı ve Yılmaz, 2021). Bununla birlikte fikir alışverişi ve uzman görüşleri işletmelerin kuruluş aşamalarında önemli katkılar sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Fakat fikir alış verişi özellikle işletme kurulum aşamasında farklı sebeplerden dolayı tercih edilip edilmemek konusunda değişkenlik göstermektedir.

*“Ya tabi o işi yapan salon sahipleri eşleri dostları varsa alabilir ama kendi kararlarını kendileri vermek zorunda ama ben kimseden fikir almaya gerek duymadım. Ticaret geçmişim vardı spor geçmişimde vardı belgelerimde mevcuttu o yüzden kendim yapabileceğimiz düşündüm. Birilerinin bana olumsuz yanıt vermesine hani fikir verdiğinde beni olumsuz etkilemeleri beni ilk etapta kötü etkileyecekti belki fikrimden cayacaktım. O yüzden kimseye bir şey sormadım.” (S2)*

Fikir alışverişinin tercih edilmemesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi girişimcilerin olumsuz geri dönüşler almak istememesinde kaynaklanmaktadır. Yanlış yönlendirmelere maruz kalınabilme korkusu da fikir alışverişlerini önemli ölçüde engelleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

*“Yani benim babam 25 senelik devlet memuru. Ona ben şimdi ticaretle ilgili bir şey sorsam doğru yönlendireceğine inanmıyorum. Hocalarda nitekim öyle geliyor bana çünkü herkesin kendine göre bir işi var. Yani şuan birini en bilgili birini bile götürüp okulda ders anlattırmaya kalksanız onu yapabileceğini düşünmüyorum. Herkesin kendine göre bir sektörü var, işi var” (S2)*

İşletmelerin kurulum kararlarının ardından en önemli sorunlardan bir tanesi de finansal kaynaklara ulaşabilmektir. İşletme kurmak yüksek maliyetli bir girişimdir ve işletme sahibi olmak isteyenler gerekli finansmanı çeşitli yollarla sağlamak zorundadırlar. Çalışmamızda GY'ler tarafından en sık kullanılan finans kaynağı banka kredisi olarak ifade edilmektedir. Banka kredisi kullanamayan girişimciler öncelikle geçmişteki birikimlerini ve bunun alternatifi olarak da aile desteğini kullandıkları görülmektedir. Ülkemizde girişimcileri desteklemek için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı



(KOSGEP) adı altında bir kurum bulunmaktadır. Adından da anlaşılacağı üzere bu kurum girişimcilere maddi destek sağlamaktadır. Katılımcılarımızın büyük bölümü KOSGEB'e başvuru yaptıkları zaman olumsuz cevaplar aldıklarını bildirmektedirler. Bunun spora ve spor girişimlerine olumsuz bakış açısının da bir göstergesi olduğu ifade etmektedirler.

*“Kesinlikle devlet ve esnaf odaları spor sektörü işletmecilerine yatırım destek ya da kredi imkânı sağlamıyor. Bunu öncelikle belirteyim. Şöyle özetleyim mesela buna mutlaka değinelim. Esnaf odasının verdiği KOSGEB kredileri var bu kredilerden eğlence merkezleri alkollü mekânlar yararlanıyor ancak bizim amacımız halka sporu sevdirmek olan bizim sektördeki spor işletmecileri yararlanamıyor. Acayip bir çelişki içerisinde bu Türkiye'mizin şartları, maalesef bizler kolay kredi çekemiyoruz” (S7)*

Finans, SRI'lerin kurulması için hayati bir unsurdur. Bununla birlikte bu işletmelerin büyümeleri ve sektörde rekabet edebilmeleri için de ayrıca gereklidir. Fitness merkezlerinin kuruluşları sadece bir başlangıçtır. SRI'ler bu aşamadan sonra sektör içerisinde daha sert bir rekabet ile karşılaşır. Hem sürekli değişen ülke ekonomisine karşı hem de sektör içerisindeki beklenmeyen sorunlara karşı esnek, hazırlıklı ve öngörülü olmak zorundadırlar. Çalışmamızda girişimcilerin rekabet için ve rekabete karşı geliştirdikleri stratejileri araştırılmış ve ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır.

*“Sektör şuanda bence daha emekliyor, gelişmeye devam ediyor. Daha çok gelişecek. Çünkü bu neyle ilgili insanların bilinciyle ilgili. Ya şu anda bence bilinç düzeyi spora ilgili özellikle çok düşük. Türkiye genelinde. Muğla'da da aynı. Şimdi Kötekli 'den yola çıkarsak yaklaşık tahminim burada 25000 öğrenci var bunun bence 10 da 1 i bile spor yapmıyor yani salonlara bugün 5 tane salon var Kötekli 'de hepsini toplasan 2500 kişi spora gelmiyordur”(S9)*

Girişimcilerin birçoğunun sıklıkla vurguladıkları zincir spor salonlarının Muğla'ya daha girmemiş olmalarından kaynaklanan düşük rekabet seviyesini bir şans olarak kabul etmektedirler. Muğla'daki işyerlerinin küçük olması yüksek üye sayısı hedefleyen zincir SRI işletmeleri için uygun değildir. Girişimciler daha çok kendi kendileriyle rekabet ettiklerini ve hizmet kalitelerini arttırmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan rakiplerin birbirlerini yakından tanımları ve sektörün gelişmesi için birbirlerine ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Fakat birçok GY sistemin bu şekilde kalmayacağını öngörmektedir. Özellikle pazar araştırması ve müşteri potansiyeli yeterince araştırılmadan açılan salonların gelecekte önemli bir rekabet ortamı yaratabileceği ve ciddi sorunlara neden olabileceği vurgulanmaktadır.

*“Yani şöyle gün geçtikçe rekabet artıyor çünkü spor salonları sayısı da artıyor. İnsanlar deha da bilinçleniyor aslında spor konusunda o yüzden herkes spor sektörüne yönelmeye çalışıyor. Şuan zaten bu cadde üzerinde 4 tane spor salonu var. Merkezde de 4 tane spor salonu falan var ama buranın avantajı biraz öğrenci fazla. Rekabet konusunda diğer sahiplerle birbirimizi tanıyoruz hani öyle şey konusunda rekabet yokta herkes şey kendi işini yapıyor hani şuana kadar öyle bir şey görmedik”(S4)*

Hizmet sektöründe nitelikli insan kaynakları rekabet açısından önemli bir avantaj sağlayabilir. Bu nedenle günümüzde işletmelerin nitelikli eleman seçmeleri

önemli bir beceridir. Mikro işletmelerdeki GY'ler diğer yönetim fonksiyonlarının yanından, insan kaynakları yönetimini de kendileri yürütmekte personel seçimini kendileri yapmaktadır. Doğan (2017) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin personel seçerken aradıkları nitelikler; mesleki yeterlilik, eğitim durumu, kendini ifade edebilme yeteneği, dürüst ve güvenilirlik, referanslar, dış görünüş yer almaktadır. Çalışmamızın sonuçları bu özellikleri destekler niteliktedir. Girişimcilerin personel seçerken dikkat ettikleri en önemli özellikler adayın fiziksel görünümünü, bilgi birikimi, mesleki yeterliliği, iş tecrübesi, öğrenmeye açıklık, iletişim, bildiklerini aktarabilme becerisi ve müşteri ilişkilerindeki yeteneği olarak sıralanmaktadır.

*“Üye geldiği zaman kendini emanet edeceği insanın fiziğine bakar. Fiziği uygun olmayan bir hocanın müşteriye katacağı bir şey yoktur. Motivasyon olarak müşteri zaten motive olamaz ve spor yaşamı spor hayatı uzun sürmez. Yani 1 ay gelir öteki ay bırakır eğer hocası örnek değilse” (S7)*

Personelin işte kalabilmesi ve devamlılığı da en az seçimi kadar önemlidir. Çalışmamızda personelin motivasyonu için en sık kullanılan yöntem ekonomik motivasyon, bireysel yakınlık kurma ve çalışanlara aile ortamı gibi huzurlu bir çalışma alanı sağlamak olduğu belirlenmiştir. Bu çalışan sayısının az ve ortamın kontrol edilebilirliği yüksek olan mikro işletmeler için geçerli bir yöntem olabilir. Fakat bu durumun geçerliliği orta ölçekli işletmelerde farklılıklar gösterebilir.

*“Eleman olarak görmediğimiz için zaten biz onu kardeşimiz gibi görüyoruz, her şeyi paylaşıyoruz. Onun da bizimle paylaşmasını istiyoruz. Bir sıkıntısı falan olduğunda, zaten ondan önce yardımcı olmaya çalışıyoruz. Maddi manevi her konuda yardımcı oluyoruz yani” (S3)*

İşletmeler her ne kadar istedikleri kıstaslara uygun iş göreni seçmek için uğraşsalar da bazı durumlarda çeşitli problemlerle karşılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Karşılaşılan temel problemler; verilen görevlerin tam olarak yapılmaması, çalışma saatlerine uymamak, düşük performans göstergeleri ve üyelere karşı tutum bozuklukları olarak belirtilmiştir. Bunlara ek olarak; işletmenin temizliği (S1), bilgi eksikliği (S3), yalan söylemek (S5), izin problemleri (S5), telefonla oynamak (S7), özensiz giyim (S7) girişimcilerle personel arasında yaşanan problemlerin diğer konularındır.

*“Fitness hocası olarak aldık. Bilgisi yoktu o zaman çok araştırmadan aldık biraz aceleye getirdik yoğun bir dönemdi yetişemediğimizden zaten o dönemde başka hoca bulmakta zordu rastgele denk geldi aldık ama program yazmayı bilmiyor ölçüm almayı bilmiyor. Zaten 5 saatlik aldık günde yoğun saatlerde dursun diye o 5 saatin zaten yarım saati geç geliyor yarım saati erken gidiyordu. 5 saat içinde 2 ya da 3 tane paket söylüyordu 1 saati de öyle gidiyordu zaten geri kalıyor 2 saat mi ne onu da sigarayla geçiriyordu zaten. Bize de çok yaramadı daha da engelledi yani.” (S3)*

GY'ler personel ile ilgili sorunları olabildiğince engellemek ve personellerini işletmenin beklentilerine uygun hale getirmek amacıyla belli metotlar kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu metotlar çalışanları gelişim kurslarına göndermek, hizmet içi eğitim düzenlemek ve işe alırken tam eğitilmiş personel seçmek şeklinde ifade etmişlerdir.

*“Hepsi gelişmeye aç çalışanlar sürekli bir şeyler görüyorlar mesela şu seminere gideyim mi şu kursa gideyim mi sence gibisinden hep zaten ben bir şey demeden onlar gelişim yapmak isteginde. Bizde elimizden geldiğince evet bunu yapsan iyi olur vs. bazen hatta o kadar aceleci oluyorlar ki açılan kurslar Ankara’da falan kurs açılıyor gidiyim mi? diyorum ki o çok sık açılan bir şey en kötü İzmir’de açılır oraya git. Bu şekilde paslaşmalar oluyor. Herkes gelişmeye aç burada ben de dâhil.”(S5)*

Doğru personel seçimi fitness merkezlerinin birçok temel problemini kolayca çözebilmelerini sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar birçok alanda girişimcilere destek olabilmektedir. Girişimcilerin fitness merkezlerinde karşılaştıkları en önemli problemler; ekipman yetersizlikleri ve arızaları, sezonluk üye kaybı, personel kaybı, ve temizlik problemleri olarak ifade edilmektedir.

*“Aletlerle ilgili sıkıntı bazen oluyor yetersiz buluyorlar bazen bize göre yeterli fazla alet koyup ta alanı daraltmak istemiyoruz açıkçası. Aletlerin bozulması durumunda 3-4 yıldır bu işin içinde olduğumuzdan kendimiz bir şekilde onarımını yapabiliyoruz. Yazın üye sayısı düşüyor. Yaz okulu kurarak o açığı kapatmaya çalışıyoruz. Ramazanda düşüyor yazın girişinde düşüyor. Hem ramazan hem yaz hepsi üst üste geldi iş doğal olarak düştü.” (S3)*

Bozulan ekipmanlar, temizlik problemleri, üyelerin sakatlanması vb. sorunlar zamanla işletmelerde müşteri memnuniyetinin azalmasına ve doğal olarak müşteri kaybına yol açabilmektedir. Girişimciler bu sorunları çözerken en sık kullandıkları yöntemler müşteri takibi, hizmet kalitesinin artırılması ve üyelerle daha yoğun ilgilenilmesi olarak ifade edilmektedir.

*“Güler yüzle iyi hizmet dediğim gibi değişik kampanyalarla biraz daha cazip hale getiriyoruz Gelişimlerini sürekli takip ediyoruz ölçümlerini alıyoruz programlarını ayarlıyoruz. Bilmediği hareket varsa gösteriyoruz. Aydan aya ölçüm alıp programı değişmesi gerekiyorsa değiştiriyoruz. O şekilde memnun etmeye çalışıyoruz.” (S3)*

Diğer yandan girişimcilerin müşteri memnuniyetinin doğru bir şekilde ölçmeleri müşteri memnuniyetinin sağlamaları için önemli bir unsur olacaktır. Araştırmada dilek şikâyet ve istek kutularını bu amaçla sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte diğer bir yöntem de müşteriyle yüz yüze görüşme ve doğrudan memnuniyet ile ilgili sorular sorma olarak belirtilmektedir. Burucuoğlu’nun (2011), yapmış olduğu çalışmada müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini ölçmek için tespit ettiği “en iyi uygulama takip formu”, “anketler”, “birebir yapılan görüşmeler” çalışmamamızın sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Ayrıca girişimcilerden bazılarına göre müşteri memnuniyetin en büyük göstergesi; üyenin salona devam etmesi ile açıklanmaktadır.

Kurumsal imaj müşteri memnuniyetinin arttıran önemli unsurlardan bir tanesidir. Kurumsal imaj pazarlama stratejileri içinde önemli bir kaynaktır. İmaj oluşturmada reklamların önemli büyüktür. GY’lerin SRİ için yaptığı kurumsal reklamlar düşük bütçelidir ve daha çok kurumsal çabalarla gerçekleştirilmektedir.

*“Tabi el ilanlarımız oluyor billboard ilanlarımız oluyor. Bunun gibi şeyler yani el ilanı, billboard, dergilere reklam verilebilir. Bunlar*

*salonculuk için önemli. İnternet üzerinden tabi instagram sponsorlu paylaşımlar. Sosyal paylaşım sitelerindeki paylaşımlar çok önemli şuan. Hatta en büyük talep en büyük reklam aracı onlar şuan, instagram ve sosyal paylaşım gibi siteler.” (S7)*

Sosyal medyanın kurumsal pazarlama ve tanıtım konusunda giderek popüler bir hale geldiği bilinen bir gerçektir. Hatta günümüzde küçük büyük firmaların çoğu bu mecralarda markalarının reklamlarını yapmaktadır imaj geliştirme çalışmaları yürütmektedir. Kaya ve Ayverdi'nin (2018), rekreasyonel spor tesislerinde marka kimliğinin ve imajının belirlenmesi konulu çalışmasında işletmelerin marka bilinirliğinin sağlanması hususunda yöneltmiş olduğu sorulara aldığı cevaplar; üye referansları, şube sayısının artırımı, üniversite etkinliklerinde tanıtım yapma, sosyal medya, kitle iletişim araçları, sosyal sorumluluk projeleri, sponsorluklar (bilinen/ünlü kişilerin bu reklamlara dâhil edilmesi) gibi temalar altında toplanmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızın bulgularıyla örtüşmektedir. Sosyal medya kanallarının SRİ işletmeleri için elverişli bir pazarlama aracı olduğu, tutundurma ve imaj geliştirme çalışmaları için aktif olarak kullanılabilirdiği anlaşılmaktadır (Tsitskari ve Batrakoulis, 2022).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ortaya çıkan sonuçlara göre Muğla'daki SRİ sahibi GY'ler yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol ile ilgili kavramları belli oranlarda kullanmakta buna uygun stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejilerin başarısı işletmelerin hâlihazırda hayatlarını devam ediyor olmaları ile ölçülebilir. Fakat Muğla'daki fitness sektörünün gelişimine devam ediyor olması, butik şeklinde kurulan mikro işletmelerin şimdilik üye sorunu yaşamamaları ve GY'lerin çok fazla ekonomik beklenti içerisine girmemiş olmaları sistemin şimdilik işlemesine olanak tanımaktadır. Daha rekabetçi ortamların ortaya çıkmasıyla GY'lerin yönetim becerilerini geliştirmeye ve daha yenilikçi stratejiler geliştirmeye mutlaka ihtiyaçları olacağı düşünülmektedir.

### Öneriler;

- Farklı illerdeki SRİ GY'leri ile görüşme yapılmalı
- Zincir SRİ ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalı.
- GY'lerin uzun dönem performanslarını gözlemleyen çalışmalar yapılmalı.

## 6. ÇIKAR ÇATIŞMASI VE ETİK KURUL ONAY

**Çıkar çatışması:** *Yazarlar tarafından çıkar çatışması olmadığı bildirilmiştir.*

**Finansal destek:** *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.*

**Etik Kurul Onayı:** *Bu çalışma için etik kurul onayı alınmamıştır.*

**Bilgilendirilmiş Onam:** *Katılımcılara bilgilendirilmiş onam formu doldurtulmuştur.*

## 7. KAYNAKÇA

- Akdede, S. H., & Turan, A. H. (2008).** Bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: Kaynak temelli yaklaşım ile Denizli ilinde ampirik bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 1-28.
- Akpınar, B. C., & Akgündüz, D. (2017).** Bir vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin okul, eğitim ve toplum hakkındaki görüşleri. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2). 235-246
- Akpınar, B., & Erdamar, F. S. (2020).** Öğretmen istihdamı ve atanamayan öğretmenler bağlamında aşırı eğitimlilik sorunu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 838-852.
- Aktan, C. (2009).** Sağlıklı yaşam merkezi müşterilerinin hizmet kalitesi algılarını etkileyen etmenler. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 1(2). 65-94
- Aktepe, C. (2019).** Yabancı Pazarlarda Sürdürülebilir Başarı İçin Rekabet İstihbaratının Önemi ve Kritik İstihbarat Alanları. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 156-165.
- Arıkan, A. N., Göktaş, Z., & Yıldırım, İ. (2004).** Farklı branşlardaki spor seyircilerinin spor ortamına ilişkin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 551-560.
- Aydın, S., Kaplan, H. A., & Kalyon, (2013).** A. Ş. Ticari işletme devri ve devrin hukuki sonuçları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII, Y.2013, Sayı. (1-2)* 229-260
- Barutçu, E., & İrmiş, A. (2012).** Öğrencilerin kendilerini girişimci bir kişiliğe sahip görmelerini ve iş kurma niyetlerini etkileyen faktörler: bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2). 1-25
- Basım, H. N., ve Argan, M. (2009).** Spor Yönetimi - Detay Yayıncılık, Ankara
- Bassey, M. (1999).** Case study research in educational settings. USA: Open University.
- Batrakoulis, A. (2019).** European Survey of Fitness Trends for 2020. *ACSMs Health Fit. J.*, 23, 28-35.
- Bayrakçı, E. (2010).** Lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi: ipliksan aş bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O., & Alparslan, A. M. (2012).** Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*Year, 1(15), 230-247.
- Burucuoğlu, M. (2011).** Müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmada müşteri şikayetleri yönetiminin etkinliği: Bir örnek olay incelemesi (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008).** Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Çakıcı, E. D., & Yılmaz, K. G. (2021).** Uluslararası Pazarlarda Hedef Pazar Seçimi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(9), 833-849.
- Çinkır, Ş. ve Kurum, G. (2017).** To be appointed or not to be appointed: The problems of paidteachers. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 5(3), 9-35.
- Çiftçi, S., ve Çakmak, G. (2018).** Fitness merkezleri müşterilerinin hizmet kalitesi ile ilgili beklenti ve algı düzeylerinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 23-31.
- Damanpour, F., Schneider, M. (2006).** Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers. *Br. J. Manag.*, 17, 215-236.

**Deloitte. (2020).** European health & fitness market report. Retrieved January 26, 2021, from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.Pdf>

**Deloitte. European Health & Fitness Market Report 2020.** EuropeActive, Brussels, Belgium, 2020.

**Demiral, U. (2016).** KOBİ'lerin dış ticarete yaşadıkları finansman sorunları ve çözüm önerileri. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 517-523.

**Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008).** *Strategies of qualitative inquiry* (Vol. 2). Sage.

**Doğan, T. (2017).** İnsan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel seçim kriterleri üzerine yapılan nitel araştırma: islahiye örneği Yüksek lisans tezi

**Doğru, E., Kızılcı, M. H., Balcı, N. Ç., Korkmaz, N. Ç., & Tekindal, M. A. (2015).** Açık alan spor aletlerini kullanan bireylerin egzersiz bilinç ve alışkanlıklarının incelenmesi. *Journal of Exercise Therapy and Rehabilitation*, 2(3), 102-109.

**Efil, İ. (1999).** *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

**Ekiz, D. (2003).** *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara. Anı Yayıncılık.

**Eraslan, H., İpçioğlu, İ., Haşit, G., & Erşahan, B. (2008).** An analysis of the international competitiveness of the marble industry in bilecik region: problems and recommendations. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10). 193-217

**Fellnhöfer, K., Kraus, S. (2015)** Examining attitudes towards entrepreneurship education: A comparative analysis among experts. *Int. J. Entrep. Ventur.* 2015, 7, 396-411.

**García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & 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(3), 250-262.

**Gökçelik, E., & Uğur, O. A. (2015).** Türkiye ve Avustralya'da uygulanan spor yönetim modellerinin karşılaştırılması. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 1(1), 32-40.

**Gries, T., Naude, W.A. (2010)** Entrepreneurship and Structural Economic Transformation. *Small Bus. Econ.*, 34, 13-29.

**Guthold R, Stevens GA, Riley LM, Bull FC. (2018).** Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 1.9 million participants. *Lancet Glob Health* 6(10): e1077- e1086, 2018.

**Gül H., Kandemir, T. & Çakır E. (2010).** KOBİ'lerde risk ve belirsizlik beklentileri: Karaman örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-144.

**Gürüz, D., ve Gürel, E. (2006).** *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul

**Hayduk, T., & Walker, M. (2018).** Mapping the strategic factor market for sport entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 705-724

**International Health, Racquet and SportsClub Association.** The 2019 IHRSA Global Report. IHRSA Publications, Boston, MA, USA, 2019.

**Jones, P., Ratten, V., & Hayduk, T. (2020).** Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 783-793.

**Kadeer, D. (2017).** Hizmet pazarlaması: konaklama işletmeciliği pazarlamasında bir nitel araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 469561)

**Kara, F. M., & Ayverdi, B. (2018).** Rekreasyonel Spor Tesislerinde Marka Kimliğinin ve İmajının Belirlenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 75-84.

**Karaçam, M. Ş. (2015).** Vücut geliştirme alanında erkeklik kimliğinin inşasında besin desteği kullanımının yeri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 383190)

**Katırcı, H., & Oyman, M. (2011).** Spor merkezlerinde tüketici tatmini ve sadakat. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2). 90-100.

**Kefela, G.T. (2021).** Entrepreneurship has emerged as the economics engine and social development throughout the world. *Glob. J. Manag. Bus. Res.* 2012, 12, 98-107. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 4720 17 of 20

**Koç, Y. (2014).** “Dış Ticarete rekabet İstihbaratı” Bölümü (Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar Kitabı 13. Bölümü). Gazi Kitabevi, 9. Baskı. Ankara.

**Kümbetoğlu, B. (2012).** “Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma, Bağlam yayınları

**Lapa, T. Y., & Baştaç, E. (2012).** Evaluating the service quality assessment of individuals attending fitness centers in Antalya. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(1), 42-52.

**Masteralexis, L. P., Barr, C., A., ve Hums, M. A. (2005).** Principles and practice of sport management. Jones and Barlett Publishers, Boston.

**Middelkamp J, Rutgers H. (2016).** Growing the Fitness Sector Through Innovation. EuropeActive, Brussels, Belgium & BlackBoxPublishers, Den Bosch, the Netherlands.

**Neuman, L. V. (2013).** Toplumsal Araştırma Yöntemleri. Nitel ve Nicel Yaklaşımlar (2 Cilt). (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayınodası Yayıncılık.

**Öcal, K. & Bayansalduz, M. (2020).** Rekreasyon Bölümü Öğrencilerinin Kariyer Planlama Stratejileri. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 8(22), 76-97.

**Öcal, K. (2015).** Rekreasyonda kariyer planlama, insan kaynakları yönetimi ve öz liderlik stratejileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 412214)

**Özdemir, M. (2010).** Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1). 323-343.

**Özkan, S. E. (2013).** Türkiye’deki fitness merkezlerinde hizmet kalitesi beklentilerinin incelenmesi (Doctoral dissertation).

**Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D. (2009).** The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *Pasos*, 7(2), 393-405.

**Resmi Gazete** 2018/11828 erişim  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624-7.pdf>

**Saban, A. (2008).** Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 55, 459-496.

**Sekendiz, B. (2005).** A pilot study in determining the status of the health and fitness, industry in turkey (Doctoral dissertation, middle east technical university).

**Sevilmiş, A., & Şirin, E. F. (2019).** Fitness merkezleri standart ve kalite belgelendirme sürecinde Almanya modeli ve Türkiye’de uyarlanabilirlik çalışması. Ankara: Akademisyen Yayınevi.

**Smith, B., & Caddick, N. (2012).** Qualitative methods in sport: a concise overview for guiding social scientific sport research. *Asia Pacific journal of sport and social science*, 1(1), 60-73.

**Şeker, G., & Kaya, A. (2018).** Lise öğrencilerinin meslek seçiminde aile desteği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 8(49). 157-171

**Stephen J. Tharrett; James A. Peterson (2006).** Fitness Management, A Comprehensive Resource for Developing, Leading, Managing, and Operating a Successful Health Club. Health Learning

**Thompson, W.R. (2019).** Worldwide Survey of Fitness Trends for 2020. *ACSMs Health Fit. J.*, 23, 10-18.

**Topuz, M. (2012).** Ticari işletmenin devrinde tasarruf işlemlerine ilişkin şekil sorunu.

**Tsitskari, E., & Batrakoulis, A. (2022).** Investigating the marketing strategies of the health and fitness sector in Greece; the managers' perspective. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (43), 264-273.

**Tuan, K. ve Memiş, M. Ü. (2007).** İç denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (35), 1-14.

**Üstün, F., Ballı, A. İ. K., & Ballı, E. (2020).** Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 150-170.

**Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013).** Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005).** Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

**Yıldırım, K. (2010).** Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9 (1), 79-92.

**Yıldız, K., Polat, E. & Yıldız, S. M. (2021)** The Fitness Industry in Turkey (Ed) The Global Private Health & Fitness Business: A Marketing Perspective (s.51-57). Emerald Publishing.

**Yıldız, K., Polat, E., Sönmezoğlu, U., & Çokpartal, C. (2016).** Fitness merkezi üyelerinin algıladıkları hizmet kalitesinin belirleyicileri üzerine bir analiz. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(3). 453-464.

**Yıldız, S. M., & Tüfekçi, Ö. Ö. (2010).** Fitness merkezi müşterilerinin hizmet kalitesine yönelik beklenti ve algılarının değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 1-11.

**Yıldız, S. M., Duyan, M., ve Günel, İ. (2018).** Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: Fitness merkezlerinde ampirik bir uygulama. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1),1-8.

**Yılmaz, B. (2016).** Marka yerleştirme uygulamalarının tüketicilerin tepki süreci üzerine etkisi: örnek bir nitel çalışma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 434326)

**Yıldız, K., Polat, E., & Güzel, P. (2018).** A Study Investigating the Perceived Service Quality Levels of Sport Center Members: A Kano Model Perspective. *Journal of Education and Training Studies*, 6(4), 177-188.

**Zelyurt, M. K., & Ataçocuğu, M. Ş. (2016).** İstanbul'da spor merkezlerindeki antrenörlerin çalışma koşulları. *Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 58-74.

**Ziyagil, M. A. (2014).** Spor Bilimlerinde Türkiye'deki Rekreasyon Bölümlerinin Avrupa Yükseköğretim Yapısı ile Uyumlaştırılması. Erişim 10 Kasım 2020. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/370592>



## Extended Summary

### Introduction

The management strategies of fitness centers, which play an important role in the development of the society's health and wellness lifestyles, attract the attention of sports, recreation and management scientists. The increasing social interest in the services provided by these enterprises, most of which are in the status of micro and small enterprises, reveals the necessity of increasing both the number and quality of studies in this field. The aim of this study is to reveal the management skills and strategies of the owners of fitness centers, which is a sports and recreation initiative, to determine their needs in this area and to develop suggestions.

### Method

Qualitative research method was used in the study. The data were collected by one-on-one interview method. The interview form prepared for data collection consists of 40-item open-ended questions based on the main themes of planning, organizing, directing, coordination and control. Nine entrepreneurs who wanted to participate in the study from 12 fitness centers in Muğla Menteşe district were selected as a sample. The data were analyzed by content analysis method.

### Findings

The average age of the entrepreneurs participating in the study is 34.13. The average of years of experience in the sector was 8.94. Seven of the participants are graduates of the School of Physical Education and Sports, and two of them are graduates of the School of Tourism and Hotel Management. One of the participants is female and eight of them are male. Employment problems have an important place among the reasons that lead the participants to become entrepreneurs. Participants often prefer to use bank loans when establishing a business. However, participants often emphasize the difficulties of obtaining government support. The most frequently used managerial strategies by the participants focus on the concepts of organization and direction.

### Discussion and Results

Business owner entrepreneurs use the concepts related to planning, organization, direction, coordination and control, which are management functions, to a certain extent and develop strategies accordingly. The success of these strategies can be partially measured by the fact that businesses are already living. However, it is understood that the fitness sector in Muğla still continues to develop, that the micro enterprises established in the form of boutiques do not have membership problems for now and their expenses are low, that the entrepreneurs have too much economic expectation and that the chain fitness enterprises do not dominate the market for now. With the emergence of more competitive environments, it is predicted that entrepreneurs will definitely need to increase their management skills and develop more innovative strategies.

**How to cite:** Sarıçam, H., Öcal, K. (2023). Management Strategies Of Fitness Centers From The Perspective Of Their Owners. *Journal of Sport and Recreation Researches*, 5(1), 38-62. Doi: 10.52272/srad.1211602