

Araştırma Makalesi

**SPOR İŞLETMELERİNİN POTANSİYELLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: SWOT ANALİZİ***

**EVALUATING THE POTENTIALS OF SPORTS BUSINESSES: SWOT
ANALYSIS**

Gönderilen Tarih: 28/12/2024
Kabul Edilen Tarih: 13/04/2025

Murat KUL

Bayburt Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Bayburt, Türkiye
Orcid: 0000-0001-6391-8079

Yekta Göksel OĞUR†

Bayburt Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Bayburt, Türkiye
Orcid: 0000-0003-0802-6769

*Bu çalışma 7-9 Ekim 2024 tarihleri arasında düzenlenen 8. Uluslararası Akademik Spor Araştırmaları Kongresinde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

†Sorumlu Yazar: Yekta Göksel OĞUR, Bayburt Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, E-mail: yektagogur@bayburt.edu.tr

Spor İşletmelerinin Potansiyellerinin Değerlendirilmesi: Swot Analizi

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Spor işletmelerinin potansiyellerinin SWOT analizi ile incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli olarak, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Bayburt ilindeki spor işletmeleri oluşturmıştır. Örneklem grubunu kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 8 işletme yöneticisi oluşturmıştır. Verilerin toplanmasında yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Sonuç olarak işletmelerin güçlü yanlarının artırılması, zayıf yönlerinin giderilmesi, tehditlere karşı önlem alınması ve fırsatlarının değerlendirilmesi çerçevesinde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Spor, Spor İşletmeleri, SWOT

Evaluating the Potentials of Sports Businesses: Swot Analysis

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the potentials of sports enterprises with SWOT analysis. In this direction, phenomenology method, one of the qualitative research methods, was preferred as the research model. The population of the research consisted of sports facility enterprises in Bayburt province. The sample group consisted of 8 business managers determined by convenience sampling method. A semi-structured interview form was used to collect the data. In the data analysis phase, the data obtained were analysed by content analysis. As a result, suggestions were made within the framework of increasing the strengths of the enterprises, eliminating their weaknesses, taking measures against threats and utilising their opportunities.

Keywords: Sport, Sport Businesses, SWOT



GİRİŞ

Günümüzün önemli kavramlarından biri olan Strateji kavramının¹ kökeni Yunanca “strategos” kelimesinden gelmektedir. Yunanca’da bu kavramın anlamı “generallik sanatı” anlamını taşımaktadır. Bunun yanında strateji kavramının Latince anlamına bakıldığında “çizgi, yol ve nehir yatağı” anlamları taşıyan “stratum” kelimesinden geldiği belirtilmektedir². İşletmeler açısından strateji kelimesine bakıldığında, işletmenin ortaya koyduğu vizyona ve misyona erişebilmek için yaptığı planlar ve programlardan söz edilmektedir³. Genel olarak bakıldığında ise strateji kelimesi, kurumların veya işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ve hedefler olarak tanımlanabilir⁴.

Stratejik yönetim, 1950 ve 1960 yılları arasında kendini göstermeye başlamıştır. Bu yıllara kadar sadece askeri alanda kullanılan stratejik yönetim 1960’lardan itibaren gelişmeye ve değişmeye uğrayarak iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanı sıra 1980’lerden itibaren işletmelerin ve şirketlerin odak noktasında yer edinmiştir⁵. İlerleyen yıllarda stratejik yönetimle analitik yöntemler harmanlanmış ve hedefler doğrultusunda gerekli stratejiler geliştirilmiştir. Bu sayede rakiplerin analizi analitik yöntemler ile gerçekleştirilmiş ve rakiplerin hangi şekilde yol alacağı belirlenmeye çalışılmıştır⁶.

Artan rekabet ortamıyla beraber küreselleşen dünyada, yönetim, planlama ve stratejik kararlar alma zorunlu bir hale gelmiştir ve üst yönetimi ilgilendiren bir durum oluşmuştur⁷. Bu bağlamda stratejik yönetimi özümseyen yöneticilerin gelecek hakkında uzun vadeli ve kapsamlı planlar geliştirdiği görülmektedir⁸. Stratejik yönetim, problem çözme teknikleri, misyon ve vizyon beyanları ve politikalar gibi temel uygulamalar ile kurumsal sürekliliğe destek olur. Özellikle artan rekabet ortamıyla beraber 21. yüzyılda günü kurtarıcı gelişigüzel çözümlerin ve planların yeri yoktur. Bu yüzden yenilikçi, teknolojiyle bağdaşık ve uzun süreli vizyonlara sahip bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır⁹. İşletmelerin stratejik adımlar atmasında yardımcı birçok araç mevcuttur. Bunlardan bir tanesi de SWOT analizi olmaktadır¹⁰.

SWOT kelimesi İngilizce, Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır¹¹. Güçlü yönler, işletmenin rakiplerine göre sahip olduğu üstünlükleri; zayıf yönler, rakiplere göre sahip olunan zayıf iç unsurları; fırsatlar, işletme için pozitif sonuçlar doğurabilecek unsurları; tehditler, işletmenin varlığını devam ettirmesinde zorluk çıkarabilecek dış unsurları ifade eder¹². Bu bağlamda SWOT kavramına ait durumların tespit edilmesi sayesinde güçlü yönlerin artması, zayıflıkların giderilmesi, fırsatların kullanılması ve tehditlere yönelik tedbirlerin alınması sağlanabilir. Böylelikle etkili bir stratejinin ortaya konulması açısından temel sağlanabilir¹³. SWOT analizi örgüt için bir bakıma durum analizi olarak da görülebilir¹⁴.

Literatür incelendiğinde, işletmeler üzerinde oldukça yaygın olarak uygulanan SWOT analizi yönteminin, spor işletmeleri bağlamında yeterince ele alınmadığı ve bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Bu durum, spor işletmelerinde stratejik yönetim yaklaşımlarının, SWOT analizi yöntemiyle derinlemesine incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda mevcut araştırmanın amacı, spor işletmelerinin potansiyellerinin SWOT analizi yöntemiyle incelenmesidir.

MATERYAL VE METOT

Araştırmanın Modeli

Mevcut araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modelinde desenlenmiştir. Durum çalışması, araştırmacılara bir veya birden fazla durum, olay ya da kişiye yönelik derinlemesine inceleme imkânı sağlayan etkili bir araştırma yöntemidir¹⁵. Durum çalışmasında durumun unsurları (olay, kişi, ortam, süreç vb.) derinlemesine ele alınmakta ve mevcut sorun sistemli bir biçimde ortaya konularak sorunun çözümüne dair öneriler sunulmaktadır¹⁶. Yapılan bu çalışmada da SWOT analizi ile Bayburt ilindeki spor işletmelerinin potansiyellerine ilişkin mevcut durum incelenmeye çalışılmıştır.

Katılımcılar

Araştırmaya Bayburt ilinde bulunan 8 özel spor işletmesinin yöneticileri katılmıştır. Katılımcılar 25-62 yaş aralığındadır. Katılımcıların belirlenmesinde, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde, ulaşılabilirliği en kolay ve ekonomik birimler örnekleme dahil edilmektedir^{17,18}. Kolayda örnekleme yöntemi her ne kadar araştırmalara hız ve zaman kazandırır da olaylar ve durumlar hakkında detaylı ve zengin bilgi toplanmasını sınırlandırabilmektedir¹⁸. Mevcut çalışmada kolayda örnekleme yöntemi bağlamında, araştırmanın yazarlarının görev yaptığı Bayburt ilindeki 16 özel spor işletmesinin yöneticileri katılımcı adayları olarak belirlenmiştir. Belirlenen katılımcı adayları ile sırasıyla görüşmelere başlanmıştır. 6. görüşmeden itibaren verilerin tekrarlamaya başladığı ve araştırmanın amaçları bağlamında oluşturulan kategoriler altında çok benzer kodların ortaya çıktığı görülmüştür. Bu doğrultuda, verilerin doygunluğa ulaştığı değerlendirilerek 8. işletmede görüşmeler sonlandırılmıştır^{19,16}.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	n	%
Cinsiyet	Kadın	1
	Erkek	7
Eğitim düzeyi	İlkokul	1
	Ortaokul	2
	Lise	3
	Lisans	2
İşletme türü	Halı saha	3
	Fitness salonu	3
	Pilates salonu	1
	Bowling salonu	1

Tablo 1'e göre katılımcıların %12,5'inin (1 kişi) kadın, %87,5'inin (7 kişi) erkek olduğu; %12,5'inin (1 kişi) ilkokul, %25'inin (2 kişi) ortaokul, %37,5'inin (3 kişi) lise, %25'inin (2 kişi) lisans mezunu olduğu ve %37,5'inin (3 kişi) Halı saha, %37,5'inin (3 kişi) Fitness salonu, %12,5'inin (1 kişi) Pilates salonu, %12,5'inin (1 kişi) Bowling salonu yöneticisi olduğu görülmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada spor işletmelerinin potansiyellerinin SWOT analizi ile incelenmesi amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme, bilgi toplamak niyetiyle gerçekleştirilen sohbet²⁰ olmasının yanı sıra katılımcıların bir durum veya konu hakkında sahip olduğu düşüncelerin anlaşılması faaliyetidir²¹. Görüşme formunun oluşturulması sürecinde literatürde yer alan önceki çalışmalar^{22,23} ve uzman

görüşlerinden yararlanılmıştır. Literatür doğrultusunda oluşturulan taslak sorular nitel araştırmalar, SWOT analizi ve spor yönetimi alanlarında çalışmaları olan 2 akademisyenin (doçent) görüş ve önerilerine sunulmuştur. Uzmanların görüş ve önerileri bağlamında görüşme soruları revize edilmiştir. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Mevcut araştırmanın katılımcıları ile benzer özelliklere sahip ve Bayburt ilinde bulunan özel bir spor işletmesinin yöneticisine görüşme soruları uygulanmıştır. Pilot çalışmada yer alan katılımcı araştırma grubuna dahil edilmemiştir. Pilot çalışma neticesinde görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Görüşme formu şu 4 sorudan oluşmaktadır: 1) Yöneticilik yaptığınız işletmenin güçlü yönleri nelerdir, 2) Yöneticilik yaptığınız işletmenin zayıf yönleri nelerdir, 3) Yöneticilik yaptığınız işletmenin fırsatları nelerdir ve 4) Yöneticilik yaptığınız işletmenin tehdit unsurları nelerdir. Araştırmanın verileri, 01.06.2024-31.07.2024 tarihleri arasında, 8 spor işletme yöneticisi ile yüz yüze yapılan görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler esnasında gönüllülük esası doğrultusunda katılımcıların belirttikleri görüşler araştırmacılar tarafından yazılı olarak kayda alınmıştır. Yazılı kayıtlarda karışıklık olmaması için formlar katılımcıların isim ve soy isimlerinin baş harfleriyle sınıflandırılmıştır. Araştırmanın tüm süreçlerine ilişkin Bayburt Üniversitesi Etik Kurulundan onay alınmıştır (Karar Tarihi: 29 Mart 2024, Karar Sayısı: 98).

Verilerin Analizi

Spor işletmeciliği yapan yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelerden toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi; verilerin kodlanması, kategorilerin oluşturulması, kategorilerin düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması aşamalarını içermektedir²⁴. Mevcut araştırmanın verileri analiz edilirken öncelikle görüşmelere ilişkin yazılı metinler araştırmanın birinci ve ikinci yazarı tarafından tekrar tekrar okunmuştur. Ardından, yazarlar birbirlerinden bağımsız olarak verileri kodlamaya başlamış ve belirlenen kodlar ortak özellikleri bakımından sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan kodlar, araştırmanın amacı ve SWOT analizinin özellikleri doğrultusunda oluşturulan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kategorileri altına yerleştirilmiştir. Kodlar ve kategorilerin eşleştirilmesi sürecinin ardından yazarlar bir araya gelerek analiz sürecini birlikte ele almışlar ve uzlaşma içerisinde kodlar ve kodların temsil ettiği kategorilerin eşleştirmesini tekrarlamışlardır. Analiz sürecinin güvenilirliği için nitel araştırmalar ve SWOT analizi konusunda uzman üç akademisyenden destek alınmıştır. Uzmanlar tarafından yürütülen kodlama sürecinin yazarlar tarafından yürütülen süreç ile uyumu için Miles ve Huberman (1994)'ın önerdiği²⁵ değerlendiriciler arası güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve $\frac{[\text{görüş birliği}]}{[\text{görüş birliği} + \text{görüş ayrılığı}]} \times 100$ ve veri analizi sürecine ilişkin güvenilirlik %91 olarak bulunmuştur. Uzlaşılabilen noktalar yazarlar ve uzmanlar arasında tartışılarak ortak noktada fikir birliğine varılmıştır. Bununla birlikte, her bir kategori altında, yazarlar tarafından en ilgili olduğu düşünülen katılımcı görüşlerine doğrudan yer verilmiştir.

BULGULAR

Tablo 2. Spor İşletmelerinin SWOT Matrisi

Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weakness)
Malzeme/Teçhizat Ücret Hijyen/Temizlik Güvenlik Konum İletişim Uzmanlık Alan Büyüklüğü İnsanlara Katkı Isıtma	Bina Yetersizliği Kaynak/İmkân Malzeme/Teçhizat Personelin Sık Değişimi Konum Isıtma Sistemi Eksikliği
Fırsatlar (Opportunities)	Tehditler (Threats)
Spora Bakış Açısı Üniversite Organizasyonlar Tekel Olma Bilgi Erişim Kolaylığı İş Birlikleri	İklim Enflasyon Spora Bakış Açısı Teknolojik İlerlemeler Politikalar Yetiştirilmiş Eleman Sorunu Dolmuş Yetersizliği Rakip Çokluğu

Tablo 2’de verilmiş olan Spor İşletmelerinin SWOT Matrisi, Bayburt ilindeki spor işletmelerinin yöneticilerinden elde edilen verilere dayanmaktadır. Mevcut veriler frekans değerlerine göre aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Tablo 3. Spor İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Güçlü Yönler	Frekans (f)
Malzeme/Teçhizat	6
Ücret	5
Hijyen/Temizlik	4
Güvenlik	3
Konum	2
İletişim	2
Uzmanlık	2
Alan Büyüklüğü	2
İnsanlara Katkı	1
Isıtma	1

Tablo 3 incelendiğinde, spor işletmelerinin yöneticilerinden alınan yanıtlar doğrultusunda işletmelerin güçlü yönlerine ilişkin ortaya çıkan kategoriler belirlenmiştir ve meydana gelen ortak kategorilerin frekans değerleri sıralanmıştır. Yöneticilerin, spor işletmelerinin güçlü yönlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında en çok görüş bildirilen kategori “Malzeme/Teçhizat” olurken, en az görüş bildirilen kategori “Isıtma” olmuştur. Meydana gelen kategorilere ait katılımcı yanıtlarına ilişkin örnekler şu şekildedir:

K1: “Öncelikle malzeme teçhizat konusunda yeterli bir tesis. Salonun ücret konusundan öğrenciye yönelik pozitif bir tutumu olduğundan dolayı yoğunlukla üniversite öğrencilerine oldukça hizmet vermektedir”

K2: “İşletmemizin eksikleri çok yok ve malzeme açısından oldukça iyi. Saha durumu, havalandırması ve ısıtması çok güzel. Güvenlik konusunda da sıkıntı yok güvenli bir yer. Ücretimizde gayet uygun. İşletmemizin düzenli temizliği aksatılmadan yapılmaktadır. İşletmemizde kamera sistemi de mevcuttur”

K4: “Alanında uzman kişiler tarafından çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz ve buna göre egzersiz protokolü hazırlıyoruz. Mesela bizim yaptığımız uygulamaları diğer yerlerde göremedikleri için müşteri memnuniyeti artıyor. Ayrıca işletmemizin konumu da iyi bir yerde”

K8: “Personelimizin güler yüzlü hizmet verışı bizi birçok yönden öne çıkarmaktadır. Aynı zamanda müşterilere uyguladığımız fiyat tarifi birçok alanda bizi tercih edilebilir hale getirmektedir”

Tablo 4. Spor İşletmelerinin Zayıf Yönleri

SWOT	Zayıf Yönler	Frekans (f)
	Bina Yetersizliği	5
	Kaynak/İmkân	3
	Malzeme/Teçhizat	2
	Personelin Sık Değişimi	2
	Konum	2
	Isıtma Sistemi Eksikliği	1

Tablo 4 incelendiğinde, spor işletmelerinin yöneticilerinden alınan yanıtlar doğrultusunda işletmelerin zayıf yönlerine ilişkin ortaya çıkan kategoriler belirlenmiştir ve meydana gelen ortak kategorilerin frekans değerleri sıralanmıştır. Yöneticilerin, spor işletmelerinin zayıf yönlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında en çok görüş bildirilen kategori “Bina Yetersizliği” olurken, en az görüş bildirilen kategori “Isıtma Sistemi Eksikliği” olmuştur. Meydana gelen kategorilere ait katılımcı yanıtlarına ilişkin örnekler şu şekildedir:

K6: “Pek olumsuz özelliği olmamakla birlikte soyunma odalarımızda havalandırma yok bu bir dezavantaj. Kışın işletmenin dışarısında oluk yok bu yüzden buzlanma oluyor. Ayrıca bazı odalarda rutubet oluyor”

K3: “İşletmemizi genişletmemiz gerekiyor ancak genişletmiyoruz. Ayrıca sahamızın ısıtma sistemi yok çok büyük bir maliyet çıkıyor bu yüzden bu büyüklükte bir yatırım yapamıyoruz. Çatısını değiştirmek gerekiyor. Isıtıcıya güç yetmiyor”

K8: “İşletmemiz şehrin merkezinden birkaç km dışarıda olduğu için ulaşım zordur. Bu durumda işletmemizi olumsuz etkilemektedir. İşletmemizde yer alan makineler kaliteli ancak daha iyi hizmet verebilmek için maliyetlere takıldığımız makine eksiklerimiz bulunmaktadır”

K7: “İşletmemizin bulunduğu konumdan dolayı zeminlerde çökmeler meydana gelebilmektedir. Binamızda bu tür sorunlar zayıf yön olarak görülebilir. Bazı odalarımızda da ışıklandırma yetersiz olarak söylenebilir”

Tablo 5. Spor İşletmelerinin Fırsatları

SWOT	Fırsatlar	Frekans (f)
	Spora Bakış Açısı	4
	Üniversite	3
	Organizasyonlar	3
	Tekel Olma	2
	Bilgi Erişim Kolaylığı	1
	İş Birlikleri	1

Tablo 5 incelendiğinde, spor işletmelerinin yöneticilerinden alınan yanıtlar doğrultusunda işletmelerin fırsatlarına ilişkin ortaya çıkan kategoriler belirlenmiştir ve meydana gelen ortak kategorilerin frekans değerleri sıralanmıştır. Yöneticilerin, spor işletmelerinin fırsatlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında en çok görüş bildirilen kategori “Spora Bakış Açısı” olurken, en az görüş bildirilen kategori “İş Birlikleri” olmuştur. Meydana gelen kategorilere ait katılımcı yanıtlarına ilişkin örnekler şu şekildedir:

K2: “Ben sporun içinden geldiğim için biliyorum, gençlerinde spor yapmaya dikkat ettiğini biliyorum. Bayburt’taki ailelerin de bize güveni oldukça fazla çocuklarını rahatlıkla emanet ediyorlar ve kötü alışkanlıklardan korunma ve uzak durma yeri olarak görülüyor”

K5: “Yeni nesil gördüğü videolarla falan etkileniyor spora güzel bakış açısına sahip oluyor. Bunu kullanmak bizim elimizde ve ailelerin elinde”

K3: “Bayburt kırsal bir yer olduğu için aktiviteler kısıtlı ve insanlar bu yüzden halı sahalara oldukça ilgi duyuyor. Ayrıca futbolun getirdiği paraları görünce halı sahalara küçük yastan itibaren daha fazla gelmeye başladılar. İlk okul öğrencileri falan organizasyonlar yapıyor”

K8: “Şehrimiz bir nevi öğrenci şehri olduğu için oldukça müşteri elde edebilme fırsatımız mevcuttur. Belirli gün ve haftalarda, özel günlerde işletmemiz günün anlam ve önemine istinaden etkinlikler düzenleyebilmektedir. Ayrıca çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği halinde etkinlikler yapılmaktadır”

Tablo 6. Spor İşletmelerinin Tehditleri

SWOT	Tehditler	Frekans (f)
	İklim	5
	Enflasyon	3
	Spora Bakış Açısı	3
	Teknolojik İlerlemeler	2
	Politikalar	2
	Yetişmiş Eleman Sorunu	1
	Dolmuş Yetersizliği	1
	Rakip Çokluğu	1

Tablo 6 incelendiğinde, spor işletmelerinin yöneticilerinden alınan yanıtlar doğrultusunda işletmelerin tehditlerine ilişkin ortaya çıkan kategoriler belirlenmiştir ve meydana gelen ortak kategorilerin frekans değerleri sıralanmıştır. Yöneticilerin, spor

işletmelerinin tehditlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında en çok görüş bildirilen kategori “İklim” olurken, en az görüş bildirilen kategori “Rakip Çokluğu” olmuştur. Meydana gelen kategorilere ait katılımcı yanıtlarına ilişkin örnekler şu şekildedir:

K6: “Bayburt ilinde sürekli yağış olduğu için bu durum kötü etkileyebiliyor. Sürekli yenilenme gerekli oluyor sahanın düzeltilmesi gerekiyor. Enflasyonun artma durumu fiyatlarımızı artıracığı için bu durum da kötü etkileyebilir”

K7: “Bayburt ili küçük bir şehir olduğu için rakiplerin çokluğu işletmenin bir tehdit unsuru olarak yazılabilir. Ayrıca ailelerin geç saatlerde çocuklarını spor aktivitelerine göndermekten çekinmeleri durumu işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Bu duruma önlem olarak güvenlik üzerine durulması gerekir”

K1: “Bayburt ilimiz iklim açısından soğuk ve sert bir yapıda olduğu için kış aylarına geldiği zaman üyelerin salona erişimi zorlaşmaktadır. Ayrıca şehrin merkezinden gelen üyeler için dolmuş saatlerinin erken saatte bitmesinden dolayı bazı üyelerin gelemediği zamanlar olmaktadır”

K4: “Mevsimsel durum müşterilerin gelmesini oldukça etkilemektedir. Bayburt ili de soğuk bir iklime sahip olduğu için bu durum işletme için olumsuz olabiliyor. Dış unsur olarak bir de enflasyon bizi olumsuz olarak etkiliyor, enflasyonla bizim yaptığımız zam birbirini tutmuyor”

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada spor işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile işletmelere yönelik fırsatlar ve tehditlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcı görüşleri incelenmiş ve dört farklı ana kategori altında değerlendirilmiştir.

Spor işletmelerinin güçlü yönlerine ilişkin bulgular sırasıyla; “malzeme/teçhizat (f=6)”, “ücret (f=5)”, “hijyen/temizlik (4)”, “güvenlik (f=3)”, “konum (f=2)”, “iletişim (f=2)”, “uzmanlık (f=2)”, “alan büyüklüğü (f=2)”, “insanlara katkı (f=1)”, “ısıtma (f=1)” olarak belirlenmiştir. Spor yöneticilerinin değerlendirmelerine göre; çoğu işletmede kullanılan malzemelerin yeterli olduğu, müşterilere sunulan ücret politikalarının uygun olduğu, işletmede güvenlik açısından gerekli önlemlerin alındığı, işletmenin bulunduğu konumun avantajlı olduğu, müşteriler ile kurulan iletişime önem verildiği, işletmede çalışan personelin uzman kişilerden oluştuğu, tesis alanının yeterli büyüklükte olduğu, tesisin insanlara katkı sağlayan bir yer olduğu, işletmenin bulunduğu ilin iklim koşulları göz önüne alınarak işletmede ısıtma sisteminin var olduğu ve bunları işletmenin güçlü yönleri olarak gördükleri söylenebilir. Literatür incelendiğinde, Tumay (2019)²⁶ fitness salonunda kullanılan malzemelerin yetersiz olduğu durumlarda müşteri memnuniyetlerinin olumsuz etkileneceğini ifade etmiştir. Ayrıca Özkan (2013)²⁷ müşterilerin memnuniyeti açısından ekipman ve hizmet sunumunun önemli faktörlerin başında geldiğini ifade etmiştir. Diğer bir çalışma olarak Eser (2015)²⁸ gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde; spor merkezlerinde yapılan temizliğin, kullanılan malzemelerin kalitesinin ve ortam güvenliğinin spor tesislerinin tercih edilmesinde ön koşul olduğunu ifade etmiştir. Son olarak Görener (2016)²⁹ gerçekleştirdiği çalışmada araştırma bulgularımız ile benzerlik göstererek kuruluşların ücret, donanım ve uzmanlık gibi unsurları güçlü yön olarak değerlendirdiğini tespit etmiştir. Öte yandan araştırma

bulgularımız ile benzer olmayarak tesislerde hijyen eksikliğinin olduğunu tespit eden (Doğaner ve Dalaran, 2022)³⁰ ve birtakım güvenlik sorunlarını ortaya çıkaran araştırmalar literatürde görülmektedir (Gündoğdu ve ark., 2008)³¹.

Spor işletmelerinin zayıf yönlerine ilişkin bulgular sırasıyla; “bina yetersizliği (f=5)”, “kaynak/imkân (f=3)”, “malzeme/teçhizat (f=2)”, “personelin sık değişimi (f=2)”, “konum (f=2)”, “ısıtma sistemi eksikliği (f=1)” olarak belirlenmiştir. Spor tesisi yöneticilerinin değerlendirmelerine göre; işletmelerin çoğunda mevcut bina koşullarının ve alanının yetmediği, maddi imkanların kısıtlı olmasından dolayı gerçekleştirmek istedikleri bazı projeleri hayata geçiremedikleri, birtakım malzemelerin yenilenmesi gerektiği, personelin sık değişiminden dolayı müşterilerle tek bir düzeyde iletişimin devam ettirilemediği, tesisin bulunduğu konumdan dolayı dezavantajlı olduğu, ısıtma sistemi eksikliğinden dolayı kışın tesisin olumsuz etkilendiği ve bu durumların yöneticiler tarafından zayıf yönler olarak görüldüğü söylenebilir. Akyıldız, Kusan ve Çankaya (2024)³² Spor tesislerinin yeterliliği konusunda birtakım problemlerin yaşanabildiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra Nicholson, Hoye ve Houlihan’a (2011)³³ göre spor tesislerinin organize edilmesi, insanların spora yönelimine oldukça etkide bulunan mühim bir durum olarak görülmektedir. Çoban ve Karakaya (2010)³⁴ ise araştırma bulgularımız ile benzerlik göstererek spor kulüplerinin yeterli imkanlara ve uygun tesislere sahip olmamasını zayıf yön olarak tespit etmiştir. Öte yandan araştırma bulgularımız ile benzerlik göstermeyerek güvenlik unsurunun zayıf yön olarak tespit edildiği çalışmalar literatürde mevcuttur (Meral, 2019)³⁵.

Spor işletmelerinin fırsatlarına ilişkin bulgular sırasıyla; “spora bakış açısı (f=4)”, “üniversite (f=3)”, “organizasyonlar (f=3)”, “tekel olma (f=2)”, “bilgi erişim kolaylığı (f=1)”, “iş birlikleri (f=1)” olarak belirlenmiştir. Spor tesisi yöneticilerinin yanıtlarına göre; toplumun spora yönelik olumlu bakış açısına sahip olması, şehirde üniversitenin mevcut olması, sportif çeşitli organizasyonların düzenlenmesi, şehirde ilgili alanda tekel olunması, mevcut çağın içerisinde bilgiye kolay erişilebilir olunması ve ayrıca çeşitli iş birliklerinin gerçekleştirilmesi, işletme açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Krotee ve Bucher (2007)³⁶ Spor işletmelerinin kuruluşunda gerçekleştirilen planlama sırasında yerel çevrenin birtakım gereksinimlerinin ortaya çıkmasının tesisin kuruluşunda oldukça önem arz ettiğini belirtmiştir. Yavuzçehre (2016)³⁷ üniversitelerin varlığını sürdürdüğü şehirlerin demografik yapısına, gün geçtikçe ekonomisine, mesleki gelişimine, çevresel yapılanmasına, spor ve fiziksel aktivite mekanlarına dolaylı olarak veya doğrudan çeşitli katkılarının olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca araştırma bulgularımız ile benzer olarak Gündük (2019)³⁸ spor organizasyonlarını ve gerçekleştirilen iş birliklerini fırsat olarak tespit etmiştir.

Spor işletmelerinin tehditlerine ilişkin bulgular sırasıyla; “iklim (f=5)”, enflasyon (f=3)”, “spora bakış açısı (f=3)”, “teknolojik ilerlemeler (f=2)”, “politikalar (f=2)”, “yetiştirilmiş eleman sorunu (f=1)”, “dolmuş yetersizliği (f=1)”, “rakip çokluğu (f=1)” olarak belirlenmiştir. Spor tesisi yöneticilerinin değerlendirmelerine göre; şehrin kış koşullarının oldukça soğuk ve sert olmasından dolayı iklim faktörünün, maliyetlerin artmasından dolayı enflasyon faktörünün tesis açısından bir tehdit olarak görüldüğü söylenebilir. Ayrıca bazı işletmelerin fırsat olarak gördüğü spora bakış açısı faktörünün bazı işletmeler tarafından tehdit olarak algılandığı görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak, toplumun spora bakış açısının çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğinden kaynaklandığı ve spor işletmelerinin çevresel faktörleri farklı şekillerde yorumlamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu bağlamda literatür

incelendiğinde, toplumun çeşitli kademelerinde yer alan insanların spora bakış açılarının birbirlerinden farklılık gösterdiği görülmektedir (Durak ve Akpınar, 2025³⁹; Yavuz ve Yücel, 2019⁴⁰; Ekmekçi ve ark., 2010⁴¹; Ayyıldız, 2021⁴²). Ayrıca İnce ve Özbozkurt (2020)⁴³ dış çevredeki unsurları fırsat olarak gören ve doğru yönlendirebilen işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda daha etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Diğer faktörlere bakıldığında teknolojik ilerlemelere uyum sağlanamaması, işletmelere yönelik politikaların yetersizliği ve yetişmiş eleman eksikliği sorununun tehdit olarak görüldüğü ifade edilebilir. Bunun yanı sıra şehrin dolmuş sisteminin yetersizliği ve rakip sayısının fazlalığı durumunun işletmeler tarafından tehdit unsuru olarak değerlendirildiği söylenebilir. Eraslan (2024)⁴⁴ fitness işletmesinin kurulmasında gerçekleştirilen planlama sırasında tesisin kurulacağı yerin doğru yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca Uman (2002)⁴⁵ enflasyonun işletmeler üzerinde çeşitli olumsuz etkiler meydana getirdiğini belirtmiştir. Öte yandan Sunay (2003)⁴⁶ "Türk Spor Politikasına Analitik Bir Bakış" başlıklı çalışmada, spor tesislerinin vergilerden muaf tutulması gibi bazı politik önerilerden bahsetmiştir.

Sonuç olarak, çoğu işletmede kullanılan malzemelerin yeterli olduğu, müşterilere sunulan ücret politikalarının uygun olduğu, işletmede güvenlik açısından gerekli önlemlerin alındığı, işletmenin bulunduğu konum neticesinde avantajlı olduğu, müşteriler ile kurulan iletişime önem verildiği, işletmede çalışan personelin uzman kişiler olduğu, tesis alanının yeterli büyüklükte olduğu, tesisin insanlara katkı sağlayan bir yer olduğu, işletmenin bulunduğu ilin iklim koşulları göz önüne alınarak işletmede ısıtma sisteminin var olduğu ve bu unsurları işletmenin güçlü yönleri olarak gördükleri söylenebilir. Diğer yandan işletmelerin çoğunda mevcut bina koşullarının ve alanının yetmediği, maddi imkanların kısıtlı olmasından dolayı gerçekleştirmek istedikleri bazı projeleri hayata geçiremedikleri, birtakım malzemelerin yenilenmesi gerektiği, personelin sık değişiminden dolayı müşterilerle tek bir düzeyde iletişimin devam ettirilemediği, tesisin bulunduğu konumdan dolayı dezavantajlı olduğu, ısıtma sistemi eksikliğinden dolayı kışın tesisin olumsuz etkilendiği ve bu durumların yöneticiler tarafından zayıf yönler olarak görüldüğü söylenebilir. Bunun yanı sıra toplumun spora yönelik olumlu bakış açısına sahip olması, şehirde üniversitenin mevcut olması, sportif çeşitli organizasyonların düzenlenmesi, şehirde ilgili alanda tekel olunması, mevcut çağın içerisinde bilgiye kolay erişilebilir olunması ve ayrıca çeşitli iş birliklerinin gerçekleştirilmesi, işletme açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Öte yandan şehrin kış koşullarının oldukça soğuk ve sert olmasından dolayı iklim faktörünün, maliyetlerin artmasından dolayı enflasyon faktörünün tesis açısından bir tehdit olarak görüldüğü söylenebilir. Diğer faktörlere bakıldığında teknolojik gelişmelere ayak uydurulamama durumunun bir tehdit unsuru olarak görüldüğü, işletmelere yönelik politikaların yetersizliğinin ve yetişmiş eleman eksikliği sorununun tehdit olarak görüldüğü ifade edilebilir. Bunun yanı sıra şehrin dolmuş sisteminin yetersizliği ve rakip çokluğu durumunun işletmeler tarafından tehdit unsuru olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Öneriler;

- Spor işletmelerinin çağın gereksinimleri doğrultusunda kendilerini sürekli yenilemeleri, güncel olmaları ve teknolojiye ayak uydurmaları önerilebilir.
- Spor işletmelerinin, faaliyet gösterecekleri şehirlerin iklim koşulları dikkate alınarak tasarlanması, o şehirde yaşayan insanların bakış açıları ve ihtiyaçlarına uygun olarak tesis aktivitelerinin belirlenmesi ve tesis konumunun özenle planlanması önerilebilir.

- Spor tesislerinin varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla spor tesislerine yönelik vergi indirimleri, uygun kredi imkanları, kamu-özel sektör iş birlikleri ve sürdürülebilirlik teşvikleri gibi birtakım politika çalışmalarının yapılması önerilebilir.
- Bina yetersizliği sorununu çözmek adına, şehir planlamasında spor tesisleri için daha fazla alan ayrılabilir ve belediyeler, mevcut yapıların iyileştirilmesini teşvik edebilir.
- Spor işletmelerine yönelik SWOT analizi çalışmaları literatürde oldukça nadir görülmektedir. Bu doğrultuda gelecekteki çalışmalarda spor işletmelerine yönelik SWOT analizi araştırmalarının gerçekleştirilmesi önerilebilir. Ayrıca mevcut çalışma Bayburt ilindeki spor işletmeleriyle sınırlandırılmıştır, bu bağlamda gelecekteki çalışmalarda daha büyük örneklem gruplarıyla çalışılabilir.

KAYNAKLAR

1. Carter C. (2013). The age of strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*. 55(7), 1047-1057.
2. Aktan CC. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. 4(22),4-21.
3. Parlak B. (2013). Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri. İstanbul: Beta Yayınevi.
4. Grant RM., Jordan J. (2014). Stratejinin temelleri. Nobel Yayınları, Ankara.
5. Stettinius W., Wood DR., Doyle JL. (2005). How to plan and execute strategy. Mc Graw-Hill Companies, New York, USA.
6. Mirze SK., Ülgen H. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. Beta Yayınları, İstanbul.
7. Ayaz S. (2021). İşletmelerde dinamik kabiliyetler ve entropi. İçinde: D. Hıdıroğlu (Ed.), *Yalın Yönetim, Yalın Liderlik ve Yalın Girişimcilik* (pp. 27-42). Nobel Yayınları, İstanbul.
8. Armstrong M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı (YD. Gürol, & E. Gemici, Çev.) Nobel Yayıncılık, Ankara.
9. İzci F., Yıldız MŞ. (2020). Yöneticilerin stratejik yönetim algısının Van ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri özelinde analizi. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*. 7(60), 2756–2775.
10. Phadermrod B., Crowder RM., Wills GB. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International journal of information management*. 44,194-203.
11. Zima K., Plebankiewicz E., Wieczorek D. (2020). A SWOT Analysis of the Use of BIM Technology in the Polish Construction Industry. *Buildings*. 10(1), 16.
12. Kamilçebe H. (2012). Türkiye’de sigorta sektörünün SWOT analizi ve bir araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*. 4(1), 45-54.
13. Shinno H., Yoshioka H., Marpaung S., Hachiga S. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*. 17(3), 251-258.
14. Akgemci T. (2008). Stratejik yönetim. 2.Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara.
15. Patton MQ. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (Çev.: M. Bütün ve S.B. Demir). Pegem Akademi, Ankara.
16. Yıldırım A., Şimşek H. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 12. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
17. Balcı A. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma. Pegem Yayıncılık, Ankara.

18. Benoot C., Hannes K., Bilsen J. (2016). The use of purposeful sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example on sexual adjustment to a cancer trajectory. *BMC Medical Research Methodology*. 16, 1-12.
19. Glaser B., Strauss AL. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
20. Berg BL., Lune H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Aydın H.). Eğitim Yayınevi, Konya.
21. Karataş Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 68-86.
22. Keleş MK., Kılıç Ü., Keleş A. (2018). E-ticarete pazar araştırması ve SWOT analizi. *El-Cezeri*. 5(2), 596-604.
23. Esmer Y., Arıbaş AN. (2023). Lisansüstü öğrencilerinin kendini yönetme becerilerine yönelik nitel bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 13(1), 69-88.
24. Corbin J., Strauss A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
25. Miles MB., Huberman AM. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Tumay E. (2019). Müşteri memnuniyetinde hizmet kalitesinin rolü: Konya'daki fitness salonu işletmelerinin müşterileri üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi. Konya*.
27. Özkan SE. (2013). Türkiye'deki fitness merkezlerinde hizmet kalitesi beklentilerinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul*.
28. Eser FD. (2015) Üniversite spor tesisleri kullanıcıları memnuniyet düzeyi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi. Denizli*.
29. Görener A. (2016). A SWOT-AHP approach for assessment of medical tourism sector in Turkey. *Alphanumeric Journal*. 4(2), 159-170.
30. Doğaner S., Dalaran HO. (2022). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin sosyal tesisleri kullanma alışkanlıklarının belirlenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 8(2), 387-401.
31. Gündoğdu C., Ekenci G., Colakoglu T. (2008). Yüzme havuzlarında güvenlik ve yönetim. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2(1), 9-22.
32. Akyıldız T., Kusan M., Çankaya S. (2024). The relationship between facility competence and facility adequacy of sports managers. *Journal of Global Sport and Education Research*. 7(1), 26-36.
33. Nicholson M., Hoyer R., Houlihan B. (2011). *Participation in sport: International policy perspectives*. London: Routledge.
34. Çoban B., Karakaya YE. (2010). Cumhuriyet'in 100. yılında Elazığ ilindeki spor kulüplerinin stratejik hedefleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(24), 12-30.
35. Meral Y. (2019). Uludağ'a yönelik sportif açıdan SWOT analizi. *Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya*.
36. Krotee ML., Bucher CA. (2007). *Spor yönetimi*. (Çev. Köseoğlu S.). Beyaz Yayınları, İstanbul.
37. Yavuzçehre PS. (2016). Üniversitelerin kentlerine etkileri: Denizli Pamukkale üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1), 235-250.

38. GÜDÜK T. (2019). Mersin ilinin spor turizmi potansiyelinin swot analizi yöntemiyle incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
39. DURAK ME., AKPINAR S. (2025). Farklı liselerdeki ebeveynlerin beden eğitimi ve spor dersine yönelik tutum düzeylerinin incelenmesi (Bursa ili örneği). *Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*. 5(1), 44-48.
40. YAVUZ C., YÜCEL AS. (2019). Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin spora yönelik tutumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(72), 2050-2058.
41. EKMekçi R., ARSLAN Y., EKMekçi A., AĞBUĞA B. (2010). Üniversite öğrencilerinin spora bakış açılarının ve spora katılım güdülerinin belirlenmesi. *E-Journal of New World Sciences Academy Sports Sciences*. 5(2), 104-114.
42. AYYILDIZ E. (2021). Toplumun uluslararası spor organizasyonlarına bakış açısının incelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 7(2), 630-641.
43. İNCE M. ÖZBOZKURT OB. (2020). Siyah kuşu yönetmek. *OPUS International Journal of Society Researches*. 15(23), 2164-2177.
44. ERASLAN A. (2024). Fitness işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 29(2), 95-102.
45. UMAN N. (2002). Enflasyon muhasebesi. Acar Matbaacılık Yayıncılık Hizmetleri Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. İstanbul.
46. SUNAY H. (2003). Türk spor politikasına analitik bir bakış. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 1(1), 39-42.

