

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

PİLATES STÜDYO İŞLETMECİLİĞİNİN SPOR
YÖNETİCİLERİ BAKIŞ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Ergül GEDİK

Danışman
Dr. Öğr.Üyesi Çiğdem Öner

İstanbul-2021

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Ergül GEDİK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Pilates Stüdyo İşletmeciliğinin Spor Yöneticileri Bakış Açısından İncelenmesi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : Antrenörlük Eğitimi
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 19.02.2021
- SAYFA SAYISI** : 102
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr.Üyesi Çiğdem ÖNER
- DİZİN TERİMLERİ** : Pilates, pilates stüdyo, işletmecilik, spor yönetimi
- TÜRKÇE ÖZET** : Pilates stüdyo işletmeciliği günümüzde hızla gelişen ve büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Bu büyüme ve gelişme ile birlikte birtakım sorunların ortaya çıktığı ve işletmecilerin birtakım gereksinimlere ihtiyaç duyduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda pilates stüdyo işletmeciliğini spor yöneticilerinin bakış açısıyla incelemenin önemli

bir araştırma alanı olarak öne çıktığı değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmeden hareketle, bu çalışmada pilates stüdyo işletmeciliğinin spor yönetimi bakış açısından ele alınması ve bu kapsamda pilates stüdyo işletmecilerinin ve spor yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ

:

1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne

2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Ergül GEDİK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

PİLATES STÜDYO İŞLETMECİLİĞİNİN SPOR
YÖNETİCİLERİ BAKIŞ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Ergül GEDİK

Danışman
Dr. Öğr.Üyesi Çiğdem Öner

İstanbul-2021

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ergül GEDİK

/ / 2021



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ergül GEDİK'in "Pilates Stüdyo İşletmeciliğinin Spor Yöneticileri Bakış Açısından İncelenmesi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ anabilim dalı, SPOR YÖNETİMİ bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Alkan UĞURLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Pilates stüdyo işletmeciliği günümüzde hızla gelişen ve büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Bu büyüme ve gelişme ile birlikte birtakım sorunların ortaya çıktığı ve işletmecilerin birtakım gereksinimlere ihtiyaç duyduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda pilates stüdyo işletmeciliğini gerek işletmeciler ve gerekse de spor yöneticilerinin bakış açısıyla incelemenin önemli bir araştırma alanı olarak öne çıktığı değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmeden hareketle, bu çalışmada pilates stüdyo işletmeciliğinin spor yönetimi bakış açısından ele alınması ve bu kapsamda pilates stüdyo işletmecilerinin ve spor yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, İstanbul ilinde pilates stüdyo işletmesi sahibi olan ya da bu stüdyolarda yönetici/eğitmen olarak görevini icra eden veya kamuda spor yönetici olarak görev yapan 15 kişi ile mülakat yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışma sonucunda pilates stüdyo işletmecilerinin gerek işletmeciler ve gerekse denetçiler açısından uzmanlığa çok önem verdikleri belirlenmiştir. Adil bir rekabet ve halk sağlığı açısından ruhsatsız ve kurallara uymayan işletmelerin engellenmesi gerektiği tespit edilmiştir. Pilates stüdyo işletmelerinin sorunlarına ortak çözüm bulma ve çeşitli kararların alınması açısından bir meslek örgütüne sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pilates, pilates stüdyo, işletmecilik, spor yönetimi.

SUMMARY

Pilates studio management has become a rapidly developing and growing sector today. It is observed that a number of problems arise with this growth and development and that the business managers need several requirements. In this context, it is considered that pilates studio management stands out as an essential research area to examine from the perspective of both the operators and the sports managers.

In this context, this study, it is aimed to discuss pilates studio management from the point of view of sports management and to examine the opinions of pilates studio managers and sports managers. Interviews were done with 15 people who have a Pilates studio in Istanbul or who work as managers/trainers in these studios or work as sports managers in public. The obtained data were analyzed by coding from qualitative analysis techniques.

As a result of the study, it was observed that pilates studio operators attach great importance to expertise in terms of both business and auditors. It has been determined that unlicensed businesses that do not comply with the rules should be prevented in terms of fair competition and public health. It has been observed that Pilates studio enterprises should have a professional organization in order to find common solutions to their problems and to make various decisions.

Keywords: Pilates, pilates studio, business administration, sports management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AMAÇ VE ÖNEM

1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.7. Tanımlar.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Spor Yönetimi ve İşletmeciliği	6
2.1.1 Yönetim ve Spor Kavramları	6
2.1.2. Yönetim Olgusunun Kavramsal Açıklaması ve Temel İlkeleri	6
2.1.2.1 Yönetim Olgusunun Kavramsal Açıklaması	6
2.1.2.2 Yönetim Olgusunun Temel İlkeleri.....	6
2.1.2.3 Yönetimin Fonksiyonları.....	7
2.1.3. İşletmecilik/İşletme Yönetimi	8
2.1.4. Spor Yönetimi ve İşletmeciliği	10
2.1.4.1. Spor Yönetimi Kavramı	12
2.1.4.2. Spor Yönetiminin Önemi	14
2.1.4.3. Spor Yönetiminin İlkeleri.....	15
2.1.4.4. Spor Yönetimin Ayırt Edici Özellikleri	16
2.1.5. Spor İşletmeciliği	17

2.1.6. Spor Yöneticiliği	19
2.1.6.1. Yönetici Kavramı	19
2.1.6.2. Spor Yöneticisi	20
2.2. Pilates Stüdyo İşletmeciliği	24
2.2.1. Pilates Kavramı	24
2.2.2. Pilatesin Gelişimsel Süreci	25
2.2.3. Pilates Eğitiminin Temel İçerikleri	29
2.2.4. Pilates İlkeleri	31
2.2.4.1. Nefes	31
2.2.4.2 Merkezleme	33
2.2.4.3. Konsantrasyon	36
2.2.4.4. Kontrol	36
2.2.4.5. Kesinlik	37
2.2.4.6. Dengeli Kas Gelişimi	39
2.2.4.7. Ritim/Akıcı Hareketler	39
2.2.4.8. Tüm Vücudun Hareket Etmesi	40
2.2.4.9. Rahatlama	40
2.2.5. Pilates Stüdyo İşletmeciliği	40
2.2.5.1. Operasyonel Prosedürler	40
2.2.5.2. Eğitimcilerin Özellikleri	43
2.2.5.3. Stüdyoda Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Alınabilecek Önlemler	45
2.2.5.4. Pilates İşletmeciliğine Yönelik Araştırmalar	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	49
3.2. Çalışma Grubu	49
3.4. Verilerin Analizi	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	51
4.2. Katılımcıların Görüşlerinin Analizi	52

SONUÇ VE ÖNERİLER	72
--------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	79
-----------------------	-----------

EKLER	84
--------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ	86
-----------------------	-----------

KISALTMALAR

NASSM	:	North American Society for Sport Management
PMA	:	Pilates Method Alliance
TÜFE	:	Tüketici Fiyat Endeksi



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Spor yöneticisinin nitelikleri.....	21
Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri.....	51
Tablo 3. Katılımcıların pilates stüdyo işletmeciliği ile ilgili görüşleri.....	53
Tablo 4. Katılımcıların pilates stüdyo işletmecilerinin yetkinlikleri.....	54
Tablo 5. Pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik yasal düzenlemeler	55
Tablo 6. Pilates stüdyo işletmelerinin denetimi	56
Tablo 7. Pilates stüdyo işletmelerinin denetiminde görevlilerin yetkinlikleri	57
Tablo 8. Pilates stüdyo işletmeciliğinde karşılaşılan zorluklar	59
Tablo 9. Pilates stüdyo işletmeciliği yapmak isteyen girişimci kadınlar için devlet teşvikleri.....	61
Tablo 10. Pilates stüdyo işletmeciliğinin rekabet yapısı	62
Tablo 11. Pilates stüdyo işletmeciliğinde tutundurma faaliyetleri	63
Tablo 12. Pilates stüdyo zincirlerine ilişkin görüşler	65
Tablo 13. Pilates stüdyo işletmeciliğinin durumu ve geleceği	66
Tablo 14. Sağlık ve spor ekseninde Pilates'in konumlandırılması	67
Tablo 15. Pilates eğitimcilerinin kişisel duruşları ve etiği	68
Tablo 16. Pilates öğrencilerinin kişisel duruşları ve etiği	69
Tablo 17. Yeni antrenör eğitim sistemi ile ilgili görüşler	70
Tablo 18. Yeni antrenör eğitiminin pilates eğitmenlerinin yeterliliğine ilişkin öngörüler	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme yönetimi fonksiyonları	9
Şekil 2. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri.....	20
Şekil 3. Aletli pilates örneği (Reformer).....	26
Şekil 4. Trapez masası	27
Şekil 5. J.H. Pilates New York Stüdyosu	28
Şekil 6. Merkez belirleme yöntemi (Pelvik taban ve göğüs kafesi arası).....	34
Şekil 7. Merkez belirleme yöntemi (Omuz ve kalça arası-Kutu yöntemi)	35
Şekil 8. Bireylerin pilates egzersizlerini yapmak istedikleri yerlere yönelik tercihleri	47
Şekil 9. İşletmecilerin hizmet verdiği yerler.....	48

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğreniminin ve tez çalışmam süresince bilgi birikimi mesleki tecrübelerinden faydalandığım, karşılaştığım tüm zorluklarda desteklerini hiç esirgemeyen, yanında çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam, Sn. Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER'e;

Desteklerini esirgemeyen ve çalışmalarımın gerçekleşmesinde imkân tanıyan İstanbul Gelişim Üniversitesi Antrenörlük Eğitimi Ana Bilim Dalı Başkanı Sn. Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL'e;

Yüksek lisans eğitimi almamda beni cesaretlendiren ve desteklerini esirgemeyen Sn. Öğr. Gör. Uğur CABA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Diğer branş eğitimlerinde bana yardımcı olan hocalarıma, birlikte çalışmaktan zevk aldığım Pilates Stüdyo işletme sahibi ve yöneticilerine, kamuda görev yapan spor yöneticisi ve antrenör arkadaşlarıma;

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme ve her zaman beni destekleyen anlayışla sabır gösteren biricik kızlarım Name Tuana ve Gül Alya'ma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ergül GEDİK

GİRİŞ

Pilates Stüdyo işletmeciliği günümüzde hızla büyümekte olan bir sektör olarak giderek yaygınlaşmaktadır. İşletmeler açısından stüdyoların karşılaştığı zorlukların başta yasal prosedürler olmak üzere çeşitli devlet kurumlarının şartlarını yerine getirilmesinin ve sınırlarının belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla ileride bu sektör ile ilgili karşılaşılabilecek sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur. Pilates stüdyo işletmeciliğinin sektörde hakettiği yerlere ulaştırılması adına katılımcılarla yapılan mülakatlardan elde ettiğimiz bulguların ve edinilen bilgileri, gelecekte karşılaşılması muhtemel sonuçların analizleri yapılarak sektör için bu çalışmamız yol göstermesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada elde edinilen bulguların sonuçlarından yola çıkarak pilates stüdyo işletmeciliğinin eksik olduğu görülen sorunlarına değinilmiştir. Bunun yanında, gelecekte karşılaşılabilecek aynı sorunlar karşısında, çalışmamızın sonuçları değerlendirilerek bu sektöre girişim yapacak kişilerin bu bilgiler doğrultusunda bu alana yönelik girişim yapmadan önce yardımcı olacağı hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AMAÇ VE ÖNEM

1.1. Problem Durumu

Pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik çalışmaların günümüzde yok denecek kadar az olduğu gözlenmiştir. Oysa birçok pilates stüdyosunun gerek ülkemizde ve gerekse diğer ülkelerde işletildiği gözlenmiştir. Bu alanda uygulamalar giderek artarken, akademik çalışmaların aynı hızda yapılmadığı gözlenmiştir. Pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik yapılacak bir çalışma bu alandaki işletmeciliğin daha iyi anlaşılması, problemlere çözümler sunulması, pilatesi tercih eden kitlenin tanınması, sağlanan kazançların anlaşılması açısından önemli katkılar sunacağı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye dayanarak, bağlamda pilates stüdyo işletmeciliğinin çok yönlü bir şekilde spor yöneticilerinin gözünden incelenmesinin önemli bir araştırma problemi olduğu değerlendirilmiştir.

1.2. Alt Problemler

Bu araştırmanın çıkış noktasını pilates stüdyo işletmeciliğinin spor yönetici bakış açısıyla ele alınması oluşturmuştur. Bu noktadan yola çıkarak aşağıdaki sorulara yanıt bulunması amaçlanmıştır.

1. Pilates stüdyo işletmeciliği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Pilates stüdyo işletmecilerinin yetkinlikleri neler olmalıdır?
3. Pilates stüdyo işletmeciliğine özel yasal düzenlemeler var mıdır? Bu düzenlemeler hakkındaki görüşlerinizi anlatır mısınız?
4. Pilates stüdyolarının denetim süreçleri hakkındaki değerlendirmeleriniz nelerdir?
5. Pilates stüdyolarını denetlemekle görevli bireylerin yetkinlikleri neler olmalıdır, bu yöndeki görüşlerinizden bahsedebilir misiniz?
6. Pilates stüdyo işletmeciliğinde karşılaşılan zorluklar nelerdir?
7. Pilates stüdyo işletmeciliği yapmak isteyen girişimci kadınlar için devlet teşvikleri var mıdır? tavsiyeleriniz nelerdir?
8. Pilates stüdyo işletmeciliğinin rekabet yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?
9. Pilates sektöründe reklam ve tutundurma faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin görüşleriniz nelerdir? Paylaşabilir misiniz?

10. Sektörde isim yapmış stüdyo zincirleri için düşünceleriniz nelerdir? Zincirleşmenin avantaj ve dezavantajlarını açıklayabilir misiniz?
11. Ülkemizde pilates stüdyo işletmeciliğinin şimdiki durumu ve geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
12. Sağlık ve spor ekseninde pilatesi nasıl konumlandırırınız?
13. Pilates eğitimcilerinin kişisel duruşları ve etiği nasıl olmalıdır?
14. Pilates öğrencisinin kişisel duruşu ve etiği nasıl olmalıdır?
15. Ülkemizde yeni antrenör eğitim sistemi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Yeni antrenör eğitiminin pilates eğitmenlerinin yeterliliğine ilişkin öngörüleriniz nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, pilates stüdyo işletmeciliğinin spor yönetimi bakış açısından ele alınması ve bu kapsamda pilates stüdyo işletmecilerinin ve spor yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda pilates stüdyo işletmecilerinin demografik özellikleri, pilates işletmeciliğine yönelik deneyimleri, görüşleri, bilgileri, karşılaştıkları zorlukları ortaya koymak hedeflenmiştir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Pilates stüdyo işletmeciliği bir spor tesisi işletmeciliği olarak günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak diğer spor işletmelerinden farklı olarak pilates stüdyo işletmeciliği üzerine yapılmış bir çalışmanın literatürde olmadığı gözlenmiştir. Bu açıdan pilates stüdyo işletmeciliğinin spor yöneticileri gözünden incelenmesinin önemli olduğu değerlendirilmiştir. Diğer taraftan günümüzde bu alanda yatırım yapmak isteyen veya yöneticilik görevinde bulunmak isteyen bireylerin daha önce bu konuda deneyimleri olan kişilerin görüşlerine ihtiyaç duyacağı açıktır. Bu bağlamda bu tezin potansiyel stüdyo işletmecileri ve bu stüdyoların yöneticileri açısından önemli bir bilgi kaynağı olacağı değerlendirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında pilates stüdyo işletmeciliği bakımından pilatesi icra etmek isteyen bireylerin özellikleri, işletme sahiplerinin deneyimledikleri sorunları, elde ettikleri kazanımları ve geleceğe dönük bakış açılarının ele alınması diğer spor yöneticileri ve pilates stüdyo işletmeciliğine adım atmak isteyen bireyler için önemli bilgiler sağlayacaktır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya ilişkin varsayımlar aşağıdaki ifade edildiği gibidir:

- i. Araştırmaya katılan pilates stüdyo işletmecilerinin çalışma evreninin tamamını temsil ettikleri varsayılmaktadır.
- ii. Araştırmaya katılan pilates stüdyo işletmecilerinin yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sorulara gerçekçi bir yaklaşımla, doğru ve eksiksiz cevap verdikleri varsayılmıştır.
- iii. Araştırmaya katılan katılımcıların gönüllülük esasında göre iştirak ettikleri varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma pilates stüdyo işletme sahibi olan ya da bu stüdyolarda yönetici / eğitmen olarak görev yapan veya kamuda spor yöneticiliği görevini icra eden bireyler ile sınırlı tutulmuştur.

1.7. Tanımlar

Pilates: Pilates bireyde lumbopelvik stabilite sağlama esasına dayanan beden ve zihin merkezleme metodudur (Muscolino ve Cipriani, 2004).

Spor: Spor, toplu ya da bireysel olarak icra edilen, bireyin zihinsel ve fiziksel yetilerini güçlendiren, bir diğer bireyle mücadele ya da ortaya konan bir hedefe erişme doğrultusunda önceden yazılmış kurallar kapsamında icra edilen bedensel hareketlerin tamamıdır. Spor, grup olarak ya da münferit biçimde icra edilen ve birtakım kurallara istinaden sürdürülen bedensel faaliyetlerdir (Tanrıverdi, 2012).

Spor İşletmeciliği: Spor işletmeciliği insanların spor gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak spor hizmetleri sunan işletmelerin yönetimi olarak tanımlanabilir. Bireylerin herhangi spor dalında ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla kurulan işletmeler spor işletmeleri olarak adlandırılabilir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002; Watt, 2003).

Spor Yöneticisi: Spor faaliyet ve hizmetlerinin sevk ve idaresinde farklı rollerde görev yapan, söz konusu faaliyet ve hizmetlerinin icra edilmesinde vazifeli kimselerdir (Demirci, 1986).

Spor Yönetimi: Spor yönetimi, tüm toplumda kurumlaşmış yöneten-yönetilen hiyerarşisini spor özelinde yönetici-sporcu şeklinde devam ettiren, hiyerarşik bir otoriter düzenleme aracılığıyla spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) olarak ifade edilebilir (Fişek, 1983). Sporla alakalı herhangi bir ürün ya da işletmenin üretilmesinde, kolaylaştırılmasında, tanıtımında ya da organize edilmesinde katılım gösteren bütün bireylerin, etkinliklerin, işletmelerin ya da organizasyonların incelenmesi ve uygulanmasıdır (Pitts ve Stotlar, 2007).



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Spor Yönetimi ve İşletmeciliği

2.1.1 Yönetim ve Spor Kavramları

Bu bölümde, kavramsal olarak yönetim ve işletmecilik olgusunun temel kavramları ele alınarak, spor yönetimi ve işletmeciliğinin ana esasları üzerinde durulacak, spor yöneticinin kimliği ve görev alanları açıklanacaktır.

2.1.2. Yönetim Olgusunun Kavramsal Açıklaması ve Temel İlkeleri

2.1.2.1 Yönetim Olgusunun Kavramsal Açıklaması

Yönetim, en kapsamlı ifadeyle, amaçların verimli ve etkin şekilde hayata geçirilmesi doğrultusunda, bir topluluk içerisinde koordinasyon ve iş birliği tesis etme adına icra edilen faaliyetlerin tamamı olarak belirtilmektedir (Tosun, 1992). Daha kapsamlı anlatımıyla yönetim; örgüt amaçlarının verimli ve etkin biçimde gerçekleştirilmesi adına koordinasyon, yürütme, örgütlenme, plânlama ve kontrol fonksiyonlarına yönelik, model, teori, ilke, kavram ve tekniklerin bilinçli ve sistematik şekilde maharetle icra edilmesine ilişkin faaliyetlerin tamamıdır (Özalp vd., 2002). Yönetimin bir diğer ifade edilme biçimi de ortaya konmuş hedeflere erişebilme adına, evvela insan unsurunu göz önünde bulundurmak şartıyla hammadde, donanım malzemeleri, maddi kaynak, diğer destek unsurları ile zamanında, entegreli biçimde etkin ve arzulanan seviyede değerlendirilmesiyle, uygulama ve karar verme süreçleri toplamı olarak belirtilebilir (Eren, 2011).

Yönetim, belirlenen amaçlara erişebilme adına, insanlar öncelikli olacak şekilde demirbaşları, hammaddeleri, zamanı, parasal kaynakları, donanımı ve yardımcı aletleri uyumlu kullanma, etkili kararlar alınması ve icra edilmesi safhalarının birleşimidir.

2.1.2.2 Yönetim Olgusunun Temel İlkeleri

Fayol, yönetimin ilkelerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Helvacı, 2007):

- a. Grup Çalışması,
- b. Personelin İstikrarı,

- c. İntizam, Eşitlik,
- d. İnsiyatif,
- e. Yetki ve Sorumluluk,
- f. Yönelme Birliği,
- g. Emeğin Karşılığını Vermek,
- h. Iskala Zinciri,
- i. Merkezleşme,
- j. İş Bölümü,
- k. Disiplin, Kumanda Birliği,
- l. Bireysel Çıkarların Genel Çıkarlardan Sonra Gelmesi.

2.1.2.3 Yönetimin Fonksiyonları

İdarecilerin amaçlara erişebilme doğrultusunda icra etmeleri gereken temel idari görevleri, yönetim fonksiyonları şeklinde isimlendirilmektedir. Söz konusu fonksiyonlar, her nevi alan ve örgüt adına geçerlilik arz etmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). İdarenin önde gelen fonksiyonları aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- a. Planlama: İcra edilecek faaliyetlerin önceden tasarlanarak; nelerin, kimler tarafından ne ile ne zaman ve nerede yapılacağıının kararlaştırılması safhasıdır (Şimşek, 2002).
- b. Örgütlenme: Örgüt en temel anlatımla; ortaya konmuş amaçlara giden yolda gayret gösteren ve değişik parçaların bir bütün meydana getirmesiyle teşkil edilen bir mekanizma şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2001). Örgütlenme ise toplu faaliyetlerde sürekli işleyen ve sistemli bir düzen şeklinde belirtilebilir (Efil, 2015).
- c. Yönetme: Programların ve planların uygulanmaya başlanmasıdır. Yönetme işlevi, mevcut fiziki ve beşerî kaynakları etkin biçimde kullanarak, örgütü amaçlara kanalize eder (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).
- d. Koordinasyon: Örgütün faaliyetlerinde süreklilik ve düzenlilik tesisi adına ortaya konan hedefler, iş görenler ve organlar arasında beraber çalışma ortamı ve gerekli uyumun sağlanmasıdır (Genç, 2005).

- e. Denetleme: Örgütün amaçlanan veya planlanan hedeflere erişip erişemediğini, hangi seviyede erişebildiğini, kuruluş veya örgüt bünyesindeki yanlışlıkların, hataların, aksaklıkların ve eksikliklerin ortaya çıkarılması adına tüm araç, gereç ve malzemeler ile iş görenlerin, icra edilen tüm işlerle beraber belirli aralıklarla kontrol edilmesi faaliyetidir (Öztekin, 2002).

2.1.3. İşletmecilik/İşletme Yönetimi

İşletmeler birtakım hedefleri olan ve bu hedefler doğrultusunda faaliyetlerini (üretim, pazarlama, dağıtım, tutundurma vb.) icra eden ve icra ettikleri faaliyetler neticesinde karlılık sağlamayı amaçlayan organizasyonlardır (Arslan, 2014). İşletme yönetimi ya da işletmecilik ise bu amaç doğrultusunda atılacak adımlara yönelik kararlar alma, kontrol ve takip etme, planlama, kaynakları tahsisi etme gibi birtakım yönetsel aktivitelerin hayata geçirilmesidir. İşletme yönetiminin etkinliği işletmenin performansında ve karlılığında kendini gösterir. İşletme yönetim süreçleri finansal kaynaklar, insan kaynakları, demirbaşlar, donanımlar, hammadde ve diğer bazı kaynakların etkin bir şekilde ve verimlilik içerisinde kullanımını içerir (Paşaoğlu, 2013).

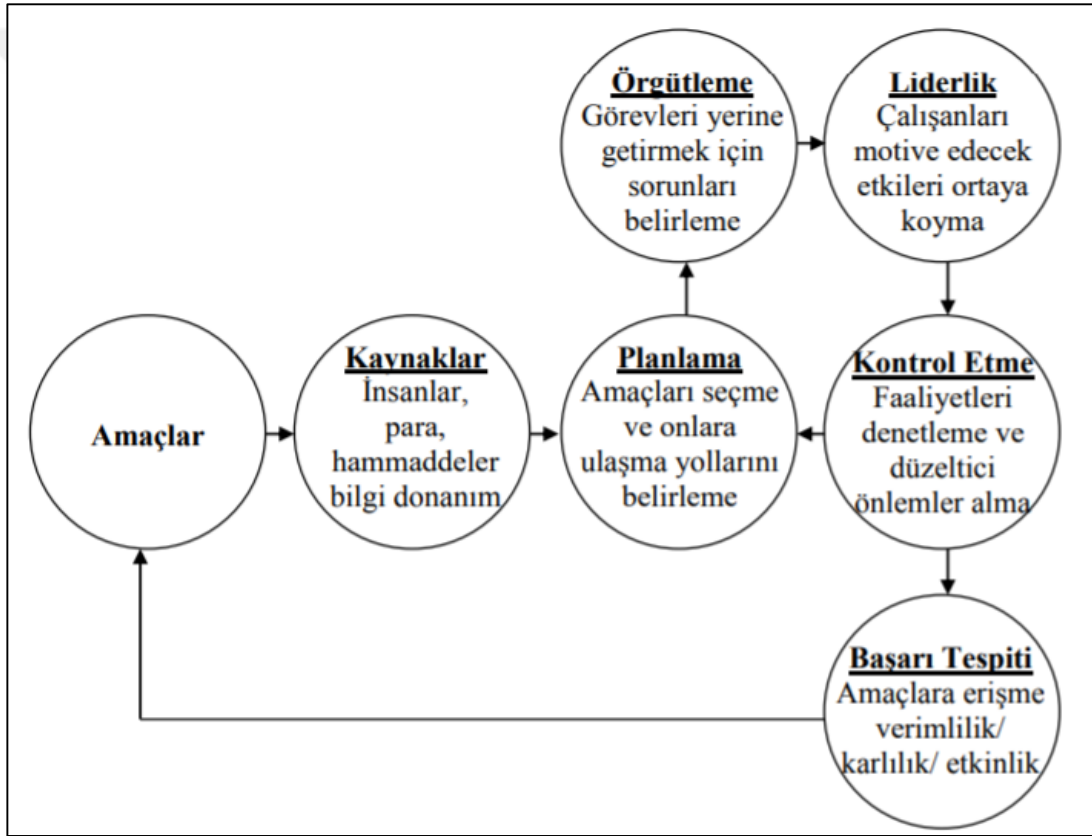
İşletme faaliyetlerinin sonuçları, potansiyeli ve rekabet gücü ile ilgili bir süreçtir. Bu nedenle, işletme faaliyetinin yönetimi, işletmenin tüm yönetim sisteminde lider bir konuma sahip olmalıdır, çünkü işletme yönetimi işletmenin değerinin büyümesi için uygun koşulları yaratır. İşletme yönetimi terimi, mikro ve makro seviyelerde işletme verimliliğini sürekli olarak iyileştirmek için her türlü mevcut kaynağın oluşturulması, dağıtımı ve yeniden dağıtımı için yönetim biriminin mevcut planlara etkisi olarak düşünülebilir. İşletme faaliyetlerinin yönetimi, çeşitli faaliyet alanlarını kapsar. Bu alanlar endüstriyel, finansal, yenilikçilik, sosyal, çevresel vb. olabilir. Ekonomi literatürünün bir analizinde, çoğu bilim insanının iş faaliyetlerinin yönetiminin iki ana alanına odaklandığını göstermektedir. Bunlar (Hodiashchev, 2017):

- a. Sosyo-ekonomik yönetim,
- b. Ekonomik aktivitenin verimlilik yönetimidir.

İşletmelerin ticari faaliyetlerinin yönetiminin birinci yönünün tanımlayıcı özü-sosyo-ekonomik yönetim, beklenen genel etkiyi sağlamaktır. Bu durumda, endüstriyel ve ekonomik faaliyetlerin etkisi analiz edilir. Sosyal ve ekonomik yönetimin önemi, ekonomik ve sosyal yönleriyle orantılı olarak belirlenir. Bu bağlamda, ekonomik yön,

şirketin ilgili yapısal unsurları üzerinde, yani personel, kaynaklar (mali, malzeme, bilgi vb.) arasındaki ilişkiler sistemi, sonuç yönetimi üzerinde anlamlı bir etki olarak değerlendirilmektedir. İşletme yönetiminin temel amaçları ise işletmenin etkinliği, rekabet gücü, karlılık artışı vb. performans ölçütlerinin artmasını sağlamaktır. İşletmelerin yönetimi tarafından bu tür eylemler doğru yönetim, geliştirme hedefleri ve bunların kullanımına ve kontrolüne yönelik tedbirlerle yapılabilir.

İş faaliyetinin yönetim yöntemleri, yönetim kuruluşunun (işletme) nesneyi belirli bir amaç için etkileyebileceği bir dizi yol ve araç olarak kabul edilir. Ayrıca herhangi bir nesne yönetimi (iş faaliyeti) üzerinde tam bir etki eylemini tanımlarlar (Bursal, 2002; Eren, 2011).



Şekil 1. İşletme yönetimi fonksiyonları

Kaynak: Eren, (2011).

İşletme yönetiminin bir takım temel fonksiyonları mevcuttur. Bunlar yukarıdaki şekilde de ifade edildiği gibi planlama, liderlik, yöneltme, eşgüdüm, değerlendirme ve kontrol fonksiyonlarıdır. Zira yönetim kavramı planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol yönetim süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla bu fonksiyonların

doğru bir Şekilde uygulanması işletme yönetimi olarak da tanımlanabilir (Paşaoğlu, 2013).

İŞletmeler herhangi bir ürünü üretebileceği gibi üretilmiŐ ürünleri pazarlayabilir. Diğer taraftan spor gibi hizmetleri pazarlayan işletmeler de mevcuttur. İŞletmeler çok çeşitli alanlarda faaliyet gösterebilir ve bu faaliyet alanlarına göre sınıflandırılabilir. Faaliyet alanlarına göre işletmelerin sanayi, ticari ve hizmet işletmeleri olarak sınıflandırılması mümkündür. Diğer taraftan hukuki durumlarına göre özel, kamu ve yabancı sermayeli işletmelerin varlığından söz edilebilir (Cemalcılar vd., 2000).

2.1.4. Spor Yönetimi ve İŞletmeciliği

Spor; toplu ya da bireysel olarak icra edilen, bireyin zihinsel ve fiziksel yetilerini güçlendiren, bir diğer bireyle mücadele ya da ortaya konan bir hedefe erişme doğrultusunda önceden yazılmış kurallar kapsamında icra edilen bedensel hareketlerin tamamıdır. Spor, grup olarak ya da münferit biçimde icra edilen ve birtakım kurallara istinaden sürdürülen bedensel faaliyetlerdir (Tanrıverdi, 2012). Yetim (2005), sporu, insanların fizyolojik ve psikolojik açıdan sağlıklarını üst seviyede tutan, gösterdikleri sosyal davranıŐları tertipleyen, zihinsel ve motor bakımdan belirli bir seviyeye getiren sosyal, biyolojik ve pedagojik bir olgu olarak tanımlamaktadır. Spor, aletsiz, aletli, bireysel veya takım olarak, kapalı veya açık alanda, suda, karada veya havada, uluslararası veya ulusal seviyelerde, otoritelerce ortaya konmuş kendine has kuralları çerçevesinde uygulanmaktadır.

Spor günümüz toplumlarında cazibesiyile ve ekonomik katkıları ile, ülkelerin tanıtımına katkı sağlayan bir faaliyet haline gelmiştir. Spor yönetimi; sporda yönetimi oluşturan bileşenlerin işleyiş ve kuruluş Şeklini inceleyen, söz konusu bileşenlerin optimum düzeyde sevk ve idaresi adına ihtiyaç duyulan yönetim tekniğini belirlemeye gayret eden spor biliminin bir alt bileşeni olarak ifade edilmektedir. (Demirci, 1986).

Sporun bilim dalı Şeklinde algılanmaya baŐlaması, spor örgütlerinin gelişmesi, organizasyonların çoğalması ve tesislerin yaygınlaşması neticesinde mümkün olmuştur. Basım ve Arđan (2009) tarafından ortaya konan tanıma istinaden, sporda yönetim; sporla alakalı olarak teşkil edilmiş organizasyon veya örgütün (federasyonlar, spor malzemesi üretim firmaları, müsabaka, yarışma ve turnuva organizasyonları, kulüpler vb.) en verimli biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi

doğrultusunda, madde ve insan kaynaklarını uyumlu ve etkin kullanma süreci şeklinde tanımlanmaktadır.

Spor insan topluluklarını millet haline getiren kültür bileşenlerindedir ve kişisel olduğu düzeyde sosyal de bir olgudur. Toplumların kendilerini geliştirebilmelerinde, kültürlerini muhafaza etmeleri hususunda, diğer yöntem, metot ve araçlar kadar, spor ve sportif etkinlikler de belirleyici rol oynamıştır. Toplumsal dayanışmanın gerçekleştirilmesinde spor benzeri insanları yakınlaştırıcı, kaynaştırıcı etkinliklerin belirleyici bir etken olduğu ifade edilebilir. Davranış, bilgi ve yeterliliklerin artırılması ve edindirilmesi adına icra edilen sürekli faaliyetler kümesi durumundaki eğitim, sporu ve sportif etkinlikleri de ihtiva etmektedir. Spor bir sosyal olay olarak, eğitim kapsamında ele alınmalıdır. Eğitim ve öğretim alt yapısını inşa edebilmiş modern toplumların sportif alanda kaydettikleri ilerleme, spor ortamı, eğitim ve cinsiyet ile doğrudan ilişkilidir (Ramazanoğlu vd., 2005).

Gün geçtikçe, gelişimini hızlandıran bilim ve teknolojinin katkısıyla, spordaki rekorlar tazelandıkça, spor sahalarında adeta yarışan takım ya da sporcuların temsil ettikleri ülkenin ekonomik, eğitim, teknolojik ve teknik standartları yarışır duruma gelmiştir. Sporun daha önemli hale gelmesinin başlıca sebepleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Doğu, 2011):

- a. Sporun endüstriyel hale gelmesi,
- b. Sporun uluslararası reklam aracı şeklinde kullanılmaya başlanması,
- c. Sosyo-psikolojik faktörlerin öneminin artması,
- d. Teknoloji kullanımının yaygınlaşması,
- e. Yeni istihdam sahalarının ortaya çıkması,
- f. Sporun ülkeler arasında siyasi bir güç durumuna gelmesi,
- g. Sporla alakalı programların gelişmesi,
- h. Spora yönelik bilgilerin çoğalması,
- i. Spor hizmeti verilen nüfusun çoğalması, örgütlerin artması.

Ülkeler; kişilere dolayısıyla da topluma her yönden etki eden sporu, ülkelerinde yaygınlaştırmak maksadıyla spor hizmetlerini sürdürecektür kurumsal yapılar teşkil etmişlerdir. Söz konusu yapıların maksadı toplumun bütününe spor yapma olanağı

sunmak ve spor organizasyonları tertiplemeektir. Bahse konu kurumsal yapılar, ulusal olabilmennin yanında uluslararası seviyede de olabirirler.

2.1.4.1. Spor Yönetimi Kavramı

Yönetim biliminin bir alt dalı şeklinde ifade edilebilen spor yönetimi, sporun iç dinamiklerinden esinlenerek spora ilişkin problemlere uzun-kısa vadeli çözümler sunmaktadır. Temel amaç, spor kurum ve kuruluşlarında yönetimle alakalı faaliyetlerin sürdürülmesidir (Doğu, 2011). Spor yönetimi, tüm toplumda kurumlaşmış yöneten-yönetilen hiyerarşisini spor özelinde yönetici-sporcu şeklinde devam ettiren, hiyerarşik bir otoriter düzenleme aracılığıyla spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) olarak ifade edilebilir (Fişek, 1983). Pitts ve Stotlar (2007) spor yönetimini, sporla alakalı herhangi bir ürün ya da işletmenin üretilmesinde, kolaylaştırılmasında, tanıtımında ya da organize edilmesinde katılım gösteren bütün bireylerin, etkinliklerin, işletmelerin ya da organizasyonların incelenmesi ve uygulanması şeklinde ifade etmektedirler. Spor yönetimi çok disiplinli bir kavramdır ve bu nedenle aşağıdakilerin yönetimi ile alakalıdır (Watt, 2003):

- a. Partnerlerle çalışma yönetimi,
- b. Etkinlik yönetimi,
- c. Tesis yönetimi,
- d. Gelişim süreçleri yönetimi,
- e. İnsan yönetimi,
- f. İşyeri,
- g. Günlük operasyonlar.

Bir diğer tanımlamada spor yönetimi; kamu yönetiminin spor alanına tatbik edilmesi şeklinde ifade edilirken, farklı bir tanımlamada ise sporda yönetimi oluşturan bileşenlerin kuruluş ve işleyiş şeklini ele alan ve bu bileşenlerin optimum sevk ve idaresi adına ihtiyaç duyulan yönetim tekniğini bulmaya gayret eden spor biliminin bir kolu şeklinde de ifade edilmektedir. Spor yönetimi direkt ya da endirekt biçimde insanı ilgilendirmektedir. Sosyal bir kurum durumundaki spor yönetimlerinin en temel nitelikleri bireyin sosyal, zihinsel, ruhsal ve fiziksel davranışlarını geliştirme, mutlu

ve sağlıklı bir yaşam sürdürebilmelerine spor aracılığıyla toplumsal katkıda bulunmaktadır. (Sunay, 2009)

Spor yönetiminin kendine özgü özellikleri bulunmasının yanı sıra en çok kabul gören yaygın görüş; yönetimin süreç boyunca farklı alanlarda genel geçer kabul gören denetim, koordine etme, yürütme, örgütleme ve planlama benzeri farklı işlevsel boyutu ve bunlarla alakalı ilke ve usullerin, spor etkinliklerinde de geçerli olmasıdır. Dolayısıyla bu yaklaşıma istinaden spor yönetimi; genel yönetim kavramının yöntem, ilke ve kaidelerinin spor alanında da tatbik edilmesi şeklinde belirtilmektedir (İmamoğlu, 1992)

Çağdaş spor yönetimi konusunda iki form söz konusudur. İlki sporla alakalı konularda yönetim ile alakalı profesyonel çalışma alanı, diğeri ise akademik çalışma alanı şeklinde ifade edilmektedir (Parks vd., 2013; Basım ve Argan, 2009). Spor yönetiminde profesyonel çalışma alanı Desensi ve diğerleri (1990) tarafından, ürün ya da hizmet üreten örgütlerin liderlik, bütçeleme, değerlendirme, kontrol, yöneltme, organizasyon ve planlama becerilerinin birleşimi şeklinde ifade edilmektedir. Spor örgütleri hem sivil toplum kuruluşları hem de işletme olarak, ürünü mal ve hizmet biçiminde üretmektedirler. Yönetimin tanımından hareketle, spor yönetimi, spor örgütlerinin hedeflerine erişebilmeleri adına ihtiyaç duydukları insan ve madde kaynaklarını kullanmaları şeklinde ifade edilebilir (Doğu, 2011; Basım ve Argan, 2009). Öte taraftan North American Society for Sport Management (NASSM), sektörün pek çok farklı alanında kariyer gelişimini sürdürme düşüncesindeki bireyler için, gerekli uzmanlık eğitimini sağlayan alanın spor yönetimi olduğunu savunmaktadır (Krotee ve Bucher, 2007).

Spor yönetimi konusunda farklılık arz eden, spor sektöründeki kariyer yolları, kuruluşun finansal yapısı ve sporun pazarlanması şeklinde ifade edilen üç husus söz konusudur. Bahse konu üç husus, sporu diğer kuruluşlara nazaran farklı bir alan haline getirmektedir. Bundan dolayı da spor yönetimi profesyonel hazırlık ihtiyacı söz konusu olan bir alan olarak kabul edilmektedir (Durdova, 2012). İfade edilen üç hususa ek olarak, spor yönetimi konusunda kaliteli bir bilgi yönetim ağının meydana getirilmesi dördüncü bir husus olarak öne sürülebilir. Söz konusu ağ aracılığıyla, spor kuruluşları dünya çapında sporla alakalı en güncel gelişmeleri yakından takip edebilecek, böylelikle sportif yönden daha iyi bir pozisyon elde edebilecek doğrultusunda ihtiyaç duyulan adımları atma olanağı elde etmiş olacaklardır.

Profesyonel hazırlık alanı şeklinde spor yönetimine yönelik gereksinim, 1957 senesinde ABD’de bir beyzbol kulübü yönetim kurulu başkanlığı yapan Walter O’Malley’in, Ohio üniversitesinde görevli bir akademisyen olan Dr. James Mason için kaleme aldığı bir mektupla ön plana çıkmıştır. Bahse konu mektupta O’Malley spor kulüplerinde idarecilere olan gereksinimden ve organizasyonlardaki idareci gereksinimlerine dek pek çok sahada spor idarecisine gereksinimin söz konusu olduğunu ifade ederek, bu problemin ne şekilde giderilmesi gerektiğine yönelik sorular sormuştur (Parks vd., 2013). Takip eden süreçte Mason ve arkadaşları Ohio Üniversitesi’nde dünyadaki ilk spor yönetimi master programını başlatarak akademik spor yönetimi eğitiminin öncüleri olmuşlardır (Parks vd., 2013; Jones vd., 2008; Basım ve Argan, 2009; Chalip, 2006). Müteakiben, spor yönetimi alanında profesyoneller yetiştiren programlar dünya genelinde yaygınlaşmaya başlamıştır.

Belirtildiği üzere, sporun ruhsal, duygusal, zihinsel ve fiziksel etkileri, spor örgütü ve organizasyonunun yönetimini ve yapısını diğerlerinden ayırmaktadır (Basım ve Argan, 2009). Bilhassa spor yarışma programları benzeri unsurlar ile, spor ortamını sağlayan araç, tesis, eğitici, sporcu, yönetici ve gereçlerin bir araya gelmeleri sağlanmalıdır (Doğu, 2011).

2.1.4.2. Spor Yönetiminin Önemi

Sporun geçmişten bugüne deneyimlediği safhalar ve halihazırda edindiği önemli değerler, bilhassa bu çerçevedeki yönetim olgusunu değerli kılmaktadır. Ancak, spor yönetimi amaçlarına erişmede, sporda arzulanan hedeflerin gerçekleştirilmesi maksadıyla yönetim bilimi ilkeleri, yöntemleri ve kurallarının doğru şekilde icra edilmesi şartı önemli bir faktör şeklinde kabul edilmektedir (İmamoğlu, 1992).

Spor, dünya çapında milyonlarca insanı istihdam etmekte, dünya nüfusunun çoğunluğu tarafından oynanmakta ya da izlenmektedir. Spor elit düzeyde, amatör bir eğlence olmaktan önemli bir endüstriye geçmiştir. Sporun büyümesi ve profesyonelleşmesi, spor etkinliklerinin ve organizasyonlarının her düzeyde tüketimi, üretimi ve yönetiminde değişikliklere neden olmuştur. Bu nedenle 21. yüzyılın başında spor organizasyonlarını yönetmek, modern iş dünyası, hükümet ve kar amacı gütmeyen kuruluşların çoğunda görülen teknik ve stratejilerin uygulanmasını içerir. Spor yöneticileri stratejik planlamaya girer, çok sayıda insan kaynağını yönetir, milyarlarca dolar değerinde yayın sözleşmeleriyle uğraşır, bazen ortalama çalışma

ücretinin 100 katını kazanan elit sporcuların refahını yönetir ve ulusal spor organizasyonları, devlet kurumları, medya şirketleri, sponsorlar ve toplum kuruluşları uluslararası spor federasyonlarının son derece entegre küresel ağlarında çalışır. Bu nedenle spor yönetimi giderek karmaşık hale gelmekte ve bu yüzden önem kazanmaktadır (Hoye vd., 2015).

2.1.4.3. Spor Yönetiminin İlkeleri

Yönetimin genel prensipleri dikkate alınmak şartıyla, spor yönetiminin prensipleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Erdemli, 2000; Doğar, 2019).

- a. Emek: Bireyin değeri tüm değerlerin üzerindedir. Bu yüce değerin ürün veya hizmet adına sarf ettiği emek de değerlidir.
- b. Güç Birliği: Takım çalışmasına olanak sağlayacak bir ortamın oluşturulması elzemdir.
- c. Ahlak: Spor ve ahlak birlikte değerlendirilmek durumundadır. Spor ve ona özgü durumdaki ahlak girift vaziyettedir. Diğer bir ifadeyle, spordaki ahlak spordan dolayı ortaya çıkar, spora entegre niteliktedir.
- d. Eşitlik: Çalışma koşulları, yönetimdeki tüm bireyler için aynı olmalı, denk iş yapan çalışanlara aynı seviyede ödeme gerçekleştirmelidir.
- e. Denklik: İş görenin yaptığı iş ile alacağı ücret arasındaki denklik ilişkisi daima muhafaza edilmelidir.
- f. Yetiştirme: İş görenin işinde başarı elde etmesi doğrultusunda, yönetim tarafından hizmet içi eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- g. Yeterlilik: İşe alım ve her nevi görevlendirmede liyakat göz önünde bulundurulmalı, personel, yeterlilik, yetenek, eğitim, ilgi ve alakasına uyumlu işlerde istihdam edilmelidir.
- h. Tarafsızlık: Yönetim, her nevi iş ve işlemlerde, sporcu ve çalışanlarına karşı tarafsız davranmalıdır.
- i. Güvence: Çalışanlar görevlerini yasalara uyumlu ve verimli biçimde ifa ettikleri takdirde, işlerini yitirmeyeceklerini bilerek mesai yapmalıdırlar.

2.1.4.4. Spor Yönetiminin Ayırt Edici Özellikleri

Genel yönetimin bir parçası durumundaki spor yönetimini, genel yönetimden ayrı olarak ele almak olanaksızdır. Diğer bir deyişle genel yönetimde faydalanılan yöntem ve kavramlar spor yönetimi için de birebir geçerlilik arz etmektedir. Spor yönetimi bu noktadan yola çıkılarak, genel yönetimin kural, yönetim ve ilkelerinin spor alanına uygulanması şeklinde de ele alınabilir. Temel maksadı da spor etkinliklerinin bilimsel ve akılcı şekilde sürdürülmesinin yöntemlerini araştırmak, bulmak ve elde edilen bulguları genel ilkelere evirerek tatbik etmektir. Diğer bir deyişle spor yönetiminin ilgi alanı, spor alanı ile alakalı hedef ve kararların gerçekleştirilmesine yönelik etkinlikler olarak ifade edilebilir. Smith ve Stewart (1999), spor organizasyonlarının yönetiminin neden belirli yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirdiğini anlamamıza yardımcı olabilecek sporun özelliklerinin bir listesini sunmaktadır. Sporun eşsiz bir özelliği, spor takımları, yarışmalar veya sporcular için irrasyonel tutkular geliştiren insanlar olgusudur. Spor, performans sonuçları, başarı ve diğer ekonomik ve sosyal faaliyet alanlarında ortaya çıkmayan başarıya ilişkin sembolik bir öneme sahiptir. Spor yöneticileri, insanların etkinlikler için bilet satın alma, bir kulübe üye olma, gönüllü olmayan bir dernek yürütmeye yardımcı olmak için zaman bağışlama veya spor malzemeleri satın alma isteğine hitap ederek bu tutkuları kullanmayı öğrenmelidir. Ayrıca, spor tüketimi ve katılımının nostaljik yönleriyle geleneklerin ve bağlantıların sürdürülmesine açık iş mantığı ve yönetim teknikleri uygulamayı öğrenmelidirler.

Spor yönetiminin nitelikleri, sporun kendine özgü özellikleri göz önünde bulundurularak aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mirzeoğlu, 2003):

- a. Spor doğrudan bireyi hedeflediğinden dolayı, toplumun bütün kesimlerinin ilgi merkezi durumundadır. Toplumun tüm kesimleri sporun etkileme gücünün bilincindedir. Dolayısıyla da kendi eğilimleri ve değerleri çerçevesinde sporu yönlendirmek ve ondan istifade etmek ister. Bütün siyasal gruplar, özel ideolojilerini bireylere aktarmak ve ideallerindeki bireyi meydana getirmek adına spordan faydalanmayı hedefler.
- b. Spor toplumsal bir kurum olması yönüyle, bireylerin mutlu ve sağlıklı bir hayat yaşamaları adına, hareket sayesinde sağlıklı olmalarına katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenmiştir. Bahse konu durum, spor ile tıbbın

sağlıklı bir toplum ortaya çıkarılması adına benzer sorumluluklar paylaştıklarını ortaya koymaktadır. Tıp bir kurum olarak hastalıkları tedavi etme sorumluluğunu üzerine almıştır. Sağlığı muhafaza etme kapsamında topluma yönelik sorumlulukları vardır.

- c. Sporla ilgilenen ve sportif hareketleri direkt veya endirekt biçimde denetleyen ve değerlendirenlerin sayısı oldukça fazladır. Dolayısıyla farklı birey ve grupların beklentileri de değişkenlik arz edeceğinden, bilhassa spor yöneticileri oldukça çeşitli ve değişik baskılar altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Spor yönetimini diğer yönetimlerden farklı kılan özelliklerden bir tanesi de sosyal bir kurum durumundaki sporun niteliğidir.
- d. Spor yönetimi direkt veya endirekt biçimde insanlarla alakalı hizmetler sağlamaktadır. İnsanın sosyal, ruhsal, zihinsel ve fiziksel davranışlarında gerçekleşen değişiklikler, toplumun beklentilerinden farklılaştığında farklı çatışmalar ortaya çıkabilir, dolayısıyla spor teşkilatları, birtakım işletmeler benzeri katı kurallara tabi değildirler. Spor yönetiminin hedefleri, eğitim yönetiminin hedeflerine benzer biçimde uzun vadeli olduğundan dolayı, hedeflere kısa vadede erişilememesi bireyler üzerinde tahammülsüzlüğe yol açabilir. Bahse konu durum spor yapanlar arasında çoğu zaman farklı sorunlara neden olabilir. “Teşkilatı iyi yönetmenin kıstasları nelerdir?, Yönetici, hakem ve antrenör eğitimleri ne seviyede doyurucudur?, Kanunlarda geçen başarılı sporcuların korunması ile alakalı hususlar yeterli seviyede midir?, Milletler arası kuruluşlarla ilişki düzeyleri ne ölçüdedir?, Spor tesislerinin sayısı, çeşitleri ya da özelliklerine istinaden yapımı ne ölçüde sağlanmıştır?, Amatör spor hangi maksatla yaygın hale getirilmiştir?, Kimler başarılı sporcudur?” tüm bu sorular için somut cevaplar ortaya koymak zor olabilmektedir.

2.1.5. Spor İşletmeciliği

Spor işletmeciliği insanların spor gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak spor hizmetleri sunan işletmelerin yönetimi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda açık ve kapalı spor tesislerinin kurulması ve işletilmesi spor işletmeciliğine örnek olarak verilebilir. Daha spesifik olarak fitness stüdyoları, futbol sahaları, tenis kortları, yüzme havuzları ve pilates stüdyoları gibi birçok tesisin işletilmesi spor işletmeciliği

kapsamına girmektedir. Kısaca bireylerin herhangi spor dalında ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla kurulan işletmeler spor işletmeleri olarak adlandırılabilir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002; Watt, 2003). Spor işletmeciliği kâr amaçlı olarak yapılabildiği gibi halk yararına ücretsiz olarak da yapılabilmektedir. Bu bağlamda özel sektör tarafından işletilen yerler olduğu gibi kamu tarafından ya da STK'lar tarafından işletilen spor tesisleri de bulunmaktadır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005). Ancak bu çalışmada kâr amaçlı spor işletmeleri ele alındığından spor işletmeleri kavramı kullanılırken kâr amacı güden işletmelere atıf yapılmış olacaktır.

İşletmelerin içinde buldukları iş çevresinin yavaş büyüme hızı ve doyuma ulaşmış durumda bulunan pazar, artmakta olan uluslararası rekabet gibi birtakım özellikleri barındırır. Spor işletmelerinin de bu şartlar altında iş yaptığı görölmektedir. Bu bağlamda spor işletmelerinin var olan ağları ile bu piyasa şartlarında ayakta kalmaya çalıştığı görölmektedir. Bu nedenle sosyal ağları gelişmiş düzeyde olan spor işletmelerinin devamlılığı daha yüksek olabilmektedir. Özellikle aile, sosyal çevreleri, iş çevresi, üye olunan grupların geniş olması işletmelerin sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlar. Bu şartlarda başarı sağlayabilmenin temel yolu, hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetini sağlanmasıdır. Bunun sayesinde rekabet üstünlüğu sağlanarak sürdürülebilirlik elde edilebilir (Baş, elik ve Solak, 2017).

Spor işletmeleri genel işletme yönetimi fonksiyonlarına sahip olduğu görölmekle birlikte sporun doğasına bağlı olarak ilave fonksiyonlara sahip olabilmektedir. Bu bağlamda spor işletmelerinde aşağdaki fonksiyonların varlığından söz edilebilir (Serarşlan, 2005):

- a. Pazarlama,
- b. Satış,
- c. Muhasebe,
- d. Finansman,
- e. İnsan kaynakları yönetimi,
- f. İşlemler yönetimi (hizmet üretimi),
- g. Spor departmanı.

Spor işletmelerinin hizmet sektöründeki işletmeler benzer olduğu ifade edilebilir. Buna göre spor işletmelerinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Seraslan, 2005; Ekenci ve İmamoğlu, 2002):

- a. Kar sağlamak,
- b. Sosyal yarar sağlamak,
- c. Sporun yaygınlaşmasını hizmet etmek,
- d. Farklı spor dallarının tanıtımına ön ayak olmak,
- e. Müşteri memnuniyeti sağlamak,
- f. Sosyal sorumluluk kapsamında faaliyetler göstermek,
- g. İşletmenin imajını yukarı çıkarmaktır.

2.1.6. Spor Yöneticiliği

2.1.6.1. Yönetici Kavramı

Yönetim kavramı toplumsal yaşamda büyük küçük bütün gruplarda, biçimsel örgüt veya biçimsel olmayan gruplarda, diğerlerini etkilemek veya diğerleriyle iş birliği gerçekleştirerek belli amaç ya da amaçları gerçekleştirmek maksadıyla sürdürülen faaliyetleri ifade etmektedir (Eryılmaz, 2002). Bu tanımlardan hareketle yönetimin en öncelikli bileşeninin, yönetim faaliyetlerini icra eden “yönetici” olduğu net olarak ifade edilebilir. Yönetim fonksiyonunu icra ederken bireyleri motive etme, yönlendirme ve etkileme anlamında yöneticide olması gereken niteliklerin ortaya çıkarılması ve yöneticilerin bireysel niteliklerinin örgütsel başarıda etki edeceği roller, örgütler adına oldukça önemlidir.

Yöneticiliğin eğitim ve öğretim neticesinde edinilen bilgiye dayalı bir süreç mi, yoksa bir sanat mı olduğu konusunda, uzun zamandır süregelen tartışmalar bulunmaktadır. İşletmelerin gün geçtikçe büyümeleri, kompleks duruma gelmeleri, işlevlerinin farklılaşması benzeri hususlar, söz konusu kuruluşların yönetiminde iyi eğitim almış ve deneyimli profesyonellerin yer almasını kaçınılmaz kılmaktadır (Gümüş, 2012). Örgütlerde ilgili yönetim işini icra edenler ise özgün problemlerden, yaratıcı ve analitik tekniklerden beraber istifade ederek çözen ve bu şekilde karar alan yöneticilerdir (Barutçugil, 2006). Yöneticilerle alakalı yöneticilik niteliklerini ifade ederken, organizasyondaki bütün kademe yöneticilerini göz önünde bulundurmak

gerekmektedir. Organizasyon kademelerine istinaden yöneticilerde olması beklenen yetenekler; üst kademe yönetimde kavramsal beceri, orta kademe yönetimde beşeri ilişkiler, analitik karar verme becerisi ve alt kademe yönetimde ise, teknik ve iletişim kabiliyeti olarak belirtilebilir (Efil, 2015). Bunlara ek olarak birtakım nitelikler de her yöneticide mevcut olmalıdır. Yazarların bir kısmı, yetenek ve bilginin, yöneticiliğin temel özellikleri olduğunu ifade etmişlerdir. İyi bir yönetici, etkili iletişim, akılcı kararlar verme ve planlama konusunda ön plana çıkmalıdır (Gümüş 2012). Örgütsel başarı adına, söz konusu beceri ve özelliklerle birlikte bireysel niteliklerin de etkili olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Barutçugil (2006)'in ifade ettiği bireysel özellikler ile belirtmek istenen ve iş ortamındaki yetkinlik ve davranışlara yansıyan unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Şekil 2. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri

Kaynak: Barutçugil, (2006).

2.1.6.2. Spor Yöneticisi

Spor yöneticisi; spor faaliyet ve hizmetlerinin sevk ve idaresinde farklı rollerde görev yapan, söz konusu faaliyet ve hizmetlerinin icra edilmesinde vazifeli kimselerdir (Demirci, 1986). Davis (1994) spor yöneticilerini, başarılı spor organizasyonları, iş çevresi ve sağlık örgütleriyle, her nevi spor endüstrisini birbiri ile bağlayan ve organize eden bireyler şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir tanım kapsamında da spor yöneticisi, sporla alakalı faaliyetler icra eden örgütlerin hedeflerine erişebilmeleri

maksadıyla, işgörenleri teşkilatlı bir yapıda bir araya getiren, grup çalışmaları icra eden, emirler veren, sorumluluk üstlenen ve işleyişi kontrol eden kimseler şeklinde ifade edilmektedir (Sunay, 2009; Krotee ve Bucher, 2007).

Spor yöneticisi, modern bir yöneticinin sahip olması zorunlu olan niteliklerin hepsine haiz ve bunlara ek olarak, yönetimi, sporu bilen, toplumu, sporcuyu ve insanı tanıyan, spor yönetiminin amaçları çerçevesinde bilerek, isteyerek ve severek, fedakârca hizmet sunan kimse olarak tanımlanabilir (Yetim, 2005).

Spor kapsamındaki yönetici kavramı; spor organizasyon ve örgütünün ortaya konmuş amaçlara erişmesi adına, hammadde ve insan kaynaklarından en uygun ve verimli biçimde istifade eden, kişilere ve olaylara yön veren kimse şeklinde de ifade edilmektedir (Basım ve Argan, 2009).

Çağdaş spor yöneticileri, karar alma ve yönetim yöntem, ilkelerini bilen ve icra eden, toplumsal sorunlar ile spor örgütlerine karşı hassas ve problemlere çözüm sunan, sporu bilen, iş görenlerini motive ederken ceza ve ödül sisteminden etkin biçimde faydalanan, dahili ve harici ilişkilerde alan uzmanından istifade eden ve onlara yönlendirme yapan, iş ilişkilerini idare etme, uluslararası ilişkilerin önemini kavrama bilgi ve becerisine haiz bireylerdir (Sunay, 1998). Sunay (2009) tarafından, spor yöneticisinin özellikleri üç grupta ele alınmıştır;

- a. Genel kültür,
- b. Spor alanı bilgisi ve
- c. Spor yöneticiliği meslek bilgisi ile alakalı niteliklerdir.

Tablo 1. Spor yöneticisinin nitelikleri

Nitelikler	Açıklama
Genel Kültür; spor yöneticileri, birey ve toplum ile sporun problemlerini saptamayı, çözüm yöntemleri araştırmayı, ülkenin kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlamayı ve bilinç kazandırmayı hedeflerler, bundan ötürü spor yöneticisinin genel kültür ile alakalı olarak belirtilen	<ol style="list-style-type: none">i. Sporcuların problemlerine karşı duyarlı olmak, çözüme kavuşturulması adına gayret göstermek.ii. Kurum içi ve kurum dışı birey ve kuruluşlarla iş birliği gerçekleştirmekiii. İletişim tesis edebilecek seviyede yabancı dil bilgisi olmakiv. Çevresiyle iş birliği içerisinde hareket etmekv. Kendisiyle barışık, öz eleştiriye ve eleştiriye açık yapılı olmak

Nitelikler	Açıklama
niteliklere haiz olması beklenmektedir	<ul style="list-style-type: none"> vi. Etkili bir iletişim kabiliyeti bulunmak vii. Bilgisayar kullanma konusunda yeterli olmak
<p>Spor Alan Bilgisi; spor yöneticisi, spor bilimlerinin teorik ve uygulamalı alanlarında sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel gelişim sağlamayı ve hayat boyu spor yapma bilinci ve niteliklerini edindirmeyi hedefler. Spor yöneticileri;</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Sporla alakalı araç-gereç, tesis ve teknolojiyi bilmeli, bunları geliştirme ve kullanma konusunda yeterli olmalıdır. ii. Spor branşlarının taktik, teknik ve kuralları ile alakalı bilgi ve becerilere haiz olmalıdır. iii. Sporla alakalı olarak icra edilen araştırma ve incelemeleri takip etmeli ve değerlendirmelidir. İnsan organizmasının görevleri ve yapısı ile alakalı bilgi sahibi olmalıdır. iv. Sporun tarihi gelişimi ve tanımına ilişkin bilgi sahibi olmalıdır. v. İnsan hareketlerini tahlil edebilecek seviyede gözlem becerisine ve bilgiye sahip olmalıdır.
<p>Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi; spor yöneticisi, yönetimin fonksiyonları ile kural, yöntem ve ilkelerinin spor alanına uygulanmasına yardım edecek disiplin ve niteliklerine ilişkin olarak;</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Halkla ilişkileri bilmelidir. ii. Toplumun spor konusundaki ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bilincinde olmalıdır. iii. Ceza ve ödül sistemini zamanında, yerinde ve dengeli kullanma davranışlarını sergileyebilmelidir iv. Liderlik özelliklerine sahip, disiplinli ve güvenilir olmalıdır. v. Uluslararası spor teşkilatlarına ilişkin olarak bilgi sahibi olmalıdır. vi. Spor teşkilatını tanımalı, onlarla ilişkilerini devam ettirebilmelidir. vii. Çevreye ve astlarına yönelik tutarlı davranışlar sergilemelidir. viii. Spor mevzuatını bilmeli, mevzuata hakim olmalıdır. ix. Sportif etkinlikler tertipledebilmelidir. x. Yönetim kavramının işlevlerinin bilincinde olmalıdır. xi. Yöneticiliği sevme, benimseme ve spor yönetimi konularında çalışmaktan haz almalıdır.

Nitelikler	Açıklama
	xii. Spor Yöneticisinin spor teşkilatı içerisindeki konumunu, sorumluluk ve görevlerini bilmelidir.

Kaynak: Sunay, (2009).

Spor yöneticileri, farklı yetenek grupları ve yetişkinler için spor kulüpleri, rekreasyon programları, okullarda spor ve profesyonel spor ile sporla alakalı yatırım alanlarındaki görevleri idare etme ve rehberlik yapma kapsamında yeterli düzeyde organizasyon becerilerine gereksinim duyarlar (Parks vd., 2013). Yazma ve sözlü iletişim becerileri, bilgi yönetim bölümünde çok fazla öneme sahiptir. Bilgi yönetimi, gereksinim duyulan bilgilerin belirlenmesi, edinilmesi, saklanması ve sınıflanması, belirli formatlara dönüştürülmesi, bilgi akışı ve analizleri, bilgi ürünlerinin geliştirilmesi ve servisi ile bilgi kullanımı görevlerini ihtiva etmektedir (McGee ve Prusak, 1993). Çağdaş spor iletişim uygulamacısı bunların yanında, web tabanlı teknoloji kadar, bilgisayar teknolojisinde de üst düzey becerilere haiz olmalıdır. Çok yönlü bilgi yönetimi becerileri, spor yazarlığı, medya ilişkileri ve spor pazarlaması benzeri alanlarda önem arz etmektedir (Parks vd., 2013).

Spor yöneticileri sporla alakalı her çeşit organizasyonda görev üstlenen, söz konusu kuruluşlarda yetkili kimselerdir. Pedersen ve Thibault (2014) tarafından, ticari kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kuruluşları olarak ifade edilen üç tür spor organizasyonundan bahsedilmektedir;

- a. **Kamu kuruluşları:** Bu tür bir organizasyonu teşkil eden kuruluşlar arasında, devlet kurumları ve parkların, yüzme havuzlarının, arenaların ve spor sahalarının bakımından, bu devlet kurumları bünyesindeki spor ve rekreasyon programlarının sunulmasından sorumlu bölgesel ve yerel yönetim birimleri vardır.
- b. **Kar amacı gütmeyen kuruluşlar:** Bu kuruluşlarda (fahri veya gönüllü kuruluşlar şeklinde de bilinir), gönüllü idareciler kuruluşların yönetiminden ve işletilmesinden sorumludur. Günlük işleri icra etmede yardımcı olması amacıyla ücretli personel istihdam edebilirler, fakat gönüllü yöneticiler kuruluşlar için stratejik yönelimler belirlemekten ve kararlar almaktan sorumludur. Bahse konu kuruluşlarda, çoğunlukla yönetim kurulu ya da yürütme kurulu üyesi şeklinde isimlendirilen gönüllü yürütme üyeleri, yardım

çalışmaları ya da sporun yönüne ilişkin olarak kararlar alır ve bu politikaları icra etme ve değerlendirme işini, çoğu zaman ücretli personel yapar.

- c. **Ticari kuruluşlar:** Ticari kuruluşların temel hedefi karlılık oranını yükseltmektir. Spor tesisleri ve etkinliklerine sahip olan ve yöneten şirketler, spor ekipmanları üreticileri, spor yayıncılığı üreticileri, spor veya sporla ilgili hizmetler sunan kuruluşlar, profesyonel spor kulüpleri ve medya şirketleri de çoğunlukla kâr amacı güden, ticari maksatlı işletmelerdir.

Çeşitli ifadelerle anlatılmaya gayret edilen spor yöneticisi kavramı kapsamlı anlamıyla ifade edilecek olursa; spor yöneticisinin, iş ve insan ilişkilerinde etkililik bilgi ve becerisine sahip, örgüt içi ve dışı ilişkilerde alanıyla alakalı uzmanlarla iletişim tesis edip onları yönlendirecek ölçüde bilgi sahibi, personeli güdüleme adına ceza ve ödül sistemini zamanında ve yerinde kullanma bilgi ve becerisine haiz, sorunları bilimsel yöntemle ele alıp çözüm arayabilen, spor örgütleriyle toplumsal sorunlara yönelik duyarlı, çağdaş yönetim yöntem, ilke ve kararlarını bilen, bunları özel ve yeni durumlara tatbik edebilen ve uluslararası ilişkilerin öneminin bilincinde olan bir yapıda olması gerektiği öne sürülebilir (Sunay, 2009).

Sporun her açıdan kalkınabilmesi, amaçlarına erişebilecek seviyeye çıkması, iyi bir teşkilatlanmanın mevcudiyeti ile alakalı olduğu kadar, problemlere objektif ve bilimsel bakış açısı getirecek pratik yönü güçlü spor yöneticilerinin bulunması ile de bağlantılıdır. Diğer alanlardakine benzer biçimde, spor organizasyon ve kurumlarında kaliteli personel gereksinimi, bilhassa yönetici konumundaki bireyler için önem arz etmektedir. Spor yöneticiliği günümüzde bir meslek şeklinde algılanmakta ve mevcut spor potansiyeline karşın, sporun amatörce yalnızca sevgiyle veya hevesle yönetilemeyeceği kabul edilmekte, dolayısıyla spor alanında görev üstlenecek spor yöneticilerinin işi sevmeye ek olarak spor yöneticiliği eğitimi, mesleki bilgi, tecrübe ve bireysel beceri sahibi olmaları kaçınılmaz olarak görülmektedir (Yetim ve Şenel, 2001).

2.2. Pilates Stüdyo İşletmeciliği

2.2.1. Pilates Kavramı

Pilates kavramı Joseph H. Pilates tarafından güçlü bir zihin elde etmesinin ve onu fiziksel bedeninde tam bir ustalık veya kontrol elde etmek için sağlıklı bir insanın

hedefi olması gerektiği inancı ile geliştirilen vücut kondisyonlama sistemidir ve kendisi tarafından buna “Kontrol sanatı” adı verilmiştir. Bu nedenle, Joseph Pilates tarafından savunulan Pilates Yöntemi, vücut için fiziksel bir rejimden daha fazlasıdır; aynı zamanda zihni de güçlendirmek ve iyileştirmek için dengeli bir rejimdir (Gallagher ve Kryzanowska, 2000; Pilates ve Miller, 1945).

Pilates bireyde lumbopelvik stabilite sağlama esasına dayanan beden ve zihin merkezleme metodudur (Muscolino ve Cipriani, 2004). Pilates felsefesi, dövüş sanatları, jimnastik, yoga, zen meditasyon, dans, Roma ve Yunan egzersizlerinden esinlenmiş ve bunların kombinasyonundan meydana getirilmiştir (Kloubec, 2010; Cruz-Ferreira vd., 2011).

Joseph Pilates yayınlamış olduğu iki kitabında bütünsel sağlık ve dengeli refah üzerine genel felsefesini tutkuyla tarif etmiş, ancak egzersiz yöntemini açıklamamıştır. Pilates, kontrol olarak adlandırılan yönteminin zihni canlandırmak ve vücudu etkilemek için beyin hücrelerini aktive edeceğine inanmıştır (Pilates ve Miller, 1945). Son zamanlarda bilimsel araştırmalar, bu egzersizin bilişselliği, özellikle yürütücü işlevi geliştirdiğini doğrulamıştır (Tompsonowski, 2003; Coles ve Tomporowski, 2008).

Pilates’in yöntemi, her bireyin o zamandaki ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Pilates hem aletli hem mat olmak üzere iki yöntemi benimsemiştir. Pilates aletlerini hareket kalıplarını öğrenmeye yardımcı olarak icat etmiştir. Mat pilates ise daha işlevsel ve bütünlendirici harekete geçiş sağlamak amacıyla metodun temel amacı olarak belirlenmiştir. Bireyselleştirilmiş eğitim maliyetli ve zaman alıcı olabilmekte, ancak uygun eğitilmiş bir eğitmen tarafından sağlandığında, güvenli ve yararlı olabilmektedir (Muscolino ve Cipriani, 2004; Rydeard vd., 2006; Caldwell vd., 2009; Curnow vd., 2009).

2.2.2. Pilatesin Gelişimsel Süreci

Pilates Yöntemi ilk olarak adını almış olduğu Joseph H. Pilates tarafından geliştirilmiştir. Joseph Hubertus Pilates 1880’de Almanya’nın Düsseldorf şehrinde doğmuştur. Görünüşe göre raşitizm, astım ve romatizmal ateşi olan hasta bir çocukluk dönemi geçirmiştir. Bir zamanlar tüberküloz geçirebileceğine dair endişeler olduğundan sağlık spalarına götürülmüş ve o zamanlar sağlıksız insanlar için popüler olan egzersiz rejimleri verilmiştir. Pilates antibiyotiklerin ve diğer başarılı ilaçların

ortaya çıkmasından çok önce ve modern tıbbın hayat kurtaran prosedürlerinden önce hayatta kalmak, kişinin formda ve güçlü kalması gerektiği anlamına geldiği dönemlerde yaşamıştır. Düzenli egzersiz, hasta sağlığıyla mücadelede mevcut birkaç yoldan biri olmuştur. Onun zamanında sağlık spaları ve sağlık için egzersiz Alman yaşamının ortak bir parçası haline gelmiştir (Latey, 2001). Bu geçmişinin Pilates'in geliştirdiği sistemde etkisi olduğu ifade edilebilir.

Diğer taraftan Pilates, modern toplumun insanları doğal fiziksel ve zihinsel canlılığını soyduğunu hissetmiştir. Medeniyetin ve sedanter iç mekan yaşamının ortaya çıkmasıyla birlikte, faaliyetlerin bedeni yapılandırılmış ve dengeli bir şekilde kullanmada başarısız olduğunu fark etmiştir. Buna ek olarak, hobiler, faaliyetler ve rekreasyon yoluyla telafi edici çabaların, vücudun gerçekten iyi kontrol edilmesini teşvik etmede dengesiz ve etkisiz şekillerde gerçekleştirildiğini gözlemlemiştir (Gallagher ve Kryzanowska, 2000; Pilates ve Miller, 1945; Siler, 2000). Bunun üzerine Joseph Pilates, Birinci Dünya Savaşı sırasında pilates sistemini geliştirmeye başlamıştır ve 1967'deki ölümüne kadar geçen 50 yıl içinde bu sistemi geliştirmeye ve iyileştirmeye devam etmiştir (Siler, 2000).



Şekil 3. Aletli pilates örneği (Reformer)

Kaynak: Di Lorenzo, (2011).

Joseph Pilates anatomi, vücut geliştirme, boks, güreş, yoga, jimnastik ve dövüş sanatlarında kendi kendine eğitimler almıştır. I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesiyle, İngiltere'de esir olarak yaşamış ve hasta ya da yaralanan arkadaşlarına hemşire-fizyoterapist olmuştur. Bu kapsamda yatak örtüleri almış ve onları yatak çerçevelerinin direklerine, başlıklarına ve ayaklıklarına yerleştirerek engelli hastalar için direnç tipi ekipmana dönüştürmüştür. Bu tasarımlar, evrensel reformer pilatesin (Şekil 3 ve Şekil 4) ve trapez masasının ilk modelleri olmuştur ve bugün her Pilates stüdyosunda referans cihazlar olarak kullanılmaktadır (Di Lorenzo, 2011).



Şekil 4. Trapez masası

Kaynak: Di Lorenzo, (2011).

Bu dönemde metodun temellerini atan Pilates 1926 yılında ABD'nin New York şehrine taşınmıştır. Burada ömrü boyunca kendisine eşlik etmiş olan Ann Clara Zuener'le evlenmiş ve Şekil 5'te görülen ilk stüdyosunu eşiyle birlikte New York'ta

açmıştır. Bahse konu stüdyo 1930'lı yıllardan itibaren kareograflar ve dans eğitmenleri tarafından ilgi ile takip edilmiştir. Sık sık sakatlanmakta olan dansçılar bu stüdyoda Pilates sayesinde daha dayanıklı ve dirençli hale gelmişlerdir (Latey, 2004; Di Lorenzo, 2011; Kloubec 2011; Kloubec ve Banks, 2013).



Şekil 5. J.H. Pilates New York Stüdyosu

Kaynak: Latey, (2004).

Joseph Pilates 1934'te, 1945'te iki kitap yayınlamış ve bütünsel sağlık ve dengeli refah üzerine genel felsefesini açıklamıştır. Resmi olarak yapılandırılmış bir öğretmen eğitimi kursu olmamış ve sadece 1980'lerden bu yana çalışmalarının resmi bir şekilde yayılması olmuştur (Latey, 2001). İlk olarak 1980 yılında yayınlanan P. Friedman, G. Eisen ve W.J. Miller'ın "Pilates Zihinsel ve Fiziksel Koşullandırma Yöntemi" kitabı yayınlanmıştır (Friedman vd., 1980). Daha sonra, dünyadaki çeşitli Pilates dernekleri ve diğer Pilates eğitmenleri grupları çeşitli uzunluk, kalite ve derinlikte eğitim kursları içerikleri meydana getirmiştir (Latey, 2001). Bu vücut bakım yöntemi 500 adet germe ve güçlendirme egzersizlerinden meydana gelmiştir. Bu egzersizler iki geniş kategoriye ayrılabilir. Bunlar: mat ve aparat egzersizleridir. Joseph Pilates tarafından geliştirilen ilk egzersizler, adından da anlaşılacağı gibi, yerdeki bir hasır üzerinde

yapılan mat egzersizlerdir. Pilates daha sonra dirence karşı bir egzersiz yapmayı gerektiren bir dizi cihaz yaratmış, direnç yaylar ve kasnaklar kullanılarak sağlanmışır (Muscolino ve Cipriani, 2004).

Joseph Pilates'in ölümünden sonra, öğrencisi Romana Kryzanowska'nın, Clara Pilates tarafından Pilates Yönteminin sanatsal yorumunu ve yayılmasını sürdürmek için seçildiğini belirtmek gerekir (Siler, 2000). Pilates adının arşiv malzemeleri ve ticari markası Sean Gallagher, P.T. tarafından satın alınmıştır. Yakın tarihli bir yasal kararda, Pilates adını markalama hakkı ve sonuç olarak Pilates eğitmenlerinin tek sertifika hakkı ellerinden alınmış, bunun sonucunda Pilates Metodunun tam olarak ne olduğunu ya da olmadığını tam olarak belirleyen bir sertifika ya da yönetim organının olmaması durumu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, Pilates'in uygulaması ve yöntemi, altta yatan biyomekanik temel ile birlikte, son yıllarda büyük ölçüde ayrışmaktadır. Pilates dünyasında, bazıları Joseph Pilates tarafından geliştirilen egzersiz sistemine ve diğerlerine değişiklikler katan pek çok teknik vardır.

2.2.3. Pilates Eğitiminin Temel İçerikleri

Pilates vücudun şekil alması açısından muhteşem bir yöntemdir. Pilates yalnızca belirli hareketlerin gelişigüzel bir şekilde yapıldığı bir egzersiz metodu değildir. Tersine kişiler için özel olarak belirlenen, her yaştan insanın rahatlıkla yapabileceği bir egzersiz yöntemidir. Pilatesi yeni başlayanlar, dansçılar, çocuklar, yaşlılar, sporcular dahil herkes yapabilir. Pilates fiziksel açıdan güç kazandırmakta ve stresi azaltmakta, insanların iyilik hallerine olumlu katkılar vermekte, mental odaklanma konusunda gelişim sağlamaktadır (Isacowitz ve Clippinger, 2011; Alpers, 2011). Pilates egzersizleri özellikle bireylerin;

- a. Fiziksel (direnç, güç, esneklik vb.),
- b. Psikolojik (dikkat, odaklanma, iyi oluş, motivasyon vb.) ve
- c. Motor fonksiyonları (statik, denge, genel koordinasyon ve postür vb.)

Üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir (Lange vd., 2000). Ayrıca diğer faydaları incelendiğinde Pilates'in kaslardaki yağ miktarını düşürdüğü, insan hareketini daha işlevsel hale getirdiği, spor performansını yükselttiği, vücut farkındalığını arttırdığı, spor yaralanmalarının azalmasına katkı sağladığı, kan

dolaşımı, denge ve koordinasyon üzerinde kayda değer olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Segal vd., 2004).

Pilates çocukların kas ve iskelet gelişimi üzerinde olumlu etkilerde bulunurken, onların özgüven kazanmalarına, kendilerini güçlü hissetmelerine imkân tanımaktadır. Esneklik ve koordinasyon yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Yaşlıların ise vücutlarını yaşlanmanın etkilerine karşı korumak açısından faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle yaşlılar açısından aşağıdaki faydaları sağladığını ifade etmek mümkündür (Alpers, 2011):

- a. Kalp, akciğer ve dolaşım sisteminin düzenli çalışmasına destek sağlar,
- b. Kemikleri daha güçlü ve dirençli hale getirir, eklemlerde ise esneklik kazanılmasına katkı sağlar,
- c. Denge ve koordinasyonu geliştirir, vücuda olan güveni artırır.

Shedden ve Len (2006) yapmış olduğu araştırmada, pilatesin yararlarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- a. Daha ince, uzun ve dengeli bir vücut meydana getirir.
- b. Eklemlerin tam bir hareket açısı ile çalışmasına katkı sağlar ve esnekliği geliştirir.
- c. Dayanıklılık sağlar ve kuvveti muhafaza eder ve artırır.
- d. Hareket esnasında tam nefes alışverişi nedeniyle merkezî stabilizasyonun gelişmesine katkı sağlar.
- e. Pilates egzersizleri sonrasında bireylerin daha iyi uyuduğu ve dinlendiği görülür.
- f. Sağ ve sol bölgelerin dengeli bir şekilde çalışmasından dolayı denge mekanizmasını geliştirir.

Byrnes ve diğerleri (2018) yetişkin bir popülasyonda çok çeşitli koşullarda bir rehabilitasyon aracı olarak Pilatesin etkinliği hakkındaki literatürü incelemiştir. Bu kapsamda 2005-2016 yılları arasında yayınlanan 23 çalışma incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda Pilates'in bel ağrısı, ankilozan spondilit, multipl skleroz, menopoz sonrası osteoporoz, yapısal olmayan skolyoz, hipertansiyon ve kronik boyun ağrısının rehabilitasyonundaki etkinliğini değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda araştırmacılar

Pilates'in rehabilitasyon aracı olarak kullanılmasına yönelik son beş yıldaki klinik çalışmaların çoğunun, özellikle ağrı ve özürülüğün azaltılması alanında istenen sonuçların elde edilmesinde etkili olduğunu bulmuştur.

2.2.4. Pilates İlkeleri

Bu nedenle Pilates, birlikte güçlü ve esnek bir vücut ve vücudu kontrol edebilecek güçlü bir zihin isteği yaratmayı amaçlayan kapsamlı bir germe ve güçlendirme egzersizleri yöntemi geliştirmiştir. Pilates kapsamlı ve çeşitli bir yöntemdir ve birtakım temel ilkeleri mevcuttur. Bunlar: merkezleme, konsantrasyon, kontrol, hassasiyet, nefes ve akıştır. Kısaca aşağıda açıklanmıştır (Liekens, 1997):

- a. Merkezleme, Pilates Yönteminin ana odak noktası olarak kabul edilir. "Merkez", vücudun merkezini veya çekirdeğini belirtir ve genellikle "güç merkezi" olarak bilinir.
- b. Konsantrasyon, vücuda rehberlik eden zihin olması bakımından önemlidir; bu yüzden pilates egzersizleri yaparken odaklanmış konsantrasyon gereklidir.
- c. Kontrol, bir egzersizin çalışması merkezden konsantrasyonla yapıldığında, gerçekleştirilen hareketlerin kontrolünde olacağınız anlamına gelir.
- d. Hassasiyet, her egzersizi geliştirirken kullanılan Joseph Pilates'in hassasiyetini ifade eder ve her egzersizin hassasiyetinin gerçekleştirilmesi gerekir. Pilates dünyasında bunu gösteren yaygın bir deyiş vardır. Bu " Kaç tane değil, nasıl" sorusudur.
- e. Nefes çok önemlidir, çünkü tüm egzersizler vücudun tüm dokularına oksijenli kanın en uygun şekilde dolaşımını sağlamak amacıyla nefes alma ritmi ile yapılmalıdır.
- f. Ve son olarak, akış, bir pilates seansı sırasında bir egzersizin diğerine zarif ve akıcı hale gelmesini ifade eder.

Burada kısaca açıklana temel 6 ilke ve ilave bir takım pilates ilkeleri aşağıdaki kısımda daha detaylı bir şekilde ifade edilecektir.

2.2.4.1. Nefes

Nefes Pilates açısından çok önemli bir unsurdur. Zira hayatın temeli olan nefes, Pilates'e göre eğer doğru bir şekilde kontrol edilmezse birçok zararlara neden olabilir.

Pilates tembel nefes kontrolünün, akciğerleri hastalıkların biriktiği, ölü ve ölmek üzere durumda olan hücrelerin mevcut olduğu diğer bir takım zararlı hücrelerin de üremesi açısından bir yer durumuna gelen bir mezarlığa dönüştürdüğünü ileri sürmektedir. Bu nedenle düzgün ve kontrollü nefes almak Pilates'e göre hayati öneme sahiptir. İnsan kalbinin düzgün çalışması, gerginliğinin azalması akciğerler ile yapılan düzgün nefes alışverişi ile ilgilidir. Düzgün nefes almak akciğerlere havayı tam olarak doldurmak ve boşaltma işlemini içerir. Bu sayede vücuda bol miktarda taze oksijen girişi sağlanırken, nefes verme ile daha fazla karbondioksit atılır. Kan dolaşımına aşırı miktarda oksijen nüfuz etmesine bağlı olarak, ilk başta fazla oksijen almak birey üzerinde sersemletici bir etkiye sahip olsa da zaman içerisinde bu nefes alışveriş metoduna alışılabilir. İlk başlarda kontrollü bir şekilde yapılan bu alışveriş zamanla otomatik olarak vücut tarafından devam ettirilecektir. Bunun sonucunda dolaşımda daha fazla oksijenin olması sayesinde bireyde aşırı yorgunluk hissini önüne geçilecektir (Pilates ve Miller, 1945).

Pilates egzersizlerinden diğer birçok egzersiz metodundan farklı olarak nefes alıp verirken karın bölgesi şişirilmeden alınan ve verilen nefesin göğüs kafesinin posterior ve lateral kısımlarına doğru dolması ve geri boşalması egzersizlerde derin abdominal kaslarda kasılmaya imkan tanır (Kubec ve Banks, 2013). Karın bölgesinin içeriye doğru hareketi esnasında nefes verme öncesinde Transversus Abdominis ve diyafram kasları aktive olurlar. Bundan dolayı da gücün gerekli olduğu aktiviteler ile icra edilen nefes verme, omurgada bulunan lokal kas stabilitesinin artış göstermesine neden olur (Hodges vd., 1997; Allison vd., 1998).

Pilates egzersizlerinde lateral ve posterior solunum yapılmasının amacı derin solunum yapılmasıdır. Bu sayede kirli hava ve temiz hava olabildiğince daha fazla yer değiştirir ve birey kendini daha canlı hisseder (Karter, 2004). Pilates egzersizlerinde solunum kişinin herhangi bir pozisyonunda öğrenilebilmektedir. Ancak genellikle sırtüstü pozisyonda hissederek solunum egzersizlerinin öğrenildiği gözlenmektedir (Kloubec ve Banks, 2013).

Karter (2004) "Pilates Lite" adlı eserinde pilates solunumunu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- a. Başparmaklar kostaların arkasına, diğer parmaklar ise önüne gelecek biçimde eller göğüs kafesine yerleştirilir.

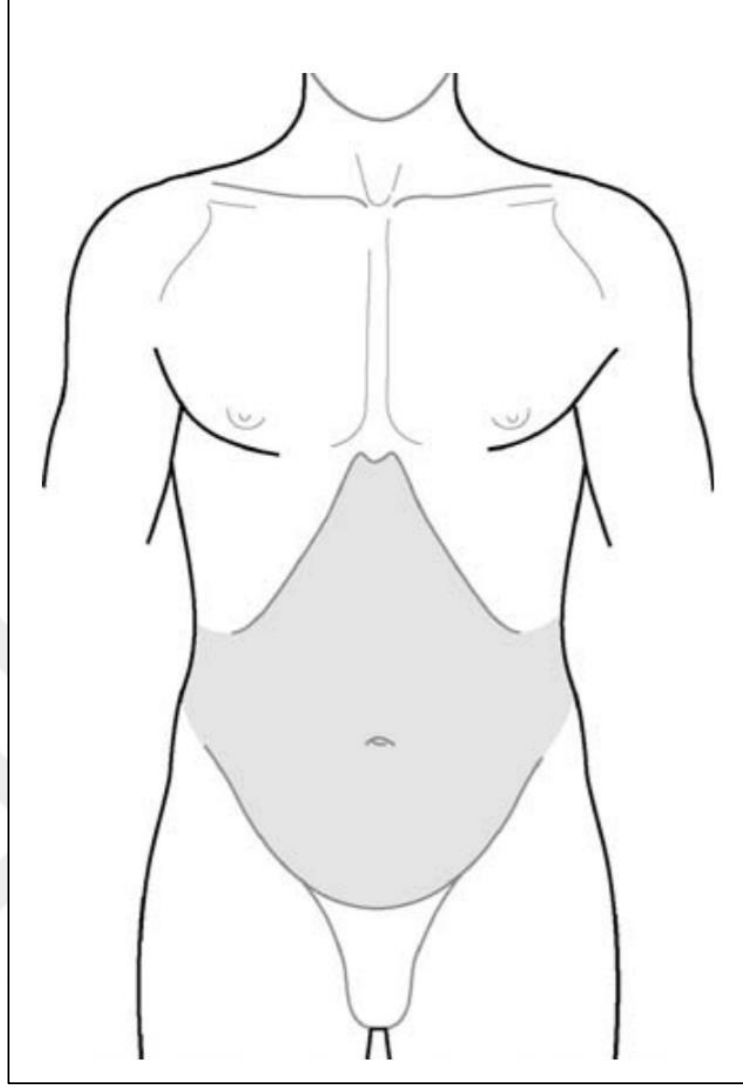
- b. Alınan nefesin burundan boğaza ve omurgalara doğru gidişi, her bir kostanın yanlara doğru tek tek genişleyişi, parmakların açılışı, akciğerlerin bütünüyle hava ile dolması hissedilir.
- c. Nefes verilirken ağız hafif bir şekilde açılır, dil ve çene gevşetilir.
- d. Göbek içe doğru çekilerek ciğerlerdeki hava doğum günü pastasının mumları üflenir gibi bütünüyle boşaltılır.

Doğru nefes alışverişinde en kayda değer gösterge solunum esnasında karın bölgesinin şişip şişmemesi durumudur. Karın bölgesinin şişmesinin önüne geçmek bakımından derin solunum esnasında kaburgalar genişletilir, diğer taraftan nefes verme esnasında ise olabildiğince karın düz hale getirilir (Karter, 2004).

2.2.4.2 Merkezleme

Belki de Pilates yönteminin ana ilkesi merkezleme kavramıdır. Joseph Pilates, vücudun tüm kaslarının güçlendirilmesi ve gerilmesi gerektiğine inanmaktadır (Gallagher ve Kryzanowska, 2000; Pilates, 1945). Ancak bu konuda en büyük vurguyu vücudun merkezinin veya çekirdeğinin kaslarına yapmaktadır (Selby, 2002; Siler, 2000; Winsor, 1999). Bu bölgeye bedenin güç merkezi adını vermiştir. Joseph Pilates, asla güç merkezinin tam parametrelerinin ne olduğunu yazılı olarak belirlememiştir. Hala bugün Pilates'in usta öğretmenleri arasında kesin bir anlaşma olmadığı görülmektedir.

En basit şekilde tanımlandığında, santralin (The Powerhouse) vücudun merkezi olduğu ifade edilmektedir. Vücudun üst yarısı ile vücudun alt yarısı, sağ taraf ve sol taraf arasındaki tam noktadır. Bu noktanın tüm vücudun etrafında uzanan ve göbeğin hemen altında bulunan 6 inçlik bir bant olarak tanımlayanlandığı da görülür. Bununla birlikte, Şekil 6'da görüldüğü üzere Pilates dünyasındaki birçok kişi merkezi daha geniş bir şekilde kabul etmekte ve onu pelvik tabandan yukarı doğru göğüs kafesine kadar olan bölge olarak tanımlamaktadır (Winsor, 1999).

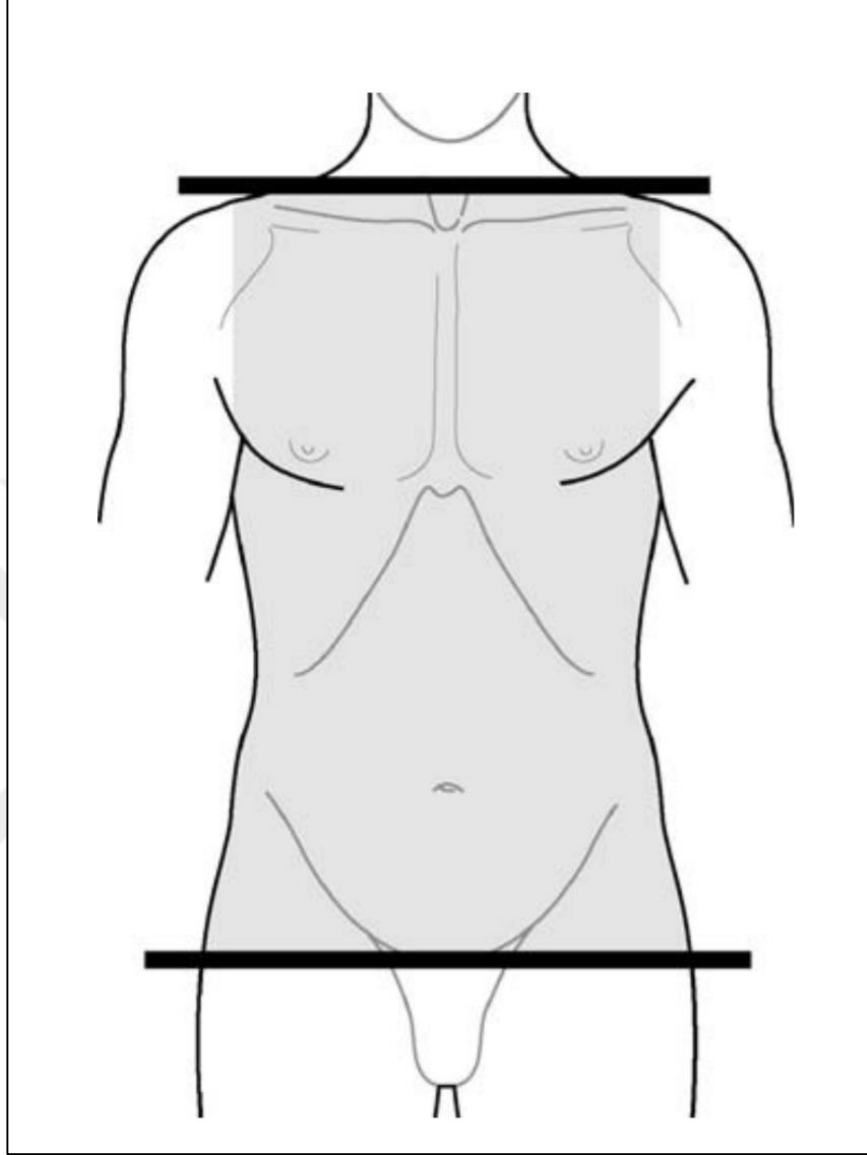


Şekil 6. Merkez belirleme yöntemi (Pelvik taban ve göğüs kafesi arası)

Kaynak: Muscolino ve Cipriani, (2004).

Merkezleme konusu için önemli olan bir diğer terim kutudur. Kutu iki yatay çizgi ile tanımlanır. Şekil 7’de görüldüğü üzere bunlardan biri bir omzun üstünden diğer omzun üst kısmına olan çizgidir ve diğer ikinci çizgi ise bir kalça ekleminin diğer kalça eklemine doğru uzanan çizgidir (Liekens, 1997). Aslında, kutu tüm gövdeyi ve pelvisi bir bütün olarak birleştirir. Merkezleme kavramı, gövdenin geri kalanını içerecek şekilde santralin ötesine genişletilebilir ve bu yapıldığında, kutu, insan vücudunun daha geniş bir merkezi olması bakımından merkez haline gelir. Böylece merkezleme kavramı vücudun merkezini güçlendirmeyi ifade eder. Pilates dünyasında açık ve evrensel olarak kabul edilen şey, güç merkezinin vücudun gücünün üretildiği bedenin çekirdeği olarak düşünülmesidir. Başka bir deyişle, güç merkezi,

periferik kas hareketlerinin gerçekleştirildiği vücudun çekirdek merkezidir (Winsor, 1999).



Şekil 7. Merkez belirleme yöntemi (Omuz ve kalça arası-Kutu yöntemi)

Kaynak: Muscolino ve Cipriani, (2004).

Merkezeleme kavramı sadece güçlü bir yapısal güç değil, aynı zamanda esnek bir güç merkezi yaratmaktır. Buna bağlı olarak, Joseph Pilates iş maksatlı kullandığı kartvizitinde “Bir adam sadece omurgası esnek olmadığı derecede eskidir” deyişini yazdırmıştır. Pilates, vücudun güçlü ve esnek bir merkeziyle, günlük işleyişin bütünlüğünün geliştirileceğini ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, esnek bir merkez ile günlük yaşam aktiviteleri boyunca hareket etme ve çalışma yeteneği optimize edilecektir (Pilates, 1945; Siler, 2000), Pilates vücut kondisyonlama yöntemi bir kişinin kaslarını toplulaştırmayı amaçlamaz, bunun yerine bir kişinin duruşunu ve kas

sistemini güçlendirmeyi ve uzatmayı hedefler (Gallagher ve Kryzanowska, 2000; Pilates, 1945; Selby 2002; Siler, 2000).

2.2.4.3. *Konsantrasyon*

Konsantrasyon egzersizleri yapmak için gereken bilişsel dikkattir (Latey, 2002). Konsantrasyon vücuda tekrar odaklanmayı öğretir. Konsantrasyon hareketlerin kontrolden çıkmasını sağlayabilecek dış problemlerden izole olmaya yardımcı olur. Konsantrasyon aynı zamanda insanların fiziksel olarak hareketlerine, nefes almalarına ve günlük işlerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunur (Fernandez, 2014).

Pilates metodu bir zihin-beden bağlantısı gerektirdiğinden zihnin beden üzerine odaklanması gerçekleşmeden pilatesin diğer prensipleri başarıyla yerine getirilemez (Matty ve Burdell, 2006). Bir uygulayıcı hareketleri gerçekleştirirken dikkatli olduğunda beyin ve vücut aynı anda çalışır (Winsor, 1999). Kişinin bedenini eyleme geçiren zihindir, bu yüzden bir uygulayıcının zihniyle hazır bulunması, hareketlere dikkat etmesi ve bir dizi hareketi yürütürken kasların dikkatine nasıl tepki verdiğini not etmesi önerilir. Bir alana odaklandığında, zihnin gücü ile o alanın çalıştığını hissetmek mümkündür (Siler, 2000). Hareketler öğrenilmesi esnasında zayıf teknik ile öğrenme tehlikesi bulunduğundan, uygulama sırasında her egzersize ve vücudun çalışan kısmına odaklanmak önemlidir (Bass, 2004; Matty ve Burdell, 2006). Vücudun belirli bir bölgesine konsantre olma yeteneği geliştiğinde, hareketlerin kalitesi doğrudan artar (Winsor, 1999).

2.2.4.4. *Kontrol*

Joseph Hubertus Pilates bu yöntemi kontrol sanatı olarak adlandırmıştır (Matty ve Burdell, 2006). Pilates, insanların zihninin vücudun kontrolü üzerinde yeniden eğitmek için kasların refleks hareketleri tarafından yönlendirilmemesi gerektiğini düşünmüştür (Fernandez, 2014). Pilates metodu, belirtilen tekrar sayısını kontrol etmek için güç ve zihinsel yetenek sağlayan bir dizi harekettir. Bu hareketler yapılırken hizalama ve stabilite vücut çerçevesinde tutulurken gösterilen parametreler yürütülür (Bass, 2004; Winsor, 1999). Bu sınırların aşılması yaralanmaya neden olabilir (Bass, 2004, Matty ve Burdell, 2006; Siler, 2000; Fernandez, 2014). Zira Pilates yöntemini yaralanmaların başlıca nedenlerini önlemek için dikkatli ve düşünceli hareketler anlamına gelen kas kontrolü fikri üzerine inşa etmiştir (Siler, 2000).

Kontrol egzersizler sırasında vücudu aşırı zorlamamak için ve duruşun yönetimi için hareketlerin kalitesinin anahtarı konumundadır (Latey, 2002). Vücudun bir kısmının fırlatma momentumu ile hareket ettirilmesi yerine, her hareket kontrollü bir şekilde nefes alma, konsantrasyon ve germe ile gerçekleştirilir (Bass, 2004; Winsor, 1999).

2.2.4.5. Kesinlik

Kesinlik kavramı, hareketin bütünüyle uygulanmasını açıklamak için kullanılan bir kavramdır (Isacowitz ve Clippinger, 2011). Pilates yapan bireylere bakıldığında en kayda değer özelliklerden biri olarak, her bir tekrarın bütünüyle aynı şekilde icra edilmesi öne çıkar. Kesin hareketi yerine getirmek eğiticiyi dinleyerek aynı zamanda pratikleri yapmaya gayret gösteren öğrenciler açısından alışılmamış kassal hareketleri ve yeni solunum tekniklerini denemeleri nedeni ile zorlu bir görev olarak görülür (Brignell, 2009).

Pilates sistemi birbiri içerisine geçmiş olan sayısı yüzleri bulan egzersiz formundan meydana gelmiştir. Yeni başlayan kişilerden pilates egzersizlerini doğru bir biçimde yerine getirebilmeleri amacıyla “preegzersizler” icra etmeleri beklenir. Burada gözetilen temel amaç eşgüdüm becerisinin yükseltilmesi, başlangıçta yapılmakta olan beceriksiz hareketlerin yeterli uygulamayla nispeten daha akıcı/doğru bir biçimde icra edilmesinin sağlanmasıdır. Pilateste öğrenme sürecinin son bulması hareketlerin farklı şartlar altında doğru bir biçimde yapılması ile sağlanır (Meier, 2005).

Yeni öğrenilmiş olan hareketler beyinde patern şeklinde depo edilir. Öğrenme süreci sonrasındaki aşamada hareketlerin yapılması otomatik bir biçimde gerçekleşir, hareketin ne şekilde yapılacağına yönelik düşünmeye gerek duyulmaz. Fakat beyinde yanlış bir biçimde depolanmış olan hareketler zaman içerisinde bir sorun haline gelir. Bahse konu yanlış hareketlerin paternleri kassal imbalans meydana gelmesine yol açabilir. Günümüzde egzersiz yapanların çoğu yapmakta olduğu hareketlerin doğruluğu hakkında tam olarak bilgi sahibi olmadan, kendi vücut farkındalıklarını geliştirmeksizin egzersizleri yerine getirmektedir. Bundan dolayı da yanlış hareketlerin paternlerinin beyinde depo edilmesi ve yeniden ve yeniden yapılması ender karşılaşılan bir durum değildir. Pilates egzersizlerinin daha ilk eğitim seanslarından başlayarak doğru bir biçimde icra edilmesi gayet önemlidir. Zira daha

başlangıçtan yapılmış olan yanlış hareketlerin daha ileriki seviyelerde doğru hale getirilmesi çok uzun sürede sağlanabilir. Bundan dolayı ilk seanslardan başlayarak hareketlerin doğru bir formda yapıldığından emin olunması önemlidir (Meier, 2005). Pilates egzersizleri yapılırken hareketin nerede başladığı ve nerede bittiğinin bilinmesi gereklidir. Bütün pilates egzersizleri yapılırken vücudun parçalarının ne şekilde konumlandırılacağı açık bir şekilde gösterilmektedir. O kadar ayrıntılı bir şekilde bu pozisyonlar belirtilmiştir ki, dirseklerin yerleşimi, bacakların açısı, baş ve boyun pozisyonu, parmakların görevi dahi tanımlanmıştır. Bunlara uyararak kesin hareketin yapılması sağlanmaktadır (Herman, 2002).

Hareketin bütünüyle uygulanması ile, diğer bir deyişle kesinlik prensibi ile birey, hareketi icra ederken hangi kasların çalıştığını ya da çalışmasının gerekli olduğunu kavrayacak, vücut dizilimini doğru bir şekilde yapacak ve egzersiz hedeflerini daha iyi algılayacaktır. Bunun sonucunda hedefe daha rahat bir şekilde ulaşıp egzersizler ile sağlanan fayda maksimize edilecektir (Isacowitz ve Clippinger, 2011). Pilates eğitmeni ile çalışmalara başlamayı müteakip kazanılan vücut farkındalığı ile postüral alışkanlıklardan ileri gelen ağrılar geçer, birey vücudunda pozitif değişiklikleri gözleyebilir. Bahse konu değişiklikler yalnızca fiziksel alışkanlıkların birey tarafından farkına varılmaya başlandığında ve hareketlerdeki kesinliğin artmasından sonra meydana gelir (Herman, 2002).

Pilates (1945)'e göre birkaç adet düzgün sıralama ile ve dengeli bir şekilde icra edilen iyi bir şekilde dizayn edilmiş hareket, saatler süren gelişigüzel egzersizlere nazaran daha değerlidir. Pilates egzersizlerinde kesinlik olmadığında Pilates rutini bozulur ve egzersizlerin sağladığı değer azalır (Brignell, 2009).

Konsantrasyon, kontrol ve merkezleme konusunda deneyim edinmek bütün hareketlerin kesin ve bütünüyle doğru bir biçimde icra edilmesine katkı sağladığı görülür. Kesinlik prensibinin tam olarak öğrenilmesi, vücuttaki her bir parçanın farkında olarak vücudun dizilimini gözden geçirebilmek ve her bir egzersizi ayrı ayrı kesin ve doğru bir şekilde icra etmek çok fazla zaman ve sabır gerektirir. Bu prensibin edinilmesinde ayna gibi egzersiz esnasındaki her bir hareketin görülmesini sağlayacak araçların kullanılması oldukça yardımcı olabilmektedir (Brignell 2009, Page, 2010).

2.2.4.6. Dengeli Kas Gelişimi

Pilates ayrıca kişinin her zaman omurga boyunca eşit olarak hareket etmesi gerektiğini ve kişinin tüm kaslarının egzersiz yapması gerektiğini düşünmüştür. Pilates'e göre doğal olarak küçük kasların geliştirilmesi, büyük kasların güçlendirilmesine yardımcı olur. (Pilates ve Miller, 1945).

Pilates metodunda doğru sıralamayla hareket yaparak vücudun tüm kaslarının dengeli bir şekilde geliştirilmesi temel bir ilkedir. Bunun sonucunda duruşta düzelme, fiziksel kabiliyetlerde gelişme ve konforda iyileşme meydana gelir (Nora, 2004).

2.2.4.7. Ritim/Akıcı Hareketler

Akıcılık kavramı hareketlerin düzgün bir şekilde, kesintisiz ve devamlı olarak yapılması anlamına gelmektedir. Romana Kryzanowska tarafından Pilates metodu güçlü merkezden dışa doğru akıcı olan hareketler şeklinde tanımlanmıştır. Akıcılığı sağlayabilmek açısından hareketi tam manasıyla anlamak ve kas aktivasyonu ve zamanlamanın eşleşmesi gereklidir (Isacowitz ve Clippinger, 2011).

Pilates egzersizleri genellikle yogaya benzemektedir. Ancak yogadan farklı olarak pilates egzersizlerinde bir pozisyonda sabit bir şekilde durulmamakta, bir hareketten diğerine doğru bir akış ve geçiş mevcuttur (Herman, 2002). Hareketler esnasında vücudun akışkan ve ritmik olması gerekir. Germe ve yogadan ayrı olarak, çoğu pilates egzersizi durma noktası içermez. Pilates egzersizlerinde yavaş ve devamlı surette bir hareket vardır. Hareketin son pozisyonunda ise başlangıç pozisyonu alınmış olunur (Meier 2005). Bu açıdan ele alındığında pilates dansa benzemektedir. Pilateste egzersizleri akıcılık içerisinde gerçekleştirmek, hareket fazında serbest bir şekilde hareket etmek, hareketin son aşamasında ise hareketi kontrollü bir biçimde ve kesin bir şekilde sonlandırmak gerekir (Herman, 2002). Akıcılık her bir egzersizin tekrar edilmesinden ve bir egzersizden diğer egzersize geçişe kadar devam eder, egzersizler ve tüm tekrarlar devam eden bir bütünü meydana getirir. Egzersizler ve tekrarların aralarında dinlenme aralığının olmaması ve geçişlerin kusursuz bir şekilde yapılması gereklidir. Süratli ya da yavaş hareket edilmemesi gereklidir. Hareketler mesafe, şiddet ve sürat açısından eşit düzeyde yapılmalıdır. Birçok bakımdan bu bir "hissetme" konsepti olarak adlandırılabilir (Herman, 2002; Brignell, 2009). Vücudun ve beynin beraber çalışmasıyla akıcı hareketi sağlayabilmeleri açısından gerekli zamanı vermek, bireyin kendine karşı sabırlı olması gereklidir (Page, 2010).

Vücuttaki tüm kasların core bölgesinden itibaren başlayarak kesin bir şekilde, tam düzgün bir hareket ile, konsantrasyon ile, kontrollü bir biçimde ve doğru solunum ile beraber çalışması akıcı hareket paterni ve ritmi meydana getirir. Bahse konu husus son derece verimli, akıcı ve doğru miktarlarda efor sarf ederek hareket edildiği manasına gelmektedir (Page, 2010). Hareketlerin bu ritim ile icra edilmesi eklemler ve kaslara kayda değer derecede esneklik sağlar. Akıcı hareket kaslar, sinir sistemi, eklemler arasında entegrasyonun sağlanmasına katkı verir (Herman, 2002; Meier, 2005).

2.2.4.8. Tüm Vücutun Hareket Etmesi

Pilates metodunda vücudun tüm kısımlarının akıcı, düzgün ve entegre bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Bu sayede vücudun tüm kısımları eş zamanlı olarak gelişim gösterecektir (Nora, 2004).

2.2.4.9. Rahatlama

Pilates metodunda harcanan efor ile rahatlama arasında kavranması gerekli olan bir denge söz konusudur. Egzersizin tam olarak yapılabilmesi için gereken efor miktarının gereğinden fazla ya da az olmaması gerekir. Böylece vücuttaki gereksiz gerilim boşalır ve rahatlama gerçekleşirken, hayatın diğer aktiviteleri için daha konforlu, dingin ve akıcı olma sağlanabilir (Nora, 2004).

2.2.5. Pilates Stüdyo İşletmeciliği

Çalışmanın bu bölümünde pilates stüdyo işletmeciliğinin prosedürleri, eğitmenlerin eğitimi gibi konulara yer verilecektir. Diğer taraftan günümüzde küresel salgın şeklinde ortaya çıkan bulaşıcı hastalıklara karşı müşterileri koruyacak ve işletmenin de devamlılığını sağlayacak önlemler açıklanacaktır.

2.2.5.1. Operasyonel Prosedürler

Pilates işletmeciliği de diğer tüm işletmelerde olduğu gibi ortak bazı prosedürlere tabi olarak işletilmektedir. Finansal yapı, insan kaynakları, pazarlama, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda diğer işletmelerde olduğu gibi birtakım prosedürlerin işletilmesi gerekmektedir. Pilates stüdyo işletmeciliğinde başarının ve karlılığın sağlanabilmesi açısından riayet edilmesi gerekli olan birtakım prosedürler aşağıda sıralanmıştır (Pilates Alliance, t.y.)

- a. İş Planı: Pilates stüdyo işletmeciliğinde diğer işletmelerde olduğu gibi bir iş planının olması gereklidir. Bu planı hazırlarken profesyonel yardımın alınması gerektiği gibi, pilates konusunda uzman kişilerin de katkısı olması gereklidir.
- b. Finansal Plan: Bu, iş planını destekleyen mali planı özetlemeli ve başlangıç sermayesi ve kişisel net değerler hakkında ayrıntılı bilgi içermelidir. İlk ve öngörülen dönemler için nakit akış tablolarının yanı sıra kar ve zarar tabloları ve diğer ilgili vergi detaylarının da ayrıntılı olması gerekir. Yine, finansal kurumlar, muhasebeciler ve finansal planlamacılar tarafından yerleşim, dahil etme ve doğru analizler için ayrıntılı bilgi sağlayabilir.
- c. İşletme kaydı: İşletmenin bulunulan ülkedeki ticaret kanunlarına tabi olarak sicil kaydının yapılması gereklidir
- d. Çalışanların sorumlulukları, ücret ve emeklilik gereklilikleri dahil, nakit akışı için finansal planlama, bordro ve çalışanların yasal prosedürleri, kayıt tutma, iş sözleşmeleri, çocuk koruma gereklilikleri, çatışma çözme prosedürleri, personel toplantı prosedürleri, personel performans inceleme ve ödeme yapıları konularında uzman yardımı alınmalıdır.
- e. Sigorta gereklilikleri: Çalışanların sigortalarının ve tazminat gereksinimlerinin eksiksiz bir şekilde yapılması gereklidir.
- f. Randevu sistemi: Müşteri rezervasyonlarıyla ilgilenmek ve müşteriler ile olan ilişkilerin süreklilik içerisinde izlenmesi, işletmenin uzun vadeli başarısı için hayati bir anahtardır. İstemcilerin uygun bir randevu sistemi gereksinimi vardır ve randevu kayıtlarının yıllarca saklanabileceği işletme için hayati bir sistemdir.
- g. Randevu ve muhasebe sistemi ilişkisi: Randevu sistemi muhasebe sistemi birbirinden bağımsız olarak çalışması halinde, bilgilerin aktarılmasının basit ve zaman alıcı olmaması gerekir. Düzenli bir hesap ve randevu dengesi sağlamak, bir işletmenin profesyonelce çalışmasını ve öngörülemeyen koşullara uyum sağlayabilmesini sağlayacaktır.
- h. Reklam stratejileri: Bir logo tasarımı veya markası tasarlamak ve geliştirmek gerekir ancak yüksek maliyetler vermeye gerek yoktur. İşletme için bir logoya geçmeden önce, logonun veya markanın diğer stüdyolara veya aynı şehirdeki

yakınlardaki diğer stüdyolara çok benzemediğinden emin olmak gerekir. Ayrıca, markanın uygunluk durumunu ticaret sicilinden de kontrol edilmesi gerekir. Logo veya işletme adı seçiminde insanların fikirlerine başvurulması iyi bir yoldur. Reklam ve pazarlamanın, kampanya gereksinimlerini ve etkilerini karşılayabilecek şekilde planlanması gereklidir. Web siteleri çok önemlidir, ancak iş ve iş ihtiyaçlarını etkileyen bir web sayfası tasarımı seçilmesi gereklidir. Sosyal medya da iş pazarlaması için giderek daha önemli hale gelmektedir, bu yüzden sürekli güncelleme gerektirir. Diğer taraftan bu mecradaki reklamlara dikkat etmek gerekir zira olumsuz bir reklam kaynağı olabilme tehlikesi vardır. Ağızdan ağıza pazarlama stratejileri de önemlidir. Çünkü pilates hizmeti almak isteyen bireyler diğer bireylerden görüş almak isteyeceklerdir.

- i. Fiyatlandırma stratejileri: Banliyö, şehir, bölgesel konum gerçekçi fiyatlandırma stratejilerinde rol oynar. Ücreti karşılaştırılabilir fiyatları ölçmek için web'in kullanılması gerekir ve bölgedeki diğer pilates ve sağlık kuruluşlarıyla doğrudan iletişim halinde olmak fiyatlandırma sürecinde önemlidir. Hizmetler için alınması düşünülen ücretleri belirlerken işletmenin bir maliyet analizi yapılması gerekir. Fiyat artışlarında TÜFE'ye uyum sağlamak gereklidir
- j. Stok gereksinimleri ve stok kontrolü: Müşteri tarafından sarf edilen stok kullanımının (kağıt mendil, tuvalet kağıdı, kağıt bardak, sıvı sabun ve dezenfektan veya bant yardımcıları gibi sarf malzemeleri.) sürekli olarak kontrol edilmesi gerekir. Ayrıca, bazı aparatların (bantlar, paspaslar, sihirli daireler, İsviçre topları veya benzeri) sınırlı bir ömre sahip olduğunu bilinmelidir. İşletme küçük cihazları ev kullanımı için müşterilere dağıtmayı planlıyorsa, fiyata nakliye ve diğer gerekli ücretlerin dahil edilmesi gereklidir.
- k. Finansal düzenlemeler, kiralamalar, bilgisayarlar vb. Alan yönetimine ilişkin operasyonel prosedürler: Yukarıda olduğu gibi, bu, profesyonel olarak işletilen tüm işletmeler için, işletme yapısı için merkezi önemde bir gerekliliktir. Yine, bu, sahibinin işletmenin tüm yönleri hakkında açık bir çalışma bilgisine sahip olmasını sağlayan gelişen bir el kitabı olmalıdır.

- l. İSG gereklilikleri ve prosedürleri: Prosedür kılavuzları herkes için sağlıklı bir çalışma sahası ve güvenli bir stüdyo sağlamak için tüm gereksinimleri özetleyen merkezi bir belge veya kılavuzda yer almalıdır. Bu gereklilikleri korumak için gerekli prosedürlerin açık ve kesin ayrıntılarını içermelidir. Pilates stüdyosunun güvenli çalışmasının önemli bir bileşeni, düzenli cihazların ve kontrol listelerinin gerçekleştirilmesidir.
- m. İşletme ve müşteri kayıtları için kayıt tutma gereksinimleri ve prosedürleri: Mali kayıtlar hizmet verilen bölgenin mevzuatına bağlı olarak tutulmalıdır. Diğer taraftan müşteri kayıtları da tutulmalıdır. Müşteri kayıtlarının tutulmasında kişisel verilerin gizliliği ile ilgili mevzuata uygun hareket edilmelidir.
- n. Belgelenmiş risk analizi ve risk prosedürlerinin izlenmesi: Risk analizi, birçok işletmenin uygulamayı ihmal ettiği bir alandır. Bununla birlikte, bir sigorta talebi durumunda, görünür ve kapsamlı bir risk analizi politikasının varlığı, küçük ve büyük bir ödeme arasında fark yaratabilir.
- o. Mesleki gelişim ve stres yönetimi yoluyla iş ve personel için yapılandırılmış destek: Tüm küçük işletmeler için en büyük risklerden biri tükenmişlik veya arızalardır. Pilates esasında kolaylıkla yapılabilecek bir iştir. Ancak işin içine personel, cihazlar, mevzuat, finansal stres, zaman eksikliği gibi diğer faktörler dâhil olduğunda işler karmaşık hale gelebilmektedir. Bu durum stüdyo sahibinde ve çalışanlarında mental problemlere sebep olabilmektedir. Bunun önüne geçmek açısından sürekli olarak tedbirler almak ve gelişim göstermek gerekir. Pilates işletmecileri diğer işletmeciler ile temasta bulunarak, ağ kurarak profesyonel gelişime katkı sağlayabilir, diğer benzer düşünen profesyonellerle bağlantı kurabilir ve egzersiz yapma, stresi azaltma deneyimlerini paylaşabilir.

2.2.5.2. Eğitmenlerin Özellikleri

Pilates stüdyo işletmelerinde eğitimler sertifikalı eğitmenler tarafından verilmelidir. Ülkemizde eğitmenlerin eğitimler ve sınıflandırılmaları Türkiye Jimnastik Federasyonu tarafından yayınlanan “Pilates Eğitmenliği Talimatı” ile birtakım kurallara bağlanmıştır. Buna göre bir eğitmenin kursa katılabilmesi için aşağıdaki şartları yerine getirmesi gereklidir (Türkiye Cimnastik Federasyonu, 2009):

- a. Eğitmenlik kursuna katılacak bireyler asgari lise mezunu olmak,
- b. Görevi devamlı bir Şekilde yapmasına mni olacak akıl hastalığının bulunmamak,
- c. 18 yaş uŐt olmak,
- d. Son uŐ sene iÇerisinde bir defada altı aydan çok ve/veya toplamda bir yıldan daha çok ceza almamış olmak,
- e. Taksirli suçlarla kısa süreli hapis cezasına seçenek yaptırımlara çevrilmiŐ ya da aşağıda sayılan suçlar dışında tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere, altı aydan fazla hapis veya affa uđramıŐ olsalar bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin iŐleyiŐine karşı suçlar, Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, irtikap, zimmet, rüŐvet, yağma, , hırsızlık, dolandırıcılık, güveni kötüye kullanma, sahtecilik, hileli iflas gibi yüz kızırtıcı suçlar ya da Őeref ve haysiyeti kırıcı suçtan ya da ihaleye fesat karıŐtırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, edimin ifasına fesat karıŐtırma, vergi kaçakçılığı, kaçakçılık ve haksız mal edinme suçlarından hükümlü bulunmamaktır.

Pilates eğitmenliği belirli kademelere ayrılmıŐtır. Her kademedeki eğitmenin yaptırabileceği eğitimler belirlidir. Alt kademe eğitmenler üst kademe eğitmenlerin görevlerini yapamazken, üst kademedede bulunanlar alt kademe eğitmenlerin görevlerini de yapmaya yetkilidir. Pilates eğitmenlerinin sınıflandırılması ve görevleri aşağıda açıklandığı Şekilde yapılmaktadır (Türkiye Cimnastik Federasyonu, 2009):

- a. Pilates 1. Kademe (Yardımcı Eğitmen): Asgari bir kademe üst düzey eğitmenin yanında olması Şartıyla, başlangıç düzeyinde Mat, Reformer ve Cadillac eğitimini icra ettirir,
- b. Pilates 2. Kademe (Eğitmen): Yalnız başına orta düzey Mat, Reformer ve Cadillac eğitimini icra ettirir,
- c. Pilates 3. Kademe (Kıdemli Eğitmen): İleri düzey Mat, Reformer ve Cadillac eğitimiyle birlikte Chair-Barrel eğitimini icra ettirir.
- d. Pilates 4. Kademe (Baş Eğitmen): Tüm Pilates aletlerini kullanarak repertuar icra ettirir

- e. Pilates 5. Kademe (Usta Eğitmen): Özel bireylerle sakatlıkların tedavisine ilişkin eğitimleri icra ettirir

2.2.5.3. Stüdyoda Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Alınabilecek Önlemler

Özellikle bulaşıcı hastalıkların çok yaygın olduğu zamanlar dikkate alınarak birtakım tedbirlerin de alınmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Zira müşteriler tarafından ortak kullanılan malzemelerin hastalık bulaştırma riski bilhassa pandemi dönemlerinde gözden kaçırılmamalıdır. Bu kapsamda aşığıdaki hususlara dikkat edilmesi uygun olacaktır (Levi, 2020):

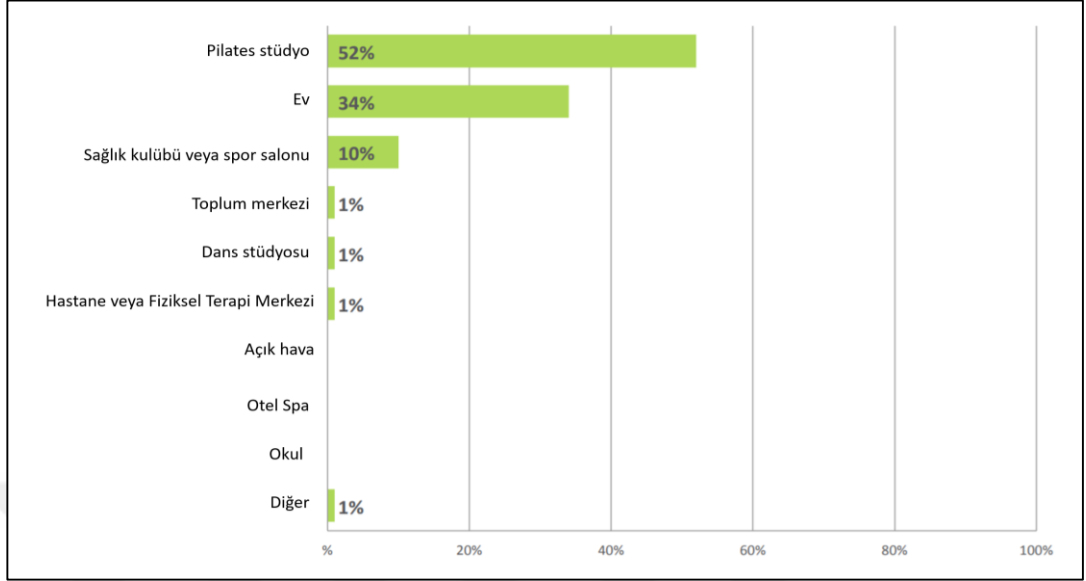
- a. Sadece büyük ekipmanlar, paspaslar ve aksesuarlar düzgün bir şekilde temizlemekle kalınmamalı, aynı zamanda bunları kullanmanın daha güvenli yollarının da bulunması gerekir.
- b. Her müşteri arasında değiştirebilen reformer ve trapez masası için ek döngü setleri sipariş edilmesi gerekir.
- c. Pamuk vb ürünlerin yerine vinil ürünler alınması müşteriler arasında temizlenmesini kolaylaştırır.
- d. Mikropların yayılmasını en aza indirmek için müşterilerin kendi bantlarını satın almaya teşvik edilmesi gereklidir. Mat sınıfları için normalde mat verilir ancak bahse konu dönemlerde insanlardan kendi matlarını getirmeleri istenebilir.
- e. Stüdyo içerisinde mevzuatta belirlenen kadar müşteri ve çalışan bulundurulmalıdır.
- f. Gerekli dezenfektan malzeme ve temizlik ürünleri her an kullanıma hazır bulundurulmalıdır.
- g. Pahalı cihaz ve ekipmanları temizlerken onların özelliklerini ve yeni hallerini bozmadan temizlenmesine dikkat edilmeli, kullanım kılavuzuna bakılarak temizlik prosedürleri yapılmalıdır.
- h. Çalışanların pandemi ve bulaşıcı hastalıklar konusunda bilgilendirilmesi gereklidir.

2.2.5.4. Pilates İşletmeciliğine Yönelik Araştırmalar

Pilates Metot İttifakı (Pilates Method Alliance-PMA) ve Pilates her zaman (Pilates Anytime) tarafından Pilates müşterileri, öğretmenleri ve stüdyo sahiplerinin bakış açısı ve tutumlarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda örneklemin Pilatese karşı sürekli bir bağlılık ve adanma duygusunu taşıdığı tespit edilmiştir. Bunu gösteren bazı faktörler, birçok katılımcının Pilates'e harcadığı yıllar ve faaliyetleri yürütmek için harcanan kaynaklar olarak tespit edilmiştir. Müşteriler, öğretmenler ve stüdyo sahipleri arasında birçok benzer duygu ve tutum olsa da, bazı farklar da tespit edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular aşağıda ifade edilmiştir (Pilates Method Alliance ve Pilates Antime, 2016):

- a. Müşteri, öğretmen ve stüdyo sahibi arasında Pilates ile uzun süreli deneyim tespit edilmiştir. Müşterilerin yaklaşık yarısı (% 48) 6 veya daha fazla yıldır çalıştıklarını ifade etmiştir. Öğretmenlerin% 49'u 6 veya daha fazla yıl boyunca öğretmenlik yaptığını ifade etmiştir. Son olarak, stüdyo sahiplerinin% 60'ı stüdyolarına 6 yıl veya daha fazla süredir stüdyoya sahip olduklarını ifade etmiştir.
- b. Müşteriler Pilates uygulamasının birçok faydasına işaret ederken, genel fiziksel kendini geliştirme kararlarının ardındaki temel motive edici faktör olduğu gözlenmiştir.
- c. Maliyetlerin (% 50) Pilates'te insanların inaktif hale gelmesinin en önemli faktörü olduğu gözlenmiştir. Ancak, kararlı pilates müşterileri için endişe listelerinde maliyetin ön sıralarda olmadığı tespit edilmiştir. Bu müşteriler için öğretim kalitesi ve temizlik maliyetten daha önemli olduğu tespit edilmiştir.
- d. Pilates'teki yeteneklerini güçlendirmek ve diğerlerine benzer şekilde yardımcı olmak öğretmenler arasında pilates öğretimi için tutarlı motive edici faktörler olarak tespit edilmiştir.
- e. Yönlendirmeler (referanslar) (% 75) ve e-postalar (% 64) gibi daha geleneksel yöntemler, sahiplerin müşterilere ulaşmasının yaygın yollarından birisi olarak ön plana çıkmıştır. Facebook yayınları (% 65) ve Instagram yayınları (% 31) gibi sosyal medya seçenekleri kullanılan popüler yeni medya seçenekleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

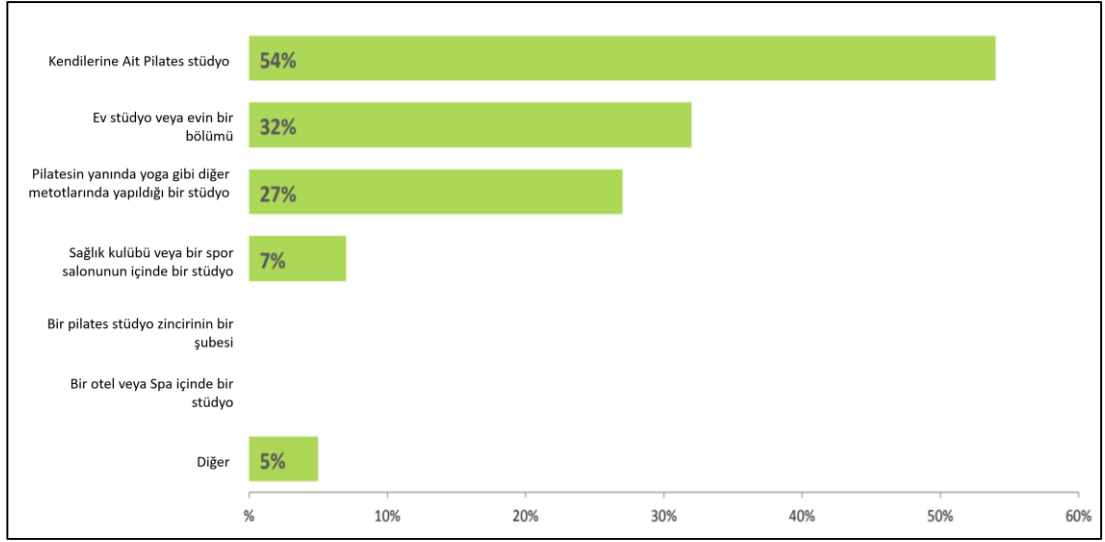
f. Katılımcıların çoğunluğunun aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere egzersizleri pilates stüdyoda yapmayı tercih ettiği gözlenmiştir.



Şekil 8. Bireylerin pilates egzersizlerini yapmak istedikleri yerlere yönelik tercihleri

Kaynak: Pilates Method Alliance ve Pilates Antime, (2016).

- g. Pilates stüdyosu sahiplerinin yıllık ortalama net geliri 45 bin dolar olarak tespit edilmiştir ve on kişiden yaklaşık dördü (% 38) yıllık 50.000 dolar ya da daha fazla kazandığı gözlenmiştir.
- h. Pilates işletmecilerinin çoğunluğunun özel bir stüdyosu olduğu ancak evinden ya da bir spor merkezinden hizmet verenlerin de olduğu gözlenmiştir.
- i. Eğitmenlere en çok saat başına ücret politikası (%40) ile ödemelerin yapıldığı, daha sonra ise müşterilerin ödemelerinden yüzde paylaşılması (%31) şeklinde ödemelerin yapıldığı tespit edilmiştir.
- j. Hemen hemen tüm stüdyo sahipleri özel sınıflar (% 99) ve büyük bir kısmı yarı özel sınıflar (% 82) sunmuştur. Grup Mat (% 61) ve grup Reformer (% 58) dersleri stüdyo sahiplerinin yarısından biraz fazlası tarafından sunulduğu gözlenmiştir.



Şekil 9. İşletmecilerin hizmet verdiği yerler

Kaynak: Pilates Method Alliance ve Pilates Antime, (2016).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine görüşme tekniğinden istifade edilmiştir. Bu teknik nitel araştırmalarda çok kullanılan bir teknik olarak genellikle katılımcıların bakış açısını, alanla ilgili bilgilerini, deneyimlerini ve algılarını yansıtmaya çalışır (Bogdan ve Biklen, 1992). Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcılara sorular sorulması planlanmış ve elde edilen cevaplardan öne çıkan temaların ortaya konulması (Yıldırım ve Şimşek, 2008), bazı cevapların doğrudan aktarılarak yorumlanması, katılımcıların algı, görüş ve bakış açılarının yansıtılması planlanmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, çoğunlukla söz konusu içeriklerdeki temalar, örüntüler, kalıplar ve sık geçen kelimeler gibi içeriğin önemli olduğu düşünülen parçalarını belirlemek ve analiz etmek için kullanılır. Temaların oluşturulabilmesi amacıyla kodlama tekniğinden yararlanılmıştır. Kodlama tekniği verinin muhtelif yönlerini tespit ederek, küçük parçalar halinde işaretleme ya da etiketleme tekniğidir. Kodlama, metne çevrilen verinin anlamlı bir şekilde parçalara ayrıştırılması ve bu işlem yapılırken de bahse konu parçaların arasında anlam bütünlüğünün korunması diğer taraftan metnin ya da görsel verilerin küçük bilgi kategorilerinde toparlanması ve bir çalışmada alınan farklı cevaplardan sağlanan kanıtların incelenmesi sürecini içerir (Miles ve Huberman, 2016; Sağlam ve Kanadlı, 2019). Bu bağlamda kavramsal açıdan öne çıkan konular bu teknik ile ortaya çıkarılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ilinde pilates stüdyo işletmeciliği yapan stüdyo sahipleri, eğitmen ve kamuda görev yapan uzman yöneticiler olmak üzere 15 kişi oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla, araştırmacı tarafından ilgili alanyazın incelemelerine dayanarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine

uyumlu bir soru seti, görüşmelerin kayıt altına alınmasını teminen ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Pilates stüdyo işletmeciliği ve spor yöneticiliğine yönelik yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından soru havuzu oluşturulmuş, oluşturulan soru havuzu için uzman görüşü alınarak 15 soru belirlenmiştir. Uzman görüşü alınarak belirlenen görüşme soruları Ek-2’de sunulmuştur.

Belirlenmiş olan yarı yapılandırılmış mülakat formunda bulunan sorular doğrultusunda literatür taraması ile edinilen kaynaklara dayandırılarak ve araştırmak istenen konular için temalar ve teorik bağlantıları oluşturulmuştur.

Verilerin toplanmasında yukarıda ifade edildiği gibi yarı yapılandırılmış görüşme formu yüz yüze görüşme yapılarak doldurulmuştur. Katılımcıların gönüllülük esasına bağlı olarak bu görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 15-30 dakika içerisinde tamamlanmıştır. Görüşmelerin yapılmasında günümüzdeki pandemi koşulları dikkate alınarak gerekli tedbir alınmış, bu konuda yetkili merciler tarafından belirtilen kurallara uyulmuş, gerektiğinde uzaktan görüntülü görüşme ile mülakat yapılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi esnasında betimsel analiz ve derinlemesine içerik analizi yöntemlerinden istifade edilmiştir. Bu bağlamda elde edilen cevaplardan öne çıkan temalar ortaya konulmuş, bazı cevaplar doğrudan aktarılarak yorumlanmıştır. Doğrudan yapılmış alıntılarda çarpıcı örnekler sunulmuştur. Katılımcıların görüşleri ve bakış açılarını deneyimleriyle birleştirilerek yansıtılmaya çalışılmış, öne çıkan kategorilerin kodlama tekniği ile ortaya konması amaçlanmıştır.

Görüşme metinlerinin dijital olarak kayıtları yapılmış kodların ve temaların tanımlanmasında Microsoft Word programı kullanılmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sırasıyla K1-K15 arasında numaralandırılmıştır. Kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar saptanarak ilişkili kodların bir araya getirilmesi ile tema başlıkları belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	Aralık	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	24-30	2	14
	31-35	7	45
	36-40	1	7
	41-50	4	27
	50 üzeri	1	7
	Toplam		15
Eğitim	Lise	1	7
	Önlisans	1	7
	Lisans	10	66
	Yüksek Lisans	3	20
	Toplam		15
Mezuniyet	BESYO	7	45
	Hareket ve Antrenman Bilimleri	2	14
	Spor Yönetimi	3	20
	İşletme	1	7
	Antrenörlük	1	7
	Spor Lisesi	1	7
	Toplam		15
Kurum	Kamu	5	33
	Pilates Stüdyo	9	60
	Spor Salonu	1	7
	Toplam		15
Görev	Uzman/Yönetici (Kamu)	4	27
	Antrenör (Kamu)	1	7
	İşletme Sahibi	2	14
	Pilates Eğitmeni	1	7

	Pilates Antrenörü	3	30
	İşletme Sahibi/Ant./Eğt.	8	42
	Toplam	15	100
İş tecrübesi	5-10 yıl	8	42
	11-15 yıl	3	20
	16-20 yıl	2	14
	20 yıl ve üstü	2	14
	Toplam	15	100
Yöneticilik tecrübesi	1-5 yıl	9	60
	6-10 yıl	4	26
	11-15 yıl	1	7
	16-20 yıl	1	7
	Toplam	15	100

Bu bağlamda katılımcıların 24-55 yaş aralığında olduğu, eğitim düzeylerine bakıldığında %66'nın lisans, %45'inin BESYO mezunu olduğu ve bunun yanısıra pilates işletmecisi veya yöneticisinin %60, kamuda spor yöneticisi olan katılımcıların %33 olduğu görülmüştür.

Katılımcıların iş tecrübelerine bakıldığında 5-10 yıl iş tecrübesi olanların oranı %42 yöneticilik tecrübelerinin ise 1-5 yıl arasında %60 olduğu görülmektedir.

4.2. Katılımcıların Görüşlerinin Analizi

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların mülakat sorularına verdiği cevaplar kodlama tekniği ile analiz edilmiştir. Bu bağlamda verilen cevaplarda belirlenmiş olan kodlar çıkarılarak cevaplardaki öne çıkan temalar ortaya konmuştur.

Tablo 3'te de verilen cevaplara ve çıkarılan kodlar bağlamında katılımcıların pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik görüşleri incelendiğinde;

- i. Pilatesin bireysel egzersizlerinin grup olarak uygulanan egzersizlere göre daha avantajlı olduğu,
- ii. Geniş toplum kesimlerine hizmet vermesi bakımından sosyal faydalar getirdiği,
- iii. İnsanların sağlıklarına kayda değer katkılarda bulunarak yaşam kalitesini arttırdığı,

- iv. Bilhassa günümüzde çok hızlı bir şekilde yayılarak giderek ticari bir şekilde değerlendirilmeye başlandığı,
- v. İşletmeciler açısından keyifli ve huzur veren bir iş olarak görüldüğü ifade edilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların pilates stüdyo işletmeciliğine ilişkin görüşleri

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: Çünkü birebir çalışmaların hakikaten daha farklı sonuçlar verdiğine inanıyorum.	
Katılımcı 2: ... müşteri ile birebir muhatap olduğunuz için biraz daha aslında hem zorlukları hem kolaylıkları hem de güzellikleri olan bir işletmecilik...	Birebir eğitim imkânı
Katılımcı 3: Pilates işletmeciliği geniş topluma hizmet sağlaması açısından , topluma hizmet veren bir birim olarak faydalı işler yapmaktalar.	Toplumsal fayda
Katılımcı-4 ... toplum için çok önemli bir branş olduğunu, Halkın hareket etmesine destek olan bir işletmecilik.	
Katılımcı 6: ... önce insanlara sağlıklı hizmet vermeyi hedefliyoruz.... Her şeyden önce ama kişinin sağlığını göz ardı etmeyerek hizmet etmek zorundayız.	Sağlık
Katılımcı 7: Çünkü her önüne gelen artık pilateste çok para var ...	
Katılımcı 8: Yani herkes pilates eğitmenliğini alıp stüdyo açması.	
Katılımcı 9: Çünkü önüne gelen şu anda stüdyo sahibi oldu ve stüdyo açtı.	
Katılımcı 11: ...o kadar çok izin veriyorlar ki, hani adım başı pilates stüdyosu görüyorsunuz.	Kazanç ve yayılma
Katılımcı 14: Nerdeyse birçok yerde varbiraz keyfi bir işletmecilik bu. İnsanlar stüdyoyu, prosedürü tamamlamadan bile açıyorlar.	
Katılımcı 15: Yani buraya insanlar gelsin ben bir şekilde kazanayım ama hangi tip kurallara göre hareket edip kazandığın önemli değil düşüncesinde.	
Katılımcı 10: ... Ama her şeyi eğer uydurursanız, yani her şeyi düzenli yaparsanız, bütün planınızı programınızı çok büyük keyifle çalışacağınız bir alan.	Keyifli ve huzurlu
Katılımcı 11: ...insanların hayatına dokundukça bunun beni mutlu ettiğini fark ettim. Ve bana inanılmaz huzur verdi, amaç buydu.	

Katılımcıların özellikle işletme sahiplerinin sektörde karşılaştıkları birçok zorluğa rağmen severek yaptıkları vurgulanmıştır. Bu bağlamda bazı katılımcılar (K-10 ve K-11) bu mesleği keyifli ve huzur veren bir iş olarak gördüğünü açıklamıştır.

Ayrıca diğ er taraftan mesleklerine yönelik olumlu bakış açısı ve meslek sevgisi taşıdıkları anlaş ılmış tır. Bilhassa üyelerine sağ lık açısından fayda sağ lamının getirdiğ i haz iş letme sahiplerinin de motivasyonunu arttırdığ ı belirtilmiş tir.

Bunun yanında (K-7, K-8, K-9, K-11, K-14, K-15) günümüzde pilates stüdyo iş letmeciliğ inin bir ticari kazanç kapısı olarak görüldüğ ü belirtilmiş tir.

İş letme sahiplerinin özellikle iş letmecilik bilgisine sahip kiş iler olmaları beklenmektedir. Pilatesin yöntemine, kullanılan ekipmanların bilgisine, eğ itimlerine hâkim, yetkin ve bilgili kiş iler olmalarının yanında iş letme sahiplerinden temel sağ lık, anatomi, fizyoloji konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğ i de ifade edilmiş tir.

Tablo 4. Katılımc ıların pilates stüdyo iş letmecilerinin yetkinliklerine iliş kin görüş leri

Metin	Kodlar
Katılımc ı 1: Yetkinlikleri her ř eyden önce antrenörlük belgesi tabi ki de.	
Katılımc ı 6: ...her stüdyo iş letmecisinin ve antrenörünün mutlaka beden eğ itimi okullarından mezun olması gerekiyor...	
Katılımc ı 4: ...en azından spor akademisi mezunu herhangi bir bölümden olabilir... bunun eğ itimini dış arıdan yetkin yerlerden, gene federasyonlardan...	
Katılımc ı 5: Tabi burada iş ini bilen ehli kiş iler tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde...	
Katılımc ı 7: hem eğ itim düzeyinin iyi olması gerekiyor, yeterli bilgiye sahip olması lazım, hem antrenörlük belgelerini alması gerekiyor,	Ehliyet, eğ itim ve uzmanlık
Katılımc ı 8: ... çok yetersiz olanlar da var , yeterli olanlar da var. Daha bilinç lenip, o konu üzerine kendilerini yetiş tirmeleri lazım .	
Katılımc ı 9: İş letmenin yaptığ ı iş in tamamının kapsamını bilmesi gerekiyor .	
Katılımc ı 10: Bir kere iş letmeci olmanız için yetkinlik belgesi olması gerekiyor.	
Katılımc ı 11: Sağ lıklarımı riske atmayacak kadar bilgili ve bilinç li olmaları gerekiyor.	
Katılımc ı 13: İş letmecisinin, aç an kiş inin de ben BESYO mezunu olmasını isterim.	
Katılımc ı 1: Anatomi anlamında, fizyoloji anlamında ya da ne bileyim antrenman bilgisi hakkında kendilerini yetiş tirmeleri, daha ileriye götürmeleri gerektiğ ini...	Sağ lık anatomi fizyoloji bilgisi
Katılımc ı 7: ... sağ lık ile alakalı ne bilgisi var, onları ölç melisin, daha sonra zaten almalıs ın bu kiş iyi.	

Katılımcı 9: Kişinin **fizyolojisine**, işte bireysel farklılığına, **anatomi** bilgisi vs. yani hepsini o zaman kapsıyor.

Katılımcı 2: ...sürekli **yeniliğe açık** olması gerekiyor... yani ders verirken, mesleği icra ederken de **gelişime ve eğitime yatırım yapan** stüdyolar başarılı olacaktır.

Yeniliğe ve gelişime açık

Katılımcı 9: ...**yenilikçi** olmaları gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 14: ...öncelikle bir **işletme** yetkinliğinin olması gerekiyor.

Katılımcı 15: Yaptığım **direktör yardımcılığı** gibi. **İşletmecilik** yaptığında gelebilecek bütün sorunlara hem çözümü daha kısa zamanda bulabilsin

İşletmecilik bilgisi

Katılımcılar pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik yasal düzenlemelerin olduğuna yönelik görüşlerini bildirilmiştir. Pilates stüdyo işletmeciliğinin “Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği’ne bağlı olarak yapıldığı ancak bu yönetmeliğin de yetersiz kaldığı görüşünün hâkim olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda pilates işletmeciliğinin tüm detaylarını içerecek şekilde yeni bir düzenlemenin gereksinimin vurgulandığı gözlenmiştir (K-4). İşletme sahiplerinin hangi düzenlemeye tabi olduklarını tam olarak bilmedikleri ancak uymaları gereken yasal prosedürleri farklı kaynaklardan öğrendiklerini vurgulamışlardır. Bu bağlamda özellikle pilates özelinde bir yönetmelik veya düzenlemeye ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5. Pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik yasal düzenlemelere ilişkin görüşler

Metin

Kodlar

Katılımcı 1: Tabi ki de var, **Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliğimiz** var zaten bizim.

Katılımcı 3: Aynı bizim **özel spor salonlarının** şekilde yetkileri ve sorumlulukları devam etmekte.

Katılımcı 4: Gençlik Spor Bakanlığı'nın **özel tesisler yönetmeliği** var.

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği

Katılımcı 5: **Özel spor salonları yönetmeliği** var, o yönetmelik kapsamında siz faaliyet yapıyorsunuz.

Katılımcı 10: **Gençlik Spor Bakanlığı sanırım bunun ile ilgili çalışmalar yapıyor**

Katılımcı 8: Bu da ne yazık ki çok **yetersiz**.

Katılımcı 9: Yasal düzenlemeler evet **var ama uyanlar için var**.

Yetersiz ve denetimsiz

Katılımcı 12: **Yasal düzenleme yok**.

Katılımcı 14: ... yani itfaiye raporu ile alakalı sorunları da ortadan kaldırıyorsunuz, yangın çıkışı olmayan bir sürü işletme tanıyorum.

Yapılan denetimlere ilişkin görüşlerin kodlaması Tablo 6'da gösterilmektedir. Pilates stüdyo işletmelerinin özellikle bu alanda uzman kişiler tarafından denetimlerin yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun yanında pilates stüdyo işletmelerinin denetimlerinde yalnızca idari hususlara (yeterlilik belgesi, antrenörlük belgesi, hijyen kuralları, vergi levhası, belediye ruhsatı) yönelik denetimlerin yapıldığı belirtilmiştir. Kamu kurumlarından tarafından uzman kişilerce yapılan denetimlere ek olarak özellikle bu alanda eğitilmiş, tüm ekipmanların bilgisine sahip kişilerinde yapılan denetimlerde bulunması gerektiği vurgulanmıştır.

Tablo 6. Pilates stüdyo işletmelerinin denetimine ilişkin görüşleri

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: Yangın merdiveni ile ilgili tedbirleriniz halen devam ediyor mu... hijyenik açıdan halen eski kurallara riayet ediyor musunuz...	Yangın merdiveni, hijyen, vergi,
Katılımcı 4: ... antrenörlük belgelerine bakıyoruz, iş yeri ruhsat belgeleri olsun, vize işlemlerinin yapılıp yapılmadığı ile alakalı vs. bunlara bakıyoruz.	Ruhsat ve belgeler
Katılımcı 6: İlk önce ruhsatlı mı ruhsatsız mı bunları ayırmak gerekiyor.... Yani ruhsatlı olması gerekiyor. Öncelik, kesinlikle ruhsat .	
Katılımcı 2: ...biz hem Sağlık Bakanlığı, Spor Bakanlığı, Spor İlçe Teşkilatları, valilikler, zabıta tarafından denetleniyoruz	Kamu kurumları
Katılımcı 3: ...kovid ile ilgili güvenlik tedbirlerinin alınıp alınmadığını kaymakamlık, İçişleri Bakanlığı , aynı şekilde denetim istediğinden her gün denetimimiz var.	
Katılımcı 5: Bizim ilçe müdürlüğü olarak bizim memurlarımız, uzmanlarımız, polis, zabıta ve sağlık çalışanlarından oluşan komisyonumuz tarafından rutin olarak 4 ayda bir denetim...	
Katılımcı 7: Sağlık Bakanlığı geliyor, Gençlik Spor geliyor, polis geliyor, belediye geliyor.	
Katılımcı 14: Bir kaymakamlıktan bir kişi vardı, bir zabıtanın , bir de belediyeden bir kişi vardı.	
Katılımcı 3: ... kovid ile ilgili güvenlik tedbirlerinin alınıp alınmadığını	Pandemi denetimleri
Katılımcı 4: Tabi bu kovid döneminde birazcık artış gösterdi.	
Katılımcı 7: Kovid sürecinde bize sadece bir kez gelindi.	
Katılımcı 10: ... aslında yeterli. Ama korona nedeni ile birazcık daha farklı şeyler oldu.	
Katılımcı 13: bu dönemde kovid dönemi olduğu için kovid döneminde bunlara sıklıkla gidilmesi gerekiyor.	

Katılımcı 8: ...bakan kişilerin azlığından kaynaklı muhtemelen. Gelip kontrol eden kişiler çok az sayıda .	
Katılımcı 11: Kimine soruyorum arkadaşlarıma, hiç denetime gidilmiyor, kimine denetime gidiliyor .	
Katılımcı 12: Yani burada kimin birinci kademesi var, kimin ikinci kademesi var, kimin eğitim var yok, kimse bana sormadı açıkçası .	Yetersiz
Katılımcı 14: Gelinmedi galiba, yani hatırlamıyorum . Sadece denetlemek için işte bu oluşturulan ekiplerden bir ekip birkaç defa geldi. O da covidle alakalı süreci denetlemek adına.	
Katılımcı 15: Ama şu anda aksaklık var, denetleme şansı kesinlikle çok zor . Kolay değil.	
Katılımcı 9: ... yılda 2 ya da 3 denetim süreci yeterli .	Yeterli
Katılımcı 10: ... aslında yeterli.	

Kamu kurumlarında çalışan katılımcıların (ör: K-3, K-5, K-9) rutin olarak 4 ayda bir denetleme yaptıklarını belirttiği ancak pandemi sürecinde denetimlerin çok daha sıkı bir şekilde hatta günlük olarak dahi yapılabildiğini ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bahse konu denetimlerin her yerde eşit sürelerde yapılmadığı (K-11) ve farklı periyotlarda denetimler yapıldığı gözlenmiştir. Katılımcılardan 4 aylık süreyi yeterli bulanlar olduğu gibi (K-9), denetimlerin çok az olduğunu düşünenler (K-8) olduğu da gözlenmiştir.

Pilates stüdyo işletme sahiplerinin yapılan denetimlere ek olarak 4 ayda bir yapılan denetimlere alan bilgisine yönelik denetimlerinde eklenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 7. Pilates stüdyo işletmelerinin denetiminde görevlilerin yetkinlikleri

Metin	Kodlar
Katılımcı 2. Muhakkak ki denetleyecek olan kişinin spor işletmecisi olması gerekir.	Spor işletmecisi
Katılımcı 2: ... ekipmanları bilecek tabi ki...	
Katılımcı 4: Yüksek lisansımı hareket antrenmandan yapıyorum. Şimdi ben kendimi aslında bu anlamda yetkin buluyorum.	
Katılımcı 5: Yani alanında uzman olmak gerekiyor.	Ehliyet, eğitim ve uzmanlık
Katılımcı 7: denetlemeye geliyorsa kişi pilates ile alakalı bilgisi olması gerekiyor.	
Katılımcı 8: ... bütün makineden tutun, giriş çıkışlar, kaç kişi eğitim alıyor...hepsini bilmeleri lazım.	

Katılımcı 9: **Yetkinlikleri**, bir kere bizim işimizi bilmeleri gerekiyor.

Katılımcı 10: Ama bazen **yetkin** olmayan kişiler de gelebiliyor.

Katılımcı 11: **Bilgisiz insanlar** bence. Neyi neden istediklerini **bilmiyorlar**.

Katılımcı 12: Bu kişilerin **donanım bilgisi, eğitim bilgisi, eğitim veren kurumların hangilerinin olduğu bilmeliler**.

Katılımcı 13: Gençlik Spordan gelen bir kişi için, mesela burada birinci açıdan gerçekten **yetkiliğinin** olması gerekiyor.

Katılımcı 14: Evet **bilirkişi** lazım.... Sadece bu yasal işlemler değil de genel olarak içerideki işleyişe bir bakmaları, ekipmanlar...

Katılımcı 15: ... basit anlamda **bizim işimiz ile ilgili her şeyi biliyor olmaları** gerekiyor

Denetleme yapan görevlilerde olmalısa gereken yetkinliklere yönelik görüşlerin kodlaması Tablo 7’de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların denetim yapan kişilerin özellikle bu alanda uzman olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda pilates eğitim içeriğini bilen kişilerce yapılan denetimlerin işletmelerin her türlü eksikliklerini dikkate alarak geribildirim de bulunmaları sektörde adil olmadan işlerini yürüten yerlerin tespiti açısından faydalı olacağı ifade edilmiştir.

Pilates stüdyo işletmeciliğinde karşılaşılan zorluklara yönelik görüşlerin kodlaması Tablo 8’de gösterilmektedir. Bu kapsamda pilates stüdyo işletmeciliğinde en çok vurgulanan sorunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- i. Kaçak ruhsatsız işletmenin sayıca fazla olması,
- ii. Fizibilite çalışması yapmadan işe koyulma,
- iii. Bürokratik engeller,
- iv. Kalifiye insan kaynağının az olması,
- v. Sakatlık riskinin bulunması
- vi. Meslek örgütünün olmaması,

Katılımcılar pilates stüdyo işletmeciliğinde karşılaştıkları zorluklara yönelik görüşlerinde kısa sürede elde edilen belgelerin yeterli düzeyde bilgi sağlamadığı ifade edilmiştir. Bunun yanında pilates eğitimlerini tamamlamamış eğitimsiz ve ehil olmayan eğitmenlerin refakatinde sakatlıkların sıklıkla yaşanma ihtimalinin olduğu

görüşü hâkimdir. Daha da ileri katılımcılardan biri (K-9) ehil olmayan bir eğitmenin hatasının ölümle sonuçlandığını bildirmiştir.

Tablo 8. Pilates stüdyo işletmeciliğinde karşılaşılan zorluklar

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: ...en ufak bir harekette, en ufak bir yanlışta kalıcı hasarlar bırakabilecek bir egzersiz aynı zamanda.	
Katılımcı 9: ...eğitmen, öğrenciyi trapeze çıkardı ve oradan kadını düşürüp boynunu kırıp kadının ölmesine sebep oldu.	Sakatlık
Katılımcı 10: ... hem de yetersiz bir şekilde insanları sakatlayabiliyorlar veya yanlış çalıştırıyorlar.	
Katılımcı 11: Ben işte gittim beni sakatladılar .	
Katılımcı 2: Öyle kriterler var ki, yemin ediyorum, yani karşılanması mümkün değil. Yani dedim ya devlet dairelerine gidip gelmekten şeye gelemiyorum.	Bürokrasi
Katılımcı 3: İşletmelerin işte yetki alırken federasyonla ya da il müdürlüğümüzle olan çelişkilerinde ya da işte yaşanan zorluklarda sıkıntı yaşıyor olabilirler.	
Katılımcı 2: ...stüdyom ile alakalı bir şey oluyor. Mesela bir sendikam yok. Mesela mesleğimde benim hakkımı savunacak kimse yok.	Meslek örgütü olmaması
Katılımcı 1: Önceden bir fizibilite çalışması yaparak ondan sonra tesislerin kurulması gerektiği, işte yangın ile ilgili tedbirleri alabiliyor mu, belediyeden ruhsat alabiliyor mu burası, mesken mi, işyeri mi vs. genelde bu tarz sıkıntılar yaşıyoruz.	
Katılımcı 3: Önce salon için bir yer ararken salonun uygun olup olmadığını kontrol edip belediye ruhsatı alabiliyor mu, belediye ruhsatı alması için eksiklikleri var mı, salon buna uygunsa ben ne yapacağım.	Fizibilite eksikliği
Katılımcı 6: ...karşılaşmamak için çok iyi araştırma yapmak gerekiyor... Yani çok iyi bir fizibilite çalışması yaptıktan sonra işletmecilik hakkında biraz daha devamı gelebilir.	
Katılımcı 7: Şu an bizim karşılaştığımız zorluklar kaçak stüdyolar ile alakalı,	
Katılımcı 10: ... yetkin olmayan kişiler bazı yerlerde stüdyolar açıyorlar hatta insanlar evlerini kullanıyorlar, bir belgeleri yok .	Ruhsatsız/Kaçak stüdyo
Katılımcı 11: ...her anlamda denetlenirken ruhsatsız işyeri sahipleri çok duyuyorum.	

Katılımcı 13: ... gerçekten **merdiven altı yerler var**, istemiyoruz yani. Çünkü kafasına göre açan insanlar, bunu işte belediyeden hala **ruhsatı olmayan**

Katılımcı 15: İnsan **çalıştırmak zor başlı başına**. Çünkü sizler birilerini eğitip hazırlarsınız, eğitmen bir anda kaçmaya çalışır. İnsan kaynağı **Doğru eğitimi almış insan bulmak çok zor**.

Katılımcılar bürokratik engellerin, stüdyo açma sürecinde uzun zamana mal olduğunu kriterlerin yerine getirilmesinde zorluklar yaşandığını, bazı kamu kurumları arasındaki kuralların birbirleri ile çelişerek sorunların yaşandığını ifade etmişlerdir.

Stüdyonun açılmasından önce yeterli düzeyde fizibilite çalışmasının yapılmadığı bu nedenle devam eden süreçte yanlış yer seçimi, kriterlerin karşılanmaması gibi sorunların çıktığı ve bu durumun da ilk yatırım maliyetlerini arttırdığı gözlenmiştir.

Pilates stüdyolarının sayıca fazla olmasına rağmen bir meslek örgütüne, sendikaya ya da kendilerine özel bir odaya sahip olmadıkları gözlenmiştir. Bu durumun da fiyatların belirlenmesi, sorunların ortak çözüme kavuşturulması, haklarının savunulması konularında problemlere neden olduğu anlaşılmıştır.

Günümüzde gerek evlerde gerekse de ruhsatsız bir şekilde stüdyolarda olsun birçok kaçak işletmenin var olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu durumun kaliteyi düşürdüğü, fiyatların manipüle edilmesine yol açtığı, insan sağlığını tehdit ettiği ve insanların güvenini sarstığı ifade edilmiştir. Bu sorunu engellemek açısından denetimlerin ise bu yönde yetersiz kaldığı ifade edilmiştir.

Pilates stüdyo işletmeciliği yapmak isteyen girişimci kadınlar için devlet teşviklerine yönelik görüşlerin kodlaması Tablo 9'da gösterilmektedir. Katılımcılar pilates stüdyo işletmeciliği için herhangi bir teşvik olmadığına yönelik görüşlerini bildirmişlerdir.

Bunun dışında KOSGEB veya İSMEK gibi kuruluşların sağlamış olduğu teşviklerin olduğunu ifade eden katılımcıların da (K-1, K-2 ve K-4 gibi) olduğu ifade edilmiştir. Ancak daha önce KOSGEB eğitimine katılmış olan bir katılımcı (K-10) bu alana yönelik teşvik verilmediği için eğitim olsa da teşvik alamadığını bildirmiştir. Diğer taraftan KOSGEB'e başvuran başka bir katılımcının ise (K-12) pilatesin ya da herhangi bir spor faaliyetinin eğlence amaçlı olduğu ileri sürülerek teşvik verilmediği ifade edilmiştir.

Tablo 9. Pilates stüdyo işletmeciliği yapmak isteyen girişimci kadınlar için devlet teşvikleri

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: KOSGEB falan ilgileniyorlar diye biliyorum.	
Katılımcı 2: İSMEK'ler KOSGEB'ler . Kosgeb mesela destek veriyor.	
Katılımcı 4: ...bütün kadınların, herhangi bir işte KOSGEB demiştik, olabilir,	
Katılımcı 6: Ama KOSGEB'ten pilates stüdyoları yararlanamıyor diye biliyorum.	
Katılımcı 9: Devlet teşviki var, şöyle, KOSGEB var mesela...	KOSGEB, İSMEK
Katılımcı 10: Maalesef ben herhangi böyle bir tespit görmedim. Daha önce KOSGEB eğitimine gitmiştim, ama...	
Katılımcı 12: Ben KOSGEB'e gittim. KOSGEB'te pilates ya da herhangi bir spor faaliyetinin, eğlence amaçlı olduğunu, herhangi bir rehabilite ya da herhangi bir zorunluluk, insan sağlığı için bir etkisinin olmadığını söylediler.	

Pilates stüdyo işletmeciliğinin rekabet yapısına ilişkin görüşlerin kodlaması Tablo 10'da gösterilmektedir.

Katılımcılar sektörde rekabet yapısında etkili olan unsurların hijyen, kalite, serbest piyasa koşulları, ucuz iş gücü ve düşük işletme maliyetleri, bölgesel fiyat farklılıkları, sosyal medya reklamları, büyük salonların varlığı ve işletmeler arasındaki mesafeler olduğuna yönelik görüşlerini bildirmişlerdir.

Bu bağlamda rekabet etmek isteyen bir işletmenin müşterisine güven vermesi belirli düzeyde bir hizmet kalitesini sunması gerektiği gözlenmiştir.

Piyasada fiyatların serbest bir şekilde belirlendiği bu nedenle işletmeler arasında çok farklı fiyatlandırmalar olabildiği belirtilmiştir. Bu farklılıkların ise işletmelerin bulunduğu bölgeye ve işletme maliyetlerine göre değişebildiği tespit edilmiştir. Özellikle düşük ücretle çalıştırılan eğitmenler, düşük kiraların ödendiği apartman daireleri gibi faktörler ile maliyet girdilerini düşüren çok sayıda kaçak ve ruhsatsız işletmenin sektörde fiyatlamalar üzerinde olumsuz etkiye neden olduğu ifade edilmiştir.

Belirli bölgelerde çok fazla işletme olmasının fiyat konusunda rekabeti artırdığı ve işletmelerin çok fazla olması nedeniyle doluluk oranlarına olumsuz yönde etki ettiği ifade edilmiştir. Bu nedenle işletmeler arası mesafelerin düzenlenmesine yönelik görüşlerin (K-11) olduğu da görülmüştür.

Tablo 10. Pilates stüdyo işletmeciliğinin rekabet yapısı

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: Güven önemli bu sektörde, eğer ben antrenörüne güveniyorsam ora ile devam ederim.	Güven
Katılımcı 1: Temiz, hijyenik hizmet veriyorsam da bu tercih sebebidir.	Hijyen
Katılımcı 1: Yönetmeliğimizde bunun ile ilgili hiçbir şey yok. Tamamen serbest piyasa . Katılımcı 2: Mesela serbest piyasa şeklinde olduğu için fiyat politikamız yok.	Serbest piyasa
Katılımcı 2: Bağcılar'da 50 TL, Etiler'de 250 TL. Katılımcı 6: Mahalle olarak veya ilçe olarak nerede olduğu çok önemli. Katılımcı 7: ... herkes farklı fiyat veriyor. Katılımcı 8: Mevkii, oturduğu yer , işte dükkân metre karesi, geliri gibi gideri de önemli bu kişinin. Katılımcı 10: ... bence bir alt, üst ve bölgeye göre bir fiyat politikası aslında olmalı.	Bölgesel fiyat farklılıkları
Katılımcı 3: Genelde hani sosyal medya üzerinden ya da üye potansiyelleri ile birbirine duyurarak rekabet ediyorlar diye düşünüyorum.	Sosyal medya
Katılımcı 10: Belgelerini almamış ve uzmanlık yapmamış kişiler bu dersleri veriyorlar veya uzmanlık belgeniz var yanlarında ucuz olması için bu yetkileri olmayan kişileri çalıştıranlar var. Katılımcı 14: ...tam kapsamlı açılmış bir stüdyonun hiçbir zaman 2+1 dairedeki açılmış bir stüdyoyla rekabet etme gibi bir şansı yok	Ucuz iş gücü ve işletme giderleri
Katılımcı 11: ... yan yana çok yakın yerlerde pilates stüdyosu açma izninin olmaması lazım. Katılımcı 13: her yerde adım başı pilates salonu var. Hani mahalle mahalle örnek veriyorum, bir mahallede kaç tane açılır,	İşletmeler arası mesafe

Pilates stüdyo işletmeciliğinde tutundurma ve reklam faaliyetleri konusunda çoğunlukla sosyal medya reklamlarından faydalandığı gözlenmiştir. Bu durumun hedef kitlenin sosyal medya takipçisi olma durumuyla açıklanabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca sosyal medya reklamlarının bölgesel olarak verilmesinin işletmeler açısından fayda sağladığı vurgulanmıştır.

İşletmelerin en etkin tutundurma yöntemi olarak ağızdan ağıza pazarlama yöntemini kullandıkları ve referansları çok önemsedikleri gözlenmiştir. Zira memnun kalan müşterilerin kendileri için en önemli referans kaynağı oldukları işletmeciler (K-5, K-8, K-9, K-10 vs.) tarafından ifade edilmiştir.

Diğer taraftan verilen hizmetin kalitesi, yapılan kurumsal anlaşmalar, dağıtılan el ilanları, sticker ve broşürler, düzenlenen kampanyaların da birer tutundurma faaliyeti olarak kullanıldığı belirtilmiştir.

Tablo 11. Pilates stüdyo işletmeciliğinde tutundurma faaliyetleri

Metin	Kodlar
Katılımcı 2: ...aylık 2000 TL ile 4000 TL arasında sadece instagram, facebook, google internet sitesi gibi şeylere harcıyoruz.	
Katılımcı 4: Reklam, sosyal medya ayağı çok önemli bu işte.	
Katılımcı 5: ...tabi bugün sosyal medya diye bir oluşum var, oradan değerlendirilebilir	
Katılımcı 6: ...sponsorlu reklamı her sosyal mecrada çıkarabiliyorsunuz... Senin sponsorlu reklam vermen senin iyi bir eğitmen ya da kötü bir eğitmen olduğunu gösterir mi, hayır göstermez.	
Katılımcı 7: Şu an pilates sektörünün reklam verdiği yer sosyal medya .	Sosyal medya reklamları
Katılımcı 9: Genelde sosyal medya üzerinden biz yürütüyoruz bu işi.	
Katılımcı 10: Bir kere sosyal medyayı aktif olarak kullanıyorum.	
Katılımcı 11: Stüdyomun tanıtımını sosyal medya ile yapıyorum ben...	
Katılımcı 12: Sosyal medya , onun dışında en büyük reklam da referans oluyor bizim için.	
Katılımcı 13: Reklamda, şimdi instagram adresinde insanlar o kadar çok reklam veriyor ki, instagram adresleri belki eskiden daha da elverişliydi.	

Metin	Kodlar
Katılımcı 14: İşletmenin reklam konusunda da şu anda sosyal medyalar kullanılıyor. O da kullanılıyor, İstagramda, Facebookta gerekli reklamlar yapılıyor zaten	
Katılımcı 3: ...bence müşterinin de reklamdan çok o işletmenin ne kadar kalite ile iş yaptığına bakması gerekiyor.	Kalite
Katılımcı 14: İşte işinizi doğru yaptığınızda insanlara bir fayda sağladığımızda...	
Katılımcı 5: Referans çok önemli. ...Tavsiye ederse ayakta kalırsınız, memnun kalırsa, arkadaşına tavsiye ederse siz de o şekilde işletmeyi ayakta tutmuş olursunuz.	
Katılımcı 8: Yani en güzel reklam tanıdık tır.	
Katılımcı 9: En çok geri dönüşü referansla alıyoruz.	
Katılımcı 10: Referansları kullanıyorum. Üye başka üyeler getiriyor.	Referans kişiler
Katılımcı 12: Sosyal medya, onun dışında en büyük reklam da referans oluyor bizim için.	
Katılımcı 14: İşte işinizi doğru yaptığınızda insanlara bir fayda sağladığımızda o insanlar sizin yeterince reklamınızı yapıyor .	
Katılımcı 15: ... insanların birebir yaptığı reklam aslında daha önemli. Ben o anlamda çok şanslıydım.	
Katılımcı 10: Bir de ben kurumsal anlaşmalar yapıyorum , firmalar ile görüşüyorum sağlık sektörü ile ilgili olan ya da hiç olmayan yerlerle.	Kurumsal anlaşmalar
Katılımcı 10: Bulduğunuz bölgeye göre ya da yani oranın alt yapısına uygun bir şekilde daha sonra el ilanları, stickerler , farklı şekillerde pazarlamalar yapabilirsiniz. Ben bu şekilde kullanıyorum.	Broşür, stickerler
Katılımcı 13: Şimdi kampanya başlatıp, işte 10 kişi, ilk denemesi ücretsiz. 1. denemelerimiz ücretsiz	Kampanya

Pilates stüdyo zincirlerine ilişkin görüşlerin kodlaması Tablo 12’de gösterilmiştir, Katılımcılar stüdyo zincirlerinde çalıştırılan eğitimcilerinin zincirleşmeyle birlikte eğitim seviyelerinin takibinin zorlaştığını bildirmişlerdir. Bunun yanında eğitimcilerinin eğitim seviyelerinin yeterli düzeyde olmadığı, bunun da sunulan hizmet kalitesini düşürdüğüne yönelik görüşleri ifade edilmiştir. Diğer taraftan üyelerine ekonomik paketler sunarak ciddi anlamda kazançlar elde edildiği, pilatesin yaygınlaşmasını destek olarak toplumsal fayda sağladığı ifade edilmiştir.

Tablo 12. Pilates stüdyo zincirlerine ilişkin görüşler

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: İşlerini iyi yapıyorlar iyi para kazanıyorlar .	
Katılımcı 2: Pilates zenginleri, fitnes zenginleri , bunlar Amerika'da var.	
Katılımcı 7: Zincir olan kişi hem maddi olarak avantajı var .	Maddi/Ticari kazanç
Katılımcı 8: Yani şöyle olaya maddi olarak baktığında güzel bir şey.	
Katılımcı 13: Zincir bana göre tamamen ticaridir .	
Katılımcı 15: Avantaj daha çok kazanç sağlayabilir.	
Katılımcı 3: ...insanlar spor salonlarının bir kere fiyat olarak ucuz olduğu için tercih ediyorlar	
Katılımcı 5: Hem fiyat bakımından hem de ortam bakımından tercih ediliyor.	Ekonomik
Katılımcı 11: Onların çok insan az para mantığından nefret ediyorum. Yani çok komik rakamlara orada insanları tek başına bırakmak faydalı değil.	
Katılımcı 4: Faydalı da oluyorlar topluma hareket etme alışkanlığı kazandırma açısından .	Toplumsal fayda
Katılımcı 5: ...insanların kurumsal yapılara olan ilgisi daha fazladır.	Kurumsallık
Katılımcı 10: Sadece eğer iyi isim yapmışsa olumlu.	Markalaşma
Katılımcı 12: Tekel oluşturma adına tabi ki bizim için dezavantaj ama kendi stüdyoları için avantajları...	Tekelleşme
Katılımcı 14: Zincir işletmelerde hem hizmet kalitesini kötüleştiriyor hem de eğitmen kalitesini kötüleştiriyor piyasadaki.	Düşük hizmet kalitesi

Katılımcıların pilates stüdyo işletmeciliğinin durumu ve geleceğine ilişkin görüşlerinin kodlaması Tablo 13'te sunulmuştur. Pilates stüdyo işletmeciliğinin şimdiki durumunu parlak görenlerin sayıca az olduğu (K-1), şimdiki durumunu parlak görmeyenlerin günümüzde yaşanan pandemi süreçlerinde yaşanan kapanmalara bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında (K-2, K-3, K-4) pilates stüdyo işletmeciliğinin geleceğini parlak görmeyenlerin düşüncelerinin, kontrolsüz bir şekilde çoğalan stüdyoların artması olduğuna yönelik görüşleri ifade edilmiştir. Çok fazla stüdyonun

açılması ile birlikte genelde kalitenin düştüğüne yönelik görüşleri de bildirilmiştir. (K-4, K-9, K-13).

Tablo 13. Pilates stüdyo işletmeciliğinin şimdiki durumu ve geleceği

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: Ben geleceğinin parlak olacağını düşünüyorum.	
Katılımcı 2: Bakırköy de bu iş için güzel bir bölge. Dolayısı ile geleceği parlak gibi gözüküyor yani.	Parlak
Katılımcı 2: ...takip ettiğim 10'a yakın stüdyo kapandı	
Katılımcı 6: Tam tersi şu son 6 ay içerisinde o kadar fazla stüdyo kapandı ki.	Kapanma
Katılımcı 10: Eğer pandemi dönemi bir an önce bitmezse bu 1-2 yıl daha böyle bir süreç devam ederse çok fazla işletme batacak .	
Katılımcı 2: Facia...	
Katılımcı 3: ... Çok iç açıcı görünmüyor .	
Katılımcı 4: Yani pilates stüdyo işletmeciliği şu an ki durumu çok parlak görünmüyor .	
Katılımcı 6: ... çok iyi şeyler düşünmüyorum. İçler acısı durumdayız.	
Katılımcı 8: ...şu an ki durum çok kötü ilerleyecek zamanlarda İnşallah bi an önce toparlanır...	
Katılımcı 9: Şu anda gerçekten kötüye gidiyoruz .	Kötü/parlak değil
Katılımcı 10: Şu andaki durumumuz çok iç açıcı değil .	
Katılımcı 11: Bu şekilde devam ederse... devamlılığı olmayacaktır .	
Katılımcı 12: Yani çok bir şey beklemiyorum aslında...	
Katılımcı 14: Çok vahim, iyi bir durumda değil .	
Katılımcı 15: Şu anda her şeyin dört dörtlük yürüdüğü bir sistem yok , ortalık çok karışık.	
Katılımcı 7: Pilates sektörü bu şekilde devam ederse zaten ülkenin yarısından çoğu pilates eğitmeni olacak .	
Katılımcı 9: Ülkemizde maalesef her köşe başında bir stüdyo açıldı.	Yaygınlaşma
Katılımcı 13: Şimdiki durumu çok fazla pilates salonu var.	

Sağlık ve spor ekseninde pilatesin konumlandırılmasına yönelik görüşlerin kodlaması Tablo 14’te sunulmuştur. Katılımcıların pilatesi sağlıkla iç içe ve bir bütün halinde gördükleri gözlenmiştir (K-1, K-8, K-12, K-15). Diğer taraftan zihinsel ve fiziksel anlamda pilates egzersizlerinin, bireylerin ileriye yönelik yaptıkları güzel bir

yatırım olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bağışıklık sistemini güçlendirerek hastalıklara karşı savunma mekanizması geliştirdiğine yönelik görüşleride bildirilmiştir.

Her yaşa uygun olarak uygulanan pilates egzersizlerinin öncelikle sağlık için yapılmasına yönelik görüşlerin olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında düzenli olarak uygulanan pilates egzersizlerinin yaşam kalitesini arttırdığına savunan katılımcı (K-3) da mevcuttur.

Tablo 14. Sağlık ve spor ekseninde Pilatesin konumlandırılması

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: Sağlıkla İÇ İÇE... Olmazsa olmaz gibi düşünün.	
Katılımcı 8: Sağlık ikisi BİR BÜTÜN.	İç içe/ikisi bir bütün
Katılımcı 12: Bence iç içeler.	
Katılımcı 15: Pilates %100 sağlıkla birlikte zaten, bir bütün.	
Katılımcı 2: ...kesinlikle biz insanların sağığına yatırım yapıyoruz.	
Katılımcı 4: Sağıık olarak, bedensel olarak gerçekten çok büyük faydaları var.	
Katılımcı 6: ... insanların sağığına hizmet eden işletmecilik sektörüdür... Sağıık denince benim aklıma gelen ilk egzersiz şey zaten pilatedir.	
Katılımcı 7: Zaten pilates şimdi sağıık , bağışıklık, kuvvetlenme, dayanaklılık esneklik vs. vs. için yapılır.	
Katılımcı 9: ... bağıışıklığımızı çok daha kuvvetlendirdiğı için çok daha büyük bir yerde bizim için	Sağıık
Katılımcı 10: ... bence pilates sağıık için yapılan her yaş için, herkes için uygun bir egzersiz...	
Katılımcı 11: Ona çok iyi bakmamız gerekiyor. O yüzden bence (sağıık) dünyanın en tepesinde olmalı.	
Katılımcı 13: Sağıık ekseninde dediğim gibi mesela Sağıık Bakanlığı ile işte anlaşmalı bir hastane ile anlaşmalı yapılırsa, pilates psikolojik olarak da aynı zaman da sağıık ve fiziksel olarak gerçekten iyi bir alan.	
Katılımcı 14: Şimdi sağıık ve spor ekseninde pilates temel fitness kadar iyi yani hatta sağııklı yönden baktığımızda pilates daha iyi.	
Katılımcı 3: Dediğim gibi bir yaşam biçimi . Belki pilates stüdyosuna gitmek değil sadece bu.	Yaşam biçimi

Pilates eğitimcilerinin kişisel duruşları ve etiğine ilişkin görüşlerin kodlaması Tablo 15'te gösterilmektedir. Katılımcılar pilates eğitimcilerin eğitimleri esnasında iletişim yeteneklerini doğru bir şekilde kullanmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Özellikle eğitimcilerin etkili iletişim kurmaları, üyelerine karşı samimi ama mesafeli olmaları, dış görünüşlerine önem vermeleri, güler yüzlü ve pozitif olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanında eğitimcilerin özgüvenli ve sosyal becerileri yüksek, etik sahibi, bilgili ve eğitimli bireyler olması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin öğrencilerine yapamayacağı şeyleri vaat etmelerinin etik dışı olduğu da belirtilmiştir.

Tablo 15. Pilates eğitimcilerinin kişisel duruşları ve etiği

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: İçten, samimi aynı zamanda ve işini iyi yapan.	
Katılımcı 6: Samimi evet ama mesafeli	
Katılımcı 9: Öğrencimize karşı bir kere şunu söyleyeyim, samimiyet.	Samimiyet, içtenlik
Katılımcı 13: Tabi ki samimi ve mesafeli, aynı zamana doğal.	
Katılımcı 1: Her şeyden önce mesafeli.	
Katılımcı 6: Kesinlikle bence eğer çok böyle hani samimi olmadan belli bir saygı çerçevesi içerisinde derslerin yürütülmesi lazım.... Samimi evet ama mesafeli.	
Katılımcı 9: ...eğitmciliğini orada göz önünde bulundurman gerekiyor. Bunu korumalısın ki onun da sana hem saygısı olsun.	Mesafeli, saygılı
Katılımcı 13: Tabi ki samimi ve mesafeli , aynı zamana doğal.	
Katılımcı 14: Bir eğitimden zaten mesafeli olması gerekiyor.	
Katılımcı 2: Pilates eğitmeni öncelikle disiplinli olmalı.	
Katılımcı 15: ... kendi işi ile ilgilenip işinin gereğini yapmalı.	Disiplinli
Katılımcı 3: ...eğitmen için çok etik ve dik bir duruşu olmak zorunda.	
Katılımcı 10: Duruş olarak kesinlikle etik kurallara uymak zorundalar.	Etik sahibi
Katılımcı 4: Ticari kaygıları değil de daha çok sağlık ve egzersiz olarak öyle bir duruşları olması lazım.	
Katılımcı 8: ... fit bir eğitmen benim için ya da erkek için fit ve düzgün bir eğitmen görmeyi isterim.	Sporcu duruşu/Fit duruş
Katılımcı 11: o yüzden spor hocalarının da kesinlikle o anlamda, hani deli gibi kas kütlesi olsun değil ama baktığınız zaman hoca denmeli.	
Katılımcı 5: İyi bir iletişimde olması gerekiyor.	
Katılımcı 7: ... konuşmasında bir sıkıntı , yani iki lafı bir araya getiremeyen kem küm yapan kişiler , bu şekilde zaten antrenör de alınmamalı.	İletişim becerisi ve sosyal olma

Metin	Kodlar
Katılımcı 10: Güler yüzlü olmaları gerekiyor. İnsanları mutlu etmeleri gerekiyor.	
Katılımcı 13: ... iyi bir arkadaş, iyi bir psikolog , iyi bir sağlıkçı olması gerekiyor.	
Katılımcı 14: ...dış görünüşüne, konuşmasına, insanlarla iletişimine dikkat etmesi gerekiyor.	
Katılımcı 7: Duruşu birazcık daha kendine özgüvenli , güzel bir dış görünüşe sahip olması gerekiyor diye düşünüyorum.	Özgüvenli
Katılımcı 8: Şöyle benim dikkat ettiğim şey tamamen bilgisi .	
Katılımcı 10: Sürekli yeni eğitimler, yeni kaynaklar okumalı, araştırmalı .	Bilgili/eğitilmiş

Pilates öğrencilerinin kişisel duruşları ve etiğine yönelik görüşlerin kodlaması Tablo 16’da gösterilmektedir. Pilates öğrencilerinin eğitimlerine disiplinli ve düzenli katılım sağlamalarının eğitimlerinin daha etkili sonuçlar vereceğine yönelik görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcılar öğretmenlerin öğrencilerine eğitim esnasında uygulanacak egzersizleri eğitim süresince dinleyerek icra etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 16. Pilates öğrencilerinin kişisel duruşları ve etiği

Metin	Kodlar
Katılımcı 2: ... hocasını dinleyen, antrenmanına düzenli gelen, beslenmesine dikkat eden .	
Katılımcı 7: ... Sen öğrenciye ne söylüyorsan ne hareketini yaptırıyorsan o, onu yapmak zorunda .	
Katılımcı 10: ... bizim verdiğimiz şeyleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalılar ve saygılı olmalılar .	
Katılımcı 11: 10 dk geç kalıyor . Onu bir kere yapıyor, iki kere yapıyor, üçüncüde derse almıyorum mesela.	Disiplinli, düzenli
Katılımcı 13: Birbirlerine saygılı olsun.	
Katılımcı 14: Öncelikle kendi işine ve kendine saygı duyacaksın. Sonra karşısındakine ve emeğine saygı duyacaksın.	
Katılımcı 15: Doğru mesafede durdukları sürece problem yok. Kendi mesafelerini onlar zaten belirleyici olmalı.	

Yeni antrenör eğitim sistemi ile ilgili görüşlerin kodlanması Tablo 17’de gösterilmektedir. Katılımcıların genelde antrenörlük yapacak kişilerin en az Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezunu olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bazıları yeni antrenör eğitim sisteminde, geçmiş dönemlerde aldıkları

eğitimlerin bu alanda yeni eğitim sisteminin daha faydalı olacağı görüşlerini bildirmişlerdir (K-1, K-6, K-7, K-8). Bunun yanında verilecek kısa bir eğitim ile yapılacak antrenörlüğün yeterli düzeyde ehliyet sağlamayacağı görüşününüm öne çıktığı tespit edilmiştir. Yeni antrenör eğitiminin ise yetersiz ve karmaşık olduğu ve bu konuda yapılan sınavlarda pilatese özel sorulardan ziyade genel sorular sorulduğu anlaşılmıştır. (K-2, K-4, K-14, K-15) Bunun yanında yapılan bu sınavlara her branştan antrenörler girmekte ve bu nedenle her bir antrenör kendi dalı ile ilgisi olmayan sorular ile karşılaşmaktadır.

Tablo 17. Yeni antrenör eğitim sistemi ile ilgili görüşler

Metin	Kodlar
Katılımcı 1: Doğru bir hamle olarak görüyorum ben.	
Katılımcı 6: Eskisinden daha iyi olacağını düşünüyorum. Öncesi yeterli değildi.	
Katılımcı 7: yalnız, şu anki birazcık daha iyi , ama daha da fazla toparlanabilir.	Doğru ve faydalı bir değişim
Katılımcı 8: Yani bu olay da şöyle ki ilerleme var gibi gözüküyor	
Katılımcı 2: Yani facia bir sistem. Sistem zaten kötüydü, iyice karmaşık hale geldi.	
Katılımcı 4: ...çok bir şey söylemek şey olur ama benim çok hoşuma gitmedi .	Karmaşık ve yetersiz
Katılımcı 14: Yaptılar ama yani çok yeterli değil .	
Katılımcı 15: Yeni antrenör sistemi birazcık karışık ve zor .	
Katılımcı 2: Aynı şekilde bu işin ehli insanların yapmadığını düşünüyorum.	
Katılımcı 3: 15-20 günlük, 1 aylık kurslarla bu işlerin olmayacağına inananlardan biriyim.	Bilgi eksikliği
Katılımcı 14: ...ben pilateste sağlık yönünden bilgisi olmayan birçok insanın pilates yaptırdığını biliyorum ...	
Katılımcı 9: Sadece pilatese yönelik olması... Çünkü biz bir basketbolcunun, voleybolcunun girdiği sınava neden girelim. Ben kendi adıma sadece iki tane kas grubu ile alakalı soru çıktı , onun dışında kas grubu ile alakalı soru dahi çıkmadı.	
Katılımcı 10: ...tüm bütün federasyonları kapsayan bir eğitim, sadece pilates eğitimcilerini değil , fitnessi, boks, işte futbolu...	Sınavlar alakasız
Katılımcı 12: Sadece sorular biraz garipti Çok da eğitmenlerin ihtiyacı olmayan bilgilerle donatılmış .	

Katılımcı 14: Aynı sınava girdiler. ... şimdi bir pilates eğitimcisinin sizce o kadar bilgiyi bilmesine gerek var mı? En azından pilatesin bilgilerinin ayırarak, kişileri ona yönelik çalıştırarak girmeleri daha uygun olmaz mıydı,

Yeni antrenör eğitiminin pilates eğitmenlerinin yeterliliğine ilişkin öngörülerin kodlanması Tablo 18’de yapılmıştır. Yeni antrenör eğitimlerinin genel anlamda pilates eğitmenleri için yetersiz kalacağı düşünülmesi tespit edilmiştir (K-2, K-3). Zira verilen kısa süreli eğitimlere katılanların eğitim sonunda sınavlara kısa bir sürede çalışarak, hatta ezberleyerek belge elde edebildiği ifade edilmiştir. Bu eğitimin de bir eğitmen için yetersiz olduğu ve özellikle antrenman bilgisi olmayan adaylar açısından daha da yetersiz kalacağı ifade edilmiştir.

Bir Kurum tarafından pilates eğitimi almış olan katılımcının, almış olduğu eğitimin süresinin uzun olmasının faydasını gördüğünü değerlendirmiş ve olumlu bulmuştur (K-8). Bu konuda verilen eğitim sürelerinin uzamasının etkili olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 18. Yeni antrenör eğitiminin pilates eğitmenlerinin yeterliliğine ilişkin öngörüler

Metin	Kodlar
Katılımcı 2: bazı kurumların eğitimlerinin yeterli olduğunu düşünmüyorum . Eğer yeterli olsaydı biz şu anda eğitim şirketi falan olamazdık, eğitim veremezdik.	
Katılımcı 3: Yine yeterli olmayacak .	Yetersiz
Katılımcı 10: Tabi ki! Şu an online eğitimlerin kesinlikle yetersiz olduğunu düşünüyorum.	
Katılımcı 15: Şu anda yetersiz görüyorum ama ilerleyen zamanlarda bunun değişeceğine inanıyorum.	
Katılımcı 7: Eğitim sürelerinin uzaması, eğitimi alacak kişi için çok iyidir .	
Katılımcı 8: Ben federasyondan eğitim almadım, özel bir eğitim kurumundan sertifika aldım ve bu süreçte de ben 4-5 ayda eğitim sürecimi tamamladım. Öyle olması çok daha iyi ama devamı da getirilir inşallah.	Daha faydalı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada pilates stüdyo işletmeciliği spor yöneticileri bakış açısıyla incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Ayrıca bu alana yönelik yapılacak çalışmalar açısından çeşitli öneriler getirilmiştir.

Bu araştırmanın, çalışma grubunu İstanbul ilinde çalışma yaşamını idame ettirmekte olan spor yöneticileri oluşturmaktadır. Katılımcılarla yapılan mülakatlarda; araştırmaya katılan spor yöneticilerinin lisans ve lisanüstü düzeyde spor bilimleri eğitimi aldıkları, halen sahada işletme sahibi/yönetici/antrenör olarak özel sektörde ya da kamuda görevlerini icra ettikleri tespit edilmiştir.

Yapılan mülakatlarda, katılımcıların pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik bakış açılarının olumlu olduğu saptanmıştır. Bireysel olarak uygulanan pilates egzersizlerinin grup olarak uygulanan pilates egzersizlerine göre daha faydalı olduğu, bireylerin sağlığına olumlu katkılarda bulunduğu, bilhassa günümüzde çok hızlı bir şekilde yayılarak ticari olarak değerlendirilmeye başlandığı ve işletmeciler açısından keyifli ve huzur veren bir iş olarak görüldüğü sonucuna varılmıştır. Pilates stüdyo işletme sahiplerinin yaptıkları işi karşılaştıkları birçok zorluğa rağmen severek yaptıkları kanısına varılmıştır. Grup olarak uygulanan eğitimlerde kişilerin bireysel ve fiziksel özelliklerinin farklılıkları göz önünde bulundurulmalı ve her bireyin özelliklerine göre eğitimler tasarlanmalıdır.

Katılımcıların pilatese yönelik yasal düzenlemelerin eksikliğini farkında oldukları ve kendi alanlarını da kapsayan yasal düzenlemelere ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Buna ek olarak hangi yasal düzenlemeye tabi olduklarını tam olarak bilmedikleri ancak uymaları gereken yasal prosedürleri farklı kaynaklardan öğrendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda özellikle pilates özelinde bir yönetmelik veya düzenlemeye ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Pilatese yönelik yasal düzenlemeleri kapsayan prosedürlerin oluşturulup dökümanite edilerek ve pilates stüdyoları açılırken ilgili prosedürde belirttiği gibi gerekli belgelerin tamamlanması neticesinde onay verilerek faaliyetine izin verilmesi değerlendirilmelidir.

Pilates stüdyo işletmecilerinin, pilatesin tüm eğitim içeriğine hâkim, ekipmanların kullanımı hakkında bilgili ve yetkin kişiler olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu alanda işletmecilerin, temel sağlık, anatomi ve fizyoloji alanında eğitim almış, bilgili ve gelişime açık eğitmenleri istihdam etmesi hedeflenmelidir.

Pilates stüdyo işletmecilerinin Besyo mezunu ve sporcu geçmişine sahip olmaları ve pilates eğitmenliğinin dışında işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için gerekli anrenörlük belgesine sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Stüdyolarda tecrübeli eğitmenler tarafından, eğitim bilgisi yetersiz olduğu görülen yeni eğitmenlere yönelik geliştirici eğitimler verilmelidir. Bu faaliyetin hayata geçirilmesinin, eğitmenlerin bilgi seviyelerine artış sağlayacağı düşünülmelidir. Stüdyolara normal şartlar altında 4 ayda bir kez yapılan denetimlerin, pandemi sürecinde sıklaştırıldığı ve bu denetimlerde hijyen kurallarına uyulup uyulmadığına bakıldığı tespit edilmiştir. Ancak bazı katılımcılar yapılan denetimlerin her stüdyo açısından eşit periyotlarla yapılmadığını ya da daha az yapıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Bu durumun; stüdyoların sayıca fazla olması ve denetim ekiplerinin bu alana özel ekipler olmadığından kaynaklandığı görüşleri tespit edilmiştir.

Denetim yapan kişilerin bu alanda yetkin kişiler olması gerektiği sıklıkla ifade edilerek pilates ekipmanlarının çalışma prosedürleri, pilates eğitim içeriğini bilen ve işletmecilik konusunda bilgili kişilerce denetleme yapılmasının gerektiği düşünülmelidir.

İşletmecilerin en çok problemle karşılaştığı alanlarda ise kaçak ve ruhsatsız işletmenin sayıca fazla olması, fizibilite çalışması yapmadan işe koyulma, bürokratik engeller, kalifiye insan kaynağının az olması, sakatlık riskinin bulunması ve meslek örgütünün olmaması gibi konuların öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda;

- i. Özellikle kaçak ve ruhsatsız işletmelerin sağlık açısından risk oluşturduğu, sektöre olan güveni sarstığı ve rekabet konusunda dezavantajlar getirdiği sonucuna varılmıştır.
- ii. İşletmelerin ilk kuruluşlarında fizibilite çalışmasının detaylı ve gerektiği gibi yapılmamasının ise ilk yatırım maliyetlerini yükselttiği, bürokratik engelleri arttırdığı ve telafisi olmayabilecek hatalara neden olduğu sonucuna varılmıştır.
- iii. Stüdyoların açılmasında bürokratik engellerin fazla olduğu ve yatırımın hayata geçme süresine uzattığı tespit edilmiştir. Bürokratik olarak ortaya konulan

kriterlerin yerine getirilmesinde zorluklar yaşandığı, bazı kamu kurumları arasındaki kuralların birbirleri ile çeliştiği sonucuna varılmıştır.

- iv. Pilates stüdyolarının sayısının sayıca fazla olmasına karşın bir meslek örgütü, sendika ya da kendilerine özel bir odaya sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu durumun da fiyatların belirlenmesi, sorunların ortak çözüme kavuşturulması, haklarının savunulması gibi hususlarda kayda değer problemlere neden olduğu sonucuna varılmıştır.

Artan kaçak ve ruhsatsız işletmelerin gerek haksız rekabetin önlenmesi ve gerekse de halk sağlığına tehdit oluşturulmasının önüne geçilmesi açısından denetimlerin artırılması düşünülmelidir. Denetimlerde görevli denetçilerden pilates alanında uzman antrenörlük eğitimlerini tamamlamış kişinin bulunmasının mesleki açıdan stüdyolarda istihdam sağlayan eğitmenlerin yeterliliğinin tespiti açısından düşünülmelidir. Diğer yandan uygunsuzlukların tespitinin stüdyo diye tabir edilen yerlere caydırıcı cezaların uygulanması ile haksız rekabetin ve halk sağlığına tehdit oluşturacak önlemlerin alınması gerekmektedir. Stüdyoların çok yönlü denetlenmesi, sektörde istihdam sağlayan kişilerin, uzmanlık alanı kapsamında daha iyi gelişim sağlayacağı düşünülmelidir.

Pilates stüdyo işletmeciliği yapmak isteyen girişimci kadınlar için devlet teşviklerinin olmadığı tespit edilmiştir. Her ne kadar KOSGEB ve İSMEK gibi kuruluşların teşvik verdiğine yönelik görüşler bildirilmiş olsa da bu teşvikler için başvuranlara bu alanda girişim için teşvik verilmediği sonucuna varılmıştır.

KOSGEB ve İSMEK gibi kuruluşların teşviklerini arttırarak bu alanda kadınları girişim için teşvik ederek devlete vergi geliri elde edileceği düşünülmelidir. İşsizliğin önüne geçilmesinde katkı sağlayarak, kaçak ve ruhsatsız işletmelerin önüne geçilerek sektörün itibar kazanacağı değerlendirilmelidir.

Pilates stüdyo işletmeciliğinin rekabet yapısında etkili olan unsurların hijyen, kalite, serbest piyasa koşulları, ucuz iş gücü ve düşük işletme maliyetleri, bölgesel fiyat farklılıkları, sosyal medya reklamları, büyük salonların varlığı ve işletmeler arasındaki mesafeler olduğu tespit edilmiştir.

- i. Rekabet açısından bir işletmenin müşterisine güven vermesi belirli düzeyde bir hizmet kalitesini sunması için özellikle hijyenin önemsendiği pilates stüdyo işletmelerinde en önemli güven unsurunun hijyen olduğu değerlendirilmelidir.
- ii. Piyasada fiyatların serbest bir şekilde belirlendiği bu nedenle işletmeler arasında çok farklı fiyat farkları olabildiği, bu durumun ise işletmelerin bulunduğu bölge, işletme maliyetlerinden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bilhassa düşük ücretle çalıştırılan belgesiz eğitmenler, düşük kiraların ödendiği apartman daireleri gibi faktörler ile maliyet girdilerini düşüren çok sayıda kaçak ve ruhsatsız işletmenin sektörde fiyatlamalar üzerinde olumsuz etki yarattığı değerlendirilebilir.
- iii. Belirli bölgelerdeki işletme sayısının fiyat konusunda rekabeti artırdığı ve işletmelerin çok fazla olması nedeniyle doluluk oranlarına olumsuz etkide bulunduğu ve bu sebeple işletmeler arası mesafelerin düzenlenmesine yönelik çalışmaların yapılması değerlendirilmelidir.

Pilates stüdyo işletmeciliğinde tutundurma ve reklam faaliyetleri konusunda sosyal medya reklamlarının öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu konuda ulaşılmak istenen hedef kitlenin sosyal medya takipçisi olması ve bölgesel reklam vermenin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan en önemli ve etkili reklamın ise verilen hizmet sonucunda memnuniyet yaşayan müşterilerin referansları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca geleneksel olarak el ilanları, sticker ve broşürler, kampanyalar ile de tutundurma ve reklam faaliyetleri yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmecilerin sosyal medya reklamlarına ilave olarak geleneksel reklamlara ve çevrimiçi arama motoru reklamlarına da ağırlık vermesinin kayda değer sonuçlar almalarına neden olacağı düşünülmelidir. Özellikle günümüzde bölgesel olarak verilebilen arama motoru reklamları işletmeleri en ön sıralarda tüketicilerin gözü önüne getirebilmelidir.

Pilates stüdyo zincirlerinin pilatesin ruhuna aykırı bir şekilde özellikle kar odaklı işletildiği, sunulan hizmet kalitesinin bu anlamda yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Stüdyo zincirlerinin bayileşerek büyüdüğü ve bu sayede takibinin de zorlaştığı vurgulanmıştır. Katılımcılar bu stüdyo zincirlerinde istihdam sağlayan eğitmenlerin eğitim bilgilerinin yeterliliğine ek olarak donanımlı eğitmenler tarafından desteklenmesi işletmelerin devamlılığı açısından önemli kriterleri arasında olduğu

düşünülmelidir. Eğitimcilerin bu yönlerini geliştirecek ve ekip ruhunu hissettirecek eğitimlerin belirli aralıklarda uygulanmasının motivasyonlarını arttıracak göz önünde bulundurulmalıdır.

Bunun yanında bu zincirlerin kurumsallaşarak üyelerin (müşterilerin) ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri, isimlerini sektörde duyurabilmeleri ve tutundurabilmeleri bakımından üye sayısının arttıracak kriterlerin gözden geçirilebilmesi değerlendirilmelidir.

Pilates stüdyo işletmeciliğinin bilhassa günümüzde yaşanan pandemi sürecine bağlı olarak alınan önlemler nedeniyle çok zor günler geçirdiği ve birçok işletmenin kapandığı ya da gayri resmi bir biçimde evlere taşındığı ifade edilmiştir. Bu açıdan sektörün günümüzdeki durumunun parlak olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca kontrolsüz bir şekilde ruhsatsız ve kaçak işletmelerin varlığının da sektörde kurallara uygun olarak iş yapan işletmelerin geleceğini tehdit ettiği saptanmıştır.

Çok fazla stüdyonun kontrolsüz bir şekilde açılması ile birlikte genelde hizmet kalitesinin düştüğü sonucuna varılmıştır. Özellikle gerekli yasal prosedürlere göre faaliyetlerine devam eden işletmelerin daha güvenilir ve kalıcı işletmeler olacağı düşünülmelidir.

Fiziksel ve ruhsal açıdan bireylerde gelişim sağlayan pilates egzersizlerinin sağlıklı yaşam biçimini destekleyerek, fiziksel aktivitelerini arttırdığı kişilerin sedanter yaşam tarzından uzaklaştığı, daha düzgün ve dengeli bir duruş sağladığı görüşleri bildirilmiştir. Pilates egzersizlerinin tam konsantre bir biçimde anda kalınarak uygulanmasının bireylerde oluşan zihin dinginliğinin de önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Pilates egzersizlerinin devamlılığının sağlanabilmesinin etkili iletişim kurabilen eğitimciler tarafından olabileceğidir. Bunun yanında bireylerin topluma daha sağlıklı yaşam sürmelerini destekleyecek, mesleğini severek yapan eğitimciler tarafından olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda eğitimcilerin kendilerini devamlı geliştirmelerinin pilatesin ve işletmelerin sürdürülebilirliğini olumlu yönde arttıracaktır.

Pilates eğitimcilerinin öncelikle samimi ama mesafeli kişiler olmaları gerektiği tespit edilmiştir. Bu sayede öğrenciler ile daha disiplinli ve verimli eğitimlerin icra edilebileceğini bildirilmiştir.

Eğitmenlerin samimi, etkili iletişim kurabilen 6zgüveni ve sosyal becerileri yüksek, dış görünüşlerine önem veren, fit bir duruşa sahip bireyler olması işletmelerin hizmet kalitesini de arttıracadığ değerlendirilmelidir.

Pilates 6đrencilerinin ise disiplinli ve stüdyo kurallarına uyan kişiler olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Pilates stüdyo 6đrencilerinin eğitimlerine belirlenen gün ve saatte stüdyonun program akışını bozmadan katılım sağlamaları gerektiği vurgulanmıştır. Stüdyo 6đrencilerinin eğitimlerine düzenli katılım sağlamalarının, pilates egzersizlerinin etkilerinin daha kısa sürede hissedileceği ve düzenli uygulanan eğitimlerin katkılarının olumlu olacadığ değerlendirilmelidir. Eğitmenlerin verdiği komutlara karşılık, uygulanması planlanan egzersizlerin, kontrollü ve tam odaklı bir şekilde anda kalınarak icra edilmesinin 6đrencilerin eğitimlerinin daha verimli olacadığının sonucuna varılmıştır. Zira pilates 6đrencilerinin bu özelliklerinin pilates eğitimi açısından olmazsa olmaz konumunda olduğu düşünölmelidir.

Katılımcıların genelde antrenörlük yapacak kişilerin en az Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezunu olması gerektiğini ifade ettiği ve kısa bir eğitim ile yapılacak antrenörlüğün yeterli düzeyde ehliyet sağlamayacadığı tespit edilmiştir. Yeni antrenör eğitiminin yetersiz ve karmaşık olduğu ve bu konuda yapılan sınavlarda pilatese özel sorulardan ziyade genel sorular sorulduğu anlaşılmıştır. Zira yeni eğitim sisteminde de bu sınavlara her spor dalından antrenörler girmekte ve bu nedenle her bir antrenör kendi dalı ile ilgisi olmayan sorular ile karşılaşmaktadır. Bu durumun uzmanlaşma açısından yetersiz bir sistem doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeni antrenör eğitimlerinin genel anlamda yetersiz kalacadığı, zira kısa süreli eğitimlere katılanların eğitim sonunda sınavlara kısa bir sürede çalışarak ve hatta ezberleyerek belge elde edebildiği tespit edilmiştir. Bu eğitimin de bir eğitmen için yetersiz kalacadığı ve özellikle spor kökenli olmayan adaylar açısından çok yetersiz kalacadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan eski sisteme nazaran eğitim sürelerinin uzamasının daha iyi antrenör yetişmesi açısından faydalı olacadığı da vurgulanmıştır.

Pilates antrenörlerinin eğitiminde yapılan sınavlarda genel spor alanına yönelik sınavlardan daha ziyade pilatese yönelik sınavların yapılmasının uzmanlık düzeyini ve pilatese yönelik bilgi seviyesini arttıracadığı değerlendirilmelidir.

Bu çalışma pilates stüdyo işletmeciliği spor yöneticileri gözünden ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak akademik çalışmalarda pilates stüdyo öğrencilerinin bakış açıları bu alandaki literatüre olumlu katkılar sunacağı değerlendirilmelidir.



KAYNAKÇA

- Allison, G., Kendle, K., Roll, S., Schupelius, J., Scott, Q. and Panizza, J. (1998) The Role of the Diaphragm During Abdominal Hollowing Exercises. *Australian Journal of Physiotherapy*, 44: 95-104.
- Alpers, A. T. (2011). *Everything Pilates*. Simon and Schuster.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., Argan M. (2009) Spor Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bass, M. (2004). *The Complete Classic Pilates Method*. London: Pac Macmillan Ltd.
- Brignell, R. (2009) *The Pilates Handbook (A Young Woman's Guide to Health and Well-Being)*, Rosen Pub Group, New York.
- Byrnes, K., Wu, P. J., & Whillier, S. (2018). Is Pilates an effective rehabilitation tool? A systematic review. *Journal of bodywork and movement therapies*, 22(1), 192-202.
- Caldwell, K., Harrison, M., Adams, M., Triplett, NT. (2009). Effect of Pilates and taiji quan training on self-efficacy, sleep quality, mood, and physical performance of college students. *J Bodyw Mov Ther*. 13(2):155-63.
- Coles K, Tomporowski PD. (2008). Effects of acute exercise on executive processing, short-term and long-term memory. *J Sports Sci*. 26(3):333-44.
- Cruz-Ferreira, A., Fernandes, J., Laranjo, L., Bernardo, L. M. and Silva, A. (2011) Systematic Review of the Effects of Pilates Method of Exercise in Healthy People. *Arch Phys Med Rehabil*, 92: 2071-81.
- Curnow, D., Cobbin, D., Wyndham, J, Boris Choy ST. (2009). Altered motor control, posture and the Pilates method of exercise prescription. *J Bodyw Mov Ther*. 13(1):104-11.
- Davis, K. A. (1994). *Sport management: successful private sector business strategies*. Brown & Benchmark.
- Demirci, N, (1986). *Sporda Yönetim teşkilatlanma ve Organizasyonlar*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Desensi, Joy T., Kelley, Dennie R., Blaton, Mary D. ve Beitel Patricia A. (1990). Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: A Multifaceted Approach. *Journal of Sport Management*, 4: 31-58.
- Doğar, Y. (2019). *Türkiye 'de spor yönetimi*. Genişletilmiş 2. Baskı, Gece Akademi.
- Doğu, G. (2011). Spor Yönetimi ve Organizasyon. İçinde: Ed. Nevzat Mirzeoğlu. *Spor Bilimlerine Giriş*. s.244-268. Ankara: Spor Yayınevi.

- Durdova, I. (2012). Rapid development of sport and sport management of the beginning of the third millennium, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 68, 336-340.
- Efil, İ., (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 13. Baskı, Dora Yayınları, Bursa
- Ekenci, G., & İmamoğlu A.F., (2002). *Spor işletmeciliği*. 1. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdemli, A. (2000). Spor felsefesi nedir? 1. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi 26-27 Mayıs 2000 Bildiriler*. Sporda psiko-sosyal alanlar/spor yönetimi bilimleri. 1. Baskı, s.16-11, Sim Matbaacılık, Ankara.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Fernandez, M. (2014). *Nature and perfect posture*. Bandung: Svarga Holistic Center.
- Fişek, K., (2003). *Spor Yönetimi*. Ankara: YGS Yayınları.
- Friedman P., Eisen G., Miller, WJ. (1980). *The Pilates Method of Physical and Mental Conditioning*, Doubleday and Company, New York
- Gallagher, S., Kryzanowska, R. (2000). *The Joseph H. Pilates Archive Collection*. Bain Bridge Books, Philadelphia.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon "çağdaş sistemler ve yaklaşımlar"*. 2. Baskı, İstanbul, Seçkin Yayıncılık,
- Gümüş, M. (2012). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyonları*. 1. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Helvacı, M. (2007). Türkiye'de Avrupa Birliği Sürecine Uygun Olarak Yürütülen Spor Alanındaki Hukuki ve Kurumsal Değişikliklere İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Herman, E. (2002). *A Pilates Primer, Pilates For Dummies* (Herman, E.) Wiley Publishing, Canada.
- Hodges, P. W., Gandevia, S. C. and Richardson, C. A. (1997) Contractions of Specific Abdominal Muscles in Postural Tasks Are Affected by Respiratory Maneuvers. *Journal of Applied Physiology*, 83(3): 753-760.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Isacowitz, R. and Clippinger, K. (2011) *Six Key Principles of Pilates, Pilates Anatomy*, Human Kinetics, USA.

- İmamoğlu, AF. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1, 22-33.
- Jones, D. F., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining sport management programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77-91.
- Karter, K. (2004). *Pilates Lite: Easy Exercise to lose weight and tone up*, Fair Winds Press, Gloucester, Massachusetts. USA.
- Kloubec, J. (2010) Pilates for Improvement of Muscle Endurance, Flexibility, Balance, and Posture. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 24: 661-67.
- Kloubec, J. (2011) Pilates: How Does it Work and Who Needs It? *Muscles, Ligaments and Tendons Journal*, 1(2): 61-66.
- Kloubec, J. and Banks, A. B. (2013) Pilates and Physical Education: A Natural Fit. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 75(4): 34-37.
- Krotee, L. March ve Buche, Charkes A. (2007). *Spor Yönetimi*. Ed. Hasan Kasap, Ümit Kesim. İstanbul: Spor Bilimleri Derneği adına Beyaz Yayınları.
- Lange, C., Unnithan, V., Larkam, E. and Latta, P. M. (2000) Maximizing the Benefits of Pilates-Inspired Exercise for Learning Functional Motor Skills. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 4(2): 99-108.
- Latey, P. (2001). The Pilates method: history and philosophy. *Journal of bodywork and movement therapies*, 5(4), 275-282.
- Latey, P. (2002). Updating the principles of the Pilates method-part 2. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 6, 94-101.
- Levi, S. (2020). *When The Time Comes: ideas to prepare your Pilates studio to re-open after COVID-19*, April 20, 2020, Pilates Method Alliance, https://pilatesmethodalliance.org/Shared_Content/PMA-Blog/Business/When_The_Time_Comes_ideas_to_prepare_your_Pilates_studio.aspx [Erişim tarihi: 12 Mayıs 2020].
- Liekens, B. (1997). *The Pilates Studio Teacher Training Manual*. Part IFBasic/Intermediate. The Pilates Studio, New York, NY.
- Matty, D., & Burdell, K. (2006). *Pilates the authentic way*. Australia: Hinkle Pty Ltd Books.
- McGee, J. V., Prusak, L., & Pyburn, P. J. (1993). *Managing information strategically: Increase your company's competitiveness and efficiency by using information as a strategic tool*, Vol. 1. John Wiley & Sons.
- Meier, R. (2005). *The Six Elements of Pilates, Pilates-Improve Your Well-Being*, (Rosendahl, H.E.), Meyer & Meyer Verlag, Germany.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi* (S. AkbabaAltun & A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.

- Mirzeoğlu, N. (Ed.), (2003). *Spor Bilimlerine Giriş*, Ankara: Bağırgan Yayınevi.
- Muscolino, J. E., & Cipriani, S. (2004). Pilates and the “powerhouse” —I. *Journal of bodywork and movement therapies*, 8(1), 15-24.
- Nora, S. J. (2004). *Türkiye Pilates Eğitmenliği Eğitim Manueli*. Balanced Body University,
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve organizasyon-I*. (Ed: Koparal C), 1.Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1534, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara, Pana Ofset.
- Page, P. (2010). *Art and Practice of Pilates, Pilates Illustrated*, Human Kinetics, USA.
- Parks, J. B., Quarterman, J., Thibault, L. (2013) Çağdaş Spor Yönetimi. İçinde: Çev. Ed. Doğu, G., Sevimli, D., Durusoy, E.A., *Spor Yönetimine Giriş*. S.6-30. Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Pedersen, P., Thibault, L. (2014). *Contemporary Sport Management* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pilates, J.H., Miller, W., (1945). *Pilates’ Return to Life through Contrology*. Incline Village, NV, Presentation Dynamics (reprinted in 1998).
- Pilates Method Alliance ve Pilates Antime, (2016). *The 2016 Pilates in America Study*, <https://breathe.edu.au/wp-content/uploads/2018/08/Pilates-in-America-Study-Final-10-13-171.pdf> [Erişim tarihi: 10 Eylül 2020].
- Pilates Alliance (t.y.). *Operating Procedures For Your Pilates Studio* <http://www.pilates.org.au/wp-content/uploads/4.OperatingProcedures.pdf> [Erişim tarihi: 10 Aralık 2020].
- Pitts, B.G., Stotlar, D.K. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (3rd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Ramazanoğlu, F., Karahüseyinoğlu, M.F., Demirel, E. T., Ramazanoğlu, M.O., ve Altungül, O. (2005). Sporun Toplumsal Boyutlarının Değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. 3(3). 153-157.
- Rydeard, R., Leger, A., Smith, D. (2006). Pilates-based therapeutic exercise: effect on subjects with nonspecific chronic low back pain and functional disability: a randomized controlled trial. *J Orthop Sports Phys Ther*. 36(7):472-84.
- Sağlam, Y. ve Kanadlı, S. (2019). *Nitel Veri Analizinde Kodlama*, Ankara: Pegem Akademi.
- Segal, N. A., Hein, J. and Basford, J. R. (2004) The Effects of Pilates Training on Flexibility and Body Composition: An Observational Study. *Arch Phys Med Rehabil.*, 85: 1977-81

- Selby, A. (2002). *Pilates for Pregnancy*. Thorsons, London.
- Shedden, M., Len, K. (2006). Pilates Exercise a research-based review. *Basket Review Journal Dance Medicine & Science*, 10: 03-04
- Siler, B. (2000). *The Pilates Body*. Broadway Books, New York, NY
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports management: A guide to professional practice*. Allen & Unwin.
- Sunay, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitim. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 3(1): 24-28.
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, Günay Ofset,
- Tanrıverdi, H. (2012), Spor ahlakı ve şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 1071-1093.
- Tomporowski, PD. (2003). Effects of acute bouts of exercise on cognition. *Acta Psychol (Amst)*. 112(3):297-324.
- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Türkiye Jimnastik Fedresayonu, (2009). *Pilates Eğitimliği Talimatı*, 06 Temmuz 2009,
<https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Pilates%20Egitmenligi%20Talim.pdf> [Erişim tarihi: 12 Ağustos 2020].
- Watt, David C. (2003). *Sports Managment and Administration*. Routlodge Group.
- Winsor, M. (1999). *The Pilates Powerhouse*. Perseus Books, Cambridge, MA.
- Yetim, A. A. (2005). *Sosyoloji ve Spor*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Yetim, A.A., & Şenel, Ö., (2001). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, *Milli Eğitim Dergisi*, 40 (150), Ankara: MEB Yayınları.

EKLER

Ek-1: Mülakat Formu

İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde devam etmekte olduğum yüksek lisans eğitimim kapsamında "Pilates Stüdyo İşletmeciliğinin Spor Yöneticileri Bakış Açısından İncelenmesi" başlığında tez çalışması yapmaktayım. Bu bağlamda kapsamında tarafınıza pilates stüdyo işletmeciliğine yönelik size bu formda belirtilen sorular sorulacaktır. Bahse konu sorulara verilen cevaplar yalnızca bu tez kapsamında kullanılacak kimlik ve işletme bilgileriniz kesinlikle üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır.

Görüşme Tarihi:

Görüşme Yapılan Yer:

Görüşülen Kişi:

Süresi :

Görüşme

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

Mezun Olduğunuz Alan:

Çalıştığınız Kurum:

Göreviniz

İş Tecrübeniz:Yıl

Yöneticilik Tecrübeniz:Yıl

EK-2 MÜLAKAT SORULARI

1. Pilates stüdyo işletmeciliği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Pilates stüdyo işletmecilerinin yetkinlikleri neler olmalıdır?
3. Pilates stüdyo işletmeciliğine özel yasal düzenlemeler var mıdır? Bu düzenlemeler hakkındaki görüşlerinizi anlatır mısınız?
4. Pilates stüdyolarının denetim süreçleri hakkındaki değerlendirmeleriniz nelerdir?
5. Pilates stüdyolarını denetlemekle görevli bireylerin yetkinlikleri neler olmalıdır, bu yöndeki görüşlerinizden bahseder misiniz?
6. Pilates stüdyo işletmeciliğinde karşılaşılan zorluklar nelerdir?
7. Pilates stüdyo işletmeciliği yapmak isteyen girişimci kadınlar için devlet teşvikleri var mıdır? tavsiyeleriniz nelerdir?
8. Pilates stüdyo işletmeciliğinin rekabet yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?
9. Pilates sektöründe reklam ve tutundurma faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin görüşleriniz nelerdir? Paylaşabilir misiniz?
10. Sektörde isim yapmış stüdyo zincirleri için düşünceleriniz nelerdir? Zincirleşmenin avantaj ve dezavantajlarını açıklayabilir misiniz?
11. Ülkemizde pilates stüdyo işletmeciliğinin şimdiki durumu ve geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
12. Sağlık ve spor ekseninde pilatesi nasıl konumlandırırınız?
13. Pilates eğitimcilerinin kişisel duruşları ve etiği nasıl olmalıdır?
14. Pilates öğrencisinin kişisel duruşu ve etiği nasıl olmalıdır?
15. Ülkemizde yeni antrenör eğitim sistemi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Yeni antrenör eğitiminin pilates eğitmenlerinin yeterliliğine ilişkin öngörüleriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Ergül GEDİK

Doğum yeri: Beykoz / İstanbul

Mezuniyet: 2012- Anadolu Üniversitesi/ İktisat Fakültesi /İktisat Bölümü

2019- Anadolu Üniversitesi/ Önlisans /Spor Yönetimi

Yabancı Dil: İngilizce- İyi

Sertifikalar: Uluslararası Pilates Federasyonu/ Pilates Matwork

2016

Uluslararası Pilates Federasyonu/ Reformer -1

2016

Uluslararası Pilates Federasyonu/ / Reformer -2

2016

Uluslararası Pilates Federasyonu/ / Reformer -3

2016

Uluslararası Pilates Federasyonu/ / Cadillac-1

2016

Türkiye Cimnastik Federasyonu /1.Kademe Pilates Antrenörlük

2018

Türkiye Cimnastik Federasyonu / Pilates Gelişim Semineri

2021

Gençlik ve Spor Bakanlığı / Antrenör Temel Eğitimi 2.Kademe

2020

Baps Academy/Hamilelik ve Pilates

2017 yılında Body Therapy Pilates adı altında kurmuş olduğum Pilates stüdyosunun işletmeciliğinin yanında aktif olarak pilates eğitmenliğine de devam etmekteyim.

