

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**  
**SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**FITNESS SEKTÖRÜNDEKİ FARKLI YATIRIM**  
**MODELLERİNİN**  
**YÖNETİM ORGANİZASYONLARININ**  
**İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Emre DÜZGÜN**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**  
**SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**FITNESS SEKTÖRÜNDEKİ FARKLI YATIRIM**  
**MODELLERİNİN**  
**YÖNETİM ORGANİZASYONLARININ**  
**İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Emre DÜZGÜN**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN**

**İSTANBUL, 2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ANTRENÖR EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**  
**SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Tezin Adı: Fitness Sektöründeki Farklı Yatırım Modellerinin Yönetim Organizasyonlarının İncelenmesi  
Öğrencinin Adı Soyadı: Emre DÜZGÜN  
Tez Teslim Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.



Prof. Dr. Hasan YETİM  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

-----

Unvan, Adı ve SOYADI

Üye

-----

Unvan, Adı ve SOYADI

Üye

-----

Unvan, Adı ve SOYADI

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazıma kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez çalışması sırasında faydalandığım diğer tüm bilgi ve yorumlara da kaynak gösterdiğimi beyan ederim.



Emre DÜZGÜN

## **TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI**

“Fitness Sektöründe Farklı Yatırım Modellerinin Yönetim Organizasyonlarının İncelenmesi” adlı Yüksek Lisans/Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**

**Emre DÜZGÜN**

**Danışman**

**Doç. Dr. Kubilay Çimen**

**Enstitü Yetkilisi**

**İmza**

## ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında fitness sektörü, her geçen gün daha büyük bir ivme ile büyümekte ve farklı yapı ve donanımdaki merkezlerde insanlara hizmet sunulmaktadır. İnsanlar, kendilerini fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak iyi hissetmek için fitness merkezlerinde geçirdikleri süreleri her geçen gün artırmaktadırlar. Bu durum, bireylerin sağlıklı yapıdaki kişiler olmalarına yardımcı olurken, toplumların da birlikte ve mutlu yaşama kültürlerine hizmet etmektedir.

Türkiye’de fitness sektörü, genç ve dinamik nüfus yapımıza da bağlı olarak, dünya ortalamasının üzerinde bir büyüme performansı sergilemektedir. İnşaat, turizm gibi sektörler de, fitness sektörünün büyümesinde katalizör vazifesi görmekte ve sektör her geçen gün hizmet çeşitliliğini artırmaktadır.

Yapılan çalışmada, fitness sektörünün gelişimi ile Türkiye’deki farklı yatırım modellerinin yönetim ve organizasyonları incelenmiştir. Çalışma, yirmi yıla yakın emek verdiği sektörde, fitness işletmelerinin iç yapısına ışık tutacak nitelikte teknik bilgiler ile donatılmış ve sektöre yatırım yapmayı planlayan yatırımcılar için de rehber niteliği taşımayı hedeflemiştir.

Tez çalışmam sürecinde, benden ilgisi esirgemeyip her daim motivasyonumu yüksekte tutmamı sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN hocam başta olmak üzere, İstanbul Gelişim Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı Sayın Abdulkadir GAYRETLİ, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu kıymetli öğretim görevlileri ve idari personellerine ve Eskişehir Teknik Üniversitesi’nden kıymetli spor bilimci dostum Araştırma Görevlisi Sayın Ümit Can BÜYÜKAKGÜL hocama teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamı, ilk ve orta öğretim çağında ders dinlemek yerine top peşinde koştuğum için, her veli toplantısından eve gözü yaşlı dönen biricik annem Hatice DÜZGÜN ve mükemmel bir aile reisi olan sevgili babam Orhan DÜZGÜN’ e armağan ederim.

## ÖZET

### FITNESS SEKTÖRÜNDEKİ FARKLI YATIRIM MODELLERİNİN YÖNETİM ORGANİZASYONLARININ İNCELENMESİ

Emre Düzgün

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kubilay Çimen

Ocak 2019, 58 Sayfa

Bu tezin amacı; Türkiye’de fitness sektöründeki farklı yatırım modellerinin yönetim ve organizasyonlarının karşılaştırılarak incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte var olmuş ya da hala var durumları olduğu şekliyle betimlemeye çalışan yaklaşımlardır. Araştırmada üç farklı işletme modeli üzerinde karşılaştırmalı analiz yapılmıştır. Üç farklı organizasyon şeması üzerinden, en geniş kapsamlı olan kurumsal firma organizasyonunda, tüm departmanlar ayrı ayrı incelenmiştir. Elde edilen tüm bilgiler karşılaştırılarak farklılıklar, eksiklikler, örgüt yapıları ve hiyerarşik düzen ortaya konularak uygun öneriler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye’de fitness sektöründe uygulanan yatırım modelleri yönetsel ve sunulan hizmet açısından birçok konuda benzerlikler taşımasına rağmen farklı nitelikler barındırdığı, artan çeşitliliğin yönetilmesi gereken yeni süreçleri ortaya çıkardığı saptanmıştır. Ek olarak işletmeler arasındaki operasyonel farklılıklar maddeler halinde aktarılmış ve işletmede verilecek hizmetlerin sayısı ile içeriğinin yatırım modelinin şeklini belirleyeceği düşüncesinden hareketle değerlendirmeler yapılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Fitness sektörü, yatırım modelleri, organizasyon yapısı



## ABSTRACT

### ANALYSIS OF MANAGEMENT ORGANIZATIONS OF DIFFERENT INVESTMENT MODELS IN FITNESS INDUSTRY

Emre Düzgün

Coaching Education Department  
Motion and Training Science

Thesis advisor: Doç. Dr. Kubilay Çimen

January 2019, 58 pages

The aim of this thesis is to analyse management organizations of different investment models for fitness industry in Turkey by comparing them. The quantitative method of literature scan was used to collect data. Literature scan method helps to describe situations that is the past or in present. In this study, three different business models were compared. Based on the widest organization model, every department were analysed one by one. In light of data gathered from study, some implications were made by defining the differences, shortcomings, hierarchy and organizational structures. As a result of the study, even if the management and services of investment models for fitness industry in Turkey are almost similar but they have different properties so that the need of managing differences has lead to new processes for the industry. Additionally, operational differences among businesses listed and contributons were made based on the number and content of services for each investment model.

**Keywords:** Fitness industry, investment models, organizational structure

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	
ONAY SAYFASI.....	
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	iii
TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.2 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	2
1.3 ÇALIŞMANIN HİPOTEZİ.....	2
1.4 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI.....	2
1.5 ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI.....	2
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1 FITNES KAVRAMI.....	3
2.1.1 Kavram Olarak Fitness.....	3
2.1.2 Fitnessin İnsan hayatına etkileri.....	4
2.2 FITNESS KAVRAMININ SEKTÖRLEŞMESİ.....	5
2.2.1 Sağlık ve Spor Sektörü.....	5
2.2.2 Ulusal ve Küresel Açıdan Fitness Sektörü.....	6
2.2.3 İşletme Olarak Fitness Merkezleri.....	10
2.2.3.1 Fitness işletmelerinde yönetim ve organizasyon.....	10
2.2.3.2 Fitness işletmelerinde fiziksel yapı ve donanım.....	11
2.2.3.3 Fitness işletmelerinde dönemsel stratejiler.....	11
2.2.3.4 Fitness işletmelerinde halkla ilişkiler.....	12
2.2.3.5 Fitness işletmelerinde matbu evraklar.....	14
2.2.3.6 Fitness işletmelerinde dijitalleşme.....	18

<b>2.3 FITNESS İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Fitness İşletmelerinde İş Analizi ve İş Tanımı .....	19
2.3.2 Fitness İşletmelerinde Personel Nitelikleri ve Seçimi.....	19
2.3.3 Fitness İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim .....	20
2.3.4 Fitness İşletmelerinde Verimlilik .....	21
<b>2.4 TÜRKİYE'DE FITNESS İŞLETMELERİ, UYGULANAN YATIRIM</b>	
<b>MODELLERİ ve YÖNETSEL SÜREÇLERİ .....</b>	<b>22</b>
2.4.1 Türkiye'de Fitness İşletmelerinin Hizmete Başlama Süreci.....	22
2.4.2 Türkiye ve Avrupa'da Spor Yatırımlarının İşletmeler Açısından	
Değerlendirilmesi.....	26
<b>2.5 TÜRKİYE'DE FITNESS İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YATIRIM</b>	
<b>MODELLERİ ve YÖNETSEL SÜREÇLERİ .....</b>	<b>27</b>
2.5.1 Türkiye'deki Fitness İşletmelerinde Uygulanan Yatırım Modellerinde	
Yetki ve Sorumluluklar .....	30
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>44</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>45</b>
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>47</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>50</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>59</b>
Ek A.1 Öneri ve İstek Formu .....	59
Ek A.2 Kurum İçi İletişim Formu .....	60
Ek A.3 Hatırlatma Kartı.....	61
Ek A.4 Günlük Randevular Listesi.....	62
Ek A.5 Günlük Gelen Misafirler Listesi.....	63
Ek A.6 Özel Hizmet Formu .....	64
Ek A.7 Özel Hizmetler Fiyat Listesi .....	65
Ek A.8 İstek Ve İhtiyaç Analiz Formu .....	66
Ek A.9 Vücut Analiz Rezervasyon Formu .....	67
Ek A.10 İlk Egzersiz Rezervasyon Listesi .....	68
Ek A.11 Grup Dersleri Çizelgesi .....	69
Ek A.12 Antrenman Program Kartı.....	70
Ek A.13 Üyelik Sözleşmesi .....	71
Ek A.14 Tesis Kullanım Kılavuzu.....	72
Ek A.15 Üyelik Kartı.....	73

<b>Ek A.16 Üye Referans Formu .....</b>	<b>74</b>
<b>Ek A.17 Kayıp Eşya Tutanak Formu .....</b>	<b>75</b>
<b>Ek A.18 Kayıp Eşya Bilgi Formu .....</b>	<b>76</b>
<b>Ek A.19 Üyelik Dondurma ve İptal Formu.....</b>	<b>77</b>
<b>Ek A.20 Antetli Kağıt ve Zarf .....</b>	<b>78</b>
<b>Ek A.21 İş Başvuru Formu .....</b>	<b>79</b>
<b>Ek A.22 Yıllık İzin Formu .....</b>	<b>80</b>
<b>Ek A.23 Tediye Makbuzu .....</b>	<b>81</b>
<b>Ek A.24 Fatura .....</b>	<b>82</b>
<b>Ek A.25 Gider Pusulası .....</b>	<b>83</b>
<b>Ek A.26 Personel Özlük Dosyası .....</b>	<b>84</b>
<b>Ek A.27 Kartvizit.....</b>	<b>85</b>
<b>Ek A.28 Araç Etiketi .....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>87</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Dünya Genelinde 2009-2017 Yılları Arasında Sağlık ve Fitness Kulüplerin Üye Sayıları(Milyon Bazında) .....	7
Şekil 2.2. Fitness ve Sağlık Sektöründe Avrupa Ülkelerine İlişkin Pazar Paylarının Dağılımı (Milyar Avro) .....	8
Şekil 2.3. Fitness ve Sağlık Sektöründe Avrupa Ülkelerine İlişkin Pazar Paylarının Dağılımı (Milyon Avro) .....	9
Şekil 2.4. Kurumsal Fitness İşletmelerindeki Yatırım Modeline İlişkin Organizasyon Şeması .....	28
Şekil 2.5. Münferit Fitness İşletmelerindeki Yatırım Modeline İlişkin Organizasyon Şeması .....	29
Şekil 2.6. Yerel Yönetim Tarafından Desteklenen Yatırım Modeline İlişkin Organizasyon Şeması .....	30

## KISALTMALAR

**GSB:** Gençlik ve Spor Bakanlığı

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**SBF:** Spor Bilimleri Fakültesi

**SHGM:** Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında spor, büyük kitlelere ulaşmış ve endüstriyel bir hal almıştır. Sporun kitlelere yayılmasında önemli etkenlerden biri tüm dünyadaki sağlıklı yaşam merkezleri olarak adlandırabileceğimiz fitness merkezleridir. Yaygınlaşan fitness merkezleri ülkelerin spor kültürlerinin oluşmasında büyük rol oynamaktadır. Spor kültürünün gelişmiş olduğu ülkelerde, sağlıklı yaşam algısı da bu oranda yüksektir.

Her geçen gün, küreselleşen dünyada bireylerin sağlıklı yaşam üzerine algıları derinleşmektedir. Sağlıklı yaşam, bireylerin günlük işlerini yerine getirirken karşılaştığı zorlukları kolaylıkla aşabilecek fiziksel ve ruhsal yeterliliğe sahip olmasıdır. Bu fiziksel ve ruhsal yeterliliğin oluşmasında ve gelişmesinde fitness merkezleri önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde fitness merkezlerinin yürüttüğü faaliyetler de ayrı bir önem arz etmektedir.

Türkiye’de, özellikle büyük şehirlerde, rekreatif alanların fiziksel ve yönetsel açıdan yetersizliği bireylerin devamlı olarak fiziksel aktivite yapamamalarına neden olmaktadır. Bilindiği üzere fiziksel aktivitelerin sürekliliği sağlıklı yaşam için vazgeçilmez bir koşuldur. Bu koşulu yerine getirmeden toplumsal olarak da sağlıklı bir yaşamdan söz etmek zor olacaktır.

Hem bireysel hem de toplumsal açıdan bu denli önemli bir olgunun sürdürülmesinde ve yönetilmesinde çeşitli organizasyonların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de bu durum Anayasa’da 59. madde ile açıkça belirtilmektedir. Ancak spora yapılacak yatırımların sadece kamu destekli olmasını beklemek arzulanan sağlıklı yaşam algısının oluşmasında yetersiz kalacaktır. Bu yüzden gerçek ya da tüzel kişiler tarafından açılacak fitness işletmelerine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren fitness işletmeleri çeşitli yatırım modelleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yatırım modellerinde, birbirinden farklı organizasyon yapılarının olduğu görülmektedir. Bu organizasyon yapıları incelendiğinde yönetsel açıdan benzerlikler olduğu kadar, farklılıklar da göze çarpmaktadır. Bu sebeple, Türkiye’de fitness sektöründeki bütün yatırım modellerinin karşılaştırılması ve yapılacak

yatırımlara rehberlik edecek bir taslağın oluşturulması gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.1 ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki fitness işletmeleri yatırım modellerinin hem kendi aralarında hem de bir yurtdışı örneği ile karşılaştırılıp yapılacak yatırımlara rehberlik edecek bir taslağın oluşturulmasıdır.

### **1.2 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

İlgili literatür incelendiğinde fitness sektörüne yapılacak yatırımlar için süreci ve yönetim organizasyon aşamalarını kolaylaştıracak bir taslağın ya da bütün süreçlerden bahseden bir yönetmeliğin olmadığı görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmadan elde edilecek sonuçlar hem akademik hem de sektörel açıdan önem arz etmektedir.

### **1.3 ÇALIŞMANIN HİPOTEZİ**

Türkiye'de fitness sektörüne yapılacak yatırımların başarıyla sürdürülebilmesi için bütün yatırım modellerine ilişkin bir yönetim organizasyon taslağına ihtiyaç vardır.

### **1.4 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada bahsedilen farklı yatırım modellerine ilişkin yönetim organizasyon şemaları ulaşılabilir oldukları için referans alınmıştır. Bunların dışında kalan diğer yönetim organizasyon şemaları ve yurtdışındaki diğer örnekleri bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

### **1.5 ÇALIŞMANIN VARSAYIMLAR**

Sektörde öncü olan kurum ve kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ve yönetim organizasyon şemalarının belirtilen işletme amaçları doğrultusunda kullanıldığı ve var olan fitness işletmelerinin performanslarının bu sebeplerle oluştuğu varsayılmış, diğer unsurlar araştırmaya katılmamıştır.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1 FITNESS KAVRAMI

#### 2.1.1 Kavram Olarak Fitness

Günümüz toplumunda sürekli değişen yaşam koşullarının bireylerin günlük hayatlarının kalitesine etki ettiği herkes tarafından kabul görmüş yadsınamaz bir gerçektir. Uzayan çalışma saatleri, trafikte geçen uzun süreler, teknolojik gelişmelere ayak uydurma kaygısı, bireyler arası iletişimin azlığı, daha az hareketli bir yaşam tarzı, doğada geçirilen zamandaki azalma gibi birçok olgu insanların, özellikle büyük şehirlerde yaşayanların günlük hayatta deneyimledikleri stresi arttırmaktadır. Bireyler stres yaratan bu olgulardan uzak durmak, hem zihinsel hem de bedensel olarak stresin etkilerini azaltmak için çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Bu amaçla yapılan aktivitelerin en önemlilerinden biri fitness merkezlerine gitmektir. Amerika ve Kanada'daki 30 binden fazla fitness merkezi ve 2017 yılında sağladıkları 30 milyar dolardan fazla gelir de, bu durumu doğrular niteliktedir (Statista 2017a).

Fitness kavramı bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal durumları ile ilgili olmasının yanı sıra, modern toplumda bireylerin ekonomik, sosyal ve kültürel birikimlerini de ifade etmektedir. "Beden Sermayesi" olarak ifade edilen bu durum (Bourdieu 1984, s.152; Wacquant 1995, s. 65) bireylerin sahip oldukları fiziksel özellikleri, etkileycilik seviyeleri ve dış görünüşlerinin ekonomik, sosyal ve kültürel formlardaki birikimlere dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde fitness kavramı "fiziksel uygunluk" ifadesinden daha derin bir kavram olarak kabul edilebilir (Hutson 2013). Bireylerin günlük hayatlarına bu denli etki eden fitness kavramının bireylerin fitness etkinliklerinin toplamından daha geniş bir yelpazede değerlendirilmesi gerekebilir. Özetle fitness kavramı bireylerin hem fiziksel, hem ruhsal sağlıkları hem de toplumsal yaşantıları ile ilgilidir ve fitness sektöründeki hizmetler bu eksen doğrultusunda değerlendirilmelidir.

Uluslararası, yoğun ve ticari bir iş kolu haline dönüşen fitness sektörünün modern temellerinin 19. yüzyılın başında atıldığı söylenebilir. 1800'lü yılların sonlarına doğru

sirklerde gösteri yapan güçlü ve kaslı adamların performansları bireyleri kas geliştirmeye ilgili hale getirmiştir (Kimmel 1996). Bu modern akımın temelleri ABD’de atılmış olsa da Almanya, İsveç ve Danimarka’daki bilim adamlarının beden eğitimi ve beden kültürüne yönelik, başarılı cimnastikçilerden esinlenerek yaptıkları yoğun çalışmalar, fitness kültürünün batıya kaymasına zemin hazırlamıştır (Andreasson and Johansson 2014). Bu dönemde bireylerin sağlıkları ve vücutları ile ilgili kaygıları ve her şeyin üstesinden gelebilecek erkek vücutlarına sahip olma ihtiyacı fitness sektörünün endüstrileşmesine destek olmuştur. Öyle ki, Almanya, İtalya ve Sovyetler Birliği gibi totaliter ülkelerde spor ve beden kültürü sadece aristokrasinin değil işçi sınıfının da önceliği haline gelmiştir (Grant 2013).

Sağlık ve beden kültürü ile ilgili hareketlerin modernizasyonu ve endüstrileşmesi fitness hizmeti kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Buna bağlı olarak fitness hizmeti sunan yerlerin sayısı artmış, buralarda verilen hizmetin içeriği değişmiştir. 2017 yılı itibariyle ABD’de 36 bin fitness merkezi ve bu merkezlere üye yaklaşık 61 milyon birey bulunmaktadır (Statista, 2017b). Bu büyüklükteki bir pazarın tüketicilerine farklı ortamlarda sunduğu çeşitli hizmet ve donanım seçeneklerinden söz edilebilir. Ağırlık ve egzersiz aletleri, hamam, sauna ve masaj gibi güzellik hizmetleri, pilates, yoga, spinning gibi grup aktiviteleri, kişisel antrenörlük hizmetleri, sporcu sağlığına ve yüksek performansa yönelik yiyecek ve içecekler, sporlara özgü kıyafet ve ekipmanlar fitness pazarının tüketicilerine sunduğu hizmet ve donanım seçenekleri arasından ilk akla gelenler olarak sıralanmaktadır (MarketLine Industry Profile 2017).

### **2.1.2 Fitnessin İnsan Hayatına Etkileri**

Türkçe’ye fiziksel uygunluk olarak çevrilmiş fitness kavramı bireylerin mutlu ve sağlıklı kalabilmek için kas kuvvetini çeşitli doğal hareketler yoluyla kullanmasını ifade eder (Michaud vd. 1999). Fiziksel etkinliklerin meydana getirdiği baskı ve ihtiyaçlara karşı vücudun sergilediği direnç (Maud and Foster 1995) olarak tanımlanabilecek fitness kavramı bireylerin sağlıkla ilgili sorunlarını ya ortadan kaldırmak ya da oluşmadan önlemek için gösterilen çabaların toplamıdır (Howley and Franks 1986, ss. 4). Sportif antrenman temelinde bireylerin ruhsal ve fiziksel açıdan iyi olmasını hedefleyen fitness aktiviteleri, bireylerin fiziksel dayanıklılıklarının seviyesini anlatmaya yarayan bir kavramdır (Karatosun 2006). İlgili alan yazılarında yer alan bu

tanımlamalardan yola çıkarsak, fitness kavramının sadece fiziksel etkilerinin olmadığı, bunun yanı sıra ruhsal etkilerinin de olduğu söylenebilir. Bu yüzden fitness etkinliklerinin tek bir açıdan değerlendirilmesi (fiziksel ya da ruhsal) hem etkinliği yapan hem de etkinliğin yapılmasında yardımcı rol oynayanlar açısından yanlış olacaktır.

Düzenli olarak fitness egzersizleri yapmak hastalanma riskini azalttığı gibi, daha enerjik olmaya ve psikolojik olarak daha iyi hissetmeye de yardımcı olmaktadır. Bu etkilerinin yanı sıra fitness egzersizleri bireye esneklik, dayanıklılık ve kuvvet de kazandırır. Düzenli fitness egzersizleri sonucunda elde edilen fiziksel görünüm, bireylerin yaşam kalitesini de doğrudan etkileyecektir (Taşer 2004, s. 48).

Hem fiziksel hem de ruhsal etkileri olduğundan bahsedilen fitness etkinliklerinin bireylerde yarattığı olumlu etkiler şu şekilde özetlenebilir;

- Erken ölüm riskini azaltır,
- Kalp ve damar hastalıklarına yakalanma riskini azaltır,
- Diyabetin gelişmesini engeller,
- Kan basıncını dengeler,
- Kolon kanseri riskini azaltır,
- İskelet ve kas sisteminin sağlığını korur,
- Yaşlılığın etkilerini geciktirir,
- Depresyon ve kaygıyı azaltır,
- Psikolojik olarak iyi olma durumunu sağlar (Özer 2006, s. 32).

## **2.2 FITNESS KAVRAMININ SEKTÖRLEŞMESİ**

### **2.2.1 Sağlık ve Spor Sektörü**

Sanayi devrimini takiben başlayan otomasyon, daha fazla üretimi beraberinde getirmiştir. Bu durum zaman içerisinde çalışma saatlerinin azalmasına sebep olmuş, bununla birlikte bireylerin boş zaman ihtiyaçları da artmıştır. Bireylerin farklı uğraşlara ve tecrübelerine yönelmesine ön ayak olan bu durum spor faaliyetlerine katılımı da olumu

anlamda etkilemiş ve sporun önceki zamanlara kıyasla bireylerin hayatlarına daha fazla girmesine olanak sağlamıştır. Aktif ya da pasif olarak meydana gelen spor aktivitelerine katılım, günden güne ilgi duyulan ve her zaman ön planda olan bir olgu haline gelmiştir (Mclean and Hurd 2012, ss. 323-325).

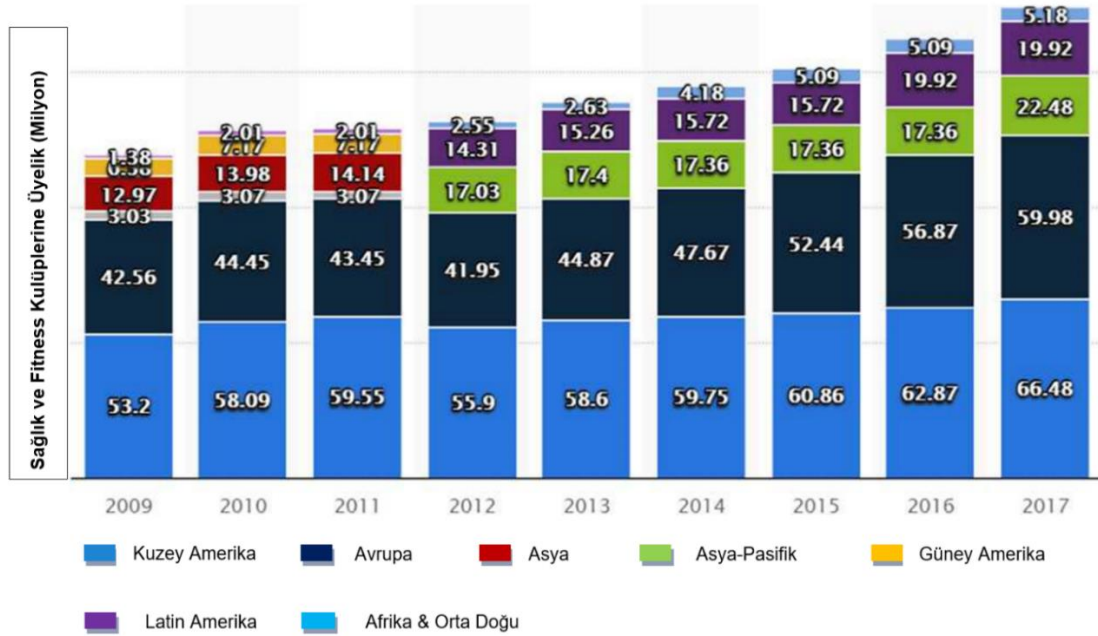
Gerek doğrudan, gerekse de dolaylı olarak bir pazarlama aracı olarak kullanılan spor, içerisinde barındırdığı dinamikler sayesinde neredeyse her sektörle iç içe geçmiş durumdadır (Argan ve Katırcı 2015). Bu sektörler içerisinde ön plana çıkan sağlık sektörünün, spor endüstrisi içerisinde oldukça önemli bir yeri olduğu ifade edilmektedir. Karşılıklı edinimler temeline dayanan sağlık-spor, spor-sağlık ilişkisi bünyesinde çok farklı etmenleri (ekonomik, sosyolojik, psikolojik, sosyo-kültürel) barındırmaktadır (Smith and Westerbeek 2007; Mowen and Bakeri 2009; Giulianotti 2011). Sağlık açısından incelendiği zaman spor ve fiziksel aktivite; hem toplumsal ve bireysel olarak sağlıklı nesiller yetişmesinde en önemli araçlardan biri, hem de bireylerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak daha sağlıklı, mutlu olabilmeleri adına en önemli gerekliliklerden biri olarak görülmektedir (Seippel 2006; Weinberg and Gould 2014, s. 785).

### **2.2.2 Ulusal ve Küresel Açıdan Fitness Sektörü**

Günümüz modern toplumlarında bireyler farklı sosyal alanlarda aktif (aktivite) haldedir. Bazı bireyler fiziksel aktivitelerini organize olmaksızın yalnız, arkadaş ya da aileleri ile birlikte günlük aktiviteler şeklinde gerçekleştirirken, bazıları ise bu tercihlerini fitness merkezlerinden yana kullanmaktadırlar (Seippel 2006). Özellikle yeni medyanın bireylerin hayatlarına girmesinin ardından, “fit olmak” (sağlıklı ve estetik bir bedene sahip olmak) sağlık-spor eksenini dışına çıkararak gerek erkekler, gerekse de kadınlar için güçlü bir statü ve karakter simgesi olarak görülmüştür (Sasatelli 2010, s. 1; Kim and Chock 2015; Jong and Drummond 2016; Norton 2017; Yang and Ngoc 2017). Bu doğrultuda fitness merkezleri ve spor salonları bu düşünce sistemine ait olan fit bedenin üretildiği yerler olarak görülmektedir (Sasatelli 1999; Sasatelli 2010, s. 146). Öyle ki; bireyler sosyal medya aracılığı ile gördükleri takip ettikleri vb. bireylere benzemek için fitness merkezlerini doldurur hale gelmiştir (Fardouly vd. 2015; Kim and Chock 2015; Jong and Drummond 2016; Norton 2017; Yang and Ngoc 2017). Bu durum ayrıca fitness ve inspiration (esinlenme) kelimelerinin bir araya geldiği “Fitspiration”

kavramının doğmasına da zemin hazırlamıştır. “Fitspiration” kavramı özünde sosyal medyanın beden imgesi ve fitness kültürüne olan etkilerini ortaya koymaktadır (Tiggeman and Zaccardo 2015; Norton 2017).

Bu noktada fitness merkezlerinin spor endüstrisinde oldukça önemli bir yer edindiği ve kendi pazarını yaratarak sektörel bir alan yarattığı ifade edilmektedir (Tawse and Keogh 1998; Macintosh and Doherty 2007; Lagrosen and Lagrosen 2007). 2017 itibariyle dünya genelinde fitness merkezlerine ilişkin üye sayıları, fitness merkezlerinin ve bu merkezlere olan talebin boyutunu ortaya koymaktadır. Dünya genelinde 2009-2017 yılları arasında sağlık ve fitness kulüplerine üye sayıları Şekil 2.1’de görüldüğü gibidir;



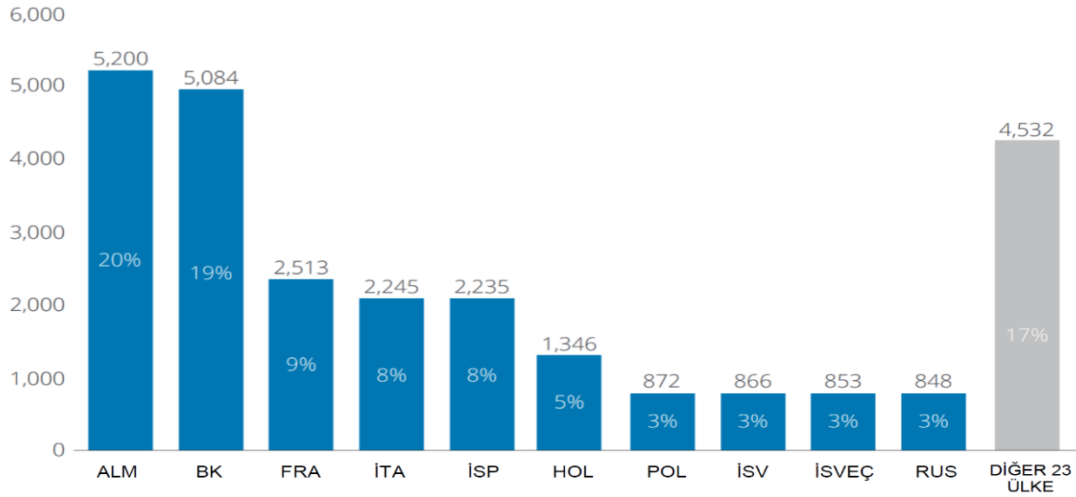
**Kaynak:** Statista (2018)

### Şekil 2.1. Dünya Genelinde 2009-2017 Yılları Arasında Sağlık ve Fitness Kulüplerine Üye Sayıları (Milyon Bazında)

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere 2017 yılı itibariyle sağlık ve fitness kulüplerine olan talep Avrupa, Kuzey Amerika, Latin Amerika ve Asya-Pasifik bölgesindeki üyelik her geçen yıl artış göstermiştir.

Ünlü araştırma şirketi Deloitte’in yayınladığı Avrupa Sağlık ve Fitness Market Raporu’na göre; 2018 yılında fitness ve sağlık pazarında gerçekleşen büyüme %3.2

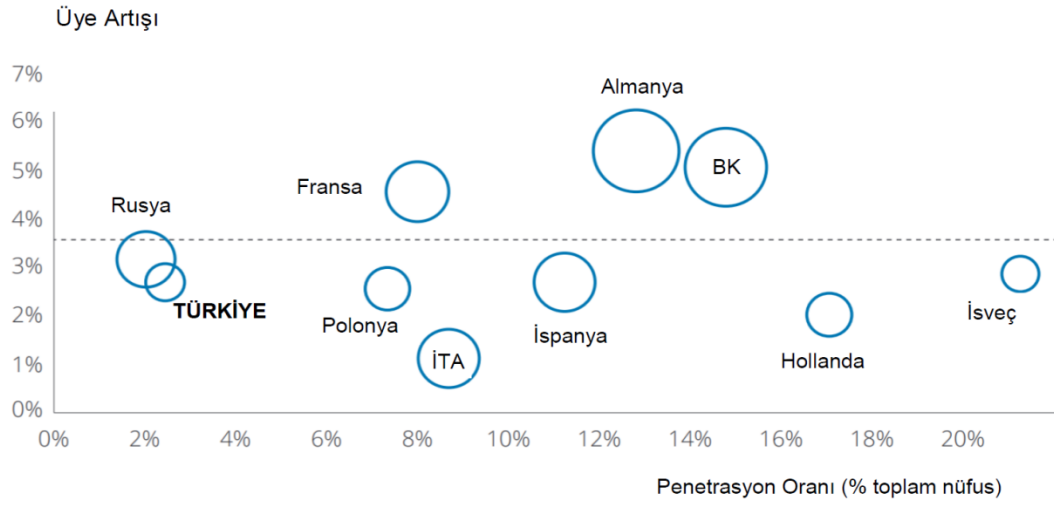
kulüp sayılarında artış, %0,7 ise bu kulüplere olan üyeliklerin artışı olmak üzere toplam %4 olarak ifade edilmiştir. Bunun sonucunda toplam Pazar payının ise 60 Milyar Avro'ya ulaştığı belirtilmektedir (Deloitte 2018). İlgili rapora göre Avrupa'da Pazar payı dağılımı Şekil 2.2'de görüldüğü gibidir;



**Kaynak:** Deloitte European  
Health&Fitness Market Report (2018)

### Şekil 2.2. Fitness ve Sağlık Sektöründe Avrupa Ülkelerine İlişkin Pazar Paylarının Dağılımı (Milyar Avro)

Şekil 2.2'de görüldüğü üzere fitness ve sağlık sektöründe en fazla pazar payına sahibi ülkeler Almanya (5.2 Milyar Avro) ve Birleşik Krallık (5.1 Milyar Avro) olarak belirtilmiştir. Bunun yanı sıra yaklaşık %65'lik bir payın Almanya (%20), Birleşik Krallık (%19), Fransa (%9), İspanya (%8) ve Hollanda (%8) tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Avrupa fitness sektörü pazar payı arasında ilk 10 sıra içerisinde yer almayan Türkiye diğer 23 ülke içerisinde yer almasına rağmen penetrasyon oranı ve taşıdığı pazar potansiyeli ile hızlı bir büyüme içerisinde görülmektedir. Aynı raporda yer alan Avrupa fitness pazarına yönelik toplam üyelik, üyelik artışı ve penetrasyon oranına ilişkin veriler Şekil 2.3'de görüldüğü gibidir;



**Kaynak:** Deloitte European Health & Fitness Market Report (2018).

### Şekil 2.3. Fitness ve Sağlık Sektöründe Avrupa Ülkelerine İlişkin Pazar Paylarının Dağılımı (Milyon Avro)

Şekil 2.3'de görüldüğü gibi Türkiye %2.4'lük penetrasyon oranı ve taşıdığı pazar potansiyeli ile birçok Avrupa ülkesini geride bırakarak Almanya, Birleşik Krallık, Fransa ve Rusya'nın ardından en fazla potansiyel oranına sahip ülke konumundadır.

Fitness merkezlerine olan talep, hizmet sunan işletmeler arasında rekabeti artırmış, işletme ve organizasyonlar artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için hizmet kalitesi ve çeşitliği gibi unsurlar ile fark yaratma girişiminde bulunmuşlardır (McDonald and Howland 1998; Gerson 1999; Maguire 2001; Chang and Lee 2004; Lam vd. 2015; Macintosh and Doherty 2007; Lagrosen and Lagrosen 2007). Yapılan araştırmalar ürün ya da hizmetlerden memnun kalan müşterilerin aynı ürün, marka ya da hizmeti tekrar satın alma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Halstead and Page 1992; Hellier vd. 2003; Seiders vd. 2005). Benzer şekilde yüksek müşteri memnuniyetinin, yeni müşteriler elde etmede de avantajlar sağladığı belirtilmektedir (Parasuraman 1988). Bu duruma paralel olarak fitness merkezlerinde müşteri memnuniyeti, yeni müşteriler çekmek, daha az maliyetle daha fazla kaynak sağlamak vb. faktörler diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi önemli görülmektedir (Hallowel 1996). Sözü edilen bu faktörler iyi organize olmuş bir yönetim sistemi ile birlikte nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Tüm belirtilen nedenler çerçevesinde

fitness merkezlerinin yönetim organizasyonları ve insan kaynakları yönetimi (İKY) önem kazanmaktadır.

### **2.2.3 İşletme Olarak Fitness Merkezleri**

#### **2.2.3.1 Fitness işletmelerinde yönetim organizasyon**

İşletmelerde çalışan bireylerin, istek ve ihtiyaçları, bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma bireylerin motivasyonlarını etkiler ve buna bağlı olarak da gerçekleştirilecek organizasyon ile doğrudan ilişkilidir (Monnier 2008). İşletme yönetimi ilkeleri aracılığıyla bireyler ve bireylerin gerçekleştireceği organizasyonların işleyişleriyle ilgili bütün bileşenler, belirli hedefler doğrultusunda sevk ve idare edilerek organizasyon için verimli hale getirilmelidir (Livvarçin ve Kurt 2012, s. 205). Bu doğrultuda genel işletme yönetim ilkelerinin ve kurallarının spor işletmeleri ve spor organizasyonlarına alanına uygulanmasıdır. Spor işletmelerinde yönetim ve organizasyon kısımlarında görev alacak bütün personel ile kullanılacak tüm unsurlar, sporun amaçlarına uygun bir tarzda ele alınmalı ve yönetilmelidir (Stewart vd. 2018, s. 72).

Ferrand vd. (2008) yapmış oldukları çalışmada bir spor işletmesi olan fitness merkezinin içyapısında;

- Üst yönetim,
- Spor branşları departmanı,
- Misafir ilişkileri departmanı olması gerekliliğini belirlemişlerdir.

**Üst yönetim:** Fitness merkezi yöneticisi, merkezin tüm kontrolünden sorumludur. Liderlik özellikleri, yönlendirme kabiliyeti ve kulüp genelindeki tüm departmanların ve aktivitelerin yönetiminden sorumludur. Ayrıca işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak, kısa ve uzun dönemli planlar hazırlamak, uygulamak, yönetmek ve kontrol etmek durumundadır. Çalışanlarının kariyer hedeflerini, istek ve ihtiyaçlarını takip etmeli, üyelerin memnuniyet ve sadakatini geliştirecek stratejileri yürürlüğe koyabilmelidir.

**Spor departmanı:** Spor departmanı, işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. İstanbul genelinde bulunan fitness kulüpleri temel alındığında, spor departmanı genel olarak fitness ekibi, stüdyo dersleri ekibi, pilates ekibi, havuz



ekibinden oluşmaktadır. Ekip şefleri günlük veya haftalık olarak raporlarını spor departman yöneticisine sunmaktadırlar. Spor departmanı yöneticisi, sağlık- fitness program paketlerini oluşturmak, organize etmek ve fitness alanının düzeni ve işleyişinden sorumludur.

**Misafir ilişkileri departmanı:** Misafir ilişkileri departmanı, üyeleri karşılamak, yönlendirmek ve çözüm odaklı davranmak, dönemsel memnuniyet anketleri düzenlemek, kulüp içinde hizmet kalite standartlarını korumak ve geliştirmekle sorumludur.

### **2.2.3.2 Fitness işletmelerinde fiziksel yapı ve donanım**

Günümüzde işletmeler açısından müşteri kavramı parayı ödeyen kişi olmaktan çıkmış, üretilen mal veya hizmetten yararlanan herkes birer müşteri (birey) olarak görülmeye başlanmıştır. Buna bağlı olarak da bireylerin memnuniyetinin karşılanması, gelişmekte olan spor merkezleri endüstrisinde işletmelerin yöneticileri için önemli bir sorumluluk olarak ön plana çıkmaktadır (Çınar 2007). Hizmet sunulan kişilerin fitness merkezinden istedikleri faydayı sağlayıp sağlayamadıklarını, bireylerin fitness merkezini kullanırken daha memnun olmalarını sağlayacak tedbirlerin alınmasının yanında kişilerin memnuniyetleri doğrultusunda fitness merkezlerinin geliştirilmesi, fiziki yapının ve donanımın yeterli olması gerekmektedir (Ergin vd. 2011; Kim vd. 2016; Walker vd. 2017; Radenko 2017; Leonor vd. 2018).

Fitness merkezlerinde bireylerin tesise girişinden spor alanındaki faaliyetlerine ve ayrıldığı ana kadar geçen her sürecin cazip olması önemli bir noktadır. Rogers (2010)'e göre tesisin fiziksel özellikleri, spor alanı ve soyunma odalarının genişliği, havalandırmanın iyi ve yeterli olması, bireyin spor yaparken bir sorun yaşamaması spor merkezini seçmesi noktasında pozitif anlamda etkileyecektir. Aynı zamanda soyunma odalarının ve tesisin hijyenik şartlara uygunluğu da önemli bir koşuldur (Radenko 2017). Bunun dışında özellikle tesiste bahçe veya teras gibi açık alanların bulunması ve burada kişinin spor yapma imkânının olması, fitness merkezini tercih etmesini ve motivasyonunu doğrudan etkileyecektir (Shonk and Chelladurai 2008).

### **2.2.3.3 Fitness işletmelerinde dönemsel stratejiler**

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olan fitness sektöründe yer alan işletmeler diğer işletmeler karşısında çeşitli stratejiler belirlemelidirler. Fitness sektöründe yer alan

işletmelerin rekabet stratejilerinin genel olarak dönemsel farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Örneğin; talebin yoğun olduğu yaz sezonu hemen öncesindeki dönemde uygulanan çeşitli stratejiler gibi.

Fitness işletmeleri çeşitli dönemlerde, çeşitli rekabet stratejilerini benimseyebilirler. Bu stratejiler, bütün işletmeler tarafından uygulanan temel işletme stratejileri arasından seçilmelidir (Jauch ve Glueck 1988; Ülgen 2013; Eren 2005; Robbins ve Coulter 2012). Bu stratejiler sayesinde fitness işletmeleri;

- Büyümeye yönelik,
- Korumaya yönelik,
- Yeniliğe yönelik,
- İş birliğine yönelik etkinlikler düzenleyerek rekabet etme yolunu seçebilirler.

#### **2.2.3.4 Fitness İşletmelerinde Halkla İlişkiler**

Halka ilişkiler; bireyler ile kurum arasında köprü olması iki taraflı bir iletişim olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle ele alındığında halkla ilişkiler sürecini anlamak ve yönetebilmek için iletişim süreçlerini doğru anlamak önemlidir. Temel iletişim öğeleri olan kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim her işletmede olduğu gibi spor işletmesi olan fitness merkezlerinde de halkla ilişkiler açısından önemlidir (Asna 2012). Bu noktadan hareketle fitness merkezi müşterileri ile fitness merkezi arasında karşılıklı olan bilgi akışı fitness merkezlerindeki halkla ilişkiler uygulamalarının temelini oluşturduğu söylenebilir.

Fitness merkezi ve müşterileri arasındaki iletişimi şekillendirmek adına yürütülen halkla ilişkiler uygulamalarından söz etmek mümkündür. Bu uygulamalar hem iç hedef kitle (çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler vb.) hem de dış hedef kitle (medya, finansal kuruluşlar, potansiyel tüketiciler vb.) ile olan iletişim ve etkileşimi güçlendirmek adına yapılan uygulamalardır (William, Burnett and Moriarty 1998, s. 348; Odabaşı 1996, s. 85). Bu uygulamaları belirlerken hedef olarak belirlenen kitleyi iyi tanımak, o kitlenin istek, beklenti ve şikâyetlerini belirleyip bu durumlara çözüm üretmek büyük önem taşıyacaktır (Coombs and Holladay 2018). Bu süreçte karşılıklı iletişim süreci halkla ilişkiler kavramını meydana getirecektir. Halkla ilişkilerin duayeni olarak kabul gören Grunig ve Hunt tarafından halkla ilişkiler disiplininin gelişmesi sağlayan ve disiplinin

tarihsel gelişimi boyutunda, günümüz halkla ilişkiler yapısını açıklayan dört aşamalı "Halkla İlişkilerin Dört Modeli" adlı bir model geliştirmişlerdir. Bu model kronolojik olarak;

- Basın Ajansı Tanıtım Modeli
- Kamuyu Bilgilendirme Modeli
- İki Yönlü Asimetrik Model
- İki Yönlü Simetrik Model olarak ifade edilmektedir (Ertürk 2016).

Günümüz halkla ilişkiler çabaları içinde bu dört model içerisinde en çok kullanılan model iki yönlü simetrik modeldir. Bu modelin temelinde, her iki tarafında karşılıklı anlayış içinde sorun çözme çabası yatmaktadır. Diğer üç modelden farklı olan bu model hem kaynaktan alıcıya hem de alıcıdan da kaynağa doğru bir bilgi akışını ifade etmektedir. Günümüz iletişim araçları ve süreçleri düşünüldüğünde bu durum başarılı halkla ilişkiler uygulamalarını karşılıklı etkileşim içinde yürütmenin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Diğer bir deyişle bu model, kurumların hedef kitlelerine önem verdiği, onların beklenti, istek ve şikayetlerini dinlediği ve onlara yönelik çözüm ve öneriler ürettiği bir modeli ifade etmektedir (Dozier vd. 2013).

Fitness merkezlerinin faaliyetlerini sürdürmek ve hedeflerine ulaşabilmek için departmanları ile dış çevresi arasında sürekli olarak bilgi akışını sağlaması ve bu bilgi akışı kapsamında faaliyetlerini sürdürmesi önemlidir (Duncan and Nic 2017; Nathan vd. 2018). Fitness merkezlerinin bu önemli süreci başarı ile yönetmesinde halkla ilişkiler uygulamalarına yön veren politikaları, başarının sırrı olarak görülebilir. Bu politikalarla fitness merkezleri hedef kitleye gerektiği kadar erişmek, negatif dönütleri iyileştirmek ve geliştirmek, fitness merkezini pazarda daha çok bilinir hale getirmek, müşteri ile fitness merkezi arasında köprü işlevi görmek, dış ve iç çevreyle iletişimi en üst düzeyde tutmak amaçlanmaktadır (Oliver 2004). Bu amaçlara ulaşmak isteyen fitness merkezleri, çoğunlukla ya kendilerini bir etkinliğin sponsoru olarak ya da kendi düzenledikleri bir etkinlik ile ifade etme çabasındadırlar. Böylelikle etkinliklerin hem katılımcılarına hem de takipçilerine ulaşmayı hedeflemektedirler. Fitness merkezleri etkinliğin içeriği ve mesajına bağlı olarak da kendilerini bu etkinlik ile hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin aklında konumlandırmış olurlar. Özetle, fitness merkezleri

için halkla ilişkiler faaliyetleri hem bir iletişim, hem de bir pazarlama çabası olarak öne çıkmaktadır.

### **2.2.3.5 Fitness işletmelerinde matbu evraklar**

Fitness işletmelerinin, hizmet kalitelerini üst seviyelerde tutabilmeleri için, işleyişte kullanacakları matbu evraklara ihtiyaçları vardır. Bu evraklar sayesinde, hizmet kalitesinde yükselme, işleyişin sorunsuz sürmesi, departmanlar ve personeller arası iletişimin kuvvetlenmesi hedeflenmektedir.

Fitness merkezlerinde yoğunlukla kullanılan matbu evraklara şunlardır:

**Öneri ve İstek Formu:** Tesislerin çeşitli alanlarında yer alan öneri ve istek formları, tüketicilerin, işletmeden olan talep ve görüşlerini direkt olarak tesis yönetimlerine ulaştırmaları için kullandıkları en etkin araçtır (Ek A.1: Öneri ve İstek Formu).

**Kurum İçi İletişim Formu:** Fitness işletmelerinde, tüm personelin, gün içerisinde kolaylıkla ulaşabilecekleri bir alana konumlandırılacak iletişim kutularına yazılıp bırakılmak üzere hazırlanan bu form, ilgili kişinin ait olduğu departmanın bölümüne bırakılır. Bu sayede, mesai değişimleri olsa da, personeller ve departmanlar arası iletişimin kesilmeden sürmesi ve hizmetlerin aksamaması hedeflenir (Ek A.2: Kurum İçi İletişim Formu).

**Hatırlatma Kartı:** Her personelin çalışma alanında olması gereken hatırlatma kartları, yoğun iş akışında, hiçbir personelin sorumluluğunu aksatılmaması için kullandığı önemli bir formdur (Ek A.3: Hatırlatma Kartı).

**Günlük Randevular Listesi:** Fitness işletmelerinde, satış departmanı personelleri tarafından önceden alınmış randevular, kişi isimleri, telefon numaraları ve randevu saatleri işlenerek bu forma yazılır ve resepsiyon bölümüne teslim edilir. Her günün başlangıcında, tüm randevular aranarak hatırlatma yapılır (Ek A.4: Günlük Randevular Listesi).

**Günlük Gelen Misafirler Listesi:** Fitness merkezlerine, randevulu veya randevusu olmadan gelen misafirlerin kayıtları, resepsiyon personelleri tarafından bu forma işlenir. Misafirlerin isim, telefon numaralı ve gerektiği takdirde T.C. kimlik numaraları eksiksiz şekilde alınmalıdır. Misafirlerle, ilerleyen dönemde takip edilip, diyalog sürdürebilmek

için, bu formun eksiksiz şekilde doldurulması gerekmektedir (Ek A.5: Günlük Gelen Misafirler Listesi).

**Özel Hizmet Formu:** Fitness merkezlerinde, üyelerin ekstra bedel ödeyerek faydalandıkları hizmetler vardır. Misafirlerin, masaj, kese, özel egzersiz hizmeti alımlarında doldurulacak bu formlar genellikle üç nüsha şeklinde düzenlenir. Bir kopya, hizmeti alan misafir tarafından hizmeti veren personele teslim edilir. Diğer nüsha da kurum içinde kontrol edilmek amacıyla, işletme tarafından muhafaza edilir. Özel hizmetler karşılığında prim hak edişleri bulunan personellere ödeme yapılmadan önce, bu nüshalar karşılaştırılarak kontrol edilir (Ek A.6: Özel Hizmet Formu).

**Özel Hizmetler Fiyat Listesi:** Fitness merkezlerinde, misafirlerin talep ettikleri özel hizmetlerin fiyatlarını içeren bu liste, resepsiyon alanında her daim hazır tutulmalıdır (Ek A.7: Özel Hizmetler Fiyat Listesi).

**İstek ve İhtiyaç Analiz Formu:** Fitness merkezlerine, randevulu veya randevusu olmadan gelen tüm misafirlere doldurtulan bu form, anket niteliği taşımakta ve kişinin genel sağlık durumu, özel hayatı, hedefleri gibi konularda fikir sahibi olunmasını hedeflemektedir. Üye profili önemseyen fitness işletmeleri, bu form yardımıyla gelen misafirleri tanımaya çalışır ve uygun görülmeyen kişiler, üyeliğe kabul edilmeyebilir (Ek A.8: İstek ve İhtiyaç Analiz Formu).

**Vücut Analiz Rezervasyon Formu:** Fitness merkezlerinde, egzersize başlamadan önce üyelere, çeşitli vücut ölçümleri ve analizler yapılır. Bu ölçümler için alınan randevuların gün ve saat içerikleriyle yazıldığı bu formda aynı zamanda, kişilerin ölçümlere hangi kriterlerle gelecekleri de belirtilir (Ek A.9: Vücut Analiz Rezervasyon Formu).

**İlk Egzersiz Rezervasyon Listesi:** Fitness merkezlerinde, ilk kez egzersize gelecek olan üyelere, aksi bir talepleri olmadığı takdirde, fitness ekibi antrenörlerinden biri eşlik eder. Bu forma, üyenin adı, geleceği saat ve telefon numarası işlenir. Üye, gün içerisinde teyit etme amacıyla aranabilir (Ek A.10: İlk Egzersiz Rezervasyon Listesi).

**Grup Dersleri Çizelgesi:** Fitness merkezlerinde yer alan grup ders etkinliklerinin, isim, saat ve içeriklerinin yer aldığı bu programlar, tesisin çeşitli bölümlerinde, üyelerinle rahatlıkla ulaşabilecekleri alanlarda olmalıdır (Ek A.11: Grup Dersleri Çizelgesi).

**Antrenman Program Kartı:** Fitness merkezlerinde egzersiz yapan üyelerin, antrenman programı talepleri olduğunda hazırlanıp, kendilerine iletilen bu formda, antrenman sırasında yapılacak hareketlerin isimleri, set ve tekrar sayıları yazar. Programlar belirli zaman aralıkları ile revize edilir (Ek A.12: Antrenman Program Kartı).

**Üyelik Sözleşmesi:** Fitness merkezlerine üye olan kişilerle, işletmeler arasında yapılan anlaşmanın şartlarını belirten üyelik sözleşmeleri, karşılıklı imzalarla işleme konulur. Üyelik sözleşmeleri, fitness işletmelerinin hukuk danışmaları tarafından, talimatlara uygun şekilde hazırlanmalıdır (Ek A.13: Üyelik Sözleşmesi).

**Tesis Kullanım Kılavuzu:** Fitness merkezlerine üye olan kişilerin, tesis içerisinde uymaları gereken kuralları içeren bu formda ayrıca, tesisin faaliyet alanları ve çalışma saatleri gibi bilgilere yer verilir. Ayrıca toplu mesaj gönderimi ve diğer reklam faaliyetleri için uygulanacak iletişim kanallarını kabul etme maddesinin de, sözleşmeye ya da tesis kullanım kılavuzu formunun maddelerine eklenmesi, işletmeler açısından önemlidir (Ek A.14: Tesis Kullanım Kılavuzu).

**Üyelik Kartı:** Fitness merkezlerinde, üyelik işlemi başlayan kişilerin tesislere giriş yapabilmeleri için üyelik kartlarına ihtiyaçları vardır. Fotoğraflı da olabilen bu kartlar aynı zamanda, farklı anlaşmalı kurumlarda indirim uygulamaları için de ibraz edilebilir (Ek A.15: Üyelik Kartı).

**Üye Referans Formu:** Fitness merkezlerinde görev yapan satış personelleri, üye portföylerini genişletmek amacıyla, aktif üyelere, tanıdıkları kişilerin isim ve telefon numaralarını referans olarak alırlar. Bu formu, üyelik işlemi başlatılmış kişinin, işleminden hemen sonra doldurulması istenir. Egzersiz motivasyonunun en yüksek olduğu zamanda doldurulan bu form sayesinde, yeni üye olma potansiyeli olan kişilere ulaşılmak hedeflenir (Ek A.16: Üye Referans Formu).

**Kayıp Eşya Tutanak Formu:** Fitness merkezlerinde, misafirler tarafından unutulmuş eşyaların, muhafaza edilmek üzere kayıt altına alınmaları gerekir. Bu formun içeriğinde, unutulmuş ürün, bulunduğu alan, bulan kişi ve tarih yer alır (Ek A.17: Kayıp Eşya Tutanak Formu).

**Kayıp Eşya Bilgi Formu:** Fitness merkezlerinde, misafirler tarafından unutulmuş eşyaların, hijyenik şartlar gözetilerek paketlenildikten sonra üzerine yapıştırılacak bu formda, tarih bilgisi, bulunan dolap numarası ve bulan personel gibi detaylara yer

verilir. Bu formda yer alan numara ile tutanak formundaki numara birbiriyle aynı olmalıdır. Bu sayede bulunan ürünün, muhafaza edildiği alanda hızlı bir şekilde bulunması sağlanır (Ek A.18: Kayıp Eşya Bilgi Formu).

**Üyelik Dondurma ve İptal Formu:** Fitness merkezlerinde, üyeliklerini dondurmak veya iptal etmek isteyen üyelerin doldurduğu bir talep formudur. İşletme yönetimine iletilen bu form ile gerekli işlemler yapılır (Ek A.19: Üyelik Dondurma ve İptal Formu).

**Antetli Kâğıt ve Zarf:** Özellikle resmi yazışmalar yapılırken kullanırken kullanılan antetli kağıtlar ve zarflar, herkesin ulaşamayacağı bir yerde muhafaza edilmeli ve yalnızca ilgili kişiler tarafından kullanılmalıdır (Ek A.20: Antetli Kağıt ve Zarf).

**İş Başvuru Formu:** İşletmelerin, işe alım süreçlerinin en başında, personel adaylarına doldurttukları formdur (Ek A.21: İş Başvuru Formu).

**Yıllık İzin Formu:** Personellerin izin kullanmadan önce doldurmaları zorunlu olan formdur. İçeriğinde özellikle, iznin süresi ve izin süresinde personelin bulunduğu lokasyon detaylarının doldurulması önemlidir (Ek A.22: Yıllık İzin Formu).

**Tediye Makbuzu:** Tediye Makbuzu, firmaların satıcı firmaya ödeme yaparken kendi iç sistemlerinde kullandıkları ve parayı teslim ettiklerini resmileştirdikleri bir evraktır (Ek A.23: Tediye Makbuzu).

**Fatura:** Firma bilgilerinin yer aldığı faturalar, sıralı ve onaylı şekilde olmalı ve herkesin ulaşamayacağı bir yerde muhafaza edilmelidir (Ek A.24: Fatura).

**Gider Pusulası:** Gider pusulası, defter tutan işletmecilerin, defter tutmayan işletmecilerden aldıkları mal ve hizmet karşılığında düzenledikleri ticari belgeye verilen isimdir (Ek A.25: Gider Pusulası).

**Personel Özlük Dosyası:** İşe alım işlemi yapılan personellerin özel bilgilerini içeren özlük dosyaları, firmaların güvenliği ve istihbarat açısından önemlidir. Yasal izinlerle, emniyet teşkilatının talebi olduğunda, yetkili kurum ve kişilerle paylaşılır (Ek A.26: Personel Özlük Dosyası).

**Kartvizit:** Kartvizit, şahıslar ya da firmalar için hazırlanan ve üzerinde tanıtıcı kısa bilgilerin olduğu kartlardır (Ek A.27: Kartvizit).

**Araç Etiket:** Otopark alanı bulunan tesislerde, araçların tesis bölgesine girişlerini sorunsuz yapmaları için, araç camlarına yapıştırılan etiketlerdir (Ek A.28: Araç Etiket).

### **2.2.3.6 Fitness işletmelerinde dijitalleşme**

Dijitalleşme, gelişen dünyada, hayatın her alanında etkin şekilde karşımıza çıkmakta ve yaşamlarımızı kolaylaştırmaktadır. Fitness merkezleri de dijitalleşmeye ayak uydurarak, hizmet kalitelerini artırmak ve giderlerini minimum seviyelere çekmeyi hedeflenmektedirler. Fitness alanına özel işletme programları sayesinde artık üyeler, daha fazla kriter üzerinden kontrol edilebilmekte ve iletişim kanalları sürekli açık tutulmaktadır.

Fitness merkezi girişlerinde kullanılan turnike sistemleri sayesinde güvenlik sorunları en asgari seviyeye indirilmeye çalışılmaktadır. Parmak izi, el izi, yüz tanıma, göz retina taraması gibi sistemler kullanılarak üyeler tanımlanırken, üyelik kartı maliyetleri de ortadan kalkmaya başlamıştır. Ayrıca üyelerin hangi yoğunlukta tesisleri kullandıkları, tesisin kullanım sayıları, kullanıcı profilleri gibi detaylara da anlık ulaşabilmek mümkündür.

Fitness işletme programlarının, turnike sistemlerine entegre olmasıyla, tesisleri verimli kullanmadıkları tespit edilen üyelere mail veya mesaj gönderim yolu ile ulaşıp, motivasyonlarını artırmaya ve tesisleri kullanmaya teşvik etmeye çalışılmaktadır.

Fitness merkezlerine özel üretilen işletme programları sayesinde, üyelik takip işlemleri çok daha iyi yapılmakta, üyelik yenileme işlemlerinde verim artmaktadır. Fitness cihazı üreten firmaların, işletmelere özel hazırladıkları programlar sayesinde de antrenman programları dijital ortama taşınmıştır. Üyelerin, cep telefonlarına indirilen uygulamalar vasıtasıyla görülebilen antrenman programları, tüketiciye dünyanın neresinde olunursa olunsun servis vermektedir. Muhasebe departmanına özel üretilen programlarla birlikte de mali konularda hata payı en aza indirilmektedir.

## **2.3 FITNESS İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimi süreçleri işletmedeki iş gücünün motivasyonunu sağlamak, verimli şekilde çalışacakları ortamı yaratmak ve iş gücü devir hızını kontrol etmek için sürdürülen planlı çabaların toplamı olarak ifade edilebilir. Üretim sürecinin bütün çıktılarını ilgilendiren iş gücü performansının değerlendirilmesi ve yönetilmesi insan



kaynakları yönetiminin önceliğidir ve bu yüzden işletme performansını doğrudan ilgilendirir. Her işletmede olduğu gibi fitness işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi yüksek işletme performansı için vazgeçilmez bir yönetim sürecidir. Fitness işletmelerinde iş gücünü yönetmek için yöneticilerin bir plan sahip olmaları gerekmektedir. Bu plan sayesinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmek daha kolay olmaktadır. Fitness işletmelerinde insan kaynaklarını yönetmek için oluşturulacak planda yer alması gereken süreçler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **2.3.1 Fitness İşletmelerinde İş Analizi ve İş Tanımı**

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi bir fitness işletmesinde gerçekleştirilmesi gereken birçok faaliyet vardır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerek duyulan personelin işe alınabilmesinde açık bir iş tanımına ihtiyaç vardır (Dessler 2014, s. 109). Doğru zamanda, doğru yeteneklere sahip iş görenin seçilebilmesi ve hem kısa hem de uzun sürede gerçekleşmesi planlanan stratejilerin başarılabilmesi ihtiyaç duyulan her şeyin açıkça belirtildiği bir iş tanımı ile olur (Armstrong 2012, s. 210). Ancak iş tanımı yapılmadan önce mutlaka iş analizi yapılması gerekir (Bingöl 2013, s. 77). İş analizi işletmenin ihtiyaç duyduğu değişimi tespit etmek ve bu değişimi sağlamak için başvurulan bir yönetim aracıdır (Çavuş 2005, s. 3). Bu sayede planlanan işler kolaylaşır ve yapılışı daha ekonomik yöntemlerle gerçekleştirilir. İş analizini gerçekleştirirken başvurulan 3 yaklaşım vardır. Bunlar;

- Göreve dayalı iş analizi,
- Niteliğe bağlı iş analizi,
- Davranışa dayalı iş analizidir (Swarbrooke 1998, s. 231).

İş analizi ve iş tanımı, işin gerekliliklerini belirlerken kullanılan önemli bir araçtır. Bu yüzden iş analizi ve tanımı, hizmet yoğunluğu olan fitness sektöründe insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmezidir.

### **2.3.2 Fitness İşletmelerinde Personel Nitelikleri ve Seçimi**

Tanım olarak personel seçimi, işletmelerin planları doğrultusunda ihtiyaç duydukları çalışanın nitelik ve niceliklerini belirledikten sonraki faaliyetlerin toplamıdır (Küçükaya 2006). Diğer bir tanımla personel seçimi, boş olan bir pozisyona başvuru yapan kişiler arasından, bu pozisyonun gerektirdiklerini en iyi yapacağına kanaat

getirilen kişinin tespit edilmesi sürecidir (Paksoy ve Esnaf 1995). Bu süreçte başvurulacak her türlü uygulama ve yaklaşım, işletmelerin stratejik planları dahilinde yürütülür (Aksakal ve Dağdeviren 2010). Diğer bütün işletmelerde olduğu gibi fitness işletmelerinde de personel seçimi benzer süreçlerden oluşur. Ancak hizmet yoğun bir sektör olan fitness sektöründe personel seçimi, sporun benzersiz ve karmaşık yapısından dolayı daha farklı yönetilmesi gereken bir süreç olarak kabul edilebilir. Diğer bir deyişle fitness işletmelerinde çalışacak personelin sadece alan bilgisine bakılarak işe alınması yeterli olmayacaktır. Sporun bireylerin hayatında sosyalleşme adına önemli bir unsur olduğu ve fitness işletmesine gelen kişilerin alan bilgisinin yanı sıra özenli, samimi ve önemser tavırda bir iletişim beklentisi içinde olduğu da unutulmamalıdır. Bu iletişimi fitness işletmesinin her kademesinde çalışacak personelin sergilemesi, işletme performansı açısından önemlidir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi personel seçiminde önemli bir rol oynar (Chien and Chen 2008). Fitness işletmelerinde yer alan insan kaynakları departmanı doğru işe doğru kişinin seçilmesinde görev yapsa da, her fitness işletmesinde bir insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Bu durumda fitness işletmesinde görev yapan yöneticilerin personel niteliklerinin belirlenmesinde ve seçiminde yer almaları gerekmektedir. Bu sebeple ister bir insan kaynakları yönetimi planı olsun isterse de olmasın, bir fitness işletmesinde görev yapan yöneticilerin personel niteliklerinin belirlenmesi ve işe alınması süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları, işletme performansına doğrudan etki edecektir.

### **2.3.3 Fitness İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim**

Rekabetin oldukça yoğun bir biçimde yaşandığı günümüz dünyasında meslekler, bakış açıları, teknolojik gelişmeler, yaşam koşulları, ihtiyaçlar, tercih ve beklentiler oldukça hızla değişim göstermektedir. Buna bağlı olarak da değişen çağa ayak uydurmak, her türlü değişime en kısa sürede adapte olmak isteyen işletmeler sahip oldukları “insan” kaynağına yatırım yapmanın önemini anlamışlardır (Mahmutoğulları ve Şahin Perçin 2018). Bu noktada hizmet içi eğitimlerin önemi artmaktadır. İşletmenin gerektirdiği bilgi beceri ve çalışanların bilgi becerileri karşılaştırılarak ihtiyaçlar belirlenerek bir

plan ortaya konulmalıdır. Yapılan çalışmalar hizmet içi eğitimin ihtiyaca dayalı yapılması gerektiğini vurgulamıştır(Yalın 2001; Jonier and Bakalis 2006; Şenel 2008; Veyis 2012; Ferreira and Leite 2012; Tiyek ve Peker 2015; Dhar 2015). Emek yoğun işletmelerden birisi olan spor işletmelerinde insan kaynağına verilen değer her geçen gün daha da artmaktadır. Çünkü bilgi, beceri ve deneyim bakımından etkili insan kaynağına sahip olmak, işletmelerin müşteri memnuniyeti sağlaması, hizmet kalitesini arttırması ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir (Neo 1986). Bu nedenle spor işletmelerinde insan kaynağını geliştirmek için farklı yatırımlar yapılmalıdır. Hizmet içi eğitim, işletmelerde insan kaynağının bilgi ve becerilerin daha yukarı seviyelere çıkarmak için yapılan önemli yatırımlardan birisidir. Bilgi ve becerilerini güncelleyen iş görenler, işine ve işletmesine bakış açısını pozitif yönde etkileyecektir. Spor işletmeleri günümüzde ve gelecekte var olacak talepleri tahmin ederek, bu doğrultuda personel ihtiyacını belirlemelidir (İkizler vd. 2000).

#### **2.3.4 Fitness İşletmelerinde Verimlilik**

Verimlilik, bir işletmenin bazı ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin bir ölçüsüdür. Bir başka deyişle verimlilik; neyin üretileceğinin ya da neyin sağlanacağına, nasıl ve ne biçimde sağlanacağına ve bunun kesintiler ve duraklamalar olmadan gerçekleşmesi gerektiğinin anlaşılmasıyla başlayan bir süreçtir (Yükçü ve Atağan 2009). Spor işletmelerinde, hizmeti müşteriler ile buluştururken doğrudan ve dolaylı fiziksel ilişkiler ortaya çıkmasına bağlı olarak verimlilik etkilendiği görülmektedir (Kara ve Seyhan 2016).

Büyükkılıç (2004) verimlilik ilkelerini şu şekilde belirtmiştir,

- Doğru ürün/hizmetin,
- Doğru zamanda,
- Doğru miktarda,
- En az maliyetle,
- Müşteri beklentilerine uygun olarak,
- Daha yüksek katma değer yaratacak biçimde,
- İnsan kaynaklarını da gözeterek ortaya konulmasıdır.

Spor işletmelerinde sunulan hizmeti bu ilkelere bağılı olarak gerçekleştirildiğinde verimliliğin yüksek olduğu belirlenmiştir (Kara ve Seyhan 2016). Verimlilik ölçümü imalat, tarım, inşaat ve sanayi sektörlerinde kolaylıkla yapılabildiği görülürken spor işletmelerinde bu durum daha zor olduğu görülmektedir. Spor işletmelerinde üye sayısının verilen hizmete göre artış göstermesi, müşterilere işletme değerlendirme anketleri verilerek bu anketlerin analizine göre verimliliği ortaya koymak mümkündür (Balkan 2010).

## **2.4 TÜRKİYE’DE FITNESS İŞLETMELERİ, UYGULANAN YATIRIM MODELLERİ ve YÖNETSEL SÜREÇLERİ**

### **2.4.1 Türkiye’de Fitness İşletmelerinin Hizmete Başlama Süreci**

Türkiye’de fitness merkezleri, birer işletme olarak son zamanlarda artan sayıları ile göze çarpmaktadır. İnsanların artan boş zamanları, sağlıklı yaşama ilişkin artan farkındalık seviyeleri fitness merkezlerine olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Türkiye’de insanların spora ve fitness merkezlerinde verilen hizmetlere olan ilgisi giderek artan bir trend izlemektedir. Bu durum ayrıca devletin Beş Yıllık Kalkınma Planları ile de desteklenmektedir. 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996)’nda yer alan “*Spora ayrılan kaynakların artırılması, tesislerin rasyonel kullanılması, sporla ilgili insan gücü ihtiyaçlarının karşılanması, yeni bir yapılanmaya gidilmesi, özel sektörün, mahalli idarelerin ve spor kulüplerinin rolünün ve katkısının artırılması ihtiyacının devam etmesi*” ifadesi ile özel sektördeki yatırımların desteklenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

Türkiye’de sporun daha geniş kitlelere ulaşmasına yönelik birçok girişim vardır. Bunların bazıları devlet destekli tesisler aracılığıyla olurken bazıları da özel sektörün yatırımları ile gerçekleşmektedir. Ancak devlet yatırımının azaltılması özel yatırımların çoğaltılmasına yönelik çabalar devletin kalkınma planlarında yer almaktadır. Yine 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda yer alan “*Bedenen ve ruhen sağlıklı bir toplum yetiştirilmesinin temel unsurlarından biri olan sporun geniş kitlelerce yapılması teşvik edilecek, ..., devletin ağırlığı azaltılırken özel kesimin katkısı artırılabilecek ve tesislerin rasyonel kullanımı sağlanacaktır*” ifadesi bu durumu destekler niteliktedir.

Türkiye’de fitness sektöründe yer alan özel girişimlerin sayısının artırılmasının ve bu sayede sporun daha geniş kitlelere ulaştırılmasının desteklendiği ortadadır. Fitness

işletmelerinin bu süreçte faaliyete başlamadan önce yerine getirmek zorunda oldukları yükümlölükler çeşitli yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Bu yasal düzenlemelerin büyük çoğunluğu Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı'na (GSB) bağlı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğu'nün (SHGM) Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği'nde yer alırken, işletme bünyesinde havuz bulunan Fitness merkezleri için Sağlık Bakanlığının Taşra Teşkilatı içinde yer alan İlçe Sağlık Müdürlüklerinin yaptırım ve denetimleri ön plana çıkmaktadır.

3289 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğu'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanan Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği'nin amacı (Madde 1); Türk sporunun geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, sporcu sayısının artırılması için sporla ilgili bütün kaynakları en etkili şekilde devreye sokmak üzere gerçek veya tüzel kişilerce beden eğitimi ve spor tesisleri kurulması ve bu tesislerin işletilmesi ile ilgili usul ve esasları düzenlemektir.

Bu yönetmelikte, yapılacak yatırımlarda gerçek ve tüzel kişiler tarafından yerine getirilmesi gereken her şey açık bir şekilde ifade edilmiştir. Hem gerçek hem de tüzel kişilerden tesis açma sürecinde istenecek belgeler ayrı ayrı belirtilmiştir. Bu süreçte gerçek kişilerden istenecek belgeler şu şekildedir (Madde 6):

- Tesisin adı ve adresi ile uygulanacak spor dallarını belirtir dilekçe,
- Üç adet vesikalık fotoğraf,
- Faaliyette bulunulacak her spor dalının çalıştırıcısına ait antrenör belgesi ve belge sahibi antrenörle yapılan bir yıllık sözleşmenin noterden tasdikli sureti,
- Ticaret Odasına kayıt belgesi, Esnaf ve Sanatkârlar Kooperatifine kayıtlı olanlara oda tarafından verilecek belge,
- Tesisin onaylı 1/100 ölçekli planı,
- Belediyelerce verilecek işyeri açma izin belgesi, itfaiye raporu, illerde il sağlık müdürlüğu, ilçelerde ilçe sağlık müdürlüğu raporu ve mahallin güvenlik teşkilatından alınacak genel güvenlik ve asayiş açısından kolluk kuvveti görüşü,
- Faaliyette bulunulacak spor dalları federasyonlarınca düzenlenecek yeterlilik belgesi (Madde 6).

Tüzel kişilerden istenen belgeler gerçek kişilerden istenen belgelerle benzerlik gösterse de bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Fitness işletmesi açmak isteyen tüzel kişilerden istenen belgeler şu şekildedir (Madde 7):

- Kuruluşun, tesisin adı ve adresi ile uygulanacak spor dallarını belirtir dilekçe,
- Tesis sorumlusu veya tesis amirinin açık adresi ve adli sicil kaydı,
- Faaliyette bulunulacak her spor dalının antrenör belgesi ve belge sahibi antrenörle yapılan bir yıllık sözleşmenin noterden tasdikli sureti,
- Tesisin tasdikli 1/100 ölçekli planı,
- Belediyelerce verilecek işyeri açma izin belgesi, itfaiye raporu, il sağlık müdürlüğü raporu ve kolluk kuvvetlerinden alınacak genel güvenlik ve asayiş açısından kolluk kuvveti görüşü,
- Faaliyette bulunulacak spor dalları federasyonlarınca düzenlenecek yeterlilik belgesi,
- Tesis açmak isteyen tüzel kişilerden; şirket ana sözleşmesi, dernek tüzüğü veya vakıf senedinin yayınlandığı gazetenin bir nüshası.

Yukarıda belirtilen belgeleri tamamladıktan sonra gerçek ya da tüzel kişilerin yatırım yapacağı tesisin hangi niteliklere sahip olması gerektiği de yöneltir yer almaktadır. Bu nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Madde 9):

- Kullanım alanı en az 8 m<sup>2</sup>'lik bir soyunma odası, erkek ve kadın sporcuların aynı anda çalışacağı spor komplekslerinde en az iki soyunma odası bulunması, kullanım sayısına göre soyunma dolabı veya askılık bulunması, odaların ışıklandırma ve havalandırma sisteminin bulunması, ayrıca oda sıcaklığının 18 derecede olması ve hijyenik şartları taşıması,
- Kullanım alanı 15 m<sup>2</sup>'den az olmamak koşulu ile en az bir dinlenme salonu bulunması, dinlenme salonunun zemini halıfleks, parke ve benzeri maddelerle kaplanması, salon ısısı, ışıklandırma ve havalandırmanın yeterli seviyede olması,
- Kadın ve erkek sporcuların spor yaptığı tesislerde, ihtiyaç duyulmayan spor dalları hariç, en az iki duş ve tuvaletin soyunma odalarının içinde bulunması,

- Tesisin kullanım süresince duşlarda sıcak suyunun bulunması,
- Tesiste sportif faaliyetlerinin yapıldığı mekânın ısısının 18 derecenin altına olmaması, havalandırma düzeyinin ise, çalışma alanının sporcu sayısına göre yeterli seviyede olması,
- Tesis zemininin yapılan spor branşlarının özelliğine göre uygun zeminlerle kaplanmış olması, açık tesislerde yapılan spor dallarının özelliğine göre zemin; ilgili federasyonlarca öngörülen çim, asfalt, beton ve buna benzer malzemelerle kaplanmış olması,
- Tesiste yangın ve tabii afetlere karşı yangın söndürme ve benzeri aletlerin hazır bulundurulması,
- Çalışma sırasında fiziki darbeleri önleyici tedbirleri sağlamak için çalışma alanında tehlike arz eden keskin, kenarların sivri uçlarının darbeyi hafifletici yumuşak malzemelerle kaplanmış olması ve direk, sütun, hendek, çukur, toprak yığını, ağaç ve benzeri mâniyeler bulunmaması,
- Çalışma esnasında her spor dalıyla ilgili, çalışma gurubunda bulunan sporcu sayısına yeterli olmak üzere spor malzemesi ve yardımcı aletlerin bulundurulması,
- Özel beden eğitimi ve spor faaliyetleri yapılacak tesisin bütün ünitelerinin genel sağlığa aykırı şartları taşımaması,
- Özel spor tesisinde yapılacak faaliyet esnasında dış çevrenin rahatsız edilmemesine için gerekli tedbirlerin alınmış olması,
- Engelli bireyler ve sporcuların güvenliğine yönelik gerekli tedbirlerin alınması.

Yönetmelikte yer alan bütün fiziksel şartların yerine getirilmesinden sonra yatırımcıların dikkat etmesi gereken diğer önemli unsur faaliyet alanına bağlı olarak yeterlilik belgelerinin alınmasıdır. İster gerçek isterse tüzel kişi olsun, fitness işletmesinde yürütülecek bütün faaliyetler için ilgili federasyonlardan yeterlilik belgesi alınması gerekmektedir (Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği, Madde 10).

Fitness işletmesinin açılması sürecinde ilgili yönetmelikte belirtilen ve yukarıda ifade edilen yükümlülükler tamamlandıktan sonra açılış izni verecek komisyonun denetleme

yapması için koşullar tamamlanır. İl müdürlüğüne tayin edilen komisyon (Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği, Madde 12) fitness işletmesini denetler. En az 5 kişiden oluşacak bu komisyon tarafından düzenlenecek tutanak ile birlikte fitness işletmesinin açılış izni verilmektedir. Düzenlenen tutanak ile birlikte fitness işletmesinin yar aldığı ilin büyüklüğüne ve tesisin özelliğine bağlı olarak komisyon tarafından bir tescil ücreti belirlenmektedir. Belirlenen ücretin %50'sinin Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün, %50'sinin de İl Müdürlüğü'nün hesabına yatırılması ile fitness işletmesinin tescil belgesi hazırlanmakta ve bu belge ile işletme faaliyete başlayabilmektedir (Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği, Madde 11).

Yukarıda bahsedilen yükümlülüklerin dışında Türkiye'de, bünyesinde havuz bulunan fitness işletmelerini ilgilendiren farklı bir durum söz konusudur. Bu tarz fitness işletmelerine Sağlık Bakanlığı tarafından lisanslanmış bir laboratuvar ile çalışma zorunluluğu getirilmektedir. Havuzdan düzenli olarak alınacak numuneler bu laboratuvarlarda incelenmektedir. İncelenen numunelere ilişkin raporlar laboratuvar tarafından sisteme aktarıldıktan sonra İlçe Sağlık Kurulu gerekli denetlemelerini yapmaktadır.

#### **2.4.2 Türkiye ve Avrupa'da Spor Yatırımlarının İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi (İtalya Örneği)**

Türkiye'de spora yatırım yapmak isteyen gerçek ya da tüzel kişilerin izlemesi gereken yol yukarıda bahsedildiği gibi çeşitli devlet kurum ve kuruluşları ile ilişki içinde olmayı ve bu ilişkiden doğan yükümlülükleri yerine getirmeyi kapsamaktadır. Bu süreçte yapılması gereken her türlü faaliyet devlet politikaları ile belirlenirken, bu faaliyetler spor yönetiminin taşra teşkilatı ve yerel yönetimlerin denetlemesi ile sürdürülmektedir. Bu şekilde, geniş kitlelere sporu yaymak, sağlıklı nesiller yaratmak ve spor kaynaklı yatırımların sayısını arttırmak gibi maddi ve manevi kalkınmayı destekleyen ulusal politikalar sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Türkiye'de yapılan ve yapılacak spor yatırımları yoğunlukla devlet denetimi altında sürdürülmektedir. İster gerçek ister tüzel kişilerin yaptığı yatırımlar olsun hepsinin yerel yönetimlere, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatına ve Sağlık Bakanlığına bağlı çeşitli kurum ve kuruluşlara karşı sorumlulukları vardır. Avrupa'nın



önemli spor ülkelerinden biri olan İtalya’da da spora yapılacak yatırımların çeşitli kanun ve yönetmelikler ile düzenlendiği görülmektedir.

İtalya’da yürütülen spora ilişkin faaliyet ve yatırımlar İtalya Milli Olimpiyat Komitesi (CONI) tarafından denetlenmektedir. CONI tarafından çıkarılan profesyonel spor kanunu ile ülkedeki bütün spor faaliyet ve yatırımları kontrol altındadır. CONI İtalya’daki spor yönetiminin en üst makamı konumundadır. Türkiye’de Spor Bakanlığı konumunda bulunan CONI, bünyesinde ulusal ve uluslararası spor federasyonlarını barındırır. İtalya’daki bu yapı içerisinde yapılacak faaliyet ve yatırımlar Türkiye’dekine benzer şekilde CONI tarafından çıkarılan yönetmelikler, Ulusal Spor Federasyonlarına ait yönetmelikler, Uluslararası Spor Federasyonlarının kuralları ve ülkedeki ulusal hukuk düzeni ile yürütülmektedir (Dilek 2013).

Küresel olarak her geçen yıl daha da büyüyen spor endüstrisi giderek daha fazla yatırım fırsatı yaratmaktadır. Bu açıdan bu endüstride yapılacak, ister ulusal ister uluslararası çapta olsun, her türlü yatırım eskisine göre daha geniş bir etkiye sahip olacaktır. Bu yüzden fitness sektöründe de yapılacak her yatırımın derinlemesine analiz edilmesi, hem ulusal hem de küresel açıdan önem arz etmektedir.

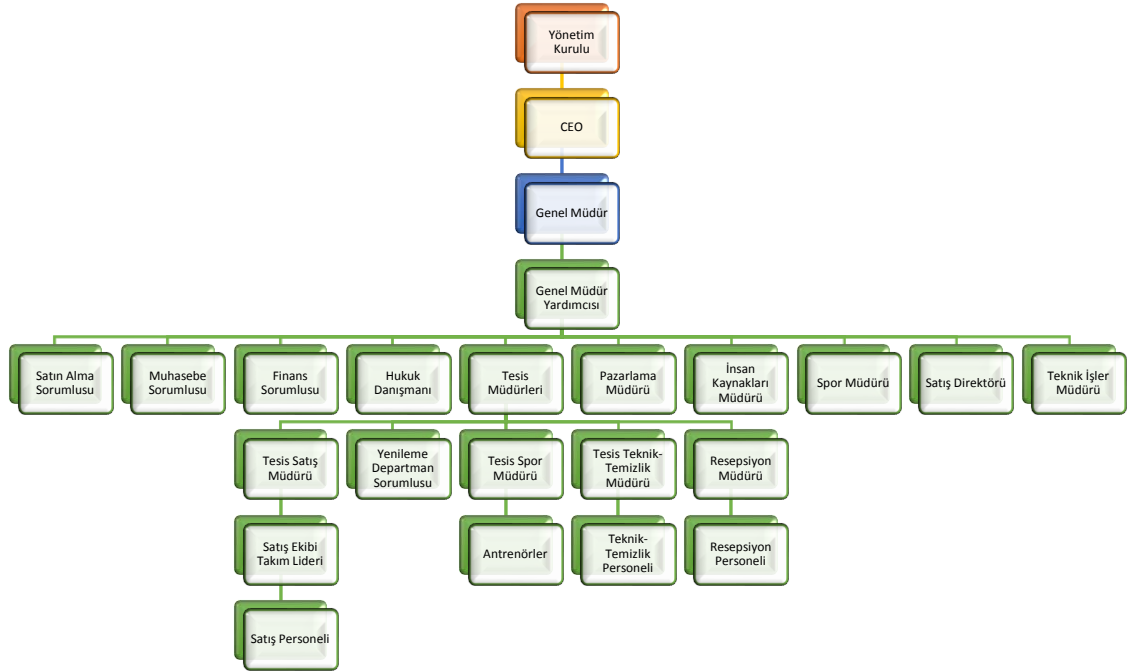
## **2.5 TÜRKİYE’DE FITNESS İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YATIRIM MODELLERİ VE YÖNETSEL SÜREÇLERİ**

Türkiye’de bulunan fitness işletmeleri hizmete başlama sürecinde aynı yükümlülükleri yerine getirmek zorunda olsa da yatırım modelleri açısından ayrılmaktadır. Farklı yatırım modelleri beraberinde farklı organizasyon şekillerini de beraberinde getirmektedir. Bu farklılık yatırım modellerinin farklılığından kaynaklanabileceği gibi işletme bünyesinde yürütülmesi planlanan faaliyetlerin sayısında ve içeriğindeki farklılıklar da önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak işletmenin kurumsal yapısının yaratacağı farklılıklar ve bu farklılıklara bağlı olarak yönetimsel süreçlerdeki hiyerarşik yapının durumu fitness işletmeleri açısından göz ardı edilmemesi gereken durumlardır.

Fitness işletmesi için yapılacak yatırımlar hem tüzel hem de gerçek kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Fitness işletmesinin hizmete başlaması sürecinde, yatırım modeli birçok süreci doğrudan etkileyebilir. Uygulanacak yatırım modeli bazı süreçleri daha kısa sürede sonuçlandırmayı sağlarken, bazı süreçlerin daha uzun sürede

sonuçlanmasına etki edebilir. Bu sebeple yatırım modelinin seçimi hizmete başlama sürecinde geçecek zamanın belirleyicisi konumundadır.

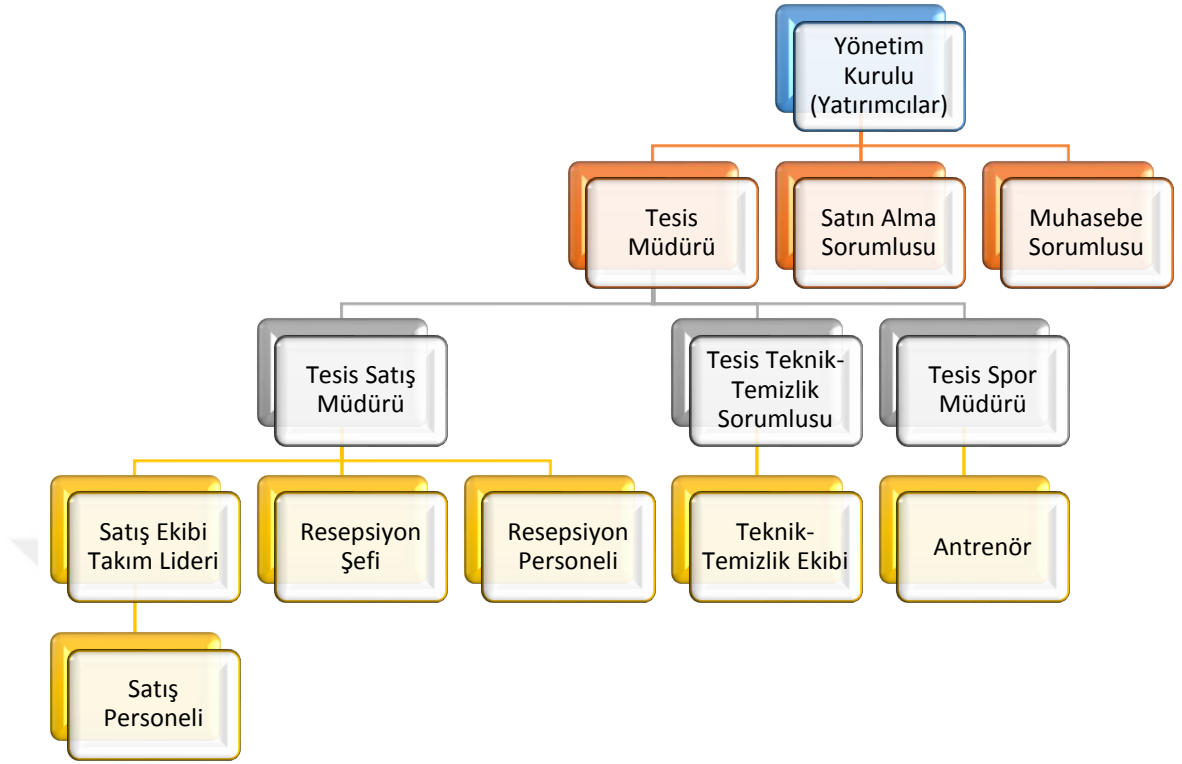
Türkiye’de fitness sektöründe yapılan yatırımlar incelendiğinde karşımıza farklı birkaç yatırım modeli çıkmaktadır. Bu yatırımların bazıları kurumsal yapıdayken (Şekil 2.4) bazıları münferit (Şekil 2.5) bazıları da yerel yönetimler tarafından desteklenen (Şekil 2.6) yapıdadır. Çok uluslu olan ya da Türkiye dışında örgütlenen çeşitli uluslararası şirketlerin yanı sıra, Türkiye merkezli işletmelerin de fitness sektörüne yatırım yaptığı görülmektedir. Bu durum Türkiye’de fitness işletmelerinden hizmet alan bireylerin sportif ve rekreatif etkinliklere ilişkin hizmet algılarının göstergesi niteliğindedir.



**Kaynak:**

<http://www.sportsinternational.com.tr/organization>

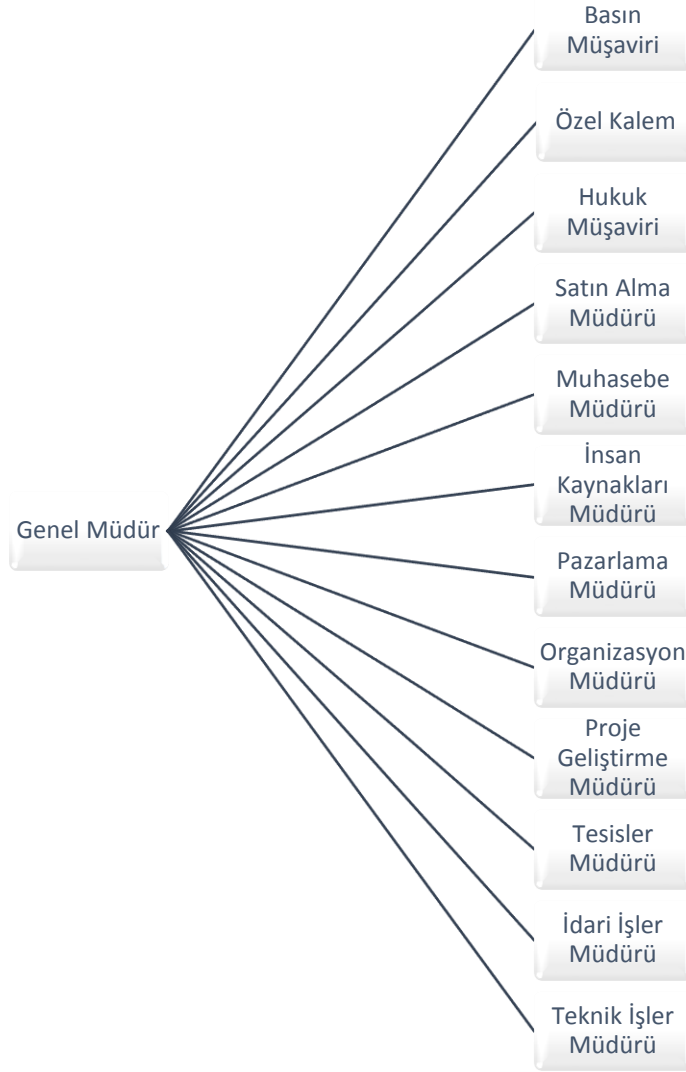
**Şekil 2.4. Kurumsal Fitness İşletmelerindeki Yatırım Modeline İlişkin Organizasyon Şeması**



**Kaynak:**

<http://724fitnessclub.com/hakkimizda/>

**Şekil 2.5. Münferit Fitness İşletmelerindeki Yatırım Modeline İlişkin Organizasyon Şeması**



**Kaynak:**

<http://www.spor.istanbul/kurumsal/organizasyon-seyasi.aspx>

**Şekil 2.6 Yerel Yönetim Tarafından Desteklenen Yatırım Modeline İlişkin Organizasyon Şeması**

Bu tez kapsamında ele alınacak yatırım modelleri Türkiye’de faaliyet gösteren kurumsal, münferit ve yerel yönetim tarafından desteklenen olmak üzere üç farklı yapıda olacaktır. Bu üç farklı yatırım modeli incelendiğinde benzer ve farklı yanların olduğu söylenebilir. Bu farklılıkların hem hiyerarşik yapıyı hem de yönetim süreçlerini etkilediği bir gerçektir.

### **2.5.1 Türkiye’deki Fitness İşletmelerinde Uygulanan Yatırım Modellerinde Yetki ve Sorumluluklar**

Türkiye’deki fitness işletmeleri kurumsal, münferit ve yerel yönetim tarafından desteklenen olmak üzere üç farklı şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu üç farklı yatırım modeli içinde görev alan kişilerin benzer pozisyon ve görev tanımları olduğu görülmektedir. Ancak benzer pozisyonda olan bireylerin farklı sayı ve içerikte yetki ve sorumlulukları olduğu da bilinmektedir. Bu yüzden genel olarak bu pozisyonları ve görev tanımlarını yapmak yatırım modellerini ve yönetsel süreçleri anlamada yararlı olacaktır. Türkiye’de fitness sektöründe uygulanan yatırım modellerinde yönetsel süreçlerdeki bireylerin yetki ve sorumlulukları pozisyonları dikkate alınarak şu şekilde ifade edilebilir:

**Yönetim Kurulu:** Bir kurumu yönetmekle yükümlü olan kişilerden oluşan kuruldur. Şirketin orta ve uzun vadeli stratejilerinin planlanmasında, bu stratejilerde başarıya doğrudan etki edecek üst düzey yöneticilerin seçilmesinde aktif rol oynayan bu kurul, kurum kültürüne uygun yönetici seçimi gibi en hassas görevleri de yerine getirir. Bu kurulun kriz anlarında aktif ve hızlı olabilmesi yapısı gereği çok zor olduğundan seçeceği yöneticilerin yeterlilikleri çok önemli bir değişken olarak kabul edilebilir. Öyle ki, bu yöneticilerden kriz anlarında ani kararlar alıp durumu değiştirmeleri beklenir (Cornforth 2001; Drucker 1986, s. 138).

Şirket yönetim kurulu seçmiş olduğu üst düzey yöneticileri ile olan iletişimde hem gizli hem de şeffaf olabilmelidir. Her iki şekilde de yönetim kurulu hassas ve kararlı bir yol izlemelidir. Şeffaflığın ve gizliliğin korunması ve etkin şekilde kullanılması karmaşık gibi gözükse de bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte üst düzey yönetici, şirketin işleyişini sağlıklı şekilde sürdürebilmek için işletmeye tüm yapısıyla hâkim olmalıdır. Bu durum ancak tam şeffaflıkla sağlanabilir. Bunun yanı sıra yönetim kurulunun aldığı bazı kararlarda (küçülme yada kapatma kararları) yöneticide herhangi

bir motivasyon ve bağıllık kaybı yaşanmaması önemlidir. Bunun için de gerekli olan şey gizlilik. Gizliliğe ve şeffaflığı aynı anda duyulan ihtiyaç çağdaş işletme yönetim sürecindeki önemli paradoksları da beraberinde getirir (Elson 1996; Fernandez 1999; Ahmed and Duellman 2007).

**CEO:** CEO (Chief Executive Officer/Murahhas Yönetici), bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticiyi ifade etmektedir. . CEO, büyük ölçekli işletmelerin şirketlerde yönetim kurulu tarafından seçilen ve o şirketin iç işleri ve dış ilişkilerinin tüm sorumluluğunu taşıyan en yetkili yöneticiyi ifade etmektedir. CEO yönetim kurulundan aldığı hedefi gerçekleştirmek için strateji geliştirip uygulayan, şirketin bugününü yönetirken, yarınını da planlayan ve yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişidir (Koçel 2018, s. 209; Parks and Quarterman 2003, s. 6).

CEO, statüsü ve sorumluluğu gereği hassas bir yönetim görevidir. Yönetim kurulu ve icra kurulu arasındaki dengeyi sağlayan CEO işletmelerin verimliliğine doğrudan etki edebilecek bir yönetim pozisyonudur (Parks and Quarterman 2003, s. 6). CEO pozisyonu gereği kritik bir görev olduğundan bu pozisyondan görev alacak kişilerin;

1. Profesyonel bir bakış açısına sahip olmasına,
2. Azimli ve çalışkan olmasına,
3. Sektörel açıdan bazı deneyim ve başarılarla ulaşılmış olmasına,
4. Küçülme gibi stratejik kararlar alabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Earl and Feeny 2000).

Fitness sektöründe CEO kavramının gerektiği önemi görmediği ve içerik olarak içinin yeterince doldurulmadığı söylenebilir.

**Genel Müdür:** Genel müdür şirketteki icra kuruluna başkanlık eden kişi olarak tanımlanabilir. Bir şirketin doğru, etkin ve verimli yönetilebilmesinde genel müdürün rolü büyüktür. Genel müdür yönetim sürecinde planlamadan denetlemeye kadar olan süreçler hakkında bilgi ve birikim sahibi olmalıdır (Parks and Quarterman 2003, s. 167). Doğası gereği gruplar liderlerinin kişiliğine göre şekillenen canlı organizmalardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde genel müdür;

- Beraber çalıştığı kişilere doğru bir rol model olması,
- Onların gelişimlerine katkıda bulunması,

- Motivasyonlarını her daim yüksek tutması gerekmektedir (Buckingham 2005; Parks ve Quarterman 2003, ss.166; Kotter 1999, ss. Kotter 2010).

Genel müdür pozisyonunda yer alan kişilerden beklenen, deneyimlerini her alanda sürekli olarak yansıtması ve iş etiğinden asla ödün vermemesidir. Bu sebeple genel müdürün yönetim kurulundan gelebilecek baskıları yönetebilmesi, fikirlerini üst kademelere aktarırken bilimsel verilerden yararlanması gerekir. Sağlıklı bir şirket yapısı içinde genel müdürün, tüm çalışanlara oranla;

- Daha girişimci,
- Daha çalışkan,
- Daha adaletli olması önemlidir (Buckingham 2005; Parks and Quarterman 2003, s. 333; Kotter 1999; Kotter 2010).

**Genel Müdür Yardımcısı:** Genel müdürün pozisyonu gereği üzerine yüklenen sorumlulukları hafifletmek için gerekli bir pozisyondur. Genel müdür yardımcısı geniş organizasyon yapılarında genel müdürün diğer tüm çalışanlarla olan iletişiminin kanalı olarak görev yapmaktadır. Bu sayede üst kademe ve çalışanlar arasında yaşanabilecek aksaklıkların giderilmesi sağlanır (Drucker 1986, s. 188-200). Genel müdür yardımcısı yaşanabilecek aksaklıkların oluşmasına engel olması beklenen kişidir. Pozisyonu gereği alt kademe yönetici ve çalışanlarla daha yakın olan genel müdür yardımcısının ilişkilerini genel müdür tarafından belirlenmiş stratejiler çerçevesinde kurması önemlidir. Genel olarak genel müdür yardımcısından beklenen;

- Yeniliğe açık,
- Becerikli,
- Hem astları hem de üstleri ile sorunsuz çalışabilen,
- Yüksek vasıflı olmasıdır.

**Finans Sorumlusu:** Günümüzde başarılı bir şirket olmanın ön koşulu sağlıklı bir finans yapısına sahip olmaktır. Gelir-gider dengesinin kurulabilmesi, gerekli yer ve durumlarda finans kaynaklarının yaratılabilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu kapsamda finans sorumlusunun gerek ulusal gerekse de uluslararası gündemi yakından takip etmesi, ekonomik süreçleri gözlemleyerek bu doğrultuda üst kademelere finansal yönlendirmeler yapması gerekmektedir. Bunların yanı sıra finans kuruluşları ile olan

ilişkilerinin kuvvetli olması ve değişen yasal mevzuatları yakından takip ederek, güncele hâkim olması oldukça önemli faktörlerdir.

**Muhasebe Sorumlusu:** Kurumların ilerleyebilmeleri ve geleceğe güvenle bakabilmeleri ancak mali işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ile mümkündür. Muhasebe sorumlusu, şirketin para akışından (girdi-çıktı) sorumlu olan kişidir. Ayrıca şirketin yasalarla belirlenen tüm sorumluluklarını yüklenmek ve gerekli işlemleri yapmak da görevleri arasındadır. Özellikle üyelik işlemlerinde, faturaların düzenli kesilmesi en önemli sorumluluklardan biri olarak görülmektedir. Ek olarak denetim aşamasında mali denetimlere her an hazırlıklı olacak düzeyde işleri yürütmelidir.

**Satın Alma Sorumlusu:** Şirketin en hassas pozisyonlarından biridir. Ürün alma süreçlerinde, en kaliteli malı, en uygun bedelle bulmak uzmanlık gerektiren bir durumdur. Bu yüzden mesleki anlamda yeterli, sektörde deneyimli kişilerin bu pozisyonda görev almaları önemlidir.

Bir diğer önemli husus ise satın alma sorumlusu olarak çalışacak bireylerin kişilik özellikleridir. Bu pozisyonda görevlendirilecek kişilerin, genel ahlaki yapıları üst düzeyde olan bireyler arasından seçilmesine özen gösterilmelidir. Mali konularda şeffaflık ve dürüstlük birincil düzeyde öneme sahipken hata kabul edilemeyecek bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

**Hukuk Danışmanı:** Şirketin tüm hukuki işlerinden sorumlu olan kişi olan Hukuk Danışmanı yasal mevzuatlara tamamen hâkim olmalıdır. Üyelik kontratlarının ve tesis kullanım şartnamelerinin hazırlanması sorumluluğu kendisindedir. Kamu kurumları, yabancı şirketler ve üyelerle doğabilecek ihtilaflarda gerekli sorumluluğu yüklenmelidir. Şirkete ulaşan tüm hukuki yazışmalar, muhakkak hukuk danışmanına iletilmeli, dava süreçlerinin takibi ciddi şekilde yapılmalıdır.

**Pazarlama Müdürü:** Pazarlama, üretim öncesi planlamayla başlayıp, satış sonrası da kapsayan uzun bir süreçtir. Fitness sektöründe pazarlama süreci, hizmet kalitesi ve çeşitliliğini ön plana çıkartarak, makul fiyat politikası ile satış rakamlarını artırmayı hedeflemektedir. Pazarlama müdürünün, özellikle satış ekibi personelleri ve yöneticileriyle sürekli fikir alışverişinde olması ve pazar şartlarını sürekli gözlemlemesi gerekmektedir.



**İnsan Kaynakları Müdürü:** İnsan kaynakları, şirkete kalifiye personel bulma konusunda etkin rol oynar. İnsan kaynakları müdürünün, kurumun kültürüne hâkim olması ve bu kültüre uygun personeller arasından doğru seçimleri yapması gerekmektedir. İnsan kaynakları müdürünün, gelişen dünyanın tüm dinamikleri ayak uydurması beklenir. Şirketin ihtiyaç duyduğu bölümlere, hızlı şekilde personel bulma sorumluluğu kendisindedir. İşe alım süreçlerinde, adaylara, doğru yaklaşımlar sergilemeli ve gerekli psikolojik testleri uygulamalıdır.

**Spor Müdürü:** Şirket bünyesinde yer alan tüm tesislerde, üyelere aynı kalitede hizmet sunulabilmesi için tüm spor eğitmenlerin aynı dili konuşmaları gerekmektedir. Tüm personelin aynı seviyede olması mümkün olmasa da, belirli yeterlilikte olmaları gerekmektedir. İstenilen yeterliliğe ulaşmak ve uyum sağlamak için, tüm tesislerdeki spor eğitmenlerinin, yılın çeşitli dönemlerinde aynı ortamda toplanıp, eğitim süreçlerini sürdürmek gerekmektedir. Bu sorumluluk spor müdüründedir.

Fitness sektöründe her geçen gün yeni egzersiz yaklaşımları doğmaktadır. Spor müdürünün, dünyada gelişen yeni antrenman modellerini yakından takip etmesi ve ekibine gerekli bilgileri vererek yönlendirmesi gerekmektedir. Grup aktivitelerine eklenen yeni dersleri, şirket bünyesindeki tesislerin ders programlarına yerleştirmesi gerekmektedir. Şirket bünyesindeki tesislerde, açık alanlara sahip olunmasa da, açık alan egzersiz modellerine hâkim olup, organizasyonlar düzenleme sorumluluğu da kendisindedir.

**Satış Direktörü:** Şirket bünyesindeki tüm tesislerin satış yöneticilerini belirleme sorumluluğu kendisindedir. Her tesisin farklı konumlarda, farklı özellikleri olduğundan, üyelik rakamlarının belirlenmesi sorumluluğu kendisindedir. Satış direktörü, şirket bünyesindeki tüm tesislerdeki satış ekiplerini birbirleriyle koordineli şekilde çalıştırırken, rekabetçi ortam yaratarak gelişimlerinde olumlu katkılar sağlamayı öncelikli hedef olarak belirlemelidir.

Satış direktörü, tesis yöneticileriyle sürekli irtibat halinde olmalı ve uygulanacak kampanyaları her tesiste dengeli ve koordineli şekilde planlamalıdır. Uygulanan kampanyaların sonuçlarını takip edip, raporlama yapma sorumluluğu da satış direktöründedir.

Gelişen ve değişen piyasa şartlarına karşı gerekli aksiyonları alma sorumluluğu olan satış direktörü, şirket bünyesindeki tüm tesislere, doğru seviyelerde kotalar belirlemeli ve her tesise eşit şekilde mesai harcamalıdır.

**Teknik İşler Müdürü:** Fitness merkezlerinde hizmet kalitesinin yüksekte kalabilmesi için, fiziki şartların belirli seviyede olması gerekmektedir. Şirket bünyesindeki tüm tesislerin teknik koşullarının belirli standartlarda olması ve aksamadan çalışması sorumluluğu teknik işler müdüründedir. Tesislerde, özellikle klima ve havalandırma sistemi ile elektrik altyapısının sorunsuz olması elzendir. Tüm bu altyapı sistemlerine hâkim olması gereken teknik işler müdürü, periyodik olarak tüm tesisleri denetlemelidir.

Yeni tesis yatırımlarında, altyapı sistemlerinin kurulumlarında bizzat yer almalı ve sistemin tüm detaylarına hâkim olmalıdır. Şirket bünyesindeki tesislerden herhangi birinde, teknik ve temizlik sorumlusu yöneticisi eksildiğinde, pozisyon dolana kadar vekâleten görev yapma sorumluluğu da teknik işler müdüründe olmalıdır.

**Tesis Müdürü:** Her bir fitness merkezi, başlı başına ayrı bir yapı ayrıca iç dinamikleri olan, bulunduğu konuma göre farklı üye ve personel özelliklerine sahip aktif organizmalardır. Tesis müdürü, bu organizmanın en üst noktasında yer alan kişidir. Tesis müdürünün sahip olması gereken özellikler arasında: liderlik vasıflarını sahip olan, şirkete karşı sorumluluklarının bilincinde olan ve bu bilinçle çalışmalarını sürdüren kişi olması önemli özellikler arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak kriz anlarında sakin kalabilen, ama krizleri doğru çözümlerle yönetebilen kişi olmalıdır. Fitness merkezlerinde çalışan personellerin yaş ortalamaları, diğer sektörlere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum olumlu ve olumsuz yönleri beraberinde getirmektedir. Bu nokta da olumlu yönleri karlılığa çevirip, olumsuzlukları kontrol altında tutma sorumluluğunun en büyüğü tesis müdürlerine aittir.

Tesis müdürleri yetki ve sorumlulukları departman amirlerine dağıtırken, onlara alan yaratıp hedefe ulaşmalarını sağlarken, sorumluluk bilincini kaybetmemelidir. İşletmede gördüğü aksaklıkları en hızlı şekilde departman amirleriyle paylaşmalı ve doğru yöntemin nasıl olduğunu tüm kadroya aktarmalıdır. Tesis müdürleri, tüm personel üzerinde etkinliği olan bir kişi olması itibarıyla, ekibinin motivasyonunu yukarı tutmak adına gerekli yaklaşımları sergilemelidir. Her zaman şeffaf ve açık bir dille personellere

yaklaşmalıdır. Bu yaklaşım sergilenirken, departman amirlerinin ekipleri üzerindeki etkinliklerini de ortadan kaldırmamalı, onların da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilememelidir.

Tüm bunlara ek olarak tesis müdürleri, yasal mevzuatlara hâkim olmalı, adli veya idari bir konu olduğunda doğru işlemleri yapmalıdır. Tesis müdürlerinin ayrıca, tesisin bulunduğu bölgedeki mülki idare amirleri ile kolluk kuvvetleri ve yerel yöneticilerle diyaloglarının sağlıklı olması önerilir. Tesis müdürleri, temsil ve misafir ağırlama konularında da etkin rol alırken, şirketin marka yüzü olma sorumluluğunu iyi taşıması noktasında önemlidir.

**Tesis Satış Müdürü:** Fitness merkezlerinin en büyük gelir kaynakları üyelik satışlarıdır. Bu duruma bağlı olarak da tesislerde tüm satış ekiplerinin sorumluluğu satış müdürleri ait olması yanın da şirket üst yönetiminin belirlediği üye rakamlarına ulaşma sorumluluğu yüklenirler. Hedeflenen rakamlara ulaşabilmek için, tesis müdürü ekip sayısını doğru belirlemeli ve ekibinin niteliğini geliştirmelidir.

Gelişen dünyada her geçen gün yeni pazarlama teknikleri karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da değişen pazar şartlarına uyum sağlayıp, yeni pazarlama teknikleriyle, satış rakamlarını artırma sorumluluğu satış müdürlerine aittir. Geçmiş yıllara bakıldığında da popüler olan el ilanı, duvar afişleri gibi reklam materyalleri yerini, son dönemde dijital ortamda kullanılan reklam faaliyetleri almıştır. Satış müdürleri tüketicinin yaşam şartlarına uygun, doğru reklam faaliyetlerini belirlerken, hedeflenen pazar şartlarını da göz önünde bulundurarak, doğru reklam yatırımlarına şirketi yönlendirme görevine sahiptir. Satış müdürleri tüm bu görevleri yerine getirebilecek ve yüklenebilecek sorumluluk duygusuna sahip ve gelişime açık kişiler arasından seçilmesi işletme için önemli bir noktadır. Satış ekipleri, işletmelerin en kritik noktalarında durur ve satış müdürleri bu ekipleri yönetmekle sorumlu kişilerdir. Satış ekibi niteliksiz olan bir fitness işletmesinin ayakta kalıp, faaliyetlerini yüksek hizmet kalitesiyle ve uzun süre sürdürebilmesi mümkün değildir.

Satış departmanını oluşturan personeller, farklı demografik yapılardan oluşur. Bu duruma bakıldığında da nedeninin, fitness sektöründe satış personeli pozisyonunun, görev tanımı açık bir şekilde yapılmamış olmasıdır. İlgili eğitim fakültelerindeki satış eğitimleri, fitness sektörünün saha şartlarına uyumluluk göstermemektedir. Spor

Bilimleri Fakültesi (SBF) harici fakültelerden mezun olan öğrenciler öncelikle bu sebeple, fitness sektörüne adapte olamamaktadırlar. Fitness alanının kendine has farklı disiplininin ve ortamının oluşu da, farklı fakülte mezunları için sorun teşkil etmektedir. SBF mezunları için durum çok daha farklı şekilde gelişmektedir. Öğrencilik yılları boyunca sporcu kimlikleriyle başarıya ulaşmış bireyler olarak, mezun olduktan sonra da aynı davranış yapılarını sürdürme istekleri, bu kişileri profesyonel iş hayatında zorlamaktadır. Baktığımız da SBF'lerden son dönemde fitness sektöründeki istihdamın da etkileriyle, sektörün talepleri doğrultusunda dersler programlara yerleştirilse de, pazar şartlarının öğrencilere net bir şekilde aktarılamadığı da gözlemlenmektedir.

Tüm bu durumlar göz önüne alındığında, farklı fakülte ve öğrenim seviyelerinden, genç, dinamik bir ekip olarak faaliyetini sürdüren satış ekiplerini koordine etmek, satış müdürlerini zorlamaktadır. Bu duruma bağlı olarak kalifiye eleman bulup, işletmeye adapte etmek gibi süreç aşamasında satış müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Tüm bu görevleri yerine getirirken, asıl olan işletme satış hedeflerinden de kopmamak, belirlenen hedeflere ulaşırması noktasında önemli noktadır.

**Satış Ekibi Takım Lideri:** Satış ekibi takım liderleri, satış ekipleri içerisinde, satış müdürü ile personeller arasında köprü vazifesi üstlenmesi ayrıca özellikle ekibe yeni katılan personellerin adaptasyon süreçlerinde etkin rol oynamaktadır.

Takım liderliği pozisyonu, fitness sektöründe, her firma tarafından tercih edilmeyebilir. Ekip sayısı, firma satış hedefi ve ekibi oluşturan personellerin niteliği gibi özellikler göz önüne alınarak, bu pozisyona yer verilmektedir. Takım lideri pozisyonu, özellikle satış ekibinde başarılı olmuş personellerin, gelecekte firmanın yönetim kademesinde yer almaları için deneme niteliği taşımaktadır. Takımlarında yer alan personellerle olan ilişkileri, ürün bilgileri ve bilgileri personellere nasıl aktardıkları gözlemlenir. Gelişime açık olup olmadıkları ve kriz anlarında verdikleri tepkiler de, bu pozisyonda bulunan kişilerin geleceklerini tayin etmek noktasında, üst düzey yöneticilere fikir vermektedir.

**Satış Personeli:** Daha önce belirttiğimiz gibi, farklı nitelikte, farklı öğrenim durumlarından, farklı kişisel hedefleri olan ve çoğunlukla genç yaş grubundan oluşan kişilerin oluşturduğu gruptur. Yaş ortalamalarının düşük oluşu aktif çalışma ortamı imkânı sunsa da, görev ve sorumluluk bilinci konusunda handikaplı durumlara sebep olabilir. Ekibin birbirleriyle olan diyaloglarının iyi oluşu, çalışma performansı üzerinde

olumlu etkiler yarattığı gibi, ters reaksiyonlar gösterme ihtimali de vardır. Sürekli kontrol altında tutulması gereken bir topluluk olan satış ekibi, sürekli olarak revize edilen hedeflerle canlı tutulması önemli bir noktadır.

Genç yaş grubu personellerle çalışmak, farklı riskleri de almayı gerektirir. Örneğin ikili ilişkilerinde gerekli mesafenin kurulamadığı anlar olabilir. Kurum, bu durumlara önceden hazırlıklı olmalı ve tüm personellerine, firmanın kırmızı çizgilerini önceden net bir şekilde söylemelidir. Önceden söylenen temel kurallar, kriz anları oluşmadan sorunları ortadan kaldıracakları gibi, oluşan krizlerin de en az hasarla atlatılmasını sağlar.

**Yenileme Departmanı Sorumlusu:** Belirli üye sayısına ulaşan fitness merkezleri, yenileme işlemlerini daha iyi takip edebilmek için, yenileme departmanı (collection) kurarlar. Üyelik yenileme süreci yaklaşan üyeler, belirli periyotlarla aranıp bilgilendirilir. Tesis tüm özellikleriyle üye tarafından bilindiği için, telefonda sıcak satış da gerçekleştirilebilir. Yenileme departmanı için kalabalık bir ekip kurulamayacağı için, bir ya da iki personel üzerinden yürüyen bir operasyondur. Düşük personel sayısı sebebiyle, her zaman risk taşımaktadır. Hastalık, askerlik, doğum ya da işten ayrılma gibi durumlarda, bu departmanın iş akışında sorunlar oluşabilir. Bu sebeple satış departmanı yöneticilerinin, kriz anlarında bu sorumlulukları yüklenerek yeterlilikte ve iş bilgisine sahip olmaları gerekmektedir.

Yenileme departmanının olmadığı fitness merkezlerinde, bu sorumluluk satış personellerinin üzerindedir. Mümkün oldukça eşit sayıda tasnif edilip dağıtılan üye portföyleri, satış personelleri tarafından düzenli olarak takip edilir. Bu sayede hem risk azalmış olur, hem de üye memnuniyeti yukarı seviyelere çıkarılır. Satış personelleri yenileme işleminden dolayı prim hakkı kazanarak, gelirlerini artırabilirler. Bu durum, ekip açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır.

**Tesis Spor Müdürü:** Fitness işletmelerinde bu önemli departmanın yöneticisi, tesis spor müdürüdür. Bu departmanları ana faaliyet alanı olması sebebiyle, fitness ekibi yüksek önem taşımaktadır. Tesis spor müdürü, bölümünde yer alan personellerin sevk ve idaresi konusunda etkin bir rol oynamaktadır. Ayrıca ilgili departmanlarda yer alan personeline dünyada gelişen yeni egzersiz yaklaşımlarını takip edip, ekibine aktarmakla sorumludur. Tesis spor müdürü, her yıl Almanya ve İtalya'da organize edilen

Avrupa'nın en büyük spor fuarı organizasyonlarını mümkünse yerinde takip etmeli, imkân oluşmadığı noktalarda farklı kaynaklardan, oradaki faaliyetlerden haberdar olması pazar içerisinde yarışır bir duruma gelmesi noktasında önemlidir. Ülkemizde de farklı etkinliklerle canlandırılmaya çalışılan fuar organizasyonlarında yer alıp, mesleki yeterliliğini artırmalıdır.

Spor tesis müdürü fitness merkezinde yer alan ekipmanların düzenli kontrollerini ekibine yaptırmalı, aksaklıkları en erken zamanda teknik sorumlulara iletip, hizmet kalitesi aksama olmadan sorunların çözülmesini sağlamalıdır. Fitness merkezinde, hizmet kalitesi ve sosyal ortamın sağlıklı şekilde kurulabilmesi için büyük önem taşıyan grup derslerinin koordinesi sorumluluğu da fitness spor müdüründedir. Ders programındaki aktivitelerin, sportif doğrular gözetilerek kurgulanması ve uygulamada sorun yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Fitness ekibinde yer alan personellerin, tıpkı satış departmanında olduğu gibi, yaş ortalamaları düşüktür. Genellikle spor bilimleri fakültelerinden öğrencilerinden oluşan ekiplerin avantajları olduğu gibi, taşıdığı riskler de yüksektir. Egzersiz, kendi içinde farklı bir disiplin taşır ve üyeye personel arasında farklı bir bağ kurulur. Bu bağ bir sporcu ile antrenör arasında gelişen olumlu bir motivasyon ilişkisi olduğu gibi, kontrol altında tutulması ve sınırları olması gereken bir iletişim sürecidir. Bu dengeleri kurma sorumluluğu fitness personellerinde olsa da, kontrol mekanizması fitness tesis spor müdürüdür.

Fitness merkezlerinde çalışan personeller ve üyeler, son dönemde performans artırıcı maddelerle ilgili ciddi bir tehditle karşı karşıyadır. Tıbbi açıdan uygun olmayan kişilere uygulanan hormon takviyeleri, her geçen gün daha sempatik bir hale sokularak önce personellere, sonrasında da üyelere sunulmaktadır. Sadece doktor kontrolünde kullanılması gereken bu takviye ürünler, yasadışı yollarla fitness merkezlerine ulaşmakta, fitness personelleri tarafından üyelere belirli bir ücret karşılığında satılmaktadır. Bu durum sektörün bir gerçeği olarak yüksek gelir gurubunda olmayan fitness personellerinin bir kısmı, bu tip yasadışı faaliyetlerle gelirlerini artırma yoluna gitmektedirler. Ülkemiz spor yönetiminde görev alan yönetici ve kurumlarımızın gerekli hassasiyeti göstermesi gereken bu duruma karşı ayrıca tesis spor müdürü, kendi ekibinde bu durumun oluşumuna imkân vermemesi gerekmektedir.

**Antrenörler:** Fitness departmanı, fitness sektörünün temel faaliyet alanı olması nedeni ile işletmenin en önemli departmanıdır. Bu departmanda çalışan antrenörlerin, işletme adına, üyelerle en sıcak teması kuran kişiler olması, işlerini dikkatle yapmalarını gerektirmektedir. Kişisel gelişimlerini önemseyen, yeni egzersiz yaklaşımlarını yakından takip eden kişiler olmalıdırlar. Ayrıca antrenörler, sadece egzersiz alanında değil, aynı zamanda fizyoloji, kinesiyojoloji, antropoloji, psikoloji gibi alanlarda da temel bilgilere sahip olmalı ve üyelere doğru bilgileri aktarmalıdırlar. Her üyeye doğru egzersiz programını oluşturmak ve periyodik olarak, gelişimlerine uygun şekilde revize etmek de sorumlulukları içerisindedir.

Antrenörler, üyelerin sağlık bilgilerinden günlük hayatlarına kadar tüm detaylara hakim kişilerdir. Bu duruma bağlı olarak bilgileri gizlilikle muhafaza etmeli ve üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşmamalıdırlar.

Antrenörler, üyelerin egzersiz anında yaşayacakları sağlık sorunları ve sakatlıklarda, ilk yardım yapabilecek kadar eğitime sahip olması gerekmektedir. En hızlı şekilde ilk yardım servisini gerçekleştirip, gerekiyorsa sağlık kurumundan yardım istemeli ve gelen ekibe hastayla ilgili bilgi vermelidir. Son olarak antrenörlerin, üyelerle kurulacak yakınlıkta, genel ahlak kurallarına uygun hareket etme sorumluluğu taşınması gerekmektedir.

**Tesis Teknik-Temizlik Müdürü:** Egzersizin verimli ve doğru şekilde yapılabilmesi için, egzersiz yapılan alanın fiziki şartlarının uygunluğu büyük önem taşır. Tüm tesisin ısıtma, soğutma, elektrik, kanalizasyon altyapı sisteminin kontrolü ve işleyiş sorumluluğu teknik ve temizlik müdüründedir. Tüm hizmet alanlarının ve personele ait alanların teknik ve temizlik sorumluluğu da kendisindedir. Doğal afet, su baskını, yangın gibi durumlar için acil eylem planlarını hazırlamak ve ekibin eğitimi de vermek, iş güvenliği uzmanlarıyla beraber yine teknik ve temizlik müdürü sorumluluğundadır. Oluşan teknik sorunlar karşısında hızlı bir şekilde çözüm üretmeli, çözüm üretmediği noktada tesis üst yönetimine gerekli raporlamayı yapmalıdır. Dışarıdan alınması gereken teknik hizmetler konusunda tesis yönetimini doğru şekilde yönlendirmeli ve bakım-onarım faaliyetleri sırasında gözlem yapıp süreci en doğru şekilde yönetmelidir. Temizlik müdürünün sorumluluğunda bulunan temizlik personellerinin, çoğunlukla alt gelir düzeyinde ve düşük öğrenim seviyelerinde olmaları, teknik-temizlik müdürü için en

hassas konudur. Bu durumun sorunsuz atlatılabilmesi için, ekip görev ve sorumluluklarının net şekilde belirlenmesi ve takip edilmesi gerekir.

Teknik ve temizlik müdürü, ekibini en iyi şekilde motive etmeli ve onlardan verim almalıdır. Ayrıca mümkün oldukça personellerle, üyeleri, diyalog içine sokmama konusunda hassasiyet göstermeli ve sorumluluk almalıdır.

**Teknik-Temizlik Personeli:** Fitness işletmelerinde, gelir seviyeleri en düşük departman temizlik departmanıdır. Yüklendikleri sorumluluk yüksek ve üyelerle temasları fazladır. Teknik veya temizlik konularında görev tanımlarına uygun hareket edip, inisiyatif kullanmamaları önerilir. En hızlı şekilde üyeye servis verip, görev alanlarında hazır bulunmaları beklenir.

Fitness merkezinde sadece teknik ve temizlik konusunda değil, gerçekleşebilecek bir kazanın önüne geçme veya gerçekleşen kaza sonucunda en hızlı ve doğru şekilde ilkyardım servisi vermek de teknik ve temizlik ekibi personellerinin görevlerindedir.

Fitness merkezlerinde en çok güvenlik zafiyeti yaşanan alan soyunma odalarıdır. Bu kısımlar kişisel alan özelliği taşımaları itibariyle kamera sistemleriyle gözlemlenememektedir. Oluşabilecek herhangi bir hırsızlık veya farklı bir adli duruma karşı her daim hazırlıklı ve dikkatli olma sorumluluğu da, teknik ve temizlik ekibi personelleri sorumluluğundadır.

**Resepsiyon Müdürü:** Bir fitness merkezinin müşterilerini karşılama alanı resepsiyondur. Bu alan, tesis içindeki hizmetlerin, üyelik ve diğer satış işlemlerinin başlangıç noktasıdır. Gelen taleplerin en hızlı şekilde karşılanması ve gerekli departmanlara yönlendirilmesi sorumluluğu resepsiyon departmanındadır. Bu aktif alanın sorumlu kişisi resepsiyon müdürüdür. Resepsiyon müdürü, dış görünümüne önem veren, iletişim becerisi yüksek, çözüm odaklı çalışan ve sorumluluk almaktan kaçınmayan kişilerden seçilmelidir. Resepsiyon personelleriyle uyum içerisinde çalışmalı ve aynı hitap tarzıyla üyelere hizmet sunulabilmesi için gerekli eğitimleri vermelidir. Satış departmanına hızlı şekilde servis verip, tesisin satış kanallarını açık tutmalıdır. Resepsiyon departmanı, satış departmanına servis verirken, kendi iş akışlarına kesinlikle müdahale ettirmemelidir. Bu dengeleri sağlama sorumluluğu resepsiyon müdüründedir.



Resepsiyon departmanı, bir fitness merkezinde sıcak para akışının bir bölümünün olduğu alandır. Tamamen şeffaf bir şekilde muhasebe departmanına raporlama yapıp hesap verme sorumluluğu da resepsiyon müdüründedir.

**Resepsiyon Personelleri:** Fitness merkezine ulaşan kişilerin, ilk diyalog kurduğu kişiler resepsiyon personelleridir. Hitapları, dış görünüşleriyle üye ve tüm misafirleri en iyi şekilde karşılayıp uğurlamak, aradaki sürede de sorumluluk alarak en iyi hizmeti vermek resepsiyon personelinin başlıca görevidir. Sadece yüz yüze diyaloglarda değil, telefon görüşmelerinde de aktif şekilde iletişim kurabilmeli ve iş akışını hızlandırma noktasında önemlidir.

Yukarıda bahsedilen pozisyon, yetki ve sorumluluklardan bazıları yatırım modellerinde yer alırken bazıları yer almaz. Bu durum yatırımı yapan gerçek ya da tüzel kişilerin oluşturacağı organizasyon şemasına göre farklılık gösterebilir. Bu bilgiler ışığında bu tezin temel amacı; Türkiye’de Fitness sektöründeki farklı yatırım modellerinin yönetim ve organizasyonlarının karşılaştırılarak incelenmesidir.

### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu tez çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren fitness işletmelerinin yatırım modelleri benzerlikleri ve farklılıkları açısından hem kendi aralarında hem de yabancı ülkedeki örneği ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Bu benzerlikler ve farklılıklar sayesinde sektördeki durumu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte var olmuş ya da hala var olan durumları olduğu şekliyle betimlemeye çalışan yaklaşımdır (Erkuş 2005). Tarama araştırmalarının genellikle, mevcut durumun tespitini amaçlaması nedeniyle örneklem olarak alınan grubun, geniş bir çoğunluğu yansıtması amaçlanır (Büyüköztürk vd. 2015, s. 177). Aynı zamanda tarama modelinde araştırmacı olay, nesne ve oluşumları değiştirmeden oldukları gibi tanımlamaya çalışır. Amaçlar genelde “nedir”, “ne ile ilgilidir”, “nelerden oluşmaktadır” gibi soru cümleleriyle ifade edilir (Büyüköztürk vd. 2015, s. 177). Bu kapsam dâhilinde karşılaştırması yapılan fitness merkezlerine ait yönetim modelleri belirlenirken bu durumlar göz önüne alınmıştır. Araştırmacı tarafından Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde yer alan toplamda 73 tane fitness işletmesi ziyaret edilmiştir. Bu ziyaretler sırasında elde edilen broşür, tanıtım dergisi, çeşitli evrak örnekleri vs. de toplanarak araştırmanın verileri arasına eklenmiştir. Araştırmacı bunlara ek olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı fitness ekipman firmalarının yöneticileri ve sektör profesyonelleri ile olan temasları sonucundaki fikirlerini de, araştırmanın sonuç bölümünde kullanmıştır.

Tez çalışması dâhilinde oluşturulan tüm bilgiler karşılaştırılarak farklılıklar, eksiklikler, örgüt yapıları ve hiyerarşik düzen ortaya konulmuştur. Bu karşılaştırmalar sonrasında olası öneriler oluşturulmuştur. Bu süreçte, nitel araştırmalarda olduğu gibi araştırmacının deneyimleri ve görüşleri önemli yer tutmuştur. Araştırmacı tarafından oluşturulan neden-sonuç ilişkileri ve bu ilişkilere yönelik çıkarımlar bu tez çalışmasının özgün değerini oluşturmaktadır.

## 4. BULGULAR

Araştırmada Türkiye’deki üç farklı işletme modeli ve yurtdişındaki benzer bir örnek üzerinden karşılaştırmalı analiz yapılmıştır. Üç farklı organizasyon Şeması üzerinden, en geniş kapsamlı olan kurumsal firma organizasyonundan, tüm departmanları ayrı ayrı incelenmiştir. Üç farklı organizasyon birçok konuda benzerlik gösterse de, önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler arasındaki operasyonel farklılıklar şu Şekildedir:

1. Tesisler, fiziki yapıları incelendiğinde, kamu kuruluşlarının metrekare olarak diğerlerinden daha büyük olduğu gözlemlenmiştir. Fakat alanların verimli kullanımı noktasında eksiklikler olduğu fark edilmiştir. Tesislerin kurulum aşamasında, spor bilimcilerden ve spor mimarisi konusunda uzmanlaşmış mimar ve mühendislerden yeteri kadar faydalanılmadığı gözlemlenmiştir.
2. Tesisler, donanım özellikleri incelendiğinde, kurumsal şirket yapısına dahil olan merkezlerin, teknolojik altyapılarının daha iyi olduğu ve hizmet kalitesini artıracak Şekilde fazla sayıda spor ekipmanlarına sahip oldukları gözlemlenmiştir.
3. Tesisler, donanım özellikleri incelendiğinde, münferit yatırım modelindeki tesislerde, özellikle yüksek maliyetli kardio ekipmanları kullanmak yerine, fonksiyonel antrenman modellerinin uygulanacağı alanlar yaratma eğiliminde oldukları ve bu yöntemle kurulum maliyetlerini düşürme stratejileri geliştirdikleri gözlemlenmiştir.
4. Personel durumu incelendiğinde, münferit yatırım modelinde, en az sayıda yönetici ve personelle çalışıldığı gözlemlenmiştir.
5. Personel durumu incelendiğinde, en fazla personel sayısına sahip yatırım modelinin, kamu kurumları oldukları gözlemlenmiştir.
6. Personel durumu incelendiğinde, çalışan sirkülasyonun fazlalığı tüm yatırım modellerinde gözlemlenmiştir. Personel yaş ortalamalarının düşüklüğü ve

ilerleyen zamanla beraber, mesleki kariyer planlarında değişikliğe gitme eğilimlerinin, bu duruma sebep olduğu öngörülmektedir.

7. Personel durumu incelendiğinde, kamu kuruluşlarının, kurumsal şirket yapısına göre, tesisler arası personel değişimlerini daha çok yaptıkları gözlemlenmiştir.
8. Münferit yatırım modelinde, muhasebe ve satın alma birimleri direkt olarak yatırımcılara bağlıdır.
9. Münferit yatırım modelinde yatırımcılar, yönetim kurulunda yer alır.
10. Münferit yatırım modelinde yatırımcılarla, tesis müdürü direkt irtibatlıdır.
11. Münferit yatırım modelinde yatırımcıların, genel iş akışına dâhil olma eğilimleri gözlemlenmiştir. Bu durum, yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları durumlarda olumsuz etkiler yaratabilmektedir.
12. Kurumsal şirket yapısında ve kamu kuruluşlarında, birden fazla tesis idare edildiği için, kendi hukuk departmanları mevcuttur. Münferit yatırım modelinde ise hukuk danışmanlığı hizmetinin dışarıdan alındığı gözlemlenmiştir.
13. Kurumsal şirket yapısında, hizmetin her tesiste aynı standartta olması için, ekstradan genel spor müdürü ve satış direktörü pozisyonları mevcuttur.
14. Kurumsal şirket yapısında finans işleri, finans direktörü tarafından yapılırken, münferit yatırım modelinde bu sorumlulukların yatırımcılar tarafından üstlenildiği gözlemlenmiştir.
15. Kamu kuruluşları, öncelik olarak kar amacı hedeflememektedir.
16. Kamu kuruluşları bağımsız şirket yapısı olsa da, yerel yönetimlere bağlı çalışan kurumlardır ve hem mali, hem idari, hem de hizmet yönünden hesap vermeleri gereken merciler bulunmaktadır.
17. Kamu kuruluşları, halkı spora teşvik etme amacı ile organizasyonlar tertiplemektedir ve bunun için özel bir departman kurmuşlardır.
18. Kamu kuruluşları, halka karşı sorumluluk bilincini ön planda tutmuş ve basın müşavirliği departmanı kurmuştur.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen dünyada fitness sektörü her geçen gün ekonomik açıdan ivme kazanmakta ve yeni yaklaşımlarla tüketiciye hizmet çeşitliliği sunmaktadır. Sağlıklı toplumların oluşması adına, ülke politikalarında da yer alan sporla ilgili hamleler ve özel iştiraklerle zenginleşen fitness sektörünün yüksek bir büyüme hızına eriştiği söylenebilir.

Dünyanın her yerinde, spor ve sağlık adına yapılan yatırımlar, hem kâr getiren hem de prestij sağlayan bir ticari faaliyet olarak görülmektedir. Bu cezbedici özellikler, fizibilitesi iyi yapılmış ve eğitilmiş insan kaynağı bulunan yatırım modelleriyle birleştiğinde, başarılı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun tersine, yeteri kadar pazar araştırması yapılmadan, finansal planlaması olmayan ve hizmet sektörünün olmazsa olmazı kalifiye çalışan unsurunun önemsenmediği iştiraklerde ise başarısızlık kaçınılmaz son olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de fitness sektörü çalışanlarının genç yaş grubuna mensup kişilerden oluşuyor olması, enerjik ve gelişime açık olmaları açısından sektörün en büyük avantajlarından biridir. Bunun yanında, kariyer planlamasını yapmakta zorluk çekmeleri, kimi zaman insan ilişkilerindeki sınırları çizememeleri ve sorumluluk bilinçlerinin düşük olabilmesi gibi durumlar da, sektörün personel yönündeki en büyük dezavantajlarından biridir. İşletmeden ayrılan her personel, üye memnuniyeti açısından sıkıntılı bir durum oluşturur. Bu süreçte, işe yeni başlayan personellerin oryantasyon süreçlerinin belirli standartta olması ve sürecin en hızlı şekilde işletilmesi önemlidir.

Türkiye’de fitness sektöründe uygulanan yatırım modelleri yönetsel açıdan farklılık göstermektedir. Son zamanlarda Türkiye’de sayılarının ve niteliklerinin artan bir trend izlediği göz önüne alınırsa fitness işletmelerinde sunulan hizmetin de farklılaştığı, hatta bireyselleştiği söylenebilir. Hizmetlerdeki bu artan çeşitlilik yönetilmesi gereken yeni süreçlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Böyle düşünüldüğünde işletmede verilecek hizmetlerin sayısı ve içeriği yatırım modelinin şeklini de belirleyecektir. Özellikle büyükşehirlerde, kentsel dönüşüm faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan sitelerin sosyal tesis alanlarında, doğru işletme modelleri talebi doğacaktır. Bu yeni yatırım modelinde başarılı olunması durumunda hem fitness işletmesi kar elde edecek, hem de sosyal tesis

alanına sahip olan sitedeki konutlar prim yaparak metrekare birim fiyatlarını artıracaktır.

Araştırma sonucu ortaya konulan operasyonel farklılıklar Türkiye’de fitness sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yatırım modelleri ve organizasyon şemaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur. Farklı yatırım modelleri de olsa, hizmetin belirli standartlarda olması için, işletmenin bulunduğu alandaki demografik yapı, tesisin toplam kullanım alanı, günlük kullanan kişi sayısı gibi tüm parametrelerin gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Türkiye’de bir fitness işletmesinin başarılı olup, toplum sağlığı için uzun yıllar hizmet verebilmesi için, birçok unsurun bir araya gelmesi gerekmektedir. Fakat üzülerek değinilmesi gereken konu, ülke yönetiminin ve bağlı bulunduğu spor teşkilatının, özel işletmelere hiçbir destek sağlamıyor oluşudur. Türkiye’de farklı sektörlerdeki yatırımlara teşvikler sağlanmakta ve finans desteği verilmektedir. Buna karşın fitness sektörü hiçbir destek alamamaktadır. Hizmet sektörü üzerindeki yüksek vergi oranını da göz önünde bulundurduğumuzda, fitness işletmecileri için sürecin zorluğu daha iyi anlaşılabilir. Türkiye’de bu şartları iyi analiz eden spor bilimcilerin, sektör yatırımlarından uzaklaştığı ve farklı iş kollarından kişilerin fitness sektörüne yatırım yaptıkları gözlemlenmektedir.

Sağlıksız temeller üzerine kurulan işletmelerde, faaliyetin sürdürülmesi zorlaşmakta ve faaliyetini sonlandıran işletme sayıları her geçen gün artmaktadır. Türkiye’de fitness sektörü benzer bir durumlar karşı karşıyadır. Aniden faaliyetlerini sonlandıran işletmeler, hizmet bedellerini nakit aldıkları müşterilerini mağdur ederken, sektöre de derin yaralar açmaktadırlar.

Tüketici mağduriyetlerini takip eden finans kurumlarının, fitness sektörünü riskli grupta değerlendirmeye başlamasıyla birlikte, sektörün finansal kaynak bulma sıkıntısı artmıştır. Legal finans kaynaklarından finansal destek alamayan bazı işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için illegal finans kaynaklarına başvurup, yüksek faiz oranlı kredilerle nakit sıkıntılarını çözmeye çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak, Spor Bakanlığı liderliğinde, fitness sektöründe tecrübeleri olan spor bilimcilerle, Ekonomi Bakanlığı’nı da içine alacak çalıştaylar organize edilmeli, radikal ve etkin kararlar alınmalıdır. Bu etkinliklerden çıkacak sonuçların, orta ve uzun vadede

fitness sekt6r6, toplum sağlığı ve gençlerin sağlıklı gelişimleri için olumlu etkiler yaratacağı yadsınamaz bir gerçektir.



## KAYNAKÇA

- Ahmed, A. S. and Duellman, S. (2007). Accounting Conservatism and Board of Director Characteristics: An Empirical Analysis. *Journal of Accounting and Economics*. 43(2-3), 411-437.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2010). Anp ve Dematel Yöntemleri İle Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 25(4).
- Andreasson, J. and Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*. 23(3-4), 91-111.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). *Spor Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 12th edition*. London: Kogan Page Publishers
- Asna, A. (2012). *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Balkan, D. (2010). Hizmet Sektörü ve Hizmet Sektöründe Verimlilik Ölçümü. *Anahtar Dergisi, MPM Aylık Yayın Organı: Verimlilik*. 22(260), 44-45.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8nci Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of The Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Buckingham, M. (2005). What Great Managers Do. *IEEE Engineering Management Review*. 33(2), 3-10.
- Büyükkılıç, D. (2004) *Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chang, K. and Lee, C. (2004) Relationship Among Service Quality, Customer Satisfaction, and Renewal Intentions in Health/Fitness Clubs. *International Journal of Sport Management*. 5, 306 –315.



- Chien, C. F. and Chen, L. F. (2008). Data Mining to Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital: A Case Study in High-Technology Industry. *Expert Systems With Applications*. 34(1), 280-290.
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2018). Innovation in Public Relations Theory and Practice: A Transmedia Narrative Transportation (TNT) Approach. *Journal of Communication Management*. 22(4), 382-396.
- Çavuş, Ş. (2005). *İş analizi ve iş tasarımı*. Ed: Demir, C. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, A. T. (2007). İşletmelerde Müşteri Hizmeti Ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler için Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Deloitte European Health & Fitness Market Report, (2018). [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European%20Health%20and%20Fitness%20Report\\_2018\\_extract.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European%20Health%20and%20Fitness%20Report_2018_extract.pdf) [erişim tarihi: 17 Aralık 2018]
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Boston, Massachusetts: Pearson.
- Dhar, R.L. (2015). Service Quality and The Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Tourism Management*. 46, 419-430.
- Dilek, İ. (2013). Türkiye ve İtalya'daki Spor Klüplerinin Mevcut Durumları Ve Örgütsel Yapılarının Karşılaştırılmalı Analizi. *Doktora Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. and Grunig, J. E. (2013). *manager's guide to excellence in public relations and communication management*. London: Routledge.
- Drucker, P. F. (1986). *management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books.
- Earl, M. and Feeny, D. (2000). Opinion: How to be a CEO for the information age. *MIT Sloan Management Review*. 41(2), 11.
- Elson, C. M. (1996). Director Compensation and the Management-Captured Board-The History of a Symptom and a Cure. *SMUL Rev*. 50, 127.

- Eren, E. (2005). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, B.M., İmamoğlu, A.F. ve Yıldızhan, Y.Ç. (2011). Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği'nin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 16(2), 11-23.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel araştırma sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, K. Ö. (2016). Dönüşen İletişim Paradigmasının Halkla İlişkilerdeki İletişim Politikasına Etkileri (Tarihsel Bir Analiz). *Journal of World of Turks*. 8(1), 205-220.
- Fardouly, J., Diedrichs, P. C., Vartanian, L. R. and Halliwell, E. (2015). Social Comparisons On Social Media: The Impact of Facebook on Young Women's Body Image Concerns and Mood. *Body Image*.13, 38-45.
- Fernández-Fernández, J. L. (1999). Ethics and the Board of Directors In Spain: The Olivencia Code of Good Governance. *Journal of Business Ethics*. 22(3), 233-247.
- Ferrand, A., Robinson, L. and Vallette-Florence, P. (2008). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*. 24-1, 83-105.
- Ferreira, A. P. and Leite, R. (2012). What You Get Is What You See? Employee's Perception of Training and Development in Portuguese Organizations. *Tourism and Management Studies International Conference Algarve*. 2, 396-406.
- Gerson, R. (1999) *Members for life: proven service and retention strategies for health fitness and sports clubs, champaign*. IL: Human Kinetics.
- Giulianotti, R. (2011). Sport, Peacemaking and Conflict Resolution: A Contextual Analysis and Modelling of The Sport, Development and Peace Sector. *Ethnic And Racial Studies*. 34(2), 207-228.
- Grant, S. (2013). *Physical culture and sport in soviet society. propaganda, acculturation, and transformation in the 1920s and 1930s*. London: Routledge.
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*. 7(4), 27-42.

- Halstead, D. and Page, T. J. (1992). The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 5(1), 1-11.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A. and Rickard, J. A. (2003). Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model. *European Journal of Marketing*. 37(11/12), 1762-1800.
- Howley, E. T. and Franks, B. D. (1986). *Health/Fitness Instructor's Handbook*. Human Kinetics Publishers, Inc., Marketing Director, Box 5076, Champaign, IL.
- Hutson, D. J. (2013). Your Body Is Your Business Card: Bodily Capital and Health Authority in The Fitness Industry. *Social Science & Medicine*. 90, 63-71.
- İkizler H.C., Kepoğlu A. ve Koldaş S. (2000). Spor Yöneticilerinin İş Doymu, Sakarya Uygulaması. Marmara Üniversitesi BESYO, 3. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 2000, İstanbul.
- Jauch, L. R. and Glueck, W. F. (1988). *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Jong, S. T. and Drummond, M. J. (2016). Exploring Online Fitness Culture and Young Females. *Leisure Studies*. 35(6), 758-770.
- Jonier, A. T. and Bakalis, S. (2006). The attendance of organizational commitment: The case of Australian Casual Academics. *International Journal of Educational Management*. 20(6), 439-452.
- Kara, M. A. ve Seyhan, M. (2016). Verimlilik Kavramı ve İşletmelerde Verimliliğin Önemi: AKFA Çay Fabrikası Örneği. *International Journal of Academic Values Studies*. (4), 161-169.
- Karatosun H. (2006). *Egzersiz Nedir. Aerobik Egzersiz*, <http://www.sporfizyo.com>, [Erişim tarihi: 23 Kasım 2018].
- Kim, J. and Chock, T. (2015). Body Image 2.0: Associations Between Social Grooming on Facebook and Body Image Concerns. *Computers in Human Behavior*. 48, 331-339
- Kim, K. T., Bae, J., Kim, J. C., Lee, S. and Kim, K. T. (2016). The Servicescape in the Fitness Center: Measuring Fitness Center's Services. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*. 21(1), 1-20.

- Kimmel, M. (1996). *Manhood in america. a cultural history*. New York: The Free Press.
- Kirkpatrick, N., Pederson, J. and White, D. (2018). Sport Business and Marketing Collaboration in Higher Education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 22, 7–13.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koerber, D. & Zabara, N. (2017). Preventing Damage: The Psychology of Crisis Communication Buffers in Organized Sports. *Public Relations Review*. 43, 193–200.
- Kotter, J. P. (1999). What Effective General Managers Really Do. Reprint Service, Harvard Business Review. [http://www.stempeldrang.nl/uploads/4/8/5/5/4855530/what\\_effective\\_general\\_managers\\_really\\_do\\_-\\_harvard\\_business\\_review.pdf](http://www.stempeldrang.nl/uploads/4/8/5/5/4855530/what_effective_general_managers_really_do_-_harvard_business_review.pdf) [accessed: 23 November 2018].
- Kotter, J. P. (2010). *General managers*. New York: Simon and Schuster.
- Küçükkaya, G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lagrosen, S. and Lagrosen, Y. (2007). Exploring Service Quality in the Health and Fitness Industry. *Managing Service Quality: An International Journal*. 17(1), 41-53.
- Lam, E. T., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. 9(2), 79-111.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Ed.) (2012). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. İstanbul: Beta Yayınları
- Macintosh, E. and Doherty, A. (2007). Reframing the Service Environment in the Fitness Industry. *Managing Leisure*. 12(4), 273-289.
- Maguire, J. S. (2001). Fit and Flexible: The Fitness Industry, Personal Trainers and Emotional Service Labor. *Sociology of Sport Journal*. 18(4), 379-402.
- Mahmutoğulları D., Şahin Perçin (2018) Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği. *Selçuk Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 39, 44-55.

- Maksimović, N., Matić, R., Tovilović, S., Popović, S., Maksimović, B. and Opsenica, S. (2017). Quality of Services in FitI mportance of Physical Support and Assisting Staff. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*. 39(3), 67-78.
- MarketLine Industry Profile. (2017). *Gym, Health & Fitness Clubs in North America*. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1ac6cfe8-b9ad-402b-b41d-2e965d20e07c%40sessionmgr104>, [accessed: 24 November 2018].
- Maud, P. J., & Foster, C. (2006). *Physiological assessment of human fitness*. Leeds: Human Kinetics.
- McDonald, M. A. and Howland,W. (1998). *Health and Fitness Industry*. In L. P. Masteralexis, C. A. Barr,& M. A. Hums (Eds.), *Principles and Practice of Sport Management* (431–451). Gaithersburg, MD: Aspen
- Mclean, D. and Hurd, A. (2012). *Recreation and leisure in modern society*. London: Jones & Bartlett Learning.
- Michaud, P. A., Narring, F., Cauderay, M., & Cavadini, C. (1999). Sports Activity, Physical Activity and Fitness of 9-to-19-year-old Teenagers in the Canton of Vaud (Switzerland). *Schweizerische Medizinische Wochenschrift*. 129(18), 691-699.
- Monnier, V. (2008). International University Network by CIES Education: *Management*, Research Education Consulting
- Mowen, A. J. and Baker, B. L. (2009). Park, Recreation, Fitness, and Sport Sector Recommendations for A More Physically Active America: A White Paper for The United States National Physical Activity Plan. *Journal of Physical Activity and Health*. 6(2), 236-244.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*. 11(4), 736-749
- Norton, M. (2017). *Fitspiration: Social Media's Fitness Culture and its Effect on Body Image*. Capstone Projects and Master's Theses. 138. [https://digitalcommons.csumb.edu/caps\\_thes\\_all/138](https://digitalcommons.csumb.edu/caps_thes_all/138) [accessed: 24 November 2018].
- Odabaşı, Y., (1995). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Oliver, S. M. (2004). *Handbook of corporate communication and public relations*. London: Routledge.
- Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği (1999). Resmi Gazete, 23847: 15 Ekim1999.  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4191&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> [Erişim tarihi: 10 Ocak 2019].
- Özer, K. (2006). *Fiziksel uygunluk*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Paksoy, M. ve Esnaf, Ş. (1995). Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*. 24.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64, 12–36.
- Parks, J. B., Quarterman, J. and Thibault, L. (2003). *Contemporary sport management (2nd edition)*. Leeds: Human Kinetics.
- Robbins, S. P. and M. Coulter, (2012). *Management*, 11.edition, Prentice Hall, USA.
- Rodríguez-Cañamero, S., Gallardo, L., Ubago-Guisado, E., García-Unanue, J. and Felipe, J. L. (2018). Causes of Customer Dropouts in Fitness and Wellness Centres: A Qualitative Analysis. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*. 40(1), 111-124.
- Rogers, T., (2010). *Ace Personal Trainer Manuel: Principles of Adherence and Motivation*, chap. 2, pp. 25-35; *Basics of Behavior Change and Health Psychology*, chap. 4, pp.63-76, ACE, 4th Edition, San Diego.
- Sasatelli, R. (2010). *Fitness Culture: Gyms and the Commercialisation of Discipline and Fun*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Sassatelli, R. (1999) Interaction Order and Beyond: A Field Analysis of Body Culture within Fitness Gyms. *Body and Society*. 5(2–3), 227–48.
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D. and Godfrey, A. L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in A Retailing Context. *Journal of Marketing*. 69(4), 26-43.
- Seippel, Ø. (2006). The Meanings of Sport: Fun, Health, Beauty or Community?. *Sport in Society*. 9(1), 51-70.

- Shonk, D.J. and Chelladurai, P. (2008). Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management*. 22(5), 587-602.
- Smith, A. C. and Westerbeek, H. M. (2007). Sport As a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. 25(1), 43-54.
- Statista (2018) <https://www.statista.com/statistics/273069/members-of-health-clubs-worldwide-by-region/> [accessed: 26 November 2018].
- Statista, (2017a). <https://www.statista.com/statistics/236120/us-fitness-center-revenue/>, [accessed: 23 November 2018].
- Statista, (2017b). <https://www.statista.com/statistics/236123/us-fitness-center--health-club-memberships/> [accessed: 22 November 2018].
- Stewart, B., Nicholson, M., Smith, A. C., & Hoye, R. (2018). *Sport management: principles and applications*. London: Routledge.
- Swarbrooke, J. (1998). *Personnel human resource management*. London: Business Publication Inc.
- Şenel, T. (2008). Fen ve Teknoloji Öğretmenleri İçin Alternatif Ölçme ve Değerlendirme Tekniklerine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programının Etkililiğinin Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Taşer, H. (2004). Fiziksel Uygunluk Eğitimi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 6(3).
- Tawse, E. L. and Keogh, W. (1998). Quality in the Leisure Industry: An Investigation. *Total Quality Management*. 9(4-5), 219-222.
- Tiggemann, M. and Zaccardo, M. (2015). *Exercise to Be Fit, Not Skinny: The Effect of Fitspiration Imagery on Women's Body Image*. *Body Image*. 15, 61–67.
- Tiyek, R. ve Peker, K. (2015). *Sosyal Hizmet Alanında Çalışanların Hizmetiçi Eğitim Programlarını Değerlendirmeleri: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13(26).
- Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Veyis, F. (2012). Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Wacquant, L. (1995). Pugs at Work: Bodily Capital and Bodily Labour Among Professional Boxers. *Body & Society*. 1, 65-93.
- Walker, J. T., Farren, G., Dotterweich, A., Gould, J. and Walker, L. (2017). Fitness Center Service Quality Model Confirmation SQAS-19. *Journal of Park and Recreation Administration*. 35(4).
- Weinberg, R. S. and Gould, D. S. (2018). *Foundations of sport and exercise psychology*. Leeds: Human Kinetics.
- William, W., Burnett, J. and Moriary, s. (1998). *advertising: principles & practice. forth edition*. Printice Hall: New Jersey.
- Yalın, İ. (2001). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. 150. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm>, [Erişim tarihi: 23 Aralık 2018].
- Yang, J. and Le Thi Ngoc, M. (2017). *The Power of Social Media to Our Mind and Body: Study of Social Media's Effect on Young Female's Perception Regarding Fitness in Sweden*. Master Thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School, JIBS, Business Administration.
- Yükçü, S. ve Atağan, G., (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(4).
7. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/plan7.pdf> [Erişim Tarihi: 25 Kasım 2018]



## EKLER

### Ek A.1: Öneri ve İstek Formu

*EK-1*

**724** YEREL YEREL YEREL  
**FITNESS CLUB**  
**BARÇEÇİNE**

ÖNERİ VE İSTEKLERİNİZ

AD SOYAD : \_\_\_\_\_ Tarih:...../...../.....

ÖNERİ / İSTEK : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GSM : \_\_\_\_\_  
e-mail: \_\_\_\_\_

## Ek A.2: Kurum İçi İletişim Formu



### KURUM İÇİ İLETİŞİM FORMU

Tarih :

Kimden :

Kime :

Konu :

### Ek A.3: Hatırlatma Kartı



## Ek A.4: Günlük Randevular Listesi

### GÜNLÜK RANDEVULAR



Tarih:...../...../200...

Gün .....

Kaynak	Ad-oyad	Telefonlar	Rdv. Saati	Yorumlar-Sonuçlar
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		
		Ev ( ) i ( ) Cep ( )		



## Ek A.6: Özel Hizmet Formu

SPOR VE YAŞAM MERKEZİ	
<b>724</b>	<b>FITNESS CLUB</b> BAHÇEŞEHİR

**MASAJ** TARİH: ..... / ..... / .....

VERİLEN HİZMET .....

HİZMET VEREN .....

ÜYE ADI-SOYADI .....

ÜCRET .....

SAATI .....

PERSONEL  
İMZA **ÖDENDİ!**

SPOR VE YAŞAM MERKEZİ	
<b>724</b>	<b>FITNESS CLUB</b> BAHÇEŞEHİR

**KESİ** TARİH: ..... / ..... / .....

VERİLEN HİZMET .....

HİZMET VEREN .....

ÜYE ADI-SOYADI .....

ÜCRET .....

SAATI .....

PERSONEL  
İMZA **ÖDENDİ!**

## Ek A.7: Özel Hizmetler Fiyat Listesi



### PERSONAL TRAINING (PT) DERS ÜCRETLERİ (1 Kişi)




	ÜYE	MİSAFİR
1 DERS	80,00 TL	110,00 TL
10 DERS	700,00 TL	1.000,00 TL
20 DERS + 2 HEDİYE (22 KUPON)	1.400,00 TL	2.000,00 TL
30 DERS + 4 HEDİYE (34 KUPON)	2.100,00 TL	3.000,00 TL
40 DERS + 6 HEDİYE (46 KUPON)	2.800,00 TL	4.000,00 TL
50 DERS + 8 HEDİYE (58 KUPON)	3.500,00 TL	5.000,00 TL
60 DERS + 10 HEDİYE (70 KUPON)	4.200,00 TL	6.000,00 TL
70 DERS +12 HEDİYE (82 KUPON)	4.900,00 TL	7.000,00 TL
80 DERS + 14 HEDİYE (94 KUPON)	5.600,00 TL	8.000,00 TL
90 DERS +16 HEDİYE (106 KUPON)	6.300,00 TL	9.000,00 TL
100 DERS +18 HEDİYE (118 KUPON)	7.000,00 TL	10.000,00 TL

### PERSONAL TRAINING (PT) DOUBLE DERS ÜCRETLERİ (2 Kişi)

	ÜYE	MİSAFİR
1 DERS	120,00 TL	165,00 TL
10 DERS	1.050,00 TL	1.500,00 TL
20 DERS + 2 HEDİYE (22 KUPON)	2.100,00 TL	3.000,00 TL
30 DERS + 4 HEDİYE (34 KUPON)	3.150,00 TL	4.500,00 TL
40 DERS + 6 HEDİYE (46 KUPON)	4.200,00 TL	6.000,00 TL
50 DERS + 8 HEDİYE (58 KUPON)	5.250,00 TL	7.500,00 TL
60 DERS + 10 HEDİYE (70 KUPON)	6.300,00 TL	9.000,00 TL
70 DERS +12 HEDİYE (82 KUPON)	7.350,00 TL	10.500,00 TL
80 DERS + 14 HEDİYE (94 KUPON)	8.400,00 TL	12.000,00 TL
90 DERS +16 HEDİYE (106 KUPON)	9.450,00 TL	13.500,00 TL
100 DERS +18 HEDİYE (118 KUPON)	10.500,00 TL	15.000,00 TL

NOT: PT Ödemelerinde Taksitli satış ve indirim yapılmamaktadır.

## Ek A.8: İstek ve İhtiyaç Analiz Formu



**SİZE, EN DOĞRU PROGRAMI SUNABİLMEMİZ İÇİN, LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI EKSİKSİZ CEVAPLAYINIZ.**

**AD SOYAD** : .....(yaş).....  
**ADRES** : (ev/sem).....(iş/sem).....  
**TELEFON** : .....  
**MESLEK** : .....(çalışma saatleri).....  
**MEDENİ HALİ** : .....(çocuk).....

Son 1 yıl içinde ameliyat oldunuz mu?  E  H  
Bilmemiz gereken tıbbi probleminiz var mı?  E  H  
Sürekli kullandığınız bir ilaç var mı?  E  H  
Sigara kullanıyor musunuz?  E  H Kaç Adet: .....

1. Sizce ideal kilonuzda mısınız?  E  H  
2. Daha önce kilo verip tekrar aldınız mı?  E  H  
Kaç kere: .....

3. Kaç kilo vermeyi/ almayı hedefliyorsunuz? .....

4. Lütfen uygun şıkları işaretleyiniz.

Bazen egzersiz yaparım  Düzenli egzersiz yaparım  
 Daha önce bir egzersiz programına katıldım  Hiç egzersiz yapmadım

5. Bir spor tesisinden beklentileriniz nelerdir?

Hijyen  İlgi  Sosyal ortam  
 Profesyonel Eğitim  Sonuç Almak  Alternatifler  
 Uzman Kadro  Hizmet kalitesi  Dinlenmek  
 Diğer



## Ek A.9: Vücut Analiz Rezervasyon Formu



### BIO-TEST

Sayın; .....

Fitness Eğitmenimizle randevunuz ..... / ..... / ..... tarihinde saat ( ..... ) dadır. Randevunuza gecikeceğiniz veya gelemeceğiniz takdirde bunu bildirmeniz, yeni bir gün ve saat tespit edebilmemiz için bizi önceden haberdar ediniz.

Üye Danışmanı

#### TESTE GİRMEDE ÖNCE AŞAĞIDAKİLERE DİKKAT EDİNİZ.

- 1- Testten;
  - \* 48 Saat öncesinden **alkol**,
  - \* 12 Saat öncesinden **kahve, çikolata, asit ve şekerli** (kola. soda vb.) içecek ve yiyecekleri tüketmeyiniz.
  - \* 12 Saat öncesinden **egzersiz yapmayınız**, (Sauna ve Buhar banyosunu da kullanmamanız gerekir.)
  - \* Son öğünü **4 saat** öncesinden tüketiniz.
  - \* Sigara içiyorsanız teste girmeden **4 saat** önce bırakınız.
- 2- Bayanların **menstruasyon** döneminde olmamaları gerekir.
- 3- Üyelerimizin test sırasında **çoraplarını** ve **takılarını** çıkarmaları gerektiğini hatırlatırız.

**DİKKAT; Bu test 18 yaşından küçüklere ve hamilelere uygulanmamaktadır.**

Telefon: (0212) 450 17 17

## Ek A.10: İlk Egzersiz Rezervasyon Listesi



TARİH:

### WORKOUT REZERVASYON LİSTESİ

SAAT	AD SOYAD	TELEFON	ÖLÇÜM	EĞİTMEN	ÜYE DANIŞMANI
07:00					
08:00					
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					
19:00					
20:00					
21:00					
22:00					

## Ek A.11: Grup Dersleri Çizelgesi

724		SPOR VE YAŞAM MERKEZİ					
724		FITNESS CLUB BAHÇEŞEHİR					
Grup Ders Programı							
STÜDYO							
SAATLER HOURS	PAZARTESİ MONDAY	SALI TUESDAY	ÇARŞAMBA WEDNESDAY	PERŞEMBE THURSDAY	CUMA FRIDAY	CUMARTESİ SATURDAY	PAZAR SUNDAY
10:00- 10:50	ZUMBA LUISELLA		MEDICAL PILATES MUSTAFA		PILATES MUSTAFA		
11:00- 11:50	STRETCHING AND FLEXIBILITY CEYDA	PILATES KATYA	CARDIO AEROBIC ERTUĞRUL	INTERVAL TRAINING ERTUĞRUL		KIDS GYM	
19:30 - 20:20	CARDIO AEROBIC ERTUĞRUL	INTERVAL TRAINING ERTUĞRUL	PILATES KATYA		INTERVAL TRAINING ERTUĞRUL		
20:30 - 21:20	MEDICAL PILATES MUSTAFA	LATIN DANCE CORTESE	ZUMBA LUISELLA	YOGA GİZEM	KICK BOKS ÖNDER		
SPINNING STÜDYO							
SAATLER HOURS	PAZARTESİ MONDAY	SALI TUESDAY	ÇARŞAMBA WEDNESDAY	PERŞEMBE THURSDAY	CUMA FRIDAY	CUMARTESİ SATURDAY	PAZAR SUNDAY
19:30 - 20:20		SPINNING MUSTAFA		SPINNING BİRKAN			
20:30 - 21:20	SPINNING BİRKAN		SPINNING BİRKAN		SPINNING MUSTAFA		
HAVUZ							
SAATLER HOURS	PAZARTESİ MONDAY	SALI TUESDAY	ÇARŞAMBA WEDNESDAY	PERŞEMBE THURSDAY	CUMA FRIDAY	CUMARTESİ SATURDAY	PAZAR SUNDAY
11:00 - 11:50					AQUA GYM		
20:00 - 20:50		AQUA GYM					

### LÜTFEN;

- \* Derse girerken yanınızda su ve havlu bulundurunuz.
- \* Ders başlamadan 5 dakika öncesinde stüdyoda olunuz.
- \* Uygun kıyafet ve spor ayakkabısı ile geliniz.
- \* Ortopedik ve metabolik bir sağlık probleminiz varsa dersin eğitmeni ile paylaşınız.

[www.724fitnessclub.com](http://www.724fitnessclub.com)  
info@724fitnessclub.com



## Ek A.13: Üyelik Sözleşmesi

Düzenleme Tarihi: ..... / ..... / .....



### 7/24 Fitness Club ÜYELİK SÖZLEŞMESİ

P.C.:.....

Üyelik Tipi :	Üye No :
Üyelik Başlangıç Tarihi :	Üyelik Bitiş Tarihi :

#### ÜYENİN

Adı Soyadı :	Cinsiyeti :
D. Tarihi-Yeri-Uyruğu :	Mesleği :
TC Kimlik No :	Medeni Hali :
Kan Grubu :	Araç Plaka No :
Ev Adresi :	
Ev Tel :	Cep Tel :
İş Tel :	Görevi :
E-Posta :	
Fatura Bilgisi :	
Ünvan :	
Adres :	
V. Dairesi-Vergi No :	

#### ÜYELİK KAPSAMINDA EŞİN

Adı Soyadı :	Mesleği :
D. Tarihi-Yeri-Uyruğu :	Görevi :
İş Adresi :	
İş Tel :	Cep Tel :
E-Posta :	Kan Grubu :

#### ÜYELİK KAPSAMINDA ÇOCUKLARIN

Adı Soyadı :	Doğum Tarihi-Yeri Cinsiyeti

#### ACİL DURUMLARDA ARANACAK KİŞİ

Adı Soyadı :	Tel(Ev, İş, Cep)

#### VARSA ÖNCEKİ ÜYELİK ÖDEMESİYLE İLGİLİ

ÖDENEN TUTAR	KULLANILAN TUTAR	ALACAK/BORÇ TUTARI
ÖDEME PLANI		
ÖDEME ŞEKLİ	TARİH	TUTAR

TOPLAM :

#### MADDE 1: TARAFILAR

2. Kısım Mahallesi Barış Sokak Bahçeşehir Park Sitesi Sosyal Tesis Başakşehir - İSTANBUL adresinde mukim Emp 7/24 Spor ve Turizm Hizmetleri Limited Şirketi (bundan böyle "7/24 FITNESS CLUB" olarak adlandırılacaktır.) ile yukarıda yazılı açık adreste ikame eden ..... (bundan böyle Üye olarak adlandırılacaktır.) arasında aşağıdaki koşullarda iş bu sözleşme imzalanmıştır.

#### MADDE 2 : Konu

İşbu sözleşmenin konusu "7/24 FITNESS CLUB" 'in sunduğu aşağıda açıklanan hizmetlerden, Üyelerin ve ek üyelerin aşağıda belirlenen koşullara uygun olarak yararlanmasıdır.

2.1 - Bireysel üyeliklerde; sadece sözleşmenin tarafı olan üye "7/24 FITNESS CLUB"tan yararlanır.

2.2 -Üyelik sisteminde ise; üye ve ek üyeler, "7/24 FITNESS CLUB"tan açık olduğu tüm gün ve saatlerde yararlanır.

#### MADDE 3 : Sözleşmenin Süresi ve Üyelik Tipi

##### 3.1.Sözleşmenin Süresi:

Üyelik sözleşmesi ..... tarihinde başlamak üzere .... aylık/yıllık bir dönem için "7/24 FITNESS CLUB" açık bulunduğu sürece geçerli olup ..... tarihinde sona erecek veya üyelik başlangıcında Seçilen Paket Süresi Kadar olacaktır.

##### 3.2.Üyelik Tipi:

Bu sözleşme üyeliğinin tipi..... olarak belirlenmiştir. "7/24 FITNESS CLUB" yukarıda belirtilen üyelik tipinin dışında, süre ve kapsam farklı üyelik tipleri belirlemeye, uygulamaya veya kaldırmaya yetkilidir. Üye dilerse, mevcut üyelik tipini, yürürlükteki üyelik tiplerinden bir üstü olmak ve o günkü ödeme koşullarına göre ücret farkını defaten ödemek kaydı ile her zaman değiştirebilir. Bu durumda üyelik sözleşmesi yeni üyelik tipine göre tadil edilir. Tadil edilen üyelik kalan süre için geçerlidir.

Ayrıca "7/24 FITNESS CLUB" , Üye'ye sözleşmesinin 4.13. Ekstra Ücretli Tabii Hizmetler başlıklı maddesinde belirtilen şekilde yararlanabileceği diğer hizmetleri de sunar.

## Ek A.14: Tesis Kullanım Kılavuzu

### TESİS KULLANIM KILAVUZU



Üye No : \_\_\_\_\_ Sözleşme No : \_\_\_\_\_

EK2

Üyelik Sözleşmesi'nin eki niteliğinde olan Tesis Kullanım Kılavuzu tesiste uygulanacak kuralları kapsar, üyelerimiz tesiste bu kurallar dahilinde hareket etmekle yükümlüdür. Söz konusu kurallara aykırı davranışların, anlaşmaya aykırı davranışlar olarak kabul edileceği konusunda Köşe Spor Organizasyon ve Ticaret (bundan böyle Corner olarak adlandırılacaktır) ile Üye ..... anlaşmışlardır.

#### Tesiste Uygulanacak Kurallar

##### 1. Tesis kullanım saatleri

Tesisin Açık Olduğu Saatler	
Hafta içi	07.00 - 24.00
Cumartesi - Pazar	08.00 - 22.00
Bayanlara Özel Saatler	
Hafta içi	11.00 - 15.00
Not: Hafta sonu ve tatil günleri bayan erkek karışıktır.	
Mini Club	
Her Gün	10.00 - 22.00
Aile Günü 10 Yaş ve altı çocuklar için	
Çarşamba ve Pazar (sadece ebeveynler ile birlikte)	
• Aile gününde çocuklar sadece havuzdan faydalanabilirler.	
• Aile günlerinde; bayanlara özel saatlerde sadece 7 yaş ve altındaki erkek çocuklar havuzdan faydalanabilirler.	

2. Tesiste, squash, masaj, kese ve bireysel derslerde rezervasyon sistemi uygulanır.
3. Tesisteki özel aktiviteler (özel antrenör, diyetisyen hizmeti, squash, masaj, kese gibi ) üyelik kapsamı dışında olup ayrı bir ücrete tabidir.
4. Tesiste alkol, sigara ve benzer maddeleri kullanmak yasaktır. Bu maddeler ancak Corner tarafından belirlenmiş yerlerde içilebilir.
5. Tesise silahla girilemez, ruhsatlı dahi olsa silah taşınamaz veya silah bulundurulamaz.
6. Üye, egzersizlerini uygun kıyafetle yapmak zorundadır, ıslak zemin kıyafetleri ile (havlu, bornoz, terlik, mayo gibi) egzersiz alanlarına, egzersiz kıyafetleriyle de havuz bölümüne girilemez. Uygunsuz egzersiz veya havuz kıyafetleri giyen üyelerimiz görevliler tarafından uyarılırlar.
7. Üye, tesiste rahatsızlığa neden olabilecek (gürültü yapma, etrafı kirlenme, kötü konuşma, ahlak kurallarına aykırı davranma vb. ) tüm davranışlardan kaçınmak zorundadır.
8. Tesiste bulunan aletler (taşınabilir veya taşınamaz) fitness danışmanının rehberliğinde veya bilgisi dahilinde kullanılır ve kullanılan aletler ilk kullanıldığı şekliyle düzgün olarak bırakılır.

23. MATBU

**Ek A.15: Üyelik Kartı**



## Ek A.16: Üye Referans Formu



### DAHA İYİ SONUÇ ALMAK İÇİN EGZERSİZ ARKADAŞI VE YAKIN ÇEVRESİ

	<u>ADI SOYADI</u>	<u>TEL NUMARASI</u>
EN İYİ ARKADAŞINIZ	.....	.....
MESAI ARKADAŞINIZ	.....	.....
EN İYİ SPOR ARKADAŞINIZ	.....	.....
EN ÇOK SPOR YAPMASINI İSTEDİĞİNİZ ARKADAŞINIZ	.....	.....
EN YORGUN ARKADAŞINIZ	.....	.....
AKRABALARINIZ	.....	.....
DOKTORUNUZ	.....	.....

ÜYE (AD-SOYAD)



## Ek A.17: Kayıp Eşya Tutanak Formu



### KAYIP EŞYA FORMU

BULUNAN EŞYA	TUTANAK	TESLİM EDEN KİŞİ. İMZA	TESLİM ALAN KİŞİ. İMZA
	AD / SOYAD İMZA	AD / SOYAD İMZA	...../...../20.....
	AD / SOYAD İMZA	AD / SOYAD İMZA	...../...../20.....
	AD / SOYAD İMZA	AD / SOYAD İMZA	...../...../20.....
	AD / SOYAD İMZA	AD / SOYAD İMZA	...../...../20.....
	AD / SOYAD İMZA	AD / SOYAD İMZA	...../...../20.....

**Ek A.18: Kayıp Eşya Bilgi Formu**

<b>KAYIP EŞYA BİLDİRİM FORMU</b>	
	Form No: _____
TARİH:	_____
SAAT:	_____
DOLAP NO:	_____
PERSONEL ADI:	_____
NOT:	<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>

## Ek A.19: Üyelik Dondurma ve İptal Formu

### ÜYELİK DONDURMA VE İPTAL FORMU



Üye No : \_\_\_\_\_ Sözleşme No : \_\_\_\_\_ Tarih ..... / ..... / 200....  
Üyenin İsmi : \_\_\_\_\_ Üyelik Cinsi : \_\_\_\_\_  
Tel No : \_\_\_\_\_ Katılım Tarihi : ..... / ..... / 200....  
Adresi : \_\_\_\_\_ Süre : \_\_\_\_\_

#### 30 GÜN İÇİNDE İPTAL

#### YER DEĞİŞİKLİĞİ İPTALİ

CORNER HEALTH & FITNESS üyeliğimi iptal etmek suretiyle, bugünden itibaren söz konusu üyelikle ilgili kontrat hükümlerinin geçersiz olduğunu anladım. Ücret iadesini Türk Lirası olarak anlaşmanın imzalandığı tarihteki kur üzerinden 50\$'lık üyelik masrafı kesintisi ile birlikte hesaplanarak yapılacağını ve eğer kredi kartı ile ödeme yapmışsam iadenin otomatikman %5 kesintisi yapılarak ödeneceğini anladım. Daha sonra ki bir tarihte CORNER HEALTH & FITNESS'a yeniden üye olmak istemem durumunda yeni şartlar ve fiyatların geçerli olacağını anladım ve kabul ettim.

Üye İmzası, Tarih ..... / ..... / ..... Üye Danışmanının Adı Soyadı, İmzası ..... / ..... / ..... İşletme Müdürünün Adı Soyadı, İmzası ..... / ..... / .....

#### TÜMÜYLE İPTAL

CORNER HEALTH & FITNESS üyeliğimi iptal etmek suretiyle, bugünden itibaren söz konusu üyelikle ilgili anlaşma hükümlerinin geçersiz olduğunu anladım. Anlaşmayı hiçbir alacağımın olmayacağı şekilde bozmuş olmam sebebiyle şahsıma ücret iadesi yapılmayacağını anladım. Daha sonra ki bir tarihte CORNER HEALTH & FITNESS'a yeniden üye olmak istemem durumunda yeni şartlar ve fiyatların geçerli olacağını anladım ve kabul ettim.

Üye İmzası, Tarih ..... / ..... / ..... Üye Danışmanının Adı Soyadı, İmzası ..... / ..... / ..... İşletme Müdürünün Adı Soyadı, İmzası ..... / ..... / .....

#### ÜYELİĞİN DONDURULMASI

CORNER 'da üyeliğimin devam ettiğini anladım. Üyeliğimin yeniden aktif hale getirmeden CORNER'ın hiçbir etkinliğinden yararlanamayacağımı anladım. Ücretimi ..... tarihine kadar ödeyeceğimi belirtiyorum. Dondurmanın açılmasıyla ilgili işlem ücretini de ödemeyi kabul ediyorum.

Üye İmzası, Tarih ..... / ..... / ..... Üye Danışmanının Adı Soyadı, İmzası ..... / ..... / ..... İşletme Müdürünün Adı Soyadı, İmzası ..... / ..... / .....

#### MALİ KISIM

Kontrat Tarihi ..... Kontrat Tarihindeki Dolar Kuru .....  
Kontrat Tutarı .....\$ Üyenin Ödediği Tutar .....\$  
TL karşılığı .....TL

Kredi Kartı Kesintisi %5 :

İşlem Tutarı Kesintisi :

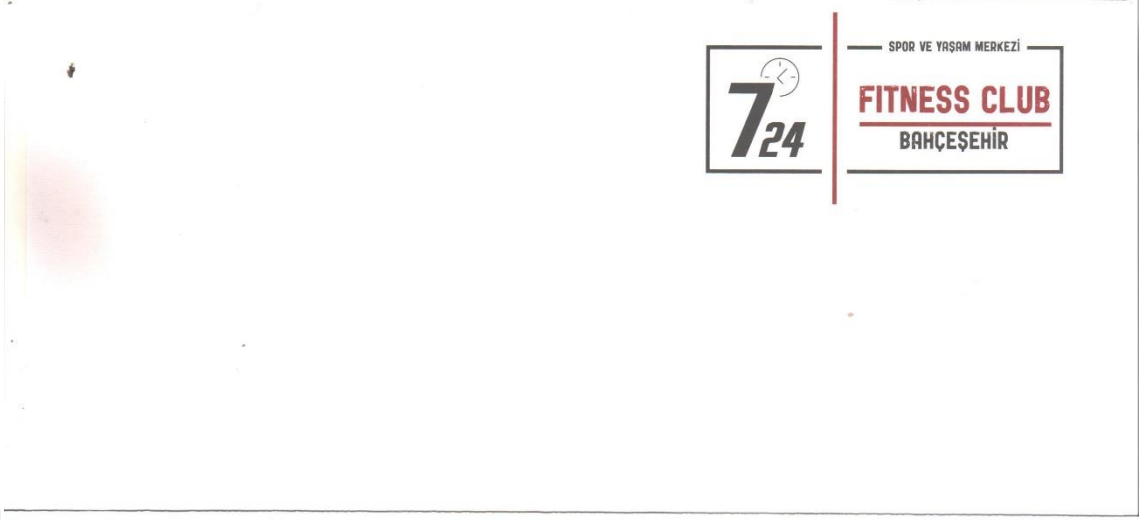
Tesis Kullanım Kesintisi :

Kesinti Toplamı :

İade Edilecek Tutar :

28. MATBU

## Ek A.20: Antetli Kâğıt ve Zarf



444 724 3

info@724fitnessclub.com

www.724fitnessclub.com

Bahçeşehir 2.Kısım Mah. Barış Sok. No: 14 Başakşehir / İstanbul

724 Fitness Club bir EMPAŞ Group iştirakidir



444 724 3

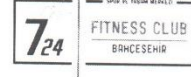
info@724fitnessclub.com

www.724fitnessclub.com

Bahçeşehir 2.Kısım Mah. Barış Sok. No: 14 Başakşehir / İstanbul

724 Fitness Club bir EMPAŞ Group iştirakidir

## Ek A.21: İş Başvuru Formu



### EMP 7/24 FITNESS CLUB İŞ BAŞVURU FORMU

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız ve Soyadınız	
Doğum Yeriniz ve Tarihiniz	
Uyruğunuz	
Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek
Medeni Haliniz	
Ev Adresiniz	
Telefon Numaranız	Ev: Cep:
E-posta Adresiniz	
Askerlik durumunuz	<input type="radio"/> Yapıldı <input type="radio"/> Muaf <input type="radio"/> Tecilli Tecil Tarihi:
Sağlık sorunuz var mı?	Varsa : <input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır
Ehliyetiniz var mı? Varsa lütfen sınıfını belirtiniz.	<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır Sınıfı:
Hiç hüküm altına girdiğiniz oldu mu veya savcılık hakkınızda soruşturma açtı mı?	<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır
Sigara kullanıyor musunuz?	<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır
Hobileriniz nelerdir?	

## Ek A.22: Yıllık İzin Formu

### YILLIK ÜCRETLİ İZİN FORMU

Tarih :

PERSONELİN	
Adı ve Soyadı	
İşe Giriş Tarihi	
Çalıştığı Kısım ve İşi	
İzin Kıdemi	
İzin Ait Olduğu Dönem/Yıl	
İzin Başlama Tarihi	
İzin Gün Sayısı	
İzin Bitiş Tarihi	
İznini Nerede Geçireceği	
İzin Dönüşü İşe Başlama Tarihi	
<b>ONAYLAR</b>	
Personelin İmzası	İşveren

## Ek A.23: Tediye Makbuzu

TEDİYE MAKBUZU						
Tarih,...../...../.....						
Seri No :						
Sıra No :						
Tediye Edilen Firma :						
Cari Hesap Kodu :					Ödemeyi Alan	
İzahat		Lira	Kr.			
NAKİT ödeme						
ÇEK ile ödeme						
Tediye Edilen YEKÜN						
Yalnız						
BANKA	ŞUBE	IBAN / Hes.No.	ÇEK NO.	ÇEK TARİHİ	TUTARI	Kr.
1						
2						
3						
4						
5						





**Ek A.25: Gider Pusulası**

**GİDER PUSULASI**

GİDERİ YAPTIRANIN ADI, SOYADI: .....

SERİ No:.....

ADRESİ: .....

TARİH:...../...../20 .....

BANGİDİ: .....

ŞEHİR: .....

İŞİN MAHIYETİ	CİNSİ	ADEDİ	FİYATI		TUTARI	
			Lira	Krş.	Lira	Krş.

TEVKİF EDİLEN	TOPLAM		
	GELİR VERGİSİ ORANI %....		
	TUTARI		
	FON PAYI %....		
	KESİNTİLER TOPLAMI		
	ÖDENECEK NET TUTAR		

Yukarıda belirtilen yalnız ..... Krş. mal / iş bedeli olarak aldım.

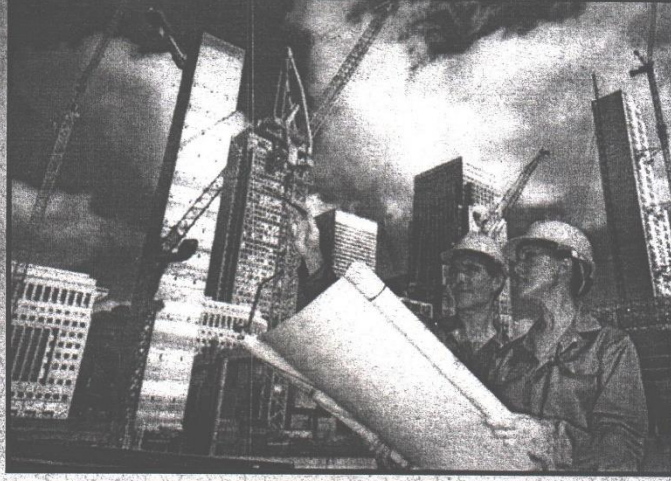
ADI, SOYADI: .....

ADRESİ: .....

PLAKA NO: .....

**İMZA**

**Ek A.26: Personel Özlük Dosyası**



## PERSONEL ÖZLÜK DOSYASI

Adı :

Soyadı :

TC Kimlik No :

Sicil No :

**ÖZKAN**  
1972

## Ek A.27: Kartvizit



**Ek A.28: Araç Etiketi**



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Emre DÜZGÜN  
**Sürekli Adresi** : Bahçeşehir 2. Kısım Mahallesi Barış Sokak No:14  
Başakşehir / İstanbul  
**Doğum Yeri ve Yılı** : İstanbul / 1982  
**Yabancı Dili** : İngilizce  
**İlk Öğretim** : Maçka İlköğretim Okulu  
**Orta Öğretim** : Beşiktaş Lisesi  
**Lisans** : Marmara Üniversitesi BESYO  
**Yüksek Lisans** : Gelişim Üniversitesi  
**Enstitü Adı** : Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
**Program Adı** : Spor Yönetimi

### Çalışma Hayatı :

7/24 Fitness Club Kurucu Ortak ve İşletmeci (2011 - .....)  
Luxury Fitness ASTAŞ İşletme Genel Müdürü (2011)  
Sports International Satış Müdür Yardımcısı (2010)  
Corner Fitness Club Satış Müdürü (2005 – 2010)  
Mavi Haliç Koleji Beden Eğitimi Öğretmeni (2003 – 2004)  
Gantek Teknoloji Spor İstatistikçisi (2002 – 2003)  
Mimarsinan Koleji Spor Okulları Futbol Antrenörlüğü (2001 – 2003)  
Oba Club Fitness Antrenörü (2000 – 2002)