

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

FITNESS SALONU ZİNCİRLEŞTİRME: V3 FITNESS
ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET CEM ERTEN

İSTANBUL, 2013

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİMİ

**FITNESS SALONU ZİNCİRLEŞTİRME: V3 FITNESS
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET CEM ERTEN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

İSTANBUL, 2013

ÖZET

FITNESS SALONU ZİNCİRLEŞTİRME: V3 FITNESS ÖRNEĞİ

Mehmet Cem Erten

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

Ocak 2013, 47 sayfa

Son yıllarda gelişen spor sektöründe yepyeni bir çıkır açmak amacıyla, çok deneyimli bir kadro ve son derece saygın yönetici kadrosu ile yola çıkan ve değişik ve kendine has konseptiyle sektöre giriş yapan V3 Fitness ilk şubesini Kemerburgaz'da açmıştır. Uzun süreden beri spor yapan hemen herkes fitness'ın ne olduğunu üç aşağı beş yukarı biliyor olsa da V3 Fitness bu bilinenlerin tamamen dışında üyelerine fitness'ın yanı sıra crossfit, judo, boks, muay thai, pilates, yoga gibi bir çok farklı spor dalını da sunan komple bir fitness klübüdür. Bu tarz bir klübü açma fikri de uzun süren araştırmaların sonucunda hayata geçirilmiştir. Bu sayede sporun farklı alanlarını seven tüm insanlara kapıları açan V3 Fitness kendi lokasyonunda bulunan diğer tüm spor salonlarını ardında bırakarak öne fırlamış ve faaliyetlerine hızlıca başlamıştır.

Kendi bünyesindeki hocaların dönem dönem verdikleri seminerler sayesinde de bir çok insanın daha çok donanımlı olması da klübün insanlara sunduğu bir başka avantajdır. Bu sayede seminere katılan herkes hem sertifika almakta hem de yaptığı sporda daha çok donanımlı olup deneyim kazanmakta ve kendini geliştirmektedir.

İyi bir satış ve pazarlama çalışmalarıyla klüp açılmadan önce kendi bünyesine bir sürü üye kazanmıştır. Bu sayede faaliyetlerine başlamış ve açıldıktan sonra da klübe üye olmak isteyen insanlar bizzat klübe gelip V3 Fitness hakkında fikir sahibi olmuşlardır. Bu durumun sonucunda da klübü beğenen insanlar V3 Fitness'a üye olmuşlardır.

Hızla artan üye sayısı da V3 Fitness'ın gelecek hedeflerine yönelmesinde kritik bir role sahiptir çünkü V3 Fitness spor sektörüne giriş yaparken hedefini zincirleşmek olarak belirlemiştir.

Anahtar Kelimeler: V3 Fitness, Zincirleşme, Spor Sektörü

ABSTRACT

CHAINING A FITNESS SALOON: AN EXAMPLE OF V3 FITNESS

Mehmet Cem Erten

Sports Management Graduate Programme

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

January 2013, 47 pages

V3 Fitness club has opened its first club in Kemerburgaz to have an influence over the sport sector which has been developing and improving in the recent years with a highly developed staff and management team. The people who have been doing fitness for years can know what fitness is all about but V3 Fitness Club is a complete fitness club which also serves cross fitness, judo, boxing, muay thai, pilates and yoga to its members. The idea of opening a club like this has come into life after long researches. So this way V3 Fitness Club has started its facilities by leaving other sport clubs within the same location in its back by opening its doors to everyone who loves different types of sports.

Another advantage of the club is that sometimes some of the instructors are giving seminars and making people much more equipped. Also the people who joins the seminars are given certificates and they become much more equipped and therefore experienced.

With a good sales and marketing activities the club has earned many members before opening. This way the club has started its facilities and after the club has opened the people are welcomed to club in order to have an idea of what V3 Fitness is. At the end the people who liked the club become members of V3 Fitness Club.

Rapidly growing member number is playing a critical role in V3 Fitness Club's future targets because V3 Fitness Club has determined its target to become a chain fitness club before entering into the sport sector.

Keywords: V3 Fitness Club, To Become Chain, Sport Sector

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----|
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. LİTERATÜR TARAMASI | 3 |
| 2.1. İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ | 3 |
| 2.2. PAZARLAMA STRATEJİSİ..... | 4 |
| 2.3. HUKUKİ AÇIDAN İŞLETME ÇEŞİTLERİ | 15 |
| 2.4. İŞLETMENİN KURULUŞ YERİ | 16 |
| 2.5. EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK İŞLETME | 17 |
| 2.6. YÖNETİM | 20 |
| 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ | 25 |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI | 25 |
| 3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ | 25 |
| 3.3. ARAŞTIRMA SORULARI | 25 |
| 3.4. V3 FITNESS NEDİR?..... | 25 |
| 3.4.1. İşletmenin Türü..... | 27 |
| 3.4.2. İşletmenin Yeri | 28 |
| 3.4.3. İşletmenin Büyüklüğü | 30 |
| 3.4.4. İşletme Yönetimi | 30 |
| 3.4.5. Üye Sayısı ve Üyelik Çeşitliliği..... | 31 |
| 3.4.6. Satış ve Pazarlama | 32 |
| 3.4.6.1. Pazarlamanın 4P Analizi | 33 |
| 3.4.6.2. SWOT Analizi | 35 |
| 3.4.6.2.1. Güçlü Yanlar | 35 |
| 3.4.6.2.2. Zayıf Yanlar | 36 |
| 3.4.6.2.3. Fırsatlar | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.4.6.2.4.Tehditler | 38 |
| 3.5. EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK V3 FITNESS | 39 |
| 3.6. DİĞER KLÜPLERLE OLAN REKABET | 40 |
| 3.7. DENEYİMLİ KADRONUN PAZARLAMADAKİ ÖNEMİ | 41 |
| 3.8. KLÜBÜN ZİNCİR HALİNE GELME SÜRECİ..... | 41 |
| 3.8.1. V3 Fitness'in Zincirleşmesinin Şehir İnsanı Hayatına Katkısı | 42 |
| 4. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 44 |
| KAYNAKÇA | 46 |

1. GİRİŞ

Spor çok eski yıllardan beri var olan ve insanların sağlıklı olmak ve zinde kalmak için yaptıkları fiziksel aktivitedir. Günümüzde spor denince herkesin aklına bir sürü farklı branş gelmektedir çünkü son yıllarda sürekli gelişen bir sektör olan spor sektörü artık milyar dolarlık bir sektör haline gelmiştir.

Bu çalışmada ise yine günümüzün popüler bir spor branşı olan fitness ile ilgili bir araştırma yapılmış olup İstanbul'da değişik konseptiyle açılan V3 Fitness'in nasıl zincir hale geleceği tartışılmıştır. Fitness sektörü de ülkemizde son 10-15 yıllık dönemde var olan ve gelişen bir sektör olmakla beraber gelecekte de daha da gelişeceği kesin olan bir sektördür. Bugün artık neredeyse her köşe başında bir fitness salonuna rastlamamız mümkün ve insanlar iş hayatlarının getirdiği stresi fitness salonlarında spor yaparak gidermektedirler.

V3 Fitness insanların gelip sadece fitness yaptıkları bir salon değil; yine son dönemin gözdesi olan crossfit ve dövüş ve kişisel savunma sanatlarını da yapabilecekleri bir salon olarak hizmete girmiştir. Özellikle değişik tarzdaki crossfit antrenmanları insanların hem kendileriyle hem de diğer insanlarla rekabet edebileceği şekildedir ve bu sayede insanlar hem inanılmaz efor harcayıp hem de hoşça vakit geçirmektedirler.

Zincirleşme kavramı ise bildiğimiz gibi sektörde yer alan bir şirketin ya da kurumun daha da büyüyerek yeni şubelerini ya da mağazalarını açıp sektörde daha güçlü bir konuma sahip olması demektir.

Şimdi bu iki kavramı ele aldığımızda ise; çalışmada da belirttiğim gibi V3 Fitness henüz bir yılı doldurmamış olan bir salon olsa da hedefi zincir olup büyümektir. Ancak bunun yanı sıra da zincirleşmek ya da zincirleşebilmek o kadar da kolay değildir. Fitness sektöründe zincirleşebilmenin belki de en önemli kuralı mevcut üyelerin memnun ve tatmin edilmesidir. Bunun yanı sıra üyelerin de sürekli artıyor olması gerekmektedir. V3 Fitness üye memnuniyeti ve tatmini konusunda son derece başarılı olsa da mevcut

ye sayısı henüz hedeflenen sayıya ulaşamamıştır. Bu durumda şu an için zincirleşme durumu rafa kaldırılıp ye sayısında hedeflenen rakamlara ulaşılmaya çalışılmalıdır. Benim bu konudaki önerim ise az önce belirttiğim gibi değişik crossfit antrenmanlarını insanların hem kendisiyle hem de diğer insanlarla rekabet ettirerek yaptırmak ve onları kendi çevrelerinden insanları da V3 Fitness'a getirterek V3 Fitness'ın varlığından haberdar olmalarını sağlamaktır. Bu sayede V3 Fitness'ı daha çok kişi görüp, anlayıp bilecek ve bu insanlar sayesinde daha çok insanın bildiği ve belki de ye olduğu bir salon olarak hizmetlerine devam edecektir.

Umarım bu çalışmam hem spor literatürüne hem de V3 Fitness'a bir katkı sağlar da ileride zincir hale gelip işleyişine devam eder.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ

‘İşletmenin daha kuruluş çalışmaları ile ekonomik etüd çerçevesinde incelemelerle işletme büyüklüğünün belirlenmesine çalışılır. İşletme büyüklüğüne etki eden faktörler aslında çok ve çeşitli olduğu gibi durumdan duruma değişkenlik de gösterebilir. Bu faktörlerin başta gelen bazıları şunlardır: Pazar şartları ve talep durumu (bugünkü ve gelecekteki); kurucuların finansman (para ve kredi tedariki) imkanları ve kurucuların yönetim beceri veya yetenekleri.’ (Mucuk 2008)

‘Pazara giriş yöntemi; işletmenin hedefleri, büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerin sayı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarın büyüklüğü, tahmini satış potansiyeli, tahmini kar hedefleri, esneklik, teknoloji, siyasal ve yönetsel koşulları tarafından belirlenmektedir.’ (Savaşçı 2007)

‘İşletme kurulurken, üretilmesi düşünülen mamulle ilgili önce talep tahminleri, sonra da bu genel talepten işletmenin kendisinin sunacağı mallara ait satış tahminleri yapılır. Ancak talep oldukça dinamik bir yapıdadır ve zaman içinde devamlı değişimler gösterir. Bugünkü talebi esas alarak kurulacak bir işletme, zamanla talebin artması ile yetersiz kalacak, bu da işletmenin genişletme (tevsii) yatırımlarına yönelmesine yol açacaktır. İşte, işletmeyi daha başlangıçta isabetli bir tercihle uygun büyüklükte kurmak, söz konusu ek yatırım giderlerinden tasarruf sağlayacaktır.’ (Mucuk 2008)

‘Pazar şartları, özellikle talepteki artışa ilişkin tahminler işletmenin bugünkü talebe göre daha büyük olarak kurulmasını gerektirir. Bu durum ise zaman içinde beklenen talep artışları gerçekleşinceye kadar kullanılmayan bir kısım atıl (noksan veya boş) kapasitenin göze alınmasına yol açar ki, bu da, birim başına maliyet masraflarının yüksek olması demektir. Talebin dinamik bir yapıya sahip olmasından kaynaklanan bu soruna en uygun çözüm yolu şudur: gelecekteki talep miktarını karşılayacak büyüklükte, ama şimdiki talebe göre çalışma giderlerini koruyabilecek bir işletme büyüklüğünün belirlenmesi.’ (Mucuk 2008)

‘Büyüklik sorununu etkileyen önemli faktörler arasında işletme kurucularının finansman (ya da para ve kredi) sağlama imkanları ile yönetim yeteneği de başta gelir.’ (Mucuk 2008)

‘İnsanların ihtiyacını karşılayan ürünler sağlayarak kâr sağlamayı amaçlayan kişi ve kurumlar şirket olarak adlandırılırlar.’ (Ferrell, Hirt ve Ferrell 2009)

‘Ürün de somut ya da soyut karakteristik özelliği olan ve insanlara memnuniyet ve yarar sağlayan mal veya hizmet olarak adlandırılır.’ (Ferrell, Hirt ve Ferrell 2009)

2.2. PAZARLAMA STRATEJİSİ

‘Pazarlama, üretim, yönetim ve finans ile birlikte işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olup, özellikle son 35-40 yılda gitgide ön plana çıkmış ve günümüzde artık üretime rehberlik eden, ona yön veren bir konuma gelerek, bir bakıma tüm işletmenin itici gücü olma niteliğini kazanmıştır. Üretimin oldukça içe dönük faaliyetlerden oluşmasına karşılık, pazarlamanın en dışa dönük işletme fonksiyonu olduğu söylenebilir.’ (Mucuk 2008)

‘Pazarlama, gerek günlük hayatta gerekse iş dünyasında çok sık kullanılmakla beraber, farklı kimselere farklı şeyler ifade eder. Bugün birçok kimse pazarlamayı satış ve reklâm olarak düşünür; çünkü herkes en sık olarak işletmelerin bu tür pazarlama faaliyetleri ile yüzyüze gelir. Bunlar oldukça önemli olmakla beraber, çok çeşitli ve karmaşık bir faaliyetler bütünü olan pazarlamanın sadece çokça göze çarpan yüzüdürler.’ (Mucuk 2008)

‘Kapsamındaki faaliyetlerin çeşitliliği yanında, artık pazarlama ‘mal ve hizmetleri alıcıya duyurma’ ve ‘satma’dan çok, ‘tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tatmini’ yönü ve anlamı ön plana çıkan bir faaliyettir. Pazarlama temelde, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele (değişim;değiş-tokuş) işlemidir. Bu mübadele, iki veya daha fazla taraftan her biri kendi ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli bir şeyler (mal, hizmet veyafikir) verip, değerli başka şeyleri (para, alacak senedi vb.) elde etmektedir.’ (Mucuk 2008)

‘Pazarlama, geleneksel olarak, ‘mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir’ şeklinde tanımlanmıştır.’ (Mucuk 2008)

‘Günümüzdeki anlamıyla pazarlama tüketici (müşteri) yönlüdür ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanması temeline dayanır. Ancak, sözkonusu ihtiyaç tatmini sadece mevcut malların satışı şeklinde olmayıp, çok daha geniş kapsamlıdır. Herşeyden önce, o, tüketicilerin oluşturduğu pazarları analiz etme, tüketici ihtiyaçlarını belirleme yoluyla, işletmenin bu ihtiyaçları karşılayabileceği hususunda işletme ve tüketici arasındaki bağlantıyı sağlar. Böylece pazarlama, sadece mevcut mal ve hizmetlerle değil, ihtiyaç karşılayarak kâr sağlama yolunda üretilmesi gereken mal ve hizmetlerle de ilgilenir.’ (Mucuk 2008)

‘Pazarlama yönetiminin temel fonksiyonları genellikle dört grupta toplanır:

1. Mamul (mamul planlama ve geliştirme)
2. Fiyat (fiyatlandırma)
3. Tutundurma (satış arttırıcı çabalar)
4. Dağıtım

Bunlar pazarlama yönetiminde çok önemli olup, yöneticinin temel karar değişkenleri veya karar alanları olarak herbiri çeşitli değişkenlerden oluşur.’ (Mucuk 2008)

‘Ana plan ve politikalara göre bölüm planları ve çeşitli kısa süreli ayrıntı planları gerçekleştirilir. Tüm bölümlerin, birbirleriyle ve tepe yönetimi ile koordineli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi faaliyetlerini düzenlemeleri gerekir.’ (Mucuk 2008)

‘Spor hizmetinden sağlanan yarar deneyime dayalıdır. Müşteri, spor hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra ya da spor hizmetinin tüketilmesi veya satın alınması süresince değerlendirebilir. Bu temel özellik şu problemlere yol açmaktadır:

-Spor hizmetleri patent aracılığıyla korunamaz.

-Spor hizmetleri mallar gibi teşhir edilemez, tanıtılamaz.

-Spor hizmetlerinin fiyatlandırılması oldukça zordur.' (Serarslan ve Kepoğlu 2005)

'Spor hizmetlerin pek çoğunun yararı kısa sürelidir. Önceden çok sayıda üretilemez ve saklanamaz, yani dayanıksızdırlar. Bu sebeple bazı spor işletmeleri arz ve talebin uyumlaştırılmasında zorluklar yaşarlar.' (Serarslan ve Kepoğlu 2005)

'Bir spor hizmetinin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişiden kişiye, müşteri den müşteriye ve hatta günden güne değişebilir. Örneğin Badminton sporunda antrenörün öğrencisine öğrettiği rakip oyuncudan sayı alma kurgusu antrenörden antrenöre ve hatta tüketici olan öğrenciden öğrenciye farklılık gösterebilir. Bazı spor hizmetlerinin emek yoğunluğu ve bu spor hizmetinden yararlananların istek ve ihtiyaçlarının farklı olması spor hizmetlerinin standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu da spor hizmeti üreten spor işletmelerinde kalite kontrol uygulamalarında zorlaştıracı bir etken olarak ortaya çıkacaktır.' (Serarslan ve Kepoğlu 2005)

'Mal üreten işletmelerde üretim ve tüketim yerleri zaman ve mekân bakımından ayrılabilir. Üretim malın satın alınmasından çok önce yapılır. Oysa spor hizmet işletmelerinde spor hizmetinin üretimi, satın alınması, kullanılması ve tüketilmesi aynı zamanda gerçekleşir. Spor işletmesi ve tüketici, tüketim süreci bıyunca karşılıklı etkileşim içerisindedir. Tüketici bizzat hizmet üretimi sürecine katılır.' (Serarslan ve Kepoğlu 2005)

Hizmetleri mallardan farklılaştıran dört tane önemli karakteristik özellik vardır. Bunlar;

1)Soyutluk: Hizmetler görülemez, dokunulamaz, tadılamazlar.

2)Ayrılamazlık: Hizmetler, hizmeti verenden ayrılamaz.

3)Değişkenlik (Heterojenlik): Hizmetin kalitesi, onu kimin, nerede, ne zaman, nasıl verdiğine bağlı olarak değişir.

4)Dayanıksızlık: Hizmetler depo edilemezler.

1. Soyutluk (Fiziksel Varlığının Olmaması): Hizmetler, fiziksel varlığı olmayan dolayısıyla elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme ve koklama duyularıyla tüketicinin hakkında fikir edinmeyeceği türden, kısaca soyut mallardır. Tüketici bu

soyutluk karşısında hizmetin kalitesi hakkında fikir edinmek için somut ipuçları

bulmaya, hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol veya fiyattan yararlanmaya çalışır. Hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmaması, onları mallardan ayıran en önemli karakteristik özelliği olduğu gibi, hizmet pazarlamasını mal pazarlamasından farklı kılan bazı pazarlama sorunlarının da ana kaynağıdır: hizmetlerin depolanamaması, patenle korunamaması, kolayca teşhir ve tanıtma imkânının olmaması gibi.

2. Ayrılabilirlik (Üretimle Tüketimin Eşzamanlı Olması): Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise, önce satılır sonra da üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir. Üretim ile tüketim birbirinden ayrılamaz. Bu yüzden hizmetler, onu sağlayan veya hizmeti yapandan ayırılmaz, adeta onun bir parçası olur. Hizmeti veren kimse hizmetinin kendine özgü olduğunu, bir başkasının aynı şekilde hizmet sunamayacağı fikrini müşterisi olan hizmet alıcısına benimsetmeye çalışır.

3. Değişkenlik veya Heterojenlik: Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de onu veren kimseye bağlıdır. İnsanlar da mamullerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler. Aynı hizmeti yapan kişiden kişiye değişkenlik bir yana, aynı insan bile, farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilir; çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sinirli ve kaba olabilir. Bu durum kişinin morali, iş yükü ve müşterinin aldığı hizmetle ilgili işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi faktörlerle açıklanabilir. Değişkenlik özelliği; bir işletmeye değişkenlik riskini azaltmak yoluyla rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlayabilir. Hizmet işletmeleri sunduğu hizmetin kalitesini yüksek tutmak zorunda olup hizmeti her müşterisine aynı kalitede sunmaya özen göstermek zorundadır. Hizmette heterojenliği gidermek ve standart sağlamak için, personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırma programlarının uygulanması, kalite için motive edilmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geribildirim akışı düzeninin kurulması gerekir. Dünyada en iyi hizmet veren oteller, havayolu şirketleri ve bankalar bu konulara gereken özeni gösteren işletmelerdir.

4. Dayanıksızlık: Hizmet alıcıya sunulduğunda hemen kullanılmazsa depo edilemeyeceği için boşa gider. Boşa giden bir uçak koltuğu, hastanın gelememesi nedeniyle kullanılmayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılmayan hizmet zamanı hep kayıplar hanesine gider. Hizmetlerin bir

özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Talep mevsimden mevsime, aydan aya hatta haftadan haftaya; hatta günde ve saatte değişkenlik gösterir. Dayanıksızlık ve talebin fazla dalgalanması hizmetlerle ilgili planlamada, fiyatlandırmada ve tutundurmada ciddi sorun yaratır. Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği, talepteki büyük dalgalanmalar nedeniyle ve talep tahminlerinin yanlış olması halinde ciddi bir sorun olur. En iyi korunma yolu, işletmenin arz ile talebi dengelemeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. (Mucuk 2009)

‘Spor sektörünün kalbi spor pazarlama karmasıdır. Spor pazarlama analizinde pazarlama analizinin üç alanı bulunmaktadır. Bunlar tüketici, firma (şirket) ve rekabettir. Bu üç alan iyi bir şekilde anlaşılmalıdır ki pazarlama karması kontrol edilip, koordine edilip uygulamaya geçebilsin. Genel olarak pazarlama karmasının 4P’si mevcutken spor pazarlama karmasında halkla ilişkilerinde çok önemli bir rol oynadığını söylemekte fayda var. Bu sayede spor pazarlama karmasının 5P’si olduğunu söyleyebiliriz: ürün, mekan (yer), fiyat, tutundurma ve halkla ilişkiler.’ (Schwarz ve Hunter 2008)

‘Pazarlama karması ile hedefin başarılı bir karşılıklı etkileşim halinde olması, pazarlama karması elemanlarının kendi arasındaki doğru etkileşimi başarılı bir pazarlama çalışması için çok önemlidir. Bu etkileşim spor pazarlaması profesyonelinin karar verme sürecine direkt olarak etki etmektedir.’ (Schwarz ve Hunter 2008)

Schwarz ve Hunter’ın merdiven teoremine göre (The Escalator Concept) birbirinden farklı beş çeşit spor ürünü tüketicisi grubu bulunmaktadır. Bunlar;

1. Tüketmeyenler (Nonconsumers)
2. Dolaylı Tüketiciler (Indirect Consumers)
3. Hafif Kullanıcılar (Light Users)
4. Orta Kullanıcılar (Medium Users)
5. Ağır Kullanıcılar (Heavy Users) olarak sıralanabilir.

1. Tüketmeyenler (Nonconsumers): Herhangi bir spor ürünü ya da spor hizmetini kullanmayan bireyler tüketmeyenler grubuna dahildirler. Bu grup kendi içinde de üçe

ayrılmaktadır. Birinci grup farkında olmayan tüketmeyenler (nonaware nonconsumer) grubudur ve bu grup spor ürününün varlığından haberdar değildir dolayısıyla da ürünü kullanmamaktadır. Spor pazarlamacı bu gruptaki insanlara ürünün varlığını belli etmesi gerekir ki bu gruptaki insanları ileride ürünün tüketicisi haline getirebilsin. İkinci grup ise yanlış bilgilendirilmiş tüketmeyenler (misinformed nonconsumer) grubudur ve bu gruba dahil olan insanlar spor ürününün farkında olmasına rağmen edindikleri yanlış bilgiler sebebiyle ürünle kendilerini bağdaştıramamaktadırlar. Bu gruptaki insanları spor ürününü tüketmeye yönleltmek için spor pazarlamacısının yapması gereken tek şey insanların zihinlerindeki yanlış algıları silip onları ürünle bağdaştırmaktır. Üçüncü grup ise farkında olan tüketmeyenler (aware nonconsumer) grubudur ancak bu gruptaki sorunu diğerlerine göre gidermek daha zordur. Bunun en önemli sebebi ise bu gruptaki insanların spor ürününü ve onun yararlarını bilmelerine rağmen ürünü kullanmamayı tercih etmeleridir.

2. Dolaylı Tüketiciler (Indirect Consumers): Dolaylı tüketiciler spor ürününü ara fırsatların yardımıyla kullanan kişilerdir. Burada bahsi geçen spor ürününe örnek olarak televizyon karşısında spor karşılaşması izlemek, şapka ve tişört gibi çevresel ürünler satın almak ya da bir fantazi liginin parçası olmak verilebilir. Bu noktada spor pazarlamacısının asıl görevi bu gruba dahil olan insanları spora katılmaya teşvik etmek ve hatta onların etkinliklere katılmasını sağlamaktır.

3. Hafif Kullanıcılar (Light Users): Hafif kullanıcılar da aslında dolaylı tüketiciler olarak kabul edilmektedirler ancak dolaylı tüketicilerden farklı olarak yılda 1-2 kez etkinliklere katılırlar. Spor pazarlamacısının; dolaylı tüketicilerde olduğu gibi bu gruba dahil olan insanları da etkinliklere daha çok katılmaya teşvik etmesi gerekmektedir.

4. Orta Kullanıcılar (Medium Users): Orta kullanıcılar çok daha katılımcıdır. Spor ürünü ile ilgili etkinliklerin yarısına katılırlar. Spor pazarlamacısının bu grubu bir basamak daha yukarı çıkarmak için onları Super Bowl ya da All-Star maçı gibi kaliteli bir etkinliğe gitmenin ya da sezonluk bilet almanın yararlarını anlatması gerekmektedir.

5. Ağır Kullanıcılar (Heavy Users): Ağır kullanıcılar; en yüksek tüketici seviyesinde organizasyonun kültürüyle bağdaşan bireylerden oluşmaktadır. Spor pazarlamacısının

bu grubun çok önemli olduğunu ve en fazla yararı sağladığını anlatarak onların her zaman bu grupta kalmasını sağlama zorunluluğu vardır. (Schwarz ve Hunter 2008)

Değişik seviyelerdeki spor tüketicilerini anladıktan sonra kendilerine istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir spor pazarlama planı geliştirmek zorunludur. Bunun en önemli sebebi de spor pazarlama planlarının spor organizasyonunun pazarlama hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında kilit bir rol oynamasıdır. Şimdi bu 10 basamaklı spor pazarlama planını inceleyecek olursak karşımıza şu maddeler çıkacaktır:

1. Adım: Spor Pazarlama Planının Amaçlarını Belirlemek

Spor organizasyonuna dahil olan tüm bireylerin misyon ve vizyon ifadeleri yazma sürecine ve amaç ve hedef belirleme çalışmalarına dahil olması gerekmektedir. Bu sayede spor organizasyonundaki tüm bireyler ortak hareket edip karara varılan planın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirleyeceklerdir.

2. Adım: Spor Ürünü Analiz Etme

Spor ürünleri üç boyutlu olabilirler; birincisi somut ürünler, ikincisi soyut destek servisleri ve üçüncüsü de oyun ya da etkinliğin kendisidir.

1)Somut madde içeren ürünler: Giysi, ayakkabı, lisanslı ürün ve ekipmanlar gibi.

..

2)Soyut destek içeren servisler: Spor için destekleyici aktivite ve programlar ancak oyunun işlemesi için gerekli olanlar (hakemler, işlem personelleri, ofis desteği gibi)

3)Oyun ya da etkinliğin kendisi iki bölümden oluşur. Birinci bölüm asıl üründür yani rekabetin olduğu yani sahnelendiği yerdir. İkinci bölüm ise ürün geliştirmelerdir ve bunların da örneği maskotlar, çalan müzik, devre arası etkinlikleri ve amigolardır.

3. Adım: Pazarın İklimini Önceden Tahmin Etme

Öncelikle pazara içsel ve dışsal hangi faktörlerin etki edecekleri hesaplanmalıdır. Geçmişte yaşanan başarı ya da hüsranslar menajerlerin bundan sonrasında neler yapmaları gerektiği konusunda onlara bir fikir vermektedir. Tabi buna bağlı olarak ta organizasyonun misyonunu tekrar gözden geçirmek gerekir. Bunu yapmanın da en iyi yolu bir SWOT Analizi yapmaktır. SWOT Analizi'nde S strength yani güçlü yanlar, W

weakness yani zayıf yanlar, O opportunities yani fırsatlar, T threads yani tehditler anlamına gelmektedir.

4. Adım: Spor Ürünü Konumlandırma

Spor ürünü konumlandırırken spor pazarlamacıları birbirinden farklı altı ayrı spor pazarını hesaba katmalıdır. Bunlardan üç tanesi birincil pazar, üç tanesi de ikincil pazar olarak kabul edilmektedir.

Birincil Pazarlar:

-Katılımcılar: Sporcular, koçlar, hakemler

-Seyirciler: Stada gelenler, televizyonda izleyenler, radyoda dinleyenler, gazete ve dergide okuyanlar

-Gönüllüler: Spor etkinliğine sosyal evsahipliği yapanlar, istatistikçiler, takım menajerleri

İkincil Pazarlar:

-Reklamcılar: Spor kullanarak geniş kitlelere ürünlerini duyurmak ve anlatmak isterler.

-Tüzel Sponsorlar: Spor kullanarak kendi ürününün, markasının ya da logosunun diğerlerinden farklı olduğunu geniş kitlelere anlatmak isterler.

-Sporcuların Lisanslı Ürünlerinin Ciro: Çok ünlü sporcuların ürünlerini satarak tüketicilerin zihninde o ürünün çok prestijli olduğu imajını yaratma çalışmalarıdır.

5. Adım: Tüketicilerin Bölünmesi ve Hedeflenmesi

Bu adımda tüketicilerin ortak özelliklerine göre gruplandırılması söz konusudur. Tüketicilerin bölünmesi ise daha çok demografik ve psikografik kullanılarak ya da medya tercihleri baz alınarak analiz edilir.

Demografik bölünmede yaş, cinsiyet, gelir, ırk, etnik köken, eğitim seviyesi, yaşadığı yer gibi faktörler kullanılır.

Psikografik bölünmede ise tüketicilerin tutumu, ilgileri ve yaşam biçimleri gibi faktörler ele alınmaktadır.

Tüketicilerin medya tercihleri ise spor etkinliklerini nereden takip ettiklerine göre kategorize edilir. Televizyon, radyo, internet, dergi ve diğer yayınlar bunun en başlıca örnekleridir. Bu sayede hedef pazara ulaşmada etkin ve verimli bir pazarlama çalışması yapılarak tüketiciler daha küçük gruplara ayrılır.

6. Adım: Spor Ürünü Paketleme

Bu adım tüketicinin spor ürününü göreceği adımdır. O yüzden spor ürününü tüketiciye en iyi ve en değişik yollarla sunmak çok önemlidir.

Somut ya da endüstriyel bir ürünü tüketiciye sunmanın en iyi yolu ona ürünün yararlarını anlatmaktır. Bu sayede tüketici o ürüne karşı daha olumlu duygular besleyecektir.

Oyun ya da etkinliğin kendisini tüketiciye sunmanın en iyi yolu ise oyundan beklentilerin çok yüksek olduğunu iletişim yoluyla tüketiciye anlatmak ve satıştan önce tüketiciyi bilgilendirmektir. Bu sayede tüketici ne ile karşı karşıya olduğunun farkına varacaktır.

Bir başka ürün sunma metodu ise lisanslı ürünlerin satışlarıdır. Günümüzde de bunun bir çok farklı örneği mevcuttur. Spor mağazalarında ünlü sporcuların (futbolcu, tenisçi, basketbolcu) ya da ünlü spor takımlarının (futbol veya basketbol) lisanslı ürünleri satılarak tüketicilerin beğenisine sunulmaktadır. Örnek olarak Adidas mağazalarında bir sürü NBA takımının forma ve tişörtleri satılmaktadır.

Spor ürünlerini sunmanın bir başka yolu da spor organizasyonu ile firma arasında yapılan sponsorluk anlaşmalarıdır. Bu sayede sponsor firma isim ya da logosunu spor organizasyonunu kullanarak çok daha geniş kitlelere duyurarak hem satışlarını artırır hem de tüketicinin zihninde olumlu bir imaj yaratır. Bunun yanı sıra firmaya karşı bilinirlik artacaktır.

7. Adım: Spor Ürünü Fiyatlandırma

Fiyat; satışların, indirimlerin, iadelerin ve kuponların sonucunda en gözle görülen ve en esnek faktördür. Spor organizasyonunun iyi bir fiyatlandırma stratejisi uygulaması çok önemlidir zira fiyatlandırma spor pazarlama planının başarısına direkt olarak etki etmektedir. Fiyatlandırmada şirket, spor tüketicisi ve rekabet göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca bunların dışında devlet yönetmelikleri, ekonomik iklim ve politikalarda dikkate alınmalıdır.

8. Adım: Spor Ürünü Tutundurma

Hedeflenen tüketici grubuna ulaşip onları ürünün yararları konusunda eğittikten sonra bir kaç farklı metodla tutundurma çalışmaları yapılabilir. Bu metodlar şunlardır:

-Reklam: Tek yönlü bir mesaj verilerek tüketici spor ürünü hakkında bilgilendirilir. (Gazete, dergi, televizyon, radyo, elektronik posta, skorbord, saha içi reklam, cep takvimi, oyun programı, poster, açık alan reklamları)

-Toplum İlişkileri: Spor organizasyonu tarafından düzenlenen aktivite ve programlar sayesinde halkın ilgi ve istekleri anlaşılabilir onlarla iyi ve güçlü bir ilişki kurulur. (gençlik spor klinikleri, sporcuların imza günleri)

-Medya İlişkileri: Spor ürününün medyada iyi bir yere sahip olması için medya mensuplarıyla pozitif ilişkiler kurma ve geliştirme (medya yetkililerini bilgilendirici toplantılar organize etme)

-Kişisel Satış: Bireyler, gruplar ya da diğer organizasyonlarla bire bir yüz yüze görüşmeler gerçekleştirip bilet satma, sponsorluk anlaşmaları imzalama, lüks loca ya da koltuk satma çalışmalarıdır.

-Promosyon: Tüketicuyu spor ürünü almaya teşvik edecek aktiviteler (ücretsiz vermek, kuponlar, örnekler, para iadesi, yarışma, piyango)

-Halkla İlişkiler: Spor organizasyonunun;ürününün halkın zihninde olumlu bir imaja sahip olması için gereken iletişim ve medya bilgilendirme çalışmalarını genel olarak planlamasıdır.

-Sponsorluk: Spor organizasyonu ile bir firma arasındaki sponsorluk anlaşması da bir çeşit tutundurma çalışmasıdır.

9. Adım: Spor Ürününün Dağıtımını (Yeri)

Yer, spor ürününün lokasyonu olarak (stadyum, arena), ürünün dağıtılacağı yerin başlangıç noktası olarak (stadyumda bilet satışı, ücretsiz telefon numaraları) ya da hedef pazarın coğrafik özelliği olarak (global, ulusal, bölgesel, eyalet, toplumsal, şehir) ve diğer özellikler olarak (saat, gün, mevsim, ay) tanımlanabilir. Spor ürününün fiziksel lokasyonuna etki eden faktörler pazarlama planına olumlu ya da olumsuz etki edebilir.

10. Adım: Spor Pazarlama Planını Değerlendirmek ve Geri Bildirim Yapmak

Bu değerlendirmeyi yapabilmek için spor organizasyonundan geri bildirim alınmalıdır. Alınan geri bildirim iyice analiz edilip değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme organizasyonun değer yargılarına odaklanmalı ve ulaşılmak istenen hedefe ulaşıp ulaşılamadığı anlaşılmalıdır. (Schwarz ve Hunter 2008)

Bu planı doğru uygulayan bir spor organizasyonu pazarlama hedeflerine daha rahat ulaşacaktır.

‘Pazarlama; doğru ürünü doğru fiyata, doğru yerde, doğru şekilde tanıtarak, tüketicileri tatmin etmeye yönelik çabadır. Pazarlama karışımını oluşturan ve 4P olarak adlandırılan programın içinde ürün (product), fiyat (price), yer (place), tanıtım (promotion, tutundurma faaliyetleri) bileşenleri yer alır. Pazarlamadaki tutundurma faaliyetleri; kişisel satış, reklam, satış geliştirme yöntemleri, (satış promosyonu), halkla ilişkiler olarak programlanır.’ (Bozkurt ve Kartal 2008)

‘Spor pazarlaması şöyle tanımlanabilir; değişim işlemleri yoluyla spor tüketicilerinin gereksinimlerini ve taleplerini karşılamak amacıyla tasarlanmış tüm etkinlikleri kapsar. Spor pazarlaması iki temel etki getirmiştir. Spor ürünleri ve hizmetlerinin doğrudan spor tüketicilerine pazarlanması ve diğer tüketim ve sanayi ürünleri ve hizmetlerinin spor promosyonları kullanılarak pazarlanmasıdır.’ (Balcı 2005)

‘Pazarlamadaki tutundurma bileşenlerinin tümü birbirine yakın kavramlar gibi görünse de birbirinden farklı yöntemler ve tekniklerle çalışırlar. Ancak piyasa şartları ve

koşulların gerektirdiği çerçevede kimi zaman aynı anda; pazarlanması hedeflenen ürünün piyasada tutunarak, tüketiciler tarafından tercih edilmesi amacına yönelik çalışmalarını ayrı kulvarlarda yürütürler. Ancak; ortak hedefe ulaşma konusunda işbirliği içindedirler.’ (Bozkurt ve Kartal 2008)

‘Günümüzün rekabetçi iş dünyasında işletmeler ve organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için tüketici ihtiyaçlarını bilmek ve bu ihtiyaçları tatmin edecek mal ve hizmetleri üretmek zorundadırlar. Bu amaçla, tüketici tatminine yönelik yoğun bir uğraş verilmektedir.’ (Katırcı ve Oyman 2011)

2.3. HUKUKİ AÇIDAN İŞLETME ÇEŞİTLERİ

‘Bir işletmenin şirket olabilmesi için şu özelliklerin bulunması gerekir:

- 1)Şirketi kuranların (gerçek veya tüzel kişiler) sayısı birden fazla olmalıdır.
- 2)Ortak bir amaç bulunmalıdır.
- 3)Ortak amaca ulaşmak için ortaklar arasında bir anlaşma bulunmalıdır.
- 4)Belirlenen hedefe ulaşmak için para, mal veya emek sermaye olarak konmalıdır.’ (Mucuk 2008)

‘Bu özelliklere sahip şirketler, Borçlar Kanunu’nda ‘Adi Şirketler’ başlığı altında düzenlenmiştir.’ (Mucuk 2008)

‘Adi şirketlerde, ticaret şirketlerinden farklı olarak, şirket sözleşmesi şekle bağlı değildir;sözlü veya yazılı olabilir. Açık ya da kapalı (zımnî) anlaşma ile adı şirket kurulabilir. Şirketin, onu oluşturan kişilerden ayrı bir kişiliği (tüzel kişiliği) yoktur.’ (Mucuk 2008)

‘Şirket kazançları ve zararları ortaklar arasında belirlenen oranlarda veya eşit olarak dağıtılır. Her ortağın sorumluluğu sınırsız olup, tüm şirket borçlarından kişisel varlığı ile sorumludur. Ancak şirket sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadıkça bir ortağın kişisel alacaklıları, haklarını ancak o ortağın tasfiyede payına düşen miktar üzerinden kullanabilirler. Her ortağın yönetim yetkisi vardır, ama yönetim bir veya birkaç ortağa bırakılabilir.’ (Mucuk 2008)

2.4. İŞLETMENİN KURULUŞ YERİ

‘İşletmelerin kuruluş çalışmaları sırasında üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de kuruluş yerinin seçimidir. Kuruluş yeri, işletmenin faaliyette bulunduğu yer olup, işletme büyüklüğü belirlendikten sonra yapılacak işlerin başında bunun seçimi gelir.’ (Mucuk 2008)

‘Kuruluş yerinin seçiminde gereken özen gösterilmezse, başlangıçta iyi olan bir yerin değişen koşullar nedeniyle elverişsiz bir duruma gelmesi de mümkündür. Gerek daha başlangıçta, gerekse sonradan görülen değişimler yüzünden uygun olmayan yerde faaliyetlerini sürdüren bir işletme, maliyet giderlerinin yüksekliği nedeniyle diğer işletmelerle rekabet edemez. Yanlış yerde kurulması halinde, işletme, Pazar ekonomisi düzeninde rekabet bakımından zayıf kalıp, ömrü boyunca gereksiz harcamalara yol açması nedeniyle yatırımın kârlılığını yeterince sağlayamayacağı gibi, makro düzeyde de, bu durum, ulusal kaynakların yanlış kullanımı ve savurganlık olacaktır.’ (Mucuk 2008)

‘Müteşebbis (yatırımcı) açısından ön plânda tutulan kriterler ise, işletme kârının maksimum kılınması veya toplam satış gelirlerinin maksimum kılınmasıdır. Ancak uygulamada en uygun kuruluş yeri sorunu daha çok, kâr ya da gelirlerin maksimizasyonu yerine, toplam maliyetlerin minimizasyonu açısından çözümlenmeye çalışılmaktadır. Çünkü, bir sanayi işletmesi (fabrika) üretime geçmeden önce toplam maliyetleri ve özellikle üretim maliyetlerini tahmin etmek, satış gelirlerine göre daha kolay olduğu gibi, maliyetlerin kontrol edilebilmesi de nisbeten kolaydır. Bu yüzden, optimal kuruluş yeri, toplam üretim masraflarının en düşük olduğu yer olarak düşünülebilir.’ (Mucuk 2008)

‘Bütün işletmeler için önemli olan optimal (optimum) veya en uygun kuruluş yeri, genel olarak, ‘işletme amaçlarının en iyi biçimde gerçekleştirilebileceği yer’ olarak, veya, endüstri işletmesi açısından; ‘malların üretim maliyetleri, tüketim maliyetleri ve işletmenin gelişme olanakları bakımından en ekonomik olan yer’ şeklinde tanımlanabilir.’ (Mucuk 2008)

‘Seçilecek iyi bir kuruluş yeri, üretim faktörlerinin istenilen nitelikte, uygun fiyatla ve sürekli olarak tedarik edilebileceği; kaliteli ve ekonomik olarak üretim yapılabileceği,

mamullerin pazarlara ekonomik olarak ulaştırılabileceği ve nihayet gerek üretim, gerekse tüketim açısından olanaklarının bulunabileceği bir yer olmalıdır.’ (Mucuk 2008)

2.5. EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK İŞLETME

‘Geniş kapsamlı ve basit olarak ele alınarak, ‘işletme’, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim (iktisadi ünite)dir.’ (Mucuk 2008)

‘İşletme amaçları çok çeşitli olabilir. Ancak genellikle kabul edilen bellibaşlı amaçlar şöyle sıralanabilir’:

- 1) Kâr sağlama
- 2) Satış geliri sağlama
- 3) Sosyal Sorumluluk
- 4) Varlığını sürdürme ve büyüme

‘1. Klasik iktisatçılardan beri geleneksel olarak işletmenin ‘kâr sağlamak amacıyla’ kurulduğu ve ‘müteşebbisin maksimum kâr peşinde koştuğu’ varsayımı genellikle kabul edilmiştir. Pazara dayalı, kapitalist ya da daha doğru bir ifadeyle ‘serbest teşebbüse dayalı’ ekonomilerde özel işletmelerin ana amacının kârın maksimizasyonu oluşu nedeniyle, yatırımların en kârlı alanlara yöneleceği; kârlı çalışabilen işletmelerin büyüüp gelişeceği, aksi halde pazardan çekilecekleri ileri sürülür.

Daha önce de belirtildiği gibi kâr, işletmenin belirli bir dönemdeki faaliyet sonucu olup, genellikle toplam gelirlerin toplam giderlerden farkı olarak düşünülür. Kârı arttırmak için, ya gelirlerin arttırılması, ya da giderlerin azaltılması veya bunların her ikisinin birden gerçekleştirilmesi gerekir.

Kısaca söylemek gerekirse, kâr işletme için çok önemli bir kavramdır; işletmenin başarı derecesini ölçme aracı, denetleme aracı, verimli çalışanları özendirme (motive etme, teşvik) aracı ve hepsinden önemlisi varlığını, yaşamını sürdürme aracıdır.

2. ‘Satış geliri sağlama’, veya daha doğru bir ifadeyle, ‘satış gelirlerinin maksimizasyonu’ da işletme amaçlarından olup, bazen amaçlar sırasında kârın yerini alabilmektedir. Bu görüşü ileri süren Amerikalı iktisatçı William J. Baumol’e göre, özellikle az sayıda işletmenin pazara hakim olduğu oligopol piyasalarında, işletme yöneticilerinin çok kârı değil, belirli düzeyde kârı sağlamak kaydıyla, satış gelirlerini maksimum düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Böylece, maksimum kârdan kısmî bir fedakarlıkla daha çok satış sağlamayı yeğlemektedirler.

3. ‘İşletmenin (ya da yöneticinin) sosyal sorumluluğu’ da modern işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biri olmaktadır. Sahiplik (ya da sermaye) ile yönetimin gitgide ayrılmakta olması ve profesyonel yöneticinin yukarıda değinilen çokyönlülüğü çerçevesinde, hissedarlar yanında toplumun işletme ile ilgili çeşitli menfaat (çıkar) gruplarına hizmet kaygısının güçlenmesi de kâr amacını zayıflatmaktadır. İktisadî işletmelerin bir ölçüde kamu kurumlarına benzemesine yol açan ‘işletmenin (yöneticinin) sosyal sorumluluğu’ kavramı:

- 1) Ortaklara (hissedarlara), uygun veya adil kâr payı
- 2) Personele, uygun ücret ve iyi çalışma şartları
- 3) Tüketicilere, uygun fiyat ve kaliteli mal
- 4) Hammadde ve malzeme satıcılarına, uygun fiyat
- 5) Çevre halkına karşı, çevreyi koruma ve iş imkânı sağlama
- 6) Devlete vergi verme

gibi, yer yer özellikle kısa vadede birbirleriyle çelişen çıkarları uzlaştırma görev ve sorumluluğunu yüklemektedir.

Elbette, işletmeler büyüyüp karmaşılaştıkça ve ilgili çıkar grupları arttıkça sözkonusu optimal dengeyi sağlamak daha da zorlaşmaktadır. Ama, modern işletmecilikte, işletme yöneticisinin bu güç dengeyi gerçekleştirmesi ve sürdürmesi de gitgide daha büyük bir önem kazanmaktadır.

4. ‘İşletmenin varlığını sürdürmesi, büyüme ve gelişmesi’ de vazgeçilmez nitelikte bir işletme amacıdır. İşletme varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu bir iktisadî çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet gösterir; bu çevrenin her zaman büyük değişmelere gösteren koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüüp gelişmesi gerekir. Büyüme ‘kârlarda’, ‘satışlarda’, ‘pazar payında’, üretimde veya bunların birkaçında artışlar şeklinde kendini gösterebilir.’ (Mucuk 2008)

‘Yukarıda en önemlileri belirtilen amaçlar, işletme sahipleri ve yöneticilerinin işletmeden ne beklediklerini göstermekte olup, hemen hepsinde ‘kâr amacı’ büyük bir öneme sahiptir. Ancak zaman içinde bir işletme büyüüp geliştikçe amaçların nisbi önemi değişebilmekte, örneğin, yüksek kâr düzeylerine erişen işletme, artık daha da fazla kâr (kârı maksimize etme) yerine satışların artırılması yoluyla toplumda ün ve prestij kazanmaya ya da sosyal sorumluluğa önem vererek, bu yönden iyi bir firma imajı yaratmaya ağırlık verebilmektedir.’ (Mucuk 2008)

‘Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle de medyanın etkisiyle kârlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir.’ (Devecioğlu ve Gündoğdu 2008)

2.6. YÖNETİM

‘Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.’ (Mucuk 2008) Bu tanımdan yola çıkacak olursak yönetim dendiği zaman aklımıza şu unsurlar gelmektedir:

1. Amaçlar
2. Amaçlara ulaştıracak işler, faaliyetler
3. Amaçlara ulaşmada etkili ve verimli olma (Mucuk 2008)

İnsanların fazla ihtiyaçlarına karşılık, sınırlı sayıda kaynak olduğundan dolayı yönetim faaliyetlerinde ‘etkinlik’ ve ‘rasyonellik’ ilkelerine uyulması gerekmektedir. (Mucuk 2008)

Yönetim fonksiyonları beş ana başlık altında toplanabilir. Bunlar;

1. Planlama
2. Örgütleme
3. Yöneltme (Yürütme)
4. Koordinasyon
5. Denetim olarak sıralanabilir.

1. Planlama: Geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesidir.

2. Örgütleme: İşletme yapısının oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır.

3. Yöneltme (Yürütme): Grup halinde örgütü oluşturan insanları (astları) amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme; yönlendirme ve harekete geçirmedir.

4. Koordinasyon: Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılmasıdır.

5. Denetim: Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. (Mucuk 2008)

Yönetimi bir piramit gibi düşünüp işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve bu doğrultuda başkalarına iş yaptıran yönetim organlarını üç kademe de gruplandırabiliriz. Bunlar;

1. Üst Kademe Yönetimi

2. Orta Kademe Yönetimi

3. Alt Kademe Yönetimi olarak sıralanabilir.

1. Üst Kademe Yönetimi: En fazla yetki ve güce sahip olan ve tüm işletmenin sorumluluğunu taşıyan, işletmenin amaçlarını ve uzun dönemli politika ve stratejilerini belirleyen, şirketi yurt içi ve yurt dışında en geniş yetkilerle temsil eden yöneticilerin temsil ettiği yönetim kademesidir. Bu kademedeki yöneticilerin sayısı azdır. Örnek olarak yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve genel koordinatör verilebilir.

2. Orta Kademe Yönetimi: Üst kademe yönetimi tarafından belirlenmiş olan işletme amaçlarını gerçekleştirmek için uygulama planları geliştiren ve alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden gruptur. Bu kademe de yönetici sayısı çoktur ve çeşitli uygulamaya dönük işleri yaparlar. Örnek olarak bölüm müdürleri, fabrika müdürü, daire başkanı, şube yöneticisi, idare amiri verilebilir.

3. Alt Kademe Yönetimi: Bu grup günlük faaliyetleri gerçekleştiren işgörenler, teknik ya da ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticilerdir. Örnek olarak şef, amir, nezaretçi, formen, ustabaşı, usta, başkalfa verilebilir. (Mucuk 2008)

‘Başkaları vasıtasıyla işgörmek ve etkili ve verimli bir şekilde amaçlara ulaşmayı sağlayabilmek için, yöneticilerin, nisbî önemleri kademelere göre değişen birtakım becerilere sahip olması gerekir. Bunlar;

1. Teknik Beceri

2. Beşeri İlişkiler Becerisi

3. Kavramsal Beceri olarak üç ana grupta incelenebilir.' (Mucuk 2008)

1. Teknik Beceri: Yönetimin teknik boyutu, 'teknik' teriminin sadece mühendislikle ilgili olmayan geniş anlamı çerçevesinde, muhasebe, finans, pazarlama gibi yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder. Bu çerçevede, bir görevin başarılması için gerekli özel bilgi, ustalık, taktik ve metodların tümü teknik kapsamına girer.

2. Beşeri İlişkiler Becerisi: Yöneticinin kademesi yükseldikçe, sorunları teknik bilgisiyle çözme ve teknik destek verme yerine, başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme ve koordinasyon vb. ön plana çıkar; dolayısıyla, insan ilişkileri önem kazanır. Personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme ve etkili iletişim her kademedede gerekli olmakla beraber, orta kademedede nisbeten daha önemlidir.

3. Kavramsal Beceri: Yönetim faaliyetlerinin kavramsal boyutu, yöneticinin işletme örgütünün tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade eder. Kavramsal beceri, çeşitli bölümlerin işletme amaçlarına katkılarını değerlendirmeyi; her parçanın bütün ile ve birbirleriyle ilişkilerini en uygun hale getirmeyi sağladığından, buna 'birleştirme ve bütünleştirme becerisi' de denilir. Bu beceri, 'analiz etme becerisi' ve 'alternatifler arasından en iyisini seçebilme' anlamında, 'karar verme' gibi diğer bazı becerilerle birlikte, özellikle üst kademe yönetimde büyük önem kazanır. (Mucuk 2008)

Bu becerilerin yanı sıra iyi bir yöneticinin sahip olması gereken başka özellikler de bulunmaktadır. İsviçre Psikoteknik Kurumu ve diğer bazı kaynaklara dayalı olarak iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

-İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme

-Objektiflik; adil olma

-Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) gücü

-Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme

-Teknik bilgi ve tecrübe

- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma
- İyi bir ‘satıcı’ olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma (Mucuk 2008)

‘Bütün örgütsel yapılanmaların başarılı olabilmesi için gerekli görülen adaletli yaklaşım sergileme, sporda ve sporun yönetsel yapısı içerisinde de gereklidir. Sporun kişisel ve toplumsal sağlığa, uluslararası barışa katkısının en üst düzeyde olabilmesi, örgütün verimliliği ve başarı düzeyi ile paralellik gösterir. Amacını, kanunla belirlenen görevlerinden alan örgütün başarısı ise; spor yöneticilerinin kalite düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için ise; birçok mesleki, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri maharetle uygulamaya koymaları ile sağlanabilir. Yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, liyakat, saygı uyandırabilme, güven verme gibi örgüt içi duygusal algıların olumlu olmasını gerektirir. Çünkü spor kurum ve organizasyonlarının başarısı yöneticilerin bu nitelikleri ve özellikleri iyi kullanmasına bağlıdır.

Spor, toplum içerisinde sosyal, ekonomik ve siyasi boyutlarda önemli bir yer edinmiştir. Dolayısıyla örgüt yapılanmaları içerisinde görev alan bireylerin adalet algılamaları da, spor kurum ve yöneticilerinin ele alıp hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.’ (Karademir ve Çoban 2010)

‘İşletme yönetiminin hareket noktası insan unsurudur.’ (William 1982) ‘Bunun için personel yönetimi, personelin nasıl yönetileceği konusunda, onların mutlu ve üretken olmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşletmelerde, üretimden pazarlamaya kadar yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin özelliklerine bağlıdır.’ (Sabuncuoğlu 1994; Tutum 1976)

‘İşletmenin amacına ulaşması için gerekli iş ve faaliyetler; iş bölümü, uzmanlık, yetki ve sorumluluk bakımından çeşitli görevler şeklinde gruplandırılmaktadır.’ (Aydın 1977)

‘İşletmede görev alan personelin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan,

işletmenin amaçlarına varılmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşlar olan personel yönetiminin temel amacı da iş gücü kaynağının değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak, bu amaçlar gerçekleştirilirken bireysel amaçlar ve personelin yararlar beklentisi göz önünde tutulmalıdır.’ (Uyguç 1990; Tortop 1993) ‘Personel yönetimi, çalışanların yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarırken, diğer taraftan çalışanların işletmeyle bütünleşmesine, mutluluk duymasına yönelik nlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir.’ (Onal 1995)

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalıŐmanın amacı Amerikan tarzı konsepti ve içeriği ile hem Türkiye’de hem de İstanbul’da bir ilk ve tek olan V3 Fitness klübünün zincirleşme sürecini ele almak ve V3 Fitness’in olumlu ve olumsuz yanlarını detaylı bir Şekilde incelemektir. Bu sayede spor sektörüne yepyeni bir soluk getirmiŐ olan V3 Fitness’in işletme modelini anlatarak zincirleşme sürecinde nelerin yapılması gerektiğini vurgulamaktır.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalıŐmanın yöntemi derinlemesine mlakattır. İlk mülakat; klübün ilk genel müdürü Zeynep Ertan ile yapılmıştır. Kendisiyle yapılan görüŐme yarım saat sürmüŐtür. Zeynep Ertan V3 Fitness’ta yaklaşık 7 ay kadar görev almış ve daha sonra kendi isteğiyle ayrılmıŐtır. Daha sonra kendisinin yerine gelen J. J. Noun ile de mülakat yapılmıştır. Bu mülakat ise bir saat sürmüŐtür. Kendisi daha önce Sports International’da görev almış olup Zeynep Ertan’ın ayrılığından itibaren V3 Fitness Genel Müdürlüğü görevine başlamıştır ve halen devam etmektedir.

3.3. ARAŞTIRMA SORULARI

V3 Fitness nedir?, V3 Fitness’in ye profili nedir? , V3 Fitness’in rakipleriyle arasında nasıl bir rekabet vardır?, V3 Fitness’in gelecek hedefleri nelerdir?, V3 Fitness’in yer seÇiminde nelere dikkat edilmiştir?, V3 Fitness zincirleŐecek midir?, V3 Fitness zincirleŐecek ise yeni klüpleri nerede açacaktır?, V3 Fitness’in pazarlama stratejileri nelerdir?, V3 Fitness pazarda nasıl bir yere sahip olacaktır?, V3 Fitness’in büyümesi için nelere ihtiyacı vardır?, V3 Fitness’in büyüme stratejisi ne olacaktır? sorularına cevaplar aranmıŐtır.

3.4. V3 FITNESS NEDİR?

Günümüzün gelişen sektörlerinden biri olan spor sektöründe herkesin bildiği fitness kavramının tamamen uzağında, fitness dahil olmak üzere bir çok farklı spor dalını aynı

çatı altında birleştiren ve bu sayede üyelerine spor yaparken yepyeni deneyimler kazandırmak isteyen ve bu amaçla yola koyulan V3 Fitness Klübü güçlü finansörlerin desteğiyle bu farklı anlayış ve tarzıyla İstanbul'da bir ilk olarak hizmete girmiş ve bütün spor severlerin ilgisini kendi üzerine çekmeye başlamıştır.

Son derece deneyimli bir kadro ve son model ekipmanlarıyla da üyelerine spor anlamında çok geniş imkanlar sunan V3 Fitness diğer tüm fitness klüplerinden tamamen farklı bir kulvarda yer almaktadır. Diğer klüplerin kendi içlerinde yer alan fitness, cross fit, pilates ve yoga gibi bir çok farklı spor dalının hepsini kendi bünyesinde barındırmakta olan V3 Fitness bunların yanı sıra İstanbul'da bir ilk olarak son derece deneyimli hocalarının eşliğinde üyelerine dövüş ve kişisel savunma sanatları derslerini de vermektedir. Bu sayede diğer klüplerden farklılaşan V3 Fitness ilerleyen süreçte daha da rağbet görmeye aday bir klüp olmaktadır. Çok kısa zamandır faaliyette olmasına karşın bir çok spor severin merakını uyandırmış olan V3 Fitness kendisini hem görsel ve yazılı medyada hem de bulunduğu lokasyon ve civarında çok iyi pazarladığı için ilerleyen süreçte sektörde çok daha iyi bir konuma gelip büyüme hedeflerine yaklaşacaktır.

Özellikle crossfit'in de günümüzde fazlasıyla geliştiğini göz önünde bulundurursak V3 Fitness'in bu anlamda son model crossfit ekipmanlarıyla üyelerine değişik programlar uygulatarak kendilerini sürekli olarak geliştirebilecekleri ve her geçen gün çıkan yeni antrenman teknikleri ile de sürekli bir bilinmezlin içerisinde olacakları ve bu süreçte de kendileriyle sürekli rekabet edecekleri bir klüp olmaktadır. Crossfit antrenmanları yapmanın bir başka avantajı da antrenmanın çok uzun sürmemesidir ki bu da acelesi olan ancak sporunu da aksatmak istemeyen üyelerin çok işine gelecektir. Üye; yetişmesi gereken yere gitmeden önce hızlı ve yoğun tempolu bir crossfit antrenmanını yapmak için en doğru adres olan V3 Fitness'i tercih edecektir. Bu sayede de ne işini ne de sporunu aksatacaktır.

V3 Fitness, misyonunu 'Spor yapmak için klübe gelen tüm herkese yepyeni bir deneyim yaşatmak ve bunu onlara yaşatırken de onların mutlu olmasını sağlamak' olarak koymuştur. Bu anlamda da klübe gelen hemen herkes aslında bu deneyimi yaşayıp klüpten pozitif duygularla çıkmaktadır. Zira üyeler V3 Fitness'ten içeri girdiklerinden itibaren güleryüzlü çalışanlar tarafından karşılanıp içeri buyur edilmekte

ve spor bitene kadar da hem eğitimciler hem çalışanlar tarafından yaratılan gülyüzlü ve pozitif bir ortam içinde bulunmaktadırlar. Bu durum da her üyenin üyesi oldukları spor salonundan bekleyeceği ve isteyeceği ilk şeydir. Bu sayede hem spor yapmış hem de keyifli vakit geçirmiş olmaktadır. Böylelikle üyeler, V3 Fitness'a üye olarak hem doğru bir tercih yapmışlardır hem de bu doğru tercihin karşılığı olan manevi hazzı bizzat yaşamaktadırlar. Bu sayede klübe üye olurlarken V3 Fitness'tan beklentilerinin karşılığını almanın keyfini de sürmektedirler. Her geçen yeni günde yepyeni antrenman metodları sayesinde hem keyifli bir antrenman yapma imkanına sahip olup hem de güne dinamik ve zinde başlama şansına erişmek belki de herkesin isteğidir ancak bunu şu anda sadece V3 Fitness'ın üyeleri yaşamaktadır zira bu iki güzel durumu üyelerine aynı anda yaşatabilecek bir klüp henüz mevcut değildir. Bunun yanı sıra dönem dönem yapılan çeşitli spor eğitimleri sayesinde de insanlar hem yeni teknikler öğrenmekte hem de öğrendikleri yeni bilgiler sayesinde sertifika kazanıp kendilerine yeni yatırımlar yapmaktadırlar. Bu anlamda V3 Fitness'ın zincir klüp olması ve İstanbul'un dört bir yanında yeni şubeler açması hem insanların fiziksel ve ruhsal sağlığı için hem de spor sektörüne hizmet edecek yeni ve deneyimli insanların olması açısından son derece önemli ve de gereklidir.

3.4.1. İşletmenin Türü

Bütün küçük şirketler yakından ortaklıkları (özel) şirketlerdir. (R. J. Ebert & R. W. Griffin 2011) V3 Fitness da aynı şekilde üç ortaklı bir özel şirkettir. Bu şirket aynı zamanda aile şirketi olarak da geçmektedir.

Bir işletmenin şirket olabilmesi için gereken maddeleri V3 Fitness için uygulayacak olursak;

- 1) Şirketin birden fazla kurucusu olmak zorundadır. V3 Fitness; üç ortaklı kurulmuştur.
- 2) Şirketi kuranların ortak bir amacı olmalıdır. Ortak amaç V3 Fitness'ın spor sektörüne yepyeni bir bakış açısı getirmesi ve bu sayede İstanbul'da zincirleşmesidir.
- 3) Bu amaç doğrultusunda anlaşma yapılmıştır.

4) Şirketi kuranlar belirledikleri hedeflere ulaşma doğrultusunda para, mal ya da emek sermaye olarak koymalıdır. Tüm ortaklar bu doğrultuda sermaye olarak para koymuşlardır.

Bu sayede V3 Fitness açıldığı günden itibaren bu maddeleri yerine getirmemiş olan diğer klüplerin bir adım önüne geçerek hepsini ardında bırakmış ve hızlıca faaliyetlerine başlamıştır. V3 Fitness'in da bulunduğu bölge olan Göktürk ve Kemerburgaz'da bir kaç spor salonu daha olmasına rağmen hiçbiri V3 Fitness kadar profesyonel bir şekilde yönetilmemekte ve çeşitli zorluklarla boğuşmaktadır. Hatta aralarından bir kaç tanesi üye sayısının azlığı ve finansal sorunlar yüzünden kapanma noktasına gelmiştir. Faaliyetlerine devam eden diğer spor klüpleri de üyelerine V3 Fitness kadar imkan sunmadıkları için bir sürü üyesini kaybetmiş ve son derece kısıtlı sayıda üye ile yoluna devam etmektedir. Dolayısıyla V3 Fitness hem sunduğu imkanlar hem de profesyonel yönetim anlayışıyla diğer klüplerden çok önde yer almaktadır.

3.4.2. İşletmenin Yeri

V3 Fitness yer seçimi konusunda son zamanlarda çok yüksek bir potansiyeli olan ve ilerleyen süreçte de bu potansiyelin artması muhtemel olan Kemerburgaz ve Göktürk bölgesinde karar kılmıştır. Ancak klüp bizzat Kemerburgaz'da yer almaktadır. Klübün neredeyse tüm çalışanları klübün bulunduğu Kemerburgaz ve Göktürk bölgesinde yaşamaktadır. Bu anlamda klübün yöneticileri ve antrenörleri işe gidip gelirken vakit kaybetmeden daha uzun süreli ve daha efektif çalışmaktadırlar. Bu karar doğrultusunda klüp açıldığı günden itibaren bir sürü insanı bünyesine kazandırmayı başararak yer seçimi konusunda doğru bir karar vermiştir. Kemerburgaz ve Göktürk bölgesinde mevcut olan diğer spor salonları ise V3 Fitness'in çok gerisinde kalmış ve V3 Fitness ile rekabet etme şanslarını kaybetmişlerdir. Hatta geçtiğimiz yaz aylarında; V3 Fitness ikinci klübü de Nişantaşı'nda açmaya karar vermiş ancak gelen talepler doğrultusunda bu durumun şu an için söz konusu olmayacağı anlaşılmıştır.

V3 Fitness; Kemerburgaz'da açılmış olmasına rağmen kısa bir süre içerisinde İstanbul'un pek çok değişik yerlerinde oturan insanların da varlığından haberdar olduğu bir klüp haline gelmiştir. Bu durumun en önemli etkeni mevcut üyelerin; klübü kendi arkadaşlarına tavsiye edip onları da klübe getirerek spor yapma imkanı sunmalarındır.

Bunun yanı sıra klübün ortaklarının da çok saygın insanlar olması ve çok geniş çevrelerinin olması da bu duruma etkindir. V3 Fitness'in açıldığını duyan insanlar, klübü görmek ve spor yapmak için V3 Fitness'a üye olmuşlardır.

Genel olarak bakıldığında Kemerburgaz'da spor anlamında çok büyük bir potansiyel olmamasına rağmen son yıllarda sürekli gelişen Göktürk bu anlamda çok daha fazla bir potansiyele sahip görünmektedir. Ancak son dönemde İstanbul'un gözde yerlerinden biri haline gelen bu bölgede artan konut ve site sayısı direk olarak potansiyeli artıracak ve klübün varlığı ve bilinirliği daha çok insana ulaşacaktır. Bu sayede V3 Fitness'a gelmek isteyenlerin sayısı da hızla artacak ve belki de bu insanlardan bir çoğu V3 Fitness'a üye olup kendi çevrelerine de V3 Fitness'ı olumlu referans edeceklerdir. Klüp bu sayede hem üye kazanacak hem de üye sayesinde kişisel satış yoluyla bir sürü yeni üyeye ulaşacaktır.

Klübün açılmış olduğu bölgede kendisi dışında var olan 3 adet fitness klübü olmasına rağmen V3 Fitness açıldığı günden itibaren herkesin ilgisini çekmiş ve diğer tüm klüpleri fazlasıyla geride bırakmıştır. Açıkçası diğer klüplerle arasında çok da bir rekabet söz konusu değildir çünkü V3 Fitness diğer tüm klüplerden farklı bir kulvarda ilerlemektedir. Bunun da en önemli sebebi herkesin bildiği fitness kavramından tamamen farklı bir anlayışla açılan ilk ve tek fitness klübü olmasıdır. Zaten bölgede yer alan diğer klüpler maddi sıkıntılarla boğuşmakta ve ayakta kalmaya çabalamaktadır. Diğer klüplere üye olan insanlar gittikleri spor klüplerindeki üyeliklerini yenilerlerken; V3 Fitness açıldığı andan itibaren herkes mevcut spor salonlarındaki üyeliklerini iptal edip V3 Fitness'ın üyesi olmuşlardır. Bu sayede ilerleyen süreçte klüp çok daha bilinen, sevilen bir klüp haline gelip ileriye dönük projelerine daha rahat yön verebilecektir. Bu durumun aynı şekilde sürmesi sonucunda da V3 Fitness yeni şubelerini İstanbul'un değişik semtlerine açabilecektir. Bu anlamda parayı basıp açmaktan ziyade; klübün üyelerini memnun etme ölçüsünde yeni şubeler açıp zincir klüp haline gelebilir. Parayı basmak ve yeni bir klüp açmak V3 Fitness'ın ortakları için son derece kolay bir iştir ancak bu durumda boşa yatırım yapılmış olacaktır. Klübün hem ortakları hem de yönetici kadrosu öncelikli hedef olarak üye memnuniyetini benimseyerek onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bu sayede memnun

ve tatmin edilmiş üyelerin sayısının artması ve V3 Fitness'in yeni şubelerine olan ihtiyaç doğrultusunda açılacak olan yeni şubeler doğru ve kârlı bir yatırım olacaktır.

3.4.3. İşletmenin Büyüklüğü

V3 Fitness kurulma aşamasından itibaren İstanbul'da bir zincir fitness klübü olma isteğiyle ve güçlü bir finansör ve yönetici kadrosu ile yola çıkmıştır. Bu sayede klübün maddi anlamda bir sorun çekmesi çok düşük bir olasılıktır. Ancak yine de V3 Fitness'in asıl amacı bünyesindeki üyeleri memnun ettiği ölçüde ve gelen talepler doğrultusunda zincirleşmektir. Kısacası parayı bastırıp yeni bir klüp açmaktan ziyade insanları memnun etmek ve onların istekleri doğrultusunda hareket etmek V3 Fitness'in asıl amacıdır. Aksi takdirde hem gereksiz para harcanmış olacak hem de klüp ve klüp çalışanları zor durumda kalacaktır.

V3 Fitness ilk açıldığında tahminlerinin de üzerinde bir satış yapmış ve kısa sürede bir sürü üyeyi kazanmıştır. Ancak daha sonraki süreçte üye kazanımı yavaşlamıştır. Yine de V3 Fitness'in en büyük artışı yer aldığı lokasyondaki diğer tüm spor klüplerinin üyelerini kendi bünyesine çekmek olmuştur. O üyelerin çevrelerine ve tanıdıklarına bahsetmesi sayesinde de bir çok yeni üye kazanma durumu mevcuttur.

V3 Fitness'in büyüme hızı göz önüne alındığında klüp ilk açıldığında yaklaşık 100 üye kazanmıştır. Klübün açık olduğu ilk 6 aylık süreçteki üye beklentisi yaklaşık olarak 600 kişi olduğu için beklentilerin altında kalmıştır. Bu anlamda da hem pazar şartları hem de talepler göz önüne alındığında V3 Fitness'in zincirleşmesi şu an için mümkün gözükmemektedir.

V3 Fitness'in son derece güçlü bir finansörü ve iyi bir yönetim kadrosu bulunmaktadır. Bu anlamda V3 Fitness çok şanslıdır çünkü zincirleşme sürecinde yapılacak her yatırımı doğru şekilde yapacak ve takip edecek bir finansör ve yönetici kadrosuna her klüp sahip olamayabilir. İyi bir yönetici kadrosuna sahip olmak da hem klübün bilinirliğini artıracak hem de piyasadaki konumunu güçlendirecektir.

3.4.4. İşletme Yönetimi

V3 Fitness yönetim kadrosu açısından son derece kaliteli ve saygın insanlardan oluşmaktadır. Bu sayede hemen herkes V3 Fitness hedeflerine ulaşması doğrultusunda

ne yapması gerektiğini çok iyi bilmekte ve uygulamaktadır. Zaten V3 Fitness'in sahiplerine baktığımız zaman bunun aksi bir durumu düşünmek bile son derece saçma olacaktır. Hem yönetici kadrosu hem antrenörler hem de klüp içi çalışan personel son derece işinin ehli insanlar olup klübün seviyesine uygun insanlar olup kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları fazlasıyla yerlerine getirmektedirler. Bu sayede de V3 Fitness kârlı çıkacak ve gelecek hedeflerine daha rahat yön verebilecektir.

V3 Fitness'in en önemli artısı bütün üst kademe yöneticilerinin saygın ve varlıklı iş adamları olmasıdır. Bu anlamda V3 Fitness'in maddi sıkıntı yaşamaması hiç olası değildir. Bütün üst kademe yönetimi klüp içinde gerekli işlerin yapılması belli bir iş ve görev dağılımı da yaptığı için herkes kendine düşen görev ve sorumlulukların farkında olarak işlerine bakıyorlar. Bu sayede kimse başkasının işini yapmamakta ve klüp faaliyetlerini düzenli bir şekilde sürdürmektedir. Bu durumun aksi olsaydı hem klüp içi düzensizlik hem de üyelerin de memnuniyetsizliği baş gösterebilir ve önüne geçilemeyecek sıkıntılar oluşabilirdi ki bunu da kimsenin istemeyeceği son derece aşikardır.

V3 Fitness'in yönetim kadrosu ve yöneticilerinin iyi bir yönetici olup olmadığı konusunu ele alacak olursak hepsi kesinlikle işinin ehli olan son derece önemli ve iyi birer yöneticilerdir. Zaten kendi işlerindeki pozisyonlarında kendilerini yıllarca kanıtlamış olan bu insanlar aynı mantalite ile V3 Fitness'ı da son derece iyi bir şekilde yönetmektedirler. İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerin hemen hepsine sahip olan bu insanlar V3 Fitness'in yönetsel anlamda herhangi bir sorun yaşamaması için de son derece titiz davranmaktadırlar. Hem çalışanların hem de üyelerin birbirleriyle iyi geçindiği ve herkesin sıcak bir aile ortamı bulunduğu V3 Fitness bu mantalite ile yönetilmeye devam ettiği sürece yönetsel herhangi bir problemin yaşanmayacağı son derece kesin bir durumdur.

3.4.5. Üye Sayısı ve Üyelik Çeşitliliği

V3 Fitness kendisine üye olmak isteyen insanlara bir takım değişik üyelik paketleri sunmaktadır. Bireysel üye olmak isteyen insanlara 1, 2, 3 ve 5 yıllık üyelik seçenekleri sunulmaktadır. Aile üyeliği satın almak isteyen insanlara da 1, 2, 3 ve 5 yıllık üyelik seçenekleri sunulmakta ancak fiyat farkı bireysel üyeliğe göre biraz daha fazla belirlenmiş durumdadır. Bu sayede her bütçeye uygun üyelik seçeneklerinin mevcut

olduğunu söyleyebilirim. Ayrıca hafta içi ve hafta sonu olmak üzere iki farklı üyelik seçeneği de mevcuttur. Hafta sonu için sadece 1 yıllık bir seçenek mevcut iken hafta içi üyeliği 1, 2, 3 ve 5 yıllık seçeneklerden oluşmuş durumdadır.

Çocuk üyeliği gibi bir opsiyon bulunmasada mevcut üyelerin çocukları V3 Fitness'a gelip kendilerine sunulan bale ve dans derslerine katılabilmektedirler. Bunun yanı sıra ortaokul seviyesindeki çocuklar da ister fitness isterseler de dövüş sporları derslerinden yararlanabilmektedirler. Bu sayede onlar da genç yaşta V3 Fitness'ın imkanlarından yararlanmaya başlamışlardır.

V3 Fitness'ın açıldığı Ocak 2012'den bugüne kadar 250'den fazla kişi klübe üye olmuş durumdadır ancak ilerleyen süreçte bu sayının çok artacağı da aşikardır. Klübün hem yönetim birimi hem de antrenörleri bu durumun gerçekleşeceğinden son derece emin durumdadırlar. Zira klüp bulunduğu bölge açısından elit insanlara hitap ederken; spor yapmayı seven tüm insanları da bünyesine kazandırma amacındadır. Dolayısıyla sadece en iyi sporcular değil; bu sporu sağlıklı olup zinde kalmak isteyen insanlar da klübe üye olup spor yapabilirler. Bugün V3 Fitness'ın üyelerine baktığımız zaman her yaşta üyenin mevcut olduğunu görmekteyiz. Üstelik üyelerin büyük bir çoğunluğunu da bayanlar oluşturmaktadır. Bu anlamda V3 Fitness; kapılarının herkese açık olduğunu ve her üyenin dilediği sporu yapmasına uygun ortam olduğu gerçeğini kanıtlamıştır.

3.4.6. Satış ve Pazarlama

Pazarlamayı kısaca mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da kullanıcıya doğru akışını yöneltme faaliyetlerinin yerine getirilmesi olarak tanımlayacak olursak; V3 Fitness daha açılmadan önce üye olmak isteyen bir çok insanı uygun koşullarda kendi bünyesine kazandırdı. Bu sayede de açılır açılmaz üyelerin yanı sıra üyelerin çevresindeki insanların da haberdar olduğu bir klüp haline geldi. Tüm bunların ışığında diyebilirim ki V3 Fitness; pazarlamasını son derece iyi ve etkili bir şekilde yaptı ve bunun sayesinde bir sürü üye kazandı.

Ayrıca pazarlama müşteri ya da tüketici yönlüdür ve onların ihtiyaçlarının karşılanması temeline dayanmaktadır. Bu anlamda düşününce V3 Fitness; üyelerine temel olarak fitness sunmasının yanı sıra bünyesinde bir çok farklı spor yapma imkanı da mevcuttur.

Bu durum da zaten ilk açıldığı günden itibaren bu klübü herkesin rağbet ettiği bir klüp haline getirmiştir. Bu anlamda üyeler fazlasıyla tatmin edilmiştir.

V3 Fitness; açılmadan önce üye kazanabilmek amacıyla tanıdıklarına ve yakınlarına uygun fiyatlı üyelik seçeneklerini internetten elektronik posta ve telefon yoluyla bilgilendirme yöntemini tercih ederek klübün içeriğinden bahsettiler. Bu sayede önemli sayıda üye bilgilendirildi ve daha sonra da klübe üye olarak kazandırıldı.

V3 Fitness; açıldıktan sonra da üye olmak isteyen insanları klübe çağırıp içerideki ortamı göstererek fikir sahibi olma şansına erişirdi ve bu sayede de bir çok insanı klübe üye olarak kazandırdı. Satış ve Üye İlişkileri bölümündeki personel bu süreçte üyelere klübü hem gezdirerek hem de klüpte yapılan ve gelecekte yapılacak faaliyetleri anlatarak onların her türlü ihtiyacını karşıladı ve böylece insanların aklında V3 Fitness'in tam olarak ne olduğu netleşmiş oldu.

Bunun yanı sıra klübün hem yönetim biriminin hem de antrenörlerinin çevresinde televizyon dünyasında yer alan insanlar olduğu için klübün içinde yapılan çekimler, söyleşiler ve ünlülerin yer aldığı şovlar sayesinde klübün bilinirliği iyice arttı. Buna en önemli örnek olarak gösteri amaçlı yapılan ve NTV Spor tarafından yayınlanan Pascal Nouma - Murat Kazgan boks maçını gösterebiliriz. Bunun yanı sıra klübün eğitmenlerinin çeşitli spor dergilerinde yer alan resimleri ve dergi çalışanları ile yaptıkları röportajlar sayesinde de V3 Fitness'in varlığı ve içeriği hakkında bir çok insan bilgi sahibi olma şansına erişmektedir.

3.4.6.1. Pazarlamanın 4P Analizi

Bildiğimiz gibi Pazarlamanın 4P Analizinde Product (ürün), Price (fiyat), Promotion (tutundurma) ve Place (mekan, yer) olgularından bahsediyoruz. Bu analizi V3 Fitness için uyguladığımız zaman ise;

Product (Ürün): Ürünümüzün fitness olduğu çok açık ama diğer bilindik fitness salonlarından çok daha farklı olarak bir çok farklı seçeneği de bünyesinde barındıran V3 üyelerine bir çok ürünü aynı anda sunmaktadır. Bunlar sırasıyla; Fitness, Crossfit, Brazilian Jiu-Jitsu, Muay Thai, judo ve bokstur. Bunun yanı sıra sporun insana sağladığı yararları da ekleyebiliriz. Sağlıklı bir yaşam, zindelik, güçlü olma gibi olgular da

ürünümüzün içerisinde yer almaktadır. Fitness sporu artık çok geniş bir yelpaze olduğu için ve inanılmaz sayıda antreman metotları olduğu için herkes dilediği şekilde gelip sporunu yapmaktadır. Ancak bunun yanı sıra son dönemde crossfit ve kişisel savunma ve dövüş sanatlarının da artan bir popülaritesi olduğu gerçeği vardır. V3 Fitness bu anlamda üyelerinin beğenisini fazlasıyla kazanmıştır çünkü bu kadar çok çeşitli spor imkanını kendilerine aynı çatı altında sunan bir başka klüp şu anda mevcut değildir.

Price (Fiyat): V3 Fitness'ın değişik şekillerde üyelik imkanları ve buna göre de belirlemiş olduğu üyelik fiyatları vardır.Sırayla başlayacak olursak bireysel üyelikte 1 yıllık fiyat 1800 dolar, 2 yıllık fiyat 3100 dolar, 3 yıllık fiyat 4150 dolar ve 5 yıllık fiyat 6300 dolar olarak belirlenmiştir.Aile üyeliğinde ise fiyatlar biraz daha artmaktadır.1 yıllık fiyat 3150 dolar.2 yıllık fiyat 5400 dolar, 3 yıllık fiyat 7150 dolar ve 5 yıllık fiyat 11025 dolar olarak belirlenmiştir. Hafta içi üyeliği bireysel üyelikle aynı fiyat seviyesindedir. 1 yıllık fiyat 1800 dolar, 2 yıllık fiyat 3100 dolar, 3 yıllık fiyat 4150 dolar ve 5 yıllık fiyat 6300 dolar olarak belirlenmiştir. Hafta içi aile üyeliği de aile üyeliği fiyatlarıyla aynıdır. 1 yıllık fiyat 3150 dolar, 2 yıllık fiyat 5400 dolar, 3 yıllık fiyat 7150 dolar ve 5 yıllık fiyat 11025 dolar olarak belirlenmiştir. Hafta sonu üyeliği ise sadece 1 yıllıktır ve fiyatı da 900 dolar olarak belirlenmiştir.

Promotion (Tutundurma): En basit ve zahmetsiz tutundurma yolu olan ağızdan ağıza yayılma yolu V3 Fitness için de geçerlidir. Çok kısa sürede bir sürü insan V3 Fitness'ın varlığından haberdar olmuşlardır. Bunun yanı sıra referanslar da çok önemlidir. Klüp üyelerinin memnuniyeti ve kendi çevresindeki arkadaşlarını da klübe getirmeleri klübün tutundurulması doğrultusunda çok önemlidir. Ayrıca V3 Fitness kendi adına bir internet sitesine sahiptir ve üye olmak isteyen insanlar klübün içeriğini bu sayede öğrenebilme şansına sahiptirler. Bir başka tutundurma yöntemi olarak da klüp broşür bastırıp lokasyondaki tüm evlerin posta kutusuna bu broşürleri dağıtmış ve V3 Fitness'ın içeriğini bölgede yaşayan hemen herkese anlatmıştır.

Place (Mekan, Yer): V3 Fitness Kemerburgaz'da yer almaktadır. Kemerburgaz'da ilk açılan ana site Kemer Country'nin bir sürü sakini V3 Fitness'ta spor yapmaktadır. Ayrıca Göktürk'teki bir çok sitede oturan insanlar da V3 Fitness'ın üyesidirler. Bu kadar yüksek potansiyeli olan bölgede açılan V3 Fitness ilerleyen süreçte çok daha fazla üyeye sahip olacaktır. Bunun en büyük sebebi de Göktürk Kemerburgaz bölgesinin son

dönemde hızla gelişmesi ve iyi bir potansiyele sahip olmasıdır. Öyle ki henüz bir kaç yıl öncesine kadar tarla olan yerler bugün kat kat site ve apartman haline gelmiş ve nüfus inanılmaz hızlı bir artış göstermiştir. Yaklaşık 20. 000 olan nüfus hızla artmakta ve bu artan nüfusun büyük bir çoğunluğu da V3 Fitness'in varlığından haberdar durumdadır. Bu anlamda düşününce V3 Fitness yer seçimi konusunda çok isabetli bir karar vermiştir.

3.4.6.2. SWOT Analizi

SWOT Analizini açacak olursak; V3 Fitness'in güçlü yanlarını (Strength), zayıf yanlarını (Weakness), V3 Fitness'in fırsatlarını (Opportunities), V3 Fitness'a tehdit oluşturacak (Threads) durumları ele alıp inceleyebiliriz.

3.4.6.2.1. Güçlü Yanlar

V3 Fitness klübü son derece güçlü finansörler tarafından kurulduğu için maddi sıkıntı yaşamamaktadır. Bu anlamda diğer fitness klüplerine göre oldukça avantajlı durumdadır.

Klübün hem yöneticileri hem de antrenörleri son derece kaliteli ve üst düzey insanlardır. Bu durumda herkesin ilgisini çekmektedir. Özellikle kaliteli antrenörlerin varlığı bir sürü yeni üyeyi klübe çekmiştir. Bu durum hem antrenörün kişisel satışı hem de klübün bir yeni üye kazanması anlamına gelmektedir.

Antrenör ve yönetim birimi dışında klübün ekipman kalitesi de üst düzeydedir. Başka hiç bir spor salonunda olmayan bu ekipmanlarla çalışmak isteyen tüm insanlar V3 Fitness açıldığından beri diğer salonlara gitmemektedirler. Öyle ki başka spor salonlarına üye olan insanlar o klüplerdeki üyeliklerini dondurup V3 Fitness'a üye olmuşlardır.

Klübün bulunduğu lokasyon son derece elit ve üst düzey insanların yaşadığı ve gelişmeye açık olan bir semt olduğu için klüp kısa sürede varlığından herkesi haberdar etmiş ve bir sürü üye kazanmıştır. İlerleyen yıllarda bu artan potansiyel sayesinde bu

durumun çok daha iyi seviyelere geleceği de kesindir. Ancak V3 Fitness çalışmalarına aynı tempoyla devam etmelidir ki bu artan potansiyelden faydalanabilsin.

V3 Fitness klübü son derece değişik konseptiyle Türkiye’de ve İstanbul’da bir ilktir ve her seviyeden sporcuya hitap eden bir klüptür. Bu sayede ayırım yapmaksızın herkesin rağbet ettiği bir klüp olmuş ve bu sayede bir sürü üye kazanmıştır.

Olimpik sporcuların antrenmanlarına uygun ekipman mevcuttur. Bu sayede olimpiyatlara sporcu hazırlama şansı vardır.

Spa ve Wellness bulunmaktadır. Değişik türde spor masajları yaptırma imkanı vardır.

Güleryüzlü çalışanlar üyelere kendilerine ev ortamı kadar rahat bir ortam sunmaktadır.

Kafeteryanın olması ve bu sayede ister spor öncesi ister spor esnasında veya spor sonrasında insanlar diledikleri yiyecek ya da içecekleri satın alabilmesi de klübün önemli bir avantajıdır.

Klübün yazılı ve görsel basında yer almış olması bilinirliğinin artmasına yol açmıştır.

Özel ders alan üyelerin ödediği ders paralarıyla klüp para kazanmaktadır.

3.4.6.2.2. Zayıf Yanlar

Klüp konsept bakımından bir ilk olsa da ilk görüşte özellikle bayanlara çok korkutucu gelmekte ve insanların kafasında soru işareti bırakmaktadır. Bu yüzden bazı bayanlar üye olmak isteyen eşlerine bile engel olup V3 Fitness’a üye olmalarına engel olmuştur.

Özellikle ‘biz her seviyeden sporculara hizmet ederiz’ mesajı doğru bir şekilde verilmediği için bazı insanlar üye olma konusunda kararsızlık yaşamaktadırlar.

V3 Fitness’ın tam olarak ne olduğu mesajını insanlara doğru iletebilme konusunda sıkıntı yaşanmakta ve bir çok insan klüp üyeliklerini, üyelik bitiş tarihinden daha önce bitirmektedir. Bunun sonucunda da geri ödemede uygulanan prosedür yüzünden bazı aksaklıklar yaşanmaktadır.

Çok fazla ekipmanın olması boş alan sıkıntısını doğurmaktadır. Bu anlamda çocuklu anneler spor yaparlarken çocuklarını bırakacak bir oyun alanı gibi bir yer bulamamaktadırlar.

Boş alanın az olmasından dolayı da ilerleyen yıllarda yeni ekipmanların alınıp konulacağı bir yer şu anda yoktur ve ilerleyen zaman da yeni ekipmanlar geldikçe klüp içinde yeni düzenleme veya tadilat gerekebilecektir.

Özel ders almayan üyeler kendi başlarına spor yaparken sakatlanmakta ve daha sonrasında kendi çevrelerine V3 Fitness'ı kötülemektedirler.

Üyelik fiyatlarının her bütçeye uygun olmaması V3 Fitness'in bir başka zayıf yanıdır. Her ne kadar V3 Fitness'in bulunduğu bölgedeki insanlar elit olsa da; herkes kendi bütçesine göre hareket etmekte ve belki de daha uygun üyelik fiyatı olan diğer klüpleri tercih etmektedirler.

V3 Fitness açıldığı günden itibaren hedeflediği üye sayısına ulaşamamış ve zincirleşme hedefiyle çıktığı yolda henüz açtığı ilk klüpte de beklentilerin altında kalmıştır.

3.4.6.2.3. Fırsatlar

Üye sayısının hızla artması ve klübe üye olan insanların kendi çevrelerinden arkadaşlarını klübe getirip hem spor yapmaları hem de klübe üye yapmaları klübün gelişmesi açısından çok önemli bir fırsattır. V3 Fitness klübü sadece 6-7 aylık kısa bir sürede 200'den fazla üyeye sahip olmuştur. Mevcut üyelerin olumlu referansı sayesinde klübün bir çok yeni üye kazanması da son derece olası bir fırsattır.

Ağızdan ağıza yayılma yoluyla klüp bir sürü insan tarafından bilinmekte ve merak edilmektedir. Genellikle de bu insanlar klübe üye olmaktadır.

Klübün bulunduğu bölge elit kesime hitap etmektedir. Bu sayede salonda hep elit insanlar bulunmaktadır. Diğer fitness klüpleri ise üyelik parasını ödeyen hemen herkesi kabul etmektedir. Ancak V3 Fitness bu konuda oldukça hassastır ve üye seviyesini elit insanlar olarak belirlemiştir.

Son yıllarda artarak gelişen değişik fitness çeşitleri ve değişik grup derslerini bünyesinde barındıran V3 Fitness insanlara bu hizmeti en iyi şekilde vermektedir. Bu

sayede sadece fitness değil diğer bir çok çeşit sporu yapmayı seven insanlara da hitap etme şansına erişmekte ve onları da kendine üye olarak kazanmaktadır.

V3 Fitness'in bulunduğu lokasyondaki diğer fitness klüplerinin çok büyük olmamaları ve dar bir kadroyla ayakta kalmaya çalışmaları otomatik olarak V3 Fitness'ı diğer klüplerden bir adım öne koymaktadır.

V3 Fitness'in bulunduğu lokasyondaki diğer spor salonları maddi imkansızlıklarla uğraşmakta ve sektörde tutunmaya çalışmaktadır. Oysaki V3 Fitness'in böyle bir sıkıntısı yoktur, bu sayede V3 Fitness bir adım öne çıkarak diğer spor salonlarını geride bırakabilir ve hatta o klüplere giden insanları da kendi bünyesine kazandırabilir.

3.4.6.2.4. Tehditler

Diğer fitness klüplerinin varlığı V3 Fitness için tehdit oluşturmaktadır ve çok yüksek seviyede spor yapmayan insanlar V3 Fitness yerine diğer spor salonlarını tercih etmektedir.

Benzer bir yaklaşımla; üyelik parası ödemek istemeyen insanlar oturdukları sitenin içerisindeki ufak fitness salonlarına giderek spor yapmaktadırlar.

Bir başka klübe üye olan insanların aynı anda iki klübe üye olmama isteği de V3 Fitness için olumsuzluk yaratmaktadır. Zira insanlar V3 Fitness'ı beğense de beğenmese de üyesi oldukları diğer spor salonunu kullanmaya devam etmekte ve V3 Fitness'a üye olmamaktadırlar.

Yaptığımız SWOT Analizine göre klübün güçlü yanları ve klübün fırsatları; klübün zayıf yanları ve klübe tehdit oluşturan durumlardan daha fazladır. Bu da klübün şu ana kadar yaptığı çalışmaların ne kadar doğru olduğunu kanıtlamaktadır. Bu sayede V3 Fitness aynı tempoyla çalışmaya devam ettiği sürece sektörde kendisini daha iyi konumlara getirerek faaliyetlerine devam edecektir. Önemli olan nokta klübün bu çizgisinden hiç uzaklaşmamasıdır.

Klübün SWOT analizinden yola çıkarak ilerleyen süreçte üyelerini kaybetmemek amacıyla izleyeceği stratejilerden bahsedecek olursak; en önemli strateji üyelik yenileme dönemlerinde yapılacak indirimler olacaktır. Bu sayede üyelerin yüklü ödeme

yapmasına gerek kalmadan üyelikleri yenilenecek hem de her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir durum sağlanmış olacaktır. Hem tatmin hem de memnun edilmiş üye muhtemeldir ki ilerleyen süreçte de spor yapmak için üyesi olduğu V3 Fitness'i tercih etmeye devam edecektir.

Yeni üyeler ise indirim yapılmaksızın üye olmak istedikleri dönemdeki fiyattan üyeliklerini satın alabileceklerdir. Ancak ilerleyen zamanlardaki üyelik yenileme dönemlerinde indirimli fiyatlar onlar içinde geçerli olacaktır. Bu yöntem sayesinde her yeni üye kendi çevresinden arkadaşlarını getirerek V3 Fitness'in daha çok bilinen ve insanların uğrak yeri haline gelen bir fitness klübü olmasını sağlayacaktır.

3.5. EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK V3 FITNESS

İşletmelerin, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için mal ya da hizmet üreten ekonomik bir birim olduğunu düşünürsek; V3 Fitness'in da üyelerinin spor ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara spor yaparken yepyeni deneyimler yaşatmak için açıldığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu anlamda fitness'in yanı sıra crossfit, Muay Thai, Brazilian Jui Jitsu, Judo, Boks gibi dövüş sporları, pilates ve yoga gibi dinlendirici sporlar da V3 Fitness'in üyelerine sunduğu imkanların arasında yer almaktadır. Özellikle dövüş sporlarına olan ilgi gün geçtikçe artmakta ve bu durum da V3 Fitness'in olumlu referansına katkı yapmaktadır. V3 Fitness'in son derece ihtiyaca yönelik açılmış olan bir fitness klübü olduğu konusunda hemfikir olan üyeler gün geçtikçe V3 Fitness'a yönelik olumlu düşüncelerini artırmakta ve bu sayede V3 Fitness'i çevrelere olumlu olarak referans etmektedirler.

Bunun yanı sıra işletmelerin kâr ve satış geliri sağlama, sosyal sorumluluk projelerine imza atma ve bunların ışığında da varlığını sürdürüp büyümek gibi amaçları vardır. V3 Fitness'in amaçları da bu maddelerle son derece benzeşmektedir. V3 Fitness kâr ve satış geliri sağlamak için açılmadan önce çalışmalara başlayarak kendi bünyesine bir sürü üye kazandırmış ve amacına ulaşmıştır. Bu sayede varlığını sürdürebilmektedir ancak büyüme hedefi henüz bir sonuca ulaşmamıştır. Mevcut durum büyüme gerektirmemektedir ancak bu konudaki incelemeler devam etmektedir. V3 Fitness şu ana kadar herhangi bir sosyal sorumluluk projesine imza atmamış olsa da bu durum düzenlenip ilerleyen süreçte yapılmak üzere incelenecektir. V3 Fitness'in ilk öncelikli

hedefi hedeflenen satış rakamlarına ulaşmak ve büyüme. Bu sayede de sosyal sorumluluk projelerine imza atmak için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

3.6. DİĞER KLÜPLERLE OLAN REKABET

Her fitness klübü için geçerli olduğu gibi V3 Fitness içinde diğer klüplerle rekabet etme durumu mevcuttur. Ancak V3 Fitness hem İstanbul'daki hem de bulunduğu lokasyondaki tüm fitness klüplerinden farklı bir konseptte sahip olduğu için rekabet etmekten ziyade farklı bir kulvarda ilerlemektedir. Rekabet anlamında bulunduğu lokasyondaki tüm fitness klüplerinden önde olduğu nokta ise açıldığı günden itibaren diğer fitness klüplerinin üyelerini kendisine çekmesidir. Bu sayede de diğer klüplere açık ara fark atmıştır. Diğer klüpler son derece zor şartlar altında yoluna devam etmeye çalışırken V3 Fitness açıldığı günden itibaren hemen herkesin ilgi ve beğenisini kazanmıştır. Dolayısıyla diğer klüpler V3 Fitness'tan fazlasıyla geride kalmıştır. Aynı zamanda ekonomik zorluklar da bu klüpleri etkilemektedir. Bir çok çalışan işi bırakıp gitmiştir. Bütün bu koşulları göz önüne alınca bu klüplerin V3 Fitness ile rekabete girişmesi mümkün değildir.

3.7. DENEYİMLİ KADRONUN PAZARLAMADAKİ ÖNEMİ

Deneyimli bir eğitmen kadrosunun olması her fitness klübünün olmazsa olmaz bir koşuludur. Hem üyelerin isteği hem de fitness klübünün popülaritesi ve bilinirliği açısından deneyimli bir eğitmen kadrosunun olması çok önemlidir. Bu anlamda da V3 Fitness klübü hem tam zamanlı hem de yarı zamanlı olmak üzere bünyesinde barındırdığı tüm spor branşları ile ilgili en deneyimli, gelişmeye açık, işinin uzmanı eğitmenleri bünyesinde bulundurarak hem üyelerini memnun etmekte hem de kendi bilinirliğini artırmaktadır. Gelişen spor trendlerini takip etmek amacıyla da klübün antrenörleri zaman zaman çeşitli sertifika programlarına giderek kendilerine yeni bilgiler edinmekte ve bu bilgileri üyelerle paylaşarak onları da bilinçlendirmektedirler. Öyle ki bir çok insan bu kaliteli eğitmenler V3 Fitness'ta yer aldığı için gittikleri diğer fitness klüplerinden ayrılp V3 Fitness'ın üyesi oldular. Bu da çok önemli bir satış stratejisidir. Ayrıca klübün üyeleri özel ders almak istedikleri zaman önlerinde bir sürü önemli ve iyi alternatifleri olacak ve bu sayede hem klüp para kazanacak hem de üyeler memnun olacak ve bu durum da klübün referansını olumlu şekilde artıracaktır.

3.8. KLÜBÜN ZİNCİR HALİNE GELME SÜRECİ

V3 Fitness'ın İstanbul'da bir zincir klüp haline gelebilmesinin en önemli koşulu ilk açılan klübün çok iyi şekilde bilinmesi ve tutundurulmasıdır. Ayrıca klüpte iyi bir sirkülasyonun sağlanması ve üyelerin memnun edilmesi de klübün zincirleşme sürecinde ihtiyacı olan bir başka durumdur. İlk açılan klüpte oluşan üye memnuniyeti kısa sürede yayılarak bir sürü insana ulaşacak ve bu sayede klübün bilinirliği artacaktır. Aynı zamanda klübün varlığından haberdar olan insanlar kendi yaşadıkları semte yakın yerlerde V3 Fitness'ın bir başka şubesini görmek isteyecekler ve bu da yeni bir V3 Fitness şubesinin açılması anlamına gelecektir. Burada önemli olan nokta ise sadece açmak için açmış olmak değil de oradaki insanların ihtiyacını iyi anlayıp ihtiyacı karşılamaya yönelik davranmaktır. Bu da oradaki potansiyeli anlamaktan geçmektedir. Orada yaşayan insanların spor potansiyeli varsa yeni bir şube açılmalıdır yoksa zaten yeni bir şube açmanın bir sürü masrafı olacaktır ve yeni bir şube açmak kârlı bir yatırım olmayacaktır. Zaten ilk açılan şubenin iyice bilinmesi ve tutundurulması kolay ve kısa bir süreç değil, tam tersine oldukça zor ve zahmetli ve uzun bir süreçtir. V3 Fitness'ın değişik konsepti kimi insanı cezbederken kimi insanları da ürkütmekte ve ilgisini

çekmemektedir. Özellikle bayanların bu anlamda endişeleri vardır ve öncelikli olarak kendilerine bu klübün sevdirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla zincirleşme sürecinde önemli olan ilk açılan şubenin herkese en iyi şekilde sevdirmesi zorunludur. Her ne kadar değişik bir tarzı da olsa her seviyeden sporcuya kapılarının açık olduğu mesajı iyi bir şekilde verilmelidir. Eğer bu süreç doğru işletilip insanların beğenisi kazanılırsa ilerleyen zamanlarda İstanbul'un bir çok değişik bölgesinde yaşayan insanlar da V3 Fitness tarzında bir spor salonuna olan ihtiyaçlarını hissedip klübün yeni şubelerinin de açılmasını isteyeceklerdir.

Bu durum V3 Fitness'ı İstanbul'da bir marka haline getirecek ve insanların merakını uyandıracaktır. Değişik konsepti ve anlayışıyla açıldığı her şube bir sürü sporsever ile dolup taşacaktır. Bu sayede de spor sektöründe iyi isim yapıp, işleyişine devam edecektir.

3.8.1. V3 Fitness'in Zincirleşmesinin Şehir İnsanı Hayatına Katkısı

İstanbul gibi yoğun ve stresli bir şehirde insanların bir şekilde streslerini atmaya ihtiyaçları vardır. Kimisi spor yaparken kimisi pilates ve yoga ile rahatlıyordur. Bazısı da dövüş sporlarına merak salmıştır, bazıları da crossfit meraklısıdır. İşte tüm bunları bünyesinde bulunduran V3 Fitness zincirleştiği zaman herkesin çeşitli isteklerine en uygun cevabı veren ilk ve tek fitness klübü olarak hizmette olacaktır.

Aynı zamanda V3 Fitness'in zincirleşmesiyle beraber içeriğindeki tüm sporlar da yaygınlaşmış olacaktır. Belki günümüzde bir çok insan fitness'in ne olduğundan haberi vardır ama diğer sporları çok sayıda insan bilmiyor ya da henüz denememiş olabilir. V3 Fitness'in zincirleşmesiyle bu sayıda artacak ve bir sürü insan bu sporları yapmaya başlayacaktır. Daha da önemlisi bu sporları işinin ehli olan çok önemli eğitmenler eşliğinde yapacak olmalarıdır. Bu sayede hem kendilerine yatırım yapmış olacaklar hem de sporun yaygınlaşmasına yardımcı olacaklardır.

Spor yapmak ve ter atmak ve V3 Fitness'in üyelerine yapmaları için imkan sunduğu kişisel savunma ve dövüş dersleri olarak insanlar iş hayatlarının yoğunluğu ve stresinden kurtulup kendilerini deşarj edebileceklerdir. Bu anlamda V3 Fitness'in zincirleşmesi çok önemli ve gereklidir.

Œu ana kadar sadece Kemberburgaz, Göktürk ve civarında yaŒayan insanlar bu klpten faydalanmaktadır. Oysa klübe uzak yerlerde oturan insanlar klübe gelene kadar çok zaman kaybetmekte ve çok vakit harcamaktadırlar. Bu da onlar için olumsuz bir durum teŒkil etmektedir. Halbuki klüp zincir haline geldiğinde herkes kendi evine en yakın olan klüpte sporunu yapabilecektir. Bu da klübe uzak yerlerde yaŒayanlar için hem zaman hem de araba ve benzin tasarrufu anlamına gelecektir. Bu anlamda dŒnnce V3 Fitness'in zincir haline gelmesi çok önemli ve çok yararlı olacaktır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda ve V3 Fitness klübünün mevcut durumu göz önüne alındığında bu klüp şu anda zincirleşmemelidir. Her ne kadar açıldığı günden beri bir çok üyeye sahip ve işleyişine devam ediyor olsa da klüp şu ana kadar beklentileri karşılayamamıştır. Dolayısıyla yeni bir klüp açmak şu an için çok ütopyik bir düşünceden öteye gidemeyecektir. Aksi takdirde yapılacak olan yatırım boş bir yatırım olmaktan öteye gidemeyecektir. Klübün ilk önce kendini sektörde iyi tutundurup üyeleri tarafından sevilen ve üye sayısının hızla arttığı bir klüp haline gelmesi gerekmektedir. Özellikle üye sayısının artıyor olması klübün zincirleşme hedefinde kilit bir rol oynamaktadır zira az sayıda üyesi olan bir spor salonunun zincirleşmesi beklenemez. Bu sayede ilerleyen zamanlarda zincir klüp haline gelme durumu tekrar gözden geçirilebilir.

İyi bir yönetim anlayışı, kaliteli ve işbilen yöneticiler, iyi antrenörler eşliğinde V3 Fitness zaten bir çok spor doğrusunu ve işletme doğrusunu açıldığı günden bugüne kadar yapmıştır ve bundan sonra da yapmaya da devam edecektir. Belki de V3 Fitness'in tek eksiği varlığını yeteri kadar insana yani muhtemel yeni üyelere duyuramamış olmasıdır. Bu eksikliği giderdiği zaman V3 Fitness kesinlikle daha iyi yerlere gelip ileriye yönelik çalışmalarına da hız verecektir.

Zincirleşebilmenin en kilit noktalarından bir tanesi üyelerin memnuniyetinin sağlanması ve üyelerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu anlamda V3 Fitness ilk açtığı klüpte üyelerini yeterince memnun etmiş ve ihtiyaçlarını karşılamıştır ancak zincir fitness klübü olabilmek için benzer istek ve ihtiyaçların İstanbul'un değişik yerlerinde de olması ve bu ihtiyaca yönelik bir çalışma yapılması gereklidir. V3 Fitness'in bundan sonraki süreçte yapması gereken tek şey bu istek ve ihtiyacın olup olmadığını anlaması ve eğer böyle bir durum varsa bu ihtiyacı karşılamaya yönelik çalışma içine girmesidir.

Bir başka önemli yol da İstanbul şehrinde pazar araştırması yapmak olacaktır. Farklı ve kendine has konsepti ile İstanbul şehrinde bu tarz spor salonlarına ihtiyacın var olup olmadığı araştırılmalı ve çıkan sonuca göre de hareket edilmelidir. Bu sayede ihtiyacın

var olup olmadığı ve varsa İstanbul'un hangi bölgelerinde olduğu kolaylıkla anlaşılıp gerekli çalışmalar başlatılabilir.

Üyelerine sunduğu crossfit antrenmanları sayesinde üyeler hem kendileriyle hem de birbirleriyle yarışmakta ve keyifli vakit geçirmektedirler. Bu yarışma ve rekabet anlayışı Kemerburgaz'daki ilk şubeden başlayıp İstanbul'un çeşitli yerlerinde oturan insanların da dikkatini çeker ve ilgi uyandırır; o bölgelerde V3 Fitness'in yeni şubelerinin açılması daha kolay olacaktır. Rekabete ve yarışmaya açık olan insanların ve belki de üyelerin çokluğu V3 Fitness'in yeni şubelerinin açılmasında önemli bir rol üstlenmiş olacaktır.

Bir çok farklı öneri sunmuş olsam da tüm önerilerimin ortak noktası üyelerin memnun edilmesi üzerine inşa edilmiştir. Hizmet sektöründe sunulan hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun üyeler (müşteriler) tatmin edilmedikçe ilerlemek ya da büyümek kolay olmayacaktır. V3 Fitness kesinlikle üyelerini tatmin etmektedir ancak henüz hedeflediği üye sayısına ulaşamamıştır. Aynı temposuyla çalışmalarına devam ettiği sürece V3 Fitness'in üye sayısı da artacaktır; büyüme hedefine de aynı oranda yaklaşacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aydın, V. 1977. *Örgüt gerçeği ve personel sorunları* . Ankara: SBF Yayınevi. s. 116
- Balcı, V. 2005. *Spor pazarlaması kavramlar-yöntemler-örnekler* . Ankara: Bağırhan Yayınevi. s. 58
- Ebert, R. J. , Griffin, R. W. 2011. *Business essentials* . Eighth Edition. New Jersey: Pearson. p. 66
- Ferrell, L. , Ferrell, O. C. , Hirt, G. A. 2009. *Business a changing world* . Seventh Edition. New York: McGraw-Hill, p. 4
- Hunter, J. D. , Schwarz, E. C. 2008. *Advanced theory and practice in sport marketing* . Oxford: Butterworth-Heinemann. p. 22-30
- Kepoğlu, A. , Serarslan, M. Z. 2005. *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi (Serkep spor işletmesi modeli)*. Ankara: Morpa Kültür Yayınları. s. 116, 117
- Mucuk, D. 2009. *Pazarlama ilkeleri* . İstanbul: Türkmen Kitabevi. s. 307, 308
- Mucuk, D. 2008. *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. s. 25-30, 56-57, 93, 100-101, 113-115, 129-130, 133-135, 229-231, 235
- Onal, G. 1995. *Temel işletmecilik bilgisi* . İstanbul. s. 142
- Sabuncuoğlu, Z. 1994. *Personel yönetimi. politika ve yönetsel teknikler* . Bursa s.13
- Tortop, N. , Dsibir, E. G. , Aykaç, B. 1993. *Yönetim bilmi* . Ankara: Yargı Yayınevi. s.138
- Tutum, C. 1976. *Personel yönetimi*. Ankara. s. 2
- Uyguç, N. 1990. *Hizmet sektöründe kalite yönetimi* . İzmir: Dokuz Eylül Yayınevi. s. 66
- William, F. G. 1982. *Personnel, a diagnostic approach* . Texas. s.12

Sürelî Yayınlar

- Arslan, C., Karahüseyinoğlu F. M. ve Ramazanoğlu, F. 2003. İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. (4), ss. 91
- Bozkurt, H., Kartal, R. 2008. Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler ve Sponsorluk İlişkisi. *Niğe Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. **2** (1), ss.24-25
- Çoban, B., Karademir, T. 2010. Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğe Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. **4** (1), ss.49
- Devecioğlu, S. ve Gündoğdu, C. 2008. Spor Hizmetlerinin Genel Ekonomi Çerçevesinde Görünüm. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. **6** (2), ss.117-118
- Katırcı, H. ve Oyman, M. 2011. Spor Merkezlerinde Tüketici Tatmini ve Sadakat. *Niğe Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. **5** (2), ss: 91
- Savaşçı, Đ., 2007. Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks&Spencer Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. **12** (2), ss: 324