

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**TÜRKİYE'DEKİ FİTNESS MERKEZLERİNDE
HİZMET KALİTESİ BEKLENTİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

SEDEF ECE ÖZKAN

İSTANBUL, 2013

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRKİYE'DEKİ FITNESS MERKEZLERİNDE
HİZMET KALİTESİ BEKLENTİLERİNİN
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

SEDEF ECE ÖZKAN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN

İSTANBUL, 2013

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Türkiye'deki Fitness Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Beklentilerinin İncelenmesi
Öğrencinin Adı Soyadı: Sedef Ece Özkan
Tez Savunma Tarihi: 18.01.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak Kuntay
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN
Program Koordinatörü
İmza



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

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

Üye
Yrd. Doç. Dr. Caner Giray

Üye
Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim

İmzalar





ÖZET

TÜRKİYE'DEKİ FITNESS MERKEZLERİNDE HİZMET KALİTESİ BEKLENTİLERİNİN İNCELENMESİ

Sedef Ece Özkan

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

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

Ocak 2013

66 Sayfa

Günümüzde spor ve insan yaşamı birbirinden ayrılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle hangi yaşta olursa olsun, bilimsel temellere dayalı, bilinçli ve sistemli yapılan spor, insanın tüm yaşamı boyunca sağlıklı, uyumlu, başarılı, mutlu olmasında ve mevcut gücünü yüksek tutmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yaşam ve çalışma koşulları, günümüz insanının, hareketsiz sedanter bir yaşam sürmesine sebep olmakta ve kişilerin sağlıklarını psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz etkilemektedir. Fitness merkezleri sundukları hizmetler ile kişilerin ruh ve beden sağlıklarını korumaya yardımcı olarak yoğun bir talep görmektedir. Hızlı bir gelişim içerisinde olan bu sektörde, hizmet kalitesi değerleri ön plana çıkmış, yoğun rekabet ortamında, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin önemi net bir şekilde ortaya konmuştur. Yeni ve hızla gelişmekte olan fitness sektörü için daha kaliteli bir hizmetin verildiği çalışanların ve müşterilerin memnuniyetinin sağlandığı bir ortamı oluşturmak sektörün geleceği için önemli amaçlardan biridir.

Araştırma, hizmet kalitesi standartlarının incelenmesi, öne çıkan hizmet kalitesi değerlerinin saptanması ve gerekli geliştirme projelerinin yapılabilmesi için ortaya konmuştur.

Araştırmada, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkileyen faktörlerden ilk olarak klüp çalışanın motivasyonu incelenmiş, bulgular, görevin karakteristik özelliklerinden, aktivite çeşitliliği, sorumluluğun netliği, sorumluluğun önemi, özerklik ve geri bildirim maddelerine göre tartışılmıştır. Daha sonra, yönetim ve müşteri beklentileri incelenerek, bulgular Retail Service Quality Scale (RSQS) ve Scale of Quality in Fitness Services (SQFS) metodolojilerine göre tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi, Müşteri memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Fitness Merkezleri

ABSTRACT

AN INVESTIGATION ABOUT THE SERVICE QUALITY EXPECTATION OF FITNESS CENTER OF TURKEY

Sedef Ece Özkan

Sports Management Graduate Programme

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

January 2013

66 Pages

Recently, sports and human life have become inseparable parts of each others. If sport has been done systematic and consciously, on a scientific base, it provides healthy, adoptable, successful, happy life for individuals for all of their life time whatever their age is.

Nowadays daily life conditions force people to move less, to walk less to work in sitting positions long hours. In relation with this situation, their health are effected negatively either, for their psychology or their physiology.

Fitness centers are in increasing demand due to their services oriented to protect individuals mental and physical health. This sector is in a fast development and service quality and customer satisfaction is becoming the highest priority in serious competition. Customers and workers satisfaction provided environment is important for the future of fitness sector.

Our study has been done for the investigation of the standards of the service quality and also for the determination of rules about the priority aspects regarding the service quality values as much as performing necessary development projects for the future .

In this study, first of all fitness club working staff motivation has been investigated and finding have been discussed regarding characteristic work specifics and variety of activities, precision of responsibility, importance of responsibility, autonomy and backward information. Later on, administration and customer expectations have been investigated and findings have been discussed according to Retail Service Quality Scale(RSQS) and Scale of Quality Fitness Service(SQFS) methodology.

Key Words: Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Fitness Centers

İÇİNDEKİLER

TABLolar	vi
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR TARAMASI	2
2.1 HİZMET KALİTESİ	2
2.1.1 Hizmet Kalitesinde Organizasyon Yaklaşımlarının Etkisi	4
2.1.1.1 Klasik organizasyon yaklaşımları	4
2.1.1.2 Neo klasik organizasyon yaklaşımları	5
2.1.1.3 Modern organizasyon yaklaşımları	6
2.2 HİZMET KALİTESİNDE MOTİVASYONUN ETKİSİ	7
2.2.1 Motivasyonun Tanımı	7
2.2.2. Motivasyon İçin İlk Ortaya Çıkan Klasik Teoriler	9
2.2.3 Motivasyon İçin Ortaya Çıkan Modern Teoriler	12
2.3 HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ	15
2.4 HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ SADAKATI İLİŞKİSİ	16
2.5 FİTNESS SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ	17
2.5.1 Fitness Klüplerini Tercih Etme Motivasyonu Etkileyen Faktörler	18
2.5.1.1 Kişisel alışkanlıklar	18
2.5.1.2 Çevresel faktörler	19
2.5.1.3 Fiziksel faktörler	19
2.5.2 Fitness Klüplerinde Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati	20
2.5.3 Fitness Klüplerinde Hizmet Kalitesi Belirlenmesi İçin Kullanılmış Modeller	24
2.6 FİTNESS MERKEZLERİ	29
2.6.1 Fitness Merkezinin Tanımı	29
2.6.2 Fitness Merkezlerinin Kurulmasının Tarihsel Geçmişi	30
2.6.3 Fitness Merkezlerinin İç Yapısına Bakış	31
2.6.3.1 Üst yönetim	31
2.6.3.2 Spor departmanı	31

2.6.3.3 Misafir ilişkileri departmanı.....	31
2.6.3.4 Satış departmanı.....	31
2.6.1.5 Spa departmanı.....	32
2.6.4 Fitness Merkezlerinin Kişilere Sağladığı Fayda ve Zararlar.....	32
3. VERİ VE YÖNTEM	33
3.1 ARAŞTIRMA KONUSU.....	33
3.2 ARAŞTIRMA AMACI.....	33
3.3 ARAŞTIRMANI SINIRLILIKLARI.....	33
3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	34
3.4.1 Veri Toplama Yöntemi.....	34
3.4.2 Veri Toplama Aracı ve Tasarımı.....	34
3.4.3 Verilerin Çözümlemesi.....	35
4. BULGULAR	36
4.1 KLÜP YÖNETİCİSİNİN BAKIŞI.....	36
4.2 KLÜP SPOR YÖNETİCİSİNİN BAKIŞI.....	38
4.3 KLÜP EĞİTMENİNİN BAKIŞI.....	39
4.4 KLÜP MÜŞTERİSİNİN BAKIŞI.....	41
5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER	43
5.1 HİZMET KALİTESİNDE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ.....	43
5.2 HİZMET KALİTESİNİN BRADY& CRONİN, (2001), RSQS, METODOLOJİSİNE GÖRE İNCELENMESİ.....	47
5.3. HİZMET KALİTESİNİN CHANG& CHELLADURAI, (2003), SQFS METODOLOJİSİNE GÖRE İNCELENMESİ.....	49
6. SONUÇ	51
KAYNAKÇA	53
EKLER	63
Ek 1. Klüp Yöneticisi İçin Sorular.....	63
Ek 2. Klüp Spor Yöneticisi İçin Sorular.....	63
Ek 3. Klüp Eğitmeni İçin Sorular.....	64
Ek 4. Klüp Müşterisi İçin Sorular.....	65

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Temel motivasyon süreci.....	9
Tablo 2.2: Motivation and personality.....	10
Tablo 2.3: Şirkette hayatı geliştirme	13
Tablo 2.4: Eşitlik teorisi.....	14
Tablo 5.5: Motivasyon modern teorileri: Görev karakteristiği modeli.....	44

1. GİRİŞ

Günümüzde spor ve insan yaşamı birbirinden ayrılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle hangi yaşta olursa olsun, bilimsel temellere dayalı, bilinçli ve sistemli yapılan spor, insanın tüm yaşamı boyunca sağlıklı, uyumlu, başarılı, mutlu olmasında ve mevcut gücünü yüksek tutmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, sporun yaygınlaştırılması gerekli görülmektedir. (Atasoy ve Kuter 2005).

Spor, sadece vücut kaslarının gelişmesi için yapılan bir faaliyet değildir. Aynı zamanda sağlıklı yaşam bilgisini, dayanıklılığı, cesareti ve kendine güveni geliştirir. Spor ayrıca, meslek, yaşayış, din ve inanç bakımından farklı insanları bir araya getirir. Bu durum, temel bir anlaşma aracı olarak, önemli bir görev yapar. Spor yapan kişi, kafasını dinlendirmek, bedenini rahatlatmak, mücadele ruhunu arttırmak, kötü alışkanlıklardan korunmak gibi sağlıklı yaşam koşullarını yerine getirmiş olur.

Spor, eski Yunan Uygarlığında başlamış, arenalarda özellikle atletizm alanında müsabakalar düzenlenerek geliştirilmiştir. Türklerde spor, eski Türk boylarında ve Osmanlılar devrinde, binicilik, okçuluk, avcılık, kılıç oyunları, güreş, gülle atma gibi spor oyunları ile gelişmiştir. 1839 yılında , sağlıklı genç nesiller yetiştirmek amacıyla, Galatasaray Lisesinde, ‘ beden eğitimi dersi’ eğitim müfredatına girmiş, 1911 yılında ise İsveç’te eğitim gören Selim Sırrı Tarcan’ın, aletli jimnastiği Türkiye’ye getirmesiyle sporda yeni bir dönem başlamıştır. (Kılıçoğlu ve diğ. 1985). Gazi Mustafa Kemal Atatürk de, spora verdiği önemi, “*Spordan yoksun olan bir gençlik nasıl ki vatan müdafası sırasında etkili olamıyorsa, insan denen varlığın kafa yapısı da ne derece tekamül ederse etsin, bedeni inkişafı noksan ve yetersiz olursa, o kafayı ileriye götüremez, taşıyamaz.*“ sözleri ile vurgulamıştır.

Dünyada ve Türkiye’de sporun gelişimi, son yüzyıllarda artan bir ivme kazanmıştır. Spor sektörü, bu yüzyıl içinde, ekonomik gelişmeye bağlı gelir düzeyinde artış, aktif yaşantı ve sağlıklı yaşam arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya çıkmasıyla, katılımcı

sayılarında büyük artış yaşanmıştır. Bu durum fitness sektörünü, vazgeçilmez bir endüstri haline getirmiştir (Yalçın ve diğ. 2004)

Günümüz çalışanları, iş verenlerinin beklentilerini karşılamak için stres ortamında, yoğun iş temposunda, manen ve bedenen yorgun düşmektedir. Hareketsiz yaşam ve stres hem fiziksel görünüşlerini olumsuz yönde etkilemekte, hem de sağlıklarını tehdit edebilmektedir. Fitness merkezleri, içerdiği program ve ekipmanlarla, her yaş grubuna hitap eden, şehir insanını, iş stresi ve hareketsiz bir yaşamdan kurtarmak amacı güden kuruluşlardır. Bu durum fitness salonlarının daha çok tercih edilmesine ve sayılarının hızlı bir şekilde artmasına neden olmuştur. Artan talep ile fitness merkezleri yoğun bir rekabet ortamına girmiştir. En yeni trendlerin takip edilmesi ile maliyete verilen önem artmış, müşteri tutum ve beklentileri değişmiş ve sıkı rekabet ortamı oluşmuştur. Bu durum diğer işletmelerde olduğu gibi spor işletmelerinde de hizmet kalitesinin önemini arttırmıştır.

Hizmet sektörünün ülke ekonomileri içindeki yeri, bir kalkınmışlık ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır. Son otuz yıllık süreç içinde tüm dünya ulusal ekonomileri içinde hizmetler sektörünün önemi hızla arttığı görülmektedir. Örneğin 1970'lerden bu yana ABD hizmet sektöründe işveren sayısının yüzde 60, Japonya'da yüzde 40 arttığı görülmektedir (Bergman ve Klefsjö 1994). Bu durum göz önüne alındığında, yeni ve hızla gelişmekte olan fitness sektörü için daha kaliteli bir hizmetin verildiği çalışanların ve müşterilerin memnuniyetinin sağlandığı bir ortamı oluşturmak sektörün geleceği için önemli bir amaç olmalıdır. Bu alanda dünyada değişik çalışmalar yapılmakta ve hizmet kalitesini geliştirmede değişik uygulamalar ortaya konmaktadır.

Bu araştırma, fitness merkezlerinin müşterilerine daha kapsamlı bir hizmet vererek, sağlıklı ve aktif yaşamı benimsemiş ve benimsemek isteyen kişilerin katılım motivasyonlarını arttırmak için mevcut hizmet kalitesi standartlarının incelenmesi, öne çıkan hizmet kalitesi değerlerinin saptanması ve gerekli geliştirme projelerinin yapılabilmesi için ortaya konmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 HİZMET KALİTESİ

Hizmet, bir gruptan diğetine sunulan herhangi bir şeyin sahipliğı ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da fayda olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Amstrong 2003).

Lovelock'a (2000) göre hizmet, bir taraftan diğeri bir tarafa sunulan bir hareket veya performanstır. Bu tanımlara göre hizmetler soyuttur ve insanlar ve/veya makineler tarafından üretilir.

Hizmetler soyutluk, ayrılmazlık, değışkenlik ve dayanıksızlık olmak üzere dört şekilde kategorize edilmektedir (Parasuraman ve Zeithaml 1985). Bu özellikler karşısında hizmet kalitesi, somut özellikleri çok fazla içermemesinden dolayı kavranması, uygulanması ve denetimi açısından belirsiz ve karmaşık bir kavram olarak görülmektedir (Harvey 1998).

Hizmet kalitesi üzerinde anlaşılmiş ve kabul gören tek bir tanım yoktur (Jensen ve Markland 1996), ancak tanımlardan en yaygın olanı müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak yapılan tanımdır (Asubonteng ve McCleary 1996).

Hizmet Kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile ilişkilendirildiğinden beri pazarlama literatüründe önemli bir konu (Zeithaml ve Bitner 2003, Blomer ve diğ. 1999, Zeithaml ve diğ. 1996).

2.1.1 Hizmet Kalitesinde Organizasyon Yaklaşımlarının Etkisi

2.1.1.1 Klasik organizasyon yaklaşımları

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımı ile iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmiştir. Bilim, koordinasyon, yardımlaşma, en çok yarar sağlama ve eğitim, bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkelerini oluşturur. Bu ilkelerin iş hayatına yansımaları olarak her işin görevlere ayrılması, görevlerin bilimsel açıdan incelenmesi, etkin araç, gereçlerin kullanımı, görev ve işlerin en iyi yapılma şekli ve standartlaştırılması, işe yetenekli kişilerin alınması, personel eğitimi, personelin finansal açıdan desteklenmesi, yönetimin denetleme ve geliştirme süreçlerini takip etmesini sayabiliriz. Hizmet sektörü için en önemli maddeler kalite önceliği, istatistiksel çalışma, eğitim ve üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu olarak belirtilebilir (Kepoğlu ve Serarslan 2005, Koçel 2003).

Fayol, yönetim süreci yaklaşımı ile planlama, organizasyon, yürütme (emir-kota), koordinasyon, denetim (kontrol) gibi organizasyonun dizaynı ve yönetim ilkeleri ile ilgilenir. Hizmet sektörü için planla, uygula, kontrol et ve önlem al sistemi oturtulmalıdır (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

Weber, bürokrasi yaklaşımı ile örgütsel yapının önemi üzerinde durmuştur. Weber tarafından kural ve kavramları ortaya koyarak geliştirilen bürokrasi, günlük dilde kullanılan bugün git yarın gel anlamının aksine, bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Weber ortaya koyduğu ilkelerin izlenmesi ile ideal örgütün kurulabileceğini, etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısının oluşacağını savunmuştur. Weber, patrimonial aile yönetimine dayanan yönetim sisteminin büyük çaplı örgütler için yeterli olmadığını sezmiş; geleneksel toplum niteliklerinin üstesinden gelmek için örgütlerin rasyonelleştirilmesi ve kapitalist devlet yönetimine etkinlik kazandırılması gerektiği tezini savunmuştur. Weber, geleneklerin ve ekonominin politik

kontrolünün terkedilmesine, bilgi ve teknik maharete dayanan yönetimin önem kazanmasına yol açmakla kapitalizmin gelişmesinde rol oynamıştır (Koçel 1989).

Klasik yaklaşım teorileri, insanı pasif bir unsur olarak kullanarak ikinci plana itmiş ve dış çevre şartlarına uyum süreci üzerinde durmamıştır (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

2.1.1.2 Neo klasik organizasyon yaklaşımları

McGregor, teori X ve teori Y yaklaşımı ile yöneticilerin personele bakış açıları ve onları değerlendirmeleri ile ilgilidir. Yöneticileri iki grupta toplamıştır. X teorisi için yöneticilerin personele bakış açısı, çalışmaktan hoşlanmayan, sorumluluktan kaçan, işlerin yapılması için ceza politikasının uygulanmasını gerektiren bir profil vardır. Y teorisi için yöneticilerin çalışana bakış açısı, çalışmaktan, oyun ve dinlenme kadar zevk alan, çalışkan, sorumluluk alan, organizasyon amaçlarına katkıda bulunan niteliktedir.

Hizmet sektörü için insana saygı özelliği ön plana çıkmaktadır (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

Rensis Likert, sistem 1- sistem 4 yaklaşımı ile yöneticilerin çalışanlarına bakış açısını dört sisteme ayırarak incelemiştir. Sistem 1: İstismarcı otokratik, astlara güvenmeyen, onların fikirlerini almayan yöneticilerdir. Sistem 2: Yardımsever otokratik, astlara az güvenir, astlar kendilerini fazla serbest hissedemezler. Sistem 3: Katılımcı görüşlü yöneticiler, genellikle astların fikirlerini alır, astlar kendilerini serbest hissederler. Sistem 4: Demografik yöneticiler, astlara bütün konularda tam olarak güvenirler, astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

Hizmet sektörü için sistem 3, katılımcı görüşlü yöneticiler ve sistem 4, demokratik yöneticiler uygun profili oluşturmaktadır (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

Chris Argyris, olgun ve olgun olmayan insan yaklaşımına göre, kişiler geliştikçe, olgun olmayan insan özelliğinden olgun insan özelliğine doğru hareket ederler. Olgun olmayan insanı, pasif, sınırlı, yüzeysel ilgileri olan, dar vizyona sahip, astlık durumunda olan ve kendi duyarlılığından yoksun şeklinde tanımlarken, olgun insanı aktif, bağımlı,

esnek davranabilen, derin ilgileri olan, geniş vizyon sahibi, üstlük durumunda olan, kendine duyarlı olarak tanımlamıştır.

Hizmet sektörü için olgun insan kavramı, yine insana saygı özelliği ile belirtilebilir (Kepoğlu ve Serarslan 2005, Kocel 2003).

Neo-klasik organizasyon yaklaşımlarının yönetim, düşünce ve uygulamalara getirdiği yenilik, insan unsurunu ön plana çıkarmasıdır.

2.1.1.3 Modern organizasyon yaklaşımları

Sistem yaklaşımı ile organizasyonlar çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele alınmıştır. Sistemin parçalardan oluştuğunu ve sistemin gücünün en zayıf noktası kadar güçlü olabileceği ilkesini benimser.

Hizmet sektöründe çevre faktörü, müşteri olarak tanımlanabilir ve müşteri odaklılığının önemi vurgulanır. (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

Durumsallık yaklaşımı ise durumları ön planda tutar. Bu yaklaşımda, öngörücü bir nitelik vardır. En iyi örgüt yapısını oluşturan maddeler durumdan duruma değişiklik göstermektedir.

Hizmet sektörü için özgün kalite oluşumu üzerinde durulmalıdır (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

2.2 HİZMET KALİTESİNDE MOTİVASYONUN ETKİSİ

2.2.1 Motivasyonun Tanımı

İnsan davranışlarını etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Ancak davranışın yönünü, şiddetini, kararlılığını belirleyen en önemli güç kaynağı motivasyondur (Fidan 1996).

Motivasyon, bir hedefe dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak tanımlanmaktadır (Dilts 1998, Lumsden 1994).

Çalışanların motivasyonu, iş performansını ve hedeflere ulaşmayı etkileyen temel faktördür. İhtiyaçlar ve beklentiler kişiden kişiye değişmektedir. Parametreler zamanla birlikte değişime uğramaktadır. Avrupa’da birkaç örnek ile yapılan araştırmalarda, bazı kişilerin, başkalarını finanse etmek, çalışmak için yaşadıklarını, bazılarının ise yaşamak için çalıştıklarını, tatile ve boş zaman aktivitelerine zaman ve para ayırdıklarını göstermiştir. Sonuç olarak, değişik kültür yapılarından olan insanların motivasyonu etkileyen hiyerarşik yapı, amaç, beklenti ve algıları aynı değildir. (Monnier 2008).

Motivasyon, psikolojik etkenler tarafından yönetilen, davranış yönlendirilmesi ve amaçlandırılmasından oluşan karmaşık bir olgudur. Motivasyon yaratma kavramını anlatmak için basit bir kelime veya sihirli bir hap yoktur. (Rogers 2010).

Motivasyon kişisel davranışlar, psikolojik durum, fiziksel durum ve çevresel özellikler gibi bir çok değişene bağlı olarak gelişir. Aynı zamanda hizmet kalitesi değerlendirmelerinin de konusu olan bu değerler, motivasyonun oluşmasında hizmet kalitesinin önemini vurgulamaktadır.

Motivasyonu, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve öz yeterlilik olarak inceleyebiliriz (Roger 2010).

İçsel motivasyonda bireyi, öğrenmeye duyulan merak, başarmanın verdiği haz gibi içsel faktörler yönlendirmektedir (Lepper 1988, Deci ve Ryan 1985, Harter 1981). İçsel motivasyonu güçlü olan kişilerin egzersizi daha keyifli ve pozitif bir deneyim olarak yaşadıkları ve alışkanlığa dönüştürebildikleri gözlemlenmiştir. İçsel motivasyona sahip kişilerin, bu durumu, egzersiz motivasyonu oluşturma da büyüğü bir hap gibi kullanabildikleri görülmüştür (Vallerand 2001).

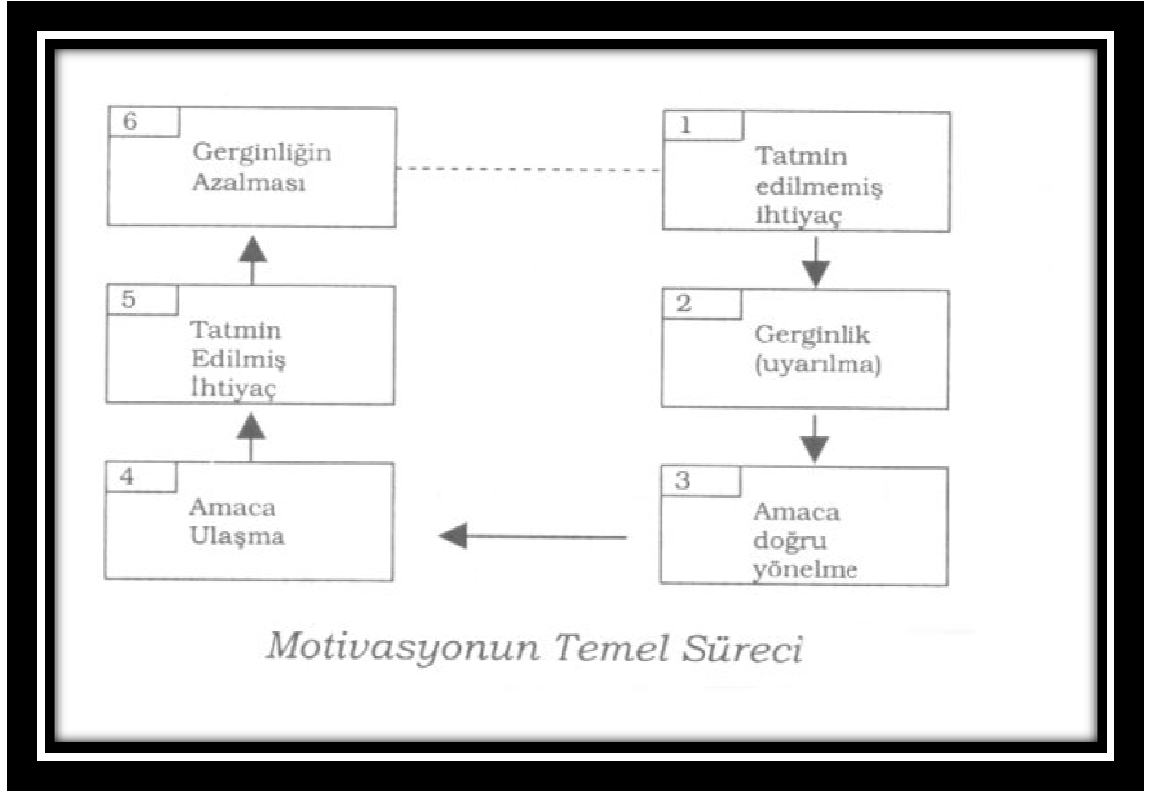
Dışsal motivasyonda ise, bireyin diğer bireylerden takdir almak, onların eleştirilerinden kaçınmak, ödül kazanmak gibi dışsal kaynaklı etmenlerden dolayı öğrenme çabası içine girdiği belirtilmektedir (Lepper 1988, Deci ve Ryan 1985, Harter 1981). Dışsal motivasyonu kuvvetli kişiler, egzersizi eğlenmek harici, kilo vermek, güzel görünmek, eşini mutlu etmek, yeni insanlarla tanışmak gibi dış dünyaya bağlı hedefler koyarak yaparlar . Bu nedenle egzersiz sırasında, üzerlerinde büyük bir baskı hissedeler, bu durum egzersiz alışkanlığı geliştirme sürecine zarar verebilir. (Roger 2010)

Öz yeterlilik ve kendine güven duygusu, kişinin kendini egzersiz yapabileceğine olan inancıdır ve motivasyonu oluşturmada etkilidir (Bandura 1986).

Literatüre bakıldığında, dışsal motivasyona yüksek düzeyde sahip olan bireylerin, sahip olmayanlara oranla öznel iyi oluş düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan, içsel motivasyona sahip olma düzeyinin yükselmesine bağlı olarak, bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin de yükseldiği sonucuna varılmıştır (Sheldon ve Bettencourt 2002, Deci ve Ryan, 2000, 1991).

Robbins, Tablo.1’de görüldüğü gibi motivasyon sürecini şöyle özetlemiştir. Kişi öncelikle tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle uyarılır, bu ihtiyaçlar uyarılınca kadar kişi motive olmaz. Kişinin bir ihtiyacı uyandığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Amaca ulaşıldığında, ihtiyaç tatmin edilmiş, gerginlik, uyarılma azalmış olacaktır.

Tablo 2.1: Temel motivasyon süreci

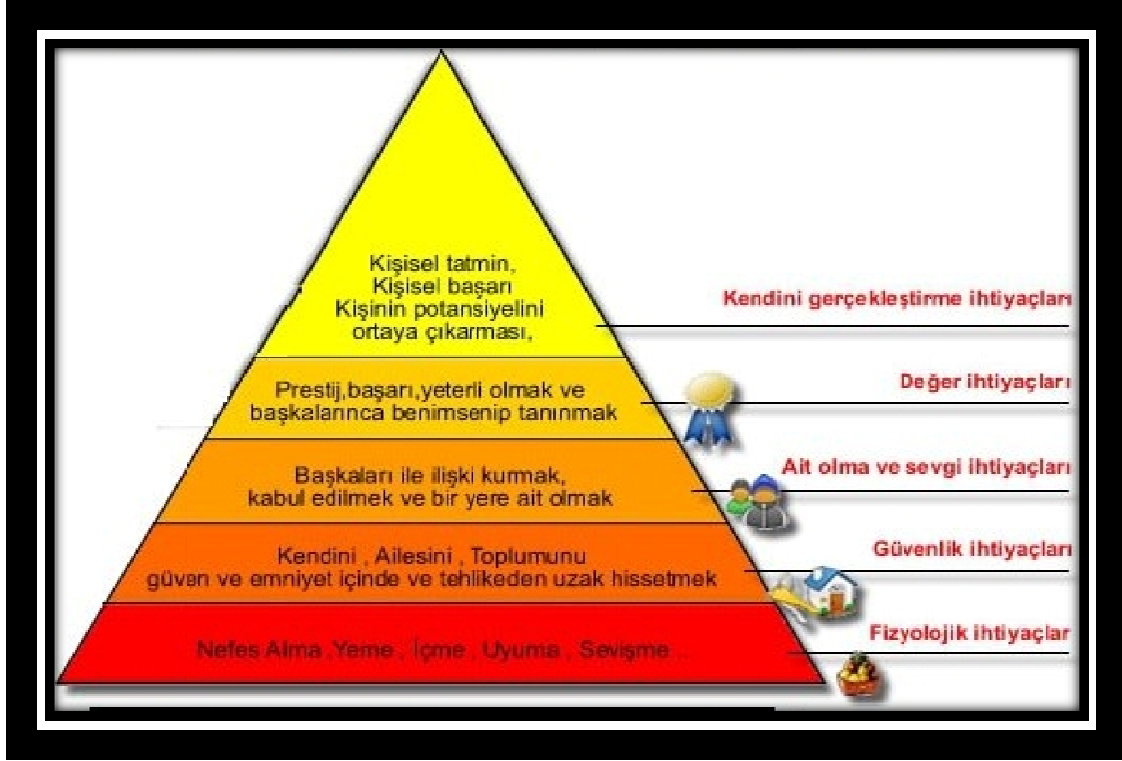


Kaynak: Robbins, S.P., (2005), *Essential Organisational Behaviour*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

2.2.2. Motivasyon İçin İlk Ortaya Çıkan Klasik Teoriler

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi günümüzde halen kullanılan bir teoridir. Bu teori, kişilerin 5 tip ihtiyacının hiyerarşisi üzerine kurulmuştur.

Tablo 2: Maslow A.: Motivation and personality



Kaynak: Maslow A. (1970) *Motivation and Personality*, 2nd edition, Harper & Row, New York

Maslow'un hiyerarşisine göre (Tablo.2) ilk sırayı biyolojik ihtiyaçlar alır. Biyolojik ihtiyaçlar açlık, susuzluk, barınma ve cinsel ihtiyaçlar gibi belki ilkel ama acil olanlardır. Karnı acıkan insan bir iç ilişkinin etkisi altındadır. Belirli bir çabayla yiyecek temini ise dış ilişkidir. Eğer yeteri kadar yiyecek bulunabilirse denge sağlanır. Denge sağlandıktan sonra kişi diğer ihtiyaçların tatminine yönelir.

İkinci ihtiyaç güvenlidir. İnsan dış etkilere karşı kendisini korumak ister, emniyet ve güven içinde olmak arzusundadır. Dış etkenlerden korkma iç ilişki, bu dış kuvvetlere karşı korunma imkanları ise dış ilişkidir. Bu ikisi arasında denge kurulabilirse ve bu ihtiyaçlar karşılanabilirse daha az acil olan üçüncü grup ihtiyaçlara sıra gelir. Can ve mal emniyeti olmayan bir insan için güvenlik birinci derecede önem kazanır.

Üçüncü sevgi ihtiyacıdır. İnsan kendini bir arkadaşına bir partiye veya bir ideolojiye adanarak sevgi ihtiyacını karşılamak isteyebilir.

Dördüncü ihtiyaç, insanın kabul görme ihtiyacıdır. Her insan toplum tarafından kabul edilmek ister. Toplum tarafından sevilmeyen ve dışlanan insanlar, ne kendilerine, ne de topluma faydalı olabilirler.

Son ihtiyaç ise kendini gerçekleştirmektir.

Maslow'un teorisine göre çalışanları motive etmenin yolları onların fiziksel (yemek ve kiraya yetecek ücret, prim, çalışma saatleri düzenlemesi), güvenlik (maaş, iş güvenliği, sosyal sigorta, mobbing yapmama), ait olma (şirketin bir parçası gibi hissedebilme), statü (gelişim ve görev tanımı, terfi sistemi), kendini gerçekleştirme(çalışanların değerlerine saygı, eğitim sürecinin devamı, yaratıcılığı ön plana çıkarabilme alanı) ihtiyaçlarına cevap verebilmekten geçmektedir (Monnier 2008).

Herzberg 2 faktörlü bir teori oluşturmuştur. Hijyen faktörü (dışsal faktör) ve motivasyonel faktörler (içsel faktör). Hijyen faktörlerini, ücret, yasal haklar, çalışma koşulları, diğer çalışanlarla ilişkiler ve iş güvenliği olarak tanımlar. Bunlar temelde olması gereken koşullardır. Bunlar yerine getirildiğinde, personel nötr bir pozisyonda çalışmaya devam eder. İş ortamı ve getirilerinden kendini ne tatmin hisseder, ne de bu durumdan şikayetçi olur. Bunlara motivasyonel faktörler yani terfi sisteminin iyi işlenmesi, onaylanma ve saygı görme, sorumluluk alma, kişisel gelişim imkanları ve kişisel gelişme faktörleri eklenirse kendilerini tatmin olmuş hissederler (Monnier 2008).

McGregor, insan oluşumunda iki değişik davranış bulmuştur: Teori X (negatif durumlar), Teori Y (pozitif durumlar) olarak belirtmiştir. Teori X'e göre yöneticinin personeli hakkındaki varsayımları, personelin işini sevmediği, tembel ve işten kaçmaya yatkın olduğu, buna bağlı olarak şirket hedeflerine ulaşmak için sürekli kontrol edilmeye ihtiyacı olduğu, sorumluluk almaktan kaçtığı, direk yönlendirilmeye yatkın olduğu yönündedir. Yönetici, çoğu çalışanın iş güvenliğini en ön planda tutmakta ancak diğer motivasyon faktörleri ile ilgilenmemektedir. Yönetici, bu varsayımlara dayanarak, şirket hedeflerine ulaşmak için otoriter, zorlayıcı bir yönetim şekli benimser. Teori Y'ye göre, yöneticinin personeli hakkındaki varsayımları, çalışanlarının işlerini,

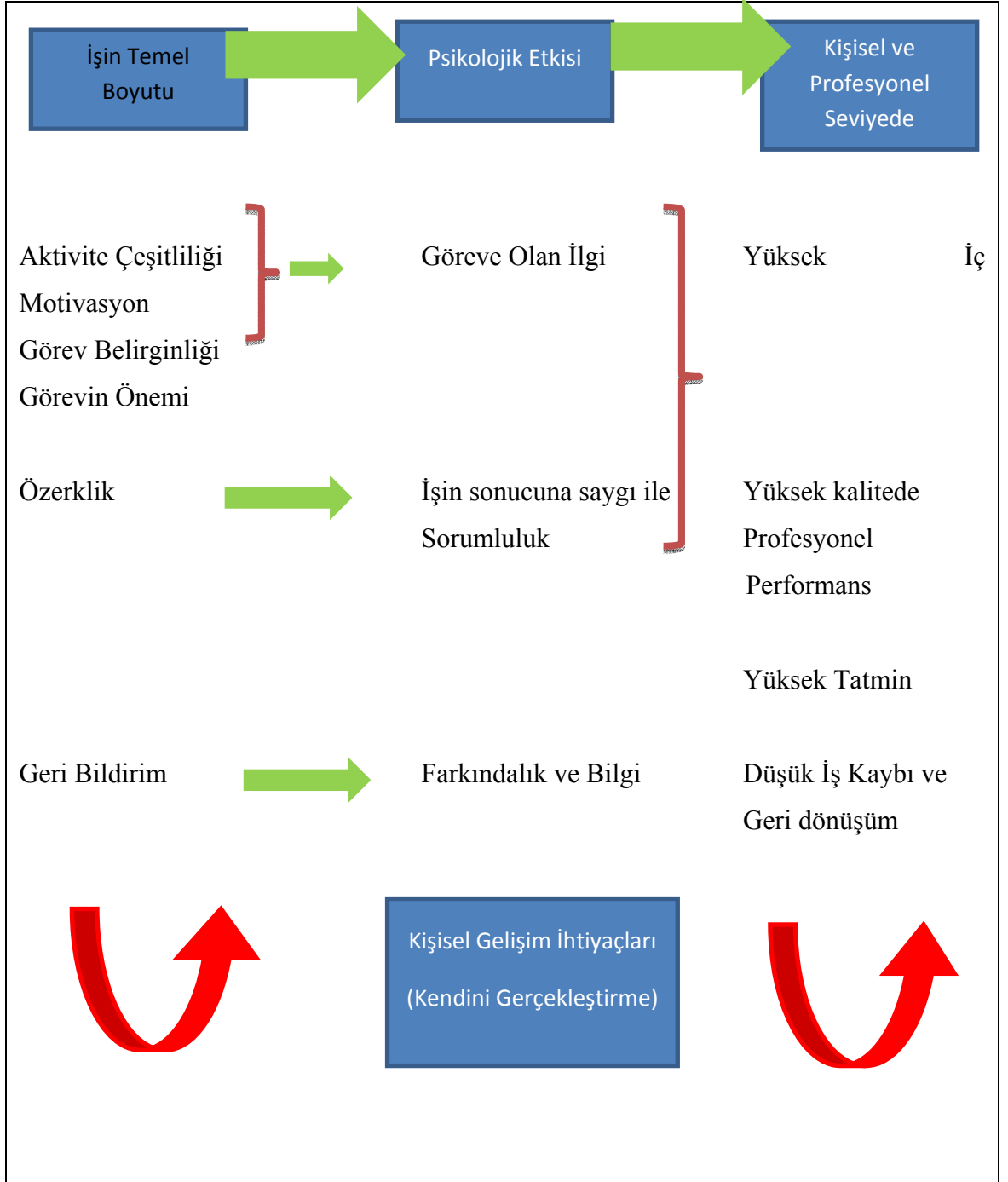
hayatlarındaki doğal bir süreç olarak gördükleri, onların kişisel kontrol mekanizmaları ve kendi kendilerini yönetebilme güdülerinin olduğu, ortalama personel kalitesinde her personelin sorumluluk almaya istekli olduğu ve yenilikçi düşüncelere açık oldukları yönündedir. Yönetici, personeline güvenir ve daha serbest, kurallara dayalı olmayan bir yönetim şekli benimsemiştir (Monnier 2008)

2.2.3 Motivasyon İçin Ortaya Çıkan Modern Teoriler

Hedef belirleme teorisi, E. Locke tarafından ortaya atılmıştır. Yüksek motivasyonun üç şarta bağlı olduğunu belirtmiştir. Buna göre, belirlenen hedeflerin zorluk derecesi yüksek olmalı, hedefler açık ve belirli olmalı, ve hedefler yönünde çalışılırken personele geri dönüş yaparak kendisinin de çalışma kalitesi ve performansı yönündeki düşünceler paylaşılmalıdır (Monnier 2008)

Görevin karakteristik özellikleri teorisi araştırmalarına göre, görev tanımının motivasyonda büyük etkisi olduğunu göstermiştir. Görevin değişik aktiviteler içererek yetenek ve özellikleri ön plana çıkarması, görevin belirli performans gerektirme derecesi, görevin önemi, başkalarının hayatlarında bir değişim yaratabiliyor olması, görevin özerklik gerektirerek, kişisel planlama ve iş belirleme süreçlerinin olması, çalışana görevini yapması ile ilgili nitel ve nicel geri bildirimler yapılması motivasyon için görev tanımlanması yapılırken dikkat edilecek beş faktördür.

Tablo 2.3: Şirkette hayatı geliştirme



Kaynak: J.R. Hackman & J.L. Suttle, *Şirkette Hayatı Geliştirme*, Foresman, 1977, Glenview

$$\text{Motivasyon} = ((\text{Aktivite Çeşitliliği} + \text{İş Belirginliği} + \text{İş Önemi})/3)$$

$$* \text{Özerklik} * \text{Geri Bildirim}$$

Yukardaki denkleme göre, motivasyonu arttırmak için görev tanımlanırken ilk üç faktörden en az biri yüksek skorda olması gerektiği ve özerklik, geri bildirim faktörlerinin en önemli maddeler olduğu unutulmamalıdır (Monnier 2008)

Eşitlik teorisine göre (Tablo.4), çalışan, görevine katkıda bulunduğuyla eşit oranda iş verenden beklenti içerisindedir (Monnier, 2008).

Tablo 2.4: Eşitlik teorisi

Katkıda Bulunulan Özellikler	Beklentiler
Eğitim	Finansal Beklentiler
Deneyim	Çalışma Şartları
Bilgi	Ek İmkanlar
Kişisel Kaliteler	Görev Tanımı
Diğerleri ile İletişim	

Kaynak: Monnier,V.,(2008), International University Network by CIES Education: Management, Research Education Consulting

Beklenti teorisi, çalışmanı harekete geçiren üç güç üzerine kurulmuştur. Bu güçler, efor - performans ilişkisi (beklenti), performans-ödül ilişkisi (araç) ve ödülün çekiciliği (Değer) olarak belirtilmiştir. Formül tüm bu değerlerin çarpımı ile ifade edilmiş olup, her hangi bir değer "0" olması imkansız hale getirilmiştir (Monnier, 2008)

$$\underline{\underline{Motivasyon = Beklenti * Arac * Değer}}$$

2.3 HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

Müşteri memnuniyeti, müşterinin beklentilerinin yerine getirilmesidir (Zeithaml ve Bitner 2003). Beklentileri pozitif yönde karşılanması personel-müşteri etkileşiminin sağlanması, fiziksel çevre etkileri ve alınan hizmetin sonucunda olumlu duygular yaratılması ile açıklanabilir. Ancak memnuniyet sadece bu maddelere bağlı değildir. Hizmet kalitesi ile ilgili olmayan durumlar da memnuniyet seviyesini etkiler (hava, kişisel durum) . Bu durum, spor sektöründe yapılan araştırmaları limitli kılmıştır (Alexandris ve diğ. 2001).

Memnuniyet, hizmet kalitesi ve davranışsal gayelerin ilişkisi çok daha karışıktır. Literatürde yer alan modeller, memnuniyeti, hizmet kalitesi ve davranışsal amaçlar arasında karışmış bir değer olarak göstermiştir (Zeithaml ve Bitner 2003, Caruan 2002; Spreng ve McKoy 1996, Cronin ve Taylor 1992).

Bu durumda, hizmet kalitesi müşteri davranışlarını doğrudan etkilememektedir. Yine de bunun tersini kanıtlayan bir çok araştırma vardır (Tian-Cole ve diğ. 2002, Baker ve Crompton 2000, Bloemer ve diğ. 1999, Zeithaml ve diğ. 1996).

2.4 HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ SADAKATI İLİŞKİSİ

Müşteri sadakati, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik hizmeti en iyi aldıkları hizmet sağlayıcıyı bulduklarına inanma süreci ile başlar. Müşteri, kendi ihtiyacını karşılayan özel bir hizmet aldığını düşünerek diğer rakipleri görmezden gelerek kendine ait bir işletme ile buluştuğunu düşünüp aidiyet duygusu ile sadakat davranışını geliştirir.(Shoemaker ve Lewis 1999). Bu anlamda müşteri sadakati, müşteri memnuniyetinin yüksek olması ile doğrudan bağlantılıdır.

Müşteriyi elde tutabilmek, sadakati sağlamak fitness sektörünün önemli bir alanıdır(Gerson 1999). Rosenberg ve Czepiel (1983) eski müşterileri elde tutmanın, yeni müşteri kazanmaktan altı kat daha fazla kar getirdiğini belirtmiştir. Temel olarak davranışsal dürtüler, müşterinin satın alma dürtüsü ilişkilendirilerek tek boyutlu olarak düşünülmüştür. (Cronin ve Taylor 1992). Ancak Zeithmal ve Bitner (2000) davranışların hizmet kalitesi algısı ile bağlantılı olabileceğini öne sürmüştür. Hizmet Kalitesi ile tatmin olmuş müşteriler, bu deneyimlerini olumlu şekilde paylaşıp, sadakat göstererek, ödedikleri paradan memnun olup şirket ile güçlü bağlar kurarken, hizmet kalitesinden tatmin olmayan müşteriler, uyumsuz davranışlar geliştirerek bu hislerini şirketle bağlantılarını keserek ya da zayıf bağlar kurarak gösterebiliyorlar.

Algılanan hizmet kalitesi incelendiğinde, ağızdan ağıza yayılma yolu ve satın alma dürtüsünün güçlü bir bağlantısı olduğu görülmektedir. Bu durum, müşteri sadakatının gelişmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. (Alexandris ve diğ. 2007, Zeithaml ve Bitner 2000, Bloemer ve diğ. 1999, Zeithmal ve diğ. 1996).

2.5 FİTNESS SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ

Sağlık ve zindelik hareketi dünyada hızla gelişen bir olgudur (Afthinos ve diğ. 2005). Geçtiğimiz yıllarda, sağlık sektöründe hizmet kalitesi ve hizmet yönetimi ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak bir çok araştırma sadece geleneksel sağlık hizmetlerine odaklanmıştır (Wagar ve Rondeau 1998, Arcelay ve diğ. 1999; Ennis ve Harrington 1999, Yasin ve Alavi 1999, Lagrosen 2000). Fitness endüstrisi çok çabuk büyümektedir (Tawse& Keogh, 1998). Bu durum, sektördeki hizmet kalitesinin de öneminin artmasını getirmektedir (Papadimitriou ve Karteroliotis 2000).

Her sektörde olduğu gibi, fitness sektöründe de bu hizmeti sunan işletmelerin artmasıyla bu alanda da rekabet söz konusu olmuştur. Bu yoğun rekabet ortamında, hizmet işletmelerinin, varlıklarını sürdürebilmeleri için, müşteri odaklı stratejiler geliştirme zorunluluğuyla karşı karşıya oldukları bir gerçektir. Rekabette başarılı olan işletmeler hayatta kalırken, başarısız olanlar pazardan çekilmek durumunda kalmaktadır. Bu durum hizmet kalitesinin müşteri üzerindeki etkisini gündeme getirmektedir (Yıldız ve Tüfekçi 2010).

Yapılan araştırmalarda, dikkatler, egzersize yönelimin yanı sıra bu yönelimi bir alışkanlığa çevirerek düzenli egzersiz alışkanlığı oluşturabilmek üzerine odaklanmıştır. Hayat tarzını değiştirme programlarını verimli kılmak için müşteriler, eski alışkanlıklarını kırıp, değiştirmede yardımcı olacak yönlendirici kişilere ihtiyaç duymaktadır. Fitness merkezleri ve fitness profesyonelleri bu konuda yönetilebilir ve başarılı olabilir programlar oluşturabilmelidir. Egzersize başlayan kişilerin yüzde 50'si 6 ay içerisinde egzersiz alışkanlıklarını terk etmektedir (Dishman 1988). Bu durum müşterilerin üyeliklerini devam ettirmeyerek, yeniden satın alma dürtüsü oluşturmalarına engel oluşturmaktadır.

2.5.1 Fitness Klüplerini Tercih Etme Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Müşterilerin, fitness klüplerini tercih ederek düzenli egzersiz alışkanlığı kazanıp aktif bir yaşam tarzını benimsemeleri yönünde motivasyonlarını kıran olguları üç başlık altında toplayabiliriz (Dishman ve Buckworth 1997). Bunlar, Kişisel alışkanlıklar, çevresel faktörler ve fiziksel faktörlerdir.

2.5.1.1 Kişisel alışkanlıklar

Kişisel alışkanlıkları, dört başlıkta, demografik faktörler, bio-medikal faktörler, spor geçmişi faktörü ve psikolojik faktörler olarak inceleyebiliriz.

- a) Demografik Faktörler, eğitim, yaş, gelir düzeyi, cinsiyet demografik faktörleri oluşturur (CDC 2005, Morgan ve diğ. 2003). Özellikle ilerleyen yaş, düşük eğitim seviyesi ve düşük gelir kaynağı olan kişilerin, düşük seviyede aktif bir yaşam tercih ettiği incelenmiştir.
- b) Bio-medikal Faktörler, sağlık durumları, obezite veya kalp hastalıkları gibi faktörler bio-medikal durumu belirler. Bu faktörler ile egzersize katılım davranışı arasındaki bağlantı tamamen egzersizin tipi ve fitness sektörünün kendi içerisinde gelişimine bağlıdır.
- c) Spor Geçmişi Faktörü, kişilerin spor geçmişleri, kişisel egzersiz alışkanlıklarını doğrudan etkileyen bir faktördür. Kişilerin, hastalıklara veya cinsiyete bağlı olarak spor bağları kopmuş olabilir (Dishman ve Buckworth 1997).
- d) Psikolojik Faktörler, kişiye göre değişiklik gösterdiği için bir genelleme yapmak zordur ancak kişisel motivasyonu, yükselten değerlerden hedef koyma, gelişimi yönetme ve kendini zorlama değerlerinin fiziksel egzersiz alışkanlıklarını geliştirme yönünde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Dishman 1982).

Bilgi, davranış ve inançlar ile sağlık algısı geliştirmiş bir birey, geliştirmemiş olana göre egzersiz alışkanlığı kazanmaya çok daha yakındır. Bu algısı gelişmemiş bireylerin çok düşük şiddet ve tekrarda egzersizler yaparak başlamaları bu alışkanlığı edinmelerinde onlara yardımcı olacaktır (Dishman ve Buckworth 1997).

2.5.1.2 Çevresel faktörler

Çevresel faktörler olarak belirtebileceğimiz fitness klübüne kolay erişebilmek, uygun ve eğlenceli bir aktiviteye zaman ayırma isteğini arttırarak zaman problemini çözmek, aile ve arkadaşların sosyal destek vermesi, motivasyonu arttırmada önemli faktörler arasında yer almaktadır.

2.5.1.3 Fiziksel faktörler

Egzersizin uygunluğunun ve şiddetinin, motivasyon üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Orta şiddette egzersiz yapan kişilerin, yüksek şiddette egzersiz yapanlara göre daha uzun süreli egzersiz alışkanlığı geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Sakatlıklar, egzersizi alışkanlığını bırakmada çok etkilidir. Aktivite seçimleri, orta seviyede olursa sakatlık riski daha az olacağı için kişiler, uzun süreli egzersiz alışkanlıkları kazanılabilecektir.

2.5.2 Fitness Klüplerinde Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati

Spor ve rekreasyonel sektör araştırmacıları, bu sektördeki hizmet kalitesinin çevresel faktörler ile ilintili olduğunu ve genelleme yapılamayacağını belirtmişlerdir (Williams 1998; Howat ve diğ. 1996). Fitness sektöründe, ilk olarak somut veriler ön plana çıkmaktadır (Alexandris ve diğ. 2007).

Fitness sektöründe hizmet kalitesini etkileyerek, müşteri memnuniyetinin ve sadakatının gelişmesini etkileyen faktörleri üç alt başlıkla inceleyebiliriz. Bunlar, müşteri ile ilgili faktörler, personel ile ilgili faktörler ve hem müşteri hem de personel ile ilgili faktörler olarak belirtilmektedir (Kepoğlu ve Serarslan 2005).

- a) Müşteri ile ilgili faktörler incelenirken, müşterinin hizmet kalitesini algılamasında ve değerlendirmesinde onun kişilik özellikleri, tutumu, inançları ve yine buna bağlı olarak oluşturduğu beklentiler ön plana çıkmaktadır.
- b) Personel ile ilgili faktörler incelenirken, personelin kişisel özelliklerinden iletişim becerilerinin kuvvetli olması önemlidir. Zira personel (eğitmen), hem spor ürününü üreten hem de ürettiği bu ürünü, müşteri ile direk temas kurarak sunan kilit kişidir. Personelin beklentilerinin karşılanması ve onun bu hizmeti vermekten çeşitli faydalar ve ödülleri sağlaması, iş ortamını sevmesine ve yüksek motivasyonla daha iyi hizmet verebilmesine zemin hazırlayacaktır. Personeli etkileyen bir başka faktör ise, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Başarılı bir spor organizasyonunu, hiyerarşik iletişim kanallarını kısararak müşteriler ile yakından ilgilenebilme fırsatını yakalamış modellerdir. Üst yönetimin az sayıda ve uzman kişilerden oluşması, yönetici kademe sayısının az olması bu anlamda yararlı olacak bir modeldir (Gronroos 1983).
- c) Hem müşteri, hem personel ile ilgili faktörler incelendiğinde, bu durumun spor üretimi sırasında ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Bu faktörleri, zaman, teknoloji, standartlaşma, yer seçimi, işletmenin büyüklüğü olarak inceleyebiliriz.

Zaman faktörünü sık ve uzun süreli ilişkiler kurarak, müşteri- personel etkileşim kalitesini yükseltmede kullanabiliriz.

Teknoloji faktörünü, yeni trendleri yakalamak, spor hizmetinin içeriğinin kişiye özel uygulanması ve kişinin fiziksel ve ruhsal durumuna uygun egzersizler belirlemek ile ilişkilendirebiliriz.

Standartlaştırma faktörünü, spor hizmetinde aktivite çeşitliliği ve bunların birbiriyle ilişkisi yönünden incelersek, aktivitelere ulaşmak için kullanılan fiziksel enerji seviyesi ve hangi aktivitenin seçileceği konusunda harcanan zihinsel enerji seviyesinin mümkün olduğu kadar az olması için işlemlerin bir rutin haline getirilmesi yönünde kullanabiliriz. Hizmetlerin standartlaştırılması müşterinin istek ve ihtiyaçlarının her yönü ile karşılanabilmesi olarak da tanımlayabiliriz. Hizmetin verildiği yer faktörü incelendiğinde hizmetin, spor eğitmeninin bulunduğu yerde verilmesi ile müşterinin bulunduğu yerde verilmesinin farklılık gösterdiği incelenmiştir. Spor işletmesinin tüketim birimi olarak büyüklüğünü inceleyecek olursak, büyük işletmelerde standartlaşmanın görülebildiği, ancak bu durumda spor hizmet ortamı ve diğer müşteriler ile etkileşimin de önem kazandığını söyleyebiliriz.

Genellikle özel fitness klübü müşterileri, teknik ekipman, personelin dış görünüşü, mimari, soyunma odaları, temizlik, uniforma logoları, dergi ve gazeteler ve klübün genel imajı gibi fiziksel hizmet kalitesi faktörü için yüksek beklenti içerisinde (Alexandris ve diğ. 1999).

İkinci önemli faktör, personelin sertifika ve öğrenimlerini içeren bilimsel bilgisi, davranış ve hareketleri, yenilikleri takip etmeleri ile müşteride oluşturabilecekleri güven duygusudur (Alexandris, Dimitriadis& Kasiara, 2007). Güven duygusu ağızdan ağıza yayılma ve satın alma dürtüsünü önemli ölçüde etkiler (Forman ve Money 1995, Schneider ve Bowen 1993)

Üçüncü önemli faktör açılış-kapanış saatleri, derslerin zamanında başlayıp bitmesi, müşteri şikayetleri ile doğrudan ilgilenilmesi gibi verilen sözlerin tutulması ile oluşacak sadakat- bağlılık faktörüdür. Bu durum yine ağızdan ağıza yayılma ve satın almayı doğrudan etkilemektedir(Alexandris ve diğ. 2007, Zeithaml ve Bitner 2000, Bloemer ve diğ. 1999).

Son olarak, sosyal bir alan yaratarak, müşteriye kendini özel hissettirmek, kişilerin isimlerini bilmek, yardımcı ve ilgili olmak, proaktif olmak, resepsiyonda ve ekipmanları kullanmada oluşabilecek bekleme sürelerini kısaltmak gibi faktörler ekleyebiliriz.

Fitness merkezlerinin tercih edilme sebepleri arasında en çok ön plana çıkan hizmet iklimi, hizmetlerin sunumu, program ve ekipman kalitesi sayılabilir.

Psikolojik durumlar da sadakati doğrudan etkileyen bir durum olarak belirlenmiştir (Park ve Kim 2000, Pritchard ve diğ. 1992). Psikolojik durumun oluşumu kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenecek oluşur. Psikolojik durumları doğrudan etkileyen hizmet iklimi, eğitmenlerin davranışları (insan etkisi) program ve ekipman kalitesi ile ilişkilidir. Limitli olarak incelenebilen fitness sektöründe müşteri memnuniyeti ve bunu diğer insanlar ile paylaşmanın büyük bir bağlantısı olduğu görülmüştür. Ağızdan ağıza yayılma sistemi hizmet sektörü için önemli bir maddedir (Alexandris ve diğ. 2004). Bu durum psikolojik durumu da etkilemektedir. Memnuniyetin, motivasyon, algılanan davranışlar ve öz yeterlilik faktörleri ile bağlantılı olduğu birçok araştırmada görülmüştür (Milne 1999).

Müşteri memnuniyeti için hizmetlerin sunumu da bir fitness merkezini öne çıkaran bir faktör olabilir çünkü yeni antrenman teknikleri ve ekipmanlarının klübe kazanılması ile müşterinin ilgisi çekilebilir. Genellikle bu yeni aktiviteler, ortakların güçlü kaynak ağları, yarı zamanlı eğitmenler ve gönüllüler ile işbirliği halinde geliştirilebilir (Chelladurai 1999).

Ülkemizde, Yıldız ve Tüfekçi (2010) tarafından Ankara'da bir fitness merkezinde yapılan bir araştırmada, personelin dış görünümü, ilgisi, işaret ve talimatların yeterliliği konusunun, yüksek kalite düzeyinde olduğu, ancak hizmet kalitesi algılamaları

açısından tüm değerlerin olumsuz olduğu saptanmıştır. Bu anlamda, en büyük eksikliğin soyunma odası memnuniyetsizliği olduğu görülmüştür.

Sektördeki hızlı büyümeye paralel olarak studio dersleri, personal training programı ve fitness danışmanlığı gibi hizmetlerin, kalitesinin standartlaşması kolay bir işlem değildir. Böyle bir standartlaştırma olmadığı için hizmetlerin çeşitliliğinin ve devamlılığının sürdürülememesi, belirsizlik, iletişim sorunları gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Özel spor klüplerini tercih eden kitle, üst sosyo-ekonomik seviyeden, yüksek beklenti içerisinde olan ve en iyi servis için gerekli miktarı ödemeye hazır bir kesimdir (Alexandris 1999). Bu sorunları çözmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için insan etkeni (müşteri ve çalışan) önemli bir faktördür. Bu yönleri ile fitness sektöründe ağızdan ağıza yayılma ve satın alma dürtüsü tüm maddelerin önüne geçmektedir. Olumlu deneyimlerin ağızdan ağıza yayılma sistemi ile kitlelere ulaşması, fitness sektöründeki, şirket- müşteri ilişkilerindeki riskli faktörleri en aza indirmek için en ideal sistemdir. (Alexandris ve diğ. 2007).

2.5.3 Fitness Klüplerinde Hizmet Kalitesi Belirlenmesi İçin Kullanılmış Modeller

Fitness Klüplerinde hizmet kalitesi araştırmaları değişik modeller baz alınarak yapılmıştır. Aşağıda, bu modellerden altı tanesi incelenmiştir. Araştırmada kullanılacak olan Brady ve Cronin (2001), tarafından geliştirilmiş, "Retail Service Quality Scale", (RSQS) modeli ve Chang ve Chelladurai (2003), tarafından geliştirilmiş, "the Scale of Quality in Fitness Service, (SQFS) modeli daha detaylı incelenmiştir.

- a) Chelladurai, Scott ve Haywood-Farmer (1987) *The Scale of Attributes of Fitness Services* (SAFS) : Fitness Sektörü hizmet kalitesini belirlemek için kullanılan ilk model Fitness Hizmet Özellikleri Modelidir (SAFS). Bu model, 4 boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Fitness Merkezlerini, personel , çevresel özellikler, kolaylaştırıcı mallar, mal ve hizmetler boyutları ile incelemiştir.
- b) Parasuraman (1988) SERVQUAL: Hizmet kalitesi araştırmalarının büyük bir bölümü örnek model olan SERVQUAL metodolojisine göre yapılmıştır. Bu modele göre, hizmet kalitesi, beklentiler ile algılar arasındaki ölçüm olarak belirtilmiştir. Söz ve vaatlerin yerine getirilmesi, personelin bilgi ve deneyim birikimi ile güven vermesi, klüp genelinin, personelinin ve ekipmanların dış görünümü, müşteriye özel hissettirme, proaktivite ve müşteriye yardımcı olabilme olarak beş boyutta incelenmesi ön görülen bir konseptir.
- c) Papadimitriou ve Karteroliotis (2000): Yunanistan'da yapılmış bir çalışmada, hizmet kalitesini, 4 boyutlu bir model ile incelemiştir. Bu model, personel kalitesi, tesisin çekiciliği, program ve sunumu, diğer hizmetler başlıkları altında yapılmıştır.
- d) Brady ve Cronin (2001) *Retail Service Quality Scale* (RSQS): Bu model, çok boyutlu ve hiyerarşik bir model öne sürmüştür. İlk seviye, 3 boyuttan oluşmaktadır.

1. Personel- Müşteri Etkileşim Kalitesi

Personel- müşteri etkileşimi, hizmet sunumu esnasında, personel müşteri arasındaki kişiler arası etkileşimdir. Brady ve Cronin (2001) bu maddeyi 3 alt başlıkta toplamış ve müşterinin etkileşim kalitesi algısını, personelin (fitness eğitmeni, müşteri ilişkileri elemanı, satış elemanı, vb...) tutumu, davranışı ve uzmanlıkları olarak açıklamaktadır.

Personelin davranışını değerlendirirken, personelin müşteriye olan yaklaşımları ve isteklerine cevap verebilme durumları ele alınmalıdır. Uzmanlıklar ise personelin teknik bilgisi kapsamında değerlendirilmelidir. Yapılan bir çok araştırmada, hizmet organizasyonlarında, insan faktörünün hizmet kalitesinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür. (Alexandris ve diğ. 2004, Brady ve Cronin, 2001). Özellikle fitness sektöründe, personelin önemi daha çok ön plana çıkmaktadır (Alexandris ve diğ. 2001, Papadimitriou ve Karteliotis 2000, Howat ve diğ. 1999,1996). Eğitmen- müşteri etkileşimi için müşterinin eğitime bilgi kalitesi, egzersiz deneyimi ve yetenekleri ile güven duyması, müşterinin kendisini ifade edebilecek zamanı bulabilmesi, eğitmenin müşteriye dikkatli ve ilgili bir şekilde dinlemesi, ve içerisinde olduğu durumu anlayabilmesi, müşterinin kendi üzerinde doğal ve pozitif bir bakış hissetmesi, müşterinin kendisine saygı duyan ve fikirlerini önemseyen bir eğitmen ile çalıştığını hissetmesi, kendisinin sınırlarını ve kişisel durumunu başkaları ile paylaşmayacağına olan inancı tam olmalıdır. Müşteriye tüm bilgiler net açıklanmış müşterinin tüm soruları cevaplanmış olmalıdır. (Brehm 2004)

2. Fiziksel Çevre Kalitesinin Uygunluğu

Fiziksel çevre, organizasyonun somut değerleri arasında yer almaktadır. Brady ve Cronin (2001)' e göre fiziksel çevre kalitesinin uygunluğu, 3 alt başlıkta toplanmış ve bu başlıkları ortamın durumu, tesisin tasarımı ve sosyal faktörler olarak belirlemiştir. Ortamın durumu, sıcaklık, koku, hijyen ve müzik gibi görsel olmayan öğeler içerirken, tesisin tasarımı, tesisin planlaması ve ekipmanların durumunu içermektedir. Sosyal faktörler ise müşteriler arası etkileşimi kapsamaktadır. Bu anlamda grup aktivitelerinin kalitesi de göz önüne alınabilir.

3. Sonuç Kalitesi

Sonuç kalitesi, müşterilerin hizmeti aldıktan sonraki izlenimlerini kapsamaktadır. Hizmetlerin soyut ve profesyonel olduğu alanlarda (doktorlar, öğretmenler), müşterinin sonuç kalitesini sorgulaması zordur (Zeithalm ve Bitner, 2003). Brady ve Cronin (2001), sonuç kalitesini 3 alt başlıkla ifade etmiştir. Bunlar, bekleme süresi, somut elemanlar, ve değer bağlarıdır. Sonuç kalitesi, diğer hiç bir madde ile bağlantılı olmayabilir ve organizasyon sisteminin kontrolü içerisinde olmayabilir. Kişinin sonuçtan mutlu ya da mutsuz olması, egzersizden alacakları sonuç beklentileri ile doğru orantılı olabilir. Sağlıksal gelişim, strese azalma, mod yükselmesi gibi sonuçlar alamazlar ya da bunu uzun vadede alacakları için hemen gözlemleyemezler ise yarar sağlayamadıklarını düşünebilirler (Brady ve Cronin 2001). Bu durum “Fitness Merkezlerini Tercih Etme Motivasyonu” başlığı altında incelenebilir. Spor literatüründe, spor organizasyonlarının, somut değer kalitesini RSQS modeli ile açıklamayı önerebiliriz (Lentell 2000, Papadimitriou ve Karteliotis 2000).

- e) Chang & Chelladurai, 2003, *Scale of Quality in Fitness Services (SQFS)*: Fitness Merkezlerine yönelik oluşturulmuş sonraki model (SQFS) 9 boyuttan oluşturulmuştur

1. Hizmet İklimi

Bu maddede, şirket içi açık iletişiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Haberlerin örgütsel yapı içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışının sağlanması önemlidir (mail ağı, toplantılar, anketler, haber panoları...). Görev tanımının net olması, proje planlamasına katılım, personelin fikirlerini değerlendirme, daha fazla hizmet içi eğitim, terfi sistemi, daha yüksek ücret, daha az rutin işler konularının planlamasının iyi yapılması gerekmektedir. Ortak görüş oluşturarak, açık hedefler ile harmanlanan pozitif şirket kültürü organizasyonun uzun vadeli başarı elde edebilmesi için gereklidir. Bunların haricinde iklimin olumlu etkiler bırakmasında personel kalitesinin yüksekliğinin, yönetim kalitesinin ve şirketin imajının da etkisi büyüktür (S. Lagrosen, Y. Lagrosen, 2007)

2. Hizmet Yönetimi Güvencesi

Yönetim güvencesi, müşteriden gelen şartları ve yasal şartları karşılamanın önemini tüm organizasyon çapında duyurmak, kalite politikası oluşturmak, kalite hedeflerini belirlemek, gözden geçirmek ve toplantılarını düzenlemek, kaynak tahsis etmek üzerine kuruludur.

3. Programlar

Verilen hizmet programlarının, içeriğinin, seviyesinin, fiziksel ortamın, saatlerinin ve yenilikçi yapılarının düzenlenmesi ile ilgili bir maddedir.

4. Kişisel Etkileşim

Müşteride olumlu duygular ve aidiyet duygusu yaratmak için en önemli maddelerden biridir. Bu madde ile personel-müşteri ilişkisinin önemi ön plana çıkmaktadır.

5. Görev Etkileşimi

Bu maddede ast-üst ilişkileri yönetimi, yöneticinin liderlik özellikleri kalitesi, çalışanlarına davranışları ve çalışanların birbirleri ile davranışları ön plana çıkmaktadır.

6. Diğer müşteriler

Müşterilerin birbirleri ile etkileşimi, sosyal çevrenin pozitif bir etki yaratabilmesidir.

7. Hizmet Başarısızlığı

8. Hizmet Kurtarma

Bu iki maddeyi beraber ele alırsak, klüp genelinde oluşabilecek sorunlar ve çözümlerini oluşturmaktadır. Şikayet alınan hizmetler, doğru iletişim teknikleri ile düzeltilmelidir. Bu maddenin sürdürülebilirliğini korumak açısından doğru iletişim tekniklerini kullanırken, insanların kişisel özellikleri göz önünde bulundurmalıdır. İnsanları karakteristik özellikleri ile 4 model olarak inceleyebilir ve iletişimde kullanmamız ve sakınmamız gereken tavırları genel çerçevesi ile belirleyebiliriz.

- i. Planlayarak karar alanlar (yüksek sosyallik ve düşük hakimiyet),bu tip kişiler ile çok rahat, resmi olmayan ve genellemelere dayanan konuşmalardan kaçınmak gerekir,
- ii. Yöneticiler (düşük sosyallik, yüksek hakimiyet), yine çok genel, duygusal tavırlardan, yaptırımcı ve baskıcı tavırlardan kaçınmak gerekir.
- iii. İş birlikçi (yüksek sosyallik, düşük hakimiyet), kişiyi, hızlı karar vermeye zorlayan, çok formel ve baskıcı ifadelerden kaçınmak gerekir.
- iv. İfade gücü yüksek olanlar, liderler (yüksek sosyallik, yüksek hakimiyet), çok şekilci, esnek olmayan, kararsız ve çok konservatif tavırlardan kaçınmak gerekir. (Brehm 2010).

9. Algılanan hizmet kalitesi

Verilen hizmet ile algılanan hizmet kalitesini doğru değerlendirmek, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin doğrudan konusunu oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler, çeşitli zaman dilimlerinde üyeler ile mülakat ya da anket yoluyla iletişime geçerek yapılabilir ve sonuçlar doğrultusunda güçlü ve zayıf yönler belirlenebilir.

- f) Lam. (2005): Başka bir model oluşumu 6 boyut ve 40 maddeden oluşturulmuştur. Bu model, personel, program, soyunma odaları, fiziksel özellikler, antrenman tesisi, çocuk bakımı boyutları incelenerek ortaya konmuştur.

Bu çalışmalar farklı ülkelerde ve farklı kültürel özelliklere sahip örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmiştir (Yıldız ve Tüfekçi 2010).

2.6 FİTNESS MERKEZLERİ

2.6.1 Fitness Merkezinin Tanımı

Fitness klübü, kişilerin fiziksel aktivite yapmak için geldikleri merkezdir. Spor işletmeleri, toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri üretip pazarlamak üzere faaliyet veren kurumlardır. Bu kurumlar verdikleri hizmet karşılığında maddi kazanç temin etseler bile esas itibariyle, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. (Ekenci ve İmamoğlu 2002).

Toplum yaşamında, birey kendisini hem bedenen hem de ruhen yorgun düşüren yoğun bir tempo içerisinde. Bu nedenle spor yapmak ve çeşitli spor klüplerine üye olmak gibi sosyal ihtiyaçlar artış göstermektedir. Böylelikle üye olunan fitness klüpleri bireyleri yakınlaştırarak toplumsal boyutta sağlıklı, huzurlu ve başarılı bir çevre oluşumuna katkı sağlamaktadır. Spor, bireyin spor kültürü yoluyla çevresiyle kurduğu iletişimine önemli katkılar sağlamaktadır (McPherson ve diğ. 1989).

Serbest zaman değerlendirme imkanlarının hızlı bir şekilde artması kuşkusuz bu konudaki talepte benzer bir artıştan kaynaklanmaktadır. Talepteki artışlar birçok faktöre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Teknolojinin her geçen gün artması ve bireylerin çalışma zamanlarının yıllar içerisinde gittikçe azaltılması gibi faktörler spor ya da serbest zaman için kullanılabilir sürenin artmasını sağlamıştır. Bunun doğal sonucu olarak da bireylerin spora yönelik serbest zamanları artmış ve bu durum spor endüstrisinin gelişimini hızlandıran bir yapı oluşturmuştur (Cağlar ve Ekren 2003).

Günümüzde insanlar, kariyer geliri, yaşam standartları gibi fiziksel fitness konusunda da geçmişe göre daha bilinçlenmişlerdir. Fitness merkezleri, gelir, çalışan sayısı ve ulusal bağlar açısından ekonomiye önemli katkılar sağlamaktadır. (Jahangir ve Alamgir 2012)

2.6.2 Fitness Merkezlerinin Kurulmasının Tarihsel Geçmişi

Fitnessın tanımı itibari ile fiziksel aktivitelerden oluştuğunu göz önünde bulundurarak, tarihsel yapısını incelerken ilk başta sporun tarihsel yapısına göz atarak başlayabiliriz. Geçmişten bugüne kadar spor ve hareket alışkanlıkları toplumların kültürel yapıları, duyarlılıkları, gelenek ve görenekleri, tutkuları ve alışkanlıklarına bağlı olarak değişkenlik göstermiştir.

Spor insanlık tarihi ile iç içedir. İlk sporların, aynı zamanda insanlık tarihinin ilk devletleri olan eski Mısır ve Babil’de bir tür beceri yarıştıırma oyunu olarak ortaya çıktığını görmekteyiz (Fişek 1985). Tarihteki ilk sporlar, ister araçlı ister araçsız yapılsın, savunma ve saldırı kökenli olanlardır. İnsan doğa ile girdiği ölüm kalım savaşının zorunlu bedensel eylemlerinden kaynaklanır. (Fişek 2003). Ancak bu eylemler, savunma amaçlı yapıldığı için ve ilkellerin spor yaptıklarının bilincinde olmadan gerçekleştirdikleri bir eylem olduğu için bu durum tam olarak spor anlamına gelmemektedir. Bu eylemler tam bir sportif eylem olmasa da günümüz sporlarının ilk tohumlarının atılmasını sağlayan spora başlangıç aktiviteleridir (Dever 2010).

Daha sonraki yıllarda, demir çağına geçiş ile binicilik, yelken, kızak, kayak gibi araçlar kullanarak, taşıma-ulaştırma kökenli sportif aktivitelerle karşılaşmaktayız (Öztürk 1998).

En son ortaya çıkan sportif aktiviteler ise insanların takım oluşturup bir birlik içerisinde doğa ile mücadelesi olduğunu görmekteyiz. Bu noktada iletişim ve iş bölümü kavramları ortaya çıkmıştır (Fişek 1985).

Eski çağlarda, göçebe yaşam tarzından beri süre gelen bu durum, Dr Ken H. Coopers’ın 1968 yılında, kronik hastalıkları engellemek için düzenli egzersiz ve fitnessin önemli rol oynağı konseptini oluşturması ile fitness endüstrisi popülerlik kazanmıştır (Jahangir ve Alamgir 2012).

2.6.3 Fitness Merkezlerinin İç Yapısına Bakış

2.6.3.1 Üst yönetim

Klüp yöneticisi, klübün tüm kontrolünden sorumludur. Liderlik özellikleri, yönlendirme kabiliyeti ve klüp genelindeki tüm departmanların ve aktivitelerin yönetiminden sorumludur. Ayrıca şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlamak, kısa ve uzun dönemli planlar hazırlamak, uygulamak, yönetmek ve kontrol etmek durumundadır. Çalışanlarının kariyer hedeflerini, istek ve ihtiyaçlarını takip etmeli, üyelerin memnuniyet ve sadakatini geliştirecek stratejileri yürürlüğe koyabilmelidir.

2.6.3.2 Spor departmanı

Spor departmanı, işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. İstanbul genelinde bulunan fitness klüpleri baz alındığında, spor departmanı genel olarak fitness ekibi, studio dersleri ekibi, pilates ekibi, havuz ekibinden oluşmaktadır. Ekip şefleri günlük veya haftalık olarak raporlarını spor departman yöneticisine sunmaktadırlar. Spor departmanı yöneticisi, sağlık- fitness program paketlerini oluşturmak, organize etmek ve fitness alanının düzeni ve işleyişinden sorumludur.

2.6.3.3 Misafir ilişkileri departmanı

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

2.6.3.4 Satış departmanı

Satış departmanı, satış ekibi ve satış müdüründen oluşmaktadır. İşletmenin finansal hedeflerine ulaşmasında yeni stratejiler geliştirmek, finansal raporlama sistemini kullanmak ve şirketin finansal ihtiyaçlarını belirlemekten sorumludur.

2.6.1.3.5 Spa departmanı

Spa departmanı, ekip olarak spa bölümündeki, tüm resepsiyon faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenerek, ürün ve hizmet kalitesini koruyarak işlerin sorunsuz bir şekilde yürümesini sağlar. Spa birimindeki organizasyonun işleyişinden klüp yönetimine ve şirket merkezine karşı sorumludur. Spa hizmetlerindeki yenilikleri takip etmek, satış hedeflerini tutturmak en önemli görevleri arasındadır.

2.6.4 Fitness Merkezlerinin Kişilere Sağladığı Fayda ve Zararlar

Polley'in (2007) sporu olumlu ve olumsuz yönde değerlendirme başlıklarından yararlanılarak fitness merkezlerinin kişilere sağladığı yarar ve zararlar incelenmiştir.

Sağlıklı ve zinde bir yaşam stili edinmeyi sağlayan fitness merkezleri, doktorların düzenli egzersizin obezite, kalp krizi, depresyon ve osteoporoz gibi sağlık problemlerine bir çözüm niteliği taşıdığını belirtmeleri ile günümüzde popülerliklerini arttırmıştır. Ancak kişiye uygun olmayan antrenmanların uygulanması sonucu sakatlıklar oluşabilmekte, kişilerde lif, bağ zedelenmeleri, boyun, baş, bel, göğüs ve omuz sakatlanmaları ve hatta ölümler görülebilmektedir.

Fitness merkezleri, fiziksel hareketi seven insanların bir çatı altında toplandığı sosyal bir ortam oluşturur. Ancak sporun rekabetçi yapısı içerisinde değerlendirildiğinde, daha estetik ve zinde bir vücuda sahip olma isteği, bir hırsla dönüşebilmekte, bunun sonucunda kişiler psikolojik sağlık sorunları ile karşılaşarak yalnızlaşmaktadır.

Fitness Merkezleri, kişilere bir programa dahil olma imkanı vererek spor ruhunun disiplin ve kurallarını öğretebilmektedir. Ancak kendilerini bu duruma adapte edemeyen, egzersizi çeşitli bahaneler ile erteleyen kişilerde, başarısızlık hissi ile gelen depresyon oluşmaktadır.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMA KONUSU

Fitness merkezlerinde, hizmet kalitesi ile personel motivasyonu, müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki bağlantı incelenmiş, teknik ekipman kalitesi ve personelin bilimsel yeterliliği gibi öne çıkan değerler saptanmıştır. Araştırma, motivasyon faktörleri, RSQS ve SQFS metodolojilerine göre tartışılmıştır.

3.2 ARAŞTIRMA AMACI

Bu çalışma, Fitness Merkezlerinin müşterilerine daha kapsamlı bir hizmet vererek, sağlıklı ve aktif yaşamı benimsemiş ve benimsemek isteyen kişilerin katılım motivasyonlarını arttırmak için mevcut hizmet kalitesi standartlarının incelenmesi, öne çıkan hizmet kalitesi değerlerinin saptanması ve gerekli geliştirme projelerinin yapılabilmesi için ortaya konmuştur.

3.3 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI

Araştırma, İstanbul'da sektörünün öncüsü olan tek bir fitness klübü baz alınarak, nitel verilere dayanılarak oluşturulmuştur. Bu durum araştırmayı genele yayabilmek için sınırlı kalmaktadır.

3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.4.1 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, İstanbul'daki 2012 yılı itibari ile 4 klübü bulunan ve önümüzdeki yıllarda 50 klüp açmayı planlayan büyük bir fitness zinciri baz alınarak gerçekleştirilmiştir.

Bu klübün seçilmesinin sebebi, pazara girdiği günden bugüne kadar kullandığı stratejiler ile doğru bir ivme ile büyümeyi gerçekleştirebilmiş bir fitness klübü olarak Türkiye'de bir ilk olmasıdır.

Araştırma 1 klüp yöneticisi, 1 spor müdürü, 1 eğitmen ve 2 müşteri olmak üzere toplam 5 kişi ile derinlemesine mülakat yapılarak oluşturulmuştur.

3.4.2 Veri Toplama Aracı ve Tasarımı

Klüp yöneticisi ve spor müdürü ile yapılan mülakat 1 hafta önceden randevu alınarak ayarlanmıştır.

Eğitmeni seçerken, deneyim ve tecrübelerini etkin bir şekilde aktarabilmesi için şirket yapısını benimsemiş, kıdemli bir çalışan seçilmiştir.

Klüp müşterileri, klübü kullanma sıklıkları ve üyelik seneleri göz önünde bulundurularak, klüpten en çok faydalanan ve en az faydalananlar olarak iki ayrı özelliklerine göre seçilmiştir.

Klüp yöneticisine 16 soru, spor yöneticisine 15 soru, eğitmene 16 soru ve klüp müşterilerine 20'şer soru sorulmuştur. Görüşmeler yaklaşık 30-40 dakika sürmüştür. Toplam 5 kişi ile yaklaşık 3 saat süren görüşmeler yapılmıştır.

Klüp yöneticisi ile yapılan görüşme spor klübünün kafesinde, spor müdürü ile yapılan görüşme fitness alanında bulunan kendi ofisinde, eğitmen ile yapılan görüşme fitness

alanındaki kafede, klüp müşterilerinden biri ile yapılan görüşme yine klüp kafesinde, diğeri ile yapılan görüşme telefonda yapılmıştır.

3.4.3 Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler öncelikle motivasyonun modern teorilerinden, görevin karakteristik özellikleri teorisine göre incelenmiştir. Bu incelemede personelin (eğitmenin) iş ortamındaki motivasyonu belirlenerek, bu motivasyonun derecesi ile verdiği hizmet kalitesinin etkisi incelenmiştir.

Daha sonra veriler, Brady & Cronin (2001), RSQS metodolojisinin ilk üç maddesine göre klüp genelindeki hizmet kalitesi standartlarını belirlemek üzere incelenmiştir.

En son olarak veriler Chang &Chelladurai,2003, tarafından geliştirilmiş, SQFS modeline göre analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1 Klüp Yöneticisinin Bakışı

Yönetici ile yapılan görüşmede, 38 yaşında bir erkek olarak klüpteki yöneticilik deneyiminin 3 sene, toplam sektördeki yöneticilik deneyiminin 9 sene olduğu bilgilerine ulaşıldı. Kendisi eski sörfçü olduğunu, bunun kendisine pozitif faydalar sağladığını ancak klüp yöneticiliği pozisyonu için olmazsa olmaz bir şart olmadığını aktardı.

Türkiye’de fitness sektörünü değerlendirdiğinde, yurt dışı ile kıyaslandığında çok gerilerde olduğumuzu, devlet bünyesinde belli bir "Fitness Klübü" standardının olmadığını, Galatasaray, Fenerbahçe gibi kapsamlı spor tesisi standartları içerisinde değerlendirildiğini ancak eğitmen ve ekipman kalitesinin yurt dışı standartlarında olduğunu belirtti. Türkiye genelinde klüp sayılarının artması gerektiğini, bunu yaparken sektörün kontrollü bir şekilde büyümesinin gerekliliğini açıkladı. Üniversitelerde, “Fitness Klübü Kurmak ve İşletmek” konulu eğitimlerin olması gerektiğini dünya piyasasında bu alanda en gerilerde olduğumuzu vurguladı.

Klüpte değiştirmek istediği nokta, personel eğitimlerinin akademik bir sistem ile takip edilip planlanabilmesiydi. Bu yönde çalışmaların sürdüğünü belirtti. Klüpte yaşanan sorunlarla ilgili olarak, üyeler ile ilgili önemli bir şikayet gelmediğini, aksaklıkların anlık , kural ihlallerinden kaynaklanan kişisel çıkışlardan oluştuğunu, sistem ile ilgili bu konuda bir açık olmadığını belirtti.

Diğer klüplerden farkının grup derslerinin dünya standartlarında olduğunu, haftada 157 dersin yapıldığını belirtti. Özel ders veren eğitmen kalitesinin iyi olduğunu ve sunulan hizmet detaylarının (havlu, bornoz, üyelere ilk geldiklerinde yapılan oriyantasyon programı, vb...) rakiplerinden iyi olduğunu ekledi.

Müşteri sadakati için en önemli noktanın kişileri hedeflerine ulaştırabilmek olduğunu bunun yanında üyeliğini devam ettiren üyelere uygun fiyat politikalarının bulunduğunu,

klüpte en çok harcama yapan üyelere özel sürprizlerin olduğunu belirtti. Yeni üye kazanmak için, eskiden sinemalarda reklamlarının olduğu ancak şu anda sadece ağızdan ağıza yayılma sistemini kullandıklarını belirtti.

Klüp hiyerarşisinin aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya güvenle çalıştığını personel-şef-departman yöneticisi-klüp yöneticisi- genel müdür sıralaması ile ilerlediğini aktardı.

Personel- müşteri ilişkilerini kuvvetlendirmek için personele, işe giriş aşamasında, şirket kültürü ve müşteri ilişkileri eğitimlerinin verildiğini ve daha sonra, her 2 senede bir olarak uygulandığını ekledi.

Personelin motivasyonu konusunda, en başta içsel motivasyonu yüksek kişiler ile çalışmak istediğini kişilerin ilk başta işini sevmesinin gerektiğini belirtti. Bunun dışında terfi sistemini en iyi şekilde uygulamaya çalıştıklarını, çeşitli ödüllü yarışmalar (masa tenisi, fitness), eğitimler ve partiler düzenlediklerini belirtti.

Klübü geliştirmek adına, maliyeti fazla, kullanımı daha az olan havuz, sauna gibi alanları kaldırarak sportif alana yer açmak gerektiğini vurguladı.

4.2 Klüp Spor Yöneticisinin Bakışı

Spor yöneticisi ile yapılan görüşmede, kendisinin 32 yaşında bir erkek olup klüpteki yöneticilik süresinin 3 sene, sektördeki yöneticilik süresinin 4 sene, sektördeki toplam deneyiminin 12 sene, spor geçmişinin futbol ve atletizm olduğu bilgilerine ulaşıldı.

Spor geçmişinin, spor yöneticisi olmasında kesinlikle çok önemli olduğunu vurguladı. Klüpte çalışan eğitmen sayısının toplam 38 olduğunu belirtti.

Klübü rakiplerinden ayıran özellikler arasında kurumsallık, yeniliğe ve büyümeye açık olma değerleri olarak aktardı.

Daha iyi bir hizmet verebilmek adına klüpte değiştirmek istedikleri içerisinde teras alanını kullanarak açık hava antrenmanları yapabilmek, tartan pist oluşturmak, dairesel antrenmanlar eklemek, cycling studiosunu büyütmek, fonksiyonel antrenman alanı yaratmak olduğunu, bu konuların gelecek projeler içerisinde yer aldığını belirtti.

Eğitmen- müşteri ilişkilerinin geliştirilerek daha iyi olabileceğini belirterek, insan kaynakları tarafından zaman zaman çeşitli eğitimlerin verildiğini, özellikle yöneticiler için danışman bir firma kullanılarak eğitimler alındığını aktardı.

Toplantıların haftada bir gün bir saatten oluştuğunu, gündem maddelerinin o haftaki üye geri bildirimleri, eğitmenlerden gelen öneriler, bir önceki haftada konuşulanların kontrolü kapsamında oluştuğunu ekledi.

Personel motivasyonu için, para ile motivasyon sağlamanın önceki yıllarda kaldığını, eğitmenler için en önemli noktanın yurt dışı eğitimlerine gidebilmek olduğunu belirtti. Bunun dışında 6 ayda bir düzenlenen sosyal etkinliklerin bulunduğunu ekledi.

Teknik ekipmanların çok iyi olduğunu, yeni ekipman siparişleri için yöneticilerin araştırmaları ve yurt dışı fuar izlenimleri ön planda tutularak, spor departmanının da öneri ve katkıları değerlendirilerek siparişlerin verildiğini belirtti.

4.3 Klüp Eğitmeninin Bakışı

Eğitmen ile yapılan görüşmede, eğitmenin 30 yaşında bir erkek olduğu, 6 senedir bu klüpte çalışmış olup, sektördeki toplam deneyiminin 10 sene olduğu bilgilerine ulaşılmıştır.

Eğitmen, çok uzun saatler çalıştığını, bu işin sevilmeden yapılamayacağını, hem fiziksel hem psikolojik olarak çok yorucu bir iş olduğunu ancak keyif ile yapılan tüm işlerde olduğu gibi bu işin de zevk olarak yapıldığında iş gibi görülmediğini aktardı.

Eğitmen, hayatının büyük bir bölümünü, klüpte üyelere hizmet vermek, yemek yemek, dinlenmek ve üyeler ile sosyalleşmek ile geçirmek durumunda olduğunu, kendisine yeterince vakit ayıramadığını belirtti. Bu durumun sebebinin aylık ücret ve primlerin düşük olmasına bağlı olduğunu belirtti. ye memnuniyetinin önemli bir bölümünü oluşturan personel için daha yüksek primler belirlenmesi gerektiğini aktardı. Bu yoğun tempo içerisinde düzenli bir sağlık kontrolü planlaması olmadığını, sadece sosyal sigortasının olduğunu belirtti.

Bugüne kadar alınmış olan bilimsel eğitimlerin beklenti düzeyinin altında olduğunu söyledi. Eğitmen – müşteri ilişkilerini geliştirmek adına klübe ilk girdiği yıllarda iyi bir eğitim aldığını ancak daha sonra bu eğitimlerin tekrarlanmadığını belirtti. Yönetim ile ilgili olarak, mevcut yöneticisinin, göreve yeni başladığını ve bir önceki yönetici ile yaşadığı iletişim sorunlarını kendisi ile yaşamadığını, yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve bilimsel bilgisinin göreve uygun olduğunu belirtti.

Terfi sistemi konusunda yenileme çalışmaları sonunda bu sene itibari ile sistemin tam olarak uygulandığını ve bundan dolayı memnuniyet duyduğunu belirtti.

Üyeler ile yaşadığı sorunlar arasında yer alan müzik sesinin yüksekliği ve programların takibinin atlanması gibi sorunları iletişim becerileri ile kolayca atlatılabildiğini, olaylar

büyümeden müdahale edebildiğini ve sektördeki tecrübesi sayesinde üyelerin klüpten memnun ayrılmasını sağlayabildiğini belirtti. Üyelerinin hemen hemen hepsine ismi ile hitap edebildiğini aktardı.

Motivasyonunun artması için, bilimsel ve sosyal içerikli eğitimlerin yıllık planlamasının yapılması gerektiğini, fiziksel olarak çalıştıkları için yıllık sağlık kontrollerinin yapılması ve özel sağlık sigortası ya da bir tıp merkezi ile anlaşmalı bir şekilde çalışılarak, istenmeyen sağlık sorunları içeren durumlarda en iyi tedavinin yapılmasını istediklerini vurguladı.

Öneri olarak, tecrübesiz yeni eğitimler için, kendisinin başarılı olduğu bir alan olan "Personal Training Satış Stratejileri", konusunu, bir eğitim programı haline getirerek sunmak istediğini bu konuda klübün desteğine ihtiyacı olduğunu belirtti.

4.4 Klüp Müşterisinin Bakışı

Müşteriler ile yapılan görüşmede, müşterilerden birinin, 34 yaşında reklam sektöründe çalışan, klübü, akşam yoğunluğu dolayısıyla, öğlen saatlerinde, iş arasında kullanmayı tercih eden bir erkek, diğerinin 40 yaşında, bankacılık sektöründe yönetici olarak çalışan ve klübü daha çok akşam saatlerinde kullanan bir bayan olduğu bilgilerine ulaşıldı.

Kişilerin bu klübü tercih etme sebepleri arasında evlerine ve işlerine yakın oluşu ilk sırada yer almaktadır.

Klube devamlılıklarını sağlayan etmenler arasında, ekipmanların ve son antrenman tekniklerinin takip edilmesi önemli bir etken olduğu belirlendi. Eğitimcilerin ilgisizliği ve program takibindeki problemler şikayetler arasında yer almıştır. Ancak eğitimcilerin fiziksel görünüşlerine gösterdikleri özeni takdir etmişlerdir.

Ders programında sabah- öğlen saatlerinde bir boşluk olduğunun altını çizerek ders içerik ve seviyelerini beğendiklerini belirtmişlerdir. Akşam 18.00 itibari ile klübün kapasitesinden fazla kalabalık olduğunu belirtmişler, bu durumun iyileştirilmesini talep etmişlerdir.

Soyunma odalarının, hijyenik açıdan ve genişliği konusunda yeterli olduğu belirtilmiştir. Tesisin fiziksel özelliklerinden ulaşım, klüp genelinde çalan müzik türü, ışık ve havalandırma tam not alırken, grup derslerinde çalınan müziğin sesinin yüksekliği, hava şartlarına bağlı olarak alt yapı eksikliğinden kaynaklanan su akıntıları ve merdiven aralarında biriken tozlar hijyen konularında soru işaretleri bırakmaktadır.

Üyelerden daha yaşlı olanı, kendisine isim ile hitap edilmesinin kendisini özel hissettirdiğini belirtirken, daha genç olan üye, böyle bir ilginin kendisine gösterilmediğini belirtmiş, daha önce üye olduğu klüpte bu duruma daha çok önem

verildiği gözlemini paylaşmış ancak bunun klübe gelme motivasyonuna etkisi olmadığını belirtmiştir.

Yine üyelerden yaşı daha büyük olan outdoor aktivitelerin yüksek seviyede ve ücretli olmasını beğenmediğini belirtirken, diğeri için bu programların klübün, rakiplerinden farkını ortaya koyduğunu ve profesyonel olarak yapılan olumlu bir çalışma olarak değerlendirmiştir.

Üyelerden ikisi de, klüp içinde bir outdoor alanı yaratılmasını ve hava şartları müsaade ettiğinde antrenmanlarını açık havada yapmak istediklerini belirtmişlerdir.

Üyeler, klüpte sosyal bir ortam oluşturmak için etkinliklerin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bunun çok fazla gerekli olup olmadığı konusunda tam bir cevap alınmamıştır.

Üyelerin yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimleri çevreleri ile paylaştıklarını, aldıkları hizmet kalitesinden memnun kaldıkları takdirde klübe aidiyet duygularının arttığını, iş ya da ev çevreleri değişmediği sürece üyeliklerini devam ettireceklerini belirttiler.

Fiyatlar konusunda, şu anki hizmet kalitesi için fiyatların uygun olduğunu ancak bir artış olduğu takdirde diğer klüplere giderek araştırma yapmak isteyeceklerini belirttiler.

5. TARTISMA VE ÖNERİLER

5.1 Hizmet Kalitesinde Motivasyon Faktörleri

Personelin motivasyonunun yüksek olması ve istekli bir şekilde çalışması, müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür.

Araştırmada görülmüştür ki, klüp genelinde, üyelerin ikisi de personelin ilgisizliği, programlarının düzenli takip edilmemesinden şikayet ederken, üyelerden biri, kendisini yeterince özel hissetmediğini belirtmiştir. Bu şikayetlerin ikisi de personel ile doğrudan ilgili konular olduğu için personelin tüm kapasitesini kullanarak, motive çalışmadığı ortaya konmuştur.

Çalışanların motivasyon kalitesini değerlendirmek için, eğitmen ile yapılan görüşme değerlendirilerek, motivasyonun modern teorilerinden “Görevin Karakteristik Özellikleri” teorisine göre incelendiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.5: Motivasyon Modern Teorileri: Görev Karakteristiği Modeli

FAKTÖRLER	AÇIKLAMA	KLÜP EĞİTMENLERİNİN DURUMU	Puan
1.Aktivite Çeşitliliği	Değişik yetenekleri hayata geçirebilmek için görevlerin çeşitliliği	<ul style="list-style-type: none">• Ders vermek• Üye ile güçlü iletişim kurabilmek• Fitness alanının eğitimsiz kalmamasını sağlamak• Fitness alanını geliştirmek için yeni fikirler geliştirmek	9/10
2.Sorumluluğun Belirliliği	Tam ve belirlenmiş görev tanımı	<ul style="list-style-type: none">• Üyelerin program takibi, sonuçların incelenmesi ve geliştirilmesi• Fitness alanının düzeni• Saatinde görevinin başında olmak	9/10
3.Sorumluluğun Önemi	Yapılan işin diğer insanların hayatında bir değişiklik yaratması	Üyelere uygun programlar oluşturmak ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak	10/10
4.Özerklik	Planlama ve iş belirleme konusunda özgürlük	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri programları takibi,• Özel koçluk hizmeti• Göreve saatinde gelmek	7/10
5.Geri Bildirim	Tamamlanan görevler ile ilgili nitel ve nicel geri dönüş yapılması	Yapıcı, iş birlikçi geri bildirimler yapılmakta, her hafta toplantılarda paylaşılmaktadır.	9/10

Kaynak: Monnier,V.,(2008), *International University Network by CIES Education: Management, Research Education Consulting*

$$\begin{aligned} \text{Motivasyon Denklemi} &= ((1.\text{madde}+2.\text{madde}+3.\text{madde})/3)*4.\text{madde}*5.\text{madde} \\ &= ((9+9+10)/3)*7*9 \\ &=588 \end{aligned}$$

Tablodaki değerleri incelediğimizde ve formülü uyguladığımızda, çalışanların motivasyonlarının %58 değerinde olduğunu görüyoruz. Hizmet sektörü için düşük bir değerdir. İyi bir hizmet kalitesi için bu değerin %70'in üzerinde olması gerekmektedir.

Personelin daha istekli çalışması için ilk üç madde içerik olarak yeterli görünmekte ancak bu denklemin en önemli maddeleri olan özerklik ve geri bildirim konularından, özerklik maddesinin puanının düşük olduğunu ve bu konu üzerinde yeni bir sistem uygulanması gerektiğini görüyoruz.

Bu maddeleri incelediğimizde, aktivite çeşitliğinin iyi olduğunu, her eğitmenin fitness alanındaki becerilerini göstereceği grup dersleri oluşturabileceğini, üyelerle iletişimini geliştirebileceğini, fitness alanı için değişik projeler önerebileceğini ve fitness alanının sorumluluğunu alarak liderlik becerilerini ortaya koyabileceğini görüyoruz.

Eğitmenlerin görev sorumlulukları arasında belirlenen çalışma saatlerinde görevlerinin başında olmak, üyelere uygun programlar hazırlayıp takip etmek, fitness alanının düzenini sağlamak gibi temel görevlerinin doğru ve net bir şekilde belirlenmiş olduğunu görüyoruz.

Eğitmenler, kişilerin hayatlarına dokunabilmeyi başarırlarsa, önemli değişim yaratabilecek kişilerdir. Bu durum, i motivasyonlarını arttıran bir unsur olarak önemini korumaktadır. Eğitmenlerin bu durumun bilincinde olduğu gözlemlenmiştir.

Tabloda en düşük değer olarak karşımıza çıkan özerklik konusu yönetim tarafından geliştirilmelidir. Eğitmen sadece fitness alanı ile sınırlı kalmamalı, kendi isteği doğrultusunda, klübü tam anlamı ile sahiplenebileceği ve iletişim becerilerini gösterebileceği ek görev ve sorumluluklar da alabileceği bir sistem içerisinde olmalıdır. İlgilendiği konularda çeşitli eğitimlere katılarak kendini geliştirmesinde yönetimin

katkıları olmalıdır. Yönetim, personelin kişisel gelişimi destekleyecek çalışmalarını gündeme koyarak çalışanlarına kendilerine hedef belirleyebilmeleri konusunda yön vermelidir. Öğretmenler, kendilerine özel bloglar oluşturabilir, hem kendi bilgilerini güncelleyici, hem de insanları bilgilendirici paylaşımlar yaparak daha çok kişiye ulaşabilir ve profesyonel çalışma kalitelerini arttırabilirler. Bu şekilde çalışanlar daha serbest çalışarak yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri alanlar bulabileceklerdir.

Son madde olan geri bildirim maddesinin, düzgün şekilde işlediğini ,toplantılarda bu konulara önem verildiğini görmekteyiz.

5.2 Hizmet Kalitesinin Brandy ve Cronin (2001), RSQS Metodolojisine Göre İncelenmesi

Araştırmanın sonucunu Brady ve Cronin (2001), RSQS metodolojisine göre incelediğimizde;

Personel- müşteri etkileşim kalitesi için eğitmenlerin daha ilgili olmaları ve müşterilerin programlarını takip edebilmeleri için zaman yönetimi eğitimi ve program takip edebilmeye yönelik yeni bir işletim sistemi kurmak konusunda araştırmalar yapıp, uygulanmalıdır. Müşteriyi özel hissettirme konusunda yeni söylemler geliştirilmesi gerektiği gözlemlenmiştir. Müşterinin sorunlarına yardımcı olabilme konusunda bir sorun yaşanmadığını grup derslerindeki müzik sesinin yüksekliği ile ilgili sorunun eğitmenin iletişim becerileri ile çözüldüğünü, eğitmenin yine sistem içerisinde bu sorunu üst birimlere aktardığı belirtilmiştir.

Yönetici, eğitmen ve müşterilerin ortak paydada birleştiği en önemli nokta personelin, özellikle deneyimli personelin bilgi ve deneyimi ile güven verebilmesi konusudur.

Bu durumu daha da geliştirebilmek için, üye- eğitmen ilişkilerinde daha deneyimsiz olan eğitmenlere de deneyimli eğitmenler tarafından. yeni eğitimler verilebilir.

Fiziksel çevre uygunluğu kalitesi için klüp genelinde personelin dış görünüşünün ve ekipmanların iyi durumda olduğunu ancak hem yönetici hem de müşteriler tarafından belirtilen bir sorun olarak karşımıza çıkan hava şartlarına bağlı olarak havalandırmadan akan suyun ve merdiven boşluklarındaki tozların hijyen için teknik bakım üzerinde yeniden planlama yapılması gerektiğini göstermiştir. Kişileri sağlıklı yaşama teşvik eden bir klüpte, hijyen faktörünün çok önemli olduğu göz önüne alınarak, bu konu ile ilgili teknik ekip ve temizlik personeli ile aynı anda görüşmeler yapılmalı ve uygulanmalıdır.

Tesis alanının genelde düzenli olduğu ancak akşam iş çıkışı kalabalığı ile alanda tam bir kaos yaşandığı belirtilmiştir. Bu durum için, yoğun saatlerde, fitness alanında daha çok

eđitmen bulunmalı ve gerekli durumlarda kiřileri kullandıkları aletleri yerlerine koymaları konusunda uyarmalı ve ortam dūzeni için gerekli mūdahaleleri gerçekleřtirmelidirler.

Sonuç kalitesini, fitness klūbūne devam etme motivasyonu ile birleřtirerek incelediđimizde, ūyelerden genç olanının hedeflerine ulařtıđı için çok motive olduđu, daha yařlı olanın ise ilgisizlik Őikayetine ek olarak olumlu sonuçlar almasına rađmen spor hedeflerine çok uzak olduđu için klūbe kendini zorlayarak geldiđi saptanmıřtır. Bu noktada, belirlenen hedeflere ulařmada ilgi ve takip maddelerinin önemi tekrar vurgulanmaktadır.

5.3. Hizmet Kalitesinin Chang ve Chelladurai (2003), SQFS Metodolojisine Göre İncelenmesi

Chang ve Chelladurai (2003), tarafından geliştirilmiş model ile Fitness Klübünü değerlendirdiğimizde;

Hizmet iklimi maddesine göre, klüp genelinde ast- üst ilişkilerinin problemsiz ilerlediğini görüyoruz. Bu durum şirket içi iletişimin güçlü olduğunun da bir kanıtı niteliğindedir. Hizmet iklimini güçlendirmek için personelin motivasyonu ile ilgili inceleme yukarıda belirtilmiştir.(bkz. Tablo.5)

Klüp yöneticisinin de belirttiği gibi personelin öncelikle iç motivasyonu kuvvetli bireyler olmalarının önemli olup şirketin bu durumu güçlendirmek için şirket içerisindeki hiyerarşik düzenin doğru kurulmuş olması, geri bildirim sisteminin iyi çalışması ile şirket içi iletişimin kuvvetli olması konularına önem verilmektedir. Geliştirilmesi gereken maddelere işe alımlar sırasında personel kalitesine önem verilmesi, daha yüksek ücret daha az rutin iş, daha fazla yaratıcılık kullanılabilmesi konularıdır.

Hizmet yönetimi güvencesi maddesine göre, müşteriden gelen şikayetlerin üst birimlere bildirilmesi konusu ile ilgili kurumsal kurallara uyulmaktadır. Yeni trendleri takip etmek ve gerekli ihtiyaçların siparişine karar vermek ve uygulamak ile ilgili bir sorun olmamıştır.

Klüpteki programlar incelendiğinde, grup derslerinin içerik ve seviye olarak doğru belirlenmiştir. Dersler, kuvvet, kardiovasküler dayanıklılık, pilates, kinesis, esneklik, dövüş sanatları, aqua gym, spinning, dans ve çocuk programları olarak başlıklandırılmıştır. Ancak grup derslerinin saatlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve sabah ile öğlen saatleri arasında daha çok ders eklenmesi gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca isteyen üyeler ekstra ücret ödeyerek kişisel dersler (personal training) ya da fitness seviyeleri uygunsa atletik kişisel dersler (athletic personal training) alabilmektedir.

Kişisel etkileşim maddesine göre, personel-müşteri ilişkisi konusunda eğitimler planlı ve sürekli olarak devam etmelidir. Fitness sektörünün çok hızlı gelişmekte olduğunu göz önünde bulundurarak bu konuyu öncelikler arasına alarak klübün yeni stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Görev etkileşimi maddesine göre, yöneticiler bizzat sahada gözlem yapmakta, raporlamalar uygun bir şekilde üst yönetime iletilmektedir. Ast- üst ilişkileri anlamında sıcak ve doğal görünen bir görev dağılımı olması itibari ile görev etkileşimi başarı ile uygulanıyor diyebiliriz. R. Likert'in geliştirdiği sistemler teorisine göre, klüp yöneticisi, sistem 3, katılımcı görüşlü yönetici sınıfında yer alan, astların fikirlerini alan, ve kendilerini serbest hissetmelerini sağlayan fitness sektörü için ideal bir kişidir.

Diğer müşteriler maddesine göre, akşam saatlerinin kalabalığında, sosyal çevrenin ve müşteri ilişkilerinin negatif olabildiği, en çok şikayetin bu saatlerde geldiği belirlenmiştir. Grup derslerinde kişilerin birbirleri ile pozitif davranışlar geliştirdiği ve bu durumun spor aktivitesine katılım motivasyonlarını etkilediği belirlenmiştir.

Hizmet başarısızlığı ve hizmet kurtarma maddeleri birlikte incelendiğinde, klüp genelindeki şikayetler, müzik ve hijyenden kaynaklı kolay kurtarılabilecek sorunlardan oluşmaktadır. Şikayetler, doğru iletişim teknikleri ile kontrol altına alınarak, üst birimlere bildirilmekte, durum bilgisi müşteriye iletilmektedir.

Algılanan hizmet kalitesi maddesi incelendiğinde, üyelerin klüpten memnun ayrıldığı saptanmış, bu maddenin genel hatları ile yeterli olduğu belirlenmiştir. Geliştirilmesi gereken noktalar önceki maddelerde belirtilmiştir.

6. SONUÇ

Bu inceleme fitness sektöründe, hizmet kalitesini arttırmak için dikkate alınması gereken maddeleri öne çıkarmak için yapılmıştır.

Hizmet kalitesinde çalışma koşul ve imkanlarının, herkesi memnun edecek kadar iyi olup yeniliğe açık olması önem teşkil etmektedir.

Hizmetin sağlık koşullarına uygun olarak yapılması da hizmet kalitesinin bir göstergesidir. Fitness alanının fiziki ve fonksiyonel yeterliliği, tesisin temizliği, dekorasyon ve renklerin uyumluluğu müşteriye rahatsız etmeyecek şekilde düzenlenmesi de hizmet kalitesini yükseltecektir.

Müşteri memnuniyetinde önemli koşullardan birisi de eğitmen- müşteri ilişkisidir. Müşterileri özel hissettirmek adına isimleri, doğum günleri gibi kişisel bilgilerin kullanılması memnuniyet için önem teşkil etmektedir. Eğitmenlerin çok iyi düzeyde yetişmiş olmaları işlerini severek yapmaları, müşteriye karşı ilgilerinin üst seviyede olması hizmet kalitesini arttıracaktır.

Spor yöneticilerinin de eğitmen- müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde aktif olmalarının hem hizmet kalitesini hem de müşteri memnuniyetini ön plana çıkaracaktır. Klüp yöneticilerinin personel eğitimlerini düzenlemesi, gerektiğinde üniversitelerin spor bölümlerinden yardım alınarak akademik bir sisteme oturtulması, tesisin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Müşterilerden gelen şikayetlerin anında değerlendirilerek uygun bir çözüm yoluyla şikayetlerin giderilmesi, gelecek yeni müşterilerin de memnuniyetini sağlayacaktır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşterinin tesise girişinden spor alanındaki faaliyetleri ve tesisten ayrıldığı zamana kadar her şeyin mükemmel olması gerekmektedir.

Soyunma odalarının ve tesisin hijyenik şartlara uyumu müşteri memnuniyetinin bir başka koşuludur.

Tesisin fiziksel özellikleri, spor alanı ve soyunma odalarının genişliği havalandırmanın iyi ve yeterli olması müşterinin bir sıkıntı yaşamadan spor yapma isteklerini arttıracaktır. Bunun dışında özellikle tesiste bahçe veya teras gibi açık hava alanlarının bulunması ve burada müşterinin spor yapma imkanlarının sağlanması klübü tercih etme motivasyonunu etkileyecektir..

Üyelik aidatlarının verilen hizmet ile orantılı olması, bunun dışında yapılacak artışların, eski üyelere ayrıcalık tanınması müşteri sadakatini etkileyecektir.

Hizmet kalitesinin artırılması için hedeflerin ve eksiklerin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen eksikler için öncelik sırasına göre çözüm arayışı sürdürülürken, hedefler belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, yükselen ve zaman limitli olmalıdır (Roger 2010).

Bu araştırmaya göre, klüpte hizmet kalitesini geliştirmek için yapılması gerekenler öncelik sırasına göre, klüp genelinde, sağlığı tehdit edebilecek hijyen konusunu, teknik servis ile değerlendirerek çözüm üretmek, personel motivasyonunu ve buna bağlı olarak performansını arttırmak için bilimsel içerikli eğitimler ve müşteri ilişkileri ile ilgili eğitimler planlamak olarak öne çıkmıştır. Yine personelin daha verimli çalışabilmesi için kişisel gelişimine özen göstermesi konusuna önem verilerek, çalışma ortamında özerklik maddesi geliştirilmeli ve kendini daha serbest hissetmesi sağlanmalıdır.

Fitness sektörünün hizmet kalitesinin gelişmesi, müşteri memnuniyet ve sadakatinin artırılması için gelecek araştırmalar, daha çok klüp ile yapıp, bu çalışmada öne çıkan nitel özellikler, sayısal veriler ile ilişkilendirilip karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bandura, A., (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A., (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, NY: W.H. Freeman
- Bergman,B.,Klefsjö, B., (1994), *Quality*, McGraw-Hill, Sweeden
- Brehm, B.A., (2004), *Successful Fitness Motivation Strategies*, Champaign, III: Human Kinetics.
- Brehm, B.A., (2010), *ACE Personal Trainer Manuel: Communication and Teaching Techniques*, chap. 3, pp.39-59, ACE, 4th Edition, San Diego.
- Chelladurai, P. (1999), *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Human Kinetics, Champaign, II.
- Daves, W.F. ve Holland, C.L., (1981), *Interpersonal style: Reliability and validity, Research and development of the interpersonal style profile*, In: Dodd, J. & Corbett, J., *Managing Relationships for Productivity*, Atlanta, Ga: International Learning, Inc.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.Baker & Crompton, 2000;
- Dever,A., (2010), *Spor Sosyolojisi: Tarihsel ve güncel boyutlarıyla spor ve toplum*, Başlık Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Dishman, R.H. ve Buckworth, J., (1997), *Adherence to Physical Activity*, In Morgan, W.P. (Ed) *Physical Activity & Mental Health*, pp. 63-80, Washington, D.C.: Taylor & Francis

- Dishman, R.H.(Ed), (1988), Exercise Adherence: its impact on public health, Champaign, III: Human Kinetics.
- Ekenci G, İmamoğlu AF, (2002), Spor İşletmeciliği, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara
- Fidan, N., (1996). Okulda Öğrenme ve Öğretme, Ankara: Alkım Yayın Evi.
- Fişek, K, (2003), Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi Dünyada ve Türkiye’de, YGS Yayınevi, İstanbul.
- Fişek, K., (1985), Yüz Soruda Türkiye Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul
- Gerson, R., (1999), Members for life: Proven service and retention strategies for health-fitness and sport clubs, Champaign, IL: Human Kinetic
- Gronroos, C., (1983), Strategic Management and Marketing in The Service Sector, Chartwell-Bratt Ltd., London.
- Hackman J.R. ve Suttle, J.L.,(1977) Şirkette Hayatı Geliştirme, Foresman, Glenview.
- Kepoğlu, A., Serarslan, M.Z., (2005), Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi: Serkep spor işletmesi modeli, Morpa Kültür Yayınları, Ankara
- Kılıçoğlu, S., Araz, N., Devrim H.,(1985), Meydan Larousse Yayınları, 11,523-525, Meydan Yayınevi, İstanbul
- Koçel, T., (1989), İşletme Yöneticiliği, İstanbul
- Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta, İstanbul
- Kotler, P. and Armstrong, G., (2003), Marketing, International Edition, Prentice Hall.
- Lovelock, C. (2000). Services Marketing: People, Technology, Strategy. 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Maslow A.: Motivation and Personality, 2nd edition, Harper & Row, 1970, New York

- McPherson' B.D., Curtis J.E., Loy J.W., (1989), The social significance of sport, Champaign, Human Kinetics
- Milne, D. (1999), Environmental determinants of adherence in applied sport psychology, In S. Bull (Ed), Adherence Issues in Sport and Exercise, pp. 197-220, NY: John Wiley & sons Ltd.
- Monnier,V.,(2008), International University Network by CIES Education: Management, Research Education Consulting
- Öztürk, F., (1998), Toplumsal boyutları ile spor, Bağırhan Yayinevi, Ankara
- Polley, M., (2007), Sport History, Palgrave Macmillan, 1.Edition, New York
- Robbins, S.P., (2005), Essential Organisational Behaviour, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Rogers, T., (2010), Ace Personal Trainer Manuel: Principles of adherence and motivation, chap. 2, pp. 25-35; Basics of behavior change and health psychology, chap. 4, pp.63-76, ACE, 4th Edition, San Diego.
- Vallerand, R.J., (2001), A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise, In Roberts, G. (Ed), Advances in motivation in sport and exercise, Champaign, III: Human Kinetics.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M.J. ,(2000), Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 2nd edn., USA: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (2003), Service Marketing: Integrating customer focus across the firm, New York: McGraw-Hill.

Sürekli Yayınlar

- Afthinos, Y., Theodorakis, N.D. ve Nassis, P. (2005), Customers' expectations of service in Greek fitness centers'. *Managing Service Quality*, **15** (3), pp. 245-258.
- Akgül, B.M., Sarol, H. ve Gürbüz, B. (2009), Rekreatyonel amaçlı hizmet veren spor işletmelerinin hizmet kalitesinin belirlenmesi, *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, **14** (3), ss. 33-39
- Alexandris, K., & Palialia, E. (1999), Measuring customer satisfaction in fitness centers in Greece: An exploratory study, *Managing Leisure*, **4**,pp. 218-228.
- Alexandris, K., Dimitriadis, D. ve Kasiara, A. (2001), Behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness club in Greece, *European Sport Management Quarterly*, **1** (4), pp. 251-280.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. ve Grouios, G., (2004), An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context, *European Sport Management Quarterly*, **4** (1), pp. 36-52.
- Arcelay, C.N., Sanchez, E., Hernandez, L., Inclan, G., Bacigalupe, M., Letona, J., Gonzales, R.M. ve Martinez-Conde, A.E. (1999), Self assessment of all the health centers of a public health service through the European model of quality management, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **12** (2), pp. 54-8.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J. ve Swan, J.E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality, *Journal of Services Marketing*, **10** (6), pp. 62-81.
- Atasoy. B, Kuter, F.Ö, (2005) Küreselleşme ve Spor, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, **18** (1), ss. 11-22

- Bingöl, A., Doğan, A.A., (2010), Spor merkezlerine devam eden bireylerin spordan ve spor merkezlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, **12** (3), ss. 199-203.
- Blomer, J., Ko de Ruyter ve Wetzels, M. (1999), Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective, European Journal of Marketing, **33** (11/12), pp. 1082-1106.
- Caruana, A. (2002), The effect of service quality and the mediating role of customer satisfaction, European Journal of Marketing, **36** (7), pp. 1-14.
- Centers of Disease Control and Prevention, (2005), Trends in leisure-time physical inactivity by age, sex and race/ethnicity: United States, 1994- 2004, Morbidity and Mortality Weekly Report, **54** (39), pp. 991-994.
- Chelladurai, P. ve Chang, K., (2003), “System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality”, The Service Industries Journal, **23** (5), pp. 65-83
- Chelladurai, P.;Scott, F.L. ve Haywood- Farmer, J. (1987), “Dimensions of fitness services development of a model”, Journal of Sport Management **1**, pp. 159-72
- Cronin, J ve Brady, M., (2001), Some new thought on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach, Journal of Marketing, **65** (July), pp. 34-49.
- Cronin, J.ve Taylor, S. (1992), Measuring service quality, A re-examination and extension, Journal of Marketing, **56** (July), pp. 55-58
- Deci E.L. ve Ryan R.M., (1991) A motivational approach to self: Integration in personality. Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation. R Dienstbier (Ed), Lincoln, University of Nebraska Press, **38**, pp. 237-288.

- Deci E.L.ve Ryan M.R., 2000, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology **25**, pp. 54–67 (2000)
- Deiner E (1984), Subjective well being, Psychol Bull, **95** pp. 542 -575.
- Dishman, R.K., (1982), Compliance/ adherence in health-related exercise, Health Psychology, **1**, pp. 237-267.
- Duncan, T.E. ve McAulley, E., (1993), Social support and efficacy cognitions in exercise adherence: A latent growth curve analysis, Journal of Behavioural Medicine, **16**, pp. 199-218.
- Ekren, N., Çağlar, A.B., (2003), “Spor Ekonomisi Teorik Bir Çerçeve”, Active Dergisi, (Eylül-Ekim).
- Foreman, S.K., Money A.H., (1995), Internal Marketing: Concept, measurement and application, Journal of Marketing Management, **11**, pp. 755-768
- Harter, S.,(1981), A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: motivational and informational components. Dev Psychol, **17**, pp. 300-312.
- Harvey, J. (1998), Service quality: A tutorial, Journal of Operations Management, **16** (5), pp. 583-597.
- Hofsletter, D.R., et al. (1991), Illness, injury and correlates of aerobic exercise and walking: A community study, Research Quarterly for Exercise and Sport, **62**, pp. 1-9.
- Howat, G., Murray, D. ve Crilley, G. (1999), The relationship between service problems and perceptions of service quality, satisfaction and behavioural intentions of Australian public sports and leisure center customers, Journal of Park and Recreation Administration, **17** (2), pp. 42-64.

- Howat, G., Crilley, G., Absher, J. ve Milne, L. (1996), Measuring customer service quality in sport and leisure centers, *Managing Leisure*, **1** (2), pp. 77-89.
- Jahangir A. ve Alamgir, H., (2012), Motivation behind attending fitness clubs in Bangladesh: A survey study on clubs' members in Sylhet, *European Journal of Business and Management*, **4** (2), pp. 120-137.
- Jensen, J.B. ve Markland, R.E. (1996). Improving the application of quality conformance tools in service firms. *Journal of Services Marketing*, **10** (1), pp. 35-55.
- Kay E., Denis H., (1999) "Quality management in Irish health care", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **12** Iss: 6, pp. 232 – 244 Pritchard, Howard & Havitz, 1992).
- Lagrosen, S. (2000); Born with quality, TQM in a maternity clinic", *The International Journal of Public Sector Management*, **13** (5), pp. 467-75
- Lagrosen, S. ve Lagrosen, Y., (2007), Exploring service quality in health and fitness industry, *Managing Service Quality*, **17** (1), pp. 41-53.
- Lentell, R., (2000), Untangling the tangible: "Physical evidence" and customer satisfaction in local authority leisure center, *Managing Leisure*, **5** (1), pp. 1-16
- Lepper M., (1988) Motivational considerations in the study of instruction. *Cogn Instr*, **5** pp. 289-309.
- Lumsden, L.S. (1994). Student Motivation to Learn. *Eric Digest*, **92**.
- Macera, C.A. et al. (1989), Predicting lower extremity injuries among habitual runners, *Archives of Internal Medicine*, **149**, pp. 2565-2568.
- Morgan, C.F. et al. (2003), Personal social and environmental correlates of physical activity in a bi-ethnic sample of adolescents, *Pediatric Exercise Science*, **15**, pp. 288-301.

- Papadimitriou, D.A. ve Karteroliotis, K. (2000), "The service quality expectations in private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure", *Sport Marketing Quarterly*, **9** (3), pp. 157-64
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, **49** (4), pp. 41-50.
- Park, S. ve Kim, Y. (2000), Conceptualizing and measuring the attitudinal loyalty constructs in recreational sport contexts, *Journal of Sport Management*, **1** (3), pp. 197-207.
- Rosenberg, L.J., and Czepiel, J.A., 1983, A Marketing Approach for Customer Retention, *The Journal of Consumer Marketing* **1** (2), pp. 45-51.
- Sallis, J.F. ve diğ. (1986), Predictors of adoption and maintenance of physical activity in a community sample, *Preventive Medicine*, **15**, pp. 331-341.
- Schneider, B., Bowen, D.E., (1993), The service organisation: Human resources management is crucial, *Organisational Dynamics*, **21**, pp. 39-52.
- Sheldon K.M., Bettencourt B.A., (2002) Psychological need-satisfaction and subjective well-being within social groups, *Br J Soc Psychol*, **41** pp. 25-38.
- Shoemaker, S., ve Lewis, R.C. (1999), Customer Loyalty:"the future of hospitality marketing", *International Journal of Hospitality Management*, **18** (4), pp. 345-70
- Tawse, E.L. ve Keogh, W. (1998), "Quality in leisure industry: an investigation", *Total Quality Management*, **9** (4/5), pp. 219-23
- Tian-Cole, S., Crompton, J. ve Wilson, V. (2002), An empirical investigation of the relationships between service quality, satisfaction and behavioural intentions among visitors to a wildlife refuge, *Journal of Leisure Research*, **34** (1), pp. 1-34.

- Vallerand, R.J. ve Losier, G.F., (1999), An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport, *Journal of Applied Sport Psychology*, **11**, pp. 142-169.
- Wagar, T.H. ve Rondeau, K.V. (1998), “Total quality commitment and performance in Canadian health care organisations”, *Leadership in Health Service*, **11** (4), pp. i-v
- Williams, C., (1998), Is the SERVQUAL model an appropriate management tool for measuring service delivery quality in the UK leisure industry?, *Managing Leisure*, **3**, pp. 98-110.
- Yalçın, B.,Doğru, Z., Yüктаşır, B., (2004), Spor tüketicisi farklılıkları ve spor pazarlaması bileşenleri, Atatürk Üniversitesi BESYO, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, **.6** (2), ss.35-44
- Yasin, M.M. ve Alavi, J. (1999), “An analytical approach to determining the competitive advantage of TQM in health care”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **12** (1).
- Yıldız, S.M., (2009), Katılıma Dayalı Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi Modelleri, *Ege Akademik Bakış*, **9** (4), pp. 1213-1224
- Yıldız, S.M., Tüfekçi, O., (2010), Fitness Merkezi Müşterilerinin Hizmet Kalitesine Yönelik Beklenti ve Algılarının Değerlendirilmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **13** (24), ss. 1-11.
- Zeithaml, V., Berry, L. ve Parasuraman, A. (1996), The behavioural consequence of service quality, *Journal of Marketing*, **60** (April), pp. 31-46

Diğer Yayınlar

Dilts, R. (1998). Motivation, <http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm>, [online],
(accessed 1998)