

Spor İşletmelerinde Güncel Yaklaşımlar

Editör: Prof. Dr. Serdar CEYHUN



Spor İşletmelerinde Güncel Yaklaşımlar

Editör:

Prof. Dr. Serdar CEYHUN



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🌐 www.ozguryayinlari.com
✉ info@ozguryayinlari.com

Spor İşletmelerinde Güncel Yaklaşımlar

Editör:
Prof. Dr. Serdar CEYHUN

Language: Turkish
Publication Date: 2025
Cover Photo by Prof. Dr. Serdar Ceyhun (Aralık, 2025)
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Ahmet Çevik

ISBN (PDF): 978-625-8562-57-6

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1156>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:
Ceyhun, S. (ed) (2025). *Spor İşletmelerinde Güncel Yaklaşımlar*. Özgür Publications.
DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1156>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Önsöz

Sporun gerçek gücünü anlayan gelişmiş ülkeler bugün ciddi bütçelerle bu sektöre yatırım yapmaktadır. İnsanların spora olan merakı, sağlıklı ve zinde bir şekilde daha uzun yaşama çabaları ciddi bir trend olmaktan ziyade, spor merkezlerinin sportif ürünlere daha çok, çeşitli ve uygun fiyatlarla ulaşabilecekleri mekanlar haline getirmiştir. Spor merkezi müşterilerinin bütçelerine göre faydalanabilecekleri işletme sayısı da değişkenlik göstermektedir. Profesyonel spor hizmeti vermeyi amaçlayan spor merkezlerinde yüksek karlılık ve müşteri memnuniyetini ortaya çıkaran etkenleri teorik anlamda bilmek kadar uygulama alanında da tatbik etmek gerekmektedir. Modern spor işletmeciliğinin ortaya çıkardığı bu gereksinimler, farklı alanlarla ortak uygulamalar, müşteri odaklı yeni yaklaşımlar ve pazardan daha fazla pay alma çabası, değişen dünya düzeni gibi işletmeler için esneklik gerektiren temel konulara odaklanmayı zaruri hale getirmiştir. Spor işletmeleri bu farklı konulara gösterdikleri odaklanmayla kendilerini sürekli geliştirmek ve yenilemek durumundadır.

Spor işletmeleri fayda talep eden müşterilerin bugünkü ihtiyaçları zamanla kaçınılmaz olarak değişecektir. Değişen ihtiyaçlar işletmeler tarafından karşılanamadığında doğal olarak başka bir işletme tercih edilmektedir. Mevcut pazarda birçok sektörde bugün lüks gibi görünen opsiyonların; kısa sürede işletmelerden standart hizmet olarak talep edilmesi de dinamik bir işletmecilik anlayışının artık bir gereklilik olduğunun açık bir örneğidir. Müşteri/üye ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verebilmek işletmelerin sürecin en başından yaptığı hazırlıklarla mümkün olmaktadır. Şüphesizki klinikteki kaynak; modern spor işletmelerinde çeşitlilik gösteren ihtiyaçlar için tam anlamıyla yeterli olmayacaktır ancak hızla değişen spor işletmelerinde yöneticilere vizyoner bir görüş açısıyla katkı sunması beklenmektedir. Bu beklentiyle değerli yazarlarımızın katkılarıyla daha kaliteli bir spor işletmeciliği için okuyucunun takdirlerine sunulan kitabımızın tüm spor dostlarına ulaşmasını dilerim.

Saygılarımla...

Prof. Dr. Serdar CEYHUN

İçindekiler

Bölüm 1

Spor Merkezlerinde Güncel Teknoloji Kullanımı ve İşletme Avantajları	1
<i>Serdar Ceyhan</i>	

Bölüm 2

Sağlık ve Zindelik Kulüplerinde Spor Tüketici Davranışı: Gösterişçi Tüketim Perspektifi	13
<i>İbrahim Gümüşboğa</i>	

Bölüm 3

Fitness Merkezlerinde Sürdürülebilirlik ve Yeşil Uygulamalar	23
<i>Faik Orhun Tapşın, Mustafa Kenan Şeker</i>	

Bölüm 4

Spor Turizmi İşletmeciliği: Kavramsal Çerçeve, Temel Prensipler ve Yönetim Süreçleri	39
<i>Cemal Özman</i>	

Bölüm 5

Spor Tesislerinde Müşteri Katılımını Etkileyen Faktörler	57
<i>Suna Aslıhan Ayhan Çukur</i>	

Bölüm 6

Spor Tesislerinin Önemi Sınıflandırılması ve Spor Tesislerinde Farklı İş Alanları	75
<i>Hakan Sunay</i>	

Spor Merkezlerinde Güncel Teknoloji Kullanımı ve İşletme Avantajları

Serdar Ceyhun¹

Özet

Spor merkezleri son yıllarda insanlar tarafından çeşitli sebeplerle daha fazla talep gören ve cirolarını ciddi anlamda artıran birer işletme özelliği taşımaktadır. Hızlı inovatif hareketlerin dinamik bir süreçte takibini zorunlu kılan bir durumda; hem teknolojik yenilikleri hem de teknolojiye uyumlu tesis ve insan kaynaklarını yönetmek çok basit bir yönetim stratejisi değildir. İşletmelerde çok faktörlü yönetimi zorunluluk haline getiren çağımız modern işletmecilik anlayışı içinde spor teknolojileri yatırımında spor merkezini avantajlı pozisyona getiren stratejileri belirlemek kadar riskleri de hesaplayıp, finansal riskleri de hesap ederek planlama yapılmalı, pazarda yer alan rakip işletmelerin hareketleri yakından takip edilmelidir. Teknolojinin marka üzerinde yaratacağı olumlu etkilerle birlikte spor merkezine uyarlanıp uygulanacak teknolojik yatırımlar özellikle yeni yapılacak merkezlerde konsept-dizayn aşamasından mali imkânlar çerçevesinde mümkünse tümü değilse öncelik sırasına göre sıralanmalıdır.

Spor merkezlerinde giyilebilir teknolojiler, İot tabanlı akıllı uyarlanabilir cihazlar, sanal ve artırılmış gerçeklik (VR/AR) sistemleri, işletmeye özgü web tabanlı uygulamalar kullanılırken; görsel anlamda spor ürünleri kolay ulaşılabirlik ilkesiyle hızlı ve tatmin edici bir şekilde sunulmalıdır. Önümüzdeki süreçlerde hem beklentilerin artması hem de teknolojik entegrasyon konusunda işletmelerin daha proaktif bir pozisyonda ilerlemeleri beklenmektedir.

Spor Merkezlerinde Teknoloji İhtiyacı

Spor merkezleri özellikle covid-19 pandemi süreci sonrasında gözle görülür bir şekilde sayısal artış göstermekle birlikte, niteliksel anlamda hızlı bir yenilenme ve değişim sürecini takip etmek durumunda kalmışlardır. Pandemi sonrası özellikle spor merkezlerinden beklenen hizmetler

1 Dr., E-mail: sceyhun@bartin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-0342-8099

teknolojik gelişmelerle birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Koronavirüs pandemisi sırasında insanlar spor ve sağlık mobil uygulamaları sayesinde kendilerini için hazırlanan farklı seviyelerdeki spor organizasyonlarına da katılabilme şansı bulmuşlardır (Bozdemir, 2021). Teknolojik değişimler ya da adaptasyon sadece mobil uygulamalarla sınırlı kalmayıp, başka değişimleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle değişen müşteri istekleri sektörde birçok yönüyle işletmeleri hem finansal hem de insan kaynakları açısından hızlı bir entegrasyona doğru zorlamaktadır. Klasik spor işletmeciliği anlayışı; birçok faktörü göz önüne alarak kâr ve süreklilik amaçlarından ayrılmadan, sosyal faydayı en üst seviyede tutacak bir hizmet anlayışıyla birlikte yerini modern spor işletmeciliğine bırakmıştır. Müşteri odaklı modern spor işletmeciliğinde; işletmenin müşterinin talep ettiği sportif ürünü kendisine arz etmesi gereken alanlardan biride işletmelerde kullanılan teknolojik enstrümanlardır. Teknolojideki son gelişmeler sporu şekil olarak geliştirmekte ve yenilemektedir (Devecioğlu & Altıngül, 2011). Spor organizasyonlarında dijital araçların ve teknolojilerin kullanımı, sporun hem yönetsel hem de performans odaklı yönlerini köklü bir şekilde değiştirmiş (Öner vd., 2024), bu değişiklikler işletmenin birçok açıdan teknolojiyle birlikte hareket etmesini adeta zorunlu hale getirmiştir. Spor işletmeciliğinde tesis yönetiminin nihai başarıya ulaşması için söz konusu entegrasyon sürecinde aktif rol alması, hazırlanması ve rekabette geride kalma riskini bertaraf edecek tedbirleri alması gerekir. Başarılı bir spor tesisi yönetimi içerisinde, tesislerin günlük operasyonlarının planlanması, idaresi, koordine edilmesi ve değerlendirilmesi süreci önemli parametrelerdir (Eroğlu vd., 2025). Bu değerlendirmelerden elde edilecek verilerle eksik yönler hızlı bir şekilde tamamlanıp ileriye dönük güncel hazırlıklar yapılabilir. Günlük operasyonlarda yapılacak müdahalelerin başarısı işletmenin sürecin en başından ya da çok daha önceleri yaptığı sistemsel hazırlıklarla mümkün olmakta, teknolojik entegrasyonda bu hazırlıkların içinde sadece bir bölümü teşkil etmektedir.

Spor Teknolojileri Yatırımı ve İşletme Avantajı

Teknolojik gelişmeler sayesinde spor, her zamankinden daha kapsayıcı olarak kabul edilmekte (Avcı & Bayraktar, 2023), teknoloji, fitness sektöründe sadece bir araç değil, üyeler için yenilenme ve sürekliliğin yanında müşteri değerini de ifade eden bir anlamı bünyesinde barındırmaktadır. Yerinde doğru kullanılan teknolojik yatırımlar, marka algısını güçlendirdiği gibi, operasyonel verimliliği de artırmaktadır. Sadece spor işletmeleri ya da spor salonları değil tüm spor kuruluşları, tüketicilerin davranışlarını takip

etmek, tercihlerini anlamak ve onlara katma değerli hizmetler sunmak için büyük verileri ve yeni dijital yetenekleri benimsemek durumundadır (Metin & Özoruç, 2024).

Salon içinde bulunan spor araçları, yeni teknolojilerle zamanın şartlarına uygun biçimde yenilenebilir (Altun, vd., 2020). Bu yenilenmelerle spor merkezlerinden faydalanmaya çalışan müşteriler hem daha hızlı ve etkili bir şekilde taleplerini karşılayacak, hem de işletmeler müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve rekabet gücünü artırarak cirolarını hedef rakamların üzerine çıkarabileceklerdir. Teknolojik gelişmeler sadece bireysel atletik performansı artırmaya yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda makine ve yapay zeka gibi yeni tip bir sınıfı mevcut sporlara entegre ederek heyecan yaratmaktadır (Ak, 2021). Aslında teknolojinin gelişimiyle spor daha renkli ve ilgi çekici halede gelmektedir. Zira günümüz spor işletmelerinde seyir sporlarında olduğu gibi yeni alternatif arayışlar ve kural değişiklikleriyle birlikte teknolojik öğeler adeta oyunun içine dâhil olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında spor işletmeleri diğer sektörlerdeki işletmeler gibi Ar-Ge, Pi-Ar ya da Ür-Ge gibi işletmeye avantaj sağlayacak fonksiyonları da kullanabilmelidir. Özellikle güvenli antrenman ortamı için birçok spor branşında sporcular hem kendilerini geliştirmek hem de üst düzey performansa ulaşmak için birçok teknolojik sistemi kullanmaktadır (Camkıran, Sersan ve Yıldız, 2021).

Spor işletmelerinde risk yönetimi kavramı içinde değerlendirilen hususlardan biride spor yapan müşterilerin sakatlanmadan, yaralanmadan güvenli bir ortamda mutlu ve sağlıklı bir şekilde faaliyetlere devam etmesidir. Teknolojinin sporcu yaralanmalarını tamamıyla engelleyeceğini söylemek zor olsa da, yaralanmaların öngörülmesinde ve azaltılmasında etkili bir yardımcı bileşen olarak kullanılabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Ateş vd., 2021). Müşteri ya da spor salonlarını kullanan üyeler açısından spor yapılan süreçte ve sonrasında performans gelişimi ya da güvenli spor yaparak her türlü riskten uzak kalabilmek şüphesiz ki tercih edilen bir durum olarak görülmektedir. İşletmelerin müşteriyi memnun edecek bu durumlar için teknolojiden azami olarak faydalanması kendi menfaatine olacaktır. Zira günümüz teknolojik aletleri; kişiselleştirilmiş koşu bantlarından anlık sağlık verilerini takip eden modern fitness takip cihazlarına kadar çok geniş bir ürün yelpazesıyla spor sağlık merkezlerinde kullanılabilmektedir. Bu tür teknolojik aletlerin yeni modellerle kullanılmasının maliyeti olduğu gibi müşteriyi elde tutma ya da rekabette avantaj sağlama gibi üstünlük sağlayan yönleri de bulunmaktadır. İşletmeler bu noktada maliyet hesabını da göz ardı etmeden pazar genişletme, tutundurma ya da marka değeri yaratma gibi avantajlı alanlar yaratabilir.

Spor merkezlerinde teknolojik yatırımların yapılacağı alanlardan biride tesisin akıllı sistemlerle donatılmasıdır. Verimli, maliyeti düşük ancak müşteri memnuniyetini en üst noktalara taşıyacak yatırımlar (İklimlendirme, aydınlatma, temizlik, güvenlik vb.) kısa vadede pahalı gibi görünmesine rağmen uzun vadede işletmeye kazanç sağlayacaktır. Müşteri memnuniyeti ya da müşteri ilişkileri yönetimiyle paralel olarak yapılacak bu tür operasyonlarda müşterilere teknolojinin konforu sunulduğunda; sürdürülebilir bir hizmet zinciriyle birlikte üye sayısı da artırılabilir. Teknolojinin özellikle güvenlik sistemleriyle entegre edilmesiyle; spor merkezlerine üyelerin giriş-çıkışlarında parmak izi teknolojisi, el-yüz ya da retina taraması gibi sistemler en üst düzeylerde kullanılabilir.

Diğer taraftan spor merkezlerinde üyelerin kişisel verilerinin kullanımı/ kaydedilmesi yoluyla bireysel profillerinde ki gelişmeleri anlık takip etmeleri sağlanabilmektedir. Birçok ülkede profesyonel işletmelerde işletmeye özel uygulamalarla bu verilerin üyelere açık hale getirilerek kolay erişimle kullanımı pratik hale gelmektedir. Bu tür uygulamalarla spor merkezine giriş, ders planlama, spa hizmetleri ve kişisel antrenman seansları gibi süreçlerin otomatikleştirilmesiyle resepsiyon personelinin sayısı azaltılabilir veya diğer görevlere yönlendirilebilir. Ayrıca, uygulama üzerinden gönderilen bildirimler ve iletişimler, gerektiğinde mesaj göndermekten daha az maliyetlidir. Uygulamanın kullanımı, potansiyel üyeler için davetiyeler veya ders programları gibi pazarlama materyallerinin basım maliyetini de önemli ölçüde azaltabilir (Ferreira Barbosa vd., 2022).

Spor merkezlerinde yapılan diğer teknolojik yatırım birimi sanal ve artırılmış gerçeklik (VR/AR) sistemleriyle salonların dizaynı ve donatılmasıdır. Sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) teknolojileri, sporculara ve izleyicilere daha sürükleyici ve etkileşimli deneyimler sunarak, sporun geniş kitlelerce daha erişilebilir hale gelmesine katkıda bulunabilir (Karavelioğlu, 2024). Bu sistemler sayesinde; üyelere sanal dünyanın oyunla bütünleştirilmiş eğlenceli tarafı tanıtılarak sıkıcı, monoton ya da tekdüze antrenmanlar; daha zevkli, uzun süreli katılımı teşvik eder bir hale getirilmektedir. Özellikle spor merkezlerinden faydalanmak isteyen genç üyelerin, uzun süreli antrenman ya da programlarla oyun formatına uyarlanmış çalışmalarda daha istekli olduğu bilinmektedir.

Teknoloji Yatırımının Marka Değeri Üzerindeki Etkisi

Spor merkezlerinde kullanılan teknolojiler aslında bir bütün olarak bakıldığında markanın vizyonu, kişiliği, müşteri değeri ya da kalitesini gösteren önemli bir işarettir. Çünkü müşteri/üye bir işletmenin kendi

memnuniyeti için yaptığı her yatırımı gözlemler, ölçer ve kıyaslar. Detaylarla kalitenin kendisine sunumunu takip eder, fayda maliyet analizi yaparken, spor merkezindeki teknolojik yatırımların sportif ürüne yansıdığını farkeder. Dolayısıyla aslında işletmeler teknolojik yatırımlar sayesinde müşterilerinin gözünde marka değerini artırırken pazarda kendilerine daha geniş bir müşteri kitlesi de bulabilmektedir. Spor merkezlerinde teknolojik yatırımlarda marka değeri algısını güçlendirmek için bazı temel kriterler şu şekilde sıralanabilir.

- **İnovatif kullanım:** Yenilikçi yaklaşımların markaya değer kattığı bilinen bir gerçek olmakla birlikte, pazardaki etkileri de yatırımlardan önce hesap edilmelidir. Yeni nesil fitness teknolojilerine (sanal gerçeklik, gelişmiş kardiyo makineleri, akıllı aynalar) yatırım yapmak, markayı sektörde **öncü ve yenilikçi** olarak konumlandırmakla birlikte sektörde hem rakipler hem de potansiyel müşterilere verilen bir mesaj niteliği de taşımaktadır. ”Yenilenmenin hangi boyutlarda ya da ne düzeyde olacağı “ sorusu yenilenmeyle birlikte, artan maliyetlerin ne gibi finansal riskleri ortaya çıkarabileceğini de gösteren önemli bir stratejik etkidir.
- **Kişiselleştirme:** Üyelere özel uygulamalar, kullanılan teknoloji, veri takibi, yapay zekâ destekli antrenman planları ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler aslında işletmenin üyeye gösterdiği değerinde bir göstergesidir.
- **Kolay Ulaşılabilirlik:** Mobil uygulamalar aracılığıyla spor merkezleri üyeleriyle olan iletişimlerini karşılıklı olarak daha kolay bir hale getirmektedir. Merkezdeki her türlü faaliyet ya da opsiyonel tercihler; hem işletmenin hem de üyelerin karşılıklı taleplerine göre kolayca düzenlenebilmektedir.

Öncelikli Teknoloji Yatırım Alanları

Spor tesisleri ve fitness merkezleri, bireylere egzersiz sırasında teknoloji kullanımını teşvik etmek için altyapı sağlayabilir. Örneğin, egzersiz ekipmanların da akıllı telefonlarla senkronize edilebilen uygulamaların kullanımı teşvik edilebilir (Sapan, 2024). Yapılan bu yatırım spor merkezine avantajlı bir pozisyon sağlamakla birlikte üyelere özel oldukları hissini vererek, müşteri memnuniyetini artırır.

Spor merkezlerinde teknolojik yatırımların yapılması finansal maliyetleri artırdığı için yatırım yapılacak alanların kendi aralarında öncelikli olarak sıralanması gerekir. Yeni yapılan spor merkezlerinde bile en başta kusursuz bir teknolojik yatırım yapılsa dahi, zamanla merkezin çağın gereklerine göre kendini yenilemesi kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır. Müşteri

taleplerinin değişkenlik göstermesi, rakiplerin kendini yenilemesi, pazarın büyümesi bu tür yenilenmeleri kaçınılmaz hale getiren önemli sebeplerdendir. Bu tür merkezlerin etkili ve verimli bir finansal analizde öncelik vermesi gereken ana yatırım alanlarını iyi analiz etmesi gerekir. Bu tür bir analiz için müşteri odaklı bir merkezde üyelerin vazgeçemeyecekleri, kendileri için çok önemli gördükleri teknolojik hizmetleri belirlemek gerekir. Bugün artık modern spor işletmelerinin düzenli olarak yaptığı memnuniyet anketleri en basit ve akla ilk gelen yöntem olarak görünmektedir. Daha önce bahsedilen işletmeye ait uygulamalar aracılığıyla da kolaylıkla ölçülebilecek bu talepler işletme yönetimi tarafından dikkatlice analiz edilerek kısa, orta yada uzun vadede işletmeye entegre edilecek teknolojik sistemler belirlenebilir.

Giyilebilir (Wearable) Teknoloji:

Giyilebilir Teknolojik ürünler, giyilebilen kıyafetler üzerine veya kullanılan aksesuara yerleştirilen ve sistemlerinde barındırdığı akıllı algılayıcılar tarafından akıllı cihazlara veri aktarabilen teknolojik ürünlerdir (Aksoy & Ada, 2020). Bu tür ürünler spor merkezlerinde üyelere birçok yönden avantajlar sağladığı gibi hem işletmeyi hem de üyeleri daha rekabetçi bir ortamla buluşturarak işletmeye de üyelere de performans yolunu açmaktadır. Şahin ve arkadaşlarına göre (2024); Giyilebilir teknolojiler, atletlerin antrenmanlarını, sağlık durumlarını ve performanslarını bilimsel verilerle izlemelerini sağlayarak, daha sağlıklı bir sportif yaşam sürmelerine imkân sağlarken, sporculara rekabet avantajının yanı sıra, uzun vadede daha az yaralanma ve daha iyi sonuçlar elde etmelerine de yardımcı olabilmektedir (Şentürk & Özer, 2022). Öner ve Bingöl'e göre (2024); Giyilebilir teknolojiler; spor sektöründe önemli faydalar sağlarken bazı olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Cihazların sağladığı verilerin doğruluğu, gizliliği, farklı işletim sistemleriyle uyumsuzluk, sınırlı pil ömrü, yüksek maliyet, teknik sınırlamalar ve cihazlar arası etkileşim sorunları bunlardan bazılarıdır.

Giyilebilir cihazlar ve sensörler gibi IoT cihazları, sporcuların performansıyla ilgili hareket kalıpları, biyometrik veriler ve çevresel faktörler hakkında gerçek zamanlı veri toplamak için kullanılır. Nesnelerin İnterneti (IoT), spor alanında yaygın olarak kullanılarak oyuncuların hazırlanma, performans sergileme ve toparlanma biçimlerini dönüştüren çeşitli sporlarla ilgili verileri toplamak amacıyla kullanılan enerji verimli bir yöntemdir. Bu donanım, yürüyüş bilgilerini toplamak için atalet sensörleri kullanmakta ve kullanıcının egzersiz adımlarını gerçek zamanlı olarak görüntülemek için bir adım sayma algoritması tasarlanmaktadır (Huang & Mo, 2024). IoT cihazları, giyilebilir fitness izleme cihazları, akıllı spor

ekipmanları ve sensörler aracılığıyla geniş bir veri yelpazesi ile egzersiz sırasındaki aktivite seviyelerini, kalp atış hızını, uyku kalitesini ve diğer sağlık göstergelerini izlemek için kullanılır (Parlakayıldız, 2024). IoT sensörleri ve giyilebilir cihazlar kullanarak, antrenörler ve analistler oyuncu hareketleri, fizyolojik ölçümler ve çevresel faktörler hakkında gerçek zamanlı veriler toplayabilir; bu da veriye dayalı karar verme ve proaktif sakatlanma önleme stratejileri geliştirme imkânı sağlar (Chen & Dai, 2024). Ayrıca üyelerin kullandıkları uygulamalarla entegre akıllı saatler ve takip cihazlarıyla internet tabanlı teknolojiler kullanılarak; spor merkezini kullanan müşterilerin ödüllendirilerek motivasyonu artırılabilir.

Akıllı Tesis Yönetimi (Smart Building):

Dijitalleşme ve yenilikçi teknolojiler; tesislerin daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunurken, akıllı sistemler; tesislerin enerji kullanımını izlemek, personel yönetimini kolaylaştırmak ve kullanıcı deneyimini iyileştirmek (Sabancı, 2025) gibi farklı alanlarda kullanılabilir

Fitness salonlarına dijital teknolojilerin entegre edilmesi; mekanda görsel, işitsel ve fiziksel değişikliklerin çok esnek bir şekilde yapılmasını mümkün kılmayıp, kullanıcıların kalite algılarını da olumlu yönde etkileyebilir (Altan & Sever, 2025).

Yeler'e (2024) göre; Kullanıcılarının deneyimlerini en üst seviyeye çıkarmada fitness merkezinin yerleşiminden, iç mekân ve dış mekân tasarımına kadar belirli bir konsept/tasarım fikri ortaya koyma, doğru bir mekan organizasyonu kurgulama, değişen kullanıcı istek ve koşullara bağlı olarak mekânsal değişikliklere imkân tanıma, herkes için kullanılabilir ve erişilebilir olma, doğru renk, aydınlatma ve malzeme kullanımı ile sağlıklı ve estetik mekanlar yaratma, teknolojiyi etkin kullanma, uygun konfor ve güvenlik koşullarını sağlama ve doğayla bütünleşme gibi pek çok konunun önemli olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla akıllı tesis yönetimi konusunda teknolojinin yerinde ve efektif kullanımı hem karmaşık hem de farklı kriterlerin dikkate alınmasını gerektiren önemli bir konudur.

Modern spor merkezleri bugün dünyada çevreye saygılı, doğayla dost ve ekolojik hassasiyeti olan birimler olarak tanınmaktadır. Spor tesislerinin sadece spor hizmeti veren binalar olmaktan çıkıp, çevresel etkileri en aza indirgenen ve yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanan tesislere dönüşmesi (Şimşek & Devecioğlu, 2018) marka değerine etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Yenilenebilir enerji kullanımıyla birlikte özellikle spor merkezlerinin kullanım saatleri boyunca aydınlatılması da önem arz etmektedir. Ünlü ve Şahin'e (2021) göre; spor tesislerinin aydınlatılmasında;

spor branşına ve sportif etkinliğin niteliğine; uluslararası, ulusal ve antrenman olmak üzere göre üç farklı aydınlatma sınıfı kullanılmaktadır. Teknolojinin kullanılmaya başladığı tüm hizmet sektörlerinde; yaygın olarak kullanılan otomatik ışıklandırma, harekete duyarlı sensörlerle aydınlanma sıcaklık ve nem ayarlamasının yapılabilmesi akıllı bina uygulamalarının akla gelen ilk örnekleri arasında bulunmaktadır. Bu özelliklere İoT destekli cihazlarla bütünleştirilmiş hizmetlerle müşterilere yönelik daha etkin bir hizmet sunma imkânı elde edilebilir.

Teknoloji Yatırımının Finansal Analizi ve İşletmenin Güçlendirilmesi

Karavelioğlu'na (2024) göre; teknolojinin spor üzerindeki sadece olumlu etkileri değil, dijital bağımlılık, sosyal izolasyon ve ekipman bağımlılığı gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Aslında Teknoloji doğru yerde ve doğru işlerde kullanılmadığı zaman riskli, maliyetli ve negatif etkileri olabilecek bir özellik taşımaktadır. Teknolojinin yüksek maliyeti ve finansal geri dönüşü titizlikle hesaplanmadığında, işletmelerin ya da spor merkezlerinin zarar etmesine yol açabilir. Spor merkezlerinde müşteri elde tutma, kişiye özel hizmet saatleri ya da yerleri düzenleyerek (Sanal stüdyo düzenlemesi gibi) tesise ek gelir kaynakları yaratılabilir. Bunun yanında mevcut teknolojik yeniliklerin bir süre sonunda tekrar yenilenmesi gerektiği bilinciyle uzun vadeli bütçeleme ya da maliyet-fayda analizi yapılması faydalı olacaktır. Zira bu hesaplamalar olmaksızın yapılacak her türlü operasyonel girişim işletmenin daha sonrasında ciddi mali risklerle karşı karşıya gelmesine yol açacaktır.

Spor merkezlerinde teknoloji kullanımında en önemli faktörlerden biri de teknolojiyi kullanacak uzman yetişmiş insan gücünün istihdam edilmesidir. Teknolojik yetkinlik ve güvenilirliği yüksek elemanlar bu konuda kilit rol üstlendiği gibi dönem dönem tüm personele görev aldıkları birimler dikkate alınarak spor merkezinde kullanılan teknolojilerle ilgili eğitim verilebilir. Çünkü yapılan spor branşına göre bu cihazların kullanımı değişmekte ve talep edilen spor branşının gereksinimlerine göre cihazların doğru kullanılması gerekmektedir (Mısırlıgil & Bayansalduz, 2023). Program sorumlularının yeni teknolojileri kusursuz kullanması spor merkezinin kalitesi ve marka güvenilirliğini de artıracaktır.

Spor Merkezlerinde Teknoloji Kullanımı ve İletişim

Müşteri odaklı spor işletmelerinde müşteri hareketlerinin takip edilmesi müşteriyle kurulan iletişim kanalları yoluyla olmaktadır. Müşterinin spor merkezine devamını takip eden, bir sistemde gelme sıklığı azalan, çok az devamlılık gösteren müşterileri, tekrar işletmeye tutundurmak için otomatik

email, sms ya da sosyal medya aracılığıyla “ seni daha sık görmek istiyoruz”, “yenileniyoruz” gibi müşterinin daha sık ziyaretini tetikleyecek mesajlar kullanılabilir. Programlanmış randevu saatini önceden hatırlatan mesajlar bugün birçok sektörde (özellikle sağlık) kullanılmaktadır. Yine salon içinde kullanılan dev ekranlarla üyelerin programlarla ilgili detaylı bilgilendirilmeleri, yönlendirilmeleri sportif ürüne ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Spor işletmelerinin web sayfalarında 7/24 hizmet veren destek hizmetleri de bunun açık bir örneğini teşkil etmektedir.

Yeni teknolojik sistemler sadece “ekipman” olarak değil, üyelerin sportif hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan bir “çözüm” noktası olarak pazarlanmaktadır. Üyeler aldıkları tatmin edilmiş hizmetler karşılığında markayı ya da ilgili spor merkezini etiketleyerek ücretsiz iyi niyet elçisi gibi hizmeti yaygınlaştırmakta ve marka değerine de katkı sağlamaktadır. Spor-sağlık merkezlerinde yapay zekânın diğer teknolojik enstrümanlarla bütünleştirilerek kullanımının yaygınlaşmasıyla gelecek yıllarda spor merkezlerinde daha detaylı hizmetlerin kusursuz bir şekilde verilebileceği öngörülmektedir.

Kaynaklar

- Ada, A., & Aksoy, R. (2020). Giyilebilir teknolojik ürünlerde tüketicilerin algıladıkları risklerin farklılaşması: Akıllı saat kullanıcılarına dönük bir araştırma. *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 2(1), 50-61.
- Ak, M. O. (2021). Spor yönetimi açısından teknolojinin spora entegrasyonu: Cybathlon örneği. *Pearson Journal*, 6(16), 413-427
- Altan, Z. Y., & Sever, İ. A. (2025). Fitness salonu iç mekânlarında dijital teknolojilerin kullanımı ve etkileri. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 6(1), 18-29.
- Altun, M., Birtürk, A., & Soykan, A. (2020). Türkiye ve dünyada fitness salonu müşterileri beklentileri: Sistematik bir derleme. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 34-47.
- Avcı, P., & Bayrakdar, A. (2023). Revolutionizing sport-how technology is changing the sports industry?. The use of developing technology in sports, 1-13.Özgür Yayınevi.
- Ateş, O., Işık, A., & Topçuoğlu, K. (2021). Spor teknolojisi ve inovasyon ile kas yaralanmaları engellenebilir mi? G. Dönmez (Ed.), *Sporcularda Kas Yaralanmalarına Güncel Yaklaşım* içinde (ss. 131-135). Türkiye Klinikleri.
- Bozdemir, V. A. (2021). Pandemi döneminde mobil sağlık ve fitness uygulamaları. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 12-28.
- Camkıran, N., Sersan, V., & Yıldız, K. (2021). Spor ortamında teknoloji kullanımına yönelik bir derleme çalışma. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 162-177.
- Chen, Z., & Dai, X. (2024). Utilising AI and IoT technologies for identifying risk factors in sports. *Heliyon*, 10(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32477>
- Devecioğlu, S., & Altıngül, O. (2011). Spor Teknolojilerinde İnovasyon. Varol A, Varol Y, Çelik V, editörler. IATS, 11, 16-18.
- Eroğlu, A. K., Çavuşoğlu, B., & Ayyıldız, E. (2025). Spor tesislerinin yönetim kapasitesinin belirlenmesi: Spor yöneticilerinin bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Journal of Global Sport and Education Research*, 8(1), 58-67.
- Ferreira Barbosa, H., García-Fernández, J., Pedragosa, V., & Cepeda-Carrión, G. (2022). The use of fitness centre apps and its relation to customer satisfaction: A UTAUT2 perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(5), 966-985. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2021-0010>
- Huang, Z., & Mo, Y. (2024). computer-aided integration of wearable sports fitness equipment in the development of iot-enabled public sports service

- system. *Computer-Aided Design & Applications*, 21(9), 49-64. <https://doi.org/10.14733/cadaps.2024.S9.49-64>
- Karavelioğlu, B. (2024). Teknolojinin spor ve sportif rekreasyon üzerine etkisi: bir derleme makalesi. *Spor ve Bilim Dergisi*, 2(2), 60-72.
- Metin, M., & Özoruç, S. Sporda Teknolojik Değişim: Dijital Çağın Sporla Buluşması. *Spor & Bilim* 2024-1, 35-50. Efe Akademi Yayınları.
- Mısırlıgil, H., & Bayansaldüz, M. (2023). Teknolojinin spor performans alanına etkisi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 30-36.
- Navandar, R. K., Hasan, S. H., Jadhav, N., Singh, K. U., Monisha, R., & Venkatram, N. (2025). Modernizing sports an intelligent strategy for entertainment through internet of things in sports. *Entertainment Computing*, 52, <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100804>
- Öner, İ., & Bingöl, Ş. (2024). Giyilebilir spor teknolojilerin spor yönetiminde kullanımı ve etkileri. *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 10-17.
- Öner, İ., Karadağ, T. F., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). Olimpiyatlarda kullanılan teknolojik yeniliklerin rolü. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 12-27.
- Sabancı, G. Spora yönelik tesis yönetiminin başarıya katkıları ve stratejik önemi. *Spor Yönetimi Alanında Akademik Değerlendirmeler-1*, 41-50. Duvar Yayınları.
- Sapan, O. A. (2024). *Fitness yapan bireylerin giyilebilir teknoloji kullanımı ve egzersiz bağımlılığı ilişkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şahin, M. Y., Tolukan, E., Güler, H., Altınışık, Ü., & Saraçoğlu, M. (2024). Atletlerin giyilebilir teknolojik spor ürünlerine yönelik tutumlarının incelenmesi. *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 18-24.
- Şentürk, E., & Özer, M. (2022). Sporda teknolojik gelişmeler. *Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 49-63.
- Şimşek, A., & Devcioğlu, S. (2018). Spor endüstrisinde yeni teknolojilerin görünümü. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor Rekreasyon ve Dans Dergisi*, 1(1), 20-36.
- Parlak yıldız, S. (2024). İot ve yapay zekâ ile dönüşen fitness teknolojileri. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları* 2024-I, 159.
- Ünlü, D. Y., & Şahin, N. (2021). Spor tesislerinin aydınlatmasında yüksek enerji verimli ve led'li aydınlatma araçları. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(1), 277-286.
- Yeler, G. (2021). Sağlık ve spor için mekânlar: fitness merkezleri ve salonları. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 4(2), 147-162.

Sağlık ve Zindelik Kulüplerinde Spor Tüketici Davranışı: Gösterişçi Tüketim Perspektifi

İbrahim Gümüşboğa¹

Özet

Bu bölüm, sağlık ve zindelik kulüplerinde spor tüketici davranışını gösterişçi tüketim perspektifinden ele almayı amaçlamaktadır. Artan sağlıklı yaşam bilinci ve serbest zaman olanaklarıyla birlikte fitness ve wellness hizmetlerine yönelik talep önemli ölçüde artmış; bu durum spor hizmetlerinin yalnızca fiziksel fayda sunan faaliyetler olmanın ötesinde, bireylerin kimlik, yaşam tarzı ve sosyal statülerini ifade ettikleri sembolik tüketim alanlarına dönüşmesine yol açmıştır. Bu çerçevede çalışmada, spor tüketicisinin karar verme süreci; motivasyon, tutum, kişilik ve algılanan engeller gibi psikolojik bileşenler üzerinden açıklanmakta, spor deneyiminin tutumsal ve davranışsal çıktıları tartışılmaktadır. Ayrıca sağlık ve zindelik kulüplerinde gerçekleşen spor tüketiminin, sosyal karşılaştırma süreçleri ve sembolik anlam üretimi yoluyla nasıl gösterişçi tüketim pratiği hâline gelebildiği kuramsal bir çerçevede incelenmektedir.

Sağlık ve Zindelik Kulüplerinde Spor Hizmetlerinin Yapısı ve Dönüşümü

Son yıllarda sağlıklı yaşam bilincinin artması, hareketsiz yaşam tarzının olumsuz etkilerinin kanıtlanması ve beden imajına yönelik beklentilerin değişimi gibi sebeplerle insanların fiziksel aktivitelere yönelimi artış göstermiştir. Özellikle endüstriyelleşmenin etkisi ile artan serbest zaman ve zaman diliminin faydalı faaliyetlere harcanması isteği spor ve sağlık merkezlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur (Türksoy ve Aycan, 2020). Günümüzde sağlık ve zindelik merkezleri, bu yönelimin ve insanların fiziksel aktivite deneyimlerinin birincil tedarikçisi konumuna gelmiştir (Yeomans ve

1 Arş. Gör. Dr., E-mail: igumusboğa@bartin.edu.tr. ORCID ID: 0000-0001-8185-2237

Karg, 2023). Bu merkezlerin piyasa koşulları ile başa çıkması özel ya da kamu fark etmeksizin hizmet vermeye devam edebilmesi şüphesiz karlılık ile doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir işletmenin karlılık düzeyi ise yine tüketici davranışlarının ve müşteri ilişkilerinin doğru anlamlandırmasına bağlıdır (Çini ve ark., 2023).

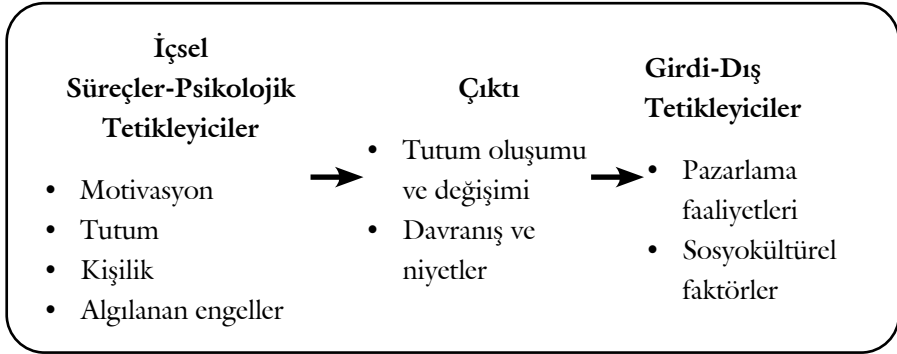
Türkiye’de fitness sektörü, hizmet amacı ve yasal yapıya göre farklı işletme türlerine ayrılmakta; özel fitness merkezleri müşteri beklentilerine dayalı esnek fiyatlandırma uygularken, kamuya ait merkezler daha düşük maliyetli ve çok amaçlı hizmetler sunmaktadır (Yıldız ve ark., 2021). Özel fitness merkezleri, ölçek ve faaliyet amaçlarına bağlı olarak butik stüdyolardan zincir spor merkezlerine kadar geniş bir yelpazede farklılaşmaktadır. Bu yapı içerisinde en küçük ölçekli işletmeler, genellikle pilates ve yoga gibi düşük grup yoğunluğuna sahip aktivitelerin sunulduğu sağlık ve zindelik (wellness) stüdyolarıdır. Günümüzde kurulum maliyetlerinin görece düşük olması ve kârlılık potansiyellerinin yüksekliği nedeniyle bu tür butik işletmelerin sayısında hızlı bir artış gözlenmekte ve sektörde önemli bir popülerlik kazandığı görülmektedir. Türkiye Cimnastik Federasyonu tarafından belgelendirilen ve denetlenen pilates stüdyolarının sayısının 2025 yılı itibarıyla 2.473’e ulaşmış olması (TCF, 2025), bu eğilimi destekleyen somut bir göstergedir. Öte yandan zincir işletme biçiminde örgütlenen Sports International, MacFit ve B-fit gibi işletmeler üye sayısı ve kapasite olarak daha fazla katılımcıya hizmet sunmaktadır (Yıldız ve ark., 2021).

Bu bağlamda, sağlık ve zindelik kulüplerinin yalnızca fiziksel aktivite sunan mekânlar olarak değil, aynı zamanda deneyim, aidiyet ve yaşam tarzı vaat eden hizmet işletmeleri olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Ceyhun, 2023). Özellikle rekabetin yoğunlaştığı fitness sektöründe, katılımcıların spora katılım motivasyonları, beklentileri, algıları ve davranışsal eğilimleri doğru biçimde analiz edilmeden sürdürülebilir bir işletme başarısından söz etmek güçtür. Dolayısıyla spor hizmeti sunan işletmeler için tüketici davranışlarını anlamak, yalnızca pazarlama faaliyetlerinin etkinliği açısından değil; hizmet tasarımı, fiyatlandırma, sadakat yönetimi ve uzun vadeli kârlılık açısından da kritik bir öneme sahiptir. Bu rekabetçi ortamda sağlık ve zindelik kulüpleri, yalnızca temel spor hizmetleri sunarak sürdürülebilir bir avantaj elde etmekte zorlanmakta; katılımcılara sundukları deneyimi farklılaştırma ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu durum, spor hizmetlerinin işlevsel faydalarının ötesine geçerek bireyler için sosyal anlamlar, duygusal bağlar ve sembolik değerler üretmesini beraberinde getirmektedir. Özellikle bireylerin spor ortamlarında kendilerini ifade etme, belirli bir yaşam tarzına ait olduklarını gösterme ve sosyal çevrelerinde görünürlük kazanma arzuları, spor tüketiminin çok boyutlu bir yapı kazanmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, sağlık ve zindelik

kulüplerinde gerçekleşen spor tüketiminin yalnızca fiziksel aktivite temelli değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve sembolik boyutlarıyla ele alınması, spor tüketici davranışlarının daha bütüncül biçimde anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma da söz konusu gereklilikten hareketle, spor tüketicisinin davranışsal dinamiklerini kuramsal bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır.

Spor Tüketici Davranışı

Spor tüketici davranışı, bireylerin bir spor ürününü veya hizmetini satın alma ve kullanma sürecinin öncesinde, süresince ve sonrasında ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik tepkilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Funk ve ark., 2016). Sağlık ve zindelik kulüpleri bağlamında spor tüketicisi spor hizmeti satın alma eyleminde spor ürünü tüketicisinden daha zorlayıcıdır. Zira spor hizmetleri soyut olduğundan dolayı depolanması, stoklanması ve yeniden satılması söz konusu değildir. Bu sebeple spor hizmet sektöründe tüketici davranışlarını anlayabilmek ve yönlendirebilmek işletmeler açısından oldukça zordur. Bu nedenle spor hizmetlerinde spor tüketicisinin karar verme aşamalarını doğru analiz edebilmek oldukça önemlidir. Bu kapsamda Funk ve ark. (2016) spor tüketicisi karar verme aşamalarını aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.



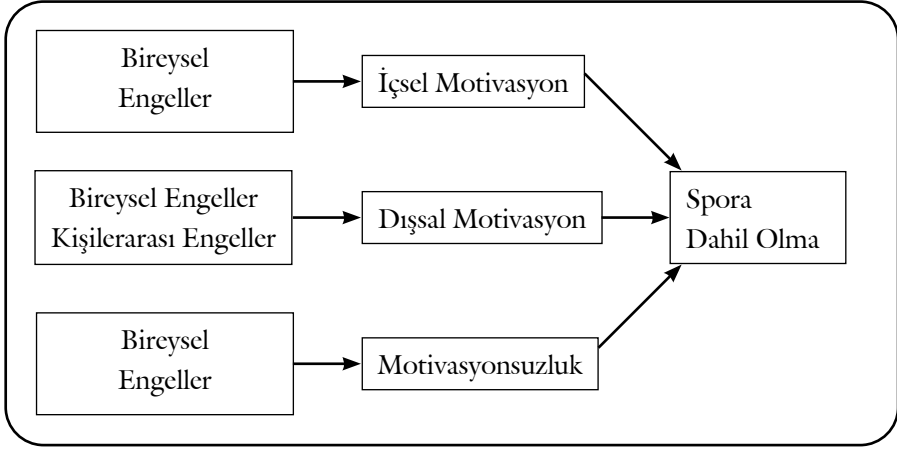
*Şekil 1. Spor tüketicisi karar verme aşamaları
(Funk ve ark., 2016'dan uyarlanmıştır.)*

Spor tüketicilerinin karar verme aşamalarında ilk aşamada işletmeler tarafından uygulanan pazarlama faaliyetleri ve sosyokültürel faktörler girdi ve dış tetikleyiciler olarak adlandırılmıştır. Şemadaki pazarlama faaliyetleri pazarlamanın 7P'si olarak bilinen, ürün (product), fiyat (price), tanıtım (promotion), yer (place), insan (people), fiziksel kanıt (physical evident) ve süreç (process) öğelerini içermektedir (Funk ve ark.,2016). Sosyokültürel bakış açısı ise bireyin ve toplumun o spor hizmetine yüklediğin anlam ve

çylemin sonucunda elde etmeyi beklediği doyum ve tatminlerdir. İçsel süreçler ve psikolojik tetikleyiciler daha çok bireysel durumları içeren motivasyon, tutum, kişilik ve bireyin hizmeti satın almaya karşı algıladığı engelleri ifade eder. Motivasyon genellikle literatürde bireyin kendi iyiliği için ve doğuştan gelen ilgi ve zevkleri için yapılan faaliyetleri ifade eden içsel motivasyon ve bunun tam zıttı olan bireyin kendi ilgi ve zevkleri haricinde yaptığı faaliyetleri ifade eden dışsal motivasyon olarak ele alınmıştır (Ryan ve Deci, 2020). Motivasyon ile spora katılımın birlikte araştırıldığı çalışmalarda genellikle içsel motivasyon ile etkinliğe başlayan ve katılım sağlayanların daha uzun süreli devam ettiklerine ilişkin çalışmalar (Tsorbatzoudis ve ark. 2006; Santos ve ark., 2016) mevcuttur. Tutum ise bireyin bir davranışı gerçekleştirdiği takdirde bu davranışın sonuçlarına ilişkin yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmeyi ifade eder (Ajzen, 1991). Bireyin sağlık ve zindelik kulübü veya fiziksel aktivitelere karşı tutumu olumlu yöndeysse bu kişinin spor hizmeti satın alma niyetini de etkiler (Xia ve ark., 2025).

Bir bireyin kişiliği, sergilediği kalıcı özellikler ve tarzlar kümesi olarak tanımlanırken bu özellikler kişinin eğilimlerini (yani doğal yatkınlıklarını veya kişisel eğilimlerini) ve kişinin toplumundaki standart normal insandan farklı olduğu yolları temsil etmektedir (Bergner, 2020). Örneğin Genç (2024) yaptığı çalışmada dışa dönüklük, uyumluluk, öz denetim ve deneyime açıklık gibi kişilik özelliklerinin egzersiz motivasyonuna etki ettiği sonucunu elde etmiştir. Algılanan engeller ise bireyin bir etkinliğe katılım konusunda onu engelleyebileceğini düşündüğü faktörlerdir. Spor hizmet sektöründe bu fiyat, kulübün konumu, sezon gibi genellikle dışsal ve kişinin zaman yetersizliği, ilgi eksikliği gibi içsel engeller olabilir. Kouthouris ve ark. (2005) yaptıkları çalışmada bireylerin rekreasyonel kayak etkinliklerine katılımını engelleyen algılanan kısıtlamaların çeşitlendiğini ve bu kısıtlama algılarının demografik özelliklerle farklılaştığını göstermiştir.

Şekil 2.'de Funk ve ark. (2016) çalışmalarında algılanan engellerin bireyin spora dahil olma motivasyonuna etkisini görselleştirmiştir. Buna göre kişinin kendi vücut imajından hoşnut olmaması bireysel bir engel olarak tanımlandığında bireyin sağlık ve zindelik kulübünde yargılanacağını düşünmesi motivasyon seviyesini düşürecektir. Benzer şekilde kendinden daha uzun süredir etkinliğe katılan bireylerin oluşturduğu bir pilates grubunda katılımcı muhtemelen kendisini soyutlayarak gerçekleştirdiği çylemi bırakmak zorunda kalabilir.



*Şekil 2. Algılanan Engellerin Motivasyona Etkisi
(Funk ve ark., 2016'dan uyarlanmıştır.)*

Spor deneyimi spor tüketicisinin zihninde gözlemlenemez bir takım tutumsal çıktılar oluşturarak mevcut tutumların değişmesini ve yenilerinin kurulmasını sağlayabilir; kişi bu sürece daha fazla zaman ve emek harcadıkça psikolojik bağlılık ve özdeşleme seviyesi de orantılı şekilde artar (Funk ve ark., 2016). Bireyin yaşadığı bu tutumsal değişim davranışsal çıktı olarak satın alma niyetlerini ve spora katılım düzeyini de etkiler. Tutumsal değişime örnek verilecek olursa ilk başta arkadaşlarının ısrarı üzerine dışsal motivasyon ile egzersiz grup derslerine katılan bireyin burada sosyalleşmesi ve kendini iyi hissetmesi onun egzersize ve kulübe karşı tutumunu olumlu yönde etkileyecek ve kişide davranış değişikliğine neden olabilecektir. Zaman içerisinde bu olumlu deneyim, bireyin spor faaliyetini yalnızca sağlık odaklı bir eylem olarak değil, benlik algısının ve yaşam tarzının bir parçası olarak değerlendirmesine yol açabilir. Bu noktada spor ortamı, bireyin kendisini tanımladığı, ait hissettiği ve sosyal çevresine sunduğu sembolik bir alan hâline gelmektedir. Dolayısıyla spor tüketimi, işlevsel faydanın ötesine geçerek bireyin kimliğini, statüsünü ve sosyal konumunu yansıttığı bir ifade biçimine dönüşebilmektedir. Bu dönüşüm, spor hizmetlerinin yalnızca fiziksel fayda üretmediğini; aynı zamanda bireylere sosyal anlamlar, prestij göstergeleri ve sembolik değerler sunduğunu göstermektedir. Özellikle sağlık ve zindelik kulüplerinde sunulan hizmetlerin, mekânın, eğitmenlerin ve spor pratiklerinin bireyin sosyal imajı ile ilişkilendirilmesi, spor tüketimini gösterişçi tüketim bağlamında ele almayı gerekli kılmaktadır.

Sağlık ve Zindelik Kulüplerinde Gösterişçi Tüketim

Sporun hizmet olarak tüketiminde her tüketim aslında işlevsel fayda

amacıyla gerçekleştirilmez. Bazı bireylerin ürün ve hizmetleri işlevsel faydasının ötesinde sosyal statü ve prestijlerini başkalarına sergilemek maksadıyla tüketmelerini ifade eden gösterişçi tüketim (Veblen, 2017) sağlık ve zindelik kulüplerinde de görülebilir. Önceki çalışmalar, bazı rekreasyonel sporların yalnızca fiziksel fayda sağlama amacıyla değil, aynı zamanda bireylerin kendilerini ifade etmelerine ve sosyal konumlarını yansıtmalarına olanak tanıyan sembolik tüketim biçimleri olarak da değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (Dai et al., 2021; Song et al., 2022).

Gösterişçi tüketim; “mal veya hizmetlerin zenginliği veya sosyal statüyü gözle görülür şekilde sergilemek amacıyla kullanılması uygulaması” olarak tanımlanmıştır. (Veblen, 2017). Bir başka tanıma göre “gösterişçi tüketim kişinin zenginliğini sergilemek amacıyla ürünlere aşırı harcama yapmasını ifade eder” (Dai, 2023). Bronner ve de Hoog’a (2018) göre, güncel tüketici davranışları üç temel dönüşümle şekillenmektedir: tüketimin maddi ürünlerden çok deneyim odaklı hâle gelmesi, tüketim yoluyla statü ve servet göstergesi sunma anlayışının yerini bireysel kimliğin ifade edilmesine bırakması ve sosyal medyanın etkisiyle tüketim pratiklerinin giderek daha görünür bir nitelik kazanması. Spor ürünleri ve hizmetlerine yönelik gösterişçi tüketim örüntüleri, bireyin sosyal kimliğini inşa etme sürecinde merkezi bir rol oynamakta ve yüksek düzeyde sembolik bir değer taşımaktadır. Bu tüketim pratiği, yalnızca bir mülkiyet göstergesi değil, aynı zamanda bireyin yaşam öyküsü ve deneyimsel geçmişinin yapılandırılmasında kurucu bir unsur teşkil etmektedir (Hallinan ve Jackson, 2008). Gan ve arkadaşlarına göre (2025) serbest zaman etkinlikleri statünün önemli bir göstergesi olarak işlev görmektedir.

Stebbins (2009) gösterişçi tüketimin altında yatan ana süreci kıskançlık yaratan karşılaştırma olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin kendileri hakkında değerlendirme yaparken başkalarını referans noktası olarak kullandıklarını savunan sosyal karşılaştırma teorisi ile örtüşmektedir. Sosyal kıyaslama teorisine göre tüketiciler düşüncelerini, duygularını ve performanslarını kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak kendileri hakkında bilgi edinirler (Festinger, 1954). Festinger’e göre (1954) göre, bireyin benlik algısı ile karşılaştırma hedefi arasındaki göreceli konuma bağlı olarak, karşılaştırmalar iki kategoride sınıflanabilir: Benliğin daha üstün veya iyi durumdaki bir hedefle karşılaştırıldığı yukarı yönlü karşılaştırmalar ve benliğin daha aşağı veya kötü durumdaki bir hedefle karşılaştırıldığı aşağı yönlü karşılaştırmalar. Bu karşılaştırma süreçleri, bireylerde yetersizlik, tehdit ya da eksiklik algısı yarattığında, tüketim davranışı bu duygularla başa çıkmanın bir yolu hâline gelebilmektedir. Nitekim Zheng ve arkadaşları (2018) tüketicilerin sadece psikolojik tehditlere karşı bir araç olarak değil

aynı zamanda psikolojik bir ihtiyaca veya eksikliğe yanıt vermek için ürünlere duyulan arzu, edinme ve kullanım anlamına gelen telafi edici tüketim amacı ile de tüketim gerçekleştirebileceklerini ifade etmiştir.

Günümüzde özellikle sosyal medya kullanımının artması ile tüketiciler kendilerini sadece yakın çevresi ile değil aynı zamanda sosyal medya aracılığı ile takip ettikleri kişiler ile kıyaslama eğilimindedir. Tüketim ise sosyal medyada sosyal statünün daha görünür hale gelmesi ile sosyal karşılaştırmanın aslında bir göstergesi durumuna gelmiştir (Gan ve ark., 2025). Sosyal karşılaştırmanın tüketim davranışları üzerindeki bu etkisi, bireylerin bedenlerini, performanslarını ve yaşam tarzlarını doğrudan sergileyebildikleri fiziksel mekânlarda daha somut biçimde görünürlük kazanmaktadır. Bu bağlamda, fiziksel performansın, bedensel estetiğin ve yaşam tarzının gözlemlenebilir olduğu sağlık ve zindelik kulüpleri, söz konusu dinamiklerin en belirgin şekilde ortaya çıktığı tüketim alanları arasında yer almaktadır. Söz konusu kulüpler, yalnızca fiziksel aktivite sunan alanlar olmanın ötesine geçerek, bireylerin sosyal statülerini, özdisiplinlerini ve “başarı” göstergelerini (örneğin ideal beden algısı, performans düzeyi, özel ekipman kullanımı ya da prestijli bir kulüp üyeliği) sergiledikleri sembolik sosyal sahneler dönüşmektedir. Bu çerçevede, yüksek ücretli butik fitness stüdyolarına üyelik, ileri teknoloji giyilebilir spor ürünlerinin kullanımı ya da kişisel antrenörlerle çalışma pratikleri, yukarı yönlü sosyal karşılaştırmalarda arzu edilen hedefler hâline gelirken; aynı zamanda bireyin kendisini “ortalama” spor katılımcısından ayırtmasına olanak tanıyan aşağı yönlü karşılaştırmaların da zeminini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sağlık kulüplerine yönelik tüketim tercihleri, salt işlevsel gereksinimlerin (sağlıklı olma) ötesine geçerek hem çevrimiçi hem de çevrimdışı sosyal ağlarda kimlik inşası ve statü aktarımının güçlü bir aracı olarak gösterişçi tüketim pratiği niteliği kazanmaktadır.

Kaynakça

- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- BERGNER, R. M. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, 57, 100759.
- BRONNER, F., & DE HOOG, R. (2018). Conspicuous consumption and the rising importance of experiential purchases. *International Journal of Market Research*, 60(1), 88-103. <https://doi.org/10.1177/1470785317744667> (Original work published 2018)
- CEYHUN, S. (2023). Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri. *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*, 95.
- ÇİNİ, N. G., GÜZEL KUYUCU, E., & ÇELİK, A. (2023). Profesyonel Spor Kulüpleri Tarafından Sağlanan Hizmetlerin İlişki Kalitesi Üzerindeki Etkisi. *Mediterranean Journal of Sport Science*, 6(1-Cumhuriyet'in 100. Yılı Özel Sayısı), 1071-1082. <https://doi.org/10.38021/asbid.1374700>
- DAI, Y. D., CHEN, K. Y., CHI, C. S., & HUAN, T. C. T. C. (2023). Constructing a Conspicuous Leisure Behavior Scale. *Journal of Leisure Research*, 54(3), 354-372. <https://doi.org/10.1080/00222216.2022.2138729>
- DAI, Y.-D., HUANG, F.-H., CHEN, K.-Y., CHEN, W.-J., & HUAN, T.-C. (2021). Recreational scuba diving as a special form of tourism: Lessons from Taiwan. *Tourism Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2020-0547>
- FESTINGER, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16(401), 3.
- FUNK, D.C., ALEXANDRIS, K., & MCDONALD, H. (2016). Sport Consumer Behaviour: Marketing Strategies. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003092537>
- GAN, L., LIAN, Z., LIEN, J. W., & ZHENG, J. (2025). Treasure or Leisure? Production Economies in a World of Social Comparison. *Open Economies Review*, 1-41.
- GENÇ, H. İ. (2024). Rekreasyonel Egzersiz Katılım Motivasyonu İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Journal of Sport for All and Recreation*, 6(2), 141-146. <https://doi.org/10.56639/jsar.1477685>
- GUO, K. (2025, June). The influence of materialistic values on conspicuous sports consumption: a chain mediation model involving social comparison and symbolic value. In *Of Papers Presented at 2025 6th Asia Sport Science Conference (ASSC)*.
- HALLINAN, C., & JACKSON, S. J. (Eds.). (2008). *Social and cultural diversity in a sporting world*. Emerald Group Publishing.

- KOUTHOURIS, C., ALEXANDRIS, K., & YOVANI, CH. (2005). *Perceived constraints towards recreational skiing participation*. *Inquiries in Physical Education and Sport*, 3(1), 55–63.
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
- SANTOS, I., BALL, K., CRAWFORD, D., & TEIXEIRA, P. J. (2016). Motivation and Barriers for Leisure-Time Physical Activity in Socioeconomically Disadvantaged Women. *PloS one*, 11(1), e0147735. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147735>
- SONG, H., ZENG, T.-T., & YIM, B. H. (2022). A re-examination of conspicuous sport consumption theory on golf and skiing from leisure involvement perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(ahead-of-print). (4), 727–747. <https://doi.org/10.1108/IJMS-03-2021-0078>
- STEBBINS, R. A. (2009). Conspicuous consumption. In *Leisure and Consumption: Common Ground/Separate Worlds* (pp. 30-55). London: Palgrave Macmillan UK.
- TSORBATZOUDIS, H., ALEXANDRIS, K., ZAHARIADIS, P., & GROUIOS, G. (2006). Examining the relationship between recreational sport participation and intrinsic and extrinsic motivation and amotivation. *Perceptual and motor skills*, 103(2), 363–374. <https://doi.org/10.2466/pms.103.2.363-374>
- TÜRKİYE CİMNASTİK FEDERASYONU (2025) Yeterlilik Belgesine Sahip Olan Aktif Pilates Salonlarımız (2025). Erişim adresi: <https://www.tcf.gov.tr/wp-content/uploads/2025/12/aktif-pilates-salonlari-15ara25.pdf>. Erişim tarihi: 24.11.2025
- TÜRKSOY, B., & AYCAN, A. (2020). Spor Merkezlerinde Sunulan Hizmetlere Yönelik Kalite Algısının Değerlendirilmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 489-508. <https://doi.org/10.11616/basbed.vi.687862>
- VEBLEN, T. (2017). *The theory of the leisure class*. Routledge.
- XIA, Y., SHI, L., SHI, Z., YAN, H., LI, T., FAN, Y., & WANG, D. (2025). Investigating factors influencing college students' intention to engage in physical exercise: a theory of planned behavior perspective. *Postgraduate Medical Journal*, qgaf184.
- YEOMANS, C., & KARG, A. (2023). The enduring necessity of fitness centres in times of global uncertainty. *Managing Sport and Leisure*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2239248>

- YILDIZ, K., POLAT, E., & YILDIZ, S. M. (2021). The fitness industry in Turkey. In *The global private health & fitness business: A marketing perspective* (pp. 51-57). Emerald Publishing Limited.
- ZHENG, X., BASKIN, E., & PENG, S. (2018). Feeling inferior, showing off: The effect of nonmaterial social comparisons on conspicuous consumption. *Journal of Business Research*, 90, 196-205.

Fitness Merkezlerinde Sürdürülebilirlik ve Yeşil Uygulamalar

Faik Orhun Tapşın¹, Mustafa Kenan Şeker²

Özet

Fitness merkezleri, bireylerin fiziksel sağlıklarının yanı sıra sosyal ve psikolojik sağlıklarını destekleyen önemli yaşam alanlarıdır. Günümüzde fitness merkezlerini tercih eden bireyler spor yapmanın yanı sıra tesisin modern ve kullanılabilir ekipmanlara sahip, güvenli, estetik ve yenilikçi tasarımlarla donatılmış, aynı zamanda çevreye duyarlı uygulamalara dikkat eden merkezlerini tercih etmektedir. Bu bağlamda, fitness merkezlerinin sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda planlanması, doğal kaynakları verimli kullanması ve çevreye zarar vermeden hizmet sunması, müşteri memnuniyetini ve tercih edilirliliğini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Yeşil uygulamaların benimsenmesi, enerji ve su tasarrufu, atık yönetimi ve çevre dostu malzeme kullanımı gibi unsurlar, fitness merkezlerinin hem çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerine hem de uzun vadede sürdürülebilir bir işletme yapısı oluşturmalarına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, fitness merkezlerinin sürdürülebilir ve yeşil uygulamalar kapsamında ele alınarak literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

1. Giriş

Günümüzde çevresel sorunların giderek artması, doğal kaynakların hızla tükenmesi ve iklim değişikliğinin küresel ölçekte hissedilir etkiler yaratması, sürdürülebilirlik kavramını tüm sektörler açısından vazgeçilmez bir öncelik hâline getirmiştir. Sanayi, enerji, ulaşım ve turizm gibi alanların yanı sıra, hizmet sektörü içerisinde yer alan spor ve rekreasyon alanları da çevresel etkileri bakımından giderek daha fazla sorgulanmaktadır. Bu bağlamda

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7099-6929>, e-mail: tpsnorhun@gmail.com
- 2 Serbest Araştırmacı, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2335-9320>.
e-mail: kenanseker1148@gmail.com

fitness merkezleri enerji tüketimi, su kullanımı, atık yönetimi gibi unsurlar nedeniyle sürdürülebilirlik tartışmalarının önemli bir parçası hâline gelmiştir. Artan çevresel farkındalık ve toplumsal beklentiler, fitness merkezlerinin yalnızca fiziksel aktivite sunan mekânlar olmanın ötesine geçerek çevreye duyarlı ve sürdürülebilir işletmeler olarak işlevlerini sürdürebilmelidirler (Papadimitriou ve Karteroliotis, 2000).

Fitness merkezleri arasındaki sürekli büyüme ve rekabet, mevcut üyelerini elde tutmak ve yeni müşteriler çekmek için kendilerini farklılaştırmanın yollarını aramalarına neden olmuştur. Fitness merkezleri, modern yaşamın bir gereği olarak bireylerin sağlıklı yaşam hedeflerine ulaşmalarını destekleyen önemli spor tesisleri arasında yer almaktadır. Özellikle kentleşmenin artması, sedanter yaşam tarzının yaygınlaşması ve sağlıklı yaşam bilincinin gelişmesiyle birlikte fitness merkezlerine olan talep her geçen gün artmaktadır (Freitas, 2019). Ancak bu artış, beraberinde yüksek enerji tüketimi, yoğun su kullanımı, sürekli çalışan iklimlendirme sistemleri, elektrikle çalışan spor ekipmanları ve tek kullanımlık ürünlerin yaygın kullanımı gibi çevresel sorunları da gündeme getirmektedir. Dolayısıyla fitness merkezleri, bireysel sağlık açısından olumlu katkılar sunarken çevresel sürdürülebilirlik açısından dikkatle ele alınması gereken yapılar hâline gelmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı genel olarak, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını tehlikeye atmayan sürdürülebilir bir anlayış içerisinde olmalıdır. Bu anlayış çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç temel boyut üzerinden ele alınmaktadır. Fitness merkezleri bağlamında sürdürülebilirlik, yalnızca çevre dostu uygulamalarla sınırlı kalmamaktadır. Uzun vadeli ekonomik verimlilik, çalışan ve üye memnuniyeti, toplum sağlığına katkı ve kurumsal sorumluluk gibi unsurları da içermektedir. Bu yönüyle sürdürülebilir fitness merkezleri, hem çevresel duyarlılığı hem de işletme başarısını birlikte ele alan bütüncül bir yaklaşıma dayanmaktadır (Barbosa ve ark., 2022).

Son yıllarda “yeşil uygulamalar” kavramı, sürdürülebilirlik tartışmalarının merkezinde yer almaya başlamıştır. Yeşil uygulamalar doğal kaynakların korunmasını, çevreye verilen zararın en aza indirilmesini ve çevre dostu teknolojilerin kullanılmasını amaçlayan uygulamaları kapsamaktadır. Fitness merkezlerinde yeşil uygulamalar, enerji verimli aydınlatma sistemlerinin kullanılması, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelme, su tasarrufuna yönelik sistemlerin kurulması, geri dönüşüm ve atık yönetimi uygulamaları, çevre dostu temizlik ürünlerinin tercih edilmesi ve sürdürülebilir malzeme kullanımını içermektedir. Bu uygulamalar, yalnızca çevresel fayda sağlamakla kalmamak aynı zamanda işletmelerin maliyetlerini azaltmakta ve kurumsal imajlarını güçlendirmektedir (Ramos ve ark., 2014).

Fitness merkezlerinde sürdürülebilirlik ve yeşil uygulamaların önemi, tüketici beklentilerindeki değişimle birlikte daha da artmıştır. Günümüz fitness merkezi üyeleri, yalnızca kaliteli hizmet ve modern ekipman beklentisi içerisinde olmamaktadır. Fitness merkezi üyeleri çevreye duyarlı, etik değerlere sahip ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek işletmeleri tercih etmektedir. Bu durum, fitness merkezlerinin rekabet avantajı elde edebilmek için sürdürülebilirlik temelli stratejiler geliştirmelerini zorunlu hâle getirmiştir. Yeşil uygulamaları benimseyen fitness merkezleri, çevre bilinci yüksek bireyler tarafından daha olumlu algılanmakta ve uzun vadede marka sadakati oluşturmaktadır. Spor ve egzersiz faaliyetlerinin doğası gereği sağlıklı yaşamla özdeşleştirilmesi, fitness merkezlerinin çevresel sorumluluklarını daha da önemli kılmaktadır. Sağlıklı bireyler yetiştirmeyi amaçlayan bu merkezlerin, çevresel açıdan sağlıklı uygulamalarla faaliyet göstermesi önemli bir çelişki yaratır. Bu nedenle fitness merkezlerinde sürdürülebilirlik, yalnızca bir tercih değil, etik ve toplumsal bir sorumluluk olarak değerlendirilmelidir. Çevreye duyarlı uygulamaların benimsenmesi, fitness merkezlerinin misyon ve vizyonlarının ayrılmaz bir parçası hâline gelmelidir. Literatür incelendiğinde, spor tesislerinde sürdürülebilirlik konusunun giderek daha fazla ele alındığı, ancak fitness merkezlerine özgü çalışmaların bu çerçevede sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar genellikle büyük ölçekli spor tesisleri, stadyumlar veya mega spor organizasyonları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fitness merkezleri ise çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Oysa sayıca oldukça fazla olan ve günlük kullanım yoğunluğu yüksek olan fitness merkezlerinin çevresel etkileri, toplamda önemli boyutlara ulaşmaktadır. Bu durum, fitness merkezlerinde sürdürülebilirlik ve yeşil uygulamaların akademik açıdan daha detaylı incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu kitap bölümü, fitness merkezlerinde sürdürülebilirlik ve yeşil uygulamalar konusunu incelemek amacıyla yapılmıştır. Bölüm kapsamında sürdürülebilirlik kavramının fitness sektörü açısından önemine değinilecek, fitness merkezlerinde uygulanabilecek yeşil uygulamalar ve bu uygulamaların işletmelere ve topluma sağlayabileceği katkılar ortaya konulacaktır.

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramının Spor ve Fitness Sektörü Açısından Önemi

Fitness endüstrisi, bireylerin sağlıklı ve aktif bir yaşam tarzı benimsemesinde önemli bir rol üstlenmesine rağmen, sektörde yaşanan hızlı değişim, yönetsel kararların güncel ve güvenilir verilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, fitness merkezlerinde en iyi uygulamaların belirlenmesi, sektöre yönelik akademik bilgi birikiminin artırılması ve etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesi, sürdürülebilir bir yapı oluşturma

temel unsurları arasında yer almaktadır. Yeterli protokoller ve güvenilir prosedürlerin oluşturulması, bireylerin fitness hizmetlerine katılımını teşvik etmektedir. İşletmelerin uzun vadede istikrarlı ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesine katkı sağlamaktadır. Spor kuruluşlarının uzun vadeli yönetiminde insan kaynaklarının etkin yönetimi ve mali sürdürülebilirliğin sağlanması en önemli zorluklar arasındadır (Vieira ve ark., 2018). İnsan kaynakları yönetimi; iş/alanla ilgili sorumlu personeli ne kadar kaliteli kaynaklarla donatırsa aslında geleceğine de o kadar fazla yatırım yapmaktadır (Ceyhun, 2023)

Günümüzde spor salonu hizmetlerine yönelik artan talep ve bu hizmetlerin giderek karmaşılaşan yapısı, yönetim uygulamalarının sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Spor salonlarının etkili bir şekilde yönetilmesi, yalnızca işletmenin başarısını değil, aynı zamanda fiziksel aktiviteye katılan bireylerin sağlık ve refahını da doğrudan etkilemektedir. Rekabet ortamında varlığını sürdüremeyen spor işletmeleri, pazardan çekilme ya da yeni koşullara uyum sağlama riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, hızla değişen küresel koşullar altında spor ve fitness merkezlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği, işletmelerin yıllar boyunca istikrarlı ve yaşanabilir bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Fitness sektöründe belirsizlikten kaynaklanan risklerin daha etkili bir şekilde yönetilmesi önemli bir hale gelmiştir (León-Quismondo ve ark., 2020).

Sürdürülebilirlik kavramının spor ve fitness sektörü açısından bir diğer önemli boyutu ise çevresel sorumluluktur. Spor personelinin çevre konularını stratejik planlama çerçevesinde ele alması, yalnızca tekil çevresel sorunlara değil, aynı zamanda spor kuruluşlarının faaliyetlerinin çevre üzerindeki bütüncül etkilerine yönelik hedef, politika ve uygulamaların geliştirilmesi desteklenmelidir. Spor organizasyonlarının tüm operasyonel süreçleri doğal çevreyle doğrudan ilişkili olup, bu durum genel yönetim stratejilerinde mutlaka dikkate alınmalıdır. Günümüzde spor kuruluşları, çevresel sürdürülebilirliği stratejik bir öncelik olarak ele almalı ve faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini proaktif bir yaklaşımla yönetmeye özen göstermelidir (Trendafilova ve ark., 2014).

1.2. Fitness Merkezlerinde Sürdürülebilir Yönetim Anlayışı

Fitness sektöründe artan uzmanlaşma, yönetim pozisyonlarında da belirgin şekilde görülmektedir. Fitness merkezi yöneticileri, giderek daha karmaşık çözümler gerektiren sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve bu süreçte doğru karar verme büyük önem taşımaktadır. Farklı bakış açıları ve işlevler bulunmakla birlikte, en yaygın yaklaşım fitness merkezi yöneticisini spor

hizmetlerinin organizasyonunda başarıyı yönlendiren lider kişi olarak ele almaktadır. Fitness sektörünün ve sağlıklı, aktif yaşam üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik yoğun çalışmalara rağmen, sektördeki hızlı değişim, yönetsel kararlara temel oluşturalacak güncel verilerin sunulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, fitness merkezlerinde en iyi uygulamaların belirlenmesi, sektörün akademik bilgi birikiminin geliştirilmesi ve doğru yönetsel kararlarn uygulanması açısından önemlidir. Yeterli protokoller ve güvenilir prosedürlerin oluşturulması, bireylerin fitness hizmetlerine olan ilgisini artırmakta ve daha istikrarlı ve sürdürülebilir işletmelerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Spor organizasyonlarının uzun vadeli yönetiminde insan kaynaklarının etkin yönetimi ve yeterli finansal kaynağın sağlanması en zor iki görev olarak öne çıkmaktadır. Paydaşlarla geliştirilen iş birlikleri ise örgütün istikrarlı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasında belirleyici olmaktadır (Varmus, 2018).

Fitness merkezleri, bağımsız bir yapı olarak düzenlenebildiği gibi otel, üniversite, sağlık kuruluğu, spor kulübü, hastane veya konut gibi farklı işlevlere sahip yapıların bünyesinde de yer alabilmektedir. Bu çeşitlilik, fitness merkezlerinin farklı mekânsal ve tasarımsal yaklaşımlar geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Günümüzde bireylerin sağlık bilincinin artması, fitness merkezlerinin günlük yaşamın temel bileşenlerinden biri olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, fitness merkezleri kullanıcılarına daha kaliteli hizmet sunabilmek ve müşteri çekebilmek amacıyla modern sağlık politikalarıyla uyumlu tasarım anlayışlarına giderek daha fazla önem vermektedir. Fitness ve sağlıklı yaşam endüstrisinde tasarımın rolü artmakta; yeni trendler ve değişen kullanıcı beklentileri doğrultusunda fitness merkezleri farklı mekânlarda ve farklı hizmet modelleriyle gelişimini sürdürmektedir. Fitness merkezleri genel olarak yaş ve statü ayrımı olmaksızın geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etse de, üniversiteler veya sağlık kurumları gibi belirli gruplara hizmet veren merkezlerde bu durum farklılaşabilmektedir. Son yıllarda engelli bireylere yönelik özel düzenlemelerin artması da sektörde kapsayıcı bir yönetim anlayışının geliştiğini göstermektedir. Fitness merkezlerinde bireyler, kişisel antrenörler eşliğinde bireysel olarak ya da eğitmen kontrolünde grup halinde egzersiz yapabilmektedir (Yeler, 2021).

Fitness sektörünün yıllar içinde istikrarlı bir büyüme göstermesine paralel olarak, fitness tüketicilerinin davranışlarını anlamaya yönelik araştırmaların sayısı da artmıştır. Uzun vadeli iş sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bu çalışmalara rağmen, fitness merkezlerinde müşteri kaybı oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, sektöre girişin görece kolay olması sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet ortamıdır. Alternatiflerin fazla olduğu ve tüketicilerin daha talepkâr

ve daha az sadık hâle geldiği bu pazarda, iyi tasarlanmış hizmet sunumları ve müşteri memnuniyeti programları dahi tek başına sürdürülebilir finansal performans için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle, olgunlaşmış fitness pazarında müşteri tutma stratejileri, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli bir yönetim aracı hâline gelmiştir (Kim ve ark., 2020). Sürdürülebilir fitness ve spor tesislerinin planlanmasında konumlandırma, su yönetimi, iç çevre kalitesi, atık yönetimi, enerji kullanımı ve aydınlatma gibi unsurlar önemli yer tutmaktadır (Özdedeoğlu ve Erdoğan, 2023).

Spor ve fitness merkezlerinde müşteri devamlılığının ve işletme sürdürülebilirliğinin sağlanması tek bir faktöre bağlı değildir. Müşteri beklentileri, kullanılan ekipmanlar, sunulan deneyim, müşteri sadakati ve tesisin fiziksel özellikleri gibi çok sayıda unsurun birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, hizmet kalitesine ilişkin algının güçlendirilmesi amacıyla yenilikçi pazarlama yaklaşımlarının benimsenmesi, hem müşteri tutma hem de rekabet üstünlüğü sağlama açısından etkili olmaktadır (Yıldız ve ark., 2016). Fitness, spor aktiviteleri arasında sağlıklı yaşam için fiziksel etkinliğin öneminin anlaşılmasıyla birlikte sürekli gelişen ve çeşitlenen güçlü bir pazar yapısına sahiptir. Bireylerin yaşam kalitesini artırma ve boş zamanlarını daha verimli değerlendirme amacıyla tercih edilen fitness faaliyetleri, fiziksel, zihinsel, ruhsal, sosyal ve kültürel gelişime katkı sağlayarak bireylerin yaşamında önemli bir yer edinmektedir. Bu doğrultuda, fitness sporunun gerçekleştirildiği mekânlar yalnızca egzersiz alanları değil, aynı zamanda kullanıcılar için cazibe merkezleri olarak görülmektedir. Fitness merkezlerinin sürdürülebilir yönetim anlayışı içerisinde üyelere ilham verici, yaratıcı ve kullanıcı deneyimini destekleyici hizmetler sunulmalıdır (Yeler, 2021). Sürdürülebilir uygulamalar aynı zamanda bir şirketin itibarını ve imajını geliştirerek çevreye duyarlı tüketicilerin ilgisini çekebilir ve müşteri sadakatının artmasını sağlayabilir (Özman ve Çetin 2023).

1.3. Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji Kullanımı

Ulusal fitness merkezleri, enerji tasarrufu sağlayan tasarım stratejileri ve spor mimarisinden miras kalan teknik sistemler doğrultusunda, kapsamlı eğitim salonlarından evrilmiş yapılar olarak günümüzde çağdaş spor mimarisinde enerji verimliliğine yönelik temel araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu merkezlerde saha ortamı, bina formu, cephe tasarımı ve kat planı düzeni gibi temel mimari unsurların yanı sıra, yapının çevresi, duvar kaplama sistemleri, pencere ve kapı performansı ile enerji tasarrufu sağlayan bileşenlerin kullanımı da bina enerji performansını doğrudan etkilemektedir ve bu unsurların birlikte ele alınmasının enerji verimliliği açısından belirleyici olduğu ortaya konulmuştur (Ma ve diğ., 2006).

Sporcu dinlenme alanları ve ekipman odaları gibi yardımcı mekânların stratejik biçimde konumlandırılması ve dolaşım sistemleriyle bütünleştirilmesi, büyük ölçekli spor yapılarında işlevsellik ve güvenlik açısından öncelik taşıırken, halka açık fitness merkezlerinde bu yaklaşım daha çok günlük egzersiz ihtiyaçlarına ve rekreasyonel kullanıma uyarlanmış çok katlı mekânsal organizasyonlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Merkezi lobiler aracılığıyla sağlanan dikey dolaşım, farklı yoğunluk düzeylerine sahip egzersiz alanlarının katmanlı biçimde düzenlenmesine olanak tanımaktadır. Bu durum hem mekânsal verimliliği artırmakta hem de enerji kullanımının fonksiyonlara göre farklılaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Ancak bu farklı mekânsal ve işlevsel yapı nedeniyle, bazı araştırma bulgularının ulusal ölçekteki fitness merkezlerine doğrudan uygulanamadığı, enerji verimli tasarımların fitness merkezlerinin özel ihtiyaçları doğrultusunda yeniden ele alınması gerektiği görülmektedir (Zhang ve ark., 2025).

Literatürde yer alan çalışmaların büyük bir bölümü, bina enerji tüketimi üzerinde aydınlatma ve termal faktörlerin etkisine odaklanırken, doğal havalandırma verimliliğinin artırılmasının enerji tasarruflu tasarımlara entegrasyonu sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Oysa fitness merkezlerinde farklı yoğunluklara sahip alanların bulunması, her fonksiyon için farklı enerji verimliliği stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yüksek yoğunluklu aktivite alanlarında hava akışının etkin biçimde sağlanması enerji tüketimini azaltırken, düşük yoğunluklu alanlarda gün ışığının optimize edilmesi ve termal yük kontrolü önemli bir tasarruf potansiyeli sunmaktadır. Bu bağlamda, doğal havalandırmanın verimli kullanımı, özellikle geniş ve çok fonksiyonlu fitness merkezlerinde enerji verimli tasarımın temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Zhang ve ark., 2025).

Enerji verimliliği tartışmaları, fosil yakıtların hızla tükenmesi ve bu kaynakların kullanımının küresel ısınma üzerindeki olumsuz etkileriyle birlikte fitness merkezleri de sürdürülebilir enerjiye daha da önem vermeye başlamıştır. Spor salonlarında aydınlatma, havalandırma, müzik sistemleri ve elektronik donanımlar için yoğun elektrik enerjisi tüketilmektedir. Tesis büyüklüğü arttıkça hem kullanıcı sayısı hem de enerji ihtiyacı paralel olarak yükselmektedir. Bir spor işletmesinde maliyetler büyüklükle aynı oranda artmakta ve kar etmek zorunda olan işletme için bu durum fiyata doğrudan yansıtılmaktadır (Ceyhun, 2024). Bununla birlikte, fitness merkezlerinde bireylerin egzersiz sırasında harcadıkları mekanik enerjinin, uygun mekanik-elektrik dönüştürücü sistemler aracılığıyla elektrik enerjisine dönüştürülmesi ve depolanması, yenilenebilir enerji kullanımına yönelik yenilikçi bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dairesel hareket prensibiyle çalışan egzersiz bisikletleri gibi ekipmanlar, bu tür enerji geri kazanım sistemleri için

önemli bir potansiyel sunmaktadır (Duraklar ve ark., 2013).

Spor ve rekreasyon tesisleri, diğer yapı türlerinden farklı olarak yüksek ısı ve elektrik yüklerine sahip özel enerji tüketim profilleriyle karakterize edilmektedir. Bu tesislerde enerji tüketiminin zirve yaptığı zaman dilimleri, çoğu zaman ofis ve konut kullanımının düşük olduğu saatlerle çakışmaktadır. Bu durum enerji yönetiminin klasik bina tiplerinden farklı bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla fitness merkezlerinde enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kullanımı, yalnızca çevresel sürdürülebilirlik açısından değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliğini destekleyen temel bir yönetim unsuru olarak değerlendirilmektedir (Özdedeoğlu ve Erdoğan, 2023).

1.4. Konsept

İyi planlanmış bir fitness merkezi, öncelikle kullanıcılarının fiziksel sağlığını destekleyen, rahatlatma ve mutluluk arayışını öne çıkaran ve bu süreci bütüncül mekânsal çözümlerle güçlendiren bir yapı sunmaktadır. Fitness merkezlerinin yaratıcı tasarım yaklaşımlarıyla bu hedefe ulaşmayı amaçladıkları ve egzersiz yapılan mekânın tasarımının, uygulanan egzersiz kadar önemli bir unsur hâline geldiği görülmektedir. Kullanıcı deneyiminin en üst düzeye çıkarılmasında, fitness merkezinin genel yerleşim kararlarından iç ve dış mekân tasarımına kadar her unsurun hayati öneme sahip olduğu düzen, mekân organizasyonu ve tasarım çözümlerinin mekâna değer katarak kullanıcı memnuniyetini artırdığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, fitness merkezlerinin tasarımında oluşturulan konseptin, bireylerin egzersiz yapma biçimlerini, mekânla kurdukları ilişkiyi ve üye deneyimlerini doğrudan etkileyebildiği söylenebilir. Fitness merkezlerinin bulunduğu yapı türü ve hizmet verdiği kullanıcı profiline bağlı olarak belirli konseptler doğrultusunda tasarım yaklaşımları geliştirdiği, hatta merkezlerin kendi bünyelerinde sunulan aktivitelere göre farklı konseptler ürettiği bilinmektedir. Belirli bir tema doğrultusunda seçilen renkler, aydınlatma elemanları, malzeme tercihleri ve mekân düzenlemeleri, fitness merkezlerinin daha dikkat çekici ve estetik bir görünüme kavuşmasını sağlamaktadır. Bu görsel zenginlik sayesinde mekânların daha geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etmesine olanak tanımaktadır (Yeler, 2021).

Fitness merkezi ve spor salonu tasarımlarında aydınlatmanın önemli bir tasarım unsuru olduğu, genel olarak doğal aydınlatmaya öncelik verildiği ve renk ile aydınlatmanın birlikte kullanılarak mekânsal algının güçlendirildiği bilinmektedir. Ayrıca, mekânın türüne ve gerçekleştirilen aktivitelere bağlı olarak farklı aydınlatma düzeylerinin tercih edilmesi, konseptin işlevsellikle

bütünleştiğini göstermektedir. Fitness merkezlerinde aynaların, mekânda derinlik algısı yaratmak ve doğal ışığı geri yansıtmak amacıyla sıklıkla kullanıldığı, son dönemlerde ise zemin ve duvarlarda grafik anlatımların ve duvar resimlerinin konseptin bir parçası olarak giderek daha fazla tercih edildiği dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, doğanın fiziksel sağlık ve duygusal iyilik hâli üzerindeki olumlu etkilerinden yararlanmak amacıyla iç ve dış mekânlarda doğal öğelerin ve bitkilerin kullanılması, fitness merkezlerinin tasarım anlayışında önemli bir yer edinmektedir. Kullanıcı deneyimini en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen bu yaklaşımda, belirli bir konsept veya tasarım fikrinin ortaya konulması, doğru mekân organizasyonunun kurgulanması, değişen kullanıcı ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek esnek mekânsal çözümler sunulması, herkes için erişilebilir ve kullanılabilir alanların oluşturulması, uygun renk, aydınlatma ve malzeme seçimiyle sağlıklı ve estetik ortamlar yaratılması, teknolojinin etkin kullanımı, konfor ve güvenlik koşullarının sağlanması ve doğayla bütünleşme gibi pek çok unsurun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu yönleriyle, sağlık, mekân ve tasarım arasındaki ilişkiye dair farkındalığı artan fitness merkezi ve spor salonu tasarımcılarının, kullanıcıların zaman geçirmekten keyif alacağı ve egzersiz yapmaya motive olacağı ilham verici ve yaratıcı mekânlar tasarlamaya odaklanmaları önem taşımaktadır. Aynı zamanda işletme sahiplerinin de artan rekabet ortamında avantajlarını koruyabilmek için fitness merkezlerinin tasarımını, mekânsal düzenini ve işlevselliğini sürekli olarak değerlendirmeleri ve yenilikçi konsept yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir (Yeler, 2021).

1.5. Su Tasarrufu ve Su Yönetimi

Şehir içi kapalı fitness ve spor merkezlerinde su kullanımı genellikle yüksek düzeyde gerçekleşmekte olup, bu durum hem doğrudan işletme maliyetlerinin artmasına hem de suyun temini ve arıtılması sürecinde kullanılan gömülü enerjinin yükselmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, fitness merkezlerinde su tasarrufuna yönelik uygulamalar yalnızca ekonomik açıdan değil, çevresel sürdürülebilirlik açısından da önemli teşvikler içermektedir. Özellikle yüzme havuzları, duşlar, tuvaletler ve temizlik alanları gibi farklı kullanım alanlarında su tüketiminin zamansal dağılımı ve miktarının analiz edilmesi, maliyet etkin tasarruf önlemlerinin hangi noktalarda uygulanabileceğini ortaya koymaktadır (Alkhaddar ve Phipps, 2008). Bununla birlikte, gerek özel mülkiyete ait gerekse yerel yönetimler tarafından işletilen spor ve rekreasyon tesislerinin, artan kuraklık riski ve su kısıtlamaları karşısında daha bilinçli ve kontrollü bir su yönetimi anlayışı benimsemeleri zorunlu hâle gelmiştir.

Spor ve rekreasyon tesislerinde su kaynaklarının yetersizliği, tesislerin bakım, hijyen ve güvenlik süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle yüzme havuzları ve yeşil alanların sürdürülebilir biçimde işletilmesini zorlaştırmaktadır. Asgari düzeyde sağlanan su miktarının çim alanların sağlıklı gelişimi için yeterli olmaması, sahalardaki yoğun kullanım ve hijyen gereklilikleriyle birleştiğinde, tesis yönetimleri açısından ciddi sınırlamalar ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yalnızca havuz ve saha alanlarını değil, spor tesislerinde yer alan diğer kullanıcı hizmetlerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Phillips ve Turner, 2014). Bu bağlamda, fitness merkezlerinde su tasarrufu ve su yönetimi; duşlar, lavabolar ve tuvaletlerde düşük debili armatürlerin, sensörlü muslukların ve çift kademeli rezervuar sistemlerinin kullanılması, yağmur suyu toplama ve gri su geri kazanım sistemleriyle suyun yeniden değerlendirilmesi, tesis genelinde düzenli bakım ve kaçak kontrollerinin yapılması gibi uygulamalarla önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanlar ve üyeler için suyun bilinçli kullanımına yönelik bilgilendirici uygulamaların hayata geçirilmesi, sürdürülebilir su yönetiminin davranışsal boyutunu güçlendirmektedir. Bu yönüyle su tasarrufu, fitness merkezlerinde hem doğal su kaynaklarının korunmasını hem de işletme maliyetlerinin azaltılmasını hedefleyen sürdürülebilirlik temelli bir yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilebilir.

1.6. Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm Uygulamaları

Fitness merkezleri ve spor tesisleri, güçlü kamuoyu etkileri ve sosyal sorumluluk rolleri nedeniyle yalnızca fiziksel aktivite sunan yapılar değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik açısından da önemli etki alanlarına sahip tesislerdir. Büyük spor tesislerinde olduğu gibi fitness merkezlerinde de faaliyetlerin tüm yaşam döngüsü boyunca enerji, su ve malzeme kullanımı gerçekleşmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak çeşitli atık türleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum, spor tesislerini atık yönetimi ve geri dönüşüm uygulamalarının planlanması açısından kritik bir konuma taşımaktadır. Günümüzde çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik farkındalığın artmasıyla birlikte, ilerici spor ve tesis yöneticileri yalnızca enerji ve su tüketimini değil, aynı zamanda atık oluşumunu azaltma sorumluluğunu da daha fazla benimsemektedir. Bu yaklaşım hem çevresel fayda sağlamakta hem de işletme maliyetlerinin düşürülmesine katkı sunmaktadır (Zafari ve ark., 2025).

Spor tesislerinde ve özellikle yüksek kullanıcı yoğunluğuna sahip fitness merkezlerinde oluşan atık miktarı, tüketim alışkanlıkları ve hizmet çeşitliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Dünya genelinde mega spor etkinlikleri ve büyük ölçekli tesisler, sürdürülemez üretim ve tüketim modellerinin bir yansıması olarak ciddi miktarlarda katı atık üretmektedir. Kontrolsüz atık, hava, su ve

toprak kirliliğini artırarak çevre ve insan sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu bağlamda, yönetilmeyen katı atıkların çevresel ve sağlık riskleri, spor ve fitness tesislerinde etkili, planlı ve bütüncül atık yönetimi uygulamalarına duyulan acil ihtiyacı ortaya koymaktadır. Atık azaltımı, geri dönüşüm ve kaynak geri kazanımını merkeze alan yeşil atık yönetimi anlayışı, ekosistemin korunması ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından zorunlu bir paradigma değişimini ifade etmektedir (Zafari ve ark., 2025). Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunmasını temel alan ve bireylerin tüketim davranışlarında dönüşümü hedefleyen bir yaklaşım olarak fitness merkezlerinin yönetim anlayışında da giderek daha fazla yer bulmaktadır. Bu çerçevede, “yeşil” ya da “yeşillendirme” olarak tanımlanan uygulamalar, atıkların kaynağında azaltılması, yeniden kullanımı ve geri dönüştürülmesini kapsayan stratejileri içermektedir. Fitness merkezleri, sağlık ve rekreasyon alanlarıyla benzer şekilde ambalaj atıkları, temizlik malzemeleri, kişisel kullanım ürünleri ve zaman zaman tehlikeli ya da özel atıklar üretebilmektedir. Bu durum ise sistemli bir atık yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, geri dönüştürülebilir atıklar için ayrıştırma sistemlerinin kurulması, tek kullanımlık ürünlerin azaltılması, geri dönüştürülmüş ürünlerin tercih edilmesi ve satın alma süreçlerinin bu anlayışa göre yeniden düzenlenmesi sürdürülebilir atık yönetiminin temel unsurları arasında yer almaktadır (Potteiger ve ark., 2017).

Fitness merkezlerinde etkili atık yönetimi ve geri dönüşüm uygulamaları yalnızca çevresel sorumluluğun bir gereği değil, aynı zamanda kurumsal imajın güçlendirilmesi ve kullanıcı farkındalığının artırılması açısından da önemli bir araçtır. Atıkların azaltılması, yeniden kullanımı ve geri dönüşümünün sistematik bir yaklaşımla ele alınması, doğal kaynakların korunmasına katkı sağlarken, fitness merkezlerinin sürdürülebilir yönetim anlayışı doğrultusunda uzun vadeli çevresel, ekonomik ve toplumsal faydalar üretmesine olanak tanımaktadır.

1.7. Personel Eğitimleri ve Çevresel Bilinç

Son zamanlarda, çevresel bilinç sorununu ele almak daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. (Çetin ve ark., 2024; Karaman ve Özsoy 2025). Fitness merkezleri, bireylerin fiziksel aktivite yapmalarına olanak sağlayan önemli mekânlar olmakla birlikte, bu tesislerde sunulan hizmetlerin güvenli, sağlıklı ve çevreye duyarlı bir şekilde yürütülmesi büyük ölçüde personelin bilgi, tutum ve eğitim düzeyine bağlıdır. Fitness sektörü çalışanlarının güvenlik, risk yönetimi ve çevresel sorumluluklara ilişkin farkındalıkları, tesislerde uygulanan politikaların etkinliğini doğrudan etkilemekte ve hem kullanıcı sağlığını hem de sürdürülebilir işletme anlayışını desteklemelidir.

Bu bağlamda, egzersiz ekipmanlarının doğru kullanımı, fiziksel ortamın güvenli ve düzenli tutulması, müşteri antrenman uygulamalarının uygun şekilde yönlendirilmesi kadar, kaynakların verimli kullanımı ve çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik uygulamalar da personel eğitimlerinin kapsamı içinde ele alınmalıdır. Fitness tesislerinde yaşanabilecek yaralanmaların önemli bir bölümünün, fiziksel çevre ve ekipmanla ilişkili akut ve travmatik nitelikte olduğu, ancak bu risklerin yeterli dikkat, düzenli bakım ve bilinçli kullanım yoluyla büyük ölçüde önlenileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, risk tanımlama, analiz ve değerlendirme süreçlerini içeren düzenli risk değerlendirmelerinin yapılması, yalnızca kullanıcı güvenliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda tesislerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine de katkı sağlamaktadır (Gray ve ark., 2015).

Personelin güvenliğe yönelik dikkatli ve sorumlu bir tutum geliştirmesi, yönetimin sağlık, güvenlik ve çevresel konulara verdiği önemle doğrudan ilişkilidir. Zira zayıf yönetim yaklaşımları, hem güvenlik açıklarına hem de kaynakların bilinçsiz kullanımına yol açabilmektedir. Bu doğrultuda, fitness profesyonellerinin ekipman kullanımı, fiziksel ortam düzeni, müşteri eğitimi ve çevresel uygulamalar konusunda düzenli ve kapsamlı eğitimler alması büyük önem taşımaktadır. Önleyici bakım programları, düzenli denetimler ve kayıt tutma uygulamaları, yalnızca ekipman güvenliğini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda gereksiz enerji ve kaynak kullanımının önüne geçilmesine de yardımcı olmaktadır. Kalifiye ve eğitilmiş fitness uzmanlarının faaliyet alanlarını denetlemesi, müşteri güvenliğini artırırken, kullanıcıların çevreye duyarlı davranışlar konusunda bilinçlendirilmesini de desteklemektedir. Fitness merkezlerinde yoğun kullanım saatlerinde ortaya çıkabilen aşırı kalabalık, ekipman düzeni ve mekânsal tasarım kaynaklı riskler, uygun planlama ve personel farkındalığı ile azaltılabilmektedir. Arızalı veya güncelliğini yitirmiş ekipmanların zamanında tespit edilmesi, kullanım dışı bırakılması ve kullanıcıların bu konuda bilgilendirilmesi, yaralanma risklerini azaltmanın yanı sıra kaynak israfını da önlemektedir. Ayrıca, kullanıcıların ekipman arızalarını bildirmeye teşvik edilmesi, hem güvenlik kültürünün hem de çevresel bilincin tesis genelinde yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, fitness merkezlerinde personel eğitimleri yalnızca sağlık ve güvenlik boyutuyla sınırlı kalmamalıdır. Çevresel bilinç, sürdürülebilir kaynak kullanımı ve risk yönetimini kapsayan bütüncül bir anlayışla ele alınmalıdır. Bu yaklaşım, hem çalışanların hem de kullanıcıların daha güvenli, sağlıklı ve çevreye duyarlı bir ortamda spor yapmalarını sağlarken, fitness tesislerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini de desteklemektedir (Gray ve ark., 2015).

2. Sonuç

Sonuç olarak, spor tesisi kurmak oldukça maliyetli bir iştir. Maliyeti oldukça yüksek olan spor tesislerinin yapım aşamasına geçmeden önce yapılacak planlamada; tesisin kullanım amacı, kullanacak kişi sayısı, havalandırma, ısıtma, soğutma sistemleri, ulaşılabilirliği, tesisin işletmesinde kullanılacak personel sayısı, enerji sarfıyatı, çevre düzenlemesi ve çevreyle uyumu gibi konulara alanında uzmanlaşmış kişilerden oluşan gruplar tarafından yapılacak çalışmalara önem verilmelidir. Bununla beraber yapım aşamasında oluşabilecek aksaklıklar ve bunların düzeltilmesine yönelik dinamik tedbirleri alabilecek aktif geri beslemeler sürekli yapılmalıdır (Özdedeoğlu ve Erdoğan, 2023). Ayrıca fitness merkezlerinde sürdürülebilirlik ve yeşil uygulamaların benimsenmesi; enerji ve su tasarrufu sağlayan sistemlerin kullanılması, atıkların azaltılması ve geri dönüşüm süreçlerinin etkin şekilde yönetilmesi, çevre dostu temizlik ve bakım ürünlerinin tercih edilmesi, kullanıcıların ve çalışanların çevresel farkındalığının artırılması ve bu anlayışın kurumsal kültürün bir parçası hâline getirilmesi yoluyla hem çevresel etkilerin azaltılmasına hem de uzun vadede ekonomik verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Kaynakça

- Alkhaddar, R., & Phipps, D. (2008). Water efficiency in leisure centres. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7(3), 167-178.
- Barbosa, H. F., Barbosa, J., Sabino, B., & Loureiro, V. (2022). Determinants of service quality influencing customer satisfaction in fitness centers: A systematic review. *European Journal of Human Movement*, 49, 29-45. <https://doi.org/10.21134/eurjhm.2022.49.3>
- Ceyhun, S. (2023). Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetim süreçleri. S. Ceyhun (Ed.), *Spor bilimlerinde farklı yaklaşımlar içinde* (ss. 1-17). Özgür Yayınları.
- Ceyhun, S. (2024). Spor İşletmelerinde Büyüklük. H.Sunay (Ed.) *Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletme içinde* (ss. 147-154). Akademisyen Kitabevi.
- Cetin, A., Pekel, A., Ozman, C., Ozgur, B., ve Demir, A. (2024). Comparative Analysis of Carbon Footprints from Away and Home Matches: A Study on Leading Basketball and Football Teams in Türkiye. *Sustainability*, 16(21), 9269. <https://doi.org/10.3390/su16219269>
- Duraklar, K., Şen, B., & Atasoy, F. (2013). Enerji Üretimi İçin Kullanılan Bir Egzersiz Bisikleti İçin Fiziksel Aktivite Monitörü Tasarlanması. *XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 481-485.
- Freitas, A, L, P. (2019). Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 177-192.
- Gray, S. E., Keyzer, P., Norton, K., Dietrich, J., Sekendiz, B., Coyle, I., & Finch, C. F. (2015). The role of equipment, the physical environment and training practices in customer safety within fitness facilities: The perspectives of fitness industry employees. *Journal of fitness research*, 4(2), 26-33.
- Karaman, T., & Özsoy, D. (2025). Carbon Footprint in Sport Management: A Comparative Analysis of Sustainability Strategies and Organizational Transformation. *International Journal of Sport Culture and Science*, 13(3), 251-260.
- Kim, K., Byon, K. K., & Choi, H. (2020). A conceptual analysis of switching costs: Implications for fitness centers. *Sustainability*, 12(9), 3891. <https://doi.org/10.3390/su12093891>
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*, 12(12), 5067. <https://doi.org/10.3390/su12125067>
- Ma, X., Jian, Y., & Cao, Y. (2006). A new national design code for indoor air environment of sports buildings. *Facilities*, 24 (11/12), 458-464. <https://doi.org/10.1108/02632770610684936>

- Nwabuwe, N. S., & Odirin, O. (2024). Reducing environmental footprint of disability sports events: Challenges and strategies of solid waste management. *African Journal of Sports and Physical Sciences*, 2(1), 68-95.
- Özdedeoğlu, B., & Erdoğan, M. (2023). Sürdürülebilir Spor ve Rekreasyon Tesislerinin Planlamasında Kuruluş Dinamikleri: Fitness Salonu Örneği. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(100), 45-55. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1291309>
- Özman, C. & Çetin, A. (2023). Sürdürülebilirlik ve Spor. In: Zorba, E. & Yaşın, İ. (eds.), Spor Paradigmaları II. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub208.c944>
- Papadimitriou, D. A., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 41-48. <https://doi.org/10.1177/106169340000900306>
- Phillips, P., & Turner, P. (2014). Water management in sport. *Sport Management Review*, 17(3), 376-389. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.002>
- Potteiger, K., Pitney, W. A., Cappact, T. A., & Wolfe, A. (2017). Examining the environmental effects of athletic training: perceptions of waste and the use of green techniques. *Journal of athletic training*, 52(12), 1121-1130. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-52.12.20>
- Ramos, C. A., Wolterbeck, H. T., & Almeida, S. M. (2014). Exposure to indoor air pollutants during physical activity in fitness centers. *Building and Environment*, 82, 349-360. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2014.08.026>
- Trendafilova, S., McCullough, B., Pfahl, M., Nguyen, S. N., Casper, J., & Picariello, M. (2014). Environmental sustainability in sport: Current state and future trends. *Global Journal on Advances Pure and Applied Sciences*, 3(1), 9-14.
- Varmus, M., Kubina, M., Koman, G., & Ferenc, P. (2018). Ensuring the long-term sustainability cooperation with stakeholders of sports organizations in Slovakia. *Sustainability*, 10(6), 1833. <https://doi.org/10.3390/su10061833>
- Vicira, E, R, M., & Ferreira, J, J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1290523>
- Yeler, G. (2021). Sağlık ve Spor için Mekânlar: Fitness Merkezleri ve Salonları, *GSI Dergileri Seri A: Turizm, Rekreasyon ve Spor Bilimlerinde Gelişmeler*, 4(2), 147-162. <https://doi.org/10.53353/atrss.960543>
- Yıldız, K., Polat, E., Sönmezoğlu, U., & Çokpartal, C. (2016). Fitness Merkezi Üyelerinin Algıladıkları Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri Üzerine Bir

Analiz. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(3), 453-464.

- Zafari, Z., Golzary, A., Rouhi, K., & Mansourihanis, O. (2025). From conventional approaches to circular systems: Evolution of waste management in mega-sporting events. *Journal of the Air & Waste Management Association*, 75(5), 368-386. <https://doi.org/10.1080/10962247.2025.2462005>
- Zhang, W., Li, L., & Li, Y. (2025). Natural Ventilation and Energy Consumption Research for Dry Sports Halls Within National Fitness Centers in Cold Regions Case Study of Qingdao. *Buildings*, 15(5), 734. <https://doi.org/10.3390/buildings15050734>

Spor Turizmi İşletmeciliği: Kavramsal Çerçeve, Temel Prensipler ve Yönetim Süreçleri

Cemal Özman¹

Özet

Spor turizmi, spor ve turizm sektörlerinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan, ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel boyutlarıyla çok yönlü bir turizm türü olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda spor turizmi, bireylerin sportif faaliyetlere katılma, spor organizasyonlarını izleme ya da sportif miras unsurlarını deneyimleme amacıyla gerçekleştirdikleri seyahatleri içermektedir. Tarihsel açıdan ele alındığında, spor ve seyahatin insanlık tarihi boyunca iç içe geliştiği; antik dönemlerden itibaren spor etkinliklerinin toplumsal hareketliliği ve kültürel etkileşimi teşvik ettiği görülmektedir. Spor turizmi; aktif spor turizmi, etkinlik spor turizmi ve nostalji spor turizmi olmak üzere üç temel tür altında incelenmektedir. Aktif spor turizmi, bireylerin doğrudan sportif faaliyetlere katılımını; etkinlik spor turizmi, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarını izleme amaçlı seyahatleri; nostalji spor turizmi ise spor müzeleri, tarihi tesisler ve sportif miras odaklı ziyaretleri kapsamaktadır. Bu çeşitlilik, spor turizminin destinasyonların turistik ürün yelpazesini genişleten stratejik bir alan olduğunu göstermektedir. Spor turizmi işletmeciliği, stratejik yönetim ve planlama, pazarlama ve markalaşma, dijital pazarlama, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim ile kalite ve müşteri memnuniyeti gibi temel yönetim süreçlerini içermektedir. Özellikle sürdürülebilirlik, disiplinler arası iş birliği ve paydaş katılımı, spor turizmi işletmelerinin uzun vadeli başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, rekabet avantajı yaratmada belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak spor turizmi, destinasyonların ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan, marka değerini güçlendiren ve turizmin yıl geneline yayılmasına olanak tanıyan stratejik bir alan olarak değerlendirilmektedir.

1 Dr, Bartın Üniversitesi, cemalozman@gmail.com, ORCID ID 0000-0003-2812-1106

1. Spor Turizminin Kavramsallaştırılması ve Tanımı

1.1.Kavramsal Çerçeve

Spor turizmi, son yıllarda hem akademik literatürde hem de uygulamada giderek daha fazla ilgi gören, çok boyutlu ve dinamik bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu ilginin temelinde, spor ve turizm sektörlerinin birbirini tamamlayan ve destekleyen yapısı, toplumsal, ekonomik, kültürel ve çevresel etkileriyle birlikte, turizmin çeşitlendirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlaması yatmaktadır. Spor turizminin kavramsallaştırılması ve tanımlanması süreci, disiplinler arası bir yaklaşım gerektirmekte olup, kavramın tarihsel gelişimi, bileşenleri, alt türleri ve Türkiye özelinde sahip olduğu potansiyel, bu çerçevenin temelini oluşturmaktadır.

Spor turizminin kavramsal çerçevesini oluşturmak için öncelikle spor ve turizm kavramlarının tarihsel süreçte nasıl iç içe geçtiği ve birbirini nasıl etkilediği üzerinde durmak gerekmektedir. Spor ve turizm, insanlık tarihi boyunca toplumsal yaşamın önemli unsurları olmuş, bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamada önemli roller üstlenmiştir. Antik çağlardan itibaren Anadolu’da spor faaliyetlerinin toplumsal dayanışmayı ve kültürel bütünleşmeyi sağladığı, sporun farklı kültürlerin birbirini tanımasına olanak sunduğu ve bu bağlamda spor turizminin kökeninin oldukça eskiye dayandığı arkeolojik ve tarihi bulgularla ortaya konmuştur. Antik çağda Anadolu’da gymnasium, stadium gibi kamu yapılarının spor faaliyetleri ve festivaller için inşa edildiği, bu yapıların turizmle ilişkili olarak toplumsal hareketliliği teşvik ettiği görülmektedir (Tomay ve Değirmencioğlu, 2017). Bu tarihsel perspektif, spor turizminin yalnızca modern döneme özgü bir olgu olmadığını, köklerinin insanlık tarihinin derinliklerine uzandığını göstermektedir.

Modern anlamda spor turizmi kavramı ise, spor yapma veya izleme amacıyla yapılan seyahatleri kapsayan, bireysel ve toplumsal düzeyde çok çeşitli motivasyonlara dayanan bir turizm türü olarak tanımlanmaktadır. Spor turizmi, amatör veya profesyonel olarak bir sportif faaliyeti gerçekleştirmek, herhangi bir spor organizasyonunu seyirci olarak takip etmek ya da sportif değeri olan turistik noktaları (örneğin müze, stadyum gibi) ziyaret etmek amacıyla yapılan seyahatleri içermektedir (Bulut ve ark., 2021). Bu tanım, spor turizminin yalnızca aktif katılımı değil, aynı zamanda pasif katılımı ve sportif miras turizmini de kapsadığını ortaya koymaktadır.

Spor turizminin kavramsallaştırılması sürecinde, kavramın çok boyutlu yapısı ve alt türleri de dikkate alınmalıdır. Spor turizmi, geleneksel deniz-kum-güneş turizminin ötesinde, alternatif turizm türleri arasında hızla

yükselen bir alan olarak görülmektedir. Özellikle son yıllarda, spor turizmi kapsamında doğa sporları, macera sporları, kamp turizmi, golf, kayak, su sporları, avcılık, bisiklet, dağcılık gibi çok çeşitli sportif faaliyetler ön plana çıkmaktadır (Çavuş, 2024). Türkiye'nin sahip olduğu iklimsel çeşitlilik, dağ, nehir, kanyon, mağara gibi zengin coğrafi koşullar ve dört mevsim spor yapmaya uygun ortamlar, spor turizminin gelişimi için önemli avantajlar sunmaktadır (Çavuş, 2024). Bu bağlamda, spor turizmi yalnızca büyük ölçekli uluslararası organizasyonlarla sınırlı kalmayıp, yerel ve bölgesel düzeyde de çok çeşitli sportif etkinlikleri ve destinasyonları kapsamaktadır.

Spor turizminin tanımlanmasında, kavramın ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel etkileri de önemli bir yer tutmaktadır. Spor turizmi, turizm endüstrisinin ekonomik açıdan önemli bir bileşeni haline gelmiş, ülkelerin tanıtımına, ekonomik kalkınmasına, istihdam yaratılmasına ve ticari faaliyetlerin artmasına katkı sağlamaktadır (Bulut ve ark., 2021). Özellikle uluslararası spor organizasyonları, ev sahibi ülkenin marka değerini yükseltmekte, ülke imajına olumlu katkılar sağlamakta ve turizm gelirlerinin yılın her ayına yayılmasına olanak tanımaktadır (Toramanlı, 2014). Spor turizmi, aynı zamanda yerel kültürel değerlerin korunması, kültürel değişim ve etkileşimin teşvik edilmesi açısından da önemli bir işlev üstlenmektedir (Hazarhun ve ark., 2024). Dünya Turizm Örgütü'nün de vurguladığı gibi, spor turizmi sürdürülebilir turizm, etkinlik turizmi ve alternatif turizm türleri arasında yer almakta; çevresel ve kültürel sürdürülebilirliğin sağlanmasına, turizmin on iki aya yayılmasına ve destinasyonların çeşitlendirilmesine katkı sunmaktadır (Hazarhun vd., 2024).

Spor turizminin kavramsallaştırılması sürecinde, yenilikçi ve dijital gelişmelerin de dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle son dönemde popüleritesi artan e-spor (elektronik spor) etkinlikleri, spor turizminin yeni bir alt dalı olarak öne çıkmaktadır. E-spor etkinlikleri hem sporcuları hem de izleyicileriyle önemli bir turistik çekim unsuru haline gelmiş, uluslararası düzeyde düzenlenen turnuvalar ve organizasyonlar sayesinde destinasyonların marka değerine katkı sağlamıştır (Bulut vd., 2021). Bu gelişmeler, spor turizminin kavramsal çerçevesinin sürekli olarak güncellenmesi ve yeni alt türlerin tanımlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Spor turizminin kavramsallaştırılması ve tanımı yapılırken, kavramın disiplinler arası niteliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Spor turizmi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, coğrafya, işletme, pazarlama, eğitim ve çevre bilimleri gibi çok sayıda disiplinin kesişim noktasında yer almakta; bu nedenle multidisipliner bir yaklaşım gerektirmektedir. Spor turizmi, ekonomik kalkınma, istihdam, bölgesel gelişme, kültürel değişim,

sürdürülebilirlik, sağlık, gönüllülük ve gençlik politikaları gibi çok çeşitli alanlarda etkili olmaktadır (Bulut vd., 2021). Spor turizmi kapsamında düzenlenen organizasyonlara gönüllü olarak katılan bireyler, ekonomik açıdan verimliliğin sağlanmasına, maliyetlerin azaltılmasına ve finansal başarının artırılmasına katkı sunmaktadır (Bulut vd., 2021). Ayrıca, spor turizmi, destinasyonların marka değerini yükseltmekte, yerel halkın spora ve turizme olan ilgisini artırmakta ve toplumsal bütünleşmeyi teşvik etmektedir (Bulut vd., 2021).

Spor turizminin kavramsallaştırılması ve tanımı, yukarıda özetlenen tarihsel, ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel ve teknolojik boyutların bütüncül bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede, spor turizmi, bireylerin spor yapma veya izleme amacıyla gerçekleştirdikleri seyahatleri, sportif etkinliklerin düzenlendiği destinasyonları, sporun ekonomik ve toplumsal etkilerini, yenilikçi ve dijital gelişmeleri ve sürdürülebilirlik hedeflerini kapsayan çok boyutlu ve dinamik bir kavram olarak tanımlanabilir. Spor turizminin kavramsal çerçevesinin oluşturulması hem akademik çalışmalar hem de uygulama açısından yol gösterici niteliktedir ve bu alandaki araştırmaların artması, kavramın daha da netleşmesine katkı sağlayacaktır.

1.2.Spor Turizmi Türleri

Gibson'un (1998) öncü çalışmasında ortaya koyduğu üzere, spor turizmi üç temel kategoride incelenmektedir:

1. Aktif Spor Turizmi (Active Sport Tourism): Bireylerin spora aktif olarak katılmak amacıyla yaptıkları seyahatleri içermektedir. Bu kategori altında maratona katılmak, kayak yapmak, golf oynamak, dalış yapmak gibi faaliyetler yer almaktadır. Buning ve Gibson'un (2015) çalışması, aktif spor etkinlik seyahati kariyerlerinin zaman içinde nasıl evrildiğini ve katılımcıların motivasyonlarındaki değişimleri ortaya koymaktadır.

Aktif spor turizminin temel özelliği, katılımcıların yalnızca izleyici olarak değil, doğrudan sporun içinde yer alarak deneyim kazanmalarındır. Bu durum, spor turizmini pasif ve aktif olmak üzere iki ana kategoriye ayırmayı mümkün kılar. Pasif spor turizmi, izleyici olarak spor etkinliklerine katılımı ifade ederken; aktif spor turizmi, bireylerin doğrudan sportif faaliyetlere katılımını ve bu amaçla seyahat etmelerini içerir (Gibson vd., 2019).

Aktif spor turizmi kavramı, sporun ve turizmin kesişim noktasında yer almakta ve bireylerin hem fiziksel aktivite hem de seyahat deneyimini bir arada yaşamalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda, spor turizmi, geleneksel turizm anlayışından farklı olarak, bireylerin tatil ve boş zamanlarını sportif

faaliyetlerle değerlendirmelerine olanak tanır (Schwartzhoffová, 2010). Schwartzhoffová (2010), spor turizminin sosyal, ekonomik ve kültürel bir fenomen olarak, aktivite, insan ve mekân arasındaki etkileşimden doğduğunu ve bu etkileşimin spor etkinlikleriyle daha da güçlendiğini belirtmektedir (Schwartzhoffová, 2010).

2. Etkinlik Spor Turizmi (Event Sport Tourism): Spor etkinliklerini izlemek amacıyla yapılan seyahatleri kapsamaktadır. Olimpiyat Oyunları, FIFA Dünya Kupası, Formula 1 yarışları gibi mega etkinliklerden yerel spor müsabakalarına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Bu turizm türü, bireylerin yalnızca sportif faaliyetlere katılımı ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda büyük ölçekli ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarını izlemek amacıyla farklı destinasyonlara seyahat etmelerini de içermektedir. Etkinlik spor turizmi, küresel turizm endüstrisinin en hızlı büyüyen segmentlerinden biri olarak öne çıkmakta ve destinasyonların ekonomik kalkınmasına, tanınırlığına ve sürdürülebilir gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır (Çetin, 2023).

Etkinlik spor turizmi, küresel ölçekte milyarlarca dolarlık bir ekonomik hacme ulaşmış durumdadır. Spor turizmi sektörünün mevcut tahmini değeri 1,7 trilyon dolar civarındadır ve bu büyüklük, spor etkinliklerinin ev sahibi destinasyonlara sağladığı ekonomik faydaların altını çizmektedir (Çetin, 2023). Özellikle olimpiyatlar, dünya kupaları gibi büyük ölçekli spor etkinlikleri, destinasyonların sürdürülebilir ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sunmaktadır. Bu tür organizasyonlar, turist sayısında ve harcamalarda artışa yol açmakta, yerel ekonominin canlanmasına, istihdam olanaklarının artmasına ve destinasyonun uluslararası alanda tanınırlığının yükselmesine olanak tanımaktadır (Çetin, 2023).

Etkinlik spor turizmi, yalnızca büyük ölçekli organizasyonlarla sınırlı değildir. Küçük ölçekli spor etkinlikleri de sürdürülebilir turizm gelişimi açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Gibson ve arkadaşlarının çalışmasında, küçük ölçekli spor etkinliklerinin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik açısından topluluklar için uygun bir turizm geliştirme biçimi olabileceği vurgulanmaktadır (Gibson vd., 2012). Bu tür etkinlikler genellikle daha az medya ilgisi çekmekte, ancak yerel düzeyde ekonomik hareketlilik yaratmakta, toplumsal dayanışmayı güçlendirmekte ve çevresel etkileri minimize etmektedir (Gibson vd., 2012).

3. Nostalji Spor Turizmi (Nostalgia Sport Tourism): Spor müzeleri, ünlü spor tesisleri ve spor temalı gezileri içeren bu kategori, sporun kültürel ve tarihsel boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Fairley'in (2003) çalışması,

grup temelli nostalji spor turizminin sosyal deneyim arayışıyla nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır.

Nostalji spor turizminin temel unsurlarından biri olan spor müzeleri, sporun tarihsel gelişimini, önemli sporcuları, unutulmaz müsabakaları ve sporun toplumsal etkilerini belgeleyen ve sergileyen mekânlar olarak öne çıkmaktadır. Spor müzeleri, ziyaretçilerine geçmişte yaşanan spor olaylarını yeniden deneyimleme ve sporun tarihsel süreçteki dönüşümünü gözlemleme fırsatı sunar. Bu tür müzeler, sporun kültürel mirasının korunmasında ve gelecek kuşaklara aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Ünlü spor tesisleri de nostalji spor turizminin önemli bir bileşenidir. Tarihi stadyumlar, olimpiyat köyleri, eski spor salonları ve ikonik spor kompleksleri, sporun tarihsel süreçteki gelişimine tanıklık eden ve sporun toplumsal hafızasında önemli bir yer edinen mekânlardır. Bu tesisler, geçmişte düzenlenen önemli spor organizasyonlarına ev sahipliği yapmış olmaları nedeniyle, spor tutkunları ve turistler için cazibe merkezi haline gelmiştir.

Spor temalı geziler ise, sporun tarihsel ve kültürel boyutunu deneyimlemek isteyen bireyler için önemli bir turizm faaliyeti olarak öne çıkmaktadır. Bu geziler kapsamında, sporun doğduğu, geliştiği ve toplumsal hafızada yer ettiği mekânlar ziyaret edilmekte; sporun geçmişteki ve günümüzdeki etkileri yerinde gözlemlenmektedir.

2. Spor Turizmi İşletmeciliğinde Temel Prensipler

Spor turizmi, günümüzde hem turizm hem de spor sektörlerinin kesişim noktasında yer alan, ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel etkileriyle öne çıkan multidisipliner bir alan olarak dikkat çekmektedir. Spor turizmi işletmeciliği ise bu alanın sürdürülebilir şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve pazarlanmasında temel bir rol üstlenmektedir. Temel prensiplerin belirlenmesi, spor turizmi işletmelerinin rekabetçi, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasında kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, spor turizmi işletmeciliğinde temel prensiplerin anlaşılması için öncelikle spor turizminin tanımı, kapsamı, gelişim dinamikleri ve Türkiye özelindeki yeri üzerinde durmak gerekmektedir.

Spor turizmi işletmeciliğinin temel prensiplerini anlamak için öncelikle spor turizminin çeşitliliği ve kapsamı üzerinde durmak gerekmektedir. Spor turizmi, hem aktif katılımlı (örneğin, maraton, kayak, golf gibi sporları bizzat yapan turistler) hem de pasif katılımlı (örneğin, olimpiyatlar, futbol dünya kupası gibi büyük organizasyonları izleyen turistler) biçimlerde

gerçekleşebilmektedir (Salici ve Özdaşlı 2016). Bu çeşitlilik, işletmecilikte farklı yönetim, pazarlama ve hizmet sunumu stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılar. Ayrıca, spor turizminin sadece büyük ölçekli organizasyonlarla sınırlı olmadığı, küçük ve orta ölçekli etkinliklerin de destinasyonların ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Çetin, 2023). Bu durum, spor turizmi işletmelerinin esnek, yenilikçi ve yerel dinamiklere duyarlı bir yönetim anlayışı benimsemesini gerektirir.

Bu bağlamda spor turizmi işletmeciliğinde temel prensipler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

2.1. Stratejik Yönetim ve Planlama

Stratejik yönetim, turizm sektöründe uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, kaynakların etkin kullanımı ve rekabet avantajının sağlanması için vazgeçilmez bir süreçtir. Stratejik yönetim, turizmde gelişim stratejisinin tanımlanması ve uygulanmasında belirleyici bir faktördür. Bu süreç, turizmde uzun vadeli uyumluluğun sağlanması, kaynak yönetimi, bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, turizm ilişkilerinin geliştirilmesi ve yenilikçi projelerin yönetilmesi gibi unsurları içerir. Artan rekabet ve küreselleşme eğilimleriyle birlikte, turizmin dinamikleri ve gelişimi daha da hızlanmakta, stratejik yönetim ise etkin ve verimli işleyişin teminatı olarak öne çıkmaktadır. Stratejik yönetimin etkin bir şekilde uygulanmaması, turizm sektörünün gelişimini tehdit edebilecek önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Kirovska, 2011).

Planlama ise, stratejik yönetimin alt süreçlerinden biri olarak, turizm sektöründe öngörülen hedeflere ulaşmak için gerekli adımların belirlenmesi ve uygulanmasını kapsar. Turizmde planlama, sektörün karmaşık yapısı nedeniyle çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmalıdır. Planlama sürecinde, ekonomik ve ekonomik olmayan unsurlar, turizme doğrudan veya dolaylı olarak katılan özel ve kamu aktörleri ile turistik hareketlerin yönetimi dikkate alınmalıdır. Uzun vadeli planlama, turizm sektöründe sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamak için kritik öneme sahiptir (Ilić ve Stefanović, 2018). Planlama sürecinin başarısı, paydaşlar arası iş birliği, bilgi paylaşımı ve koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır. Bu bağlamda, stratejik yönetim ve planlama, spor turizmi işletmeciliğinde temel prensiplerin oluşturulmasında merkezi bir rol oynamaktadır.

Spor turizmi işletmeciliği, karmaşık yapısı ve çok sayıda paydaşın katılımını gerektirmesi nedeniyle stratejik bir yaklaşım gerektirmektedir. Mollah, Cuskelly ve Hill'in (2021) sistematik literatür taraması, spor turizmi gelişiminin spor, turizm ve diğer çeşitli sektörlerin işbirlikçi katılımını

gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, başarılı bir spor turizmi işletmeciliği için aşağıdaki unsurlar kritik öneme sahiptir:

Disiplinler Arası İş birliği: Gibson'un (1998) vurguladığı gibi, spor turizmi alanındaki en büyük zorluklardan biri, spor ve turizmden sorumlu kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliğidir. Türkiye bağlamında da benzer bir durum söz konusudur. Spor turizmi çalıştay raporuna göre, Türkiye'de spor turizminin istenilen seviyeye ulaşabilmesi için spor ve turizm alanında ilgili ve sorumlu tüm kurum, kuruluş ve paydaşlar arasında bilgi paylaşımı ile etkin bir iş birliği ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

Destinasyon Yönetimi: Crouch'un (2011) belirttiği gibi, destinasyon rekabetçiliği tek bir ürün veya hizmete değil, genel bir deneyime işaret etmektedir. Bu "toplam deneyim" turizm işletmeleri, yerel halk, destekleyici endüstriler, destinasyon yönetim organizasyonları ve kamu sektörü dahil olmak üzere çeşitli destinasyon paydaşları tarafından üretilmektedir. Turgut'un (2024) çalışması, spor turizmi destinasyon yönetiminde bu bütünlük yaklaşımının önemini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirlik İlkesi: Chersulich, Perić ve Wise (2020), spor turizmi etkinliklerinin daha geniş etkilerinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirlik ile stratejik planlama unsurlarının dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Sürdürülebilir spor turizmi yönetimi, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların dengeli bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir.

2.2. Pazarlama ve Markalaşma Stratejileri

Spor turizmi işletmeciliğinde pazarlama ve markalaşma stratejilerinin başarısı, destinasyonun sahip olduğu doğal, kültürel ve sportif kaynakların etkin şekilde tanıtılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Stojanovic ve arkadaşlarının Karadağ örneği üzerinden yaptığı değerlendirmede, spor turizminin ülkenin ekonomik kalkınmasında ana sütunlardan biri olduğu, su sporları, tenis, golf, kayak gibi çeşitli sporların destinasyonun marka değerini artırdığı ifade edilmektedir. Spor turizmi işletmeciliğinde, destinasyonun avantaj ve dezavantajlarının doğru analiz edilmesi ve buna uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Stojanovic vd., 2019). Bu bulgu, destinasyonun marka kimliğinin güçlendirilmesinde çeşitlilik ve özgünlük unsurlarının ön plana çıkarılması gerektiğini göstermektedir.

Spor turizmi işletmeciliğinde temel prensiplerin belirlenmesi, pazarlama ve markalaşma stratejilerinin etkin şekilde uygulanabilmesi için çok boyutlu bir yaklaşım gerektirir. Alanın kavramsal çeşitliliği, yenilikçi eğilimleri, tüketici davranışları, devlet politikaları, sürdürülebilirlik hedefleri ve paydaş katılımı gibi unsurlar, spor turizmi işletmeciliğinin temel yapı

taşlarını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, spor turizmi işletmeciliğinde başarıya ulaşmak için bütüncül, esnek ve yenilikçi bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

Marka Değeri Yaratma spor etkinlikleri destinasyonların markalaşmasını güçlendirmektedir. Olimpiyat Oyunları gibi büyük ölçekli organizasyonlar, düzenlendiği şehirlere önemli marka değeri kazandırmaktadır. Türkiye bağlamında, Formula 1 İstanbul Grand Prix'si, WRC Rallisi Marmaris ve UEFA Şampiyonlar Ligi Finali gibi organizasyonlar, ülkenin spor turizmi markasını güçlendirmiştir.

Marka değeri yaratma süreci, günümüzün yoğun rekabet ortamında destinasyonların sürdürülebilir başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Özellikle spor etkinlikleri, destinasyonların markalaşma süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Spor etkinlikleri, yalnızca ekonomik katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda destinasyonun marka imajını güçlendirme, marka bilinirliğini artırma ve destinasyon sadakatini pekiştirme gibi çok boyutlu etkiler yaratır. Bu bağlamda, marka değeri yaratma sürecinde spor etkinliklerinin rolünü anlamak, multidisipliner bir yaklaşım gerektirir ve turizm, pazarlama, iletişim, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin kesişiminde ele alınmalıdır.

Marka değeri yaratma sürecinde spor etkinliklerinin rolü, çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Spor etkinlikleri, destinasyonun marka bilinirliğini, imajını, algılanan kalitesini ve sadakatini artırırken; sponsorluk, etkinlik uyumu, özgünlük ve sosyal etkileşim gibi unsurlar üzerinden de marka değerine katkı sağlamaktadır. Bu süreçte, etkinliklerin destinasyonun marka kimliğiyle tutarlılığı ve sürdürülebilirliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Spor etkinlikleri, destinasyonların markalaşma yolculuğunda vazgeçilmez bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır.

Spor turizmi, günümüzde hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli bir sektör haline gelmiştir. Özellikle dijitalleşmenin hız kazanması ve internet teknolojilerinin yaygınlaşması, spor turizmi işletmeciliğinde pazarlama anlayışının köklü bir şekilde dönüşmesine yol açmıştır. Dijital pazarlama ve sosyal medya, spor turizmi işletmelerinin hedef kitlelerine ulaşmasında, marka bilinirliğini artırmasında ve müşteri ilişkilerini yönetmesinde vazgeçilmez araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, spor turizmi işletmeciliğinde dijital pazarlama ve sosyal medyanın rolünü anlamak, sektördeki rekabet avantajını sürdürebilmek ve yenilikçi stratejiler geliştirebilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Dünyada gelişen teknolojilerin çok daha sık bir şekilde kullanılmasıyla beraber turizm sektöründe de önemli değişimler gözlenmektedir (Karaman,

2025). Dijital pazarlama, işletmelerin ürün ve hizmetlerini dijital kanallar aracılığıyla tanıtmasını, hedef kitleye ulaşmasını ve müşteri etkileşimini artırmasını sağlayan bütünlük bir pazarlama yaklaşımıdır. Sosyal medya ise, dijital pazarlamanın en dinamik ve etkileşimli bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle spor turizmi gibi deneyim odaklı sektörlerde, sosyal medya platformları üzerinden gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri, potansiyel müşterilerin seyahat niyetlerini, marka algılarını ve satın alma davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Sosyal medya, kullanıcıların içerik üretmesine, paylaşmasına ve diğer kullanıcılarla etkileşime geçmesine olanak tanıyarak, geleneksel pazarlama anlayışından farklı olarak çift yönlü bir iletişim ortamı sunmaktadır (Koçak Alan ve ark., 2018). Bu durum, spor turizmi işletmelerinin müşteriyle daha yakın ve samimi ilişkiler kurmasını, müşteri sadakatini artırmasını ve marka toplulukları oluşturmalarını mümkün kılmaktadır.

Sosyal medya pazarlaması, spor turizmi işletmeciliğinde özellikle marka bilinirliği, müşteri bağlılığı ve ağızdan ağıza iletişim gibi kritik unsurların yönetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Sosyal medya platformlarının (Facebook, Twitter, Instagram) marka bilinirliğini artırmada ve marka bağlılığını güçlendirmede etkin bir şekilde kullanıldığı, ayrıca ağızdan ağıza iletişimde de başarılı sonuçlar elde edildiği vurgulanmaktadır (Yalçın ve Canoğlu, 2021). Bu bulgu, spor turizmi işletmeleri için de sosyal medya pazarlamasının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Özellikle spor turizmi gibi rekabetin yoğun olduğu bir sektörde, sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen etkileşimler, işletmelerin hedef kitleyle sürekli iletişimde kalmasını ve müşteri sadakatini artırmasını sağlamaktadır.

Spor turizmi işletmeciliğinde sosyal medya pazarlamasının bir diğer önemli boyutu, influencer pazarlama uygulamalarıdır. Influencer'lar, geniş takipçi kitlesine sahip olmaları ve kanaat önderi olarak görülmeleri nedeniyle, spor turizmi işletmelerinin hedef kitleye ulaşmasında etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Başar'ın yaptığı çalışmada, küçük işletmelerin düşük bütçeli reklamlarla influencer pazarlama kanalını kullanırken, takipçi sayısı gibi nicel faktörlerden ziyade hesap etkileşimi, güvenilirlik ve influencer'ın takipçilerini etkileme gücünün esas alınması gerektiği vurgulanmıştır (Başar, 2023).

Spor turizmi işletmeciliğinde dijital pazarlama ve sosyal medya uygulamaları, sektördeki dönüşümün ve rekabetin temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Dijital pazarlama araçları ve sosyal medya platformları, spor turizmi işletmelerinin hedef kitleyle etkileşim kurmasını, müşteri deneyimini kişiselleştirmesini ve marka sadakatini artırmasını mümkün kılmaktadır.

Bu süreçte, sosyal medya pazarlamasının ölçülebilirliği, etkileşim avantajı, influencer pazarlama uygulamaları, müşteri ilişkileri yönetimi ve rekabet avantajı gibi unsurlar, spor turizmi işletmelerinin dijitalleşme yolculuğunda dikkate alması gereken başlıca faktörler olarak öne çıkmaktadır. Spor turizmi işletmeciliğinde dijital pazarlama ve sosyal medya uygulamalarının etkin ve stratejik bir şekilde kullanılması, sektörde sürdürülebilir başarı ve yenilikçi büyüme için vazgeçilmez bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.Spor Turizmi İşletmelerinin Yönetimi

Spor turizmi işletmeciliği, klasik otelcilikten farklı olarak performans, lojistik ve sağlık odaklı bir yönetim anlayışı gerektirir. Bu işletmelerde yönetim, sadece bir konaklama hizmeti sunmak değil; sporunun veya organizasyonun başarısına zemin hazırlayacak bir ekosistemi yönetmektir.

3.1.Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları

Spor turizmi işletmelerinin organizasyon yapısı, genellikle çok katmanlı ve fonksiyonel bir model üzerine kuruludur. Bu yapı, işletmenin büyüklüğüne, sunduğu hizmet çeşitliliğine ve hedef kitlesine göre farklılık gösterebilir. Ancak temel olarak, yönetim kademeleri arasında açık bir görev ve yetki dağılımı, iletişim kanallarının etkinliği ve karar alma süreçlerinin şeffaflığı ön plana çıkmaktadır. Spor işletmelerinde organizasyon yapısının etkinliği, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle spor tesislerinin planlanması, yönetimi ve hizmet üretimine yönelik programlanması, her seviyedeki yöneticinin güncel bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirmektedir. Spor ortamının oluşmasında ve spor hizmetlerinin verimli kullanılmasında, organizasyon yapısının esnek ve yenilikçi bir anlayışla kurgulanması gereklidir (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi, spor turizmi işletmelerinin başarısında belirleyici bir faktördür. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca personel temini ve idaresiyle sınırlı kalmayıp, çalışanların eğitim ve geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve kariyer planlamalarının yapılması gibi çok boyutlu fonksiyonları kapsamaktadır. Spor işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, hizmetin doğrudan insan faktörüyle üretildiği bir ortamda, çalışanların niteliği ve motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir (Ünlü, 2011). Bu tür işletmelerde personelin önem derecesi sadece insan kaynaklarına yapılan yatırımın değil, müşteri değeri ve hizmet kalitesinin de önemli bir göstergesidir (Ceyhan,2017).

Spor yönetiminde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının güncel

eğilimleri incelendiğinde, özellikle yetkinlik yönetimi, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi, planlama, seçme ve yerleştirme gibi alanların öne çıktığı görülmektedir. Son yıllarda yapılan tematik analizler, spor yönetiminde insan kaynakları fonksiyonlarının kurumlarla ilişkiler ve organizasyon, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi, planlama, seçme ve yerleştirme gibi başlıklarda yoğunlaştığını göstermektedir (Ahat, 2024). Bu bağlamda, yetkinlik kavramı, spor turizmi işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer almakta ve spor uzmanlarının yönetimi, liderlik, motivasyon, sporun gelişimi ve performans kavramlarıyla desteklenmektedir (Ahat, 2024). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi, çağdaş işletmecilik anlayışının bir yansıması olarak, işe alma, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme süreçlerinde önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır. Yetkinlik yönetimi, çalışanların bireysel ve takım düzeyindeki vasıflarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve işletme hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir (Akgeyik, 2002).

Spor turizmi işletmelerinde insan kaynakları planlaması, işletmenin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikte personelin temin edilmesi sürecini kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması, spor işletmelerinin çok yönlü işlevlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için, spor eğitimi almış ve spor kültürüne sahip kişilerin istihdamını zorunlu kılmaktadır. Spor bilgi ve kültürüne sahip personelin istihdamı, işletmenin karlılığını ve verimliliğini artırmakta, aynı zamanda spor kültürünün ve bilincinin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, spor turizmi işletmelerinde insan kaynakları planlaması, sadece mevcut personel ihtiyacının karşılanması değil, aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçların öngörülmesi ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir (Gündoğdu ve Devcecioğlu 2009).

3.2. Finansal Yönetim

Finansal yönetim, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından temel bir unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle spor turizmi gibi yüksek maliyetli ve riskli sektörlerde, etkin finansal yönetim uygulamaları, işletmelerin uzun vadeli başarısı için vazgeçilmezdir. Finansal yönetim, işletmenin kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını, maliyetlerin kontrol altında tutulmasını ve finansal risklerin minimize edilmesini amaçlar. Bu süreçte, maliyet yönetimi, finansal performans ölçümü, finansal raporlama ve risk yönetimi gibi alt başlıklar öne çıkmaktadır.

Finansal yönetimin bir diğer önemli boyutu, finansal raporlama kalitesidir. Kurumsal yönetim mekanizmalarının, özellikle yönetim kurulu

bağımsızlığının, finansal raporlama kalitesi üzerindeki olumlu etkisi ampirik olarak ortaya konmuştur. Yönetim kurulu bağımsızlığı, finansal raporların doğruluğunu ve dürüstlüğü sağlama, üst yönetimin faaliyetlerini kontrol etme ve pay sahiplerinin çıkarlarını gözetme açısından önemli bir kurumsal yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Bağımsız üyelerin objektifliği, finansal raporlama kalitesini artırmakta ve işletmelerin şeffaflığını güçlendirmektedir (Tuan, 2020). Spor turizmi işletmeleri gibi çok paydaşlı ve yüksek finansal hareketliliğe sahip sektörlerde, finansal raporlama kalitesinin yüksek olması, yatırımcı güvenini artırmakta ve finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmaktadır.

Spor turizmi işletmelerinin finansal yönetiminde dikkate alınması gereken bir diğer boyut, finansal riskler ve ülke riskleridir. Bankacılık sektörü örneğinden hareketle, ekonomik ve finansal ülke risklerinin banka karlılıkları üzerinde hem pozitif hem de negatif etkilerinin olabileceği gösterilmiştir. Döviz kuru istikrarı, borç servisi/ihracat ve bütçe dengesi risklerinin banka karlılıklarını negatif etkilediği, cari denge/GSYİH riskinin ise pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Şenol, 2019). Spor turizmi işletmeleri de benzer şekilde, döviz kuru dalgalanmaları, finansal piyasalardaki belirsizlikler ve makroekonomik riskler karşısında etkin risk yönetimi stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu tür risklerin yönetimi, işletmelerin finansal sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Spor turizmi işletmelerinin yönetiminde finansal yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların ekonomik etkileri hem mikro düzeyde işletme başarısı hem de makro düzeyde ekonomik büyüme ve kalkınma açısından çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, spor turizmi işletmelerinin finansal yönetim stratejileri, maliyet yönetimi, finansal raporlama, risk yönetimi, finansal erişim ve kapsayıcılık, finansal bilgi düzeyi ve kurumsal kalite gibi çok sayıda faktörü bütüncül bir yaklaşımla ele almalıdır.

3.3. Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti

Spor turizmi tesis işletmelerinde kalite yönetimi, hizmet sunumunun her aşamasında müşteri beklentilerinin karşılanmasını ve aşılmasını hedefler. Bu kapsamda, hizmet kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve işletmenin uzun vadeli başarısının sağlanması amaçlanır. Nitekim, spor işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için hizmet kalitelerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Bu tür işletmeler, hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyetine olumlu yönde etki etmekte ve böylece hem varlıklarını sürdürebilmekte hem de büyüme fırsatları yakalayabilmektedir (Göksel vd. 2024).

Spor turizmi tesis işletmelerinde kalite yönetimi, hizmet sunumunun her aşamasında müşteri beklentilerinin karşılanmasını ve aşılmasını hedefler. Bu kapsamda, hizmet kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve işletmenin uzun vadeli başarısının sağlanması amaçlanır. Nitekim, spor işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için hizmet kalitelerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Bu tür işletmeler, hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyetine olumlu yönde etki etmekte ve böylece hem varlıklarını sürdürebilmekte hem de büyüme fırsatları yakalayabilmektedir (Göksel ve ark. 2024).

Spor işletmelerinde işletmenin kuruluş amacının temelinde müşteri vardır. Müşteri odaklı bir hizmet verildiği sürece işletme hayatını devam ettirir. İşletmeye yeni yatırımlar ve teknolojilerin yapılması, yeni insan kaynaklarının aktarılması, hizmetlerin odaklanması bütün çabaların merkezi müşteri üzerinedir (Ceyhun, 2023)

Kalite, literatürde müşteri beklentilerinin karşılanması veya aşılması olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985). Spor hizmetleri bağlamında kalite, hizmetin maddi ve maddi olmayan unsurlarının tamamını kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Chelladurai ve Chang, 2000).

Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli, hizmet kalitesini beş temel boyutta ele almaktadır:

Fiziksel Özellikler: Tesislerin fiziksel görünümü, ekipman durumu ve personelin dış görünümünü içermektedir. Spor tesislerinde bu boyut, ekipmanların modernliği, tesisin temizliği ve genel atmosfer olarak kendini göstermektedir (Howat vd. 1996).

Güvenilirlik: Vaat edilen hizmetin doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirilmesidir. Spor tesislerinde ders programlarının zamanında başlaması, ekipmanların kullanılabilir durumda olması bu kapsamda değerlendirilmektedir (Brady ve Cronin, 2001).

Heveslilik: Müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet sunma istekliliğidir. Personelin müşteri taleplerine duyarlılığı ve problem çözme hızı bu boyutun göstergeleridir (Kim ve Kim, 1995).

Güvence: Personelin bilgisi, nezaketi ve güven verme kapasitesidir. Antrenörlerin yetkinliği ve personelin güvenilirliği bu boyutta yer almaktadır (Zeithaml vd 1996).

Empati: Müşterilere bireysel ilgi ve özen gösterilmesidir. Kişiselleştirilmiş hizmet sunumu ve müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması bu kapsamdadır (Murray ve Howat, 2002).

Kaynakça

1. Ahat K. Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Yönelik Kavramsal Eğilimler: Maxqda Ai Assist ile Tematik Analiz. TOJ-RAS. 2024;13(3):222-37.
2. Akgeyik, T. (2011). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 52(1), 69.
3. Başar, R. (2023). Sosyal Ağlarda Infleuncer Marketing ile Doğru ve Etkili Reklam: Elyxion Butik Örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 10-27. <https://doi.org/10.29029/busbed.1236405>
4. Brady, M. K., ve Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
5. Bulut, Ç., Duman, S., Şahin, H. M. ve Uluç, E. A. (2021). Spor Turizminde İnovasyonel Yaklaşımlar: E-Spor. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(4), 396-412. <https://doi.org/10.31680/gaunjss.1019040>
6. Buning, R., ve Gibson, H. (2015). The evolution of active sport event travel careers. *Journal of Sport Management*, 29, 555-564.
7. Ceyhun, S. (2017). Spor işletmelerinde hizmet kalitesi. Lap Lambert Academic Publishing.
8. Ceyhun, S. (2023). Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri. In: Ceyhun, S. (ed.), *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar: Özgür Yayınları*. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330.c1500>
9. Chelladurai, P., ve Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70077-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70077-5)
10. Çavuş, M. N. (2024). Spor Turizminin İmkân Ve Etkileri: Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(2), 202-210. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1404163>
11. Çetin, A. (2023). Spor Turizmi ve Spor Etkinlikleri Üzerine Bir Derleme. *Turkish Journal of Sports Science*, 7(1), 49-58. <https://doi.org/10.32706/tusbid.1293281>
12. Duman, S., Şahin, H. M., Uluç, E. A., ve Bulut, Ç. (2021). Spor Turizminin Türkiye Açısından Ekonomik Boyutu. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(4), 367-383. <https://doi.org/10.31680/gaunjss.1018736>
13. Fairley, S. (2003). In Search of Relived Social Experience: Group-Based Nostalgia Sport Tourism. *Journal of Sport Management*, 17(3), 284-304 <https://doi.org/10.1123/jsm.17.3.284>

14. Gibson, H. (1998). Sport tourism: A critical analysis of research. *Sport Management Review*, 1, 45-76.
15. Gibson, H.J., Lamont, M., Kennelly, M., & Buning, R.J. (Eds.). (2019). *Active Sport Tourism: Global Insights and Future Directions* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429199578>
16. Göksel, A. G., Çoban, M., ve Akgül, A. (2024). The Effect of Service Quality in Sports Businesses on Customer Satisfaction. *Eurasian Journal of Sport Sciences and Education*, 6(2), 200-223. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1518961>
17. Gundogdu, C. ve Devecioğlu, S. (2009). Human resources planning in sports enterprises. *Sport Sciences*, 4(1), 10-20.
18. Hazarhun, D. E., Bülbül, S., Tuna Arslan, P., Çetinsöz, B. C. (2024). Analysis of Instagram Content of the United Nations World Tourism Organization (UN Tourism). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1697-1717. <https://doi.org/10.21547/jss.1505130>
19. Howat, G., Absher, J., Crilley, G., ve Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89. <https://doi.org/10.1080/136067196376456>
20. Ilić, B., ve Stefanović, V. (2018). Planning as an element of strategic management in tourism. *Trendovi u poslovanju*, 6(2), 11-18.
21. Jaksic-Stojanovic, A., Jankovic, M., & Seric, N. (2019). Montenegro as high-quality sports tourism destination- trends and perspectives. *Sport Mont*, 17(1), 93-95. doi: 10.26773/smj.190218
22. Karaman, T. (2025). Veri Tabanlı Karar Verme Sürecinin Futbol Kulüplerinin Performansına Yansımaları. *Eurasian Research in Sport Science*, 10(1), 87-98. <https://doi.org/10.29228/ERISS.58>
23. Kirovska, Z. (2011). Strategic management within the tourism and the world globalization. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 69-76.
24. Koçak Alan, A., Tümer Kabadayı, E., & Erişke, T. (2018). İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 493-504. <https://doi.org/10.17755/esosder.334699>
25. Mollah, M. R. A., Cuskelly, G., ve Hill, B. (2021). Sport tourism collaboration: a systematic quantitative literature review. *Journal of Sport & Tourism*, 25(1), 3-25. <https://doi.org/10.1080/14775085.2021.1877563>
26. Murray, D. ve Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.
27. Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, 64(1), 12-40.

28. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
29. Ramazanoğlu, F. ve Öcalan, M. (2005). Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 36-40.
30. Salici, O., ve Özdaşlı, K. (2016). Türkiye spor turizminde masa tenisinin yeri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 36-46.
31. Schwartzhoffová, E. (2010). Sport tourism. *Tělesná Kultura*, 33(2), 97–106. <https://doi.org/10.5507/tk.2010.013>
32. Şenol, Z. (2019). Ekonomik ve Finansal Ülke Risklerin Banka Karlılığına Etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 890-916. <https://doi.org/10.26466/opus.601090>
33. Tomay, B., ve Değirmencioglu, H. (2017). Antik Çağda Anadolu’da Spor Turizmi. *Yalvaç Akademik Dergisi*, 2(2), 9-21.
34. Toramanlı, A. (2014). Spor turizminde olimpiyat oyunları ve spor turizminin gelişimine katkıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
35. Tuan, K. (2020). Yönetim Kurulu Bağımsızlığının Finansal Raporlama Kalitesi Üzerindeki Rolü. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 46-55.
36. Ünlü, Ç. (2011). Spor işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetiminin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
37. Yalçın, Z., ve Canoğlu, M. (2021). Social Media Marketing Effectiveness of Non-Profit Organizations: An Analysis on Environmentalist Organizations. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1136-1163. <https://doi.org/10.26466/opus.918660>
38. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ve Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Spor Tesislerinde Müşteri Katılımını Etkileyen Faktörler

Suna Aslıhan Ayhan Çukur¹

Özet

Bu çalışma, spor tesislerine katılımı etkileyen faktörleri kapsamlı bir biçimde ele alarak, spor müşterilerinin (seyircilerin) algıları, beklentileri ve deneyimleri doğrultusunda spor tesislerinin önemini incelemektedir. Spor sektörü; gönüllü kuruluşlar, kamu kurumları ve özel işletmeler aracılığıyla bireylerin sportif ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan çok boyutlu bir alan olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde spor müşterilerinin tesislere katılımı yalnızca müsabakanın sonucu ya da sportif başarı ile sınırlı olmayıp; fiziksel çevre, ulaşılabilirlik, hizmet kalitesi, güvenlik, sosyal etkileşim ve estetik gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Çalışmada spor tesislerinin fiziksel özellikleri (aydınlatma, ısıtma-soğutma, koltuk konforu, hijyen), ulaşım kolaylığı ve otopark yeterliliği, sosyal çevre ve sosyalleşme olanakları, kimlik kazanımı ve takımla özdeşleşme, hizmet kalitesi, fiyatlandırma, güvenlik, şiddet algısı, işaretlendirme, estetik unsurlar, skorboard kullanımı ve yıldız oyuncuların etkisi ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu faktörlerin her biri, spor müşterilerinin memnuniyet düzeylerini, tekrar katılım niyetlerini ve tesislere yönelik algılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Araştırma sonuçları, kaliteli hizmet sunumunun, güvenli ve konforlu tesis ortamının, kolay ulaşılabilirliğin ve olumlu sosyal deneyimlerin spor tesislerine katılımı artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte spor tesislerinin başarısının yalnızca sportif performansla sınırlı olmadığını; müşteri odaklı hizmet anlayışı, yüksek algılanan hizmet kalitesi, güvenli ve estetik bir fiziksel çevre, ulaşım kolaylığı ve olumlu sosyal deneyimlerle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Artan rekabet ortamında ve bilinçli tüketici profilinin yaygınlaştığı günümüzde, spor tesislerinin sürdürülebilirliği ve tercih edirliliği, ziyaretçilere sunulan bütüncül ve unutulmaz deneyimlerle mümkün olmaktadır. Ayrıca, müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi nedeniyle spor tesislerinin sürdürülebilirlik, planlama ve yenilikçilik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, spor tesislerinde müşteri odaklı yaklaşımlar benimsenmeli, deneyim kalitesi ön planda tutulmalı ve uzun vadeli memnuniyet hedeflenmelidir.

1 Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor, Bartın, Türkiye. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9140-3620>. ayhanaslihan@gmail.com

Giriş

Spor sektörü, bireylerin spora yönelik gereksinimlerinin yanı sıra sosyal gereksinimleri icra etmek üzere, farklı spor aktiviteleri hazırlamak amacı ile donatılmış kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu yapı, gönüllü kuruluşlardan kamu kurumlarına ve özel sektör tarafından işletilen tüzel yapılara kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005). Spor; etkinliğe katılan birey açısından fiziksel çaba ve performans gerektiren bir faaliyetken, izleyiciler açısından rekabet unsuru taşıyan ve estetik bir akış sunan süreklilik gösteren bir deneyim olarak değerlendirilebilmektedir (Atasoy, 2018).

Spor müşterilerinin müsabakalara gelmesi sebepsiz gerçekleşmez (Yıldız ve Kutlu, 2022). Değişen fırsatlara ve şartlara alışmak için stratejilerimizi ve ölçümümüzü düzenli bir şekilde güncellemek ve gözden geçirmek gerekmektedir (Özman, 2023). Uluslararası alandaki çalışmalara bakıldığında, müşterilerin etkinlik kalitesine ilişkin algılarının yalnızca oyunun kalitesi ya da maçın sonucu ile sınırlı olmadığı görülmektedir (Karaman ve Özsoy, 2025). Bu algı; organizasyonun genel yapısı, sunulan hizmetler, atmosfer ve deneyimi etkileyen pek çok unsurun bir araya gelmesiyle şekillenmektedir. Tesislerin; ihtiyaçların karşılanabilirliği (lavabo, yeme, içme gibi), güvenliği, konforu, giriş ve çıkışların kolaylığı, personel tutumu, güvenliği, seyrin engellenmemesi, tesis yapısının tasarımı ve sağlamlığı, ısı ve aydınlatma problemlerinin yaşatmaması gibi uygunluklar müşterilerin memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Birey her nerede olursa olsun, rahatsızsa ve huzursuz edici fazla faktör varsa agresifleşir. Bunların başında da giriş ve çıkış rahatlığı, soğutma ve ısıtma sistemleri, koltuk rahatlığı, hijyen ve wc uygunluğu sıralanabilir (Ekizoğlu, 2022).

1. Spor Tesis

Spor tesisleri, halk sağlığı ve fiziksel aktivitenin teşvik edilmesinde ve sürdürülebilir faaliyetler yoluyla sosyal sorumluluğun gösterilmesinde hayati bir rol oynar (Talay ve ark., 2025). Spor tesisleri; spor maksadı için, belirlenmiş ve icabında donatılmış spor mahallidir (Ceyhun, 2008, s.329). Bu tesisler, hizmet sunacakları hedef topluluğun rekreatif ve sportif gereksinimleri doğrultusunda tasarlanmış ve donatılmış mekânlardır (Ekenci, 2022). Spor tesislerinin yapımı inşaat, mimarlık, şehircilik, elektronik ve elektrik, makine (havalandırma, ısıtma) ile işletmecilik gibi birçok dalı kapsamaktadır (Bilgin, 1990).

Müşterilerin yalnızca müsabakanın neticesine odaklanmadıkları; tamamlayıcı hizmetler, ulaşım, gösteriler, fiziksel alanlar ve etkileşim kalitesi gibi unsurların da deneyimi önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Halıcı

ve Zafer, 2021). Bu nedenle inşa edilecek olan spor tesislerinde, kolay bakım, dayanıklılık ve en az personel kullanma gibi ayrıntılar açıkça göz önünde bulundurulması gerekir (Çelik, 2018). Ayrıca, tesislerin eğlence ve yenilik odaklı bir anlayışla tasarlanmasının hem müşteri memnuniyetini hem de turist çekiciliğini artırır. Bu bağlamda spor tesislerinin, yeniliklere uyum sağlayan, güvenli ve kullanıcıyı etkileyen yapıda olmalıdır (Bulgurcuoğlu, 2014).

2. Tesislerde Yer Seçimi

Spor tesislerinin planlı, ihtiyaca dayalı ve uzun vadeli bir anlayışla ele alınmasının hem kaynakların etkin kullanımı hem de toplumsal faydanın artırılması açısından önemli olduğu söylenebilir. Tesislerin kurulacağı bölgelerin demografik yapısı, nüfus yoğunluğu ve spor alışkanlıkları dikkate alınmadan yapılan yatırımların, beklenen kullanım düzeyine ulaşamayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle spor tesislerinin yalnızca kısa vadeli hedefler doğrultusunda değil, gelecekteki nüfus artışı, spor talebi ve sosyal gelişim gibi unsurlar göz önünde bulundurularak planlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Uzun vadeli bir bakış açısıyla planlanan ve gerçek ihtiyaçlara cevap verebilen tesislerin, sporun yaygınlaştırılmasına ve sürdürülebilir bir spor kültürünün oluşmasına daha fazla katkı sağlayabilir (IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı). Böylece tesisin mimarisi de bunlar göz önünde tutularak yapılmalıdır. Örneğin açık havuz inşası için bitki yetişmeyen bir arazi seçilmesi ya da tenis kortunu rüzgârlı tepelere kurmak tesislerin verimliliğini etkilemekle kalmaz bakımı için gereken maliyetin artmasına da sebep olması kaçınılmazdır. Tesis çevresinin coğrafi unsurları değerlendirilmelidir (Ezcan, 2006). Bu sebeple tesis tasarlanmadan önce tesisin kurulacağı çevrenin tesise etkisi göz önüne bulundurulmalıdır.

3. Spor Tesislerine Katılımını Etkileyen Faktörler

1.1. Fiziksel Özellikler

Fiziksel özellikler, duyu organlarımız ile algılayabildiğimiz özellikler olarak göz önünde bulundurulursa, tesislerin fiziksel özellikleri tesisi kullanan müşterilerin tesisten yararlanırken orayı algılamalarını sağlayan; dokunsal, görsel, işitsel özellikler bütünü oluşturur. Bu özelliklerin, yapıyı kullanan bireylerin rahatlığı ve kullanım amaçlarını en iyi şekilde karşılamalıdır (Ezcan, 2006). Bu sebeple bireylerin tesisin içerisine girdiklerinde ferahlayabileceği modern donatılmış mekânlar olmalıdır.

Spor tesislerinin yapısal özellikleri nedeniyle diğer birçok mekâna kıyasla daha geniş alanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun, ısıtma,

aydınlatma, soğutma ve iletişim gibi alanlarda daha yüksek enerji kullanımını beraberinde getirebildiği söylenebilir. Bu çerçevede, enerji tüketiminin uzmanlar tarafından planlanması ve dengeli bir şekilde yönetilmesinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle inşaat tamamlanmadan tesis aydınlatmasının etkileri anlaşılamamaktadır. Aydınlatma pek çok faktörden etkilendiği için kafa karıştırıcıdır ve karmaşıktır. Bilinçli ve doğru kullanımda mekâna pozitif bir atmosfer oluşturduğu gibi tam tersi durumda ise tehlikeli sonuçları olabilir. Örneğin suyun yansıtma özelliğinden dolayı cankurtaranlar ve müşteriler için problem oluşturabilir. Bu durum pencerelerin havuz seviyesine yakın olduğu durumlarda görülür. Doğal aydınlatma ise yansımayı minimuma indirmek için doğru seçim olacaktır. Bu sebeple havuzun aydınlatması ayrı bir ustalık gerektirmektedir (Ezcan, 2006).

Müşterilerin fiziksel çevre kalite algıları yaş yükseldikçe artar veya yaş azaldıkça düşmektedir. Bunun sebebi, yaş ile gelen deneyimler, bireylerin beklentilerini arttırabilir. Bireylerin yaşı arttıkça verilen hizmetin konfora yönelik beklentileri ön plana çıkarması beklenir (Gülseven, 201).

1.2. Ulaşılabilirlik

Spor tesisleri hedef pazara yakın yerde yapılması gereklidir. Yollar ve toplu taşıtların yoğunluğu ve elbette ki trafik rahatlığı, bireylerin daha uzun mesafe daha kısa sürede yolculuk yapmalarına müsaade eder. Bu sebeple tesisler için hedef bölge belirlenirken uzaklık değil ulaşılabilirlik süreyi temel almak daha yerinde bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlar (Ezcan, 2006). Bu nedenle tesisin bulunduğu bölgedeki yolların ve ulaşımın yapısı araştırılmalı ve geleceğe yönelik planlar varsa incelenmeli. Gelecekteki ve mevcut yapının kullanıcıları nasıl etkileyeceği ve bu yapının olumlu veya olumsuz tesirleri hesaba katılmalıdır (Ezcan, 2006). Ayrıca, müşterilerin sportif müsabakaları seyretmek için tesise ulaştıklarında araçlarını park etmeleri, müsabakadan önce gereksinimlerini giderebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçların yerine getirilmesi gerekmektedir (Petek, 2010).

1.3. Sosyal Çevre

Spor, etkin olarak bireyin iç dünyasından sıyrılarak başka bireylerden, düşüncelerden, inanışlardan insanlara rastlamasını, onlarla konuşmalarda bulunmasını, onlardan etkilenmesini ve onlara tesir etmesini sağlayan bir faaliyet olması nedeniyle (Albayrak, 2016) insanlar ile etkileşimi ilerleten sosyal bir durum doğar (Saraç, 2018). Bu anlamda tesisler, her bölgeden bireyin bulunduğu yerler olmaktadır (Albayrak, 2016). Müsabaka sırasında bireylerin yeni kişilerle tanışması ya da aileleri ve arkadaşlarıyla vakit

geçirmesi, aynı deneyimini paylaşması sosyal etkileşimi kapsayabilir. Bu bağlamda, sosyalleşme unsurunun, bazı izleyiciler açısından müsabakaların daha ilgi çekici ve keyifli algılanmasına katkı sağladığı söylenebilir.

Her toplumun spora bakış açısı; o toplumun sosyo-kültürel yapısını da yansıtan bir ölçüdür. Spor; bu nedenle topluluklar açısından bir gelişmişlik ölçütü olarak da kabul görmektedir. Çağdaş topluluklarda spor; sosyal yaşamdan ayrılmaz bir bölüm haline gelirken, gelişmemiş topluluklarda ise sporun değeri ve ehemmiyeti anlaşılmamış ve önemsenmeyerek arka planda kalmıştır (Yetim, 2000.). Günümüzde dünya genelinde büyük bir ilgi ve keyifle takip edilen spor faaliyetlerinin, farklı coğrafyalardan milyarlarca insanı benzer duygular etrafında bir araya getirdiği söylenebilir.

1.4. Kimlik Kazanımı

Maslow ihtiyaçlar piramidinde 3. (sevgi ve ait olma) ve 4. (saygı, değer ve başarı) basamağında insan bu ihtiyaçları karşılayabilmek için bireylerin sosyal etkileşimde bulunabilecekleri grup ortamlarında yer alma eğiliminde oldukları söylenebilir. Sosyal kimlik kuramına göre ise bireyler, üyesi oldukları grubun inançlarını, beklentilerini ve tutumlarını benimsemekte; bu gruba hem bilişsel hem de duygusal düzeyde bağlanmaktadır. Grubun içerisinde biz duygusuyla yaşamaktadırlar. Grubun düşüncesi ters dahi olsa gruba uymaktadır. Grup kurallarına uygun tutumlar geliştirir. Bu bağlamda müşteriler içinde olduğu grubun davranışlarını kabullenme eğiliminde oldukları ifade edilebilir (Albayrak, 2016, s.58). Yapılan araştırmalarda müşterilerin grup katılımcısı olarak daha rahat davrandıklarını, gündelik hayattan ve sıradanlıktan sıyrılmanın bir yolu olarak da taraftar olma ve toplum içerisinde kabul görmenin bir yolu olduğu belirtilmiştir (Albayrak, 2016). Marşların, şarkıların ve tezahüratların da söylenmesiyle müşteriler (taraftarlar) yapışık bir vücut olarak kişiliklerini tekrardan keşfetmektedirler (Hacısoftaoğlu ve ark., 2012).

Tutulan takım ile özdeşleşen seyirciler, genellikle takımlarının performansına yoğunlaştıkları ve tesis özellikleri ya da organizasyona ilişkin diğer unsurları ikincil planda değerlendirdikleri görülmektedir. Bu tür izleyiciler, takımlarına karşı daha toleranslı bir tutum sergiledikleri ve beklenti düzeyleri daha düşük olabilir (Gülseven, 2011). Takıma duyulan bu bağlılık arttıkça, spor kulüplerinin tesislerinin fiziksel özellikleri, maç takvimleri ve organizasyonun genel çekiciliği gibi faktörlerin önemi azaldığı görülmektedir. Hatta yüksek bilet fiyatlarının dahi, bu taraftarların takımlarını stadyumda desteklemelerine engel oluşturmadığı belirtilmektedir (Yıldız ve Kutlu, 2022). Buna karşılık, takım ile özdeşleşme arttıkça, bir maça katılım

kararı verirken “fiziksel çevre”, “programın uygunluğu” ve “müsabakanın cazibesi” gibi faktörlerin etkisi belirgin şekilde azalır. Öte yandan, taraftarlık düzeyi düşük olanlarda bu faktörler, maça katılım kararı vermede daha belirgin bir etkiye sahiptir (Aycan, Polat ve Uçan, 2009).

1.5. Hizmet Kalitesi

Spor hizmetleri, bireylerin gereksinimlerini karşılamak gayesiyle üretim faktörlerini düzenli bir şekilde birleştirerek hizmet oluşturulan alanlardır (Eser, 2015). Kamu ve özel sektör tarafından işletilen spor tesisleri hem seyirci olarak katılım gösteren hem de sportif faaliyetlere aktif olarak katılan insanlara hizmet sunmaktadır (İlgar ve Ekmekçi, 2023). Bu sebeple spor işletmeleri; verilen spor hizmetinin cinsini ve kalitesini, kullanıcıların beklenti ve ihtiyaçlarını yerine getirecek seviyede yükseltmek durumundadır (Yavaşer ve Yurtsızoglu, 2022).

Spor tesislerinde sunulan hizmetin kalitesi, yalnızca sportif faaliyetin kendisiyle sınırlı olmayıp tesisin iç-dış görünüşü, rahatlık ve işlevsel özellikleriyle birlikte değerlendirilmektedir. Konfor, otopark, aydınlatma, ısı, havalandırma, giriş-çıkış, akustik gibi işlevsel özelliklerin yanı sıra, wc gibi sağlıkla doğrudan ilişkili alanların yeterliliği de algılanan hizmet kalitesini artıran faktörler yer almaktadır (Ekenci, 2022). Bu kapsamda spor tesislerinin, kullanıcıların fiziksel ve psikolojik rahatlığını destekleyecek şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Spor tesislerinden yararlanan bireylerin önemli bir kısmının özel araçlarıyla tesise ulaşması, güvenli ve yeterli otopark alanlarını tesis hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası hâline getirmektedir. Kullanıcıların araçlarını güvenle bırakabilecekleri otopark alanlarının bulunması, tesis çekiciliğini arttıran bir unsurdur (Ezcan, 2006). Tesis otoparklarına olan ulaşım yakınlığı, girişi ve ulaşım kolaylığı müşterilerin spor yerlerine olan memnuniyeti yükseltebilir. Birçok müşteri otoparkta yer aramakta ve edindiği yerden tesise yürümek ile zaman kaybetmeyi istemez. En büyük kaygılardan biri de müsabakadan sonra otoparktan nasıl çıkacağıdır (Yorulmaz, 2009). Neticede bir restorandaki hizmet yalnızca tüketilen yemeklerle sınırlı değildir. Lezzetli bir yemek kadar, mekânın dekoratif tasarımı ve konforu, sunulan hizmetin kalitesi, personelin tutumu, sunum malzemelerinin hijyen ve işlevselliği, oturma alanının rahatlığı ve mevcut otopark gibi birçok unsur önem taşır (Gülseven, 2011). Bu bağlamda kalite anlayışı tüm sektörlerde sürdürülebilirlik felsefesi, müşteri memnuniyeti, rekabet üstünlüğünü gerçekleştirmeye gidilen yönde kilit eleman olarak ön plana çıkmaktadır (İlgar ve Ekmekçi, 2023).

Hizmet verilen işletmenin hem dış hem de iç fiziki koşulları; müşterilerin

algıları üzerinde büyük önem taşır. Hizmetin gerçekleştirildiği alanın temiz ve iyi bakımlı olması, işletmenin kalitesini yansıtan önemli göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Öte yandan spor hizmetlerinin yapısı gereği çeşitlilik göstermesi, kalite yönetimini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu hizmetlerin sunulduğu ortam, sunucunun kişisel özellikleri, sunucunun farklı zamanlardaki psikolojik ve fiziksel durumu, müşterinin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Bu durum, spor işletmelerinde kalite kontrol süreçlerini zorlaştıran bir faktör olarak karşımıza çıkar (Yorulmaz, 2009). Müşteriler çoğu zaman yalnızca müsabakalarda gördükleri kısımlara odaklanırken, bu etkinliklerin gerçekleşebilmesi için gerekli olan arka plan, pazarlama ve lojistik işlemlerinin farkında olmayabilirler. Müşteriler, ancak bir sorun ortaya çıktığında bu arka plan faaliyetlerinin önemini anlamaktadırlar. Bu bakış açısıyla, müşteriler için pazarlama, tedarik ve lojistik işlemleri zaten olması gerektiği şekilde düşünülmekte ve her şeyin sorunsuz ilerlemesi genellikle özel bir takdir toplamamaktadır (Subaşı, 2023, s.1).

Personel (İç Müşteri): Tesislerde sunulan hizmetlerde kritik bir öneme sahip olan iç müşteriler, yani çalışanlar (Bulgurcuoğlu ve Yağız, 2023), müşteri anlayışı, özel istekleri idrak etme, sürekli müşterilere özel ilgi gösterme ve onları tanıma kapasitesi ile tanımlanabilir (Hacıfendioğlu ve Çolular, 2008). Hizmet sorumlusu olan personelin, müşterilere karşı gösterdiği nezaket, işletme veya tesisin kalitesini belirleyen önemli bir faktördür (Ceyhun, 1998). Bu yüzden personel yetkinliği, işletmeciler için kritik bir avantaj olarak kabul edilir. Özellikle hizmet ağırlıklı spor işletmelerinde, personel seçiminden oryantasyon sürecine kadar olan dikkatli ve etkin adımlar, gelecekteki pişmanlıkları engelleyecektir (Ceyhun, 2023). Bu kişilere destek personeli, teknisyenler, memurlar, hizmetliler, şoförler, güvenlik görevlileri gibi çalışanlar da dâhildir (Yıldız, 2007).

1.6. Güvenlik ve Şiddet

Güvenlik kavramının, insanlık tarihi boyunca bireylerin çevrelerinden kaynaklanabilecek olası risklere karşı önlem alma ihtiyacıyla şekillendiği söylenebilir. Bireylerin kendilerini güvende hissetmedikleri ortamlarda bulunmaya mesafeli yaklaştıkları göz önüne alındığında, spor tesislerine gelen müşterilerin de güvenlik unsuruna önem verdiğini söylemek mümkündür. Spor tesislerinin güvenlik kavramının üstünde durmalı ve aksi bir durum yaşanmaması amacı ile tesislere zarar verici yasaklı maddelerin (taş, tuğla ve bıçak gibi) alınması ve alkollü müşterilerin içeriye alınması engellenmiş olmalıdır (Albayrak, 2016, s.61). Saldırgan taraftarların saptanması ve takip için elektronik bilet ve kamera kullanımı gibi yöntemlerin etkili kullanımı sağlanmalıdır. Diğer taraftarların ayrıcalıkları da himaye edilerek bu

uygulamalar yapılmalıdır. Maslow ihtiyaçlar piramidinde 2. sırada bulunan güvende olma ve korunma ihtiyacı, zaman değişim gösterse de bireyler için her zaman önemini sürmektedir (Ekizoğlu, 2022).

Tesis dışı ve tesis içindeki güvenlik çalışmaları da düzeltilmesi gereken başka önemli bir konudur. Tesis içindeki güvenlik faaliyetleri, bu hususta iyi ve kapsamlı ders almış özel güvenlik güçleri aracılığıyla yapılmalıdır. Ayrıca emniyet görevlilerinin sporda zorluk yaratan bireyler konusunda daha düzenli haberdar edilmesi ve ceza alan müşterilerin sorumluluklarının uygulanması sağlanmalıdır. Spor müsabakalarının yoğun katılımı gerçekleşmesi ve kalabalığın hissettirdiği baskıyla birey istemli ya da istemsiz negatif davranışlar gösterebilir. Müsabaka atmosferi, taraftar kimliği, sporsever anlayış, saldırganlık eğilimi, sosyal uyum düzeyi ve sosyal sınıf gibi faktörler bu tip davranışlar üzerinde etkilidir. Özellikle taraftar gruplarının oluşturduğu baskı ortamı, kavgacı tutumların ortaya çıkmasına vesile olmaktadır (Ekizoğlu, 2022).

Spor tesislerinde uygulanan güvenlik önlemlerinin niteliği de seyirci davranışlarını etkileyen bir diğer unsurdur. Gereğinden fazla güvenlik personeli bulundurulması, polis köpeklerinin olması, güvenlik görevlilerindeki rakip taraftara karşı tutumları ve biber gazı müşterilerde baskı altında olma hissi yaratabilmekte ve bu durum saldırgan davranışları tetikleyebilmektedir. Bununla birlikte geçmiş dönemlerde yaşanan güvenlik yetersizlikleri pek çok can kaybı ve terör vakalarına yol açtığı göz önünde bulundurulduğunda, özellikle profesyonel spor kulüplerinde üst seviyede güvenlik tedbirleri alınması gerekli hale geldiği anlaşılmaktadır (Ekizoğlu, 2022).

Tesislerdeki fiziksel çevre koşulları da seyirci davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda, özellikle erkek seyircilerin yoğunlukta olduğu spor tesislerinde, olası şiddet ve rahatsız edici tezahüratları azaltmak amacıyla kadın seyirci sayısını artırmaya yönelik düzenlemelerin yapılmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir (Yorulmaz, 2009). Kadın seyircilerin tesislerde daha fazla yer almasının, tribün ortamına canlılık katmaları, holiganizmden uzakta, daha seçkin bir spor alanı meydana getirilmesi ve spor ekonomisi açısından da olumlu sonuçlar doğurabileceği önemli bir husustur (Akkoç ve Üzümlü, 2022).

Tesis oturma yerlerinde, müşteri çıkış ve girişlerin organize edilmesinde önemli güvenlik faktörüdür. Burada acil koşullarda ortaya çıkabilecek izdiham ve sıkışıklığa engel olmak gerekir (Yeler, 2021). Kalabalık yönetimine yönelik yöntemlerin planlı ve dikkatli bir biçimde uygulanmasının, etkinlik süresince olası risklerin azaltılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Geçmişte

düzenlenen bazı büyük organizasyonlarda, kontrolsüz yoğunluk, yetersiz yönlendirme, acil çıkışların etkin kullanılamaması ya da panik anlarında yaşanan düzensizlikler gibi nedenlerle istenmedik sonuçların ortaya çıktığı birçok kötü örnek bilinmektedir. Bu tür deneyimler, kalabalık yönetiminin etkinlik güvenliği açısından önemli bir unsur olarak ele alınması gerektiğini düşündürmektedir.

Müşterilerin ve sporcuların güvenlikleri için tesislerin mimarisi, müsabaka yerlerindeki güvenlik önlemleri ve tedbirler fazlaca önemlidir (Karababa ve Budak, 2023). Spor tesislerinin onarım ve bakımı devamlı denetlenmelidir. Bakımı ve inşaatı için uzman firmalarla sigorta boyutunda programları bulunması sağlanmalı ve anlaşma yapılmalıdır. Yaşanılan negatif olaylarda dağılan ekipmanların sağlanması kulüpleri güç durumda bırakabilir.

1.7. Fiyat

Fiyat; talebi etkileyen önemli bir faktördür. Ürünlerin fiyatlandırılmasında müşterilerin kazançları ve pazar koşulları hesaba katılmalıdır (Yavaş, 2005). Özellikle birtakım sporları canlı bir şekilde seyretmek için bireylerin, orta gelirin üstünde gelir seviyesine sahip olması gerekmektedir. Müşteri, bilet ücretini ödemesi durumunda şahsına verilecek hizmetleri talep etme hakkına sahiptir. Bu hizmet, yalnızca sportif müsabakaları seyretme ayrıcalığını kapsayabileceği gibi, ek hizmetlerden de maliyeti karşılığında faydalanabilir. Müşteri, temel olarak, sportif faaliyeti duyurulduğu şekilde (belirtilen saat, içerik ve yerde) izleme hakkına sahiptir. Hizmete uygun olarak farklılaşan biletler, bilhassa reklamcılık ve değiş tokuş biçimi olarak spor pazarlamasında uygulanmaktadır (Atabaş Güven, 2019). Tek bilet fiyatına çift bilet verilmesi, ailelere, öğrencilere ve vatandaşlara uygulanan indirimler gibi uygulamalarda, fiyat farklılıklarının talep üzerindeki etkisi ve spor yöneticisinin talebi dikkate alması önemlidir (Yavaş, 2005).

1.8. Skorboard

Skorboardlar, devre arasında ve maç öncesinde işitsel ve görsel olarak müşterilere gösterilen animasyonlu led tanıtım alanları olarak tanımlanmaktadır (Serarslan, 2020). Spor tesisleri arası dizayn, işletmeler açısından mühim bir ayırım olarak ortaya çıkar (Hollanders ve Van Cruysen, 2009). Bu bağlamda skorboardların fonksiyonu ve tasarımı, iç tasarımın özel elemanlarından biridir. Skorboardlar, faaliyetlerin merkezinde yer alır ve seyircilerin sürekli görüş alanında bulunması nedeniyle tesis içerisindeki en etkili iletişim araçlarından biri konumundadır (Yorulmaz, 2009). Bu sürekli görünürlük durumunun doğru şekilde değerlendirilmesi, spor tesislerinin algılanan hizmet kalitesini artırabilecek önemli unsurlar arasında

yer almaktadır. Müsabaka yayınının yanı sıra dikkat çekici görseller, bilgilendirici içerikler ve dinamik sunumların kullanılması, izleyici deneyimini zenginleştirerek tesisin genel cazibesine katkı sağlayabilir.

1.9. Koltuk Konforu

Tesis müşterileri açısından oturakların konforu, uzun mühlet oturacak olan müşterilere tesir edeceği bir gerçektir. Yapılan çalışmalar, rahat ve uygun oturmanın çalışanların iş tatmini ve verimliliğini arttırdığını ortaya koymaktadır (Yorulmaz, 2009). Özellikle birçok milletten katılımın olduğu milletlerarası spor faaliyetlerinde, spor tesislerinin sunduğu hizmetlerin üst seviyede kaliteli olması beklenmektedir. Hem sporcuların konforlu bir faaliyet gerçekleştirebilmesi hem de müşterilerin konforlu bir şekilde müsabaka seyretmeleri göz önünde bulundurulmalıdır (Atalı ve Sekban, 2018).

1.10. İşaretler

İşaretler, ekipmanın doğru kullanımına yönelik direktifler, yaygın tesis bilgileri ve tehlike uyarıları dahil türlü mesajların yayılmasını desteklemektedir (Ersöz ve Ersöz, 2021). Mesela pek çok faaliyet müşterilerin bilmediği tesislerde ve genellikle farklı şehirlerde gerçekleşiyor. Müşteriler güzergâhlarını bulabilmek için farklı teknikler kullanılıyor bunlar;

- Kalabalığı takip etmek
- Yol tarifi istemek (diğer müşterilerden veya personelden)
- İşaret direklerini kullanmak
- Tesis planı kullanarak (genellikler broşür veya programla sağlanır)
- Mekân tarafından sağlanan panolara monte edilmiş haritaları kullanmak (Tum ve ark., 2006, s.146)

İç tasarımın tesirli olması, müşterilerin oturacakları yerleri bulmasında kolaylık sağlanması yön levhalarının işlevidir. Müşterilerin tuvaletlere, dinlenme odalarına, büfelere vb. alanlara erişmelerini kolaylaştıran faaliyet sonunda tesisin zahmetsiz bir şekilde boşaltılmasını sağlayan yön levhaları, müşteri üzerinde olumlu bir izlenime sahip olur (Yorulmaz, 2009).

Bir etkinlikte kullanılan altı tür tabela vardır;

1. Mekân dışında araçlar için yol tarifi ve park alanlarının gösterildiği,
2. Dahili yön işaretleri, örneğin ‘buradasınız’, bu şekilde kaydolan,
3. Yasal uyarılar, örneğin kaygan zemin, ellerinizi yıkayın, ilk yardım vb.,

4. Oda ve alanı tanımlama işaretleri, örneğin tuvaletler, restoran, çocuk oyun alanı,
5. Sponsorluk işaretleri
6. Genel işaretler, ‘geldiğiniz için teşekkür ederim ve iyi yolculuklar dilerim.’ (Tum ve ark., 2006)

1.11. Estetik

Spor tesislerinin hem dış mimarisi hem de iç mekân düzenlemelerinin, ziyaretçiler üzerinde oluşan ilk izlenim üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu söylenebilir. Bu görsel ve mekânsal unsurlar, bireylerin tesise yönelik algılarını şekillendirmenin yanı sıra, tesis deneyimini dolaylı olarak etkileyen faktörlerdendir. Yapı tasarımının cazipliğinin yanında; tesisin duvarları, koltukların renkleri ve cepheleri de ziyaretçilerin değerlendirmelerinde etkili olmaktadır. Örneğin renkleri canlı basamaklar ve koltuklar, gri ve boyasız beton cephe, renkleri donuk basamak ya da koltuklarla karşılaştırınca nispeten daha cazip olabilirler. Bununla birlikte emekli oyuncu forma numaraları, şampiyonluk simgeleri vb. çeşitli afiş ve tabelaların olması da tesisin estetik cezbediciliğini arttırarak ziyaretçilerin mekânla duygusal bağ kurmasına katkı sağlayabilmektedir (Hızal, 2016).

1.12. Yıldız Oyuncu

Her toplum bilhassa kendi devletinin güzide sporcularını yakından tanımaktadır. Bu durumun, özellikle genç bireylerde kendilerini sporcularla özdeşleştirme eğilimini güçlendirir (Arıkan, Göktaş ve Yıldırım, 2004, s.553). Spor endüstrisinde ise sportif başarı ve yıldız sporcu gibi talebi arttıran değişkenleri birleştirerek, ulaşmak istedikleri sportif kazanımları mali kazanımlarla sağlamlaştırmak istemektedirler. Nitekim yıldız oyuncuların varlığı, büyük müşteri kitlelerini hem televizyon ekranlarına hem de tesislere çekebilmektedirler (Yavaş, 2005).

Sonuç

Bu çalışma kapsamında spor sektörü, spor tesisleri ve spor tesislerine katılımı etkileyen faktörler çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Günümüzde sporun yalnızca fiziksel bir etkinlik olmanın ötesine geçerek sosyal, ekonomik ve kültürel bir olgu hâline geldiği görülmektedir. Bu durum, spor tesislerinin planlanması, işletilmesi ve yönetilmesinde daha bütüncül ve kullanıcı odaklı yaklaşımların benimsenmesini gerekli kılmaktadır.

Günümüzde sporun giderek daha geniş kitleler tarafından ilgiyle takip edilen bir alan hâline geldiği ve hem aktif hem de pasif katılımın

belirgin biçimde arttığı görülmektedir. Bu gelişme, spor tüketicilerinin demografik özelliklerini ve beklentilerini çeşitlendirmekte, buna bağlı olarak spor işletmeciliği alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Hizmet alan bireylerin, farklı işletmeler tarafından sunulan hizmetleri karşılaştırabilme imkânına sahip olması, tüketici tercihlerini daha bilinçli hâle getirmektedir. Bu durum, bilinçli tüketici anlayışının zamanla daha yaygın bir özellik kazandığını göstermektedir. Artan farkındalıkla birlikte tüketicilerin hizmet kalitesine yönelik beklentilerinin de yükseldiği, dolayısıyla bu beklentilerin karşılanmaması durumunda işletmeler açısından müşteri kaybı riskinin ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda spor işletmelerinin sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini düzenli olarak analiz etmeleri, elde edilen veriler doğrultusunda hizmet süreçlerini geliştirmeleri ve kaliteli ürün ile hizmet sunumuna odaklanmaları gerektiği düşünülmektedir. Uzun vadeli müşteri ilişkileri kurabilmek için deneyimlere odaklanmaları şarttır. Bireyler, duygularına hitap eden, hislerini canlandıran, düşüncelerini değiştiren, yaşam tarzlarına uygun ve en önemlisi yaşadıkları deneyimden zevk alacakları ürün ve hizmetleri tercih ederler. Bu yüzden, işletmelerin başarısı, müşterilere sunduğu eğlenceli, keyif verici ve akılda kalıcı deneyimlerle sağlanır (Karakahraman ve Özsaatçi, 2021). İnsan faktörü için ergonomik yaklaşımlar, kullanım rahatlığı, sağlık ve güvenlik prensipleri önemlidir. Müşteri davranışlarını, ihtiyaçlarını ve stadyum yönetimini anlamak, stadyum yöneticileri ve pazarlamacıları için kritik önem taşır (Bulgurcuoğlu, 2014).

Spor tesislerinin maliyeti yüksek olduğundan, inşaat aşamasına geçilmeden önce detaylı bir planlama yapılmalıdır. Bu planlama; tesisin amacı, kullanıcı sayısı, havalandırma, ısıtma, soğutma sistemleri, ulaşılabilirlik, çalıştırılacak personel sayısı, enerji tüketimi, yönü, çevre düzenlemesi ve çevresel uyumu kapsamalıdır. Bu planlamalar, alanında uzman gruplar tarafından yapılmalıdır (Özdedeoğlu ve Erdoğan, 2023). Ayrıca, spor işletmesinin sosyal etkileri ve sürdürülebilirlik çabaları göz önünde bulundurulmalı, gerekli iyileştirmeler zamanında yapılmalıdır (Özman, 2023).

Araştırma bulguları ve literatür değerlendirmeleri, spor tesislerine katılımın yalnızca müsabakanın sonucu ya da sportif başarı ile açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Fiziksel çevre koşulları, ulaşılabilirlik, sosyal çevre, hizmet kalitesi, güvenlik, fiyatlandırma, estetik unsurlar ve tesis içi donanımlar gibi pek çok faktörün, müşterilerin spor tesislerine yönelik algı ve memnuniyet düzeylerini doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle tesislerin planlı, ihtiyaca dayalı ve uzun vadeli bir anlayışla ele alınması hem kaynakların etkin kullanımı hem de sürdürülebilir bir spor kültürünün oluşturulması açısından önemli görülmektedir.

Sonuç olarak, spor tesislerinin başarılı ve sürdürülebilir olabilmesi için yalnızca sportif faaliyetlerin değil, hizmet kalitesinin bütün bileşenlerinin bir arada ve uyum içinde ele alınması gerekmektedir. Müşteri beklentilerini merkeze alan, çağdaş standartlara uygun, güvenli, konforlu ve estetik açıdan tatmin edici tesislerin; sporun yaygınlaşmasına, toplumsal bütünleşmeye ve spor ekonomisinin gelişimine önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akkoç, M., & Üzümlü, H. (2022). Kadınların Taraftarlık Düzeyi ve Spor Seyretme Güdülleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 267-280.
- Albayrak, V. (2016). *Elazığspor'a bağlı taraftarlar dernek üyelerinin saldırganlık düzeylerinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi
- Arıkan, A. N., Göktaş, Z., & Yıldırım, İ. (2004). Farklı branşlardaki spor seyircilerinin spor ortamına ilişkin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 551-560.
- Atabaş Güven, S. (2019). *Sporda taraftar fanatikliği ve takım evangelizmi (Efangelizm) ilişkisi (Futbol takımları örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi
- Atasoy, H. (2018). *Yüzme antrenmanlarının 8-10 yaş performans grubu yüzücülerinin serbest stil dereceleri ile bazı antropometrik ve motorik özellikler üzerindeki etkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Atalı, L., & Sekban, G. (2018). Buz Hokeyi Dünya Şampiyonası Seyircilerinin Etkinliğe Yönelik Kalite Algısı (U18-DIV III-Group B-Türkiye-2014). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (35), 193-206.
- Aycan, A., Polat, E., & Uçan, Y. (2009). Takım özdeşleşme düzeyi ile profesyonel futbol müsabakalarına seyirci olarak katılım kararını etkileyen değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VII (4), 169-174.
- Bilgin, O. (1990). Sporumuzda tesis sorunları ve kulüpler. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 16-19.
- Bulgurcuoğlu, A. N. (2014). *Stadyum pazarlaması ve stadyumlarda müşteri memnuniyeti* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi
- Bulgurcuoğlu, A. N., & Yağız, K. (2023). Spor Bilimlerinde Güncel Yaklaşımlar. Ökmen, Ö. Ü. M. Ş. (Ed.) & Sarıkaya, Ö. G. M. (Ed.), *Stadyumların pazarlanmasında ürün kavramı ve yönetilmesini etkileyen faktörler*. Duvar Yayınları.
- Ceyhun, S. (1998). *Kamuya ait spor salonlarının işletmeciliğindeki verimlilik* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi
- Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 325-332.
- Ceyhun, S. (2023). Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar. Ceyhun, S. (Ed.), *Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Özgür Yayınları DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330>
- Çelik, Ö. (2018). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne ait spor tesislerinin, fiziksel özelliklerinin ve işletmecilik anlayışının, sporcu ve antrenörlerin ihtiyaç*

- ve beklentileri açısından değerlendirilmesi (Bingöl İl Örneği)* [Yüksek Lisan Tezi]. Fırat Üniversitesi
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1979). *IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)*. Ankara: DPT Yayınları.
- Ekenci, G. (2022). Spor Tesisleri İşletmeciliği. *Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi*. adm.ataaof.edu.tr
- Ekizoğlu, Ö. (2022). Acet, M. (Ed.). *Futbol'da seyirci saldırganlığı ve stadyum güvenliği*. Gece Kitaplığı.
- Ersöz, Y., & Ersöz, G. (2021). Fitness tesis standartları: güvenli egzersiz ve yaranma önleme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 754-769.
- Eser, F. D. (2015). *Üniversite tesisleri kullanıcıları memnuniyet düzeyi (Pamukkale Üniversitesi spor merkezi örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi
- Ezcan, V. (2006). *İnşaat proje yöneticileri için öntasarım aşamasında spor tesisi yapımlarını değerlendirmeye yönelik model önerisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi
- Gülseven, O. (2011). *Basketbol seyircilerinin spor salonlarında sunulan hizmetlere yönelik kalite algılarının bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi* [Doktora Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Hacıfendioğlu, Ş., & Çolular, N. (2008). İlişkisel pazarlamada güven unsuru ve otel işletmelerinde uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 107-126.
- Hacısoftaoğlu, İ., Akcan, F., & Bulgu, N. (2012). Hayali cemaatler olarak taraftar toplulukları: ankaragücü taraftar grupları örneği. *Spor Bilimleri Dergisi*, 23(4), 159-176.
- Halıcı, A., & Çimen, Z. (2021). Futbol seyircilerinin etkinlik kalitesine yönelik beklentilerinin değerlendirilmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 389-421.
- Hızal, A. (2016). *Spor tesis çevresi faktörleri: Memnuniyet ve ağızdan ağıza iletim (wom) üzerine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi
- Hollanders, H., & Van Cruysen, A. (2009). Design, creativity and innovation: A scoreboard approach. *Pro Inno Europe, Inno Metrics: Holanda*, 1-36.
- İlgar, Y., & Ekmekçi, Y. A. D. (2023). Taraftarlar Açısından Spor Tesislerinin Kalite Düzeyleri: Denizli Atatürk Stadyumu Örneği. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 79-93.
- Karababa, B., & Budak, D. (2023). Amatör futbol ligindeki stadyumlarda alınan güvenlik önlemlerine ilişkin seyirci algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 5(1), 22-29.
- Karakahraman, Y., & Özsaatçı, F. G. B. (2021). Algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini ve müşteri sadakatine etkileri: Ka-

- tılım bankası örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 432-452.
- Karaman, T., & Özsoy, D. (2025). Carbon Footprint in Sport Management: A Comparative Analysis of Sustainability Strategies and Organisational Transformation. *International Journal of Sport Culture and Science*, 13(3), 251-260.
- Kurt, S. (2012). *Spor Salonu Tasarımı: Prof. Dr. Ahmet Taner Kısıralı Kapalı Spor Salonu*. Lulu.com.
- Obaid, M. A. O. (2021). *Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerin sporda şiddet ve istenmeyen davranışlara ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Balıkesir Üniversitesi örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi
- Özdedeoğlu, B., & Erdoğan, M. (2023). Sürdürülebilir spor ve rekreasyon tesislerinin planlamasında kuruluş dinamikleri: fitness salonu örneği. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(100. Yıl Özel Sayısı), 45-55. DOI: 10.33689/Spormetre.129130
- Özman, C. (2023). Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar. Ceyhan, S. (Ed.), *İnsan kaynakları açısından spor işletmelerinde performans değerlendirme*. Özgür Yayınları DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330>
- Petek, H. (2010). Sportif faaliyetlere ilişkin seyirci sözleşmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12, 657-716.
- Ramazanoğlu, F., & Öcalan, M. (2005). Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 36.
- Saraç, Y. (2018). *Kamuya ait spor işletmelerinden hizmet alan bireylerin memnuniyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi (Beylikdüzü Belediyesi örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Serarslan, M. Z. (2020). Spor yoluyla pazarlama kavramına analitik yaklaşım. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 33-45.
- Subaşı, M. (2023). *Dış kaynak kullanımında spor pazarlamasının ve lojistik faaliyetlerin yeri açısından yeni bir karar modeli önerisi: Futbol endüstrisinde bir uygulama* [Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Talay, B., Bostan, K., Pekel, A., ve Çetin, A. (2025). Sustainability Practices in Sports Facilities and Managers' Perceptions. *KOSALB International Journal of Human Movements Science*, 4(1), 49-64. <https://doi.org/10.70736/2958.8332.kosalb.46>
- Tum, J., Norton, P. & Wright, J.N. (2006). *Management of events operations*. Routledge.
- Yavaş, Ö. (2005). *Sporun ekonomi içindeki yeri ve spor pazarlama: Üç büyük spor kulübünde uygulamalı bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi

- Yavaşer, G., & Yurtsızoglu, Z. (2022). Sporcuların spor hizmetlerine yönelik algı ve beklentilerinin araştırılması (Iğdır il örneği). *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 133-148.
- Yeler, S. (2021). Kırklareli Üniversitesi spor sahası ve tribününün mimari tasarımı süreci. *Humanities Sciences*, 16(2), 155-167. DOI: 10.12739/NWSA.2021.16.2.4C0248.
- Yıldız, S. M. (2007). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim hizmetleri kalitesini etkileyen faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 451-462.
- Yıldız, Y., & Kutlu, A. (2022). Spor taraftarlarının özdeşleşme düzeylerinin seyirci katılım kararları üzerindeki etkisi. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 11(4), 1-9.
- Yorulmaz, A. (2009). *Spor alanları kalite ölçeği (SAKÖ) Türkçe versiyonu geçerlilik güvenirlik çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi

Spor Tesislerinin Önemi Sınıflandırılması ve Spor Tesislerinde Farklı İş Alanları

Hakan Sunay¹

Özet

Günümüzde spor tesisi kavramı spor hizmeti üreten, bu amaç için belirlenmiş ve gereğince donatılmış her türlü spor alanını tanımlamak için kullanılmaktadır. Spor hizmetleri, spor endüstrisini oluşturan önemli parçalardan biri olarak kabul edilir ve spor etkinliklerinin yapıldığı spor tesisleri de spor hizmetleri içerisinde önemli bir unsur olarak yer alır. Özellikle 20. Yüzyılın sonlarında gelişen teknoloji ile beraber kitle iletişim araçlarındaki yenileşme, sadece dünyada oluşan yenilikleri ve gelişmeleri insanlara ulaştırmamış, aynı zamanda yaşamın birçok alanını da etkilemiştir. Bu itibarla spor tesislerinin sporun yaygınlaştırılması ve geliştirilmesinde oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, spor aktiviteleri için önemli olan spor tesislerinin önemi, sınıflandırılması ve spor tesislerindeki farklı iş alanları incelenmiştir.

Giriş

Değişen ve gelişen dünyada sağlıklı yaşam anlayışının ön plana çıkması, sporun bir eğlence unsuru olarak konumlanması, Sağlıklı yaşam, Serbest zaman ve spor ilişkisi gibi konular toplumsal yaşam içerisinde sporun önemini her geçen gün arttırmıştır.

Bu artışa bağlı olarak oluşan gelişmeler sporun hem kendisini hem de uygulama alanlarını etkilediği belirtilmiştir. Bu etki, sporun yapıldığı alanları hem nitelik hem de nicelik açısından değiştirilmiş ve geçmişe göre farklılık gösteren yeni bir “spor tesisi” anlayışı ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (*Basım ve Arğan, 2009*).

Geçmişte spor tesisi olarak ifade edilemeyecek birçok alan ve yapı

1 Prof. Dr., Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, hsunay@ankara.edu.tr. ORCID ID: 0000-0001-5139-1492

günümüzde spor tesisi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde spor hizmeti üreten bu amaç için belirlenmiş ve gereğince donatılmış her türlü spor alanı spor tesisi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca her geçen gün bu tesisler hem mimari hem hizmet durumu hem de yönetim yapıları bakımından çeşitlenmektedir.

Günümüzde sportif aktiviteler birçok yapı ve alanda yapılabilmektedir. Bu itibarla günümüzde birçok yapı; sportif aktivitelerin çeşitliliği ve buna bağlı olarak sportif uygulama alanlarının nitelik değiştirmesi gibi nedenlerden dolayı spor tesisi olarak ele alınabilmektedir.

Spor Tesis kavramı

Gelişmiş toplumlarda; çalışma saatlerinin azaltılması, teknolojik gelişmeler, yaşam sürelerinin uzaması, eğitim ve gelir düzeylerinin yükselmesi gibi etkenler bireylerin serbest zamanlarında bir artış meydana getirmiştir. Buna bağlı olarak, rekreatyonel etkinliklere yönelik bir talep artışı oluşmuştur.

Bu talep artışı içerisinde spor etkinliklerine gerek pasif gerekse de aktif katılım konusunda önemli bir ilgi söz konusudur. Bu ilgi, yeni ve farklı birçok spor etkinliğinin gelişimini sağlamıştır.

Günümüzde spor tesisi kavramı spor hizmeti üreten, bu amaç için belirlenmiş ve gereğince donatılmış her türlü spor alanını tanımlamak için kullanılmaktadır. Spor hizmetleri, spor endüstrisini oluşturan önemli parçalardan biri olarak kabul edilir ve spor etkinliklerinin yapıldığı spor tesisleri de spor hizmetleri içerisinde önemli bir unsur olarak yer alır.

Özellikle 20. Yüzyılın sonlarında gelişen teknoloji ile beraber kitle iletişim araçlarındaki yenileşme, sadece dünyada oluşan yenilikleri ve gelişmeleri insanlara ulaştırmamış, aynı zamanda yaşamın birçok alanını da etkilemiştir.

Spor tesisi kavramı; içerisinde sportif aktivitelerin yapıldığı her türlü yapı (stadyum, pist, saha, salon, veledrom vs.) olarak tanımlanabilmektedir (*Güripek, 1990*).

Bir başka tanımlamada da, spor tesisi; spor aktiviteleri ve branşlarının kendine özgü çalışmaları, antrenmanları ile ulusal ve uluslararası müsabakaların yapılabilmesine uygun, spor faaliyetleri öncesi ve esnasında sporcu ve seyircilerin ihtiyaçlarını karşılayacak (tribün, tuvalet, lavabo, duş, soyunma odası gibi) üniteleri bulunan yapı saha ve alanlar olarak tanımlanmıştır (*Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000*).

Spor tesisi olarak tanımlanan alanların dışında kalan ancak, oryantiring, kros, kano ve benzeri çeşitli spor etkinliklerinin yapılmasına imkân veren;

alan, saha, akarsu ve kanyon gibi arazileri de spor tesisi kavramı içerisinde düşünmek mümkündür (*Katırcı,2009*).

Spor kavramı da bu değişimden etkilenmiş ve spor yönetimi içerisinde yeni alt alanlar oluşmaya başlamıştır.

Bu alanlardan biri de spor tesislerinin inşasından yönetimine kadar birçok farklı konuyu içeriğinde barındıran spor tesis işletmeciliğidir. Günümüzde, özellikle büyük spor merkezlerinin gerek maliyetleri, gerek mimarileri ve gerekse de yönetim biçimleri ile eşsiz özellikler sunmaktadır. Örneğin: Pekin Olimpiyatlarının açılış törenine ev sahipliği yapan Beijing (Pekin) Ulusal Olimpiyat Stadı, takma adıyla Kuş Yuvası, spor tesislerinin ve yönetimin günümüzde geldiği noktayı göstermesi açısından önemli bir örnektir.

Kuş Yuvası, 91 bin koltuk kapasitesi ile günümüzde dünyanın en büyük spor tesislerinden birisidir. Elbette, spor tesisi kavramı sadece Beijing (Pekin) Ulusal Olimpiyat Stadı gibi büyük yapıları tanımlamaz. Günümüzde birçok yapı, sportif etkinliklerin çeşitliliği ve bu çeşitliliğe bağlı olarak uygulama alanlarının nitelik değiştirmesi gibi nedenlerden dolayı spor tesisi olarak tanımlanabilmektedir.

Spor tesisi kavramı olarak sadece Pekin Ulusal Olimpiyat Stadı gibi büyük yapıları tanımlamaz. Günümüzde birçok yapı, sportif etkinliklerin çeşitliliği ve bu çeşitliliğe bağlı olarak uygulama alanlarının nitelik değiştirmesi gibi nedenlerden dolayı spor tesisi olarak tanımlanabilmektedir. Spor tesisi kavramı içerisinde sportif faaliyetlerin yapıldığı her türlü yapıyı (salon, stadyum, pist vs.) tanımlamak için kullanılır.

Ayrıca çeşitli sportif etkinliklerin yapılmasına imkân veren koru, orman, ırmak, kanyon gibi arazileri de bu kavramın içerisinde düşünmek mümkündür. Spor tesisleri, kamu ve özel kuruluşlar tarafından aktif ve/ya da pasif katılım fırsatı sunan spor alanlarıdır (*Sunay, 2021*).

Spor Tesislerinin Önemi

Günümüzde beden ve ruh sağlığı, sporla iç içe bir yaşamla mümkün olabilmektedir. (*Sunay,1998*). Öyle ki sporda genel amaç, kişilerin ve toplumların beden ve ruh sağlığının gelişiminde, dengeli ve ahenkli bir bütünlük sağlamak olmaktadır (*Güripek,1990*).

Bu amaca ulaşmanın önemli faktörlerinden birisi, spor tesisleridir. Öyle ki spor, spor tesislerinde yapılmaktadır. Ancak günümüzde sporun kitlelere yaygınlaşması ve sporda sürekli başarının kazanılması, spor tesislerinin varlığı kadar tesislerin nicelik, nitelik yönden yeterliliğine, planlanmasına, tesis politikalarına ve tesislerin işletilmesine bağlıdır.

Nitekim günümüze kadar gerçekleşen uygulamalarda Türkiye’de sporu yönetenlerin ortaya koyduğu spor tesis anlayışında; kitle, bölge, coğrafi durum, sporcu kaynağı ve kulüpleşme gibi konuların yeterince dikkate alınmadığı belirtilmektedir (*Mollaogulları,1998*).

Bir diğer hususta; spor tesisleri yapılırken öncelikle seyir sporlarına dayalı tesisler mi? Yapılmalı, yoksa kitle sporuna dönük tesisler mi yapılmalıdır? Aslında her iki görüşünde haklı olduğu kabul edilerek tesis politikalarını planlamak daha gerçekçi olacaktır.

Burada asıl sorulması gereken soru; spor tesislerini kimin yapmasıdır. Seyircili spor tesisleri çok pahalı tesislerdir. Spor karşılaşmalarının oynandığı ve sportif becerilerin sergilendiği bu tesislerde kitlelere ulaşılabilir.

Günümüzde spor tesisleri spor faaliyetlerine uygun olarak;

Çok amaçlı tesisler,

Tek amaçlı tesisler, şeklinde yapılmaktadır.

Spor tesisleri yapımında uluslararası normlar göz önünde tutularak büyük organizasyonların ev sahipliği yapılabilmesini sağlayacak spor tesislerinin yapımına gidilmektedir. Aynı zamanda spor hizmet ve yatırımlarının topluma dönük hale getirilmesinde fırsat eşitliğinin de göz önünde tutulmasının önemli olacağı ifade edilmektedir (*Ertekin, 1993*).

Tesislerin oluşturulmasında gerekli olan temel ilkeler

Tesislerin oluşturulmasında gerekli olan temel ilkeler maddeler halinde şöyle belirtilmektedir:

1. Tesislerin yapımında standart bir politika izlenmelidir. Tesislerin dağılımında denge sağlanmalı ve devlet kaynaklarının israfı önlenmelidir.
2. Yapılacak tesisler planlı ve programa uygun şekilde yapılmalıdır, süre uzamasına izin verilmemelidir.
3. Tesisler nizami, sıhhi ve ihtiyaca cevap verecek nitelikte olmalıdır, spor işletmeciliği anlayışından uzak olmamalıdır.
4. Tesislerin onarımında, yatırımların gerçekleştirilmesinden yeterli sayıda ve hatta nitelikte teknik elemanlara sahip olunmalıdır.
5. Sporun altyapısını okullu gençliğin oluşturması nedeniyle okul tesislerine ağırlık verilmelidir.
6. Futbol sahalarının, atletizm pistlerinin halka ve gençliğe açık

bulundurulmalı ve her konuda vatandaşlar tesislerden azami şekilde yararlanabilmelidir.

7. Tesislerde dinlenme, rekreasyon ve lokal niteliğinde merkezlerin bulunması gerekmektedir.
8. Spor tesisleri yatırımları konusunda Bayındırlık, Milli Eğitim teşkilatının, üniversite ve mahalli idareler arasında koordinasyon ve işbirliği olmalıdır.
9. Tesislerin yapımında nüfus yoğunluğu, iklim şartları, yörenin spor potansiyeli, eğitim seviyesi ve ekonomik şartları göz önünde bulundurulmalıdır.
10. Uluslararası organizasyonun yapılacağı tesislere ağırlık verilmeli, bu tür organizasyonların ülke sporcularına sağlayacağı katkı göz önünde bulundurulmalıdır.

Spor tesisinin türü ve hizmet alanı, spor tesislerinin yapımı ile ilgili kriterler, kuruluş yerinin seçimi, iklim şartları, ulaşım, işgücü, kültürel ve sosyal şartlar, verimlilik, iktisadilik spor tesislerinin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken yönlerdir.

Spor Tesislerinin Sınıflandırılması

Spor tesislerini; kullanım amacına, uygulanan etkinliğe, mekân ve eylem özelliğine ve spora hazırlık sağlama amacı güden tesis tipine bağlı olarak çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Kullanım amacına bağlı olarak spor tesisleri dört grup altında toplanır (*Ammon ve Stotlar, 2003*).

1. Tek Amaçlı Spor Tesisi: Bazı spor tesisleri sadece tek bir spor dalının uygulanabilmesi için yapılan ve faaliyet gösteren tesislerdir. Bu tesisler, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanır. Golf sahası, bowling salonu, motor sporları pisti ve suni patinaj sahası gibi spor tesisleri tek amaçlı spor tesislerine örnek olarak gösterilebilir.

2. Tek Alana Yönelik, Tek Amaçlı Spor Tesisi: Bazı spor tesisleri ise içerisinde uygulanan tek bir spor branşı olmamasına rağmen buz sporları ya da su sporları gibi tek bir spor alanının uygulanmasına olanak tanıdığı için tek alana yönelik, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; buz sporları salonunda buz hokeyi, curling, buz pateni ya da artistik buz pateni gibi çeşitli spor branşları uygulanabilir. Ancak bu salonlarda futbol müsabakası yapılamaz.

3. Çok Amaçlı Spor Tesisi: Spor tesisi içerisinde birden fazla spor branşı ya da etkinlik uygulanabiliyorsa, bu spor tesisi, kullanım amacına bağlı

olarak çok amaçlı spor tesisi olarak ifade edilir. Bu tesislerde konserlerden, motokros yarışlarına, sirklerden, çeşitli spor şovlarına kadar birçok farklı etkinlik uygulanabilmektedir.

Son yıllarda spor dünyası içerisinde açılan birçok stadyumun ve arenanın böylesi farklı etkinliklerin uygulanabilmesi için dizayn edildiğini görülmektedir. Örneğin; Amerika, Los Angeles'daki Staples Center ya da Almanya, Münih'teki Alienz Arena farklı spor branşlarının ve etkinliklerinin uygulanabildiği çok amaçlı tesisler olduğu belirtilmektedir (*Katırcı,2009*).

Bu tesisler, taşınabilir oturma düzenlerine ve değiştirilebilir zeminlere sahiptir ve böylece birçok farklı etkinlik tesis içerisinde uygulanmaktadır. Büyük stadyumların ve arenaların dışında daha küçük ama çok amaçlı spor tesisi vasfını taşıyan yapılar da bulunmaktadır. Örneğin; son yıllarda ülkemizde de açılmaya başlayan fitness salonlarının birçoğunda jimnastik, yüzme, tenis, squash ve jogging sporlarına yönelik spor alanları mevcuttur.

4. Geleneksel Olmayan Spor Tesisi: Son yıllarda spor dünyası içerisinde bazı spor branşlarına yönelik kayda değer bir ilginin oluştuğu görülmektedir. Özellikle macera sporlarına yönelik tüm dünyada artan bir ilgi söz konusudur. Bu ilgi, doğal olarak macera sporlarına yönelik spor tesisi inşasını hem sayısal hem de yapısal olarak etkilemektedir. Geleneksel olmayan spor tesisi olarak tanımlayabileceğimiz bu tesislere örnek olarak kapalı kaya tırmanışı merkezleri, paten sahaları ve snowboard parkları gösterilebilir (*Katırcı,2009*).

Spor tesislerini sınıflandırmanın yollarından biri de tesis içerisinde uygulanan etkinliğe bağlı olarak bir sınıflandırma yapmaktır. Örneğin; bir fitness salonunda buz hokeyi müsabakası düzenlenemeyeceği gibi, motor sporları yapılan bir tesiste seyircilerin oturma düzeni de yüzme havuzu çevresindeki oturma düzeni ile aynı olmayacaktır.

Bu nedenden dolayı etkinliğin tipine ve şekline göre spor tesislerini sınıflandırmak etkili ve basit yollardan biridir.

Kapalı spor tesisleri buz pateni salonu, spor salonu, kapalı atış poligonu ve kapalı binicilik (manej) tesisi gibi spor etkinliklerinin kapalı alanlarda uygulanmasına olanak tanıyan tesislerdir.

Açık spor tesisleri ise bisiklet (Veledrom) alanı, açık yüzme havuzu, futbol stadyumu ve açık atıcılık (Trap-Skit) alanı gibi spor etkinliklerinin açık havada uygulandığı tesislerdir. Mekân ve eylem özelliğine göre spor tesisi tipleri içerisinde üçüncü parça spor alanı haline getirilmiş doğal ve kentsel alanlardır. Dağcılık, kürek, bisiklet ve yelken gibi sporlar için hazırlanan bu alanlar daha çok açık havada spor imkânı sunmaktadır. Spor

alanı haline getirilmiş doğal ve kentsel alanlar yerleşim merkezleri içerisinde spor yapma olanağı tanıyan bölgelerdir. Eskişehir Sarıungur Göleti Su Sporları Merkezi spor alanı haline getirilmiş doğal ve kentsel alanlara örnek olarak gösterilebilir.

Ülkemizde yaygınlaşmaya başlayan spor alanı haline getirilmiş doğal ve kentsel alanlar nasıl tanımlanır ve hangi spor tesisi sınıflandırması içerisinde yer alabilir?

Bu sınıflandırma içerisinde spora hazırlık sağlama amacı güden tesise göre spor tesisleri 1. sporcu kamp eğitim merkezleri ve 2. sporcu sağlık merkezleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

Sivas Ahmet Ayık Güreş Eğitim Merkezi ve Uludağ Türk Silahlı Kuvvetleri Kış Sporları Eğitim Merkezi sporcu kamp eğitim merkezlerine örnek olarak verilebilir.

İzmir Valiliği Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Sporcu Sağlık Merkezi ve Hacettepe Üniversitesi Doping Kontrol Merkezi ise sporcu sağlık merkezlerine örnek olarak gösterilebilir.

Portatif Tribün ve Soyunma Odalı Futbol Sahası Geleneksel Spor Dalları (Atlı Cirit vb.), Yağlı ve Karakucak Güreş Alanı Okçuluk Sahası Plaj Futbolu, Hentbolu ve Voleybolu Sahası Adrenalin Sporları (Yamaç Paraşütü, Dağ Bisikleti, Rafting vb.) Alanı Spor tesis işletmesi kavramı işletme ve spor işletmesi kavramları ile yakından ilişkilidir.

Spor Tesis İşletmelerindeki Farklı İş Alanları

Bir futbol ya da basketbol, voleybol gibi çeşitli branşlara ilişkin spor müsabakasında yüzlerce çalışan personele ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışanlar; soyunma, dinlenme odalarının temizlenmesinden, etkinliklerin duyurulmasına, havalandırmadan, sahanın bakımına kadar birçok görevi yerine getirmektedirler.

Bütün bu çalışanların ortak bir amaç için birleşip, etkili ve verimli bir şekilde işlerini yapabilmeleri için;

Hangi özellikleri taşıyan çalışanlara ihtiyaç olduğu,

Çalışanların hangi durumlarda ve me tür bir eğitim almaları gerektiği,

Tesis için tam zamanlı mı? Yoksa yarı zamanlı mı? İstihdama gerek duyulduğu,

Çalışanların performanslarının nasıl değerlendirileceği gibi insan kaynakları yönetiminin ele aldığı birçok konu bulunmaktadır.

Büyük bir stadyumdan, yüzme havuzuna, üniversitenin spor salonundan, özel golf kulübüne birçok farklı spor tesis işletmesinden söz edilmektedir. Bu işletmelerin ortak yönü hizmet sunulmasıdır. Hizmet işletmelerinde ürün hizmettir. Farklı kaynaklarda hizmet işletmelerine ilişkin çok sayıda özelliğe yer verilmesine rağmen temel olabilecek üç ortak özellik üzerinde durulmaktadır (*Baraz ve ark. 2007*).

Birinci özellik, hizmet işletmelerinde kalite ve maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür: Hizmetin miktarını ve birim maliyetlerini ölçmek de oldukça zordur. Örneğin golf kulübünden faydalanan bir müşterinin aldığı hizmetin miktarını ölçmek ya da birim maliyetini hesaplamak kolay değildir.

İkinci özellik, hizmet işletmelerinde müşteri sürecin içinde yer alır: Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleştiği için hizmeti talep eden kişiler sürecin içinde yer alırlar. Örneğin buzdolabı ihtiyacını karşılamak isteyen bir müşteri fabrikaya gidip üretimin bittiği anda buzdolabını alamaz. Dolayısıyla üretildiği anda tüketim söz konusu değildir.

Üçüncü özellik, hizmet işletmelerinde başarı hizmeti üreten ile hizmeti satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır: Hizmet üreticisi ile müşteri arasındaki yakınlık ve yüz yüze ilişki işletmelerin başarı ya da başarısızlığını doğrudan etkilemektedir. Dünyanın en modern spor tesisinde görevliler izleyicilere kaba davranış içerisinde olursa, yani müşteriler direk olarak çalışanın değil, işletmenin kalitesiz olduğunu düşündürmektedir.

Birçok meslek spor tesisleriyle ilişkilidir. Fakat bu durum, her spor tesisi için değişiklik gösterir. Spor tesisinin büyük ya da küçük olmasına ya da tesisin amacına göre farklı iş alanları söz konusudur.

Spor tesis işletmeleri büyüdükçe ve işlevleri arttıkça uzmanlaşmada artmaya başlayacaktır. Spor tesis işletmelerindeki iş alanları, tesisin niteliğine göre farklılaşmaktadır. Örneğin spor tesisindeki yemek organizasyonu bile başlı başına birçok kişinin çalıştığı büyük bir organizasyondur. Çünkü gıda ürünlerinin tedarik edilmesinden hazırlanmasına, paketlenmesinden satılmasına kadar birçok farklı iş süreci söz konusudur. Büyük bir spor tesis işletmesinde çeşitli iş alanları bulunduğu belirtilmektedir (*Fried,2005; Basım ve Argan, 2009*). Bunlar aşağıdaki belirtildiği gibi tasnif edilmektedir:

“Spor tesisi müdürü, Gişe yöneticisi, Güvenlik görevlileri, Oto park görevlileri, Tesis içi satış sorumlusu, Bakım onarım görevlileri, Skorboard görevlileri, Ses ve görüntü uzmanları, Halkla ilişkiler sorumluları, Soyunma odası görevlileri, Çim bakım sorumluları, Kayıt görevlileri, Program görevlileri, Antrenör, Teknik direktör, Sportif

direktör, Temizlik görevlileri, Müşteri ilişkileri görevlisi, Finansman ve insan kaynakları müdürleri, Sponsorluk satışları sorumlusu vb”.

Spor işletmeleri yaptıkları hizmetin karşılığı olarak maddi açıdan kazanç elde etseler bile genel olarak, spor işletmelerine gelen insanların sportif ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulurlar. Çeşitli sportif etkinliklerin yapılmasına imkân veren koru, orman, ırmak, kanyon gibi arazileri de bu kavramın içerisinde düşünmek mümkündür. Spor tesisleri, kamu ve özel kuruluşlar tarafından aktif ve/ya da pasif katılım fırsatı sunan spor alanlarıdır. İşletmelerin başlıca genel amaçları kar elde etme, hizmet ve işletmenin yaşamını sürekli kılmadır.

Tanımlanan iş alanları

Spor tesislerinde tanımlanan birçok iş alanı ve bu iş alanına ilişkin görev tanımlamaları bulunmaktadır. Bu görevler içerisinde belli başlı olan iş ve görev tanımlarının bazıları aşağıda belirtilmektedir.

Tesis içi satış sorumlusu: Yiyecek, içecek ve hediyelik eşya (forma, atkı, şapka gibi logolu ürünler) spor tesislerinin en fazla gelir getiren ürünleri olarak belirtilmektedir.

Örneğin; takıma ait bir forma, spor tesisindeki logolu ürünler satış mağazasında genellikle maliyetinin üç-dört katı fiyata satılmaktadır.

Gişe yöneticisi: Sezonluk, yarı sezonluk ya da günlük bilet satışından sorumludur. Tüm yıl boyunca çalışmaktadır. Bir başka deyişle bir sezon bitince yaklaşan sezon için hazırlıklarını yapmaktadır. Müşterilere ve müşteri adaylarına gelecek sezon bilgilerini içeren mesajlar yollamak, önemli görevlerindendir.

Bakım onarım görevlisi: Tesislerin aksamadan işleyebilmesi alt yapının sorunsuz olmasına bağlıdır. Spor tesislerinde su, ışık, elektrik, ses düzeni, skorboard gibi tesisatlar düzgün olarak çalışmadığında müsabakaların aksamasına varan sorunlar ortaya çıkabilir.

Öyle ki büyük bir spor tesisinde yüzlerce metre kablo ve su borusu bulunmaktadır. Elektrik ve telefon kabloları, ses, ışık ve havalandırma sistemlerinin kabloları, ağ kabloları vb. kablolar bunlar arasında yer almaktadır. Spor tesisi içerisinde yer alan söz konusu tesisatların (skorboard ışık, elektrik vb.) düzgün olarak çalışmaları, sportif etkinliklerin sorunsuz olarak gerçekleştirilmesi noktasında oldukça önemlidir.

Çim bakım sorumluları: Çimlerin en iyi kalitede yetiştirilmesiyle ilgilenirler. Bu kişiler aynı zamanda şehir parkları ve golf sahalarında da

istihdam edilmektedirler. Görev alanları, çimlerin sulamanın yanı sıra toprak karışımını hazırlamak, çimleri biçmek, çizgileri belirleme araçlarını kullanmak, çimdeki mevsimsel değişimleri takip etmek, sahaya en uygun çim çeşidini belirlemek, hava durumunun çime etkilerini kontrol etmek ve bozulan çimlerin bakımını yapmaktır.

Kayıt görevlileri: Sporcuların her tür kayıtlarını tutan kişilerdir. Sporcuların hem gelişimlerinin izlenmesi, hem de uyması gereken programların belirlenmesi için sportif kayıtlarının tutulması önemlidir. Bu husus, spor tesisinin kayıtlarının günü gününe tutulmasının yanı sıra üyeler için spor tesisine olan güvenin sağlanması noktasında önemlidir.

Program görevlileri: Program görevlileri spor tesisinin en verimli şekilde kullanılmasına yönelik olarak hangi gün, hangi saatte tesisin kimler ya da hangi takımlar tarafından nasıl kullanılacağına ilişkin plan ve programların hazırlanıp duyurulması önemli görevleri arasındadır.

Teknik direktör: Bir spor takımını teknik olarak yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Teknik direktör, aynı zamanda takımın güncel durumuyla ilgilenmektedir. Oyuncuların performansları ile sportif kişisel gelişimlerini takip etmektedir. Takıma ne tür oyuncu takviyeleri bulunması gerektiği konusunda yönetime bilgi sunmaktadır. Teknik direktör ayrıca, takımın oyun anlayışını belirleyerek, müsabaka esnasında rakiplere ve oyunun gidişatına göre taktiksel müdahalelerde bulunmaktadır. Öyle ki skora göre oyun anlayışını ya da oyuncu değişikliğini de gerçekleştiren kişidir.

Sportif direktör: Sportif direktör teknik direktörün yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Takımla ilgili yönetime hesap veren kişi konumundadır. Deneyimlerini yönetim ve teknik direktörle paylaşır. Bu açıdan yönetim ve teknik kadro arasında tampon görevi gören kişidir.

Öte yandan, takımın transfer ve kamp bütçelerini hazırlamak ile oyuncularını takip etmek ve alt yapı sporcularıyla ilgilenmek sportif teknik direktörün görevidir.

Antrenör: Hangi spor branşı olursa olsun sporcuların lisanslı bir antrenör tarafından çalıştırılması gereklidir. Antrenör aynı zamanda gerçekleştirdiği uygun antrenman yöntemleriyle sakatlıkları da önlemektedir. Bu nedenle büyük spor tesislerinde ve spor kulüplerinde sporcular için doktorlarla işbirliği içinde çalışan antrenörler istihdam edilmektedir. Antrenör, teknik direktörün yardımcısı konumundadır.

Spor tesislerinde belirtilen iş alanlarında en önemli sorun eğitimidir. Özellikle de teknik direktör, sportif direktör ve antrenör alanlarında gerçekleştirilen eğitim son derece önemli olmaktadır. Spor tesislerindeki

söz konusu iş alanlarına ilişkin eğitim, üniversitelerin spor bilimleri fakültelerinin spor yöneticiliği ve antrenör eğitimi bölüm programlarında gerçekleştirilmektedir. Öte yandan teknik direktör, sportif direktör ve antrenör alanları için spor federasyonları ve spor eğitim dairesi başkanlığı tarafından gerçekleştirilen antrenör eğitim programları da düzenlenmektedir.

Sonuç

Spor tesisleri, kamu ve özel kuruluşlar tarafından aktif ve/ya da pasif katılım fırsatı sunan spor alanlarıdır. Spor tesisleri, gerek alt yapıda gerekse profesyonel olarak gerçekleştirilen spor etkinliklerinin vazgeçilmez yapıları konumundadırlar. Ancak spor tesisleri büyük oranda bütçe gerektiren yapılardır. Bu itibarla spor tesislerinde çok sayıda spor etkinliği ile ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının gerçekleştirilmesi, sporun yaygınlaştırılması, geliştirilmesi ile spor aktivitelerinin kurallara uygun olarak yerine getirilmesi ve finansal kayıp yaşanmaması noktasında kullanışlılığı dikkate alarak planlanması ve işletilmesi önem taşımaktadır. Spor tesis işletmeleri hizmet işletmeleridir ve bireylerin sportif ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini planlı bir şekilde organize ederek spor hizmeti üreten birimlerdir. İşletmelerin başlıca genel amaçları kar elde etme, hizmet ve işletmenin yaşamını sürekli kılmadır. Bu itibarla spor tesislerinin işletilmesi, uygun eğitimli personelin spor tesislerinde istihdamı konusu ile spor tesislerinde çalışacak teknik direktör, sportif direktör ve antrenörün eğitimine ilişkin uygulamalar ve uygulamalara ilişkin sorunlar, günümüzde halen geçerliliğini ve önemini korumaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Ammon, R., ve Stotlar, D.K. (2003). Contemporary Sport Management, (Editors: Parks, J. B., Quarterman, J.), Human Kinetics, Champaign.
- Baraz, B., Besler, S., ve Tonus, H. Z. (2007). Yönetim ve Yöneticilik. Ankara: ETO yayınları, No:22, ABC Yayıncılık
- Basım, H. N., Argan, M. (2009). Spor Yönetimi. Üçüncü Bölüm: İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık, s.78.
- Ertekin Y. (1993). Stres ve Yönetim. DİE Matbaası, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, No:253, s.32.
- Fried, G. (2005). Managing Sport Facilities. Human Kinetics, Champaign, IL:US. Güçlü, M. (1998). Spor Tesislerinin İşletmesi: Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:4, s.33-39, Denizli.
- Güripek, O. (1990). Spor Tesisleri, Ankara: Spor Şurası Bildirileri, Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü Yayınları, s.201.
- Katırcı, H. (2009). Spor Tesis Yönetimi, (Spor Yönetimi Kitabı bölümü Editör: Nejat Basım ve Metin Argan), Ankara: Detay Yayıncılık, s.332-341.
- Mollaogulları, H. (1998). Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Ramazanoğlu, F., ve Ramazanoğlu, N. (2000). Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi, *Spor Araştırmaları Dergisi*, 4 (3): s.72-79, İstanbul.
- Sunay, H. (1998). Türkiye’de Spor Teknolojisi Politikası, Ankara: *Popüler Bilim Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 55, Işın Yayıncılık, s.12-14.
- Sunay, H. (2021). Spor Yönetimi, 4. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, s.353-355.
- Sunay, H. (2024). Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletme / ed. Hakan Sunay. Ankara: Akademisyen Yayınevi Kitabevi, s.1-14.

Spor İşletmelerinde Güncel Yaklaşımlar

Editör:

Prof. Dr. Serdar CEYHUN