TOJRAS The Online Journal of Recreation and Sports 15(2), 2026
ISSN: 2146-9598 Research Article

Sağlık ve Zindelik Kulüplerinde Marka Kimliği ve İmaj Yönetimi: Yönetici Perspektifleri

Brand Identity and Image Management in Health and Fitness Clubs: Managerial Perspectives

Ali Çağrı GÜCAL [1], *Rıfat Kerem GÜRKAN [2], Merve GÜZELYURT [3]

[1] İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İstanbul, TÜRKIYE / alicagri.gucal@nisantasi.edu.tr / 0000-0002-3200-0385
[2] Kırıkkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Kırıkkale, TÜRKIYE / rkgurkan@kku.edu.tr / 0000-0003-2802-9350
[3] Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale, TÜRKIYE / mrve.gzlyrt@hotmail.com / 0009-0002-6731-1092
* Corresponding author

Özet: Rekreasyon alanında önemli bir büyüme eğilimi gösteren sağlık ve zindelik kulübü sektörü, artan rekabet ortamında güçlü bir marka kimliği ve etkili imaj yönetimi stratejilerine duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, marka kimliği ve imaj yönetimi arasındaki etkileşimin stratejik olarak anlaşılması, kulüplerin sürdürülebilir başarı, kurumsal itibar ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerini yöneticilerin bakış açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, nitel araştırma yaklaşımı temel alınarak fenomenolojik desen çerçevesinde Türkiye'deki 14 kulüp yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, marka kimliğinin oluşturulmasında kapsayıcılık, erişilebilirlik, üye memnuniyeti, etik ilkeler ve elit hizmet anlayışının belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların kimliği benimsemesinde aile ortamı, aidiyet duygusu, ortak vizyon ve motivasyonun kritik rol oynadığı belirlenmiştir. İmaj yönetimi sürecinde ise güvenilirlik, hizmet kalitesi, sürekli gelişim ve sosyal medyanın etkin kullanımının öne çıkan faktörler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif kurum kültürü, sürdürülebilirlik uygulamaları, personel istikrarı ve performans takibinin, marka kimliği ile imaj arasındaki uyumu güçlendirdiği saptanmıştır. Sonuç olarak, sağlık ve zindelik kulüplerinin marka yönetiminde bütüncül, sürdürülebilir ve insan odaklı bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda, farklı kültürel bağlamlarda nicel ve karma yöntemlerle yapılacak çalışmaların, üye ve paydaş perspektiflerini dahil ederek bulguların genellenebilirliğini artıracağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Marka kimliği, imaj yönetimi, sağlık ve zindelik kulüpleri, yönetici perspektifi.

Abstract: *The health and fitness club sector, which has shown a significant growth trend within the field of recreation, highlights the need for a strong brand identity and effective image management strategies in an increasingly competitive environment. In this context, a strategic understanding of the interaction between brand identity and image management is critical for clubs to achieve sustainable success, corporate reputation, and competitive advantage. This study aims to examine the processes of brand identity and image management in health and fitness clubs from the perspectives of managers. The research was conducted within a phenomenological design based on a qualitative research approach and involved 14 club managers operating in Turkey. The findings revealed that inclusivity, accessibility, member satisfaction, ethical principles, and a sense of elite service were key determinants in the formation of brand identity. The adoption of this identity by employees was found to be closely related to a family-like atmosphere, a sense of belonging, shared vision, and motivation. In the image management process, reliability, service quality, continuous improvement, and the effective use of social media emerged as prominent factors. Additionally, a positive organizational culture, sustainability practices, personnel stability, and performance monitoring were found to strengthen the alignment between brand identity and image. In conclusion, it is recommended that health and fitness clubs adopt a holistic, sustainable, and human-centered approach to brand management. Future research could enhance the generalizability of findings by incorporating member and stakeholder perspectives through quantitative and mixed-method studies conducted in different cultural contexts.*

Keywords: *Brand identity, image management, health and fitness clubs, managerial perspective.*

Received: 30.10.2025 / Accepted: 17.04.2026 / Published: 30.04.2026

https://doi.org/10.22282/tojras.1813720

Citation: *Gücal, A. Ç., Gürkan, R. K., & Güzelyurt, M. (2026). Sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği ve imaj yönetimi: Yönetici perspektifleri. The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS), 15 (2), 169-182.*

GİRİŞ

Son yıllarda, farklı nüfus gruplarına yönelik hizmet sunan sağlık ve zindelik kulüplerinin sayısında dikkate değer bir artış yaşanmıştır (Lara-Bocanegra vd., 2025). Avrupa Sağlık ve Fitness Pazarı Raporu (European Health & Fitness Market Report)'na (Deloitte, 2020) göre, Avrupa genelinde toplam 64,8 milyon üyeye sahip 63.644 sağlık ve zindelik kulübü bulunmaktadır. Bu rakamlar, %3,8'lik bir büyümeye ve toplam 28,2 milyar Euro tutarında bir gelire işaret etmekte olup, sağlık ve zindelik kulüplerinin hizmet sektörü içerisindeki ekonomik ve toplumsal önemini açıkça ortaya koymaktadır (Ng vd., 2024). Söz konusu büyümeye paralel olarak, sağlık ve zindelik kulüplerine ilişkin rekreasyon yönetimi literatüründe de artış gözlemlenmektedir. Bu literatür, söz konusu merkezlerin kendine özgü yapısal ve işletmesel özelliklerini daha iyi anlamayı ve yönetim süreçlerine dair iyileştirme olanaklarını analiz etmeyi amaçlayan çeşitli çalışmaları içermektedir (Çingöz vd., 2022; Gücal & Gürbüz, 2024; Mao, 2025). Bu doğrultuda, rekreasyon yönetimi literatüründe algılanan hizmet kalitesi, algılanan değer, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri yeniden satın alma niyetleri gibi değişkenler kapsamlı biçimde incelenmiştir (Chiu vd., 2019; Gücal, 2025; Tsitskari vd., 2017; Wang & Chiu, 2023).

Pazarlama disiplini, rekreasyon hizmetlerinin yönetimsel etkinliğinin artırılmasında önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Özellikle diğer sektörlerde olduğu gibi rekreasyon alanında da yöneticilere stratejik karar alma süreçlerinde yol gösterici bilgiler sağlamaktadır. Tüketici davranışlarını anlamada pazarlamanın temel bir araç olduğu bilinmekte (Yeomans vd., 2023); özellikle marka imajı ve marka kimliği analizlerinin dikkat çekici etkiler yarattığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Balmer vd., 2020; Lin vd., 2021). Profesyonel rekreasyonel spor, spor sponsorluğu ve e-spor gibi alt alanlarda marka kimliği ve imajına ilişkin çeşitli araştırmalar yürütülmüş olsa da (örneğin, Alonso-Dos-Santos vd., 2018; Amor vd., 2020), rekreasyon hizmetleri bağlamında bu kavramı ele alan nitel çalışmalar son derece sınırlıdır. Bu sınırlılık, özellikle sağlık ve zindelik kulüpleri özelinde değerlendirildiğinde daha da belirgin hale gelmektedir. Bu bağlamda, mevcut çalışmanın temel amacı, sağlık ve zindelik kulüplerinde yöneticilerin marka kimliği ve imaj yönetimine ilişkin deneyimlerini fenomenolojik bir yaklaşımla ortaya koymak ve bu etkileşimin olası faydalarını analiz etmektir. Ayrıca, sağlık ve zindelik kulüplerinde bilgi eksikliği, yöneticileri farklı bağlamlara ait verilerle karar almaya zorlamakta; bu da stratejik uyumsuzluklara ve etkisiz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu çalışma, sağlık ve zindelik kulübü sektörünün özgün dinamiklerine dayalı verilerle, marka kimliği ve imaj yönetimi perspektifinden daha doğru kararlar alınmasına katkı sunmayı da amaçlamaktadır. Marka, tüketici davranışlarını anlamada belirleyici bir faktör olarak öne çıkarken (Chopra vd., 2021; Kunkel & Biscaia,

2020), bu araştırma da rekreasyon yönetimi alanında marka algısına odaklanan ve hızla büyüyen sağlık ve zindelik kulübü sektörünü ele alan özgün bir yaklaşım sunmaktadır.

Marka Kimliği

Marka kimliği, markaya özgü nitelik ve çağrışımların bütününü ifade etmekte ve markanın özünü yansıtmaktadır (Aaker, 1996). Bu kimlik, paydaşlara açık ve tutarlı bir şekilde aktarılmalıdır (Saraniemi & Komppula, 2019). Etkili yönetilen bir marka kimliği, organizasyonun rakiplerinden ayrışmasına katkı sağlamaktadır (Madhavaram vd., 2005). Araştırmalar, tüketicilerin kendi kimliklerine yakın markaları tercih ettiğini ve bunun güven ile sadakati artırdığını göstermektedir (Alnawas & Altarifi, 2016). Geleneksel yaklaşım, marka kimliğini organizasyon tarafından belirlenen sabit bir yapı olarak görürken (Aaker, 1996), güncel literatür marka kimliğini, paydaşlarla birlikte şekillenen dinamik bir süreç olarak ele almaktadır (Alguacil vd., 2022; Iglesias vd., 2020). Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, marka kimliğinin sektörel yansımaları incelendiğinde, sağlık ve zindelik kulüpleri özelinde bu kavramın nasıl stratejik bir değer kazandığı dikkat çekmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren marka kimliği, sağlık ve zindelik kulüpleri açısından giderek stratejik bir unsur haline gelmiştir (Mao, 2025; Wang & Chiu, 2023). Bu kulüplerin rekabetçi avantaj elde edebilmesi için kendilerine özgü, ayırt edici ve tutarlı bir kimlik geliştirmeleri gerekmektedir (Alguacil vd., 2022). Marka kimliği yalnızca görsel ögelerle değil, aynı zamanda sunulan hizmetin niteliği, kurumsal değerler, çalışan davranışları ve kullanıcı deneyimiyle şekillenmektedir (Boronczyk & Breuer, 2021). Literatürde vurgulandığı üzere, kimlik; paydaşlar arası etkileşimle oluşan dinamik bir yapı olup, hedef kitlenin algısını yönlendirmede kritik bir rol oynamaktadır (Saraniemi & Komppula, 2019). Bu bağlamda, sağlık ve zindelik kulüplerinin sürdürülebilir marka kimliği oluşturması, yalnızca hizmet sunumunu değil, aynı zamanda kulübün pazardaki konumlanmasını, algılanan değerini ve müşteri sadakatini de doğrudan etkileyen temel bir stratejik süreçtir.

İmaj Yönetimi

Bireylerin kendilerine atfettikleri imaj, yenilikçi teknoloji ürünlerini kullanma ve sürdürme davranışlarını yönlendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Almansour, 2026). Özellikle sosyal ortamlarda, güncel ve trend fitness cihazlarının kullanımı, bireylerin popülerlik ve olumlu sosyal algı oluşturma çabalarının bir parçası olarak değerlendirilebilir (Singh & Malik, 2025). İmaj, bir markanın dışarıdan nasıl algılandığını yansıtır ve bu algının yönetimi, markanın başarısı açısından kritik bir rol oynamaktadır (Garner, 2022). Zaman içinde birçok araştırmacının dikkatini çeken bu kavram, günümüzde marka yönetimi çalışmalarında hala önemli bir yer tutmaktadır (Balmer vd., 2020; Greyser & Urde, 2019). İmaj; işletmenin adı, sunduğu ürün ve hizmetler, sahip olduğu gelenekler ve müşteriyle temas kuran çalışanların davranışları gibi hem fiziksel hem de davranışsal unsurlardan etkilenmektedir (Boronczyk & Breuer, 2021). Bu doğrultuda, imaj kavramının sadece ne olduğu değil, nasıl yönetildiği de markanın dış çevreyle kurduğu ilişki açısından ayrı bir öneme sahiptir. İmaj yönetimi açısından bakıldığında; tüketici olsun ya da olmasın, insanların marka hakkında zihinlerinde oluşturduğu izlenimlerin ve beklentilerin toplamıdır (Howcroft, 1991). Aynı zamanda, markaya dair zaman içinde edinilen tüm bilgilerin birikimiyle oluşan genel algıyı da ifade etmektedir (Fombrun, 1997). Bazı tanımlara göre ise imaj yönetimi, bir kişinin yalnızca logoyu görmesi ya da marka hakkında bir şey duymasıyla bile zihninde oluşan resimdir (Gray & Balmer, 1998). Bu nedenle, bir markanın kuruluş anından itibaren imaj yönetiminin planlı, tutarlı ve etkili bir şekilde yapılması gerekmektedir. Doğru imaj yönetimi, markanın güvenilirliğini artırır, hedef kitleyle bağ kurmasını kolaylaştırır ve uzun vadede kurumsal itibarı güçlendirir (Back & Lee, 2009).

Sağlık ve zindelik kulüplerinde marka değeri, üyelerin algılarına dayanan bir kavram olarak ele alınmakta ve etkili imaj yönetimi ile güçlendirilmektedir (Alguacil vd., 2022). Tüketici temelli marka değeri, kulübün marka bilgisi ile üyelerin hizmet ve pazarlama unsurlarına verdikleri tepkiler arasındaki farklılık olarak tanımlanmaktadır (Chang vd., 2015). Üyeler, kulübün sunduğu hizmetlere olumlu tepki veriyorsa marka pozitif bir değer kazanmaktadır (Chao, 2015). Bu değer, marka bilinirliği ve marka imajı bileşenleri üzerinden oluşmaktadır. Keller (1993)'in müşteri temelli Marka İmajı Teorisi çerçevesinde, üyelerin kulüple ilişkilendirdiği fonksiyonel ve duygusal çağrışımlar, markanın zihindeki güçlü, olumlu ve benzersiz konumunu belirlemektedir. Bu bağlamda, sağlık ve zindelik kulüplerinde imaj yönetimi, marka değerini artırmak, üyelerle duygusal bağ kurmak ve hizmetlerin algılanan değerini yükseltmek için temel bir stratejik araç olarak kullanılabilir. Bu kuramsal çerçeve, kulüplerin pazarlama ve marka stratejilerini üyelerin algılarını temel alarak daha sistematik ve etkili bir şekilde planlamasına olanak sağlamaktadır.

Sağlık ve zindelik kulüplerinde imaj yönetimi, kurumun sunduğu fiziksel olanaklar, hizmet kalitesi ve müşteri deneyiminin yanı sıra, çalışanların tutum ve davranışları ile de şekillenen çok boyutlu bir süreçtir (Alguacil vd., 2022). Bu bağlamda, kulüplerin marka imajı; sadece dış görünüş ve reklam stratejileriyle sınırlı kalmayıp, üyelerin beklentilerini karşılayan, güven tesis eden ve sürdürülebilir ilişki kuran bir etkileşim dinamiği olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla, bu tür kulüplerin hedef kitlesi, sağlık ve yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik bilinçli tüketicilerden oluşmakta olup, onların zihninde oluşturulan algı; kulübün itibarı ve tercih edilme oranı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Boronczyk & Breuer, 2021; Gürkan, 2025). Dolayısıyla, sağlık ve zindelik kulüplerinin imaj yönetimi, tutarlı, planlı ve bütünsel bir stratejiyle hayata geçirilerek, kurumun güvenilirliğini pekiştirmeli ve marka bağlılığını artırarak rekabet avantajı sağlamalıdır (Chao, 2015). Bu doğrultuda, imaj yönetimi sadece tüketici algısını şekillendirmekle kalmayıp, aynı zamanda kulübün dış çevresiyle kurduğu uzun soluklu ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Smith vd., 2014).

Marka Kimliği ve İmaj Yönetimi Arasındaki İlişki

Sağlık ve zindelik kulüpleri bağlamında, marka kimliği ile imaj yönetimi arasındaki ilişki stratejik bir önem

taşımaktadır (Alguacil vd., 2022; Boronczyk & Breuer, 2021). Bu iki kavram birbirine oldukça yakın olmakla birlikte, doğru bir şekilde ayrıştırılmadığında kavramsal karışıklıklara yol açabilmektedir (Martinez-Cevallos vd., 2020). Marka kimliği, bir kulübün kendini nasıl tanımladığına ve müşterilerine nasıl görünmek istediğine dair niyetini yansıtır; bu kimlik, kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile doğrudan ilişkilidir (Ruzzier & De Chernatony, 2013). Buna karşılık imaj yönetimi, marka kimliğinin hedef kitle tarafından nasıl algılandığını biçimlendirme ve yönlendirme sürecidir. İmaj yönetimi, sağlık ve zindelik kulübünün genel itibarı hakkında geniş paydaş kitlesi (örneğin, çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler) nezdinde oluşan izlenimi temsil etmektedir (Chang vd., 2015; Chao, 2015). Ayrıca, marka imajı kulüplerin sunduğu hizmetleri nasıl tanıttıkları ve pazarladıklarıyla doğrudan ilişkilidir (Smith vd., 2014). Bu bağlamda, marka kimliği ile imaj yönetimi arasındaki ilişkinin rekreasyon alanındaki kavramsal boşluğu doldurması, kulüplerin yalnızca hizmet sunumuna odaklanan geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek, katılımcı deneyimini bütüncül bir şekilde ele almalarını mümkün kılacağı düşünülmektedir. Özellikle rekreasyon sektöründe yer alan marka temelli kuramsal çalışmalar dikkate alındığında, bu iki kavramın entegrasyonu; hizmet kalitesi, üye memnuniyeti ve sürdürülebilirlik gibi değişkenlerin daha sistematik ve bütünleşik bir çerçevede incelenmesine katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Bu nedenle, sağlık ve zindelik kulüplerinin sürdürülebilir bir marka değeri oluşturabilmeleri için kendi kimliklerini net bir şekilde tanımlamaları ve bu kimliği hedef kitleye tutarlı bir biçimde yansıtacak imaj yönetimi stratejileri geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli: Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı temel alınarak fenomenolojik desen ile yürütülmüştür. Nitel araştırmalar, bireylerin yaşantılarını, anlam dünyalarını ve belirli bir olguya ilişkin algılarını derinlemesine incelemeyi amaçlar (Merriam, 2009; Patton, 2015). Bu kapsamda fenomenoloji, belirli bir olgunun özünü, yani bireylerin o olguya ilişkin deneyimlerinde ortak olan anlamları ortaya çıkarmayı hedefleyen bir araştırma desenidir (Creswell, 2013; Moustakas, 1994). Çalışmada, sağlık ve zindelik kulüplerinde görev yapan yöneticilerin marka kimliği ve imaj yönetimine ilişkin öznel deneyimleri derinlemesine anlaşılmaya çalışılmıştır. Fenomenolojik yaklaşım, bu yöneticilerin marka kimliği oluşturma, kurum imajını koruma ve geliştirme süreçlerinde yaşadıkları deneyimleri kendi perspektiflerinden aktarmalarına olanak tanımıştır. Böylelikle, sağlık ve zindelik kulüplerinin rekabetçi hizmet ortamında kimlik ve imaj yönetimine ilişkin özgün anlam örüntülerine ulaşılması amaçlanmıştır. Bu yöntemsel tercih, aynı zamanda sağlık ve zindelik sektöründeki kurum kültürü, hizmet kalitesi ve yönetim yaklaşımlarının nasıl algılandığını anlamak için uygun görülmüştür. Çünkü fenomenolojik desen, yöneticilerin yalnızca gözlemlenebilir davranışlarını değil, bu davranışların ardındaki düşünsel, duygusal ve örgütsel bağlamı da ortaya koymayı sağlamaktadır (Van Manen, 2016; Smith & Osborn, 2015).

Araştırmanın Amacı: Rekreasyon alanında önemli bir büyüme eğilimi gösteren sağlık ve zindelik kulübü sektörü, artan rekabet ortamında güçlü bir marka kimliği ve etkili imaj yönetimi stratejilerine duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, marka kimliği ve imaj yönetimi arasındaki etkileşimin stratejik olarak anlaşılması, kulüplerin sürdürülebilir başarı, kurumsal itibar ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerini yöneticilerin bakış açısından incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma Grubu: Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmada ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayacak niteliklere sahip katılımcıların, evreni temsil edecek şekilde seçilmesidir (Nyimbili & Nyimbili, 2024). Araştırmaya Ankara'da faaliyet gösteren 14 sağlık ve zindelik kulübü yöneticisi dahil edilmiştir. Katılımcı çeşitliliği sağlamak için farklı büyüklükte ve farklı işletme yapısına sahip kulüplerden yöneticilerin çalışmada yer almasına dikkat edilmiştir. Araştırmada yer alan kulüplerin isimleri anonimleştirilerek aşağıda yer alan tabloda kuruluş yılı, işletme türü, personel sayısı, üye sayısı ve hedef kitle bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcı bilgileri

Kulüp	Kuruluş Yılı	İşletme Türü	Personel Sayısı	Üye Sayısı	Hedef Kitle
K1	2018	Yerel	7	170	Özel Gereksinimli Bireyler
K2	2015	Franchise	10	700	Genç ve Yetişkin Bireyler
K3	2018	Yerel	9	1000	Genç ve Yetişkin Bireyler
K4	2019	Yerel	4	350	Kadın Odaklı Üyeler
K5	2024	Yerel	3	70	Kadın Odaklı Üyeler
K6	2022	Yerel	11	750	Genç ve Yetişkin Bireyler
K7	2013	Yerel	4	400	Genç ve Yetişkin Bireyler
K8	2019	Yerel	6	100	Genç ve Yetişkin Bireyler
K9	2000	Yerel	3	350	Genç ve Yetişkin Bireyler
K10	2012	Yerel	25	3000	Genç ve Yetişkin Bireyler
K11	2007	Franchise	15	2500	Genç ve Yetişkin Bireyler
K12	2023	Yerel	3	150	Genç ve Yetişkin Bireyler
K13	2024	Yerel	8	400	Genç ve Yetişkin Bireyler
K14	2018	Yerel	7	500	Genç ve Yetişkin Bireyler

Verilerin Toplanması: Veriler, araştırmacı tarafından literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu, yöneticilerin sağlık ve zindelik kulüplerine ilişkin marka kimliği, marka imajı ve bu iki kavram arasındaki etkileşime yönelik algı ve deneyimlerini derinlemesine ortaya koymayı amaçlamaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür. Görüşmeler, katılımcıların gönüllü onamı alındıktan sonra, veri doğruluğunu ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla ses kayıt cihazı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler sessiz ve katılımcının kendini rahat ifade edebileceği bir ortamda yürütülmüş, kayıt altına alınan veriler daha sonra yazılı hale getirilerek analiz için hazırlanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açık bir şekilde belirtilmiş, araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların görev yaptığı sağlık ve zindelik kulüplerinde, yüz yüze ve uygun bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, kulüplerin marka kimliği, marka imajı ve kimlik–imaj ilişkisini anlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Katılımcıların düşüncelerini derinlemesine ifade etmelerine olanak tanıyan açık uçlu sorular kullanılmıştır. Görüşme sorularına örnek olarak "Kulübünüzün marka kimliğini nasıl tanımlıyorsunuz?" ve "Bu kimliği oluştururken hangi değerler ve ilkeler önceliklidir?" soruları verilebilir.

Verilerin Analizi: Veriler, Braun ve Clarke (2006) tarafından geliştirilen tematik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Tematik analiz, nitel verilerden anlamlı örüntüler ve temalar ortaya çıkarmaya yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Katılımcıların deneyim ve algılarına odaklanması nedeniyle fenomenolojik çalışmalarda sıklıkla tercih edilmektedir. Analiz süreci, Braun ve Clarke (2006) tarafından önerilen beş aşama doğrultusunda yürütülmüştür: a) Veriler tekrarlı biçimde okunarak ön notlar alınmıştır. b) Anlamlı ifadeler belirlenerek kodlar oluşturulmuştur. c) Kodların benzerliklerine göre birleştirilmesiyle temalar geliştirilmiştir. d) Geliştirilen temalar gözden geçirilmiş, düzenlenmiş ve yeniden adlandırılmıştır. e) Son olarak, temalar araştırma amacıyla ilişkilendirilerek bulgular raporlaştırılmıştır. Veri analizi sürecinde araştırmacının öznelliğinin farkında olunmuş; temaların geçerlik ve güvenirliğini artırmak amacıyla sürekli karşılaştırma, katılımcı doğrulaması ve uzman görüşü gibi stratejilerden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Elde edilen veriler, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka yönetimi süreçlerinin üç boyut üzerinden incelendiğini göstermektedir: kimlik boyutu, imaj boyutu ve kimlik–imaj ilişkisinin yönetimi. Bu çerçevede, yöneticilerin görüşleri marka kimliğinin oluşturulması, temel değerlerin belirlenmesi ve çalışanların bu kimliği benimsemesi süreçlerine odaklanırken; aynı zamanda kulüplerin dışarıya yansıttığı imaj ve bu imajın marka kimliği ile uyumunun sağlanmasına yönelik stratejileri de kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Bulgular, hem yöneticilerin deneyimlerini hem de marka kimliği ile imaj arasındaki bütünlüğün sektörde nasıl somutlaştığını ortaya koyarak çalışmanın kuramsal çerçevesiyle uyumlu bir şekilde tematik analiz yöntemiyle sunulmuştur.

Kimlik Boyutu

Elde edilen veriler, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka yönetimi süreçlerinin üç boyut üzerinden incelendiğini göstermektedir:

Tablo 2. Kimlik boyutu

Tema	Alt Tema	Kod	f
Kimlik Boyutu	Marka Kimliğinin Tanımı	Genel Kitleye Hitap Etmek	12
		Bilimsel ve Yenilikçi Yaklaşım	9
		Elit Hizmet Anlayışı	8
		Kapsayıcı ve Erişilebilir Yapı	7
	Temel Değerler ve Etik İlkeler	Üye Memnuniyeti ve Şeffaflık	10
		Erişilebilirlik ve Güven	9
		Özgünlük ve Tutarlılık	8
		Eğitim, Gelişim ve Liyakat	5
	Çalışanların Kimliği Benimsemesi	Aile Ortamı ve Aidiyet	12
		Ortak Vizyon ve Motivasyon	8
		Eğitim ve Gelişim Desteği	7
		Kurum İçi İletişim	6
		Sosyal Etkinlikler ve Paylaşım	5

Sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği, yöneticilerin ifadelerine göre hem kulübün hedef kitlesini hem de hizmet anlayışını yansıtmaktadır. Bulgular, yöneticilerin farklı stratejik yaklaşımlarını ve marka kimliğini oluştururken öncelik verdikleri unsurları ortaya koymaktadır.

Katılımcılar, kulübün "marka kimliğini tanımlamada" genel olarak topluma hitap eden bir yapıda gördüklerini ifade etmişlerdir. *"Bizim hedef kitlemiz sadece spor yapanlar değil, çocuklardan yetişkinlere kadar herkesi kapsıyor."* (K1). Bilimsel ve yenilikçi yaklaşım vurgusu da öne çıkmıştır. *"Programlarımızı bilimsel temellere dayandırıyoruz, sürekli yenilik peşindeyiz." (K4).* Bazı katılımcılar kulübün sunduğu hizmetlerin elit bir anlayış taşıdığını, sundukları imkanları başka bir kurum aracılığıyla elde etmelerinin oldukça zor olduğunu dile getirmiştir. *"Biz biraz daha nitelikli hizmet sunuyoruz, bu anlamda elit bir profilimiz var diyebilirim."* (K5). *"Zaman içinde biraz da benim sportif başarım fazlaydı yani kişisel antrenör/hoca olarak eğitimim çok yüksekti. Şu anda Türkiye'de en yüksek derece olan 5. Kademe Teknik Direktörlük bende. Ankara'da sadece 2 kişi var. Biri benim, biri bir başka hocamızın ama o benim kadar aktif değil. Yıllar içinde çok fazla sporcu yetiştirdim, yarışmacı hazırladım. Zaman içinde birçok zaten butik salon bu sayede açıldı. Benden çıkan öğrencilerimde spor salonu açtılar. Onları bir nevi*

yetiştirmiş oldum. "Coca Cola'nın ya da basit bir X markanın reklamı ihtiyacı yoktur." Derler ya artık herkes bilir tüm Dünya'da onu. Onun gibi olduğu için benim bu çevrede bu camiada hatta Ankara'nın tamamında bilinen bir salon ve bu şekilde marka kimliğimiz oluşmuştur." (K9). Ayrıca kapsayıcılık ve erişilebilirlik konusuna da değinilmiştir. "Engelli çocuklar da rahatlıkla gelip katılabiliyor, herkes için erişilebilir bir ortam var." (K2). *"Biz aslında spor bilinci oturmayan bireylere spor bilinci kazandırmaya çalışıyoruz. Nasıl beslenmesi, nasıl antrenman yapması gerektiğini öğretmeye çalışıyoruz. Çünkü bize gelen üyelerin çoğu kendi işini yapan, bu işe zaman ayıramayan yani çok fazla zamanı olmayan insanlar. Onlar için ölçümlerini alıp en iyi antrenman şekli verimli olacak şekilde onların hayatına göre en iyi beslenme şeklini belirlemeye çalışıyoruz."* (K8).

Elde edilen veriler kapsamında "temel değerler ve etik ilkelerde" kulübün temel değerleri arasında üye memnuniyeti ve şeffaflığı ön plana çıkarmıştır. *"Bizim için en önemlisi memnuniyet ve şeffaflık; kimseye gizli saklı iş yapılmaz."* (K3). *"Disiplini öğretmeye çalışıyoruz aslında üyelere. Çünkü disiplinli olamadığı için ya da bunu hayatının içerisine sokamadığı için geliyor, benden yardım alıyor. Yani hocam ben gidip ne yapmam gerektiğini bilmiyorum ya da gidiyorum bir yerde sakatlanmayayım ya da işte zamanım çok kısıtlı büyük bir kulübe üye olup o kargaşada işte biz 45-50 dakikada verimli antrenman yaptırıyoruz ama kalabalık bir yerde 45-50 dakikada sadece ısınıp soğuyabilirsin. ... biz onlar için yolu kısaltıyoruz."* (K8). Özgünlük ve tutarlılık da kimliğin önemli bir parçası olarak belirtilmiştir. *"Kendimize özgü bir çizgimiz var ve bunu yıllardır koruyoruz."* (K6). Eğitim, gelişim ve liyakat ilkelerinin kulüp kültüründe belirgin olduğu görülmektedir. *"Burada herkes liyakatine göre ilerler, eğitim sürekli desteklenir."* (K7). Erişilebilirlik ve güven de temel etik ilkeler arasında gösterilmiştir. *"Üyelerimiz kendini güvende hisseder, her şey açık ve ulaşılabilir."* (K2)

Bir diğer alt temada olarak karşımıza "çalışanların kimliği benimsemesi" çıkmaktadır. Bu alt tema içerisinde katılımcılar, kulüp içindeki en güçlü unsurlardan birinin aile ortamı ve aidiyet duygusu olduğunu vurgulamıştır. *"Burası bizim için sadece iş yeri değil, ailemiz gibi."* (K1) Eğitim ve gelişim desteği de çalışanların kuruma olan bağlılığını artırmaktadır. *"Sürekli eğitimlerle destekleniyoruz, bu da motivasyonumuzu yükseltiyor."* (K5), *"... her şeyden önce buraya gelen bir üyenin her anlamda burada mutlu olmasını sağladım. Hem ikili ilişkilerde ya benim için spor salonuna üye geldi 'hoş geldin, para aldın, üyeliğin bitti, yeni aidat alma' değil. Bir aile gibi bazen yeri geldi psikolog tarzı dertlerini dinlemek, paylaşmak, abilik yapmak, fikir vermek -hayat tecrübesi-. Yani sadece spora geldim, parayı verdim. Aletlerde çalıştım değil, o bir salona girerken bile bir "Merhaba, giderken iyi akşamlar, hoşça kal, saçlarını mı kestirdin?" demesi üyeyi salona bağlıyor. Bir kere bu bağı yakaladığınızda bu doğaçlama bir numara değil ama üyeyle bir bağ kuruyorsun, daha sonra o üye senden kolay kolay gitmiyor."* (K9). Sosyal etkinlikler ve paylaşım, çalışanlar arasında samimi bir ortam oluşturmuştur. *"Birlikte etkinlikler yapıyoruz, bu bizi birbirimize daha çok bağlıyor."* (K4) Kurum içi iletişimin önemine de dikkat çekilmiştir. *"Yönetimle her zaman iletişim kurulabilir, herkes birbirine açık."* (K6) Son olarak ortak vizyon ve motivasyonun kurum kültürünü güçlendirdiği belirtilmiştir. *"Herkes aynı amaç için çalışıyor, bu da motivasyonu yüksek tutuyor."* (K3), *"Eğitmen kadrosunun kalitesini aslında kendi tarzımıza göre seçmeye çalışıyoruz. Nasıl? Gerçekten birine bir şey öğretebilecek, gerçekten bir şey aktarabilecek arkadaşlarla çalışıyoruz. Zaten burada en az deneyimli olan 4-5 senedir bu sektördedir."* (K8).

İmaj Boyutu

Araştırma bulgularının ikinci kısmını imaj boyutu teması oluşturmaktadır. Alt temaları ise algılanan marka imajı ve imajı şekillendiren faktörler oluşturmaktadır. Katılımcılar, merkezin dışarıdan nasıl algılandığı ve bu algıyı şekillendiren faktörler üzerinde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Tablo 3. içerisinde tema, alt temalar ve elde edilen kodlara dair bilgiler paylaşılmıştır.

Tablo 3. İmaj boyutu

Tema	Alt Tema	Kod	f
İmaj Boyutu	Algılanan Marka İmajı	Güvenilirlik	9
		Hizmet Kalitesi ve Gelişim	9
		İyi Müşteri İlişkileri	7
		Marka Gücü	5
		Uzmanlık	4
	İmajı Şekillendiren Faktörler	Sosyal Medya	10
		Mekan Görünümü	8
		Üye Memnuniyeti	8

Algılanan marka imajı alt teması kapsamında en öne çıkan faktör kulübün güvenilir olmasıdır. "*Kulübümüze gelen üyelerimizden de aldığımız geri dönüşlere göre dışarıdan güvenilir, genç ve enerjik bir spor salonu olarak gözüktüğünü düşünüyorum.*" (K7). "*Üyelerimle spordan sonra iletişim kuruyorum, nasıl olduklarını, kas-kemik ağrılarının olup olmadıklarını, ne yapmaları gerektiğini söylüyorum. Daha sonrasında onlarla sürekli iletişimde oluyorum. Herhangi bir şeyde bana ulaşabileceklerini biliyorlar, bu yüzden bana güven duyuyorlar.*" (K5). Merkezin hizmet kalitesi ve sürekli gelişimi de algılanan marka imajını güçlendiren bir unsur olarak öne çıkmıştır. "*Her geçen gün kendini geliştiren, hizmet kalitesini arttıran ve şube sayısını arttıran bir spor merkezi, özgünlüğünü kaybetmeden rakiplerinin büyüme hızına yetişmeyi sağlayan bir firmayız...*" (K2). "*Ya şöyle özellikle ekipman olarak biz İtalyan bir markayla çalışıyoruz, Panatta ile. Türkiye'de bu daha yeni yeni aslında yaygınlaşmaya başladı. Ankara'da zaten bu kadar Panatta'nın olduğu bir spor kulübü yok. Bu kadar ekipmanın olduğu bir özel ders veren bir kulüp dahi yok. Biz mesela ekipman seçerken antrenman verimine göre bunu yaptık. ... E ne oluyor adam 20 ders sonunda bu sefer şekillenmiş oluyor, verimli bir antrenman yaptığı için. Ya bunu tamamen şeye benzetiyorum: İstanbul'a gidebilirsin*

Clio ile de gidebilirsin, S Plus ile de gidebilirsin. Amaç giderken keyifli zaman geçirmekse burada da yorulmadan, sakatlık riskin olmadan." (K8). ifadeleriyle hizmet kalitesine dikkat çekmiştir. Katılımcılar ayrıca merkezin üye ilişkilerini güçlendiren uygulamalarının, aile ortamı hissi veren samimi bir hizmet sunumunun da imajı olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. "*Biz dışardan bir aile gibi göründüğümüzü düşünüyoruz, üyelerimize de bunu hissettiriyoruz...*" (K3). Kulübün marka gücünün de algılanan marka imajı üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. "*... Pilates'in dışardan huzurlu ama güçlü bir marka olarak göründüğünü düşünüyorum. ... marka benim için sadece isim ya da logo değil. İnsanlara nasıl hizmet verdiğimi, nasıl yaklaştığımı, nasıl hissettirdiğimi ve akıllarda nasıl yer ettiğimi gayet hissettiriyorlar bana.*" (K5). İlgili alt tema içerisinde son olarak uzmanlık konusuna değinilmiştir. "*Üyelerimiz ve sektör tarafından uzman, güvenilir ve samimi bir stüdyo olarak görülüyoruz. Özellikle omurga sağlığı, skolyoz ve rehabilitasyon odaklı reformer pilates çalışmalarımız bizi farklılaştırıyor.*" (K4). "*Biraz daha şahsi bir cevap olacak ama ben kendi adımı çok iyi duyurdum. Gerek yarışmalarda eğitmen olarak, kendi yarıştığımda, spor camiasında bu fitness camiası için söylüyorum. Ben çok fazla eğitime, seminere katıldım. Kendimi çok parlattım. Benim en yüksek çıkış noktamda yarışmacı hazırlama safhamdı. Yani Türkiye'de çok fazla Türkiye Şampiyonası'nda yarışmacınız başarılı olduğu için sosyal medyada çok fazla yayıldı. Zaten mahallemde tanınan birisiydim. Bu isim aslında benim yaptığım işlerin sonucunda kendi kendine oluştu, ekstra bir çaba sarfetmedim. Yani ... Hoca kesin yapar, ... Hoca zayıflatır, ... Hoca kesin şampiyon yapar, ... Hoca'nın verdiği programlar kesin çalışır ki ben şunu da gördüm. Benim programları kaplatıp yıllarca falan saklayan insanlar var. Artık bir alma sistemiyle oturmuş programlarım vardı. Onla çalışan insan hani sınavdan hep bir not vardır. 100 üzerinden kesin o nottan çalışırsan 75 alırsın ya garanti, atıyorum 75-80 garanti veririm, geri kalan %20-25'te onarın kendi emeği gibi gibi diyelim. Böyle olunca zaten marka oluyor.*" (K9).

Bir diğer alt tema olan imajı şekillendiren faktörler içerisinde ise sosyal medya faktörünün önemli bir rolü olduğu ve her bir kulüp için vazgeçilmez bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. "*… ben 7-8 yıl önce sosyal medyanın bu kadar güçlü olduğunu düşünmüyordum. Son birkaç yıldır sosyal medya üzerinden ciddi bir şekilde öğrenci kazanılabiliyor. ... Fakat son zamanlarda artan birçok hareket eğitimi merkezi ya da gelişen sosyal medyayla beraber bu ailelerin güvenlerini kazanmış durumda oluyorlar ve öğrenci kazanmaya başlıyorlar. İmajı bunların şekillendirdiğini düşünüyorum.*" (K1), "*Sosyal medyanın gücüne hiç kimse yok diyemez. ... Aslında üyelerimize sunduğumuz hizmetler antrenman öncesi veya sonrası olsun sıcak-soğuk içecekler hizmetinde bulunuyoruz. Üyelerimiz bunları kahve sunumları olsun, kahveyi içtikleri dinlenme ortamlarında falan da paylaşınca tabii ki diğer insanlar da aynı ortamda bulunmak, aynı hizmeti almak istiyorlar. Buda bize çok olumlu geri dönüşler sağlıyor. Hocalarımız üzerinden ise hocalarımızın yaptığı, uyguladığı antrenman metotlarını kendi ve salonumuzun sosyal medya hesaplarında paylaşmalarını istiyoruz. Daha fazla insana ulaşabilmek için. Onlarda tabii ki aynı antrenmanları yapmak istiyorlar.*" (K3). İmajın şekillenmesinde rol oynayan bir diğer faktör ise kulüplerin iç mekan görünümü / atmosferi olarak belirtilmiştir. "*Mekânın atmosferi, tasarımı, stüdyonun rengi, ışığı, müziği. Genel atmosferi mekânın ilk izlenimini oluşturuyor.*" (K5). Son olarak, kulüpler için vazgeçilmez bir unsur olarak üye memnuniyeti de elde edilen veriler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. "*Üyelerimizin memnuniyetleri ve tavsiyeleri imajımızın en güçlü yansımasıdır.*" (K4), "*... markasını kuran kişinin çok agresif bir şekilde satış hedefinden ziyade üye memnuniyetini hedef alıyor. ... bizde üye memnuniyeti diğer kurumlara göre daha fazla olduğunu düşünüyorum.*" (K6).

Kimlik-İmaj İlişkisi

Katılımcı görüşleri, spor kulüplerinin kimlik ve imaj unsurlarını birlikte ele aldıklarını göstermektedir. Katılımcılar, kulüplerinin dış çevredeki algısını kurumsal kimlikleriyle ilişkilendirirken bu sürecin sürdürülebilirliği için çeşitli stratejilerden söz etmişlerdir. Elde edilen veriler kapsamında uyum sağlama stratejileri, kriz ve olumsuz algı yönetimi ile uzun vadeli dengeyi koruma yolları temaları öne çıkmıştır.

Tablo 4. Kimlik-imaj ilişkisi

Tema	Alt Tema	Kod	f
Kimlik-İmaj İlişkisi	Uyumu Artırmak	Sosyal Medya	9
		Sürekli Geri Bildirim	5
		Personelin Gelişimini Desteklemek	4
	Kriz Sürecindeki Yaklaşım	Pozitif Kurum Kültürü	14
		Kriz Başlamadan Önlem	8
	Uzun Vadeli Planlar	Sürdürülebilirlik	11
		Personel İstikrarı	6
		Rutin Takibi	5

Bu tema kapsamında katılımcıların, kulüp kimliği ve imaj arasındaki ilişkiyi koruma, güçlendirme ve sürdürülebilir kılma çabalarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bulgular, üç alt tema altında toplanmıştır: uyumu artırmak, kriz sürecindeki yaklaşım ve uzun vadeli planlar.

Katılımcılar, kurum kimliğini dış imajla uyumlu hale getirebilmek için özellikle sosyal medya yönetimi, düzenli geri bildirim uygulamaları ve personelin sürekli gelişimine yönelik çabaların önemini vurgulamışlardır. "*Uzun bir vadede biz bu işi sürdürebilmek istiyorsak kesinlikle sosyal medyayı biraz daha aktif kullanmamız gerektiğini bu noktada düşünüyorum ve bunun üzerine gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.*" (K1). "*... sosyal medyada gerçek ve samimi hikayeleri paylaşarak şeffaf olmaya ve güven ortamı yaratmaya büyük önem veriyoruz.*" (K12). "*Sosyal medyanın günümüzdeki gücünü kullanıyoruz. Bu güç hem iletişim odaklı oluyor hem de görsel paylaşımlarla beraber bunu destekliyoruz. Üye deneyimleri ve bize geri dönüşleri*

de bu kullandığımız ekipmanların bir parçası oluyor." (K13).

Elde edilen bulgular, üyelerle yapılan düzenli geri bildirim görüşmelerinin uyumu artırmada etkili olduğunu göstermektedir. Bu uygulamaların hem eğitim sürecine hem de kurum-aile iletişimine katkı sunduğu belirtilmiştir. "*Düzenli olarak toplantılar sağlayarak merkezdeki sorunlarımızı, hedeflerimiz doğrultusunda ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Geri bildirimler alabilmek için üyelerimiz ile kısa anketler yapıyoruz. Sosyal medyadaki geri bildirimleri de göz önüne alarak eksiklerimizi tamamlamaya çalışıyoruz.*" (K2). "*Uzun vadede marka kimliği ve imaj dengesini korumanın en önemli yolunun, odak noktayı satıştan çok hizmet kalitesine vermek olduğuna inanıyoruz. Bizim için önemli olan, insanları nasıl burada tutarız değil, onlara en iyi hizmeti nasıl sunarız sorusuna sürekli yanıt aramaktır. Üyelerimizin memnuniyeti, marka imajımızın en doğal yansımasıdır. Bu nedenle sürekli geri bildirim alır, hizmet standartlarımızı güncel tutar ve değişen beklentilere hızla uyum sağlarız.*" (K10)

Katılımcılar, eğitmenlerin yetersizliklerinin fark edilmesi durumunda kısa süreli iç eğitimlerle desteklenmesinin, hizmet kalitesini ve kurumsal uyumu güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. "*... olarak marka kimliğimizin dışarıdaki imajla tutarlı olmasına büyük önem veriyoruz. Çalışanlarımız için düzenli eğitimler ve iletişim toplantıları yapıyor, değerlerimizi günlük işleyişe yansıtıyoruz.*" (K10). "*... ekipte yer alan her bireyin belirlenen performans kriterlerini karşılamasını veya bu standartların üzerinde performans sergilemesini bekliyoruz. Üst düzey performans gösteren çalışanlarımızı ödül ve kariyer fırsatlarıyla destekliyor, gelişime açık olanları ise birebir veya grup eğitimleriyle hedeflenen performans düzeyine ulaştırıyoruz.*" (K11).

Katılımcı ifadeleri, krizlerin kurum içi iletişim ve müşteri ilişkileri açısından kaçınılmaz olduğunu, ancak doğru stratejilerle markaya zarar vermeden yönetilebileceğini göstermektedir.

Bazı katılımcılar, krizleri ortaya çıkmadan önlemeye yönelik proaktif bir yaklaşım benimsediklerini, bu amaçla çalışan davranışlarından atmosfer yönetimine kadar çeşitli yöntemler kullandıklarını ifade etmişlerdir. "*Krizi hiç başlamadan bitirmeye çalışıyoruz. Olası bir herhangi bir şey oldu daha önce de oldu, eğitmen ve öğrenci arasında. Biz eğitmen ataması da yaparken öğrencinin en verim alabileceği kişileri seçmeye çalışıyoruz. Bu iletişim konusunda, antrenman konusunda, beslenme takibi ve yönlendirmesi konusunda. Ha ola ki bir şey oldu, ona yakın kim olur diye ya da eğitmen değişikliğine gitmeye çalışıyoruz. Baktık işin içinden çıkamıyoruz, kesinlikle hiçbir şey olmadan ücret iadesi, herhangi bir memnuniyetsizlikte zaten ücret iadesini gerçekleştirmeye çalışıyoruz.*" (K8). "*Diyelim ki burada üyelerimizin herhangi biri sağlığıyla ilgili bir problem yaşandı diyelim, ... çalışırken bir yaralanma oldu. Onun için ilk yardım çantamız var. İlk yardım çantamızın içerisinde de oluşabilecek durumlara karşı eczacı ve doktor üyelerimizden aldığımız öneriler üzerinden bir ecza dolabı ve ecza çantası yaptık. Bu şekilde bir durum olursa öngörebildiğimiz veya öngöremediğimiz elimizden geldiği kadar müdahale etmeye çalışıyoruz. Daha sonra tabii ki bu işi profesyonellere bırakıyoruz.*" (K3).

Elde edilen bulgular, güler yüzlü, samimi ve çözüm odaklı bir kurum kültürünün olası krizlerin önüne geçtiğini ve memnuniyet algısını koruduğunu göstermektedir. Katılımcılar, sorun yaşayan üyelerle açık iletişim kurmanın ve gerekirse eğitmen değişikliği veya ücret iadesi gibi hızlı çözümler üretmenin önemine dikkat çekmişlerdir. "*Bizimkisi referansla ilerleyen bir iş yani çok büyük bir kulüp olmadığımız için çok sirkülasyonumuzda yok, ha olsun da istemiyoruz. Çünkü yeni birini alıştırmak, yeni birini tanımak daha zor. Mevcudu ilerletmek biraz daha kolay. Bu da hem dışardan geliyor hem içeriden devam ediyor ve işte dediğim referans gibi olduğu için benim çalıştığım kişinin eşi geliyor, onun kuzeni geliyor, onun arkadaşı geliyor, onun bilmem neyi geliyor. Bunun içinde iyi bahsedilmek gerekiyor. ... Yani gittim ekipmanı güzel, temiz havlusu var, duşunda duş jeli var. Kafesi var, kahvesi var. Zaman geçirebiliyorum, haftanın 7 günü açık, eğitmenim dolu olsa da başka eğitmenle en azından sohbetim olduğu için antrenmanımı gerçekleştirebiliyorum. ... burada sohbet ediyor olman lazım. Çünkü böyle bir sosyal ortam yaratıyoruz.* " (K8).

Katılımcılar, marka kimliğinin ve imajının uzun vadede sürdürülebilmesi için planlı, istikrarlı ve disiplinli bir yapı oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar, hizmet kalitesinin devamlılığı, tesis temizliği, ekipman bakımı ve branş çeşitliliğinin sürekliliği gibi unsurların marka güvenilirliğini doğrudan etkilediğini vurgulamışlardır. "*... eğitmen kalitesi aynı şekilde devam etmeli, kesinlikle kulübün kalitesi yani temizlik olsun, ekipman olsun, bozuk bir ekipman varsa asla durmamalı yani arızalıdır yazmamalı. Duşu çalışmıyor olmamalı, sabunu, suyu, peçetesi bu tarz eksiklikler asla olmamalı. Bir şey getirdiysek ve yaptırıyorsak atıyorum pilates, atıyorum, yoga, atıyorum zumba bunu devam ettirecek şekilde yapıyor olmamız lazım. Çünkü bir var bir yok ya da eğitmen sirkülasyonu çok olan bir yerde güvenilirliğini de yitiriyor. Neden? 3 sene önce gelen adam yine geldiğinde yine aynı eğitmenleri görüyor burada. Bu da diyor ki adam zaten kötü olsa bu insanlar çalışmaz. Daha güvenli bu sefer yaklaşıyor.*" (K8). "*Doğru olan şeylerden sapmamak lazım, iyi gittiğin bildiğin şeyleri değiştirmeyeceksin. Çünkü her zaman bunlar risktir. Benim kendi adıma benim salonu kurumsal anlamda büyütmek, ilerletmek, alanı daha büyük hale getirmek gibi çok büyük kaygım yok. O yüzden de benim için şu anda hali hazırda olan düzeni yani yaklaşık 25 yıldır olan düzeni korumak gayet yeterli.*" (K9).

Veriler, eğitmen kadrosundaki devamlılığın üyeler nezdinde güven duygusunu güçlendirdiğini ve kurumsal istikrarın imajın temel bileşenlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. "*Evet aslında burada Vehbi Koç'un çok güzel bir sözüyle başlamak istiyorum. "İyi eleman çalıştır, iyi para ver. Kötü eleman sana pahalıya mal olur." Diye. Burada aslında bunu biraz daha açmak gerekirse kaliteli elemanlar, kaliteli personeller ve sürdürülebilir planlar başarıya götürür. Yani sizlerin alanında deneyimli, tecrübeli, kaliteli ve devamlılık sağlayan personelleriniz, çalışanlarınız varsa bu devamlılık müşterileri daha çok çeker. Çünkü müşteriler bir yere geldiğinde bu hangi kurum*

olursa olsun aynı çalışan yüzleri görmek ister. Çalışanların alanlarında deneyimli olmalarını ve o insanlardan memnun olmak isterler. Her geldiklerinde farklı kişiler görmeleri, farklı çalışanlar görmeleri orada bir düzensizlik olduğunu, personel anlamında bir sıkıntı olduğunu gösterir." (K6).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerini yöneticilerin bakış açısıyla ele alan, uzun vadeli bir marka yönetimi perspektifine katkı sağlayabilecek ve kulüplerin marka performanslarını ile kurumsal imajlarını daha etkili biçimde geliştirmelerine olanak tanıyabilecek bir araştırma deseni geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı, sağlık ve zindelik kulüplerinde yöneticilerin marka kimliği ve imaj yönetimine ilişkin deneyimlerini fenomenolojik bir yaklaşımla ortaya koymak ve bu etkileşimin olası faydalarını analiz etmektir. Bulgular, katılımcıların kulüplerine yönelik marka kimliğini oluşturma sürecinde, genel kitleye hitap etmenin, üye memnuniyeti ve şeffaflık ilkelerinin ile aile ortamı ve aidiyet duygusunun belirleyici unsurlar arasında yer aldığını ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, imaj yönetimi sürecinde özellikle güvenilirlik, hizmet kalitesi, sürekli gelişim ve aktif sosyal medya kullanımı gibi unsurların belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, marka kimliği ve imaj yönetimi arasındaki ilişki bağlamında, sosyal medya kullanımı, pozitif kurum kültürü ve sürdürülebilirlik gibi faktörlerin daha belirgin ve etkili olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular, giriş bölümünde temellendirilen marka kimliği kuramı (Aaker, 1996) ile paydaş temelli dinamik marka kimliği yaklaşımı (Iglesias vd., 2020) ve Keller (1993)'in müşteri temelli marka imajı teorisi çerçevesinde bütüncül olarak değerlendirilmiştir.

Öncelikle, marka kimliği boyutuna ilişkin bulgular, giriş bölümünde de vurgulanan ve marka kimliğini paydaşlarla birlikte şekillenen dinamik bir süreç olarak ele alan yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmiştir (Alguacil vd., 2022; Iglesias vd., 2020). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, Aaker (1996)'ın geleneksel marka kimliği yaklaşımını genişleten ve kimliği statik değil, etkileşimsel bir yapı olarak ele alan çağdaş kuramsal perspektif ile örtüşmektedir. Kimlik boyutu temasında, sağlık ve zindelik kulübü yöneticilerinin marka kimliğine ilişkin tanımlamalarında; genel kitleye hitap etmek, kapsayıcılık ve erişilebilir yapı unsurlarının belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, yöneticilerin marka kimliğini oluştururken kapsayıcılık, erişilebilirlik ve toplumsal çeşitliliğe uyum gibi unsurlara öncelik verdiklerini; dolayısıyla markanın kimliğini, farklı demografik grupların beklenti ve ihtiyaçlarına yanıt verebilecek esnek ve bütünleştirici bir yapı üzerine inşa etmeye çalıştıklarını göstermektedir (Madhvapaty & Rajesh, 2019). Marka kimliğinin sabit ve yalnızca organizasyon tarafından belirlenen bir yapı olduğunu savunan geleneksel yaklaşımın ötesine geçildiğini göstermektedir (Aaker, 1996). Marka kimliğini tanımlamada bilimsel ve yenilikçi yaklaşım da önemli bir yer tutmakta ve bu konuda literatürde yapılan çalışmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir (Alguacil vd., 2022; Amor vd., 2020). Sağlık ve zindelik kulüpleri bağlamında gerçekleştirilen değerlendirmelerde, marka kimliğinin tanımlanmasında üyelere elit nitelikte hizmet sunma anlayışının da önemli bir belirleyici unsur olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşım, kulüplerin markalaşma süreçlerinde yalnızca fiziksel mekanın veya temel hizmetlerin kalitesine değil, aynı zamanda kişiselleştirilmiş deneyimlere, yüksek standartlı hizmet sunumuna ve seçkin bir üyelik algısının oluşturulmasına odaklandıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, elit hizmet vurgusu, bu tür kulüplerin marka kimliğini farklılaştıran, prestij ve ayrıcalık temelli bir değer önerisi geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Gürbüz & Gücal, 2025).

Temel değerler ve etik ilkeler alt teması kapsamında yapılan değerlendirmeler, üye memnuniyeti ile şeffaflık unsurlarının, kurumların etik duruşunu ve değerler sistemini şekillendiren başlıca faktörler olarak ön plana çıktığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, sağlık ve zindelik kulüplerinin marka kimliği ve kurumsal güvenilirliklerini inşa etme süreçlerinde, üyelerle kurulan iletişim, hesap verebilirlik ve hizmet kalitesinde tutarlılık gibi ilkeleri merkezi bir konuma yerleştirdiklerini göstermekte ve bu konuda literatürde yapılan çalışmalar da elde edilen bulguları desteklemektedir (Chiu vd., 2019; Gücal & Gürbüz, 2024; Zopiatis vd., 2017). Temel değerler ve etik ilkeler çerçevesinde değerlendirildiğinde, erişilebilirlik ve güven unsurlarının, sağlık ve zindelik kulüplerinin marka kimliklerinin şekillenmesinde önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmektedir. Bu durum, söz konusu kulüplerin yalnızca seçkin bir hizmet sunumuna odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda tüm üyelere merkezi ve kolay ulaşım imkanı sağlama ve güven temelli ilişkiler kurma gibi etik sorumluluklara da önem verdiklerini göstermektedir. Tamayo-Fajardo vd. (2025) tarafından sağlık ve zindelik kulüpleri bağlamında gerçekleştirilen çalışmada güven faktörünün müşteriler açısından son derece önemli bir kavram olduğu ortaya konmuştur. Sağlık ve zindelik kulüplerinde temel değerler ve etik ilkeler alt teması incelendiğinde, kulüpte yer alan hizmetlerin özgünlüğü ve tutarlılıkla sürdürülmesinin büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım, kulüplerin hem kurumsal güvenilirliğini ve profesyonellik algısını güçlendirmekte hem de üyelerle sürdürülen ilişkilerde etik ve değer odaklı bir marka kimliği oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Son olarak, sağlık ve zindelik kulüplerinde temel değerler ve etik ilkeler alt teması çerçevesinde pesonelin eğitim düzeyi, sürekli mesleki gelişimi ve liyakat unsurlarının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu unsurlar, üyelerle kurulan güven ilişkisini güçlendirerek kulüplerin itibari, değeri ve marka kimliğinin oluşmasına doğrudan katkı sağlamaktadır (Andreasson & Johansson, 2018; Ng vd., 2024). Bu bulgular, çalışmanın amacı doğrultusunda, yöneticilerin marka kimliği ve imaj yönetimine ilişkin deneyimlerinde insan kaynağına dayalı unsurların belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle eğitim, mesleki gelişim ve liyakat gibi faktörlerin, yöneticilerin marka kimliği oluşturma ve sürdürme süreçlerinde nasıl bir etkileşim yarattığını açıklayarak, bu etkileşimin kulüplerin kurumsal imajına sağladığı katkıları anlamaya imkan tanımaya yardımcı olacağı ifade edilebilir. Bu yönüyle söz konusu bulgular, araştırmanın fenomenolojik yaklaşımı kapsamında yönetsel deneyimlerin derinlemesine analiz edilmesine ve marka yönetimi süreçlerinin daha kapsamlı bir şekilde açıklanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların kimliği benimsemesi alt temasında ise aile ortamı ve aidiyet duygusunun daha etkili olduğu anlaşılmıştır. İlgili literatürde, sağlık ve zindelik kulübü işletmelerinin marka kimliği oluşturma sürecinde, üyelerle kurulan etkili iletişim, üye memnuniyeti ve aidiyet duygusunun merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Alguacil vd., 2022; Tamayo-Fajardo vd., 2025; Zopiatis vd., 2017). Özellikle, bu unsurların birlikte etkileşimi, üyelerin kulüple olan bağlarını güçlendirerek marka kimliğini inşa etmede katkı sağlamaktadır. Örneğin, üniversite öğrencilerinin tüketim davranışlarını inceleyen nitel bir çalışmada spor markalarına yönelik görüşlerinde aidiyet duygusunun önemi rapor edilmiştir (Vargas-Bianchi, 2022). Ayrıca, rekreasyonel spor hizmetleri sunan stadyum ve sağlık ve zindelik kulübü işletmelerinde kimliğin oluşmasında iletişim, memnuniyet, bağlılık ve aidiyet gibi unsurların etkili olduğu ifade edilmiştir (Chiu vd., 2019; Lee vd., 2013; Tsitskari vd., 2017). Bu bulgular, çalışmamızdaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Çalışanların kimliği benimsemesi bağlamında, ortak vizyon ve motivasyon unsurlarının sağlık ve zindelik kulüplerinin marka kimliğinin oluşumunda önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Ortak vizyon, çalışanların kurumun değerleriyle özdeşleşmesini sağlayarak markanın bütünlüğünü güçlendirirken; yüksek motivasyon, markayı temsil etme biçimini ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Lin vd., 2021; Tsitskari vd., 2017). Bu durum, markalaşma sürecinin yalnızca yönetsel bir süreç değil, aynı zamanda kültürel ve duygusal bir etkileşim alanı olduğunu işaret etmektedir. Çalışanların kimliği benimsemesi alt temasında eğitim ve gelişim desteği, kurum içi iletişim, sosyal etkinlikler ve paylaşım faktörleri de önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler, çalışanların kurumun değerleriyle özdeşleşmesini güçlendirerek hem örgütsel bağlılığı hem de markaya yönelik içsel aidiyet duygusunu pekiştirmekte ve bu konuda literatürde yapılan çalışmalar da elde edilen bulguları desteklemektedir (Chao, 2015; Andreasson & Johansson, 2018; Mühlbacher vd., 2022). İmaj boyutu teması kapsamında, sağlık ve zindelik kulübü yöneticilerinin algılanan marka imajına ilişkin değerlendirmelerinde güvenilirlik, hizmet kalitesi ve sürekli gelişim unsurlarının öne çıkan belirleyiciler olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Keller (1993)'in müşteri temelli marka imajı teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, üyelerin zihninde oluşan güçlü, olumlu ve benzersiz çağrışımların marka değerini belirlediği yönündeki kuramsal yaklaşımı desteklemektedir.

Yöneticiler, markanın güvenilir bir yapı olarak algılanmasının, üyelerle uzun vadeli bir ilişki kurulmasında temel bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Tamayo-Fajardo vd., 2025). Bununla birlikte, yüksek hizmet kalitesi ve yenilikçi gelişim anlayışının benimsenmesi, markanın hem sektörel rekabet gücünü artırmakta hem de marka prestijini desteklemektedir (Gürbüz & Gücal, 2025; Mao, 2025). Dolayısıyla, marka imajı; güven, kalite ve gelişim ekseninde şekillenen dinamik bir yapı olarak, sağlık ve zindelik kulüplerinin sürdürülebilir başarısında stratejik bir rol üstlenmektedir. Sağlık ve zindelik kulüplerinde, algılanan marka imajını tanımlamada iyi müşteri ilişkileri önemli bir rol oynamaktadır. Üyelerle kurulan güvene dayalı ve sürekli iletişim, hem memnuniyeti artırmakta hem de markaya bağlılık ve imajı güçlendirmektedir. Bu bulgular, literatürde iyi müşteri ilişkilerinin marka imajına olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalarla uyumludur (Alnawas & Altarifi, 2016; Grohs, 2016; Amor vd., 2020). Algılanan marka imajı bağlamında yapılan değerlendirmeler, marka gücü ve uzmanlık unsurlarının sağlık ve zindelik kulüplerinin imaj yönetiminde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Marka gücü, kulübün sektördeki bilinirliğini ve itibarını artırarak, üyeler ve potansiyel müşteriler açısından güven algısının oluşmasını sağlamaktadır (Tamayo-Fajardo vd., 2025). Ayrıca, kulüp çalışanlarının ve yöneticilerinin sahip olduğu uzmanlık, sunulan hizmetlerin kalitesini ve profesyonelliğini doğrudan yansıtarak marka imajının güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Ng vd., 2024). Bu bulgular, ilgili literatürde yer alan önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Andreasson & Johansson, 2018; Boronczyk & Breuer, 2021). İmajı şekillendiren faktörler alt teması incelendiğinde, özellikle sağlık ve zindelik kulüpleri bağlamında sosyal medya unsurlarının diğer faktörlere kıyasla daha belirleyici ve etkili bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Bu durum, marka imajının tüketici zihninde iletişim temelli olarak inşa edildiğini savunan imaj yönetimi modelleri (Fombrun, 1997; Gray & Balmer, 1998) ile uyumlu bir görünüm sergilemektedir.

Sosyal medya platformları, kulüplerin marka algısını hızlı ve geniş kitlelere iletme ve üyelerle etkileşim kurma açısından önemli fırsatlar sunmaktadır (Gomez-Ruiz vd., 2022). Bu durum, geleneksel iletişim ve pazarlama araçlarına kıyasla sosyal medyanın, kulüp imajının oluşturulması ve güçlendirilmesinde kritik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır (Tsitskari & Batrakoulis, 2022). Mao vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada sağlık ve zindelik kulüplerinde sosyal medya faaliyetlerinin müşteri ile etkileşim kurmada etkili olduğu bulunmuştur. İmajı şekillendiren faktörler alt teması değerlendirildiğinde, mekanın fiziksel görünümü ile üye memnuniyeti unsurlarının, sağlık ve zindelik kulüplerinin imaj yönetiminde belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Kulübün iç ve dış tasarımı, temizliği, donanım kalitesi ve genel estetik düzeni gibi fiziksel unsurlar, potansiyel üyelerin ilk izlenimlerini doğrudan etkilerken; mevcut üyelerin hizmet kalitesi, personel davranışları ve sosyal etkileşimlerden duyduğu memnuniyet, marka imajı yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlamakta ve bu konuda literatürde yapılan çalışmalar da elde edilen bulguları desteklemektedir (Chao, 2015; Chiu vd., 2019; Mao, 2025). Kimlik ve imaj ilişkisi teması çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, sağlık ve zindelik kulübü yöneticilerinin kurum içi ve dışı uyumu artırmaya yönelik stratejilerinde özellikle sosyal medya unsurunun belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, marka kimliği (örgüt içi tanımlama) ile marka imajı (dış paydaş algısı) arasındaki etkileşimi açıklayan bütünleşik marka kimliği yaklaşımı (Iglesias vd., 2020) çerçevesinde değerlendirilebilir. Sosyal medya platformları, kulüplerin kurumsal kimliğini hedef kitleye aktarma, üyelerle sürekli etkileşim kurma ve marka imajını güçlendirme açısından yöneticiler için etkin bir işlev görmektedir (Zhang, 2022). Bu durum, sosyal medyanın yalnızca bir tanıtım veya iletişim kanalı değil, aynı zamanda marka kimliği ile imaj yönetimi arasındaki tutarlılığı sağlama sürecinde stratejik bir unsur olarak değerlendirildiğini işaret etmektedir (Tsitskari & Batrakoulis, 2022). Mühlbacher vd. (2022) tarafından

yapılan çalışmada sosyal medya etkileşimlerinin, markanın mevcut kimliğini geliştirerek yeni bir boyut kazanmasına olanak sağladığını vurgulamışlardır. Dolayısıyla, yöneticilerin sosyal medyayı etkin biçimde kullanmaları, hem marka kimliğinin dışa yansıtılmasında hem de marka imajının geliştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Uyumu artırmaya yönelik stratejiler bağlamında, sürekli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve personelin mesleki gelişiminin sistematik biçimde desteklenmesi, sağlık ve zindelik kulüplerinin marka kimliğinin inşasında ve kurumsal imaj yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu unsurlar, yalnızca çalışanların performansını ve motivasyon düzeyini yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda kurumun bütünsel değerleriyle personel davranışları arasında tutarlılık sağlayarak, marka kimliğinin içselleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Sürekli geri bildirim süreçleri sayesinde çalışanlar, örgütsel hedefler ve hizmet standartları konusunda farkındalık kazanmakta; bu da müşteri deneyiminin kalitesine doğrudan yansımaktadır (Mao, 2025). Bunun yanı sıra, personelin profesyonel gelişiminin desteklenmesi, kurumun öğrenen organizasyon niteliğini güçlendirmekte ve markanın güvenilir, yenilikçi ve insan odaklı bir imajla özdeşleşmesine zemin hazırlamaktadır (De Lyon vd., 2017). Kimlik ve imaj arasındaki ilişki teması incelendiğinde, sağlık ve zindelik kulüplerinin kriz sürecindeki yaklaşımlarında, özellikle pozitif kurum kültürünün belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Kurum kültürünün pozitif yönelimli olması, yalnızca çalışanların moral ve motivasyonunu desteklemekle kalmamakta; aynı zamanda markanın dış paydaşlar açısından güven, tutarlılık ve dayanıklılık algısının güçlenmesine de katkı sağlamaktadır (Maclntosh vd., 2010; Tamayo-Fajardo vd., 2025). Bu durum, kriz süreçlerinde marka kimliğin korunması ve marka imajının sürdürülebilir biçimde yönetilmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Leon-Quismondo vd., 2020). Dolayısıyla, pozitif kurum kültürü; örgütsel dayanıklılığın artırılması, iç ve dış iletişimde bütünlüğün sağlanması ve marka kimliğinin kriz sonrası yeniden konumlandırılmasında temel bir yapı taşı niteliği taşımaktadır. Kimlik ve imaj arasındaki ilişki bağlamında, kriz sürecindeki yaklaşımlar alt temasında, bir diğer kritik belirleyici unsur, kriz başlamadan önce alınan önleyici tedbirlerdir. Sağlık ve zindelik kulüpleri açısından bu önlemler; hizmet sürekliliğinin sağlanması, personelin kriz yönetimi kapasitesinin artırılması ve üyelerle güvene dayalı iletişim kanallarının güçlendirilmesi gibi uygulamaları içermekte ve böylece hem marka kimliğin korunmasına hem de marka imajının kriz anında olumsuz etkilenmesinin önlenmesine doğrudan katkı sağlamaktadır. İlgili literatürde bulgularımızı destekleyen çalışmalar yer almaktadır (Lai ve Wong, 2020; Park ve Kwon, 2022). Kimlik ve imaj ilişkisi teması bağlamında, sağlık ve zindelik kulüplerinin uzun vadeli planlamalarında sürdürülebilirlik, öncü ve belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar, marka değerinin uzun vadeli olarak tüketici algıları üzerinden inşa edildiğini vurgulayan müşteri temelli marka imajı teorisi (Keller, 1993) ile stratejik marka yönetimi perspektifini desteklemektedir.

Sürdürülebilirlik ilkesi, yalnızca çevresel veya ekonomik boyutlarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kulüp kimliğinin korunması, marka imajının güçlendirilmesi ve üyeler ile paydaşlar açısından güvenin uzun vadeli olarak tesis edilmesi süreçlerini de kapsamaktadır (Chaves-Castro vd., 2025; Lee vd., 2018). Bu bağlamda, sürdürülebilir yönetim uygulamaları; personel gelişimi, hizmet kalitesinin sürekliliği, kurumsal sorumluluk projeleri ve toplumsal katkı programları gibi çeşitli alanlarda stratejik kararların yönlendirilmesinde temel bir rol oynamaktadır (Cuesta-Valino vd., 2021). Dolayısıyla, sağlık ve zindelik kulüplerinin marka kimliği ve imajının güçlendirilmesi, uzun vadeli başarılarının ve rekabet avantajlarının sürdürülebilirlik perspektifi ile bütünleşik biçimde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kimlik ve imaj ilişkisi teması çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, sağlık ve zindelik kulüplerinde uzun vadeli planlamalarda personel istikrarı ve rutin performans takibinin kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Personel istikrarı, kulüp kimliğinin sürekliliğini sağlamada, kurumsal bilgi ve deneyimin korunmasında ve üyelerle uzun vadeli güven ilişkilerinin tesis edilmesinde temel bir rol oynamaktadır. Ayrıca, rutin performans takibi uygulamaları, hem çalışanların bireysel gelişim süreçlerini desteklemek hem de hizmet kalitesinin sürekliliğini güvence altına almak amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılmakta ve bu konuda literatürde yapılan çalışmalar da elde edilen bulguları desteklemektedir (Chang, 2011; Lin vd., 2021; Tross vd., 2024).

Sonuç

Bu çalışma, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerini yöneticilerin bakış açısıyla ele alarak, uzun vadeli marka yönetimi perspektifine katkı sağlayabilecek önemli bulgular sunmaktadır. Bulgular, marka kimliğinin oluşturulmasında kapsayıcılık, erişilebilirlik, üye memnuniyeti ve etik ilkeler gibi temel değerlerin belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca, elit hizmet anlayışı, kişiselleştirilmiş deneyimler ve yüksek standartlı hizmet sunumu, kulüplerin marka kimliğini farklılaştıran ve prestij temelli bir değer önerisi geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanların kimliği benimsemesi bağlamında aile ortamı, aidiyet duygusu, ortak vizyon ve motivasyon gibi unsurların, marka kimliğinin içselleştirilmesinde kritik rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu durum, markalaşma sürecinin yalnızca yönetsel bir uygulama olmayıp aynı zamanda kültürel ve duygusal bir etkileşim alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Algılanan marka imajı bağlamında ise güvenilirlik, hizmet kalitesi, sürekli gelişim ve sosyal medya kullanımı gibi faktörler, sağlık ve zindelik kulüplerinin imaj yönetiminde belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Sosyal medya, hem marka kimliğinin dışa yansıtılmasında hem de imajın güçlendirilmesinde stratejik bir araç olarak önem kazanmaktadır. Ayrıca, pozitif kurum kültürü, sürdürülebilir yönetim uygulamaları, personel istikrarı ve rutin performans takibi, hem marka kimliğinin korunmasına hem de uzun vadeli imaj yönetiminin desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede, sağlık ve zindelik kulüplerinin marka yönetiminde bütüncül bir yaklaşım benimsemeleri; kimlik, imaj, sürdürülebilirlik ve personel yönetimini entegre ederek stratejik kararlar almaları, uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerini yöneticilerin bakış açısıyla inceleyen nitel bir fenomenolojik tasarım üzerine kurulmuştur. Örneklem, belirli bir coğrafi ve kurumsal bağlamla sınırlı olup, yalnızca Türkiye'deki kulüp yöneticilerini kapsamaktadır. Bu durum, bulguların farklı ülkeler, kültürel bağlamlar veya diğer sağlık ve zindelik kulüpleri için genellenmesini sınırlamaktadır. Ayrıca, çalışmada elde edilen veriler, yöneticilerin öznel algı ve deneyimlerine dayandığından, üye perspektifi ve dış paydaşların görüşleri göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte, sosyal medya kullanımı, sürdürülebilirlik ve etik değerler gibi unsurların marka kimliği ve imaj yönetimi üzerindeki etkileri bağlamında, nicel ölçümlerle desteklenmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Özellikle bulgularda öne çıkan sosyal medya ve üye memnuniyetinin imaj üzerindeki belirleyici rolü, bu değişkenlerin nicel olarak test edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Gelecek çalışmalara yönelik olarak, daha geniş ve çeşitli örneklemlerle araştırmalar yapılması önerilmektedir. Özellikle uluslararası sağlık ve zindelik kulüpleri ile farklı spor işletmelerinde yürütülecek karşılaştırmalı çalışmalar, modelin farklı bağlamlarda geçerliliğini test etme fırsatı sağlayacaktır. Bu öneri, bulgularda ortaya konan kimlik, imaj ve kimlik–imaj ilişkisine ilişkin temaların farklı kültürel ve kurumsal ortamlarda nasıl şekillendiğinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, üye ve dış paydaş perspektiflerinin dahil edilmesi, marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerinin çok boyutlu olarak anlaşılmasına katkı sunacaktır. Sosyal medya, sürdürülebilirlik, etik değerler ve kriz yönetimi gibi stratejik faktörlerin etkisinin nicel ölçümlerle incelenmesi, sağlık ve zindelik kulüplerinde marka yönetimine dair uygulamaya dönük daha somut öneriler geliştirilmesini mümkün kılacaktır. Bulgularda kriz yönetimi, geri bildirim mekanizmaları ve sürdürülebilirlik vurgularının öne çıkması, bu alanların ölçülebilir değişkenler olarak ele alınmasının gerekliliğini desteklemektedir. Son olarak, personel gelişimi, aidiyet duygusu ve kurum kültürünün marka kimliği ile imaj üzerindeki rolünün karma desen kullanılarak derinlemesine analiz edilmesi, hem akademik literatüre hem de sektör uygulamalarına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda, bulgularda sıkça vurgulanan çalışan aidiyeti, eğitim ve kurum içi iletişim temalarının farklı yöntemlerle test edilmesi önerilmektedir.

Etik Metni: *Bu makalede araştırma sürecinde, dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazara aittir. Söz konusu araştırma için 20.09.2025 tarihli ve 2025/374885-24 sayılı Kırıkkale Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır.*

Çıkar Çatışması: *Çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.*

Yazar Katkı Oranı: *Bu çalışmada bütün yazarların katkı oranları eşittir.*

Kaynaklar

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, *38*(3), 1–18. doi:10.2307/41165845.

Alguacil, M., García-Fernández, J., Calabuig, F., & Gálvez-Ruiz, P. (2022). How can the management of fitness centres be improved through corporate image and brand image? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *35*(1), 3378–3396. doi:10.1080/1331677X.2021.1995458.

Almansour, M. (2026). Dual factor theory perspective on facilitators and inhibitors of fitness wearable innovations. Insights for information systems practitioners. *Journal of Enterprise Information Management*, 1-21. doi:10.1108/JEIM-06-2025-0489.

Alnawas, I., & Altarifi, S. (2016). Exploring the role of brand identification and brand love in generating higher levels of brand loyalty. *Journal of Vacation Marketing*, *22*(2), 111–128. doi:10.1177/1356766715604663.

Alonso-Dos-Santos, M., Rejon-Guardia, F., Perez-Campos, C., Calabuig, F., & Ko, Y. J. (2018). Engagement in sports virtual brand communities. *Journal of Business Research*, *89*, 273–279. doi:10.1016/j.jbusres.2017.12.053.

Amor, J. S. C., Perez-Campos, C., & Molina-García, N. (2020). Brand image in esports events: Difference between players and non-players. *Journal of Sports Economics & Management*, *10*(2), 102–113.

Andreasson, J., & Johansson, T. (2018). Glocalised fitness: The franchising of a physical movement, fitness professionalism and gender. *Leisure/Loisir*, *42*(3), 301–321. doi:10.1080/14927713.2018.1535910.

Back, K. J., & Lee, J. S. (2009). Country club members' perceptions of value, image congruence, and switching costs: An exploratory study of country club members' loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *33*(4), 528–546. doi:10.1177/1096348009344232.

Balmer, J. M., Lin, Z., Chen, W., & He, X. (2020). The role of corporate brand image for B2B relationships of logistics service providers in China. *Journal of Business Research*, *117*, 850–861. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.043.

Boronczyk, F., & Breuer, C. (2021). The company you keep: Brand image transfer in concurrent event sponsorship. *Journal of Business Research*, *124*, 739–747. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.022.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.

Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, *20*(3), 120-129. doi:10.1016/j.apmrv.2014.10.001.

Chang, K. S. (2011). Membership stability and performance: A study of baseball clubs and laboratory groups. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(2), 457-480. doi:10.1080/09585192.2011.540165.

Chao, R. F. (2015). The impact of experimental marketing on customer loyalty for fitness clubs: using brand image and satisfaction as the mediating variables. *The Journal of International Management Studies*, *10*(2), 52-60.

Chaves-Castro, K., Moran-Gamez, G., Nuviala, A., & Fernandez-Martınez, A. (2025). Green practices and sustainability as precursors to the intention to participate again in sporting events held in nature. *Frontiers in Sports and Active Living*, *7*, 1541485. doi:10.3389/fspor.2025.1541485.

Chiu, W., Won, D., & Bae, J. (2019). Customer value co-creation behaviour in fitness centres: How does it influence customers' value, satisfaction, and repatronage intention?. *Managing Sport and Leisure*, *24*(1-3), 32-44. doi:10.1080/23750472.2019.1579666.

Chopra, A., Avhad, V., & Jaju, A. S. (2021). Influencer marketing: An exploratory study to identify antecedents of consumer behavior of millennial. *Business Perspectives and Research*, *9*(1), 77-91. doi:10.1177/2278533720923486.

Çingöz, Y. E., Altuğ, T., Şensoy, C., Turan, M., Yönal, M., & Akın, H. (2022). Bireylerin sportif rekreasyonel aktivitelere ilişkin sağlık inancı ve sağlıklı yaşam biçimi davranışlarının incelenmesi. *The Online Journal of Recreation and Sport (TOJRAS)*, *11*(1), 1–18.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cuesta-Valino, P., Gutierrez-Rodrıguez, P., & Loranca-Valle, C. (2021). Sustainable management of sports federations: The indirect effects of perceived service on member's loyalty. *Sustainability*, *13*(2), 458. doi:10.3390/su13020458.

De Lyon, A. T. C., Neville, R. D., & Armour, K. M. (2017). The role of fitness professionals in public health: A review of the literature. *Quest*, *69*(3), 313-330. doi:10.1080/00336297.2016.1224193.

Deloitte. (2020). *European health & fitness market report*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf

Fombrun, C. (1997). *Reputation. Realizing value from corporate image*. Harvard Business School Press.

Garner, B. (2022). Using digital communications to manage the farmers' market brand image. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *24*(2), 420-439. doi:10.1108/JRME-05-2020-0051.

Gomez-Ruiz, A. A., Galvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Lara-Bocanegra, A., & Garcıa-Fernandez, J. (2022). Investigating the intention to use fitness app: The role of the perceived attractiveness of fitness center customers. *Sport, Business and Management*, *12*(4), 537-553. doi:10.1108/SBM-12-2021-0145.

Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, *31*(5), 695-702. doi:10.1016/S0024-6301(98)00074-0.

Greyser, S. A., & Urde, M. (2019). What does your corporate brand stand for?. *Harvard Business Review*, *1*(2), 82–89.

Grohs, R. (2016). Drivers of brand image improvement in sports-event sponsorship. *International Journal of Advertising*, *35*(3), 391-420. doi:10.1080/02650487.2015.1083070.

Gücal, A. Ç. (2025). Rekreasyon hizmetlerinde pazarlama ve bileşenleri. In B. Gürbüz (Ed.), *Modern toplumda serbest zaman ve rekreasyon* (ss. 277-304). Gazi Kitabevi.

Gücal, A. Ç., & Gürbüz, B. (2024). Relationships between service quality, customer loyalty and customer repurchase intention: The example of health and fitness clubs. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, *15*(2), 253-276. doi:10.54141/psbd.1409794.

Gürbüz, B., & Gücal, A. Ç. (2025). Algılanan değer ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasına ilişkin bir çalışma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, *17*(1), 1-32. doi:10.15659/ttad.17.1.194.

Gürkan, R. K. (2025). Serbest zaman ve yaşam kalitesi. In B. Gürbüz (Ed.), *Modern toplumda serbest zaman ve rekreasyon* (ss. 75-98). Gazi Kitabevi.

Howcroft, J. B. (1991). Customer satisfaction in retail banking. *The Service Industries Journal*, *11*(1), 11-17. doi:10.1080/02642069100000002.

Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, *85*, 32-43. doi:10.1016/j.indmarman.2019.09.008.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1-22. doi:10.1177/002224299305700101.

Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behaviour. *Sport Marketing Quarterly*, *29*(1), 3-17. doi:10.32731/SMQ.291.032020.01.

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(10), 3135-3156. doi:10.1108/ijchm-04-2020-0325.

Lara-Bocanegra, A., Pedragosa, V., García-Fernández, J., & Bohórquez, M. R. (2025). Fit-intrapreneurship in the emerging economy of health and fitness industry. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *17*(1), 98-117. doi:10.1108/JEEE-03-2024-0115.

Lee, S., Heere, B., & Chung, K. (2013). Which senses matter more? The impact of our senses on team identity and team loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, *22*(4), 203-213.

Lee, Y. L., Pan, L. Y., Hsu, C. H., & Lee, D. C. (2018). Exploring the sustainability correlation of value co-creation and customer loyalty-a case study of fitness clubs. *Sustainability*, *11*(1), 97. doi:10.3390/su11010097.

Leon-Quismondo, J., Garcia-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*, *12*(12), 5067. doi:10.3390/su12125067.

Lin, Y. H., Lin, F. J., & Wang, K. H. (2021). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*, *132*, 744-752. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.054.

MacIntosh, E. W., Doherty, A., & Walker, M. (2010). Cross-sectoral variation in organizational culture in the fitness industry. *European Sport Management Quarterly*, *10*(4), 445-464. doi:10.1080/16184742.2010.502744.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (Imc) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, *34*(4), 69-80. doi:10.1080/00913367.2005.10639213.

Madhvapaty, H., & Rajesh, A. (2019). Experiential marketing as a tool for emotional brand building. *Brand culture and identity: Concepts, methodologies, tools, and applications*. Hershey, PA: IGI Global, 602–625.

Mao, L. L. (2025). Survival of fitness clubs: Customer experience quality as a competitive resource. *European Sport Management Quarterly*, 1-23. doi:10.1080/16184742.2025.2458038.

Mao, L. L., Zhang, J. J., Kim, M. J., Kim, H., Connaughton, D. P., & Wang, Y. (2023). Towards an inductive model of customer experience in fitness clubs: A structural topic modeling approach. *European Sport Management Quarterly*, *24*(4), 898-920. doi:10.1080/16184742.2023.2219684.

Martinez-Cevallos, D., Alguacil, M., & Calabuig, F. (2020). Influence of brand image of a sports event on the recommendation of its participants. *Sustainability*, *12*(12), 5040. doi:10.3390/su12125040.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.

Mühlbacher, H., Bertschy, M., & Desbordes, M. (2022). Brand identity dynamics – reinforcement or destabilisation of a sport brand identity through the introduction of esports?. *Journal of Strategic Marketing*, *30*(4), 421-442. doi:10.1080/0965254X.2021.1959628.

Ng, K. S. P., Feng, Y., Lai, I. K. W., & Yang, L. Z. Y. (2024). How customer knowledge management helps retain fitness club members: A mediating effect of relationship quality. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *25*(2), 360-381. doi:10.1108/IJSMS-07-2023-0136.

Nyimbili F., & Nyimbili L. (2024). Types of purposive sampling techniques with their examples and application in qualitative research studies. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: English Lang., Teaching, Literature, Linguistics & Communication, 5*(1), 90-99. doi:10.37745/bjmas.2022.0419.

Park, T. S., & Kwon, J. Y. (2022). Analysis of crisis management for sustainable development of fitness center during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, *14*(4), 2451. doi:10.3390/su14042451.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods (4th ed.)*. SAGE Publications.

Ruzzier, M. K., & De Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, *66*(1), 45-52. doi:10.1016/j.jbusres.2012.05.023.

Saraniemi, S., & Komppula, R. (2019). The development of a destination brand identity: A story of stakeholder collaboration. *Current Issues in Tourism*, *22*(9), 1116-1132. doi:10.1080/13683500.2017.1369496.

Singh, P., & Malik, G. (2025). From trial to triumph! A longitudinal design eliciting social impact perspective for sustained usage of gamified fitness apps. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 37*(2), 382-402. doi:10.1108/apjml-03-2024-0315.

Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis as a useful methodology for research on the lived experience of pain. *British Journal of Pain*, *9*(1), 41–42. doi:10.1177/2049463714541642.

Smith, J., Murray, D., & Howat, G. (2014). How perceptions of physique can influence customer satisfaction in health and fitness centres. *Managing Leisure*, *19*(6), 442-460. doi:10.1080/13606719.2014.920177.

Tamayo-Fajardo, J. A., Fernandez-Martinez, A., & Nuviala Nuviala, A. (2025). Trust, satisfaction, loyalty and adaptation to price in fitness centres. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *38*(3), 532-545. doi:10.1108/ARLA-10-2024-0246.

Tross, L. F. S., Dias, H. M., & Zanetti, M. C. (2024). Maintaining exercise in fitness centre settings: Insights from the physical activity maintenance theory. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, *19*(1), 2409832. doi:10.1080/17482631.2024.2409832.

Tsitskari, E., & Batrakoulis, A. (2022). Investigating the marketing strategies of the health and fitness sector in Greece: The managers' perspective. *Retos*, *43*, 264-273. doi:10.47197/retos.v43i0.88880.

Tsitskari, E., Tzetzis, G., & Konsoulas, D. (2017). Perceived service quality and loyalty of fitness centers' customers: Segmenting members through their exercise motives. *Services Marketing Quarterly*, *38*(4), 253-268. doi:10.1080/15332969.2017.1366211.

Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy (2nd ed.)*. Routledge.

Vargas-Bianchi, L. (2022). Pursuing belonging through consumption: Refining the belonging process framework. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *25*(4), 469-491. doi:10.1108/QMR-11-2021-0134.

Wang, F. J., & Chiu, W. (2023). Service encounter and repurchase intention in fitness centers: Perceived value as a mediator and service innovativeness as a moderator. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *24*(1), 145-167. doi:10.1108/IJSMS-03-2022-0055.

Yeomans, C., Karg, A., Nguyen, J., & McDonald, H. (2023). Exploring the interplay between attitudinal and behavioural determinants of fitness centre member retention. *Managing Sport and Leisure*, 1-20. doi:10.1080/23750472.2023.2267571.

Zhang, X. (2022). Keeping up appearances: Testing a moderated mediation path of self-presentation motives, self-efficacy beliefs, social sharing of fitness records and fitness app uses. *Behaviour & Information Technology*, *41*(3), 644-654. doi:10.1080/0144929X.2020.1829709.

Zopiatis, A., Theocharous, A. L., Constanti, P., & Tjıapouras, L. (2017). Quality, satisfaction and customers' future intention: The case of hotels' fitness centers in Cyprus. *Journal Of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *18*(1), 1-24. doi:10.1080/1528008X.2015.1133366.

EXTENDED ABSTRACT

Research Aim: The purpose of this study is to explore the experiences of managers regarding brand identity and image management in health and fitness clubs using a phenomenological approach. The study aims to reveal how managers create and sustain brand identity, manage corporate image, and leverage the interaction between these two concepts to enhance organizational reputation, customer loyalty, and long-term competitiveness.

Research Problems: Brand identity and image management in health and fitness clubs are critical for organizational

competitiveness and sustainable success. However, managers' experiences and strategies in these processes are not yet fully understood, and the interaction between brand identity and image has been examined only to a limited extent. This situation hinders clubs from making effective decisions in brand management practices.

Literature Review: Brand identity refers to the unique attributes and associations that define a brand and convey its essence (Aaker, 1996). Effective brand identity distinguishes organizations from competitors and fosters consumer trust and loyalty (Alnawas & Altarifi, 2016; Madhavaram et al., 2005). Contemporary perspectives emphasize brand identity as a dynamic construct co-created with stakeholders (Alguacil et al., 2022; Iglesias et al., 2020). In health and wellness clubs, brand identity extends beyond visual elements to include service quality, organizational values, employee behavior, and customer experience, all of which contribute to a sustainable and strategic brand positioning (Boronczyk & Breuer, 2021).

Image management, on the other hand, reflects how a brand is perceived externally and involves managing impressions through both tangible and intangible factors, such as service quality, staff interactions, and marketing communications (Garner, 2022; Gray & Balmer, 1998). A positive and consistent image enhances organizational credibility, customer trust, and long-term reputation (Back & Lee, 2009). Importantly, the relationship between brand identity and image management is strategic: identity reflects how organizations wish to be perceived, whereas image management focuses on how these perceptions are shaped and maintained among stakeholders (Chang et al., 2015; Chao, 2015).

Methods: This study was conducted using a qualitative research approach with a phenomenological design. Phenomenology aims to uncover the essence of a phenomenon by exploring the shared meanings in individuals' experiences (Creswell, 2013; Moustakas, 1994). The study focused on the subjective experiences of managers in 14 health and wellness clubs regarding brand identity and image management. This approach allowed managers to express their experiences in creating and maintaining brand identity and institutional image from their own perspectives, revealing unique patterns of meaning in a competitive service environment. Data were collected through semi-structured interviews developed based on literature review and expert opinions. Interviews lasted approximately 20 minutes, were conducted face-to-face in a comfortable setting, and recorded with participants' consent. Open-ended questions explored managers' perceptions and experiences regarding brand identity, brand image, and their interaction. Data were analyzed using thematic analysis (Braun & Clarke, 2006).

Result and Conclusions: This study provides significant insights into brand identity and image management processes in health and wellness clubs from the perspective of managers, contributing to a long-term brand management perspective. The findings indicate that fundamental values such as inclusivity, accessibility, member satisfaction, and ethical principles are decisive in the creation of brand identity. Additionally, an elite service approach, personalized experiences, and high-standard service delivery enable clubs to differentiate their brand identity and develop a prestige-based value proposition. In terms of employees' adoption of the brand identity, factors such as a family-like environment, sense of belonging, shared vision, and motivation play a critical role in internalizing the brand identity. This highlights that the branding process is not merely a managerial practice but also a cultural and emotional interaction.

Regarding perceived brand image, factors such as reliability, service quality, continuous improvement, and social media use emerge as key determinants in image management. Social media is particularly important as a strategic tool for both projecting brand identity externally and strengthening brand image. Furthermore, a positive organizational culture, sustainable management practices, employee stability, and routine performance monitoring contribute to both preserving brand identity and supporting long-term image management. In this context, adopting a holistic approach to brand management—integrating identity, image, sustainability, and personnel management—is critical for achieving long-term success and competitive advantage in health and wellness clubs.