



Gelişimi, Teorileri, Taktikleri ve Spordan Örneklerle İlişki Pazarlama

Zafer ÇİMEN¹

Özet

Amaç: Bu literatür incelemesinde ilişki pazarlamanın gelişimi, dayandığı teoriler ve spordan örneklerle ilişki pazarlamada kullanılan taktikler üzerinde durmak ve spor yöneticileri için çıkarımlarda bulunmak amaçlanmıştır.

Materyal ve Metot: Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden, araştırma konusuyla ilgili literatürü kuşbakışı tüm yönleriyle gözden geçirerek aktarımlarda bulunmayı amaçlayan literatür incelemesi kullanılmıştır.

Kavramsal Çerçeve: İlişki pazarlama, her ilişkide olduğu gibi, örgütlerin de gerek müşterileri gerekse ilişki içinde oldukları paydaşlarıyla oluşturdukları güven ortamının bağlılığı artırarak uzun süreli ilişkilere zemin oluşturduğu yönündeki düşüncelerin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. İlişki pazarlama, özellikle karşılıklı ilişkilerin daha önemli olduğu hizmet sektörünün gelişmesiyle, pazarlama alanında işlemsel pazarlama paradigmasının yerini alarak baskın bir paradigma haline gelmiştir. Morgan ve Hunt (1994) tarafından ortaya konan Güven ve Bağlılık Teorisi ile teorik ve kavramsal olarak güçlü hale gelen ilişki pazarlama, pazarlama literatüründe birçok araştırmanın da temel konularından olmuştur. Kısaca 'Başarılı ilişkisel değişimler kurma, geliştirme ve sürdürmeye yönelik tüm pazarlama faaliyetleri' olarak tanımlanan ilişki pazarlama, teknolojik gelişmelerin de katkısıyla birçok sektörde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır.

Sonuç: Birçok sektörde başarıyla uygulandığında, karşılıklı güven ve bağlılığın yaratacağı olumlu iklimle, ilişkili tüm paydaşlar arasında uzun süreli ilişkiler sağlamaya yönelik bir pazarlama anlayışı olan ilişki pazarlama, özellikle etkileşimin yüksek olduğu spor ekosistemi içinde olumlu gelişmeler yaşanmasını sağlayacak bir pazarlama anlayışı olarak görülebilir.

Anahtar Kelimeler

Güven,
Bağlılık,
Sosyal Değişim,
Futbol,
İşlemsel Pazarlama.

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 26.01.2022

Kabul Tarihi: 18.10.2022

Online Yayın Tarihi: 15.12.2022

DOI: 10.18826/useeabd.1063108

Developments, Theories, Tactics of Relationship Marketing and Examples from Sports

Abstract

Aim: The purpose of this literature review was, to give information about developments, theories and tactics of relationship marketing, with exemplify from sports, and make some implications for sports managers.

Methods: In this study, literature review was used, that is of the qualitative research methods, to give some informations about the relationship marketing.

Conceptual framework: Relationship marketing has emerged as a result of the development of considerations, that the environment of trust form a basis for the commitment to organizations with their customers and stakeholders for long-term relationships, as in every relations. Especially with the development of the service sector, where mutual relations are more important, relationship marketing, has been as a dominant paradigm in marketing field, instead of the transactional marketing paradigm. Relationship marketing, was become stronger theoretically and conceptually with the Morgan and Hunt's (1994) Theory of Trust and Commitment, was also the main subject of many researches in the marketing literature. Relationship marketing, briefly defined as 'all marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges', was started to widely used in many sectors by the contribution with technological developments.

Conclusion: Relationship marketing, is a marketing approach that aimed to provide long-term relationships among all relevant stakeholders by created mutual trust and commitment with a positive climate. As in many sectors, successful application of relationship marketing, can be favorable marketing approach to ensure positive developments, especially in the sports ecosystem, where the highly mutual interactions are observed.

Keywords

Trust,
Commitment,
Social Exchange,
Football,
Transactional Marketing.

Article Info

Received: 26.01.2022

Accepted: 18.10.2022

Online Published: 15.12.2022

DOI:10.18826/useeabd.1063108

GİRİŞ

Bilim dünyasında veya sosyal hayatta fenomenleri daha iyi açıklayabilen rakip bir paradigma tarafından başarılı bir şekilde sorgulanıncaya kadar mevcut paradigmanın baskın kaldığı ileri sürülür. Tıpkı dünyayı evrenin merkezinde kabul eden Batlamyus astronomisinden, güneşi evrenin merkezinde kabul eden Kopernik astronomisine geçişte yaşananlarda olduğu gibi (Harker & Egan, 2006). Thomas Kuhn

¹ Sorumlu Yazar: Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, zcimen@gazi.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2752-4053

(1962, s. 84-98) bu durumu herhangi bir disiplin içinde yaşanan devrimin kanıtı olarak nitelemiş ve bu değişim sürecini paradigma değişimi ya da kayması olarak adlandırmıştır. 1980'li yıllarda da hem pazarlama teorilerinde hem de uygulamalarında önemli bir yön değişikliği veya paradigma kaymasına tanıklık edilmiştir.

Tanıklık edilen bu değişimlerin en önemlilerinden biri, başta küresel örgütler olmak üzere tüm örgütlerin rekabet etmek için işbirliği yapmaları gerektiğini öğrenmesi olmuştur (Harker & Egan, 2006; Morgan & Hunt, 1994). Bu anlayışla birlikte örgütlerin benimsediği -herkes kendi bacağından asılır- metaforu, pazarlamadaki uygulaması ya da teorisiyle -İşlemsel Pazarlama- (Transactional Marketing) yerini tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, paydaşlar gibi unsurların bulunduğu bir ağ (network) içinde karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin varlığını kabul etmeye başlamıştır -İlişki Pazarlama- (Relationship Marketing). Bu ilişki, içinde barındırdığı unsurlardan hareketle; birincisi karmaşıklığı biraz daha yüksek olan işletme-işletme (business to business) ve ikincisi karmaşıklığı daha az olan işletme-müşteri arası (business to customer) ilişki olmak üzere iki önemli model ortaya koyar (Möller & Halinen 2000; Ulaga & Eggert 2006).

Bu iki model, karşılıklı değişim sürecinde işletme-müşteri arasındaki yüksek etkileşimli sektörler başta olmak üzere, ilişki pazarlamanın içinde barındırdığı tüm ağlar için etkili bir pazarlama aracı olarak kabul edilir. Son otuz yılın üzerinde en çok konuşulan ve değerlendirmeler yapılan pazarlama teorilerinden ilişki pazarlamaya ilgili spor alanında yapılan çalışmalar, genelde ilişki pazarlamada kullanılan taktiklerden işletme-müşteri ilişkilerine yönelik 'sosyal medya pazarlama' (Adaş, Çimen & Dursun 2020; Akkaya & Zerenler, 2017; Nisar, Prabhakar & Patil 2018; Okmeydan, 2019; Williams & Chinn 2010) ve işletme-işletme ilişkilerine yönelik sponsorluk üzerine odaklansa da (Cousens, Babiak & Bradish, 2006; Farrelly & Quester 2005) henüz konuyla ilgili bilgi birikimi sağlayacak kadar fazla değildir.

Bunun yanında spor tüketicileri ile spor organizasyonu arasında iyi bir ilişki kurmanın önemi hem akademik hem de pratikte çok vurgulanmış olsa da, spor tüketicileri ile spor organizasyonu arasındaki iyi veya kötü bir ilişkiyi oluşturan temel unsurların neler olduğuna yönelik bilgiler yeterli değildir. Ayrıca mevcut araştırmalar bir spor organizasyonunun spor tüketicilerine yönelik ilişki pazarlamasının birincil hedeflerinin ne olması gerektiği ve etkinliğinin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine dair bilgi boşluğu vardır. Son olarak, mevcut literatür, ilişki pazarlama stratejilerinin spor tüketim davranışlarını nasıl etkilediğine dair yeterli açıklama sağlamamaktadır (Kim & Trail 2011). Bu çalışma ülkemiz spor örgütleri ve spor araştırmacıları tarafından henüz yeterli ilgiyi görmeyen ilişki pazarlamanın doğasının ve uygulamalarının neler olduğunun anlaşılması ve yapılacak araştırmalara temel oluşturarak yukarıda sözü edilen eksiklik veya boşlukların doldurulması bakımından önemlidir.

Bu literatür incelemesinde; sosyal yönleri baskın ve yüksek seviyede seyreden, işletme-müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu sporun, sektör olarak ilişki pazarlamaya uygun olduğu öngörülmüştür. Bu nedenle çalışmanın birincil amacı ilişki pazarlamanın gelişimi, dayandığı teoriler, uygulanan taktikler hakkında spordan örnekler vererek bilgi aktarmaktır. Aktarılan bilgilerden hareketle spor ekosisteminin önemli bir aktörü olan seyre dayalı spor hizmetlerinde ilişki pazarlama uygulamalarına ilişkin spor yöneticileri için bazı çıkarımlarda bulunmak çalışmanın ikincil amacı olarak belirlenmiştir.

KAVRAMSAL ve TEORİK ÇERÇEVE

Pazarlama söz konusu olduğunda, birçok işletme kaynaklarının önemli bir miktarını yeni müşteriler çekmeye ayırırken, mevcut müşterileri elde tutmaya yönelik çabaları ise asgari düzeyde tutmaya çalışır. Aslında bu pazarlama anlayışı kısıtlayıcı ve potansiyel olarak savurgandır. Oysa bu savurganlığın önüne geçmede en önemli anahtar, değerli müşterileri elde tutarak yeni müşteriler çekmeyi başarmaktır. Bunun nedeni, yeni müşteriler edinmenin ya da oluşturmanın mevcut müşterileri elde tutmaktan daha pahalıya mal olacağı gerçeğidir (Berry 2002).

Karşılaşılan bu gerçek, işletmelerin daha fazla sadık müşteriler yaratma konusundaki can alıcı sorununa işlemsel pazarlama yaklaşımından daha iyi çözümler üretebilecek farklı anlayışların geliştirilmesi gerektiğini gündeme getirmiştir. 1970'li yılların sonları ve 1980'lerin başlarında Grönroos, Levitt, Berry gibi hizmet pazarlaması alanında çalışan bilim insanları, hizmet sektöründe karşılıklı değişim sürecinde ortaya çıkan ilişkilerin imalat sektöründen farklı şekilde geliştiğini, bu nedenle müşterilerle geliştirilen başarılı ilişkilerin, mevcut müşterileri elde tutmadaki önemini vurgulamışlardır (Berry, 1995; Berry, 2002; Grönroos, 2004). Böylece 1980'li yılların hemen başlarında

doğrudan olmasa da ilişki pazarlamanın önemi önce hizmet pazarlaması alanında ve kısmen de kitle pazarlaması alanında anlaşılmaya başlamıştır (Aijo, 1996). 1983 yılında bir konferans çalışmasında ilk olarak Berry tarafından ifade edildiğinden bu yana ilişki pazarlama, pazarlama literatüründe yer almıştır (Grönroos, 2004; Kim ve Trail 2011).

İlişki Pazarlamaya Giden Yolda Kısa Bir Gezinti

Grönroos (1997), uluslararası alanda pazarlama dünyasında pek kullanım alanı bulamayan ve 1930'larda Kopenhag Okulundan Stackelberg'in pazarlama karması kavramına benzer eylem parametrelerinden (daha sonra parametre teorisine dayanak olmuştur) bahsetse de, 1953'te Neil Borden tarafından Amerikan Pazarlama Birliği'ne (AMA) yaptığı başkanlık konuşmasında ilk kez pazarlama dünyasına tanıtılan -Pazarlama Karması- (Waterschoot & Bulte, 1992), ilişki pazarlama paradigmasından önce pazarlama literatüründe en çok değer verilen ve yaygın olarak kullanılan paradigma olmuştur.

Davranışsal bir yaklaşımdan ziyade ekonomik bir yaklaşımı ele alan (Grönroos, 1997) Pazarlama Karması veya 4P Pazarlama (ilk başta 12 orijinal konseptin önemli ölçüde aşırı basitleştirilmesini temsil eder, bkz Harker & Egan, 2006; Egan, 2008) ortaya çıktığı günden bu yana çoğu kitabın ele alma biçimiyle 1960'ta gündeme gelmiştir. Bir seminer çalışmasında McCarthy tarafından tanıtılan pazarlamanın 4P'si -ürün, fiyat, yer ve tutundurma- (Egan, 2008; Kent, 1986) o zamandan bu yana pazarlama ders kitaplarında yer almıştır. Oldukça hızlı ve aynı zamanda tartışmasız bir şekilde temel pazarlama modeli olarak ele alınan pazarlama karmasının 4P'si oldukça uzun süre pazarlama inancının '*taş tabletlerle yazılmış kutsal dörtlü*' olarak kalmayı başarmıştır (Grönroos, 1997, 1994; Harker & Egan, 2006; Kent, 1986).

Pazarlamanın nasıl çalıştığı ve nasıl uygulanması gerektiğine dair kabul edilen ve yirminci yüzyılın baskın pazarlama paradigması 4P'nin *doğal basitliği* modelin ve ona eşlik eden Pazarlama Karması Yönetimi Teorisinin yükselişini sağlamıştır (Harker & Egan, 2006). Bunun yanında, İkinci Dünya Savaşı sonrası nispeten homojen ve doyumsuz müşterilerden oluşan devasa ABD pazarında standartlaştırılmış tüketim mallarına olan talebin hızla artmasını sağlayan ekonomik koşullar da pazarlama karmasının algılanan üstünlüğünü pekiştirmede önemli bir etken oluşturmuştur. Böylece, ABD'nin baskın pazarlama kültürü olarak taçlandırılan 4P, zamanla 'modern' işlemsel pazarlamanın temeli haline gelmiştir (Aijo, 1996; Takala & Uusitalo, 1996). İşlemsel pazarlama doğum yeri olan Amerika'dan tüm dünyaya yayıldıkça, hızla ve ezici bir şekilde baskın pazarlama paradigması unvanını uzun yıllar korumuştur (Harker & Egan, 2006; Kent, 1986).

Ancak her paradigma veya teori gibi işlemsel pazarlama ve 4P'de hem teoride hem de uygulamada, kökleri olmayan P'lerin bir listesi haline gelmesi nedeniyle eleştiriler almıştır. Bu eleştirilere yanıt veren pazarlama akademisyenleri, standart "*inanç tableti*"ni çok sınırlı bulunduğu için ara sıra listeye ek P'ler sunmuşlardır. Konunun ilginç yanı, listeye eklenen yeni öğelerin de P'lerden oluşmasıdır (Harker & Egan, 2006; Grönroos, 1994). Bunun en güzel örneği, hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte, 1980'lerin başlarında Kuzey Amerika Okulunun 4P'yi 7P'ye yükseltmesi ve açıkça ifade edilmese de hizmet pazarlama modeline *ilişki kavramının* eklenmesidir (Grönroos, 2004). İlerleyen dönemlerde ihtiyaç hissedildikçe 4P'nin yanına eklemeler yapılmış (en son 27P görüldü. Reklamdoktoru, 2018), P'lerden sonra 1990 yılında Robert Lauterborn tarafından Philip Kotler'in 4P teorisinin yeni bir formülü olarak C'ler önerilmiştir (Kubicka, 2016). Hatta bu durum bazı pazarlama araştırmacıları için eğlence haline gelerek P'lere belirsiz bir pazarlama anlamı atfedilebileceği varsayılarak, listeye *planktonun* bile eklenebileceği dile getirilmiştir (Harker & Egan, 2006).

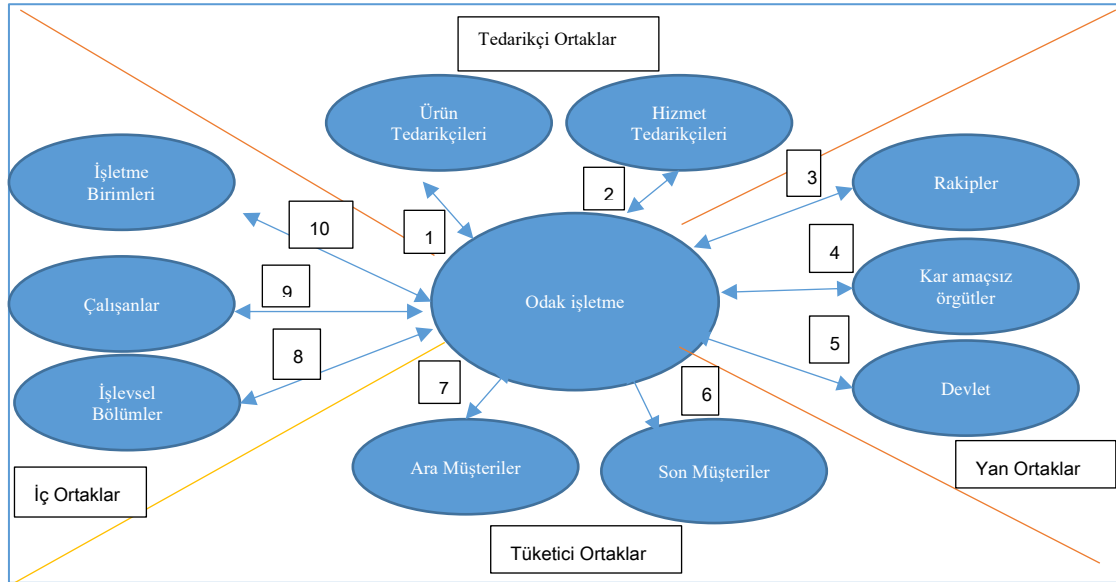
Tabii ki işlemsel pazarlama bazı durumlarda geçerliliğini korusa da (Grönroos, 2004) yapılan eleştiriler bununla sınırlı değildir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra giderek artan rekabet ortamı içinde pazarın ürünlere daha fazla doygun hale gelmesi, işletmeleri pazar içindeki statik sayıdaki müşteri için rekabet etmek zorunda bırakmıştır. Bu, işlemsel pazarlamanın durgunluktan ya da aşırı rekabetten değil, büyümeyle gelişen bir teori olduğunu ve her durumda olmasa da pek çok durumda uygun olmadığını kanıtı olarak görülmüştür. İşlemsel pazarlamanın işlemci ya da bilimsel kökenleri, birçok işletmede olduğu gibi pazarlamanın "pazar analizi, pazar planlaması, reklam, satış promosyonu, fiyatlandırma, dağıtım ve ürün paketleme gibi" çeşitli pazarlama görevlerinden sorumlu birim ve kişilerce gerçekleştirilmesini gerektirmiştir (Harker & Egan, 2006). Bu gereklilik işlemsel pazarlamanın müşteri ihtiyaçları ve istekleri etrafında şekillenen daha tutarlı bir bütün halinde gelmesini engelleyerek, pratikte

müşteri odaklı bir iş yaklaşımından ziyade değişen *tüketici özelliklerine yanıt veremeyen* ürün odaklı bir felsefe olarak görülmüştür (Berry, 1995; Harker & Egan, 2006; Grönroos, 1994; Mitussis, O'Malley & Patterson, 2006). Grönroos (1994) bu durumu gerçek müşterilerle hiç karşılaşmayan pazarlama birimi çalışanlarının, müşterileri 'pazar araştırması raporları, pazar payı istatistikleri gibi' yüzeysel bilgilerden oluşan *sayılar* haline getirilmesi olarak nitelemiştir.

Bunun yanında pazarlamanın sadece bu bölümlerce yerine getirilmesi, örgütün geri kalanını pazarlamaya yabancılaştırması (Grönroos, 1994), ister müşterilerle ilişkilerde, isterse diğer paydaşlarda ilişkilerde işlemsel pazarlamanın ilişkileri işlemsel görerek geleneksel vur-kaçları (hit and miss) uzun vadeli ilişkilerin önünde tutması, yani müşterilerle veya paydaşlarla uzun süreli ilişkilerin önemini öne çıkarmaması (Doney & Cannon, 1997; Gummesson 2004; Morgan & Hunt, 1994; Shani & Chalasani 1992) gibi temel unsurların yanı sıra teorik olarak da eleştiriler almıştır (ayrıntılı bilgi için bkz Grönroos, 1994 ve Harker & Egan, 2006). Tüm bu gelişmeler, pazarlama dünyasında yeni paradigmanın ortaya çıkmasında etkili unsurlar olmuştur.

İlişki Pazarlama

İlişki pazarlamayı anlamak, farklı işlemler arasında ayırım yapmayı gerektirir. Oysa işlemsel değişimler genellikle belirli bir başlangıcı olan, kısa süreli ve gösterilen performansa göre keskin bir şekilde sonlandırılabilir değişimlerdir. İlişkisel değişimler ise önceki ilişkilerin izini süren, daha uzun vadeli ve devam eden bir süreci yansıtır. Bu ilişkisel değişimlerin içeriği ve kimleri kapsadığı bir işletme örneğinden hareketle Morgan ve Hunt'un (1994) ilişki pazarlamanın doğasını gösteren Şekil 2'de verilmiştir. Bu şekil ilişki pazarlamanın on farklı biçimini yansıtır.



Şekil 1. İlişki Pazarlamanın Doğası

(1)Toplam kalite yönetiminde olduğu gibi "tam zamanında üretim" için odak işletme ve ürün tedarikçileri arasındaki ilişkisel değişimler; (2) reklam veya pazarlama araştırma şirketleri ve ilgili hizmet sağlayıcıları içeren ilişkisel alışverişler; (3) işletmeler ve rakiplerinin yer aldığı stratejik birlikler, teknoloji ve pazarlama alanındaki birlikler, küresel stratejik birlikler gibi; (4) kamuya yararlı ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarla oluşturulan birlikler; (5) işletmeler, yerel yönetimler veya ulusal hükümetle araştırma ve geliştirme için ortaklıklar; (6) özellikle hizmet pazarlamasında önerilen işletme ve son/nihai müşteri arasındaki uzun süreli değişimler; (7) işletmenin dağıtım kanallarında çalıştıkları gibi çalışma ortaklarıyla ilişkisel değişim (8) işlevsel bölümlerle girilen ilişkiler; (9) içsel pazarlamada olduğu gibi işletme ve çalışanları arasındaki değişim; (10) yan kuruluşlar, bölüm veya stratejik iş birimleri gibi şirket içi ilişkisel alışverişler.

Şekilde görülen ilişki pazarlamanın doğası bize çok yönlü bir ilişkiler ağının varlığını gösterir. Ancak her kavramda olduğu gibi ilişki pazarlamanın kavramlaştırılması için de ilişki pazarlamada yer alan tüm ilişkisel değişimleri kapsayan bir tanımlama gerekir. Oysa ilişki pazarlamanın ilk

tanımlamalarında bazı yönler kapsam içine alınmamıştır. Bunun temel sebebi araştırmacıların imalat veya hizmet gibi farklı alanlarda çalışmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin çok yönlü hizmetler alanında yapılan tanımlar kısaca ‘müşteri çekme, ilişkileri geliştirme ve sürdürme’ olarak ele alınırken; endüstriyel pazarlamada ‘bireylerle pazarlamaya yönelik güçlü, kalıcı ilişkiler’ olarak tanımlanmıştır. Bu tanımları aktaran Morgan ve Hunt (1994) diğer sektörlerde de benzer eksikliklerden bahsetmiş ve ilişki pazarlamaya özgü tanımını ‘başarılı ilişkiyel değişimler kurma, geliştirme ve sürdürmeye yönelik tüm pazarlama faaliyetleri’ olarak ifade etmiştir.

Kavramı tanımlamanın yanında Kuhn’un (1962, s.82) nitelemesiyle herhangi bir konuda sorun çözmek için ortaya atılan yeni paradigmanın dayandırılması gereken kurallar, bilimsel araçlar ve teorilerin de ortaya konmasını gerektirir. Bu anlamda ilişki pazarlama, pazarlama alanında kullanılan anlamıyla olmasa da evlilikte ilişki kalitesine yönelik Hamilton ve Terman’ın 1920’li yılların sonu ve 1930’larda yaptıkları erken dönem çalışmalarıyla başlayan sayısız çalışmada ortaya konan ve temelde ilişki kalitesi belirleyicileri aşk, güven ve bağlılık gibi ilişkiyle ilgili kavramlardan etkilenmiştir (Hassebrauck & Fehr, 2002). Bu kavramlar doğrudan olmasa da ilişki pazarlamanın prototipinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Ortaya çıkan prototipin ilişki pazarlamanın gelişimindeki etkisini Levitt’in (1983) evlilik analojisi ‘satış sadece kur yapmayı sağlar... evliliğin ne kadar iyi olduğu, ilişkinin satıcı tarafından ne kadar iyi yönetildiğine bağlıdır. Alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişki yönetimi, karı koca arasındakine çok benzer’ (Grönroos 2004’ten de görülebilir) açıkça göstermektedir.

Bu prototiple paradigma değişimi 1970’li yıllarda başlasa da, 1980’li yılların başında Berry tarafından ilk ortaya atıldığı (Aijo, 1996; Kim & Trail, 2011; Veloutsou, Saren & Tzokas, 2002; Williams ve Chinn, 2010) günden bu yana örgütler için ilişkinin (müşteriler ve paydaşlar) önemine yönelik gelişmeler yaşanmasına yol açmıştır. Yaşanan gelişmelerle birlikte 1990’lı yıllarda pazarlama alanında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konu haline gelen ilişki pazarlama, alanda baskın bir paradigma haline gelmiştir (Aijo, 1996; Harker & Egan, 2006; Huntley, 2006; Möller & Halinen, 2000).

1990’lardan itibaren, modern pazarlama uygulamasının yerleşik ve önemli bir parçası olan ilişki pazarlamanın (Veloutsou vd., 2002), pazarlamada bir paradigma değişimini temsil ettiği öne sürülmüştür (Grönroos, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Veloutsou vd., 2002). Bu anlayış özellikle teknolojinin ilerlemesiyle gelişmeye devam etmektedir (O’ Malley & Mitussis, 2002; Sheth, 2002). Temelde müşteri odaklılığı benimseyen ilişki pazarlamanın ana faydaları arasında daha fazla müşteriye elde tutma, artan sadakat, azalan pazarlama maliyetleri, karlılık gibi birçok unsur yer alır (Berry, 1995; Payne & Holt, 2001; Grönroos, 1996). Bu faydaların çoğu, pazarlama araştırmalarında oldukça geniş bir şekilde öne sürülmüştür. İlişki pazarlamanın faydaları ve modern pazarlama düşüncesindeki konumu göz önüne alındığında, çeşitli endüstrilerde (bu çalışmada spor) devam eden gelişme, anlayış ve uygulama, konuyla ilgili yapılacak araştırmalar için de güçlü gerekçeler sağlar (Stavros, Pope & Winzar, 2008).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında yeni paradigma değişimiyle ilişki pazarlamanın temel dayanaklarını oluşturan ‘değerli bir ilişkiyi sürdürme arzusunun kalıcı olarak ilişkiye olan bağlılığı artırdığını vurgulayan ‘Sosyal Değişim Teorisi’ (Social Exchange Theory) (Mitussis vd., 2006; Morgan & Hunt, 1994; Möller & Halinen, 2000) ve ‘güven ve bağlılığın doğrudan ilişki pazarlamanın başarısına yardımcı olan işbirlikçi davranışlara yol açtığını’ söyleyen ve Morgan ve Hunt (1994) tarafından ortaya atılan Bağlılık-Güven Teorisi’den (Commitment-Trust Theory) bahsedilecektir.

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Daha önceki felsefi ve psikolojik yönelimlere dayanan Sosyal Değişim Teorisi (SDT), Homans, Blau ve Emerson’un 1960’lardaki ilk çalışmalarından bu yana sosyal psikoloji alanındaki başlıca teorik perspektiflerden biri olmuş (Cook & Rice, 2003, s.53) ve yönetim, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bir dizi sosyal bilimler disiplini kapsayan geniş bir kavramsal paradigma haline gelmiştir. Bu nedenle tek bir adla anılmasına rağmen, tek bir teori değil, birçok disiplini ilgilendiren kavramsal modeller ailesi olarak da bilinir (Cropanzano, Antony, Daniels & Hall, 2017).

Bireyler arası etkileşimleri anlamlandırmada literatürde en yaygın olarak ele alınan ve en çok kabul gören teorilerden biri olan SDT, karşılıklı ilişkide bulunan tarafların tekrarlanan ilişkileri sırasında gerçekleştirdikleri karşılıklı değişimlerle ortaya çıkan sosyal ilişkilerinin yapısı olarak tanımlanabilir (Okumuş & Öztürk, 2018, s. 13). İlkel ve antik dönemlerde oldukça doğal bir şekilde karşılıklı değişim

tokuşlarla başlayan bu yapı, aynı zamanda insan davranışının temel ve evrensel bir yönünü de temsil eder. Günümüzde bu anlamda oluşan iki değişim modelinden bahsedilebilir. Bunlardan ekonomik değişim modelleri, maddi mal ve hizmetlerin alım satımıyla ilgilenirken; sosyal değişim modelleri, hemen hemen tüm etkileşim biçimlerini içerecek şekilde kapsamalarını genişletmiştir (Bagozzi, 1975).

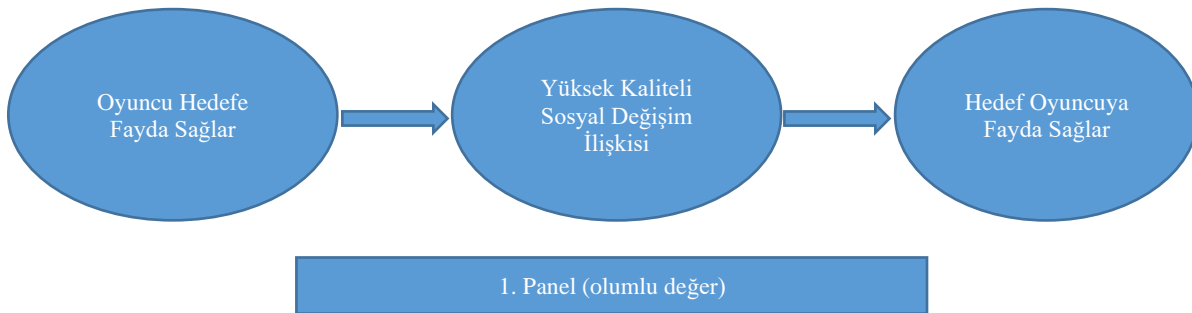
Bu kapsam içindeki modellerden ekonomik değişim modelleri ilk bakışta pazarlamayla ilgili gibi görünür. Çünkü pazarlama alanında çalışanlardan bir kısmı, pazarlamayı uzunca bir süre mal ve hizmet alışverişini içeren sadece ekonomik değişim ya da başka bir ifadeyle geleneksel pazarlama ilişkileriyle sınırlamıştır. Yine bazı pazarlamacılar, pazarlamayı kar amacı gütmeyen kuruluşların, siyasi fikirlerin ve adayların ve sosyal hizmetlerin pazarlanmasını içerecek şekilde ilgi alanını genişletmiştir (Bagozzi, 1975). Bagozzi'nin 1977 yılındaki çalışmasında birçok pazarlama uzmanının pazarlamayı *büyük sosyal sistemin* bir bileşeni olarak tasvir etmek için kullandığını ifade etmesiyle, SDT pazarlama tanımlarından başlayarak, pazarlama kavramının temelini oluşturan teorilerden biri haline gelmiştir (Okumuş & Öztürk, 2018, s. 24). Böylece pazarlamanın sadece mal-hizmet alışverişi ya da değiş tokuş değil, sosyal yönleri olan bir özelliği de görünür hale gelmiştir.

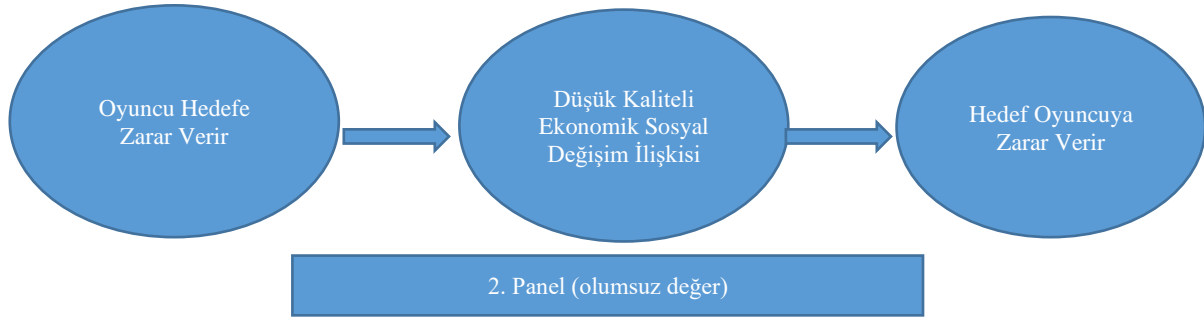
SDT'nin pazarlama alanyazınına ilişki pazarlama teorisi ortaya çıkmadan gündeme gelse de, pazarlama alanında yaygın şekilde kullanılması ilişki pazarlamanın yeni bir paradigma olarak ortaya çıkmasıyla gerçekleşmiştir (Mitussis vd., 2006; Morgan & Hunt 1994; Okumuş & Öztürk, 2018, s.24). İlişki pazarlamayla ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalarda güven, bağlılık, ilişkisel normlar, değer, karşılıklılık, uyum gibi SDT'den ödünç alınan kavramlarla ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır (Okumuş & Öztürk, 2018, s. 24).

Bağlılık-Güven Teorisi (Commitment-Trust Theory)

Sanayi Devrimi ile gelişmeye başlayan kitlesel üretim ve kitlesel pazarlama, 1970'li yıllardan sonra bir paradigma kayması ya da paradigma genişlemesi (paradigm broadening) yaşamış ve sosyal değişimlerin etkisi ve önemi hissedilmeye başlamıştır. Bu paradigma değişimi, iş dünyasında işletme-üretim odağının insan-tüketici davranışlarını da içine alacak şekilde genişlemesine neden olmuştur (Nakıboğlu, 2018, s. 329). Pazarlamayı sadece ekonomik alışverişlerle (alım-satım) sınırlayan mikro-ekonomi modelinin sığ yaklaşımı, aslında herhangi bir tasarlama olmadan tıpkı insanın doğal gelişiminde olduğu gibi sosyal etkileşimleri ve değişimleri pazarlamanın önemli bir parçası haline getirmiştir (Bagozzi, 1975).

Sosyal değişim modeli, hem "ekonomik insanı" hem de "sosyal insanı" tek bir çerçevede temsil etmeye çalıştığı için pazarlamacılara çekici gelmiştir. Ancak Alderson, Kotler gibi isimler, modeli kullanarak genel bir pazarlama teorisi geliştirmemiş olsalar da, değişimi pazarlamanın temeli olarak önermişlerdir (Bagozzi, 1975). Cropanzano ve diğerleri (2017) bu ekonomik değiş tokuş ilişkisinin yüksek kaliteli bir sosyal değişim ilişkisine dönüştürebileceğini, böylece insanların (müşteriler, çalışanlar, paydaşlar gibi) örgütlere duygusal olarak bağlı ve daha fazla güvenebilir hale gelebileceğini *Üretken Sosyal Değişim Modeli* ile ifade etmişlerdir (Şekil 2).





Şekil 2. Üretken Sosyal Değişim Modeli

Modelin olumlu yönlerine değinen 1. Paneli oyuncunun karşılıklı ilişki içinde olduğu hedefe, pazarlama açısından -işletme müşteri, işletme çalışan, işletme paydaşlar-, işletmeye fayda sağladığında ve olumlu ilişki geliştirdiğinde hedefin de oyuncuya yani işletmeye fayda sağlayacağını belirtir. 2. Panel yani olumsuz taraf olumlu bir sosyal değişim ilişkisinin gelişme olasılığının muhtemelen az ya da hiç olmayacağı ve değişimin de ekonomik temelde gerçekleşeceğini vurgular. Doğal olarak 2. Panelde karşılıklı güven ve bağlılık oluşmayacak ve en iyi bilinen değişim kuralı *karşılıklılık* (reciprocity) veya *geri ödeme* (repayment) muhtemelen gerçekleşmeyecektir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Cropanzano ve diğerleri 2017 yılında ortaya koydukları modelin SDT ve Morgan ve Hunt'ın Bağlılık-Güven Teorisinden, Morgan ve Hunt'un da Bağlılık-Güven Teorisini geliştirirken Solomon'un (1992, s.260) aşağıda verilen işletmeler hakkındaki *orman metaforundan* esinlendiği söylenebilir.

'Bir endüstri ne kadar rekabetçi olursa olsun, her zaman ortak çıkarlar ve karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan davranış kuralları temeline dayanır ve rekabet bir ormanda değil, hizmet ettiği ve bağımlı olduğu bir toplumda gerçekleşir. Mitolojik ormandaki hayattan farklı olarak iş hayatı, her şeyden önce temelde işbirlikçidir. Rekabet ancak karşılıklı olarak paylaşılan kaygıların sınırlarında gerçekleşir... İş dünyası çoğu zaman sadece büyük işbirlikçi ve karşılıklı güvene dayalı grupları, şirketlerin kendilerini değil, aynı zamanda tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler ve yatırımcı ağlarını içerir.'

Güven ve Bağlılık Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi gibi kaliteli değiş tokuşların gerçekleşmesinde iki temel kavram, güven ve bağlılık ve bu iki kavramla ilişkili kavramlar üzerine durmuştur. Güven ve Bağlılık teorisine göre bir işletme birçok diğer kurum ve çalışanlarla (dış ve iç paydaşlar) ve insanla (tüketici) ilişki kurar. Bu ilişkilerin kısa süreli ve sağlanan faydaya bağlı olarak zayıf '*kesikli değişim*' yerine, belirli normlar çerçevesinde geliştirilen uzun süreli ve sürekli '*ilişkisel değişim*' şeklinde olması gerektiği vurgulanır (Nakıboğlu, 2018, s. 331). Bu uzun süreli ilişkilerin oluşmasını sağlayan güven ve bağlılığın pazarlama açısından ne ifade ettiği aşağıda kısaca aktarılacaktır.

Güven

1950'lerden bu yana araştırmalara konu olan güven, sosyal psikoloji, sosyoloji, yönetim, ekonomi gibi alanlarda olduğu gibi pazarlamada da büyük ilgi görmüş ve her disiplin, güvenin doğası, tanımı ve gelişim süreçlerine yönelik bilgiler sunmuştur (Brun, Rajaobelina & Ricard 2014; Doney & Cannon, 1997). Bu bilgilerin kaynağı doğal olarak kişiler veya örgütler arası ikili ilişkilerde güvenin önemine yönelik araştırmalardır (örneğin, Hennig-Thurau, Gwinner & Gremler, 2002; Ulaga & Eggert, 2006). Bu nedenle güven literatürü, müşterilerin tedarikçi işletmeye, onun çalışanlarına veya her ikisine de güvenebileceğini ileri sürer (Doney & Cannon, 1997).

Zaten Grönroos'un (1989) 'ilgili tarafların pazarlama amaçlarına ulaşılması uzun süreli ilişkiler kurmak, geliştirmek ve karşılıklı değişimde verilen sözlerin tutulması ile yapılır' şeklindeki ilişki pazarlama tanımı; güvenin pazarlamada da önemli yeri olduğunu gösterir (Grönroos, 1994). Bu tanımın özünde yer alan taraflar, karşılıklı değişim ağı içinde yer alan örgüt, müşteriler, tedarikçiler, araçlar ve varsa diğer aktörleri kapsar. Dolayısıyla pazarlamaya yönelik bu tür bir yaklaşımın kilit yönleri, yalnızca müşteri edinme ve değişim işlemleri yaratma olmamalıdır. Bu aynı zamanda ağ içinde yer alan taraflar

arasında devam eden ilişkileri sürdürme ve geliştirmede sadece söz vermek değil, verilen sözlerin yerine getirilmesi anlamına da gelir. Bir pazarlama sorumluluğu olan bu yaklaşım, bir örgütün performansı ya da başarısının tüm taraflar arasında güven geliştirme yeteneğine bağlı olduğunu gösterir (Grönroos, 1996).

Bu nedenle Morgan ve Hunt (1994) geliştirdikleri teorilerinde güveni ‘Bir tarafın değişim ortağının güvenilirliğine ve doğruluğuna inancı’ olarak kavramsallaştırmış ve Moorman, Deshpande ve Zaltman’ın (1993) tanımında olduğu gibi ‘Kişinin güvendiği bir değişim ortağına güvenme isteği’ olarak tanımlamışlardır. Her iki tanım da güvenin önemine vurgu yapar. Bu nedenle güvenle ilgili pazarlama literatürü bize bir örgütün, ilişkide olduğu başka bir örgüt ya da müşterileri için olumlu sonuçlar doğuracak eylemlerde bulunacağına ve bunun sonucunda ortaya çıkan beklenmedik eylemlerde bulunmayacağına olan inancı, güvenin algılanan sonuçları olarak yansıtır (Anderson & Narus, 1990). Gerçekten de dürüstlüğüne güvenilecek bir ortaktan bu tür sonuçlar beklenir ve karşılıklı ilişkide taraflar yalnızca güvenilir ortaklar ararlar. Çünkü McDonald’ın (1981) da ifade ettiği gibi ‘güvensizlik, güvensizlik doğurur ve bağlılığın azalmasına ve işlemlerin doğrudan kısa vadeli değiş tokuşlara doğru kaymasına hizmet eder.’ Genelleştirilmiş karşılıklılık ilkesiyle açıklanan bu durum, güvenin ilişki bağlılığının da önemli bir belirleyicisi olabileceğini gösterir (Lai, 2015; Morgan & Hunt, 1994).

Bağlılık

Bağlılık, örgütsel davranış ve tüketici davranışı literatürlerinde önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu nedenle bağlılık, örgüt içi ilişkilerde bağlılığın ele alındığı örgütsel davranış teorisinde, yeniden satın alma davranışı, marka sadakati ve imajı gibi kavramlarla ilişkisi nedeniyle tüketici davranışı literatüründe dikkat çekici bir kavram olmuştur (Morgan & Hunt, 1994). Bu iki alanın yanı sıra bağlılık, ilişki pazarlama literatüründe SDT’den kaynaklı anahtar kavramlardan biridir (Brun vd., 2014). “Değerli bir ilişkiyi sürdürmek için kalıcı bir arzu” (Moorman vd., 1993) olarak tanımlanan bağlılık, bir ilişkinin sürdürülmesi için harcanan çabaya değer olduğu inancına dayanır (Morgan & Hunt, 1994).

Bu nedenle, Morgan ve Hunt (1994) teorilerinde bağlılığın kavramsallaştırılmasında evlilik ve örgütlerde sosyal değişimden etkilendiklerini belirtmiş ve ilişki bağlılığını ‘devam eden bir ilişkiyi sürdürmek için azami çabayı gösterecek kadar önemli olduğuna inanan değişim ortağı’ olarak tanımlamışlardır. Sonuçta bağlılık tarafların ilişkiyi sürdürme arzusu, ilişkinin üzerinde çalışmaya değer olduğuna inancı ve ilişkiyi sürdürme için çaba göstermeye istekli olduğuna yönelik görüşlerini yansıttığını belirtmişlerdir. Ayrıca paylaşılan değerlerin, bağlılık ve güvenin doğrudan habercisi olduğunu vurgulayan Morgan ve Hunt, karşılıklı ilişkide hangi davranış, amaç ve politikaların önemli-önemsiz, uygun-uygunsuz ve doğru-yanlış olduğu konusunda ortak inançlara sahip olmanın derecesini yansıttığını da öne sürmüşlerdir.

Morgan ve Hunt’un teorisinden on yıl sonra, Vargo ve Lusch (2004) örgütlerce tek taraflı olarak ortaya çıkarılan değerlerle ekonomik değişimin sağlandığı geleneksel ‘Mal-Baskın Mantık’ (goods-dominant logic) pazarlama anlayışına karşı, uzun süreli ilişkileri önemseyen, paylaşılan değerlerin birlikte yaratıldığı ‘Hizmet-Baskın Mantık’ (service-dominant logic) kavramını ileri sürmüşlerdir. Grönroos’un (2004) da ilişki pazarlamada üç önemli unsurdan biri olarak kabul ettiği değerler, sadece örgütler tarafından değil tüketicilerle birlikte yaratılan ve tüketicilerle işbirliğinin artırılmasına dayanan yeni anlayış ortaya koyarak (Hedlund, 2014), hizmet pazarlamada ilişki kurma, geliştirme ve sürdürmenin önemini vurgular. Aslında, 1984 yılında Toffler tarafından tanıtılan ve üretici ve tüketicilerin işlevlerinin tüketicilerin ürün tasarlama ve üretmeye dahil olacağı bir noktaya kadar harmanlanması gerektiğini vurgulayan -PROSUMER- (Türkçe -hem üreten hem de tüketen- olarak söylenebilir) kavramına (Akt. Williams & Chinn, 2010) yakın bir değerlendirme yapan Vargo ve Lusch (2004) karşılıklı ilişki sürecinde tüketicilerin aktif katılımcılar ve ortak üreticiler olarak kabul edilmesini önermiştir.

SDT, Güven ve Bağlılık Teorisi ve paylaşılan değerler yaratma gibi kavramlarla değişen pazarlama paradigması ve uygulamalarının örgütler, paydaşlar ve müşteriler için bir takım faydalar sağlayacağı öne sürülmüştür. Bunlar güven ve bağlılığa dayalı olarak geliştirilen uzun süreli ilişkilerle ortaya çıkan, işlem maliyetlerini ve belirsizlikleri azaltma (Crosby, Evans & Cowles, 1990; Mukherjee & Nath 2007), sadakat, kulaktan kulağa olumlu iletiler geliştirme (Hennig-Thurau vd., 2002), müşteriye elde tutma (Stavros vd., 2008), müşteri tatmini, güçlü işbirliği yaratma (Morgan & Hunt, 1994) gibi kavramsal ve

deneysel çalışmalarla ortaya konmuş faydalardır. İlişki pazarlamanın sağladığı bu tip faydalardan yararlanmak için pazarlamacılar uzun süreli ilişki kurmaya yönelik bir takım taktikler kullanmışlardır. Ancak önceleri ilişki pazarlamaya yönelik olduğu düşünülen taktiklerin bazıları, geleneksel pazarlamanın doğasını yansıttığı gerekçesiyle sorgulanmıştır. Geleneksel pazarlama taktiklerinin yanında, özellikle teknolojiye yaşanan gelişmelerle ortaya çıkan taktiklerin ilişki pazarlamanın ilke ve normlarına ne oranda uygun oldukları aşağıda seyre dayalı sporlardan (özelde futbol) örneklerle kısaca açıklanacaktır.

İlişki Pazarlamada Kullanılan Taktikler ve Spordan Örnekler

Daha önce ‘İlişki geliştirmeye yönelik her türlü pazarlama faaliyetleri’ olarak tanımlanan ilişki pazarlama, örgütün pazarlama amaçlarını başarılı ve etkili şekilde yerine getirmek için müşteriler ve paydaşlarla ilişki geliştirmeye yönelik birçok pazarlama taktiği ya da tekniği kullanır. Literatürde ilişki pazarlama ile en çok ilişkilendirilen taktikler içinde veritabanı pazarlama (Database Marketing), müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relation Management), üyelik ve sadakat programları, sosyal medya, paylaşılan değerleri yaratan sosyal ortamlar, sosyal ağlar, e-posta pazarlama gibi birçok pazarlama taktiği sıralanabilir. Bee and Kahle (2006) bu araçları *dar perspektifli*, kısa dönem işlemsel ilişkilere açık (transactional) yani 4P paradigmasına yönelik ve *geniş perspektifli*, uzun süreli ilişki kurma, geliştirme ve sürdürmeye açık (relational) olmak üzere ikiye ayırmışlardır.

Literatürde Bee ve Kahle'nin (2006) dar perspektifli olarak sınıflandırdığı taktiklerin ilişki pazarlama ile ilgili olmadığı, hatta bir önceki paradigmaya yani işlemsel pazarlamaya yönelik olduğu yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Örneğin, veritabanı pazarlama ve bununla çok yakın ilgili müşteri ilişkileri yönetimi (MİY). Bunlardan veritabanı pazarlama müşterilerin demografik profilleri, beğenileri (beğenmedikleri), satın alma davranışları, yaşam tarzları gibi (Shani, 1992) müşteriler hakkında detaylı bilgileri sağlayarak en karlı müşterilerin belirlenmesi ve onları elde tutma stratejilerini yönlendirerek değişim miktarını artırmaya odaklanır (Achen, 2014). Yani ilişki pazarlamanın bilgileri karşılıklı yarar sağlayacak şekilde aktararak bireysel tüketicilerle devam eden, uzun vadeli bir ilişki kurma amacını gerçekleştirmek yerine, bilgi odaklı hareket eder ve belirli teklifler için en iyi hedef olan tüketicilere erişime odaklandığı için uygun olmadığı düşünülür (Shani, 1992; Stavros vd., 2008). Ancak yine de ilişki pazarlama için yapılacak pazar bölümlenmede kullanılarak pazarlama maliyetlerini azaltıcı etkisi de olacaktır (Shani, 1992).

Örgütlerin müşterileriyle olan temaslarını ve işlemlerini izlemelerine olanak tanıyan MİY (Achen, 2014) ise yalnızca örgütün belirli müşterin ihtiyaçlarına yanıt verdiği gibi bir yanılsama yaratabileceği (Mitussis vd., 2006) gerekçesiyle ilişki pazarlama taktikleri içinde yer almaları eleştiri almıştır. Ayrıca MİY'nin iyi bir ilişki pazarlama uygulaması için istenen sonuçları geliştirmeye hizmet etse de, güven, bağlılık, karşılıklılık, söz tutma ve diyalog gibi kavramlar içselleştirilemediğinde samimiyet eksikliğine neden olabileceği vurgulanmıştır (O'Malley & Mitussis, 2002). Dolayısıyla MİY'nin iki yönlü iletişimi geliştirmeyeceği ve uzun vadede başarısızlığa yol açabileceği (Achen, 2014) üzerinde durulmuştur. Benzer şekilde müşterilere ek avantajlar sağlayarak ilişkileri geliştirmeye yönelik üyelik ve sadakat programları da ilişki pazarlamada kullanılsa da (Doaei, Rezaei & Khajei, 2011) kuponlar veya indirimler kullanılarak, finansal bir bağ kurmaya çalışılması iki yönlü iletişimi kolaylaştırmadığı için müşterilerle güçlü ilişkiler kurmada yeterli görülmemektedir (Achen, 2014). Hennig-Thurau vd. de (2002) ekonomik temelli sadakat programlarının müşteri sadakati veya tatminini arttırmak için yetersiz olabileceğini ifade etmiştir. Her ne kadar sadakat ve üyelik programları ilişki pazarlama taktiği olarak eleştiri olsa da spor kulüpleriyle ilgili bazı çalışmalarda (Athanasopoulou, Kalogeropoulou & Douvis 2013; Lee, Kunkel, Funk, Karg & McDonald, 2020) ilişki kurma ve sürdürmede önemli oldukları yönünde bulgular da mevcuttur.

İlişki pazarlamada kullanılan ve aslında ilişki pazarlamanın doğasına uygun olmadığı için eleştirilen bu taktiklerin yanında, özellikle web 2.0'ın hayatımıza girmesiyle sosyal medya pazarlama, sosyal ağlar ve e-posta pazarlama ilişki pazarlama için en popüler platformlar ve taktikler olarak görülmektedir (Kim Trail, Woo & Zhang, 2011; Nisar vd., 2018; Williams & Chinn, 2010). Çevrimiçi medya aracılığıyla iyileştirilmiş iletişim, taraftarların ilgisini çekmek ve bir müşteriden ziyade organizasyonun önemli bir parçası oldukları yönündeki algılarını geliştirmek için önemli bir faktör olarak görülür (Lee vd., 2020). İki yönlü iletişime olanak sağlayan çevrimiçi sosyal ağlar, taraftarların sadece spor örgütü ve oyuncular hakkında bilgi sahibi olmalarını değil, aynı zamanda görüşlerini, tepkilerini ve içerik paylaşabilmelerini ve diğer taraftarlarla bir ağa aktif olarak katılabilmelerini

sağladığı için ilişki pazarlamanın en önemli taktiği olarak kabul edilir (Williams & Chinn, 2010). Kim ve diğerleri (2011) Amerika’da Major League Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA), National Football League (NFL) ve National Hockey League (NHL) taraftarlarla ya da müşterilerle iletişim kurmak için Facebook, Twitter gibi sosyal medya araçlarını etkin şekilde kullanarak ilişki kurma ve sürdürmede etkin kullanıldığını belirtmiştir.

Sosyal medya özellikle futbol gibi popüler sporlarda hem ülke içi hem de ülke dışındaki uzak takipçilerle karşılıklı ilişki geliştirmede ilişki pazarlamanın önemli bir aracı haline gelmiştir. Örneğin Liverpool, Bayern Münih, Barcelona gibi kulüpler Arapça, İngilizce, İspanyolca gibi farklı dillerde veya farklı ülkelere yönelik hesaplar oluşturarak aktif kullanılmaktadır. Bunlardan Barselona TR’nin an itibarı ile 332 bin, Arapçanın 3.8 milyon takipçisi bulunuyor. Türk spor kulüplerinin ise sadece dört tanesinin İngilizce hesabı olduğu düşünüldüğünde bunun önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir. Spor kulüplerinde olduğu gibi ekosistemin üst örgütü açısından da mevcut durum pek farklı değil. Örneğin İngiltere Futbol Federasyonu’nun (The FA) resmi twitter hesabı @FA, Türkiye Futbol Federasyonu ise @TFF_Org. dur. TFF belki de hesabın uzantısından kaynaklı en başta kurguda yanlış yapmış gibi görünüyor. Bunun yanında İngiltere Futbol Federasyonu’nun Milli Takım, Kupalar ve Kadın Futboluna yönelik onaylanmış hesaplarla resmi kanaldan yönetilmekte. Bu sayfalarda etiketler ve tanıtım videoları ile görseller kullanılmaktadır. Sadece 1. Lig’e ait hesabı bulunan TFF’nin Süper Lig, Kupa ve Kadın Futboluna yönelik hesapları olmadığı gibi yayın anlaşması gereği var olan hesaplarında video paylaşımı da yapılamamaktadır. Sosyal medya hesaplarının profesyonel destek alınmadığı halde seyirci ve katılımcı sayısı artışı ve bilinirlik üzerindeki olumlu etkileri amatör spor kulüpleri tarafından da gözlemlendiği (Adaş vd., 2020) dikkate alındığında bu taktiğin etkili bir ilişki pazarlama aracı olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Ayrıca spor kulüplerinin karşılaşmalarda yarattıkları sosyal etkileşimler ilişki pazarlama için çok değerli fırsatlar sunar (Bee & Kahle, 2006; Lee vd., 2020). Oyun/maç dışındaki etkinliklerle yaratılan sosyal ortamlar, taraftarların kulüple, çalışanlarıyla ve diğer taraftarlarla etkileşime girmesine ve kulüple olan bağının güçlenmesini sağlar. Bu tür ortamlarda değerlerin birlikte yaratılması, spor örgütleri (kulüpler), taraftarlar ve spor etkinliğine katılan diğer tüm paydaşlarla işbirliği yapıldığında değerli ilişkilerin yaratıldığını gösterir (Ballantyne & Varey, 2006). Maç günü ya da maç günü dışında yaratılan sosyal ortamlar seyircilerin hoş vakit geçirmelerine, bu sırada değerlerin yaratılması ve yaşatılmasına ve geçirdikleri hoş vakitlerin başkalarına anlatılmasına (kulaktan kulağa pazarlama) neden olur (Ko vd., 2011). Halıcı ve Çimen’in (2021) araştırması Türk seyircisinin de sadece oyun/maçla sınırlı maç günü yerine, maç günü ve maç günü dışındaki günlerde çeşitli etkinliklerle yaratılacak sosyal ortamların geliştireceği olumlu ilişkilere yönelik beklentilerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Spor kulüpleri için işletme-müşteri ilişkilerine yönelik taktiklerin yanında, işletme-işletme ilişkilerine yönelik en görünür ilişki örneği spor sponsorluğudur (Cousens vd., 2006; Farrelly & Quester, 2005). Çünkü özellikle stratejik olarak uzun süreli etkileşimi korumaya yönelik geliştirilen sponsorluk, ortaklar arasındaki etkileşimlerin kalitesine ve ilişkilerin değerine odaklanırsa ilişki pazarlama paradigması ile uyumludur (Cousens vd., 2006). Bu ilişkide uzun süreli ilişkiler geliştirilerek ekosistem ve ilgili çevrelerle işletmeden işletmeye ilişki pazarlaması mümkündür (Achen, 2014; Gummesson, 2004). Sponsor ve örgüt için değer katan, karşılıklı yarar sağlayan, uzun süreli ilişki her iki taraf için de avantajlıdır. Sponsorluk ilişkisi genellikle iki paydaş arasında gerçekleşiyor gibi görünse de sponsor, spor örgütü, sporcular, medya gibi pazarlama takımıyla (Lapio & Speter, 2000), tüketiciler ve taraftarları da içine alan birden fazla paydaşı yani tüm ekosistemi içerdiği için sponsorluk ilişki pazarlamada özellikle önemlidir (Farrelly & Quester, 2005). Çünkü sürekli ilişkiler yoluyla sponsorun da belirli amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak, ilişkileri geliştirir ve taraflar arasında güven oluşturduğu gibi (Cousens vd., 2006) ekosistem içinde de güven ortamının gelişmesine katkı sağlar. Örneğin Almanya Bundesliga takımlarından Bayern Münih, otomobil markası Audi ile 500 milyon Euro’luk 10 yıl süreli sponsorluk anlaşması imzalayarak (Skor, 2020) ekosistemin ve kendilerinin güvenilir bir paydaş olduğunu göstermiştir. Oysa Galatasaray takımının 2019 yılında Terra Pizza ile 1+1 yıllık anlaşması devam ederken, GS başkanı Mustafa Cengiz’in ‘Taraftarımıza diyorum ki, fast food yiyecekseniz Burger King yiyin.’ (goalturkiye, 2020) açıklamasıyla aynı sektörde çalışan rakip işletme ile sponsorluk anlaşması yaptığını duyurmuştur. Sonuçta karşılıklı güvenin ortadan kalkması, bağlılığı da ortadan kaldırmış ve birinci yılın sonunda sponsor işletme anlaşmayı sonlandırmıştır. Daha sonra yapılan sponsorluk anlaşması da parasal olarak azalmıştır.

Spor kulübü ve paydaşı arasında yaşanan bu gibi güven sorunları, kısa süreli ve maddi değeri düşük sponsorlukların gerçekleşmesinin nedeni gibi algılanabilir. Aslında temel güven sorunu, yabancı sporcu sayısı belirleme gibi konular başta olmak üzere karşılıklı ilişkilerin zayıf olduğu ekosistem içinde genel anlamda birçok konuda yaşanmaktadır. Ekosistem içindeki bu güven sorunu dört büyük takımın yöneticilerinin 14 Temmuz 2021 tarihinde Haber Türk kanalında katıldıkları programda üzerinde durulan ‘karşılıklı ilişkilerin zayıflığı ve güven eksikliği’ olarak ortaya çıkarken, Fenerbahçe başkanı Ali Koç TFF Genel Kurulu’nda (Temmuz 2021) ekosistem içindeki güven sorununu şöyle ifade etmiştir (Yeniçağ, 2021);

“Türk futbolu güvensizlik, karmaşa, adil ortamdan uzak, finansal açıdan çökmüş durumda. Ben, Türk futbolunda dibe vurduğumuzu sanıyordum ama biz bu kafayla gidersek daha da dibe vuracağız.”

Kulüp yöneticileri tarafından açıkça belirtilen güven eksikliği, futbola olan ilginin azalmasına, belki de 2018 yılında Avrupa futbolunda ekonomik büyüklük olarak altıncı sırada olan TFF Süper Liginin (Çimen, Sarol & Eraslan, 2019), 2020 yılında sekizinci sıraya gerilemesine (Deloitte, 2020) neden olduğu gibi, TFF Süper Ligi’nin 2017-18 sezonunun ilk yarısını sponsorsuz bitirmesine ve sezonun ikinci yarısında 2010-11 sezonundan bu yana olduğu gibi bir kamu kurumu olan Spor Toto’nun tekrar sponsor olmasıyla da ilişkilendirilebilir.

Bu literatür incelemesinde ilişki pazarlamanın temel kavramlardan güven ve bağlılık ve bazı taktikler üzerinde durulsa da kulüp-işletme açısından karşılıklılık, değer (Morgan & Hunt, 1994), ekonomik ve ekonomik olmayan doyum gibi kavramların (Farrelly & Quester, 2005); kulüp-taraftar ilişkileri bakımından hizmet kalitesi, doyum, takım yönetimi, oyun performansı (Lee vd., 2020), ilişki kalitesi (Lin & Wu, 2011; Vesel & Zabkar, 2010), paylaşılan değerler (Bee & Kahle, 2006) gibi kavramların da önemli olduğu literatürde yer almaktadır. Bunun yanı sıra örnek verilen taktiklerin dışında ilişki kurma, geliştirme ve sürdürmede karşılıklı ilişkilere dayanma ilkesi çerçevesinde kalınarak başka taktikler de ilişki pazarlamada kullanılabilir.

SPOR YÖNETİCİLERİ İÇİN ÇIKARIMLAR

Spor tüketimi genel olarak ‘bir takım sporu veya markalı bir ürünle uzun vadeli ilişki kurma arzusu olan yüksek düzeyde ilgili tüketiciler’ tarafından yapılır (Stavros vd., 2008; Williams & Chinn, 2010). Durum böyle olsa da diğer alanlarda olduğu gibi, spor etkinliklerine katılım maliyetlerinin artması, spor örgütlerinin sporcu ve taraftarları önemsemekten çok para kazanmakla ilgilendiği algısı, pazarlama uygulamalarının aldatıcı, duyarsız ve manipülatif olduğundan şüphelenilmesi ve son olarak hızla gelişen teknoloji, spor örgütleri için fırsatlar ve yanında tehditler de oluşturmaktadır (Kim & Trail, 2011). Ayrıca yeni bir müşteri yaratmanın mevcut bir müşteriyi elde tutmaktan çok daha zor ve pahalı olduğu günümüz rekabet ortamı, spor pazarlamacılarını müşterilerle uzun vadeli ilişki kurmaya odaklanan ilişki pazarlamasını benimsemeye itmektir.

Dolayısıyla ekosistem içinde yaratılacak güven ortamının yukarıda sıralanan tehditleri fırsatlara çevirmede önemli rol üstleneceği söylenebilir. Bunun için özellikle ekosistem içinde en üst paydaşlardan başlayarak, tüm spor yönetim örgütleri (ilgili bakanlık, spor federasyonu, spor kulüpleri ve birlikler-dernekler antrenör, sporcu dernekleri gibi) karşılıklı anlayış ve iletişime dayalı bir ortam oluşturmalarıdır. Bu ortam, başta karar alma mekanizmaları olmak üzere karşılıklı güvene dayalı uzun süreli ilişkilerle ve paylaşılan değerlerle (Hunt & Morgan, 1994) geliştirilmelidir.

Benzer güven ortamı ekosistem içinde yer alan diğer paydaş örgütlerle de (sponsorlar gibi) oluşturulmalıdır. Çünkü sponsor ve spor örgütü arasındaki ilişkide yaratılan güven ve bağlılık kritik başarı faktörlerinin anlaşılmasına katkıda bulunduğu deneysel çalışmalarla ortaya konmuştur (Farrelly & Quester, 2005). Sponsor güveninin spor örgütü ile ilişkiden duydukları tatmin düzeyi üzerindeki doğrudan etkisi ve ilişkiye bağlanma kararlarını şekillendirmesi, bu konuda spor örgütlerinin rolünü önemli hale getirir ve sponsorluk ilişkisini daha proaktif bir şekilde yönetmeleri gerektiğini gösterir. Bu nedenle, spor yöneticileri sponsorların, spor örgütünü güvenilir, karşılıklı ilişkinin değeri hakkında bilgili ve karşılıklı ilişkilerinde açık olduğuna inandıklarında ilişkiyi sürdürme arzusunu içinde olacaklarını dikkate almalıdır.

Günümüzde tüm örgütler ilişki pazarlamanın çok yönlü hedeflerini gerçekleştirmede sosyal medyanın iletişim, etkileşim ve değerleri içeren stratejik önemini ve faydalarını zaten biliyor.

Profesyonel spor kulüpleri de kulüple taraftarları arasında uzun vadeli ilişkiler kurma ve ilişkileri güçlendirmede maksimum avantaj elde etmek için yeni fırsatlar sunan sosyal medyayı taraftarlarının 'son derece ilgili doğasından' da yararlanarak etkili şekilde kullanmalıdır (Stavros vd., 2008; Williams & Chinn, 2010). Yeni teknolojileri hayatlarının bir parçası olarak benimseyen taraftarların -üretici tüketiciler- (prosumer) olarak şekil değiştirmesi, onları tuttukları takımlarla etkileşimde güçlü bir ses haline getirmiştir. Bu nedenle spor kulüpleri ve ekosistemin diğer yönetsel örgütleri onların bu değişen yönleri ve taraftarlık doğasına daha iyi yanıtlar verebilmek için sosyal medya operasyonlarını yönetmede dijital medya uzmanlarını kullanabilirler. Ayrıca bilgi teknolojisi destekli müşteri iletişim tekniklerinin, spor pazarlamacılarının sadece tedarikçiler, kurumsal sponsorlar ve varlıklı müşteriler gibi az sayıda paydaşla değil çok sayıda spor tüketicisiyle ilişki geliştirmeyi sağladığı ve bunu uygun maliyetlerle gerçekleştirdiği unutulmamalıdır.

Spor kulüpleri sezonluk bilet fiyatlarında indirim gibi ekonomik değer yaratan ekstra faydalarının (Athanasopoulou vd., 2013) yanı sıra, taraftarlarıyla uzun süreli ilişkiler geliştirmek için özel davetler ve özelleştirilmiş iletişim sağlayan daha ilişki odaklı faydalar sunarak doğrudan ilişki geliştirmeyi hedefleyebilirler (Vesel & Zabkar, 2010). Buna yönelik olarak, spor kulüplerinin sportif direktörleri, taraftara açık antrenmanlar, imza günleri, oyuncuların soyunma odasında sınırlı sayıda davetli taraftarla resepsiyonlar gibi özel etkinlikler gerçekleştirilebilir. Bu özel etkinlikler sayesinde taraftarlar, favori yöneticiler, oyuncular ve antrenörler ile daha fazla yüz yüze etkileşimin keyfini çıkarabilir ve bağlı oldukları spor örgütleri ile daha arzu edilen bir ilişki geliştirerek uzun vadeli bilet sahipleri olabilirler (Wang, Ho & Zhang, 2012).

Son olarak taraftarların spor tesisine gelmesiyle tesis çevresinde, tesise girişten etkinliğin sonlanmasıyla tesisten ayrılmaya kadar geçen sürede gerek çalışanlarla gerekse diğer taraftarlarla temasları taraftarların favori takımlarıyla etkileşim sağlamalarında önemli bir ilişki pazarlama aracıdır (Williams & Chinn, 2010). Maç günü taraftarların birbiriyle etkileşime girecekleri ortamlar (restoran, kafe gibi), spor örgütü tarafından hazırlanan eğlenceli oyunlara katılım, taraftarlarla spor örgütü arasındaki etkileşimi ve işbirliğini artıracaktır. Hatta bu araç Liverpool taraftarların Anfield Road stadyumunda evlenebilmesi örneğinde olduğu gibi (Liverpool, 2022) maç günleri dışında da etkili kullanılabilir.

SONUÇ

İlişki pazarlama tüm alanlarda ve özelde de karşılıklı etkileşimlerin yüksek seyrettiği hizmet sektöründe başarıyla uygulandığında karşılıklı güven başta olma üzere, ilişki içinde olan paydaşlar arasında bağlılığın gelişmesine ve ilişkilerin uzun süreli olmasına katkı sağlamaktadır. Ülkemiz spor ekosistemi içinde (özelde futbol) verilen örneklerden ve ilişki pazarlamanın doğasında yer alan özelliklerden hareketle başta yönetim örgütleri arasında oluşan 'güvensizlik' ortamının (federasyon ve kulüpler arasında sürekli sorunlar yaşanması gibi) diğer paydaşları da (sponsorlar, taraftarlar ve spora ilgi duyanlar) etkilediği dikkate alındığında, karşılıklı güvene dayalı ilişki pazarlama anlayışının spor ekosisteminin geleceği için önemli bir araç olarak kullanılabilir. İlişki pazarlama ve ilişki pazarlama taktikleri etkili kullanıldığında, kulaktan kulağa pazarlama (word of mouth), etkinliklere katılım isteği, medya tüketimi ve ticari ürün satışının artması gibi ekosistemin ekonomik anlamda gelişmesi ve ilgili çevrelerde güven sağlanması konularında şanslarının artacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Achen, R. M. (2014). Relationship marketing in United States professional sport: Attitudes, opinions, and viewpoints of sport professionals. *Global Sport Business Journal*, 2(3), 14-27.
- Aijo, T. S. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. Environmental factors behind the changing marketing paradigm, *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18.
- Akkaya, Ö. & Zerenler, M. (2017). Sosyal medya ve spor pazarlaması ilişkisi taraftar tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma: Beşiktaş spor kulübü örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(4), 945-963.

- Anderson, J. & Narus, A. (1990). A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (January). 42- 58.
- Athanasopoulou, P., Kalogeropoulou, D. & Douvis J. (2013). Relationship quality in sports: a study in football teams and fitness centres, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(2), 100-117. DOI 10.1108/20426781311325041
- Bagozzi, R. P. (1975). Social exchange in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(4), 314-327.
- Bagozzi, R. P. (1977). Is all social exchange marketing?: A reply, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5(4), 315-326.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing, *Marketing Theory*, 6, 335-348. doi:10.1177/1470593106066795
- Bee, C. C. & Kahle, L. R. (2006). Relationship marketing in sports: A functional approach, *Sport Marketing Quarterly*, 15, 102-110.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77. DOI: 10.1300/J366v01n01_05
- Brun, I., Rajaobelina, L & Ricard, L. (2014). Online relationship quality: scale development and initial testing, *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 5-27.
- Cook, K. S. & Rice, E. (2003). Social exchange theory, John Delamater (Ed), *Handbook of Social Psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/227109881_Social_Exchange_Theory
- Cousens, L. L., Babiak, K. & Bradish, C. L. (2006). Beyond sponsorship: Re-framing corporate-sport relationships, *Sport Management Review*, 9, 1-23.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Cropanzano, R., Antony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies, *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Çimen, Z., Eraslan, A. & Sarol, H. (2019). Motivators and problems of being a global migrant (outsourcer) soccer labor in Turkey: A Preliminary study, *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 1-13.
- Deloitte (2020). Riding the challenge: Annual review of football finance 2021, [Online]. Erişim Adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2021.pdf>
- Doaei, H., Rezaei, A. & Khajei, R. (2011). The impact of relationship marketing tactics on customer loyalty: the mediation role of relationship quality, *International Journal of Business Administration*, 2(3), 83-93.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Egan, J. (2008). A century of marketing, *The Marketing Review*, 8 (1), 3-23. doi:10.1362/146934708X290223
- Farrelly, F. J. & Quester, P. G. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange, *Industrial Marketing Management*, 34, 211-219.
- Goalturkiye (2020, 27 Ocak). Taraftarımıza diyorum ki, fast food yiyecekseniz Burger King yiyin. Erişim adresi: <https://twitter.com/goalturkiye/status/1221751649284317186>
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: A market-oriented approach, *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000000541>

- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 32(29), 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications, *Management Decision* 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing (Keynote paper), *Management Decision*, 35(4), 322–339.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.
- Halıcı A. & Çimen Z. (2021). Futbol seyircilerinin etkinlik kalitesine yönelik beklentilerinin değerlendirilmesi, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 389-421.
- Harker, M. J. & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing, *Journal of Marketing Management*, 22, 215-242.
- Hassebrauck, M. & Fehr, B. (2002). Dimensions of relationship quality, *Personal Relationships*, 9, 253–270.
- Hedlund, D. P. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European Sport Management Quarterly*, 14:1, 50-71. DOI: 10.1080/16184742.2013.865775
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition, *Marketing Management*, 3(1), 19-28.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention, *Industrial Marketing Management*, 35, 703–714.
- Kent, R. A. (1986). Faith in four Ps: An alternative, *Journal of Marketing Management*, 2(2), 145-154.
- Kim, Y. K. & Trail, G. (2011). A Conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach, *Journal of Sport Management*, 25(1), 57-69.
- Kim, Y. K., Trail, G. T., Woo, B. & Zhang, J. (2011). Sports consumer-team relationship quality: development and psychometric evaluation of a scale, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(3), 57-74.
- Ko, Y. J., Zhang, J., Catani, K. & Pastore, D. (2011). Assessment of event quality in major spectator sports, *Managing Service Quality*, 21: 304–332.
- Kubicka, A. (2016) : Personalized information management by online stores in 4C model: Case study, *Foundations of Management*, 8(1), 53-68. <http://dx.doi.org/10.1515/fman-2016-0005>
- Kuhn, T. S. (1962). Bilimsel devrimlerin yapısı, Çev. Nilüfer Kuyaş (2021). İstanbul; Kırmızı Yayınları.
- Lai, Y. H. (2015). Enhance online purchase intentions: The role of perceived value, trust, and commitment, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(2), 89-99. DOI: 10.15640/jthm.v3n2a6
- Lapio, R. & Speter, K. M. (2000). NASCAR: A lesson in integrated and relationship marketing, *Sport Marketing Quarterly*, 9(2), 85-95.
- Lee, M. A., Kunkel, T., Funk, D. C., Karg, A. & McDonald, H. (2020). Built to last: relationship quality management for season ticket holders, *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 364-384. DOI: 10.1080/16184742.2019.1613438
- Levitt, T. (1983). After the sale is over, *Harvard Business Review*, 61, September-October, 87-93.
- Lin, J. S. C. & Wu, C. Y. (2011). The role of expected future use in relationship-based service retention, *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 535 – 551. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521111159816>

- Liverpool (2022). Weddings at Anfield Stadium. Erişim Adresi: <https://events.liverpoolfc.com/venue-hire/weddings>.
- McDonald, G. W. (1981). Structural exchange and marital interaction, *Journal of Marriage and Family*, 43(4) November, 825-839.
- Mitussis, D., O'Malley, L. & Patterson, M. (2006). Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 572 – 589. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610657840>
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, 57 (January), 81-101.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Möller, K. & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and direction, *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54.
- Mukherjee, A. & Nath, P. (2007). Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory, *European Journal of Marketing*, 41(9), 1173 – 1202. <https://doi.org/10.1108/03090560710773390>
- Nakıboğlu, M. A. B. (2018). Bağlılık ve güven teorisi, Mehmet İsmail Yağcı ve Serap Çabuk (Ed). Pazarlama Teorileri 2. Baskı içinde (s. 327-342), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G. & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest, *International Journal of Information Management*, 43, 188-195.
- Okmeydan, C. K. (2019). Marka olarak spor kulüplerinin sosyal medya kullanımı: Türk spor kulüpleri üzerine bir araştırma, *The Journal of International Scientific Researches*, ISR 2018, 3 (4) , 98-110. DOI: 10.23834/isrjournal.475592
- Okumuş, A. & Öztürk, S. (2018). Sosyal mübadele teorisi, Mehmet İsmail Yağcı ve Serap Çabuk (Ed). Pazarlama Teorileri 2. Baskı içinde (s. 13-34), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- O'Malley, L. & Mitussis, D. (2002) Relationships and technology: strategic implications, *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 225-238. DOI: 10.1080/09652540210152521
- Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing, *British Journal of Management*, 12, 159-182.
- Reklamdoktoru (2018, 8 Ekim). Pazarlama karması: geçmişten bugüne tüm P'ler. Erişim Adresi: <https://www.reklamdoktoru.com/pazarlama-karmasi-gecmisten-bugune-tum-pler/>
- Kocamaz Adaş, S., Çimen, Z. & Dursun, M. (2020). Amatör spor kulüplerinin çevrimiçi pazarlama aracı olarak sosyal medya kullanımı, *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2): 136-150. doi: 10.33468/sbsebd.141
- Shani, D. & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing, *The Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.
- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing, *Journal of Services Marketing*, 6(7), 590-592.
- Skor (2020, 14 Ocak). Bayern Münih, Audi ile dev bir anlaşma imzaladı, 14/01/2020. Skor. Erişim Adresi: <https://skor.sozcu.com.tr/2020/01/14/bayern-munih-audi-ile-dev-bir-anlasma-imzaladi-1438385/>
- Solomon, R. C. (1992). Entertaining ideas: Popular philosophical essays, 1970-1990. Buffalo, New York: Prometheus Books.
- Stavros, C., Pope, N. K. & Winzar, H. (2008). Relationship marketing in Australian professional sport: An extension of the Shani framework, *Sport Marketing Quarterly*, 17, 135-145.
- Takala, T. & Uusitalo, O. (1996). An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis, *European Journal of Marketing*, 30(2), 45-60.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality. Broadening the nomological network of business-to-business relationships, *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

- Veloutsou, C., Saren, M. & Tzokas, N. (2002). Relationship marketing what if ...?, *European Journal of Marketing*, 36(4), 433-449.
- Vesel, P. & Zabkar, V. (2010). Comprehension of relationship quality in the retail environment, *Managing Service Quality*, 20(3), 213-235. DOI 10.1108/09604521011041952
- Wang, R. T., Ho, C. M. & Zhang, J. J. (2012). Examining the effects of relationship quality and calculative commitment on sport consumer behaviors for intercollegiate athletics, *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 5, 301-328
- Waterschoot, W. & Bulte. C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited, *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.
- Williams, J. & Chinn, S. J. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers, *International Journal of Sport Communication*, 3,422-437.
- Yeniçağ (2021, 28 Temmuz). Ali Koç TFF Genel Kurulu'nda kürsüye çıktı fena bombaladı. Yeniçağ. Erişim Adresi: <https://www.yenicaggazetesi.com.tr/fenerbahce-spor-kulubu-baskani-ali-koc-tff-genel-kurulunda-kursuye-cikti-fena-bombaladi-465512h.htm>

KAYNAK GÖSTERME

- Çimen, Z. (2022). Gelişimi, teorileri, taktikleri ve spordan örneklerle ilişki pazarlama, *International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences - IJSETS*, 8(4), 103-118. DOI: 10.18826/useeabd.1063108