

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TARAFTARDAN MÜŞTERİYE YAPISAL DEĞİŞİM;
FENERBAHÇE SPOR KLUBÜ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa YALVARICI

Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN

ŞUBAT 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TARAFTARDAN MÜŞTERİYE YAPISAL DEĞİŞİM;
FENERBAHÇE SPOR KLUBÜ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa YALVARICI

Enstitü Anabilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Bu tez 19/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN

Yrd. Doç. Dr. Fikret SOYER

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

- Kabul
- Red
- Düzeltme

- Kabul
- Red
- Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mutafa YALVARICI

25.12.2009

ÖNSÖZ

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, günümüz pazarlama anlayışının bir sonucudur. Piyasalar için, rekabet edebilme gücü, her zaman farklı olmayı gerektirmiştir. Günümüzde, teknolojik yeniliklerle elde edilen farklılaşmalar uzun süreli olmadığından, müşterilerinize benzersiz bir satış önerisiyle gidebilmek uzun vadede mümkün olmayacaktır.

Spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması Avrupa'daki örneklerine oranla daha az olmakla birlikte ülkemizde de son dönemlerde uygulanmaya başlanmış önemli bir yönetim ve bir finans modelidir. Spor kulüpleri, birer sportif örgütler olmalarının yanı sıra bugün ellerinde çok büyük bütçeleri bulunan bir şirket durumundadırlar ve bu şirketler çok yüksek miktarlar kullanarak yapmış oldukları transferler ve yatırım harcamaları ile milyon dolarlarla ifade edilen bütçelere sahip ekonomik birer örgüt olarak da faaliyet göstermektedirler. Böyle büyük paraların kullanıldığı ve acımasız bir rekabetin olduğu ortamda kulüpler her yönden farklılaşmanın gerekliliğini hissetmektedirler.

Bu yüzden, farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak yönetim anlayışlarının modernize edilmesi ve günün anlayışına uygun yönetim biçimlerinin uygulanması gerekmektedir. Bunların başında müşteri ilişkileri alanında ki yeni yapılanmalar kendini gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, sadakatleri ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında şirketleri koruyacak değerlerdir.

Spor alanında ki rekabet şartlarının değişmesi sonucunda zorlu rekabet ile karşı karşıya kalan spor pazarın ihtiyacını karşılayabilmek için çözüm arayışına girmiş ve tüm organizasyonun kaynaklarının birlikte planlamasını en ekonomik ve verimli şekilde kullanılması için müşteri niteliğinde ki taraftarların sadakatleri merkezli bir pazarlama ve sunum modeli sayılabilecek olan CRM'yi uygulama alanına sokmuş oldu.

Bu araştırmanın amacı; profesyonel spor kulüplerinin marka değerini tüketici durumundaki taraftarlarının müşteri sadakatleri noktasında değerlendirerek yönetim alanındaki yeni bir uygulama olan Müşteri Merkezi Yönetimin (CRM) klüplere katkı

düzeylerini belirlemek ve bu noktada en uygun şarlara hazır olduğunu tesbit ettiğimiz FB spor Klübünün durumunu tesbit etmektedir..

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN'a ve çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Metin YAMAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca değerli görüş ve katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN, Yrd. Doç. Dr. Fikret SOYER'e ve istatistiksel analiz konusunda yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU hocalarıma çok teşekkür ederim. Ayrıca yazım aşamasında her türlü aksiliklere karşı moral ve desteğini esirgemeyen değerli kardeşim Araş. Gör. Murat KUL'a çok teşekkür ediyorum. Bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Son olarak da Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Mustafa YALVARICI

25.12.2009

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ÖZET.....	iv
SUMMARY	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MÜŞTERİ VE TARAFTAR KAVRAMI.....	4
1.1. Müşteri Kavramı	4
1.2. İç müşteri Kavramı.....	4
1.3. Dış müşteri Kavramı	5
1.4. Taraftar Kavramı	5
1.5. Taraftar Tipolojileri.....	6
BÖLÜM 2: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM.....	8
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	8
2.2. Crm'nin Tarihçesi	11
2.3. Crm'nin Önemi ve Gerekliliği	12
2.4. Crm'nin Mimarisi	18
2.5. Crm Modeli ve Uygulama Aşamaları	19
2.5.1. Hazırlık Aşaması	19
2.5.2. Planlama Aşaması.....	20
2.5.3. Tasarım Aşaması	21
2.5.4. Uygulama ve Kontrol Aşaması.....	21
BÖLÜM 3: SPORDA MÜŞTERİ KAVRAMI	23
3.1. Spor Endüstrisi	24
3.2. Spor Pazarı	28
3.3. Spor Tüketicisi (Müşterisi)	30
3.4. Spor Ürünü	30
3.5. Spor Pazarlaması	31

3.6. Spor Pazarlamasını Farklı Yapan Özellikler.....	32
3.7. Spor Pazarlamasında Bölümlendirme	35
3.8. Spor Pazarlamasında Bölümlendirme Yaklaşımları	37
3.9. Spor Tüketicisini Farklılaştırma.....	37
3.9.1. Motivasyon	37
3.9.2. İlgililik	38
3.9.3. Katılım, Medya ve Takım Ürünleri	41
3.9.4. Psikolojik Bağlılık	43
BÖLÜM 4: YÖNTEM	45
4.1. Araştırma Modeli	45
4.2. Verilerin Toplanması	45
4.3. Sınırlılıklar	45
SONUÇ.....	46
KAYNAKLAR	51

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Spor için birincil ve ikincil pazarlar	29
Tablo 2: Spor Pazarlamasının Özellikleri	33
Tablo 3: Spor Ürününün Haritası	34
Tablo 4: Spor Pazarlamasında Bölümlendirme İşlemi İçin Demografik Bilgiler.....	36
Tablo 5: Motivasyon Süreci	38
Tablo 6: İknanın Olgunlaşma Olasılığı Modeli	40
Tablo 7: Sürekli Taraftar Yatırımını Arttırmak.....	40
Tablo 8: Bireylerin spor etkinliğine katılma kararını etkileyen birçok farklı faktör.....	43

Tezin Başlığı: Taraftardan Müşteriye Yapısal Değişim; Fenerbahçe Uygulaması

Tezin Yazarı: Mustafa YALVARICI

Danışman: Yrd.Doç. Dr. Çetin YAMAN

Kabul Tarihi: 25.12 2009

Sayfa Sayısı: V (ön kısım) + 53 (tez)

Anabilimdalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, günümüz pazarlama anlayışının bir sonucudur. Piyasalar için, rekabet edebilme gücü, her zaman farklı olmayı gerektirmiştir. Günümüzde, teknolojik yeniliklerle elde edilen farklılaşmalar uzun süreli olmadığından, müşterilerinize benzersiz bir satış önerisiyle gidebilmek uzun vadede mümkün olmayacaktır.

Spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması Avrupa'daki örneklerine oranla daha az olmakla birlikte ülkemizde de son dönemlerde uygulanmaya başlanmış önemli bir yönetim ve bir finans modelidir. Spor kulüpleri, birer sportif örgütler olmalarının yanı sıra bugün ellerinde çok büyük bütçeleri bulunan bir şirket durumundadırlar ve bu şirketler çok yüksek miktarlar kullanarak yapmış oldukları transferler ve yatırım harcamaları ile milyon dolarlarla ifade edilen bütçelere sahip ekonomik birer örgüt olarak da faaliyet göstermektedirler. Böyle büyük paraların kullanıldığı ve acımasız bir rekabetin olduğu ortamda kulüpler her yönden farklılaşmanın gerekliliğini hissetmektedirler.

Bu yüzden, farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak yönetim anlayışlarının modernize edilmesi ve günün anlayışına uygun yönetim biçimlerinin uygulanması gerekmektedir. Bunların başında müşteri ilişkileri alanında ki yeni yapılanmalar kendini gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, sadakatleri ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında şirketleri koruyacak değerlerdir.

Spor alanında ki rekabet şartlarının değişmesi sonucunda zorlu rekabet ile karşı karşıya kalan spor pazarının ihtiyacını karşılayabilmek için çözüm arayışına girmiş ve tüm organizasyonun kaynaklarının birlikte planlamasını en ekonomik ve verimli şekilde kullanılması için müşteri niteliğinde ki taraftarların sadakatleri merkezli bir pazarlama ve sunum modeli sayılabilecek olan CRM'yi uygulama alanına sokmuş oldu.

Bu araştırmanın amacı; profesyonel spor kulüplerinin marka değerini tüketici durumundaki taraftarlarının müşteri sadakatleri noktasında değerlendirerek yönetim alanındaki yeni bir uygulama olan Müşteri Merkezi Yönetimin (CRM) kulüplere katkı düzeylerini belirlemek ve bu noktada en uygun şarlara hazır olduğunu tespit ettiğimiz FB spor Kulübünün durumunu tespit etmektir.

Anahtar kelimeler: FB, CRM, Müşteri ilişkileri, Yönetim

Title of the Thesis: Structural Change from Supporter to Customer; Fenerbahce Application	
Author: Mustafa YALVARICI	Supervisor: Assistant Prof. Dr. Çetin YAMAN
Date: 25.12.2009	Number of Pages: V (pre tex) + 53 (main body)
Department: Physical Education And Sport Teaching	
<p>Customer Relationship Management notion is a result of marketing concept. Power for competition in marketing, having unique differences from competitors became a necessity. Recently, because of the rapidly changing technology it is impossible to offer long-term issues to the customers.</p> <p>Incorporation and going public of sports clubs in Turkey is a rare policy compared to examples in Europe, but these methods are significant management and finance models. Sports clubs are both sporting entities and companies that are holding great amounts of budgets. Clubs use those budgets to transfer sportsman and make investments related to clubs' futures. Differentiation is the most needed manner to survive in such a merciless market where big amounts of money used to move on.</p> <p>Modernization of ex-management habits and use of contemporary management styles is the most crucial way to differentiate from other clubs in the market. New structuring in Customer Relationship Management (CRM) shall be followed at first sight. Ongoing relations with customers, their loyalty to the club or brand and increasing will of purchasing are the essential values that will protect the companies.</p> <p>Lately differentiating competition conditions of the sports market made clubs and companies to face a harder surviving race. Taking loyalty of the sports clubs' spectators in centre CRM made it possible to use of organizations' resources in the best terms of economy and efficiency.</p> <p>Aim of this study is assess the brand value of professional sports clubs at the point of loyalty, determine the contribution of CRM, a brand new management style in sports, to the clubs and identify current status of FB which is the most ready club to current market conditions.</p>	
Keywords: FB, Customer Centered Management, costomer relations, management	

GİRİŞ

Küresel rekabet koşulları altında hayatta kalmak ve kar marjını arttırarak büyüme isteyen firmalar, dünya ekonomisinde son çeyrek asırda yaşanan dönüşümün ve bunun getirdiği rekabet ortamında ki farklı bir rekabet anlayışının getirdiği şartlara uyum sağlama yollarını aramaktadır. Garry Hamel, yayınlanan Leading The Revolution adlı kitabında şöyle demektedir: “Bu yaşanan bir değişim değildir... ilerleme de değildir. Bu yaşanan bir devrimdir.” Gelişmeleri derinlemesine inceleyecek olursak yaşanan değişim öylesine etkili ve radikaldir ki, bunu sadece ekonomik bir devrim olarak görmemek gerekir. Tabii olarak burada önemli olan bu değişim sürecinin sonunda hayatta kalabilmek için yeni ortama uyum sağlama ve değişiklikleri özümleme çabaları tüm kurumlar için hayati bir olgu haline gelmiştir.

Dünya genelinde adı konulmamış bir ortak pazarın oluşması ve artan rekabet ortamı arz talep kavramlarını değiştirerek, dün satıcı konumundakileri bugün muhtemel alıcı olarak algılamaktadır. Ayrıca firmalar açısından arz talep ilişkisinin böylesine kaygan bir zemine oturması müşterilerin devamlılığı ve sadakatinin de sorgulanmasını gündeme getirmektedir.

Spor ekonomik açıdan bakıldığında çok büyük bir hizmet sektörü olmakla birlikte beraberinde ki diğer sektörlerle ciddi bir ekonomik büyüklüğü ifade etmektedir. Dünya genelinde başta futbol, Formula 1, golf, tenis vb. branşlar olmak üzere spor edüstrisinde de sunulan hizmetin kalitesi artan ekonomik girdiler nedeni ile giderek artmaktadır. Tabii olarak bu sektörün en önemli unsurları kulüpler ve sporculardır. Kulüp ve sporcularda değişen spor algısı ve ekonomik değişikliklere uyum sağlayarak arz talep dengesini korumak ve müşterileri konumunda ki taraftar ve seyircilerin devamlılığını sağlamak zorundadırlar. Yani artık spor sadece sahada sporcuların fair play çerçevesinde yaptıkları sportif bir organizasyon olmaktan çıkmış çok daha geniş boyutları olan bir ekonomik sektör durumuna gelmiştir. Durum böyle olunca sporculara ve kulüplere sadece bir spor organizasyonunun unsuru olarak bakmak yeterli olamaz. Bunlar artık ciddi bir spor şirketi hüviyeti kazanmış olurlar.

Bu çerçevede, spor kulüplerinin ve sporcuların ekonomik açıdan rakiplerini geride bırakmasını sağlayabilecek yöntemlere yani genel manada stratejilere ihtiyacı vardır. Bunun değişik yolları vardır taraftar dernekleri vasıtası ile mensubiyet duygusunun diri

tutulmaya çalışılması, şehir veya kasaba takımlarının yine mensubiyet duyguları gereği hemşericilik duygularını canlı tutulması, sportif başarılar, sporcuların popüliteleri vb. yöntemler kulüpleri diğer kulüpler karşısında avantajlı duruma sokarken olaya geniş çerçeveden bakarak fark yaratma çabası bir diğer yöntem olabilir.

Ancak önceleri farklı olmanın yolu pahalı transferlerden, popüler isimlerden ve sansasyonel transferden geçerken değişen ekonomik algılar artık farklılığı müşteri yani taraftar merkezli yönetim anlayışıyla özetlemektedir. Yani bugünün müşteri merkezli dünyasında farklı olmanın yolu müşterileri şirketin merkezine alarak onun ne istediğini anlamaktan ve ardından tam olarak müşterinin istediğini geliştirip sunmaktan geçmektedir. Önce müşteriden yani taraftardan başla, taraftarı dinlemek ve anlamak, ardından geriye doğru çalışıp bu istekleri en farklı en çabuk ve amaca en uygun sorusunu yanılmaktadır. Artık tüm büyük kulüpler iş yapma / ürün sunma uygulamalarını bu çerçevede geliştirmektedirler.

Bunun için önemli değişimlere ihtiyaç vardır. Bir yandan kulüp yönetimi açısından düşünce tarzını kökten değiştirmeyi, diğer yandan ise kulüp kültürü ile yeni algılama modeline uygun sektörel yapıyı yeniden gözden geçirmeyi ve uyumlu hale getirmeyi gerektirmektedir. Kulüpler yeni taraftar kazanmayı düşünmeden önce eldeki taraftarlarını korunmalı, beklentilerini cevaplamalı ve memnun edilmelidir. İşte bu noktada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) devreye girer.

Araştırmanın Amacı

Profesyonel spor kulüplerinin marka değerini tüketici durumundaki taraftarlarının müşteri sadakatleri noktasında değerlendirerek yönetim alanındaki yeni bir uygulama olan Müşteri Merkezi Yönetimin (CRM) kulüplere katkı düzeylerini belirlemek ve bu noktada en uygun şartlara hazır olduğunu tespit ettiğimiz FB spor kulübünün durumunu tespit etmektir.

Araştırmanın Önemi

Spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması Avrupa'daki örneklerine oranla daha az olmakla birlikte ülkemizde de son dönemlerde uygulanmaya başlanmış önemli bir yönetim ve bir finans modelidir. Spor endüstrisi ellerinde çok büyük mali kaynaklar olan spor kulüpleri tarafında yönlendirilmektedir. Bu spor kulüpleri büyük bütçelere

sahip ekonomik birer örgüt olarak da faaliyet göstermektedirler. Böyle büyük paraların kullanıldığı ve acımasız bir rekabetin olduğu ortamda kulüpler her yönden farklılaşmanın gerekliliğini hissetmektedirler.

Bu yüzden, farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak yönetim anlayışlarının modernize edilmesi ve günün anlayışına uygun yönetim biçimlerinin uygulanması gerekmektedir. Bunların başında müşteri ilişkileri alanında ki yeni yapılanmalar kendini gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, sadakatleri ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında şirketleri koruyacak değerlerdir.

Bu da elbette bir yandan düşünce tarzını kökten değiştirmeyi, diğer yandan ise kurum kültürü ile işletme içi yapıyı yeniden gözden geçirmeyi gerektirmektedir. Spor kulüpleri yeni taraftarlar kazanmayı istemeden önce eldeki taraftarları korumalı ve memnun edilmelidir. Tabi özellikle günümüz küresel dünyasında taraftarları elde tutmak zordur, çünkü taraftar artık eskiden olduğu gibi feodal memnuniyet kaynaklarını yeterli görmemekte ve yapacağı değişiklikleri sadakatsizlik olarak algılamamaktadır bu noktada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ortaya çıkar.

Hangi kurum mensupları daha çok memnun ederse mensubiyetten kaynaklanan haz artacaktır ve devamında yeni mensuplar/müşteriler/taraftarlar kazanılacaktır.. Bu nedenle kurum kültürü içerisinde müşteri/taraftar memnuniyetini öncelikleyen kurumlar bu rekabet ortamında hayatta kalabilecektir.

Araştırmanın Yöntemi

Fenerbahçe Spor Kulübünün taraftar kart uygulamasında sorumlu ilgi kişilerle yarı yapılandırılmış mülakat formu ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 1: MÜŞTERİ VE TARAFTAR KAVRAMI

1.1. Müşteri Kavramı

Üretilen mal ve hizmetlerin değer olarak kabul görebilmesi, ona ihtiyaç duyarak, üreten kişi ve kuruluştan bedel karşılığı alınması, sahip olunması, alıp satması eyleminde bulunan tarafa ihtiyaç vardır. Bu da müşteri olarak algılanmaktadır. Türkçe sözlüklerde müşteri; alıcı, hizmet gören ve karşılığında hizmet ödeyen kişi olarak tanımlanmaktadır (TDK sözlük, 2005:1442). Başka bir tanımda ise müşteri; bir örgütün varlığının sebebidir. Müşterisi olmayan bir örgüt için satış, kar veya hayatını devam ettirmekten söz edilemez. Bu nedenle müşterilerin memnun olması kuruluşlar için oldukça önemlidir (Halis, 2004:15). İşletmenin var olabilmemesinin kaynağı müşteri olduğu düşünüldüğünde rekabetinde müşteriler üzerinden geliştirileceği bir gerçektir.

Müşteri odaklı çalışmalarını savunan bir anlayışta, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Toplam kalite yönetimine müşteri tatmini konusunda; “her faaliyetin temeli müşteridir” ve “üretim müşteri için yapılıyorsa nasıl olması gerektiği konusunda o karar vermelidir” anlayışı ve kalite geliştirme stratejilerinin belirlenmesinde de müşterinin memnun kalacağı fakat farkında olmadığı dizayn ve özelliklerde ve ayrıca gizli kalmış ihtiyaçlarını tatmin ederek ona beklediğinden fazlasını vermek gerektiği varsayımı yol göstermektedir (Halis,1998:75). Toplam kalite yönetimi kavramında müşteri, iç ve dış müşteri olarak iki şekilde ele alınır.

1.2. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri, herhangi bir iş veya işlem süreç veya zinciri itibarıyla alıcı veya sağlayıcı konumundaki müşteriyi kapsamaktadır. Belirli bir iş görenin öncelikli müşterisi bir sonraki çalışma tezgâhında veya iş mahallindeki iş görendir. Örgütte çalışan herkes farklı zamanlarda ve farklı yerlerde dış müşteri ya da nihai kullanıcıya varan birbiriyle bağlantılı bir zincir üzerinde müşteri ya da tedarikçi olabilirliği itibarıyla bir açıdan iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2004:20).

İç müşteri kavramı; işletme içerisindeki her birimin kendinden önceki safhanın müşterisi olması durumudur. Yani bir işletmenin müşterilerinin, sadece mal ve hizmeti satın alan değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu ve bu sırada görev alan kişilerden oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu şekilde işletme içerisinde çalışan herkes dolaylı olarak o işletmenin aynı zamanda bir müşterisi olarak adlandırılır. Kısaca işletme içinde çalışan herkes birer iç müşteri olmaktadır (Şimşek,2005:15).

1.3. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. Genel anlamıyla mal ve hizmetlerin nihai müşterileridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (Şimşek,2005:15).

1.4. Taraftar Kavramı

Spor kulüplerine mensubiyet hissiyle bağlı olmak, onun ortak hedeflerini benimsemek, ayrıca gelişmesine katkı sağlamak, spor kulüplerinin varlığının temel gücüdür. Spor literatüründe, kulüplerin yönetimlerinde doğrudan görev almasalar da, bu şekilde kulüp bağlılığı olanlara taraftar diyebilmekteyiz.

Taraf olma, kişisel olarak kendini adanmak ve müşterinin bir spor organizasyonuna karşı sahip olduğu duygusal katılımı taraftar kavramı olarak tanımlayabiliriz.

Bir spor kulübüne bağlı olan, onunla ilgilenen, onu destekleyen kimseler için kullanılır. Sosyologlar, taraftar; "Türk popüler futbol kültürünün, toplumun mikro ekonomik bir temsilini ve yeniden kuruluşunu ifade eden bir cemaat türü" şeklinde ifade etmektedirler (Kurtiç, 2006:13).

Taraftarlık, taraf olma, yani bir takıma karşı eğilim gösterme, onu destekleme, o takımın davranışlarına taraf olma, sempati duyma olarak da açıklanabilir. "Bir taraftar için tuttuğu takımın işlevi, bir referans grubu olarak görülmekte ve onun başarısı, kendisi için bir tür güven ve iftihar duygusunun kaynağı olmaktadır". Spor ile ilgili yapılan

incelemeler, taraftarlığın iki işlevinin olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi, kişide bir yere ait olma duygusu uyandırması, diğeri ise "fanatik" kelimesinin çağrıştırdığı, başka ortamlarda yapıldığında toplum tarafından kabul edilmeyecek davranışların "taraftarlık" adı altında çıkış yolu bulmasıdır" (Kurtiç, 2006:14).

1.5. Taraftar Tipolojileri

İnsan, doğası gereği, gerek algılama ve gerekse ilgi bakımından farklı tercihler ve farklı davranışlara sahiptir. Bireyin; beslendiği sosyokültür ve sosyopsikolojik ortamlar, farklı kişilik davranışları sergilemelerini sağlarlar.

İnsan doğasında var olan farklı duyu ve düşünüş biçimi, farklı tepki göstermek ve özgün yapısını ortaya koymak, burada da göze çarpmaktadır.

Literatüre bakıldığında sporda taraftar tipolojisi ile alakalı birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları incelendiğinde taraftarlar tutucu ve iyi gün dostu olarak ikiye bölmüşlerdir. Burada tutucu taraftarlar takım kaybetse de takımı tutmaya devam eder, iyi gün dostları ise sadece takım başarılı iken takımı desteklemektedirler. Bu anlamda da özdeşleşmelerine göre bu sınıflandırmaya gitmişlerdir. Başka bir araştırmadaysa taraftarlar ciddi ve normal olmak üzere spor taraftarını ikiye ayırmıştır. Diğer yandan bazı araştırmacılar taraftarları üç sınıfa bölmektedirler ve bu sınıflandırmada özdeşleşmeyi temel alarak düşük özdeşik (sosyal taraftar), orta özdeşik (odaklanmış taraftar) ve yüksek özdeşik (kayıtsız şartsız taraftar) olmak üzere üç sınıf ortaya koymuşlardır. Sosyal taraftarlar özdeşleşmede düşük iken sosyalleşmeden hoşlanan, duygusallıkta düşük, finansal bağlanmada az, katılımı düşük ve oyunun sonucu yerine genel eğlence kalitesinin verdiği fırsata önem veren bir tipoloji sergiler. Odaklanmış taraftarlar özdeşleşmede ortalama bir seviyededir ve sporun başarı arayan özelliğine sempati duyarlar. Son olarak da kayıtsız şartsız taraftarlar takıma yüksek duygusal bağlı olan ve bu bağlılığı uzun süre devam ettiren, finansal yatırım yapan ve zaman harcayan özellikler gösterirler. (Salman, 2008:83,84).

Bir diğeri sınıflama ise motivasyon ve taraftarın davranışı üzerine yapılmış ve taraftarlar beş tipe bölünmüştür. Bu beş tip: geçici taraftar, yerel taraftar, kendini adayın taraftar, fanatik taraftar ve işlevsiz taraftardır.

Bu taraftar tiplerinin özellikleri şu şekildedir (Salman, 2008:84):

- *Geçici taraftar*, ilgisi zaman ile kısıtlıdır ve sadece belirli etkinlikler için taraftardır.
- *Yerel taraftar* coğrafik engeller ile sınırlı, özdeşleşmeleri de coğrafi alana bağlı olan taraftardır.
- *Sadık taraftar*, geçici ve yerel taraftar gibi sınırları olmayan ancak onlar gibi başlamış ve zaman ve mekân sınırlarını kırıp daha bağlı hale gelmiş olan taraftardır.
- *Fanatik taraftar* sadık taraftar gibi zaman veya mekan kısıtları olmayan ve kendisini spor tüketim amacı ile bağdaştıran kişidir. Etkinliklere gider, yüzlerini ya da vücutlarını takımın renkleri ile boyar, kostümler giyer ve takımın ürünlerini alır.
- *İşlevsiz taraftar*, kendilerini öncelikli olarak taraftar olarak tanımlayan ve davranışları anti sosyal, bozuk ve çarpıktır.

Bir başka araştırmada ise Kearney (2003) spor tüketicilerini altı kategoriye bölmüştür. Bunlar:

- *Spor fanatikleri*: spora aşırı bir ilgi gösterirler, genellikle gençlerdir ve ya spor yaparlar ya da etkinliklere katılırlar. Bu grubun spor ve takım istatistikleri ile ilgili bilgileri yoğundur.
- *Takım sadıkları*: belli bir takıma ya da kulübe sadıklardır ve spor etkinliklerine katılırlar. Genel olarak spor yapmazlar ancak takımlarını medyadan takip eder ve bilgi toplarlar. Ayrıca takıma bağlı ürün ve hizmetleri tüketirler.
- *Yıldız çarpmış izleyiciler*, takım veya spordan daha çok sporcuları takip ederler.
- *Sosyal izleyiciler*: sosyallerdir ve sporu etkinliklerde sosyal bir araç olarak sosyalleşme ve arkadaşlık kurmada kullanırlar.
- *Fırsatçı izleyiciler* sporu medyadan takip ederler, arkadaşları tarafından teklif edildiğinde spor etkinliklerine katılırlar. Bu sebeple de bu grup için spor bir eğlence çeşididir.
- *Spor kaygısız bireyler*, takımlara, etkinliklere veya programlara ilgisi olmayan ve spor ile ilgili bilgiyi televizyonda kanalları geçerken alan kişilerdir (Salman, 2008:84,85).

BÖLÜM 2: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Mal ve hizmet üretiminde istikrarlı bir müşteri zincirini oluşturabilmek, arz ve talep olgusunu kalite, güven, iletişim ve sunma süreçlerini koordineli bir biçimde yürütmenin önemi büyüktür. Mal ve hizmetin, tedarik edilmesi, sunulması memnuniyet ve memnuniyetsizlik geri bildirim almanın bir yönetim süreci neticesinde olmaktadır. Ayrıca müşterinin tercih ve beklentileri bu süreç içindedir. Bugün dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak daha ucuz fiyatlı daha cazip alternatiflerin sunulmasıdır. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kar marjları da haliyle düşmekte, müşteriyi ele geçirmenin tek yolu fiyat kırmak olmaktadır. Üstelik bir de işin içine internet gibi bir mecra katıldığında herhangi bir satıştan elde edilecek kar artık yüzdelerle bile ifade edilemez seviyelere düşmektedir. İşin zor taraflarından birisi de karlılığı arttırmanın temel yolunun farklılık oluşturmaktan geçmesine karşın, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yapmak neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Zira işlevsellik açısından artık hemen hemen tüm ürünler birbirinin aynısıdır. Sonuçta firmalar ne satıyor olursa olsun (ürün veya hizmet) ürünler bir 'emtia' özelliğine ister istemez ulaşmaktadır. Günümüzde bu baskıyı hissetmeyen herhangi bir kurum yok denecek kadar azdır. Hissetmeyenler ise gerçek anlamda farklılığı oluşturabilmiş bir avuç firmadan öteye gitmemektedir. Baskı hisseden firmalar için iyi haber: bire-bir pazarlama ile müşteri sadakatini arttırmayı sağlayabilir ve kar marjlarını tekrar yükselişe geçirebilirler. Zira müşteriler hakkında daha fazla ve çok daha ayrıntılı bilginin bulunduğu ve müşterilerin alışveriş yaptıkları firmalar ile daha fazla interaktif bir ilişki içinde olmayı istedikleri durumlarda firmaların karşı karşıya kaldığı rekabetçi manzara bundan tamamıyla farklıdır. Bu sayede firmalar 'bire-bir' pazarlama uygulayabilir ve kar marjlarını yükseltebilirler (Kırım, 2004). Bire-bir pazarlama ya da Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management – CRM) ilişki bazlı pazarlama alanında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni “müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyacını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmek ve bu bilginin organizasyon içinde paylaşılması ve devamlı

güncelleştirilmesi” olarak tanımlayabiliriz. (Nurtaç Z. Menekşe, “360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı Sağlayın,” insankaynaklari.com, 2002).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle uzun süreli, işleyen, güvenilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı kapsar. Açıklık, müşteri önerilerine karşı sorumluluk, doğru işlem, uzun vadeli kazanç için kısa vadeli avantajlardan fedakârlık etme isteği ile tanımlanır. Tedarikçiler müşterileriyle sürekli ilişkiler oluşturmaya ve bunları güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Ürün ve hizmet sundukları müşterilerle, sağlam, bağımlı ve dahası sürekli ilişkiler kurmalı ve her bireysel işlemde kar etmeyi düşünmemelidirler (Zengin, 2004).

Müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonel gelişmedir ve elde edilen müşterilerle karşılıklı olarak ödüllendirilen ilişkilerin artırılması ile müşteriyi memnun etmek ve süre gelen karlı işi korumak için bilgi ve kalite yönetim sistemlerinin, hizmet destek, iş stratejisi ve organizasyonel misyonun toplam entegrasyonudur (Zengin, 2004).

İlişkisel pazarlama ve uygulama yönünü oluşturan CRM, bir işletmenin sahip olduğu insan, süreç ve teknoloji kaynaklarını entegre ederek müşterilerin, tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile ilişkilerini düzenler (Zengin, 2004:40).

Bire-bir pazarlama (CRM), satış ve pazarlamadan çok farklı ve çok daha kapsamlı bir kavramdır. Zira bunu uygulamaya karar veren bir firma, ürün ve hizmetlerinin farklı müşteri ihtiyaçlarına göre nasıl değiştirilmesi gerektiği konusunda uzman olabilmek zorundadır. Ayrıca sadece bunu yapabilecek yani ısmarlama seri üretimi başarabilecek teknolojiye sahip olmakla da sınırlı kalmamaktadır. Ne zaman ki şirket elindeki tüm kaynakları farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarını anlamaya yönlendirir, bu kaynakları farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarına göre ürün veya hizmet üretim süreç ve teknolojilerine ayırır, o zaman bu firma bire-bir şirket adını almaktadır. Aslında durum artık öyle gösteriyor ki, her firma bire-bir şirket olmak yani tek bir şirket ve tek bir müşteri ve her müşteri için başka bir firma olabilmek zorundadır (Kırım, 2004).

CRM; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem BackOffice (muhasebe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda hem de diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri

merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir. (Demir, Oktay ve Yalçın, Kırdar, Review of Social Economic&Business Studies, Vol. 7/8, 293-308).

Anlaşıldığı üzere, CRM, müşteri-odaklılık anlamına gelmemektedir. Müşteri-odaklılık, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) dönemine ait bir kavramdır. Müşteri-odaklılıkta 'sen ne üreteceğine karar ver, kitlesel olarak pazarla' mantığı mevcuttur. Mikrosegmentasyon, yani temel müşteri kitlenizi çok daha ince dilimli segmentlere ayırmak gibi, her müşteriye ayrı pazarlama stratejisi uygulamak gibi kavramlar TKY konsepti içinde yer almaz. CRM, tam tersine 'müşteri-merkezlilik' anlamına gelir, tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteriyi baz alır (Kırım, 2004).

Müşteri sayısı az olan şirketler bunu farklı şekillerde başarabilirler, ancak müşteri sayısı arttıkça ve şirkette ilişkiler bireyselleştikçe müşteriyi takip edebilmek için teknoloji kullanılması ortaya çıkar. Teknikleri otomatikleştirmek gerekir. Bununla beraber organizasyon içinde bilgi paylaşımı önemlidir. Bu, organizasyon içinde müşteri bilgisinin paylaşılması, müşteri hakkında tüm şirketin aynı bakış açısına sahip olması demektir. Üstünde durulması gereken bir diğer konu ise, bu kavram hep teknolojiden yola çıkılarak anlatılmaya çalışıldığı için şirketlerin bunu bir teknoloji olarak görmesidir. CRM bir iş yapış stratejisidir, uzun dönem değerini optimize etme doğrultusunda müşterileri seçmek ve yönetmek için uygulanan iş stratejisidir. Bir verimlilik artırıcı teknik değil; sadece müşteri ilişkilerini ilgilendiren bir yöntem değil; tüm işletme bünyesinde benimsenmesi ve uygulanması gereken bir yönetim stratejisidir, organizasyon modelidir. Teknoloji ise bunu gerçekleştirmeyi sağlayan ve destekleyen bir araçtır (www.muhasabenet.net).

İlişkisel pazarlama ve uygulama yönünü oluşturan CRM, bir işletmenin sahip olduğu insan, süreç ve teknoloji kaynaklarını bütünleşmiş ederek müşterilerin, tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile ilişkilerini düzenler (Zengin, 2004:40).

İşletmenin müşteri odaklı olması için, insan, süreç ve teknolojiyi doğru oranda birleştirmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. CRM kompozisyonu içinde bu üç unsurun hangi oranda yer alacağının doğru şekilde belirlenmesi çok önemli ve bir o kadar da zordur. Her bir unsurun ayrı derinliği vardır ve unsurların bütünleşme yeteneği CRM projelerindeki başarı için kilit bir öneme sahiptir. CRM projelerindeki başarısızlığın sırrı söz konusu unsurların dağılımında yatmaktadır (Zengin, 2004:40).

2.2. CRM nin Tarihçesi

Endüstri devriminden başlayıp son 20 yıla kadar olan dönemde satıcı - alıcı arasında satıcı odaklı bir pazar ilişkisi görülmektedir. Satıcı ne verirse müşteri de ürün portföyü dahilinde seçme hakkında sahiptir. Bu dönemlerin sonlarında ürün ve hizmetler çeşitlenmiş, kalite artık ayırıcı bir özellik olmaktan çıkmış, müşteriler bilinçlenmeye ve daha seçici olmaya başlamıştır. Son birkaç yıl ise satıcıların en zorlandığı dönemdir denilebilir. Bunun sebebi pazarın tamamen müşteri tarafından yönlendirilen bir pazar durumuna gelmiş olması ve sadık müşteri tanımının tarihe karışmış olmasıdır. Bu durumda satıcıların yapabileceği en iyi hamle, eldeki karlı müşterileri tutmak, bu müşterilere çapraz satışlar gerçekleştirmek, müşteri portföyüne yenilerini eklemeye çalışmaktır. Firmalar daha çok, daha karlı, daha yüksek fiyata, daha sık satış gerçekleştirmenin peşine düşmektedir. Bunu gerçekleştirmek için ise CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) kavramı firma temsilcileri tarafından çokça telaffuz edilmeye başlanmıştır. Meta Group analistlerinden Liz Shannam şöyle demektedir: “CRM pek de yeni olmayan bir kavram. Yeni olansa geçmişte mahalle bakkalımızla yapabildiğimizi olası kılan teknoloji... O bakkalın az sayıda müşterisi ve herkesin tercihlerini aklında tutabilecek güçte hafızası vardı. Teknoloji, işte bu modelin gerçekleşmesini sağladı.”

Günümüzün şirketleri mahalle bakkalı gibi birkaç kısıtlı bir alanda, az sayıda müşteriyle çalışmadıkları için, müşteri bilgilerini toplamak, müşterilerini ve süreçlerini analiz etmek, kaynaklarını etkin kullanmak ve müşterilerine ulaşmak için teknolojinin olanaklarından yararlanmak zorundadır. Modern CRM'e giden yolda teknolojinin araçlarının kullanılması ise 1980'lere dayanmaktadır. CRM kısaltması ABD medyasında 1989 yılında sadece birkaç defa geçmesine karşın 2000 yılında bu rakam 14 bine ulaşmıştır.

1980'ler 'Veritabanıyla Pazarlama' dönemidir. Bu dönemde müşteri veritabanları üzerinden müşteri hizmet grupları oluşturulmaya ve her biriyle ilgili detaylı bilgiler tutulmaya başlandı. Ancak bu yaklaşımın sadece büyük müşterilerle iletişimi açık tutup hizmetleri onların ihtiyaçlarına göre özelleştirmekte işe yaradığı görüldü. Küçük müşteriler söz konusu olduğunda ise hangi üründen hangi sıklıkta aldıklarını ve ne kadar harcadıklarını bilmek ve biraz da demografik bilgi yeterli geliyordu. Bu yüzden veritabanıyla pazarlama pahalı, yönetimi zor bir yöntem olarak görüldü.

1990'lar itibariyle 'İlişkisel Pazarlama' dönemi başladı. Bu dönemin sloganı müşteri sadakati, sadakat sağlama aracı ise promosyonlardı. Havayolları şirketlerinin "frequent flyer" programları, kredi kartlarının bonus puanları bu dönemde başladı. Diğer yandan promosyonlar rüşvet olarak algılandığı için, gerçek bir sadakat sağlamadığı ileri sürüldü. Bu dönemde ayrıca müşterilerin hareketleri ve harcama alışkanlıkları daha yakından izlenmeye başlandı. CRM artık satışları pasif şekilde artırmanın yanında müşteri hizmetlerini iyileştirmek amacıyla da kullanılıyordu. Ancak rakiplerin birbiri ile girdiği promosyon yarışları herkesin daha az para kazanması, promosyona ara verenlerinse pazar kaybetmesi anlamına geliyordu.

2000 yılına girildiğinde artık 'Modern CRM Uygulamaları' başladı. Yazılım şirketleri farklı sektörler için özelleştirilebilir, daha gelişmiş çözümler sundukça müşteri bilgilerini daha dinamik şekilde kullanabilecek gerçek Müşteri İlişkileri Yönetimi doğdu. Başlangıçta şirketlerin müşteri odaklı bir kültürü kendi içlerinde oturtamaması, çoğu CRM çözümünün ciddi bir yatırım gerektirmesi ve her şeyden önemlisi, CRM'in müşteriyi anlayıp tam onun ihtiyacına cevap verecek çözümü oluşturmak yerine salt daha yeni teknolojiye sahip olmak olarak görülmesi gibi nedenlerden dolayı bocalama oldu. Yanlış uygulamalar nedeniyle 2002'de CRM pazarı %5 küçüldü. Ancak takip eden yıllarda hem CRM uygulamaları olgunlaştı hem de daha doğru adımlar atılmaya başlandı (<http://www.veripark.com/newsletter/haziran06/bits/1.html>).

2.3. CRM'in Önemi ve Gerekliliği

Üretimdeki rekabet, müşterilerin ilgisi, tercihleri, beklentileri hızlı erişim süreci gibi organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Zira müşteri eğilimleri, üretilen mal ve hizmetlerin tüketilmesinde önemlidir. Yüksek kalite, düşük fiyat, zamanında erişim ve tatmin garantili bir ticari organizasyonun önemi büyüktür.

Müşterileri kitlesel olarak değerlendiren, yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünler üreterek bunları fazla sayıda müşteriye ulaştırmaya çalışan geleneksel pazarlama anlayışı değişmeye başlamıştır. Pazarlama uygulamaları son yıllarda pazara değil müşteriye odaklanmaktadır. CRM'in C'si yani müşteri (customer) kavramının son yıllarda yaşadığı değişim gerçekten inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Tarihsel süreç açısından bakıldığında 1950'li yılların "Ne bulursam onu alırım" yaklaşımıyla geçtiğini görülür. Arz ekonomisinin ön planda olduğu bu dönemlerde pazarda yer alan ürün ve

hizmetlerin çeşitliliğindeki sınırlamalar, tüketici tercihlerinin geri plana atılmasına zemin hazırlıyordu. Ardından 1970’li yıllar geldi ve ürün ve hizmet çeşitliliği artmaya başladı. Bu noktada müşterilerin genel eğilimi “Neyi alabilirsem onu alayım” biçiminde değişti. 1990’larla birlikte artık “Ne istersem onu alırım” dönemi başladı. Bu yeni döneme gelinmesinde çok önemli rol oynamış olan bazı gelişmeler vardır (Kozlu ve Mürtezaoğlu, “CRM Şart,” GSÜ İşletme Kulübü Perspective Dergisi Ocak 2007).

Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği inanılmaz biçimde artmıştır ve müşterilerin tercih olasılıkları çoğalmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan müşteriler, bilgiye, rakibe ve birbirine denk ürünlere çok kolay erişebilir hale gelmiştir. Teknolojik yapılar, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından dağıtım kanalına dek iş süreçlerini değiştirdi. Müşterilere çok farklı kanallardan erişim mümkün oldu. Tüm bu gelişmeler hemen hemen tüm unsurları olumlu etkilediyse de müşteri sadakatinin inanılmaz ölçüde düşmesine neden olmuştur. Örneğin, konut kredisi ile ilgilenen bir müşteri, eskiden, kendi çalıştığı bankayı değiştirme fikrine yanaşmaz iken, bugün, internet üzerinde bir arama motoruna “konut kredisi” yazarak on binden fazla sayfaya ve onlarca farklı teklife birkaç dakika içerisinde erişme şansına sahip olmaktadır. Bu kadar farklı seçeneğe bu kadar kolay ulaşabilen müşteriler kendi tercihlerini de aynı kolaylıkla değiştirmektedirler. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin müşteriye elde tutma maliyetinden daha yüksek olduğu, kaybedilen bir müşteriye yeniden kazanma maliyetinin yeni müşteriler edinme maliyetinden daha fazla olduğu göz önüne alındığında şirketler müşteri-merkezli olmak ve mevcut müşteriye ellerinde tutmak zorundadır. Müşteriyi elde tutmanın yolu ise basit: Müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları çerçevesinde ürün ve hizmetlerini özelleştirebilmek... Bunun ilginç bir örneği ABD’nin çok satan gazetelerinden biri tarafından ortaya koyuldu. Söz konusu gazete elde ettiği veriler ışığında müşterilerini nasıl daha fazla tatmin edebileceği sorusuna cevap aramak için bir anket yaptırdı. Bu çalışma sonucunda gazete aboneliklerini iptal eden müşterilerin en büyük sıkıntılarının dağıtımın sabahın geç saatlerinde yapılması olduğu ortaya çıktı. Diğer taraftan satış noktalarında gazetenin iyi sergilenmemesi alım oranını azaltıyordu. Gazete yönetimi, öncelikle ülke çapındaki baskı tesislerini yüksek hızlı ağlarla birbirine bağlayarak baskı potansiyelini daha verimli kullanmaya başladı. Böylece dağıtım süresi sabahın erken saatlerine çekilmiş oldu. Kurulan bir telefon hattı

üzerinden de abonelere gazetelerini hangi saatlerde almak istediklerini bildirebildikleri bir kanal sağlandı. Farklı bölgelerin hava durumu sayfaları o bölgeye özel hale getirildi. Tüm bu faaliyetler sonucunda gazetenin tirajı %2 arttı ve müşteriye elde tutma oranı %95'e yükseldi. ABD'de bu oranın endüstri ortalaması ise yüzde 60'dı (H. Kozlu ve C. Mürtezoğlu, "CRM Şart," *GSÜ İşletme Kulübü Perspective Dergisi* Ocak 2007).

Örnekten de görüldüğü gibi müşteriye elde tutabilmek için önce müşteriye tanımak, onun ne istediğini bilmek gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise CRM'den geçmektedir. Yapılan bir tanıma göre CRM, bir şirketin şirket kayıtlarındaki müşteriye kurumun neresinde olursa olsun, her an eve gelen değerli bir misafir gibi ağırlayabilme yeteneğidir. Bu sayede, müşteriye, kurumu her koşulda savunan bir taraftar haline getirebilme sanatıdır. Doğal olarak, müşteri sayısının, ürünlerin, mağazanın kısıtlı olduğu ortamda insan zekası ve kabiliyetleri buna hakim olmaya yetebilir. Ancak müşteri sayısı binleri, yüz binleri aşınca, şube veya mağaza sayısı arttıkça artık insan zekâsı veya bireysel beşeri ilişki kurma yetenekleri yetersiz kalır. İşte bu yüzden CRM kavramı, son yıllarda özellikle internetin ve iletişim teknolojilerinin büyük bir hızla gelişmesi ve firmalara klasik satış, pazarlama ve satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı yöntemler sunabilmesi ve küresel rekabetin son derece artması sonucu yaygınlaşmış ve gündeme yerleşmiştir. Bu nedenlerden biri olan ve kısaca yeni teknolojiler olarak adlandırılan internet, telekomünikasyon, mobil iletişim gibi modern kavramlar, günümüzde firmaların iş yapış şekillerine çok farklı bazı yaratıcı alternatifler getirmektedir. Bu modern yöntemleri kullanan firmalar müşterilerini tatmin edebilme konusunda rakiplerinin çok önüne geçebilmekte ve gerçekten bir farklılık meydana getirebilmektedir.

Uygulama açısından bakıldığında CRM' de müşteriler iki temel kritere göre sınıflandırılır (Zengin, 2004:44).

1. Bilgi düzeyine göre
2. İlişki seviyesine göre

✓ **Bilgi Düzeyine Göre Müşteri Sınıflandırılması**

Müşterinin tüketeceği malı veya alacağı hizmet ile ilgili yeterli ve tatminkâr bilgiye sahip olunması, onu istikrarlı bir müşteri haline getireceği bir gerçektir. Hakkında sahip olunan bilginin düzeyine göre müşteriler CRM'de üç düzeyde ele alınabilir.

Potansiyel Müşteri: Firmanın hakkında en az bilgi sahibi olduğu, ama gelecekte müşterisi olması muhtemel firma ya da kişilerden oluşur. İlişki ve bilgi düzeyi en düşük müşteri sınıfıdır. Potansiyel müşteri sayısının artması, pazar payının artmasına imkân sağlayacaktır. Potansiyel müşteri, ilişki düzeyine göre incelendiğinde, müşteri seçimi ve müşteri edinme aşamalarında yer alan müşterilerdir (Zengin, 2004:45).

Risk Altındaki Müşteri: Firmanın hakkında sınırlı bilgi sahibi olduğu, fakat rakiplerin de aynı bilgi düzeyinde hatta daha fazlasına sahip olduğu müşteri sınıfıdır. Bu grupta yer alan müşteriler firma ürünlerini daha önce kullanmış veya kullanmaya devam ediyorken, sınırlı bilgisini de paylaşmış olabilir. Fakat aynı süreçte rakip firmaların da ürünlerini kullanmaya devam ediyor ve sınırlı bilgilerini onunla da paylaşıyorsa; yani ilişkisini her iki firmayla aynı anda devam ettiriyorsa bu tür müşterilere her an rakibe kaptırılması ihtimali mevcut olduğu için risk altındaki müşteriler denilir (Zengin, 2004:45).

Sadık Müşteriler: İşletmenin hakkında en detaylı ve fazla bilgi sahibi olduğu ve sürekli bir ilişki kurduğu müşterilerdir. Sadık müşterilerin sayısının artması cüzdan payının artmasına da neden olur. CRM ile amaçlanan bu müşterilerin sayısını artırmaktadır. Müşteri sadakatinin sağlanmasının bir sonraki adımı ortaklığın sağlanmasıdır (Zengin, 2004:45).

✓ İlişki Boyutuna Göre Müşteri Sınıflandırılması

Müşteri sadakatinin sağlanması müşteri ile geliştirilecek ilişkinin boyutuna bağlıdır. Müşteri ile geliştirilecek olan ilişkide bir süreç ifade ettiğinden müşterinin sınıflandırılması ilişkinin gelişim düzeyine bağlı olarak yapılandırılabilir (Zengin, 2004:46).

İlk Aşama: Müşteri Teması; CRM’de müşteri ile ilişki kurma faaliyetleri başka bir deyişle müşteri teması iki şekilde olur: Proaktif İlişki ve Reaktif İlişki.

Proaktif ilişki; işletmenin müşteri tatmini araştırmalarında görülmeyen önerileri edinmek amacıyla reaktif olarak temas kurmayacak müşteriler ile bağlantı, temas kurulmasıdır. Böylece müşterilerin de görüş ve beklentileri karar verme sürecinde kullanılabilir. Bu ilişkide temas kurulmaya çalışılan müşteri sadece son kullanıcı değildir ve tedarikçileri, dağıtımçıları, perakendecileri de kapsamaktadır. Çünkü işletmenin her tip müşterisi, değer zincirinin önemli halkasıdır (Zengin, 2004:46).

Proaktif ilişkiye göre, yönetimsel temas, müşteri ziyaretleri, müşteri panelleri, işletme içi takımlardaki müşteri temsilcileri gibi çeşitli şekillerle müşteriler ile temas kurulabilir.

Reaktif ilişki; müşterinin bir diyalog başlatarak işletmeden bilgi almasıdır. Reaktif yaklaşım, müşterinin bir şekilde işletme ile temas kurmasını gerektiren ve çoğu zaman müşterinin yapmak istemediği bir temastır. Reaktif yaklaşım içinde yer alan müşteriler duygusal davranırlar ve şikayet şeklinde geri beslemede bulunurlar. Ancak işletmenin organizasyonel değişimlerin sadece bu şikayetlere dayandırması yanlış bir karar olabilir. Çünkü reaktif yaklaşım içindeki müşterilerin diğer tüm müşterileri kesin olarak temsil ettiği söylenemez. Müşteri hizmetleri departmanının kurulması reaktif yaklaşıma dayalı müşteri temasının sağlanabilmesinin ilk adımıdır. Müşteri teması etabı, bilgi düzeyine göre müşteri sınıflamasında, daha çok potansiyel müşteriler ile geliştirilen ilişkilerde kullanılır (Zengin, 2004:46).

İkinci Aşama: Müşteri Seçimi; İşletmenin hangi müşterilerinin en karlı olduğunu belirlemesine yardımcı olan süreçleri içerir. Bu başlık altına giren prosesler “en karşı müşterimiz hangisidir?” sorusuna cevap oluşturmaktadır (Zengin, 2004:46).

- Segmentasyon
- Kampanya planları
- Marka ve müşteri planlamaları
- Yeni Ürün lansmanları

Üçüncü Aşama: Müşteri Edinme; İşletmenin belirli bir müşteriye en etkili yollardan nasıl satış gerçekleştirebileceğini belirlemesine yardımcı olacak olan ve seçilen müşterinin kazanılması için yapılan tüm çalışmaları özellikle satış gayretlerini kapsayan bir süreçtir.

İşletmeler için yeni müşteri; başka bir deyişle taze kan sürekli bir ihtiyaçtır. Belirli maliyetlerin yükselme eğiliminde olduğu hizmet sektörlerindeki müşterilerin karlılıklarında kısmen düşüşler görülmektedir. İşletmenin ayakta kalması için kaybedilen müşteriler yerine yenileri bulunmak gerekmektedir. Bu başlık altına giren prosesler “belirli bir müşteriye en etkili yoldan nasıl satışı nasıl gerçekleştirebiliriz?” sorusunu cevaplamaktadır(Zengin, 2004:48).

- Teklif Oluşturma
- Kapanış Adımları
- İhtiyaç Analizleri
- 'Lead' Yönetimi

Dördüncü Aşama: *Müşteri Koruma (Müşteriyi Elde Tutma)*; İşletmenin edindiği müşteriyi ne kadar süre ile elinde tutabileceğini belirlemesine yardımcı olacak süreçleri içerir. Müşteri edinme etabında belirtilen nedenlerle müşteri koruma etabı öncelikli hale gelmiştir. Çünkü müşteri korumanın doymuş pazarlarda önemli avantajlar sunduğu düşünölmektedir (Zengin, 2004:49).

Bu başlık altında “bu müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun cevabı yatmaktadır.

- Teslim
- Sipariş Yönetimi
- Taleplerin Organizasyonu
- Problem Yönetimi, Refleks Sistemi

Yapılan çalışmalar müşteri edinme maliyetinin, müşteri koruma maliyetinden 5 ile 10 kat arasında daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu bulgular müşteri edinme odaklı pazarlama faaliyetleri yerine mevcut müşterileri tatmin ederek korumaya ağırlık vermelerinin işletmeler için daha doğru olacağına işaret etmektedir (Zengin, 2004:49).

Müşteriyi korumak, müşteriyi sadık hale getirmekle mümkündür. Müşteri sadakati, genelde tekrar satın alma sıklığı ya da benzer malı satın alma hacmi şeklinde tanımlanabileceği gibi farklı bir şekilde de tanımlanabilir. Sadakat, gelecekte daha önceden bilinen veya tavsiye edilen ürün veya hizmeti yeniden satın alma veya yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelmesi ve katılmasıdır. Bu nedenle çevresel şartlar ve pazarlama çabalarına yönelme davranışını potansiyel olarak etkilese bile, markaya veya birden fazla markaya bağlı olmak satın almayı doğuracaktır (Zengin, 2004:50).

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri korumanın genel olarak müşteri memnuniyetinin bir sonucu olduğu düşünölmektedir. Ayrıca tatmin edilen bir müşteriyi sürekli kılmak sadece müşterinin işletmeden ayrılma olasılığını azaltmakla kalmaz, o

müşterileri aracılığıyla işletmenin yeni müşteriler edinmesi şansını da önemli ölçüde artırır (Zengin, 2004:51).

Bir işletme müşterilerinin %5'ini elde tutabildiğinde karlılığı %25'ten %125'e yükselir. Bu saptama müşteri sadakatinin etkisini de göstermektedir (Zengin, 2004:51).

Beşinci Aşama: Müşteri Derinleştirme; Sadık hale getirilen müşterinin, sadakat ve karlılığının uzun süre korunması, karlılığın süreklileştirilmesi ve müşteri harcamalarındaki payın yani cüzdan payının artırılması için gerekli olan faaliyetleri içerir. Cüzdan payı, müşteri sadakati sonuçlarının farklı bir boyutudur. Müşterinin harcamaları içinde işletmenin kendi ürün ve hizmetlerinin payını veya satın alma oranının artırılmasıdır (Barnes, 2001). Bu etap içinde yer alan önemli faaliyetlerden biri de çapraz satış kampanyalarıdır. Çapraz satış (cross sell), basit tanımıyla mevcut müşterilere, birbiriyle ilişkili olmayan ilave ürün veya hizmetlerin satılmasını ifade eden rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli bir pazarlama aracıdır (Zengin, 2004:52).

Çapraz satış, bir işletmenin büyümesini sağlayan temel ürününe ilave olarak sinerji oluşturmak amacıyla o ürünü tamamlayan veya tamamlamayan birkaç ürünün pazarlamasıdır. İşletmeler, bilgisayar destekli veri tabanlarında müşteri bilgilerini derinleştirip, müşterileri daha fazla segmentlere bölme fırsatı bulunca, çapraz satış, etkin bir pazarlama stratejisi ve önemli bir rekabet aracı haline gelebilir. Çapraz satış genelde çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren holdingler tarafından kullanılmaktadır (Zengin, 2004:52).

2.4. CRM Mimarisi

Bugün CRM çözümleri olarak nitelendirilen uygulamalar ile geçmişteki uygulamalar arasında birçok yapısal benzerlik ve farklılıklar vardır. Aslında farklılıklar, CRM'in geçirdiği evreleri de ortaya koyması açısından önemlidir. CRM'de yeni bir dönem başlamasına neden olan en temel gelişme, çözümlerin içerisinde yer alan analitik özelliklerin gerçek zamanlı ve çok daha kapsamlı hale gelmesi olmuştur. Bu özellikler çeşitlendikçe CRM çözümleri de farklılaşmaya başlamıştır. Bu anlamda 3 temel CRM yapısından söz edebiliriz: Operasyonel CRM, Analitik CRM ve İşbirliğine Yönelik CRM.

Operasyonel CRM, tipik iş fonksiyonlarının kapsandığı CRM çözümlerinden oluşur. Bu fonksiyonlara örnek olarak müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, faturalama, satış ve

pazarlama otomasyonu gibi süreçleri verebiliriz. Bu çözümler daha çok kurumsal sistem içerisindeki finans, insan kaynakları gibi farklı iş fonksiyonlarının entegre bir yapıya kavuşturulması için kullanılır.

Analitik CRM, adından da anlaşılacağı gibi kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. Böylelikle CRM'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri eklenir.

İşbirliğine yönelik CRM biçimi ise aslında diğerlerinin en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkan veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vs) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik CRM çözümleri müşteri ile etkileşime imkan veren tüm fonksiyonları içerir (Microsoft Dynamics CRM, "CRM Nedir", <http://microsoft.com/turkiye/dynamics/crm>).

2.5. CRM Modeli ve Uygulama Aşamaları

CRM bileşenleri çimento, demir ve suya, CRM mimarisi ise inşaatını yapılacak bir evin girişi, odaları, mutfak, banyosuna özetle fonksiyonallere benzetilebilir. Bu iki temel unsurun bir ev inşaatını yapmak için yeterli olmadığı görülmektedir, mimari ve mühendislik eksiktir. CRM çalışmalarında da en eksik kalan ve üzerinde fazla durulmayan konu CRM uygulama modelidir (Utku Akça, "CRM Modeli," <http://erpcrm.com>, 2002).

2.5.1. Hazırlık Aşaması

CRM çalışmalarının en önemli aşamasıdır. Başarı veya başarısızlık büyük oranda bu aşamada belli olmaktadır. Bu aşamada işletme kendine, "İşletme CRM projesine ihtiyaç duymakta mıdır?", "İşletme CRM'i hangi boyutta (stratejik, teknolojik vs) uygulayacaktır?", "CRM çalışmaları işletmenin en üst/en etkin yöneticisi tarafından desteklenecek midir?", "İşletme kültürü değişime uygun mudur?", "Danışman şirket kullanılmalı mıdır?" gibi sorular sormalıdır. CRM projeleri kapsamlı değişim projeleridir, yalnız prosesler değil alışagelen düşünce biçimi değişecektir.

Buraya kadar her şey olumlu ise çalışmaları sürdürecektir proje organizasyonu belirlenmelidir. Proje organizasyonunda işletmedeki en üst karar verici projenin sponsoru olmalıdır. Proje sponsoru, projenin başarı veya başarısızlığını üstlenmek, proje

yöneticisine çalışmalarında her türlü desteği sağlamak, proje planlarını izlemekle yükümlüdür. Proje yönetimi için CRM sorumlu bir birim kurulabilir veya diğer bölümlerden (örneğin pazarlama) bir yönetici bu görevi üstlenebilir. Proje yöneticisi CRM kavramlarına hakim (mümkünse CRM proje tecrübesi olan), işletme içerisinde diğer çalışanların güvenini kazanmış, iletişim yeteneği yüksek olmalıdır, mümkünse işletmeyi, içinde bulunulan pazarı tanımalıdır. Proje yöneticisi liderliğinde bir ekip kurulmalıdır, proje ekibinde operasyonel bölüm (pazarlama, satış, lojistik, finans, servis vs) yöneticileri yer almalıdır. Proje ekibi işletmede değişimi tetikleyecek ve sürdürecektir birimdir.

Daha sonraki adım işletme içerisinde CRM'in temel kavramlarının tartışılmaya açılmasıdır. Firma yöneticileri CRM'nin temel unsurları ile çeşitli toplantı, eğitim aktiviteleri aracılığı ile tanışmalıdır. Bu aktivitelere proje grubu toplantısı adı verilmemeli, daha rahat ortamlar sağlanmalıdır. Bu aşamanın son adımını ise projenin işletme içerisinde duyurulmasıdır. Duyuru en üst yönetici tarafından geri dönüş olmadığı vurgulanarak yapılmalıdır.

2.5.2. Planlama Aşaması

Planlama aşaması doğru iş stratejilerinin belirleneceği bölümdür. Müşteri odaklı iş stratejileri belirlenecektir. Yapılan firma dışı unsurlar (Pazar, müşteri, rakipler vb), firma içi unsurlar (iş yapış biçimi, ürünler vs) incelenir ve iş stratejilerine ulaşır. Değişimde neler yapılacağı, müşterilerin firmayı nasıl gördüğü, firma hakkında bu düşüncelerin nasıl oluştuğu, nasıl bir iş stratejisi ile hareket edilmesi gerektiği gibi sorular tartışılır.

Bu bölüm ile işletmenin iş stratejileri temel olarak belirlenecektir. Bu iş stratejileri CRM projesinin temel hedeflerini/vizyonunu oluşturacaktır. Bu hedefe erişmek için birçok alanda birçok bölüm tarafından çalışmalar yapılması gerekebilir. Bu aşamada CRM projesinin performans izleme sisteminin metriklerinin oluşturulması da gerekmektedir. CRM metrikleri, CRM projelerinin hedeflerine ne kadar ulaştığının izlenmesi yanı sıra sürekli iyileştirmeler için geri besleme ve bilgi akışını da sağlar. Performans ölçümleri ile değişim mümkün ve izlenebilir hale gelir.

İşletmelerin performansının birbirinden kopuk metrikler/ölçümler ile izlenmesi yerine, merkeze vizyon ve stratejileri koyup ölçümleri bunların etrafında yapılandırması

yaklaşımı 1990 yılında Harvard Üniversitesi'nden Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yöntemi ile kurallı hale gelmiştir. CRM projelerinde de Balanced Scorecard yöntemi ile performans izleme yaygın olarak kullanılmaktadır (Utku Akça, "CRM Metrikleri," <http://erpcrm.com>, 2002).

Balanced Scorecard teorisinin en belirgin özelliği, hedeflerin ve değerlendirmenin finans, müşteri/pazar, süreçler ve çalışan olarak dört perspektiften yapılabilmesidir. Bir diğer özelliği ise, şirket hedeflerinin üst yönetimden çalışanlara dek kırılarak dağılmasıdır. Böylelikle, hedeflerin sadece üst yönetimin sorumluluğunda kalmaması, her bir düzeydeki çalışanın hedeflere ulaşım için sorumluluk alması sağlanır.

2.5.3. Tasarım Aşaması

Uygun organizasyon, proses, teknoloji bileşkesi oluşturulur. Bu bileşke her firmanın kendine özgü olacaktır. Temel olarak amaç, bilginin nereden elde edileceği, riskler, pazarlama durumu (pazarı alt segmentlere ayırma, bu alt segmentlerin firmaya sağladığı yararlar, müşteri ile ilişkiler vb), müşteri profilleri, şirketin içine derinlemesine bakış (süreçlerin özellikleri, satışlar vb), satış/distribütör durumu (satış kanalları, satış adımları vb), stratejiler, organizasyonel değişiklikler, akış şemaları gibi durumlar incelenir, müşteri-merkezli hale getirilir. Tabii ki çalışanlar da kendilerini müşteri-merkezli hale getirmelidir.

2.5.4. Uygulama ve Kontrol Aşaması

Tasarlanan müşteri odaklı sistem ile mevcutun farkları saptanır, gerekli değişimler başlatılır. Kurulacak yeni sistemin organizasyon ile bütünleşmesi gerçekleştirilmelidir. Yeni sistem hiçbir zaman durağan olmamalıdır. İşletme müşterileri ile temas noktalarından, ilişkilerden aldığı verileri değerlendirerek sürekli öğrenmeli ve müşteri ihtiyaçlarına göre değişmelidir.

Bu aşamada tasarlanan sistem hayata geçirilecektir. Mevcut sistem ile tasarlanan sistemin farklarını yeni sisteme hangi süreç içerisinde geçebileceğinin analiz edilmesi gereklidir. CRM bileşenleri ve CRM mimarisi yaklaşımları bu aşamada sıkça kullanılabilir.

Değişim için çok kısa veya çok uzun zamanlamalar planlanmamalıdır. Değişimin tüm işletme tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Son olarak, CRM projelerinde en önemli konu performans ölçümlerinin yapılmasıdır. Performans ölçümleri yapılmayan

projelerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir (Utku Akça, “CRM Modeli,” <http://erpcrm.com>, 2002).

BÖLÜM 3: SPORDA MÜŞTERİ KAVRAMI

Spor kulüpleri ve spor kulüplerinin taraftarları, kulüplerinin ihtiyaç duydukları sportif ürünleri ve kulüplerine destek sağlamak üzere, bu ürünleri almak eğilimleri vardır.

Spor kulüpleri; varlıklarının devamı, başarılarının sürekliliğine bağlı olduğu kadar, yeterli finansa sahip olmalarına da bağlıdır. Sportif çalışmalarındaki başarıları yanında, kulübe gelir sağlayacak özgün ürünleri, taraftarına arz ederek onları kulübe bağlayıcı bir anlayışla, sürekli olarak kendisine bağlayıcı bir organizasyon içinde bulunmalıdır. Dolayısıyla taraftar ayı zamanda kulübün özgün ürünlerini ve hizmetleri alabilecek müşteri haline getirilmelidir.

Müşteri bir ürünü ya da hizmeti satın alan kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır (Erdem, s:16).

Günümüzde müşterinin kral olduğu bir müşteri ekonomisi geçerlidir. Bu fazla üretim kapasitesinin bir sonucudur. Yetersiz olan ürünler değil müşterilerdir. Şirketler müşteriyi herhangi bir varlık gibi yönetilmesi ve en yüksek seviyeye çıkarılması gereken mali bir varlık olarak görmelidir (Erdem, s:16).

Hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması nedeniyle müşteri, hizmet sunum sürecinin önemli bir girdisidir. Bu önem hizmet pazarlamasında genişletilmiş karma elemanı olarak kendini var etmektedir. Hizmet pazarlamasında müşteri farklı düzeylerde ele alınabilir. Bunlar; (Erdem, s:16)

- Hizmet üreticisi olarak müşteri,
- Hizmet kullanıcısı olarak müşteri,
- Diğer müşterilere yarattığı etki olarak müşteri.

Sporda müşteri sportif olayın veya oyunun gerçekleşmesindeki en önemli unsurlardan biridir. Bu açıdan bakıldığında sporda müşteri olarak ilk akla gelen taraftarların yanı sıra sponsorlar, yayıncı kuruluşlar vb. unsurlarda hem üretici hem de tüketici olarak müşteri konumunda bulunabilir. Seyircisiz bir maç ile seyircili bir maç seyircili bir maç arasındaki fark veya sponsorun katkı sağladığı renkli bir organizasyon ile sponsorsuz basit bir organizasyon basitliği arasındaki fark sporda müşterinin ürün ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir (Erdem, Taraftar Memnuniyeti, s:16).

3.1. Spor Endüstrisi

Ekonominin can damarı, endüstridir. İnsanların sosyal ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlenen endüstri alanı kendi içinde de sınıflandırılmıştır. Çok çeşitli ve kapsamlı bir yapı olan spor, kendi endüstrisini ve gereksinim duyduğu ürünleri üretebileceği yapılanma içine girmiştir.

Günümüz dünyasında spor toplumların ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Birçok insan günlük yaşamında fitness, sağlıklı yaşam ve rekreasyonel etkinlikler gibi günlük spor aktiviteleri ile sporun içerisinde bir şekilde yer almaktadır. Sporun böylesi önemli bir şekilde günlük yaşam içerisine dâhil olması bir pazar ve bunun doğal sonucu olarak da bir endüstri kavramını beraberinde getirmektedir.

Spor endüstrisi çok geniş ve kapsamlı bir alandır. Spor endüstrisi dünya pazarında 22. Sektör olarak yer almakta ve genel ciro olarak otomotiv sektörünün önünde birinci sırada yer almaktadır. Sporcular dışında sadece ABD’de spor endüstrisinde 5.5 milyon kişi istihdam edilmekte ve dünya genelinde televizyonlarda en çok izlenen programlar spor programlarıdır.

Günümüzde spor endüstrisi her geçen gün büyüyen ve değişen yapısıyla karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda spor endüstrisinin dünya üzerinde kabul görmüş bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde öncelikle endüstri kavramını tanımlamak gerekir. Endüstri; iki temel kritere dayalı olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; üründe benzerlik ve ekonomik aktivitede benzerlik kriterleridir. NAICS (Kuzey Amerika Endüstriyel Sınıflama Sistemi); benzer ürünler üretme kriterine göre endüstri kavramını, iyi tanımlanmış mal ve hizmetlerin ya da benzer biçimde üretilen mal ve hizmet gruplarının bir firma grubu tarafından üretilmesi olarak ifade etmektedir (N, Uslu ve A, Uslu, Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri).

Kuzey Amerika Endüstriyel Sınıflama Sistemine göre üretilen mal ve hizmetler benzerliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sisteme göre, ekonomide üretilen mal ve hizmetler 20 alt sektör içerisinde değerlendirilir. Bu sınıflama da temel sektör ve onun alt sektörleri şeklinde oluşturulmuştur. Sistem içerisinde spor tek başına bir endüstriyel sektör ya da endüstri olarak düşünülmüş ancak diğer birçok ana sektör olarak kabul edilen sektörlerle ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Bu sınıflama incelendiğinde spor

endüstrisinin spor ile ilişkili geniş bir ürün ve tüketici bölümünü kapsadığı görmekteyiz (N, Uslu ve A, Uslu,).

Spor endüstrisi içerisinde ürün; sportif faaliyetler, rekreasyon, fitness veya serbest zaman etkinlikleri ve bunlar ile ilgili ürün ve hizmetler şeklinde ifade edilmektedir. Spor tüketicisi ise, tüm toplumlarda sportif ürün ve hizmetleri tüketen birey ve işletmeler olarak belirtilmektedir. Spor ile ilgili bu ürünlerin yanı sıra alışveriş yerleri, restoranlar, oteller, fabrikalar ve barlar gibi işletmelerin faaliyet alanları da spor endüstrisi ile dolaylı bir ilişki içerisinde değerlendirilmektedir (N, Uslu ve A, Uslu,).

Spor endüstrisi gerek faaliyet alanı ve gerekse de kapsam olarak incelendiğinde diğer endüstri alanları ile iç içe bir görünüm sergilemektedir. Ancak özellikle son yıllarda spor endüstrisi olarak tanımlanan sektörün faaliyet alanı daha da genişlemiş ve yarattığı katma değer ülkelerin GSMH rakamlarında azımsanmayacak boyutlara ulaşmıştır (N, Uslu ve A, Uslu,).

Spor endüstrisinin dünya ölçeğinde bu kadar hızlı gelişmesinin ve diğer sektörlerle iç içe geçmesini destekleyen gelişmeler göz önüne alındığında özellikle gelişmiş ülkelerde bireylerin sportif faaliyetlere ve her türlü serbest zamanı değerlendirme etkinliklerine aktif ya da pasif dahil olma konusunda artan eğilimleri bu gelişme trendini destekleyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (N, Uslu ve A, Uslu,).

Bu gelişim trendi, söz konusu faaliyetlere devletin katılımını daha da arttırmış ve serbest zaman değerlendirme imkânlarının hizmete girmesiyle diğer endüstrilerle spor endüstrisi arasındaki tamamlayıcılık ilişkisi gereği başlı başına spor endüstrisi sektörü daha da önemle tartışılır hale gelmiştir (N, Uslu ve A, Uslu,).

Spor ve serbest zaman değerlendirme imkânlarının hızlı bir şekilde artması kuşkusuz bu konudaki talepte benzer bir artıştan kaynaklanmaktadır. Talepteki artışlar birçok faktöre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Teknolojinin her geçen gün artması ve bireylerin çalışma zamanlarının yıllar içerisinde gittikçe azaltılması gibi faktörler spor ya da serbest zaman için kullanılabilir sürenin artmasını sağlamıştır. Bunun doğal sonucu

olarak da bireylerin spora yönelik serbest zamanları artmış ve bu durum spor endüstrisinin gelişimini hızlandıran bir yapı oluşturmuştur (N, Uslu ve A, Uslu,).

Spor endüstrisinin yapısı diğer endüstri alanlarına göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda bir karşılaştırma yapıldığında özellikle talebi oluşturacak kitlenin yaş, cinsiyet, mesleki durum, gelir yapısı, kültür ve yaşanan çevre kriterleri, ırk, yaşanan bölgenin büyüklüğü, çalışma saatleri, serbest zaman gibi kriterler oldukça belirleyicidir. Spor endüstrisine konu olan mal ya da hizmetin talebinde belirleyicilik yüksektir. Özellikle spor endüstrisinde oluşan talebin fiyat esnekliği değerlendirildiğinde spor endüstrisine konu olan mal ya da hizmetlerin talep esnekliklerinin $e > 1$ şeklinde, yani mal ve hizmetlerin fiyatlarının artması durumunda tüketimlerinde kolay vazgeçilebilecek bir yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durum değerlendirmesi yapılırken bireyin sosyal çevresi ve ait olduğu gelir grubu önemle gözetilmeli ya da başka bir deyişle talebin gelir esnekliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle spor endüstrisi özellikle tüketiciye birebir bağlı ve tüketicinin içinde bulunduğu tüm sosyal ve ekonomik değişkenlerinin birlikte analizini gerektiren bir sektör olarak karşımıza çıkmakta ve aynı zamanda diğer alternatif sektörlerle bulunan birebir tamamlayıcılık ilişkisi nedeniyle daha detaylı incelenmesi gereken bir yapı durumundadır (N, Uslu ve A, Uslu,).

Spor endüstrisine konu olan mal ve hizmetler değerlendirildiğinde;

- Kapalı ve açık alan spor tesisleri (Spor salonları, Doğal/Sentetik futbol sahaları, Tenis kortları, Atletizm ve Koşu pistleri, Golf sahaları, Oyun Bahçeleri...)
- Alt yapı ve zemin uygulamaları için malzeme ve ekipmanlar, Spor tesisleri, Çevre düzenleme işleri (Oturma yerleri, çit, seyirci giriş ve gişe sistemleri, soyunma odaları ticari üniteler...)
- Özel spor ve dinlenme tesisleri Spor malzemeleri
- Spor giyim
- Fitness ve kondisyon aletleri
- Spor sağlık makine ve ekipmanları
- Doğa sporları
- Bisiklet ve motorlu araçlar

- Su sporları
- Spor altyapı, Makine ve ekipmanları
- Kış Sporları
- Basketbol pota ve topları
- Tenis ve Badminton
- Squash Binicilik
- Atıcılık
- Golf
- Küçük tekne ve kanolar
- Yüzme havuzları
- Şok havuzları
- Saunalar ve sauna ekipmanları
- Buhar odaları ve Türk hamamları
- Su oyunları ve eğlence üniteleri
- Yüzme havuzu ekipmanları ve sistemleri
- Havuz kaplama sistemleri
- Havuz kapatma sistemleri
- Havuz kimyasalları
- Havuz başı mobilya ve aksesuarları
- İlgili yayınlar

Eğlence endüstrisi içerisinde spor endüstrisi ile ilişkili ürün grupları olarak da;

- Oyun ve otomatik eğlence makineleri
- Bilardo ekipman ve aksesuarları
- Bowling ekipman ve aksesuar
- Dart, tilt makine ve aksesuarları
- Golf ekipman ve aksesuarları
- Masa tenisi, langirt, air hockey ekipman ve aksesuarları
- Satranç, dama, tavlâ vb. masa üstü oyunları
- Müzik kutusu ve karaoke ekipmanları
- Video simülatörleri ve dokunmatik ekranlar
- Çocuk eğlence makineleri ve parkları
- Park ekipman ve aksesuarları

- Oyun yazılımları
- Her türlü yedek parça ve aksesuarları
- Animatör kıyafetleri ve aksesuarlarının bulunduğu ifade edilebilmektedir (<http://www.irffuar.com/estech/%C3%9CR%C3%9CN%20GRUPLARI.htm>).

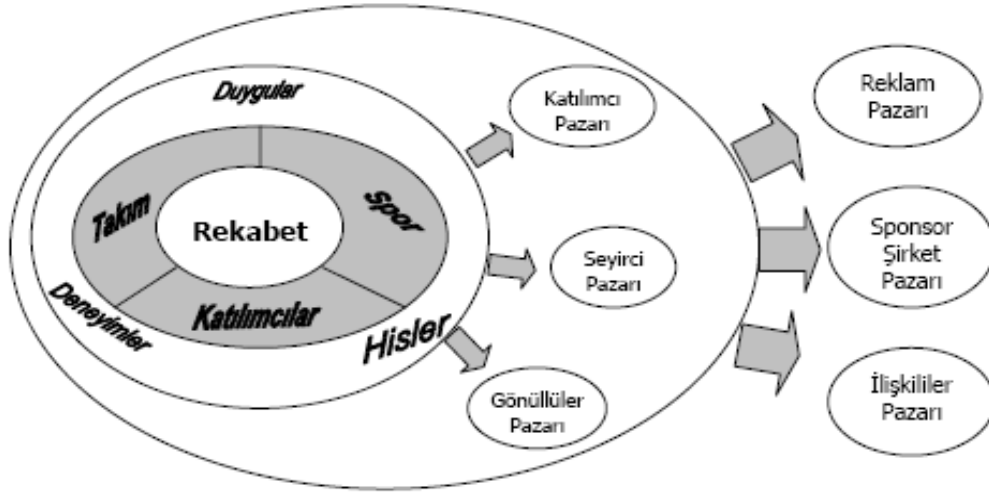
Yukarıda ifade edilen mal ve hizmetler değerlendirildiğinde diğer sektörlerle oluşan yakın ilişki de göze çarpmaktadır. Spor endüstrisine konu olan mal ve hizmet sayısının artması ve bu hizmetlerin tüketimi sırasında özellikle seyir ürünlerinin sunumunda spor, reklâm endüstrisi için de önemli bir alan haline gelmiştir. Buna bağlı olarak spor endüstrisi gerek TV ve gerekse de radyo ve basılı yayın araçları için tüketiciye dolaylı olarak ulaşan ve kitlelerin bir arada bulunduğu bir pazar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu nedenle günümüzde spor ve sportif faaliyetlerin yayın haklarının satışı özellikle reklâm piyasasıyla ilişkisi nedeniyle daha da önemli hale gelmiştir(N, Uslu ve A, Uslu,).

Özellikle spor karşılaşmalarının pasif katılımcı olarak çok büyük kitleler tarafından izlenmesi, spor sektörü dışında başka sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için eşsiz fırsatlar sunmaktadır. 1994 yılı kış olimpiyatlarının 120 ülkede, 1994 yılı Dünya futbol şampiyonasının 188 ülkede, 1996 yılı yaz olimpiyat oyunlarının 214 ülkede izlenmesi ve 1998 yılında Fransa da yapılan Dünya futbol şampiyonasının 3,7 milyar kişiye ulaşması, spor organizasyonlarının ne kadar büyük kitlelere ulaştığının bir göstergesidir. Böylesi büyük bir kitlenin spor endüstrisinin boyutlarını kendiliğinden genişleteceği oldukça açıktır. Bu anlamda spor organizasyon ve karşılaşmalarının milyarlarca kişiye ulaşması, spor endüstrisi içerisine aktarılan maddi kaynakların da artmasına neden olmaktadır (N, Uslu ve A, Uslu,).

3.2. Spor Pazarı

Pazar kavramı her sektörde önemli olduğu gibi spor sektöründe de son derece önemlidir. Pazar modeli şekil 1 de görülmektedir. 6 geniş tüketici pazarı, ilk seviyede üç (katılımcı, seyirci, ve gönüllü) ve ikinci seviyede de üç (reklam, sponsor şirketi ve ilişkiler) pazar bulunmaktadır.

Tablo 1: Spor için birincil ve ikincil pazarlar



Kaynak: Salman, 2008: 15

Katılımcı pazarı, sporun gerçek üreticisidir ve ana ürünün en önemli parçasıdır. Katılımcılar olmadan ana ürün var olamaz. Seyirci pazarı 3 bölüme ayrılır: birincisi maddi ana ürünler ile ilgilidir ve bu grup en iyi sporcuları, en heyecanlı rekabeti görmek ister; ikincisi sahiplenme ve takım benimseme hissine bağlıdır; son olarak da çevresel faktörlere dayanır bunun altında da heyecanlı ve zevkli atmosfer ve aile veya arkadaşlarıyla güzel zaman geçirme ile ilgilidir. Birincil pazarın son ögesi ise gönüllüler pazarıdır ve bu pazarda bulunan kişiler, sporu çok seven ve boş zamanlarını sporun gelişimi ve ilerlemesi için harcayan kişiler bulunmaktadır (Salman, 2008:15).

İkincil pazarlar, sporu dolaylı olarak tüketenlerdir ve bu tüketimin arkasında seyirciler, katılımcılar ile ilgili imaj, takım, spor ve rekabet bulunmaktadır. Burada oluşan üç pazardan biri reklâm pazarıdır. Geleneksel medya çok yoğun ve kalabalık olduğu için spor çekici bir mecra oluşturmaktadır. Bu sayede geniş kitleler içerisinde hedefleme ve iletişim kurma açısından spor kolaylık sağlar. Sponsor şirket pazarı sadece seyircilere ulaşmakla kalmaz kendilerini spor imajını kullanarak rekabetten farklılaştırır ve finansal ve duygusal üstünlük sağlar. Son olarak da ilişkiler pazarı sporun kişiliğini ortaya koyar. Her sporun kendine has bir kişiliği vardır. Bu kişilik ise semboller, logolar ve ticari imler ile ortaya koyulur. Bu pazarda kendi içerisinde üçe bölünür: popüler özellikler, prestij özellikler ve başkalaşma özellikler. Popülerlik özelliği televizyon veya diğer medya araçları ile dağıtımına bağlıdır, mesela Türkiye’de medyada en sık görülen spor futboldur. Bu anlamda da logo ve ticari imlerin kullanımı son derece yaygındır.

Prestij özelliği ise çok yaygın olmayan ancak itibarlı sporları kapsamaktadır ki bunların arasında polo ve golf en iyi örneklerdir. Başkalaşma özelliği ise yıldız oyuncu gibi bir aracı ile ürünün değerini artıran özelliktir. En iyi örnek Michael Jordan'dır ve şirketler kendisini kullanarak ürünlerine tüketicileri çekmeye çalışmaktadır (Salman, 2008:16).

3.3. Spor Tüketicisi (Müşterisi)

Sportif faaliyetlerin bütününde, kendine özgü ürünler (araç-gereç, saha –malzeme) ve reklam ürünleri mevcuttur. Dolayısıyla bu ürünlerin bir tüketim gurubunun olması doğaldır. Buna da spor tüketicisi denmektedir.

Pazarlamanın odağı tüketici ile başlar. Spor pazarlamasında başarılı olabilmek için spor yöneticilerinin kime hizmet edeceğini ve esas müşterilerin kim olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Taraftar ve seyircilerin spor, medya ve merchandise'ı (ticari eşya, emtia) nasıl ve neden tükettiğini daha iyi anlamak, spor pazarlamacıları ve yöneticileri için daha yararlı olacaktır (Salman, 2008:8).

Spor tüketicilerinin spor deneyimlerini seçme anlamında çok geniş bir seçim yelpazesine sahiptirler ve bu sebeple de spor takımlarının spor tüketicilerinin çekmeleri, ilişki kurmaları ve ilişkiyi geliştirmeleri gerekmektedir. Diğer bir tarafta, spor tüketicileri spora katılımcıda olabilirler. Bu grup gerekli olanlar onlara sunulmadıkça katılımcı olamazlar. Tesisler ve ekipmanlar bu anlamda katılımcılara mantıklı bir ücret karşılığında sunulması en önemli iki gerekliliktir (Salman, 2008:8).

Görüldüğü üzere spor tüketicileri bu anlamda ikiye ayrılmaktadır: katılımcı olanlar yani bir ya da daha fazla spor yapanlar, diğer de sporu, sporcuları veya takımları seyreden ve tutanlardır (Salman, 2008:8).

3.4. Spor ürünü

Spor ürünü seyircilere, katılımcılara ve sponsorlara yarar sunmak üzere tasarlanmış mal, hizmet veya her ikisinin birleşimi olarak tanımlanabilir. Bazı spor ürünleri tam olarak kategorize edilmemiştir. Spor ürününün somut ve soyut tarafı vardır. Somut öğeleri: spor çeşidi (futbol, basketbol, tenis, vb), katılımcılar (oyuncular, antrenörler, vb), takım (Galatasaray, Milli takım, vb) ve rekabet (arkadaşlar, rakipler, yerel ve ulusal şampiyonalar) dır. (Salman, 2008:17).

Soyut ögeleri ise sporun ruhsal boyutlarını yani duygular, hisler ve deneyimleri göstermektedir. Bir maç kazanıldığında kişinin kendini coşmuş hissetmesi, daha iyi bir rakibe karşı kazanıldığında hissedilen heyecan, bir tur atlamanın verdiği memnuniyet ve takım kazandığında hissedilen gurur bu boyutlardaki örnekleri oluşturmaktadır (Salman, 2008:18).

3.5. Spor Pazarlaması

Üretilen mal ve hizmetin tüketiciye sunulabilmesi, bir sistemin varlığını gerektirir. Bu da doğrudan veya dolaylı olarak arz'a dayalıdır. Bu sebeple hedef kitleye ulaşmak için pazarlama yöntemi en etkin yöntemdir.

Son yıllarda spor dallarına olan ilginin artmasıyla tanıtım aktiviteleri ve tutundurma karmasının içerisinde sponsorlara yeni bir mecra açılmıştır. Spora olan ilgi ve medya teşhiri ile yeni bir terim ortaya konulmuş ve buna da spor pazarlaması denilmektedir (Salman, 2008:5).

Spor pazarlamasına bakıldığında iki yöntem olduğundan bahsedilecektir. Bunlardan biri sporun pazarlamasıdır ve bu anlamda kulüp ya da profesyonel takım ile uğraşmaktan söz edilir. Diğeri de spor aracılığı ile pazarlamadır ve bu anlamda sponsorlardan bahsedilir. Bazı yazarlar spor pazarlamasının tanımını pazarlama tanımlarından esinlenerek şu şekilde ifade etmektedirler:

“Belirtiler göz önüne alındığında, spor pazarlaması, değişim süreçleri ile spor tüketicilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere tasarlanmış bütün aktiviteleri kapsamaktadır. Spor pazarlaması iki ana dürtü geliştirmiştir: spor tüketicisine, spor ürünü ve hizmetini direk olarak pazarlama ve spor promosyonu kullanarak tüketici veya endüstriyel ürün veya hizmeti pazarlamaktır (Salman 2008:6).

Diğer taraftan, spor pazarlamasını spor ile var olan çağrışımlarla spor veya spora bağlı olmayan ürünlerin pazarlamasında pazarlama ilkeleri ve süreçlerinin özgül uygulamaları ile kullanılması olarak tanımlamaktadır. Yazara göre sporu diğer rekreasyon biçimlerinden ayıran en önemli nokta sporun spontane gelişmesidir. Bu anlamda kişiler sinemaya gittiklerinde gülmek veya heyecanlanma gibi duyguları hissedeceklerini bilmelerine rağmen spor olaylarında sonucun ne olacağını bilemedikleri için sevinç, üzüntü, heyecan, kızgınlık gibi duyguların hangisini yaşayacakları o anda gelişmektedir.

Burada da spor olayının sonucunun önceden bilinmesinin güçlüğü ortaya çıkar. Tahmin edememe ve spontane oluşu ile sporun diğer rekreasyon iştirakçilerine göre spor üreticilerinin karşılaştığı sorunlar daha farklı ve zorluklarla doludur (Salman 2008:6).

3.6. Spor Pazarlamasını Farklı Yapan Özellikler

Sporun özgün bir yapısının olması, doğası gereği, Pazar ve pazarlama yönteminde de bu özgün duruma uygunluk arz etmesi ve farklılığının olması gerekir.

Spor, yönetilmesi gereken bir örgüt haline dönüşmüş ve örgütün karlılığını artırma yolları arayan bir seviyeye gelmiştir (Salman 2008:29). Spor pazarlamasının özelliği aşağıdaki tablo ?? de gösterilmiştir.

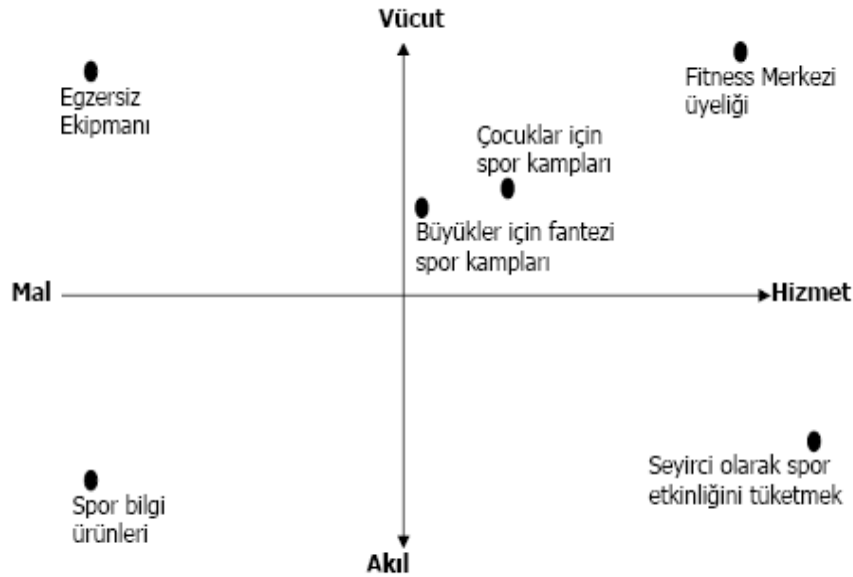
Tablo 2: Spor Pazarlamasının Özellikleri

<p>Spor Ürünlerinin ve Hizmetleri için Pazar</p> <ul style="list-style-type: none">• Spor örgütlerinin aynı zamanda yarışması ve birlikte çalışması• Kısmen sporun tahmin edilemezliğine ve kısımda güçlü kişisel özleşme bağı olarak çoğu zaman spor tüketicileri kendilerini “uzman” olarak kabul ederler.
<p>Spor Ürünü</p> <ul style="list-style-type: none">• Spor istisnasız soyut ve kişiye özeldir.• Spor tutarsız ve tahmin edilemezdir.• Pazarlama vurgusu ana ürün yerine ürün genişlemelerine verilmektedir.• Spor genel olarak toplumca tüketilir ve tüketici sosyal kolaylaştırma ile istisnasız etkilenir.• Spor hem bir tüketici hem de endüstriyel bir üründür.• Spor güçlü kişisel özdeşleşme ve duygusal bağlılık uyandırır.• Sporun neredeyse evrensel çekiciliği vardır ve hayatın her ögesine yayılır, mesela coğrafik, demografik ve sosyo-kültürel olarak.
<p>Spor Fiyatı</p> <ul style="list-style-type: none">• Tüketici tarafından ödenen sporun fiyatı istisnasız toplam maliyete oranla oldukça küçüktür.• Dolaylı gelirler (mesela TV'den) genelde direk işletme gelirlerine göre (mesela kapıdan giriş) daha çoktur.• Spor programları nadiren karlılık üzerine yapılır.• Fiyatlamada konusunda genel olarak maliyet geri dönüşü yerine daha çok tüketicinin ne kadar katlanabileceği üzerine karar verilir.
<p>Ürün Promosyonu</p> <ul style="list-style-type: none">• Medyanın spora verdiği aşırı teşhir spor pazarlamasına az önem verilmesiyle sonuçlanmıştır.• Sporun görünüşünün yaygın olmasına bağlı olarak, birçok işletme spor ile ilişkilendirilmek istenmektedir.
<p>Spor Dağıtım Sistemi</p> <ul style="list-style-type: none">• Spor genel olarak ürünlerini fiziksel olarak dağıtmaz. Spor malzemeleri, perakende ve yayınları dışında birçok spor ürünü bir yerde aynı anda üretilir, ulaştırılır ve tüketilir.

Kaynak: Salman, 2008:29

Yukarıdaki tabloda belirtilen maddelere ek olarak “spor ürünleri ve hizmetleri için pazarlar” başlığı altında tüketicinin taleplerinin geniş olarak dalgalandığını belirtmektedir. Bunun da talep ve arzı dengelemede spor örgütlerinin farklı problemlerle karşılaştığından ortaya çıktığını belirtmektedirler. Spor ürününün ise sadece soyut ve kişiye özel değil aynı zamanda geçici ve deneyimsel olduğuna dokunmuşlardır. Ayrıca sporun farklı halleriyle bağlantılı olarak rahatlama ve eğlenme, egzersiz, yeme, alkol içme, seks, kumar, ilaç, fiziksel şiddet, sosyal özdeşleşme, kazanma zevki, ekonomik/hukuki çevre, din ve işletme ve endüstriden bahsedilmektedir. (G. G. Salman 2008, s:30). Spor ürünlerine vücut ve akıl uzantısı boyutu da ilave edilmiştir. Bu da spor ürünündeki çeşitlilik ve karmaşıklık sebebiyle eklemiştir. Vücut ve akıl uzantısı, bazı ürünlerin tüketicilerin vücutlarına yakarken, bazılarının da tüketicilerin akıllarına yaradığı anlayışına dayandırmıştır. Bu anlamda da aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi spor ürünlerini, şu şekilde konumlamıştır (Salman 2008:30).

Tablo 3: Spor Ürününün Haritası



Kaynak: Salman 2008:30

Burada da görüldüğü üzere hizmet sektöründe olduğu gibi spor sektörü içerisinde de özellikle üründe farklılıklar görülmektedir. Spor ve spor pazarlamasını farklı yapan her nokta spor pazarlamacıları tarafından anlaşılması gereken ve bu anlamda da önem

gösterilmesi gereken bir anlayıştır. Burada spor ekipmanı tüketicilerin vücutlarına yardımcı olacak ürün iken aynı eksenin diğer ucunda ise fitness merkezi üyeliği yine vücuda yararlı olacak hizmettir. Yine spor ekibinin hizasında tam aşağıda spor bilgi ürünleri, ayrıca da eksenin diğer tarafında da seyirci olarak sporu tüketme hizmeti de tüketicinin zihnine seslenmektedir (Salman 2008:31).

3.7. Spor Pazarlamasında Bölümlendirme

Spor endüstrisinin, endüstriyel alan içerisinde çok kapsamlı bir yeri olması, pazarlama organizasyonunda üretilen çeşitliliğe uygun bölümlere ayrılması, tüketicinin ilgisi açısından önemlidir.

Sporun ne kadar evrensel bir çekiciliği olsa da bütün kitleye aynı ürünü sunmak doğru olmayacaktır. Bu sebeple spor pazarlamasında bölümlendirmeden bahsedilmesi gerekmektedir. Bu bölümlendirmede demografik, psikografik ve davranışsal özelliklere göre yapılmaktadır (Salman 2008:81).

Tablo 4: Spor Pazarlamasında Bölümlendirme İşlemi İçin Demografik Bilgiler

Kişisel Özellikler	Ölçüm
Demografik	
<i>Cinsiyet</i>	Bayan/Erkek
<i>Yaş</i>	Doğum Yılı: 19--
<i>Medeni Durumu</i>	Evli/Bekar
<i>Ev Sahibi</i>	Kira/Kendi Evi
<i>Çocuk</i>	18 yaşının altında evde yaşayan çocuk sayısı
<i>Kalitim</i>	Afrikalı Amerikan, Beyaz, Hispenik, Asyalı, Yerli Amerikalı, Diğer
<i>Eğitim</i>	Lise veya daha az, biraz üniversite, 2 yıllık üniversite derecesi, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora
<i>Hane Kazancı</i>	<\$25,000, \$25-49,999, \$50-74,999, \$75-99,999, \$100,000+
<i>Yakınlık</i>	Mekana olan uzaklık
<i>Posta Kodu (address)</i>	Posta Kodu:
<i>Email</i>	Email:
Psikografik	Bu yargıların hangileri sizi tam olarak tanımlamaktadır: (tam olarak – tam olarak değil)
<i>Fiyat Duyarlılığı (*biletler, yiyecek/içecek, park, takım mamülleri, vb)</i>	En düşük fiyatlı * bulmak için ek bir efor sarfetmeye razıyım. * için düşük fiyatın avantajından yararlanmak için her ne planladıysam değiştiririm * için var olan fiyatların farklılıklarına duyarlıyım
<i>Sosyal güdüler (motive) (arkadaşları aileye değiştirebilme)</i>	Maçtan daha fazla veya eşit olarak ailem ile zaman geçirmek için maçlara giderim. Sadece eğer ailemden biri (birileri) gelirse maça giderim Maçlara gitmemin ana sebebi ailemdir.
<i>Promosyon - eğilim</i>	Maçlara gittiğimde promosyonlar etkilidir Maçlara gitme seçimimde promosyonlar büyük bir önem taşır Eğer beğendiğim bir promosyon varsa, diğer bir maç yerine o maçı tercih ederim
<i>Çeşitlilik arama</i>	Kıyaslayabilme adına farklı eğlence noktalarına gitmekten hoşlanırım. Dışarı çıktığımda eğer seçeneğim varsa, daha önceden gittiğim yerlerden daha çok yeni bir yeri denemeyi tercih ederim Birçok farklı eğlence noktalarına giderim, sadece dinamikler değişsin diye

Kişisel Özellikler	Ölçüm
Davranışsal	Takım hakkında bilgi bulmak için ne sıklıkta aşağıdaki medya araçlarını kullanırsınız? (hiçbir zaman – çok sık)
<i>Bilgi toplama</i>	Gazete (listelenir) Radyo (listelenir) Televizyon (listelenir) İnternet (takım sitesi veya email adresi) Stadyum yanında işaretler Magnet veya cep maç takvimleri
<i>Tüketim/Kullanım</i>	Bu maç da dahil, bu sezon kaç maça gittiniz? (.../sayı) Sezon sonunda kaç maça gitmiş olursunuz? (.../sayı) Takımın maçları televizyonda olduğunda ne sıklıkla seyredersiniz? (hiçbir zaman-her zaman) Takımın maçları radyoda olduğunda ne sıklıkla dinlersiniz? (hiçbir zaman-her zaman) Hangi koltukları almayı tercih edersiniz? (koltuk yerlerini sıralayınız: tercih etmem-kesinlikle tercih ederim) Kendiniz (başkaları değil) için bu maça (geçen maça) yiyecek/içecek için ne kadar harcadınız? Bu (geçen) maça park için ne kadar harcadınız? Kaç tane takım logolu eşyanız bulunmaktadır? (1-5+) • Kıyafet: forma, t-shirt, sweatshirt, şort, ceket, şapka, mücevher vb. • Evde kullanılan: flama, poster, işaretler, kahve fincanı, saat, vb. • Araç: araç plaka çerçevesi, cam sileceği işaretleri, plakaya yapıştırma, vb.

Kaynak: Salman 2008:83

3.8. Spor Pazarlamasında Bölümlendirme Yaklaşımları

Tüketicinin homojen olmaması ve farklı tüketicilerin farklı ihtiyaçlarının olması, çeşitlilik aramaları ve özel olma isteğinin artması gibi nedenlerden dolayı bölümlendirme yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Bu anlamda toplam pazardan pazar bölümlendirmesine doğru bir akım bulunmaktadır. Toplam Pazar, geniş ve farklılaştırılmamış Pazar içerisinde ürün veya hizmeti sunarken potansiyel tüketicilerin kişisel farklılıkları göze önüne almadan tek bir pazarlama karması ortaya koyar. Pazarlama yönlü yöneticiler Pazar bölümlendirmesine bir kümeleme süreci olarak bakarken amaç aynı ihtiyacı olan kişileri gruplamak ve Pazar bölümleri haline getirmeye başlamaktır (Salman 2008:74).

3.9. Spor Tüketicisini Farklılaştırma

Taraftarı bölümlendirme adına kullanılan kavramların bazıları spor tüketicisini farklılaştırma başlığı altında da incelenmektedir. Bunlar; Motivasyon, ilgililik, satın alma davranışı ve psikolojik bağlantı kavramlarıdır.

3.9.1. Motivasyon

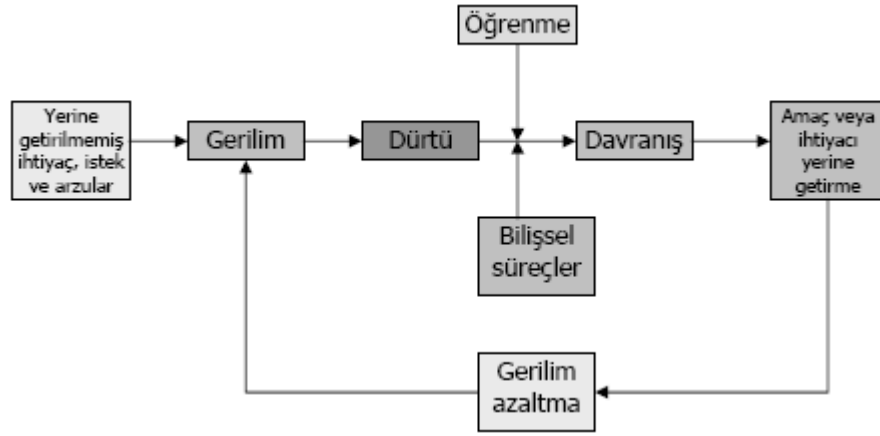
Sportif ürünlerin, spor tüketicisinin kullanımını sağlayıcı teşviklerde bulunmak, ilgilerini cezp etmek, spor tüketicisini güdüleyici davranışlar geliştirmeye bağlıdır. Motivasyon kavramını anlamak tüketicilerin davranışlarının nedenlerini anlama yardımcı olacaktır. Motivasyon “davranış için sebep”tir. Bu nedenle motivasyon süreci ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlar, bu ihtiyacın elenmesi veya azaltılmasıyla sona erer. Kişisel veya kültürel faktörler ihtiyacın bir çeşidi olan isteği yaratır (Salman 2008:85).

Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” sözcüğünden türetilen bu kavram. Türkçe’de güdülenme isteklendirme anlamına gelmektedir (Richard M. Stres-Lyman W.Porter. Motivation and Work Behaviour, McGraw-Hill series İn management, 1975, p.5).

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır (Durak, 1998/s.5.).

Motivasyon sürecini açıklayan ve şemalayan aşağıdaki şekil, motivasyonu, bir ihtiyacı azaltan ya da tatmin ettiğine inanılan davranışla ihtiyacı teşvik eden gerginlik olarak incelenmektedir. Eylem yönüne bağlı olarak memnuniyetin sağlanıp sağlanamayacağı belli olacaktır. Başarılabacak olan amaçlarda, amaçlar ve eylem yönü kişinin düşünme gücüne bağlı olarak seçilir. Yerine getirilmemiş ihtiyacın yarattığı gerilim, dürtü ile davranışa sebep olacakken öğrenme ve bilişsel süreçler buna yol gösterir. Davranışın amaç ya da ihtiyacı yerine getirmesi gerilimin azalmasına sebep olur (Salman 2008:86).

Tablo 5: Motivasyon Süreci



Kaynak: Salman 2008:87

3.9.2. İlgililik

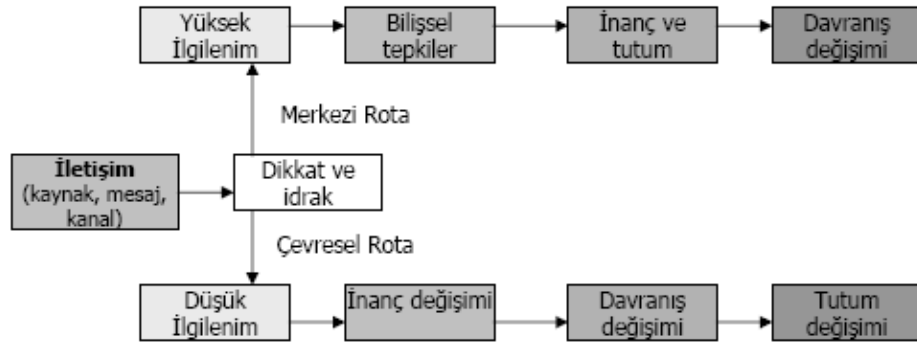
Tüketicilerin ürün ya da marka ile güçlü bir ilişki oluşturup oluşturmadığının pazarlamacılar tarafından anlaşılması önemli bir konudur. Ancak bu ilişki kişiden kişiye değişkenlik gösterir ve bu ilişkiyi anlamak için tüketicinin marka ya da ürün ile ne kadar ilgili olduğunu anlamak gereklidir. Tüketici davranışı araştırmalarında ilgililik ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Geniş olarak bakıldığında, ilgililik: “motivasyon ya da tahrik durumu” olarak tanımlanmaktadır. İlgililiğin üç önemli kişisel özelliğinden bahsedilmektedir (Salman 2008:93).

1. Kişinin özellikleri
2. Uyarının özellikleri (ürün ilgilenimi, satın alma ilgilenimi ve reklâm ilgilenimi)
3. İçinde bulunulan durumun özellikleri (Salman 2008:93).

İlgililik *genel olarak müşterinin bir obje veya ürün veya hizmete olan kişisel ilinti (derecesf)* olarak tanımlanmaktadır. İlgililik derecesi olarak düşünüldüğünde sürekli ilgililik ve durumsal ilgililik olarak ikiye ayrılmaktadır. Sürekli ilgililik bir kişinin bir ürün ya da hizmete olan ilgi derecesini devamlı olarak hissetmesi iken durumsal ilgililik sadece belirli bir durum ya da belirli vesilelerde ortaya çıkmasıdır. Sürekli ilgililiğin daha ileri hali ise derin ilgililiktir. Bu durumda ise kişilerin motivasyonları, duyguları ve hatta psikografik özelliklerini anlamak adına bir gösterge ortaya çıkmaktadır. Derin ilgililik tüketici davranışını farklı açıdan etkiler: birincisi kişiler bilgilidir ve fikir lideri olarak davranabilirler ve ikincisi ürün veya hizmeti çok tüketirler ve bağlı ürünler alırlar, üçüncüsü fiyat hassasiyetliği yoktur, dördüncüsü sürekli ürün hakkında bilgi ararlar, beşincisi ürüne bağlı aktivitelerde zaman harcamak isterler ve son olarak da yeni ürünlerde lider kullanıcı olarak kullanılabilirler (Salman 2008:94).

Öte yandan ilgililiğin düşük ya da yüksek olduğu durumlar kişinin ürüne ya da markaya verdiği kişisel önem ya da bilgisini anlatmaktadır ve bu durumda düşük ilgililik kişisel önemin minimum olduğu alımlarda ve yüksek ilgililik ise karmaşık ve araştırma odaklı alımlarda ortaya çıkmaktadır. Satılmasına davranışı açısından konu düşünüldüğünde, tüketicilerin mesajı algılama ve ürünü ya da markayı kullanımlarında onları ikna etme adına tüketicilerin maruz kaldıkları iki durumdan bahsedilebilmektedir. Tüketiciler ikna edici mesajda buldukları bilgi veya ilginç bulduklarında mesajın içeriğine dikkatlerini vereceklerdir, bu anlamda bilişsel tepkilerini ortaya koyarken inanç ve tutumlarını ve sonrasında da davranışlarında bir değişimi gözlemek mümkün olacaktır. Bu yola iknaya merkezi rotadan ulaşılmakta ve ilgililiğin de yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan iknaya çevresel rotadan ulaşırken ise tüketicinin aslında motive olmadığını ve verilen bilgilere ilgisinin olmadığını gözlemek mümkündür. Burada tüketicinin mesajdan çok farklı ipuçları (paket, kaynağın çekiciliği, mesajın verildi şartlar, vb) kullandıkları gözlemlenir. Düşük ilgililiğin söz konusu olduğu durumlarda inanç değişimi hedeflenirken davranıştaki değişim sonucunda da tutumda da değişim hedeflenmektedir (Salman 2008:94).

Tablo 6: İknanın Olgunlaşma Olasılığı Modeli



Kaynak: Salman, 2008:98

Müşteri sadakati sürdürülebilir rekabet avantajı olarak önemli bir yer oynar. Psikolojik ilgililik bağlılığın aracı olmasıyla da müşteri sadakati ile olumlu şekilde ilişkilidir. Spor pazarlaması açısından ilgililik düşünüldüğünde spor pazarlamacılarının bu kavramı anlamaları da son derece önemlidir. Belirli spor alanlarında sürekli ilgililikten bahsedilebilirken sadece bir faaliyete özel durumsal ilgililik de gözlemlenir. Spor örgütlerinde yöneticiler bu avantajı spor katılımcılarının ilgililik seviyelerini artırarak elde edebilirler. Spor pazarlamacıları sürekli ilgililiği artırmak adına bazı stratejiler uygulayabilirler (Salman 2008:95). Bu stratejiler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Tablo 7: Sürekli Taraftar Yatırımını Arttırmak

Metod	Örnek
Spora katılımı artırma fırsatları	-Yerel spor takımları ve liglerine sponsor olmak -Koçlar ve oyuncuların yapacağı spor klinikleri düzenlemek
Oyunun kuralları hakkında bilgi sağlamak	-Websitesinde ESPN/NHL'in "NHL Kuralları" gibi bir şekilde yayın yapmak -Maç sırasında yayında kuralları anlatan bölümler yayınlamak -Kuralların yazılı olduğu broşürlerin nereden bulunacağını ilan etmek
Oyun ve oyuncu hakkında tam bilgi sunmak	-Devre arasında istatistikleri seyircilere dağıtmak -Maç sırasında istatistik veren skorbordlar koymak -Oyuncular hakkında kişisel bilgiler vermek -Oyuncular hakkında detaylı bilgi alınabilecek mecralar yaratmak
Medya ile değişim içinde bulunmak	-Muhabirlere oyuncu ve yönetim hakkında bilgi alabilecekleri hazır erişim sağlamak -Spor ortamı dışında sporcu/antrenör buluşmaları sağlamak

Kaynak: Salman, 2008:96

3.9.3. Katılım, Medya ve Takım Ürünleri Tüketimi

Geçmişten günümüze hem sporun medyaya hem de medyanın spora etkisi görülmektedir. Özellikle sporun tüm dünya da sosyal olgu olarak gelmiş olduğu konumda kitle iletişim araçlarının büyük rolü olmuştur. Değişik spor dallarının tanıtılıp yaygınlaştırılması, spor yapma olanağına sahip olmayan çoğunluğun spora ilgi duyması, kitle iletişim araçları sayesinde gerçekleşmiştir. Ancak artık spor medyayı kontrol eder ve yönlendirir duruma gelmiştir. Medya sporun değişik bir çeşidi, fizyolojisi, anatomisi, antrenman planlaması ve periyotlaması, organizasyon ve yönetimi, psikolojik ve sosyolojik yönü karşısında gerekli uzmanlaşmayı gerçekleştiremediği için geride kalmıştır. Özellikle profesyonel spor, gazetelerin spor sayfalarını ve televizyonların spor programlarını ele geçirmiş durumdadır (H. Bozkurt, R. Kartal, Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler ve Sponsorluk İlişkisi).

Yeni teknolojik gelişmeler, izleyicinin sadece medyanın ürünlerinin tüketicisi olarak değil aynı zamanda elektronik aygıtlarının da alıcısı ve kullanıcısı olarak tanımlanmasını sağlamıştır. İzleyici, medya endüstrilerinde yaşanmakta olan teleleşme ve birleşmeler sonucunda çok daha büyük kitleler halinde medyanın karşısında yer almaya başlamıştır. Bu durum özellikle geniş kitlelere erişme amacıyla olan reklamverenlerin işine yaramıştır. Ancak diğer yandan da, tematik kanalların ortaya çıkması, bu tür ürünlere ayrıca para ödeyip izlemeyi isteyen ve uzmanlaşmış tercihleri olan yeni bir izleyici kimliğini yaratmıştır. Digital yayıncılığın getirdiği en önemli değişiklik yayınlarda interaktivitenin sağlanmasıdır. İzleyicinin televizyonu üzerinden yayın kuruluşuna bağlanabilmesinin mümkün olmasıyla birlikte, artık geleneksel televizyonun tepeden inme ve tek yönlü iletişim modelinin değiştiğine inanılmaktadır (H. Bozkurt, R. Kartal, Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler ve Sponsorluk İlişkisi).

Sporda tüketim davranışı düşünüldüğünde maça gitme, medyadan yararlanma, takım ürünü satmalına gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar da spor pazarlama yöneticilerine bölümlendirme için birer araç olarak hizmet etmektedir. Spor araştırmalarında sıkça karşılaşılan bu kavramlar da aslında teorik olarak değil daha çok araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Teorik olarak ise maça gitme veya katılım farklı teorilerin altında incelenmektedir (Salman 2008:96). Beş farklı teori altında katılımı incelemiştir:

1. *Sağlığa yararlı etki teorisi (salubrious effect theory)*: maçlar verdiği zevk ve fiziksel ve ruhsal refah için çekicidir;
2. *Stress ve uyarı arama teorisi (stress and stimulation seeking theory)*: direk veya dolaylı olarak spor tüketiminin sonucunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz strese bağlı olarak katılımcıların uyarılma ve tahrik olmaları sebebi ile maçlar çekicidir;
3. *Katarsız ve saldırı teorisi (catharsis and aggression theory)*: maçların saldırgan ve vahşi yönü sebebi ile çekicidir;
4. *Eğlence teorisi (entertainment theory)*: maçların bir ya da daha fazla parçasının verdiği keyif sebebiyle maçlar çekicidir ve
5. *Başarı arama teorisi (achievement seeking theory)*: başkalarının başarısı ile özdeşleşmesi sebebiyle maçların çekicidir (G. G. Salman 2008, s:97)

Maça gitme ya da katılım aslında bir spor örgütünün başarı ölçeği göstergesi olarak değerlendirilmektedir ve buna bağlı olarak da promosyon karması, fiyatlandırma politikaları, hizmet kalitesi ve olanak yönetimi, katılımı artırmadaki başarıyı etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir (Salman 2008:97).

Katılım için bazı engeller de olabilir. Bunlar arasında ruhsal maliyetler, mekân uygunluğu, arkadaş ve aile ile popülerlik, çevreye uyum, algılanan bilet değeri ve algılanan bilet elverişliliği bulunmaktadır ve bu faktörlerin önemini azaltmak için de tüketiciler anlaşılmalı ve uygun pazarlama faaliyetleri geliştirilmelidir. Maça giden ve gitmeyen kişilerin arasında takıma olan ilgililik, özdeşleşme ve sadakat farkı bulunmaktadır (Salman 2008:97).

Katılımı etkileyen diğer faktörler ise aşağıda şekillendirildiği gibi karar vermede etkilidir. Takımın başarısı bu faktörlerde etkin olurken, takımın ve karşı takımın performansı, takımın performansının özellikleri, yıldız oyuncuların varlığı, etkinliğe ulaşabilme, promosyon ve özel etkinlikler, camianın boyutları da bir spor etkinliğine katılma kararını etkilemektedir (Salman 2008:97).

Tablo 8: Bireylerin spor etkinliğine katılma kararını etkileyen birçok farklı faktör.



Kaynak: Salman 2008:98

Dolaylı yoldan spor tüketimi de literatürde geçen bir başka kavramdır. Bu da aslında medyadan takımın takip edilmesi olarak değerlendirilmektedir. Televizyon, radyo, internet, cep telefonları ve akıllı saatler medyadan spor takip eden kitle için uygun mecralardır ve bu kitleler aslında spor örgütlerinin halkla ilişkileri için olumlu bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca da artık sporda bölümlendirmede dikkate alınması gereken bir kitle haline gelen medya takipçileri de spor örgütleri için medya hakları ücretlerini önemli hale getirmiştir. Medyanın yoğun olarak kullanılması seyircilerin daha hafif kullanıcılar haline gelmesine sebep olurken farkındalık ve ilgiyi artırmasına rağmen maça giden kişi sayısında düşüşe de sebep olacaktır (Salman 2008:98)

Takım ürünleri de yine spor tüketicilerinin davranışlarını oluşturan bir başka halkadır ve takımların da ana ürünleri olan sporu hem dokunulabilir hale getirmek hem de ürünlerini genişletmelerinde kullandıkları bir araçtır. Bu anlamda takım ya da oyuncu ile ilgili olan ürünler spor tüketicileri için özdeşleşme ve diğer takım taraftarlarına kendilerini gösterecekleri için bir araç olarak kullanılabilir takım ürünlerinin satışı ayrıca spor örgütleri için bir karlılık kaynağıdır (Salman 2008:98).

3.9.4. Psikolojik Bağlantı

Spor tüketicisi olabilmek; spor kulübü veya sportif davranışlarla kişinin ruhsal yönden frekans uyumu beklenir. Dolayısıyla psikolojik bir bağlantı beraberinde taraftar olmayı sağlar.

Taraftarları incelemek üzere yapılmış olan birçok araştırma bulunurken, bu araştırmalarda psikolojik bağlantı altında kullanılan olguların birçoğu kavram karmaşıklığına sebep olmaktadır. Bu anlamda takımla özdeşleşme, sadakat, bağlanma (commitment), içselleştirme, bağlılık (attachment), ilgililik vb. terimler aynı bulguları ortaya koymak adına kullanılmıştır. Bu kavramların bazıları incelendiğinde ise aslında aynı noktaya temas ettikleri görülmektedir (Salman 2008:99).

Sadakat da spor alanında sıkça araştırılmış konulardan biridir. Tüketicileri çekebilme ve koruyabilme becerisidir ve maalesef sporun tutarsız ve dokunabilir olması özelliklerinden dolayı oldukça zordur. Takım sadakati, *belirli bir takıma olan devam eden bağlılık* olarak tanımlanırken bunun seyircilerin canlı spor etkinliklerine katılma isteklerini belirleyen en önemli faktör olduğun belirtilir. Sadık spor tüketicileri, uzun yıllar takımla beraber kalmayı bilen kişilerdir. Davranışsal tutarlılık veya tekrar satılmasına birçok örgüt için önemli finansal amaç olarak sadakati karakterize etse de gerçek sadakatin, takım ile ilgili olan davranışları göstermekten daha da fazlası olduğunun anlaşılması gerekir. Takım sadakati, bir kişinin takıma karşı tutarlı ve devam eden davranış ve tutum içerisinde bulunma ile sonuçlanan psikolojik bağlılığının oluşması olarak tanımlamaktadırlar. Bağlılık ile sadakat arasındaki yakın ilişki, iki kavramın net olarak tanımlanması ve ölçülmesinde ortak bir anlayış eksikliği göze çarpmaktadır. Bazı araştırmacılar bağlılık ile sadakatin aynı anlama geldiğini varsayarak, bu kavramları birbirlerinin yerine kullanırken bazıları da bağlılığı sadakatin bir parçası olarak görmüşlerdir. Bağlılığın, sadakatin tutumsal bileşenini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yine bazı araştırmacılar ise, bağlılığın, sadakatin öncülü olduğunu ve sadakatin de tutumunun habercisi olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir görüşe göreyse bağlılık, sadakat davranışlarını da kapsayan birçok yararlı davranışları ortaya çıkartan bir tutumdur ki bağlılık sadakate yol açarken, sadakat ise bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar (Salman 2008:100).

BÖLÜM 4: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, verileri toplaması, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikleri ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızda derinleştirilmiş mülakat yöntemi kullanılmıştır. Kurum tarafından konu ile ilgili oldukları belirtilen kişilerle yüzyüze görüşme şeklinde mülakatımız tamamlanmıştır.

4.2. Verilerin Toplanması

Kurum konu ile ilgili olabilecek kişileri belirlemiş ve kendileri görüşülerek randevu tarihleri belirlenmiştir. Kurum tarafında belirlenen kişilerle 16.10.2009 tarihinde Şube sorumlusu, 10.11.2009 tarihinde Fenerium CEO'su ile ve 27.11.2009 tarihinde Fenerbahçe Taraftar Kartta organizasyon sorumlusu ile gerçekleştirilen 3 görüşme sonucu verilere ulaşılmıştır.

4.3. Sınırlılıklar

Çalışmamız kulübün konu ile ilgili olarak mahremiyet sınırları dışında kaldığını düşündükleri ve paylaştıkları bilgilerle sınırlı kalmıştır.

Yetkili olduğu ve görüşmemiz sağlanan kişiler kurum tarafından tespit edilmiştir.

SONUÇ

Fenerbahçe Kulübü ile taraftar arasındaki ilişki süreci “*Fenerbahçe Kart*” uygulaması ile yönetilmektedir. Fenerbahçe Kart, taraftar hakkında sahip olunan bilgi düzeyi açısından farklılık olmamakla birlikte, sunulan hizmet açısından Plantinum, Gold ve Classic olmak üzere üç farklı segmente ayrılmaktadır.

Birinci segmentte yer alan *Fenerbahçe Kart Platinum* diğer kart sahibi taraftarlardan farklı olarak, Fenerium Mağazalarından %10 indirim, Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumunda oynanan tüm Fenerbahçe maçları için beş adet öncelikli bilet satın alma, Faruk Ilgaz Sosyal Tesisleri’nde fitness salonu ve havuz üyeliklerinde % 10 indirim imkânının yanında Futbol A takımı ile birlikte yurt içi ve yurt dışı seyahat etme şansına sahip olmaktadır.

İkinci segmentte yer alan, *Fenerbahçe Kart Gold*, Fenerium Mağazalarından % 5 indirim Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumunda oynanan tüm Fenerbahçe maçları için üç adet öncelikli bilet satın alma ve Futbol A takımı ile birlikte yurt içi ve yurt dışı seyahat etme şansına sahip olmaktadır.

Üçüncü segmentte yer alan *Fenerbahçe Kart Classic* kart sahibi taraftarlar ise sadece Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumunda oynanan tüm Fenerbahçe maçları için iki adet öncelikli bilet satın alma imkânına sahiptir.

Segmentasyonlar arasında yukarıda açıklanan hizmetler açısından farklılaşma olmakla birlikte, fenerbahce.com.tr uzantılı e-posta adresine ücretsiz sahip olma, anlaşmalı üye iş yerlerinde indirim, antrenman izleme ve özel kampanyalardan öncelikli yararlanma tüm kart sahibi taraftarlara sunulan ortak imkânlardır.

Segmentasyonda kullanılan tek kriter taraftarın ödemek istediği kart ücretidir. Kart ücretinin yanında yıllık üyelik yenileme ücretleri de farklılık göstermektedir. Taraftar bedeline ödemek şartıyla istediği karta sahip olabilmektedir. Her üç segmentte de taraftardan ortak bilgiler edinilmektedir.

Fenerbahçe Kart uygulamasında beş tür bilgi kullanılmaktadır;

1. *Kimlik Bilgileri*; Bu etapta amaç taraftarın tanınmasıdır ve bu amaç için, ad, soyad, doğum yeri ve tarihi, cinsiyet ve TC kimlik numarası edinilmektedir.

2. *İletişim Bilgileri*; Bu aşamada taraftar ile iletişim kurulacak kanalların belirlenmesi amaçlanılmıştır. Bu aşamada adres, ev/iş yeri telefonları, gsm ve e-mail bilgileri toplanmaktadır. Burada amaç, en doğru iletişim kanalı ile taraftara ulaşmak ve doğru iletişim kanalı ile temas kurmaktır.
3. *Tanımlayıcı Bilgiler*; Bu bilgi türü ile taraftarın doğru segmente edilmesi amaçlanmaktadır. Taraftarın çalıştığı sektör, işyerindeki unvanı, öğrenim durumu bilgileri profil belirlemeye yönelik bilgilerdir.
4. *Finansal Bilgiler*; Bu bilgi türünün toplanılmasındaki amaç, Fenerbahçe Kartın ücretinin tahsil edilmesidir. Fenerbahçe Kart, Plantinun, Gold ve Classic olmak üzere üç farklı segmentte konumlandırılmıştır. Her kart türüne sunulan hizmet farklılaşmakla birlikte tüm kartlar için ortak olan hizmetlerde mevcuttur.
5. *Tercih Bilgileri*; Aidiyetin ifade derecesinin belirlendiği tercih bilgilerinde, seçilen kartın türü (Plantinun, Gold ve Classic), kombine bilgileri (Tribünün adı, blok no, sıra no ve koltuk no) ile seçilen kartta resim tercihi yer almaktadır.

Kurumsal CRM Yetkinlikleri Bağlamında (*Analitik CRM, İnteraktif CRM, Operasyonel CRM, Stratejik CRM*) Fenerbahçe Spor kulübünün sadakat kartı uygulaması analiz edildiğinde şu sonuçlar elde edilebilir;

Fenerbahçe kart uygulamasında kullanılan her üç kartta da elde edilen bilgilerin aynı olması sadece hizmet sunum sürecinde farklılaşması, yapılacak analizlerin ortak olmasına imkân vermektedir.

Analitik CRM uygulamalarında öncelikle yapılması gereken işlem, müşteri veri profilinin oluşturulmasıdır. Müşteri veri profili, müşterileri tespit edebilme yeteneği ile kullanılan bilgi türlerinin karakteristiği ile yakından ilgilidir. Bu aşamada kullanılan bilgileri, statik, dinamik ve stratejik olmak üzere üç bölüme ayrılabilir. Fenerbahçe kartlarında kullanılan kimlik bilgileri ve iletişim bilgileri statik bilgilere girerken, çalıştığı sektör, işyeri ünvanı gibi bilgiler dinamik bilgilerde yer almaktadır. Tercih bilgileri ise stratejik bilgilerde yer almaktadır. Bunlar veri alındığında Fenerbahçe kart

uygulamasında müşteri tespit yeteneği için gerekli altyapının olduğu sonucuna varılabilir.

Analitik CRM uygulama sürecinde bir kurumun yetkinliğinin tespit edilmesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer konuda müşteri tespit aşamasında belirlenen bilgilerin toplanabilme yeteneğidir. Söz konusu bu veriler, kurum içi kanallardan, Fenerium gibi, olduğu gibi kurum dışı kanallarında kullanımı ile mümkündür. Bu aşamada özellikle de ilişki sürecindeki tetikleyici bilgilerin toplanması önceliklendirilmelidir. Kurum özellikle topladığı tetikleyici verileri analiz edebilecek, müşterinin önceliklerini belirleyecek ve bunun sonucunda da davranış modelini ortaya çıkartacak süreçlere sahip olmalıdır. Bu süreçte taraftarın/müşterinin değişen tercihlerini sürece yansıtabilecek şekilde dinamik olmak durumundadır. Belirlenen tercihleri ve değişen tercihleri sürece aktaracak prosesler kurumun tüm temas noktalarına aktarılmalıdır. Bilgileri sadece veri tabında tutulmamalı önce kurumsallaştırılmalı daha sonrada ilgili birimlere yaygınlaştırılmalıdır. Fenerbahçe kart uygulamasında Fenerium ile kart uygulamasının yürütüldüğu birimler birbirlerinin verilerini tam olarak görememekte ve her birimde ayrı bilgiler depolanmaktadır. Bu alanda geliştirilecek projelerle mevcut verilerin analizi ve segmentasyonu yapılmalı ve ortak iletişim kanalları kullanılmalıdır.

İnteraktif CRM uygulama süreci, Analitik CRM’de elde edilen, segmente edilmiş müşteri bilgilerinden hareketle her segmente uygun iletişim kanalının belirlenmesi, belirlenen iletişim kanalı ile de müşterinin doğru algılanması ve müşteri iletişim süreci sonrası doğru kurumsal refleksin geliştirilmesini kapsar. Kurumun müşteri ile temas kuruduğu her noktada ortak mesajın belirlenmesi ve davranışın geliştirilmesi gerekir. Fenerbahçe kart uygulamasındaki interaktif CRM uygulamalarında, faaliyetler sadece hizmet sunum sürecinde farklılaştığı için, kanal yönetimi konusunda herhangi bir çalışmanın yapılmamaktadır. Sadece Fenerium’un uygulamalarına ilişkin bilgilendirmeler, kendi veritabanında yer alan bilgilerle sınırlı kalmaktadır.

Süreçlerin müşteri merkezli yapılandırıldığı, kurumsal değişim ve transformasyon yeteneğinin belirlendiği ve süreçlerin kurumsal otomasyon çerçevesinde gerçekleştirildiği Operasyonel CRM yetkinliği, ilk iki yetkinlik (Analitik ve İnteraktif) çerçevesindeki faaliyetlerin belirlenen kriterler işığında performanslarının izlendiği aşamadır. Ürün ve süreçlerin müşteri merkezli tanımlanması ve proseslerin

verimliliklerinin ölçülmesi bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu aşamada yapılacak faaliyetlerden biride segmentasyonel proseslerin ayrıntılarının belirlenmesidir. Bu süreçte, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri otomasyonunda yararlanılır. Fenerbahçe kart uygulamasında bu uygulamaların yer almadığı tespit edilmiş, sadece değişim yönetimi çerçevesinde üst yönetimin müşteri/taftar uygulamaları konusunda ki çabaları ve bu kısıtlı uygulamaların bile Türkiye ortalamasının çok üzerinde olması değişim yeteneği ve üst yönetimin anlayışı perspektifi başarılı uygulama olarak görülebilir.

Uygulamaların kurumsal karlılık ve rekabet stratejileri açısından değerlendirildiği Stratejik CRM yetkinliği, kurumun temel stratejik modelleme, rekabet stratejisi ve CRM İnisiyatiflerine dayanır. CRM uygulama sürecinde rollerin dağılması ve yapılan yatırımın geri dönüşü (ROI) ve müşteri piramidinin oluşturulması yine bu yetkinlik çerçevesinde yapılan faaliyetlerdir. Fenerbahçe kart uygulamasının bu yetkinlik çerçevesinde değerlendirildiğin, kurumda temel bir CRM stratejisinin olmadığı, taraftar/müşteri piramidinin yapılmadığı ve kurum içerisinde CRM çalışmalarında rollerin tanımlanmadığı tespit edilmiştir. CRM yatırımın geri dönüşü konusunda da çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Rekabet aracı olarakta daha çok kart dağıtmak hedef olarak belirlendiği için CRM inisiyatiflerine yönelik faaliyet gerçekleştirilmemektedir. Segmentasyon sadece taraftarın/müşterinin karta ödemeyi kabul ettiği bedel ile gerçekleştirildiği için ilişki modeli planı da yapılamamaktadır. Kurumsal performans ölçümü sürecinde de kritik başarı faktörlerinin belirlenmediği, müşteri edinme maliyeti ve müşteri koruma performansı konusunda uygulayıcıların bilgisinin dahi olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kurumsal CRM yetkinliklerinin dört boyutu veri alınarak, Türkiye’de en iyi uygulandığı ilgili kişilerce kabul edilen Fenerbahçe kart uygulaması incelendiğinde kurumda, üst yönetimin bu konudaki desteği ve vizyonu ile belirli noktaya geldiği fakat özellikle kart uygulama sürecini yönetenlerin gerekli alt yapıya sahip olmadıkları görülmüştür. Uygulayıcıların taraftar müşteri ikilemini halen aşamadıkları diğer önemli bir tespittir. Bu konuda Fenerbahçe kulübünün karar vericileri bu alanda gerekli hassasiyetleri gösterdikleri takdirde mevcut başarının çok daha ileri seviyelerde olmaması için neden olmadığı görülmüştür. Türkiye’de CRM uygulamalarında en

başarılı örneğinin oluşturan PARO'nun yöneticisinin (*Ali KOÇ*) aynı zamanda Fenerbahçe kulübünde de yönetim kademesinde yer alması bu alandaki bilgi birikimi için fırsat olarak görülebilir.

KAYNAKLAR

- AKÇA, Utku (2002), “CRM Modeli”, <http://erpcrm.com> (10.12.2009)
- ARIK, İ. Alev (1996), *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, s: 2
- BOZKURT, Hale ve Kartal, Reşat, “Spor Pazarlamasında Halkla İlişkiler ve Sponsorluk İlişkisi”
“<http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/viewDownloadInterstitial/27/27>” (11.10.2009)
- DEMİR, Oktay ve KIRDAR, Yalçın, Review of Social Economic&Business Studies, Vol. 7/8, 293-308. “<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/78/16.pdf>” (13.12.2009)
- DURAK, İbrahim (1998), “İşletmelerde Çalışan İnsanlarda Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*
- HALİS, Muhsin (1998), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*
- HALİS, Muhsin (2004), *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi*, Roma Yayınları
http://www.muhasabenet.net/07_crm_nedir (10.12.2009)
<http://www.sporbilim.com/index.php?s=icerik&katid=92> (21.05.2009)
<http://www.irffuar.com/estech/%C3%9CR%C3%9CN%20GRUPLARI.htm> (7.10.2009)
- H. Kozlu ve C. Mürtezaoğlu, İ. (2007), “CRM Şart,” GSÜ İşletme Kulübü Perspective Dergisi Ocak s: 8
- KIRIM, Arman (2004), *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KURTİÇ, N., (2006), “Futbol Seyircisini Taraftarını Saldırganlığa İten Psiko-Sosyal Nedenler (Sakarya il örneği)”, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

- Microsoft Dynamics CRM, “CRM Nedir”, “<http://microsoft.com/turkiye/dynamics/crm>”
(10.12.2009)
- NURTAÇ Z. Menekşe (2002), “360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı Sağlayın”
insankaynaklari.com
- ÖR, Erdem (2008), TFF Eğitim Yayınları, Taraftar Memnuniyeti, s:16
- Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, J. Richard Hackman. Motivation and Work Behaviour,
McGraw-Hill series In management, Publisher: McGraw-Hill, ©1975 s:5
- SALMAN, G. Gültekin (2008), ‘ ‘Profesyonel Futbol Kulüplerinin Hizmet Kalitesi İle
Taraftar Memnuniyeti ve Taraftar Tipolojileri Arasındaki İlişki’’, *Marmara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- WILLIAM A. Sutton , RICHARD L. Irwin, D. ZWICK, European Journal of
Marketing, Year: 1999 Volume: 33, Issue: 3/4, Page: 314-328, Publisher: MCB
Up Ltd.
- ŞİMŞEK, Barış (2005), ‘ ‘Futbolda antrenörlerin ve futbolcuların motivasyon
süreçlerinin incelenmesi ve bir uygulama’’, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal
Bilimleri Enstitüsü*
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2005. s:1442
- USLU, Nilgün ve USLU, Ahmet. Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri
“http://bildiri.anadolu.edu.tr/papers/bildirimakale/722_757x12.doc” (10.12.2009)
- ZENGİN, Hayrettin (2004), “Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ve
Yönetici Algılarının İncelenmesi’’, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü*.

ÖZGEÇMİŞ

1986 Muş doğumluyum. İlköğretim ve Orta öğretim sürecimi Sakarya'da tamamladım. Lisans eğitimimi Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü 2007 yılında tamamladım. Öğrencilik yılları boyunca aktif olarak Badminton, Basketbol, Voleybol ve Futbol sporu ile ilgilendim. Badminton branşında bir çok kez ülkemizi Milli sporcu olarak temsil ettim. Halen G.S.G.M. personeli olarak İstanbul'da görev yapmaktayım.