

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

Cemal Özman¹

Özet

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

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

1. Spor Turizminin Kavramsallaştırılması ve Tanımı

1.1.Kavramsal Çerçeve

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.Spor Turizmi Türleri

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Spor Turizmi İşletmeciliğinde Temel Prensipler

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

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

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

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

2.1. Stratejik Yönetim ve Planlama

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Pazarlama ve Markalaşma Stratejileri

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.Spor Turizmi İşletmelerinin Yönetimi

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

3.1.Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları

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

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

Spor yönetiminde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının güncel

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

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

3.2. Finansal Yönetim

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

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

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

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

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

3.3. Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kaynakça

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

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

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