

# Strategi *Organization-Public Relationship* Manchester City dalam Akun Twitter @ManCity

Sidartha Keanu Liem, Ido Prijana Hadi, Astri Yogatama

Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*keanu.saurus67@gmail.com, idoprh@gmail.com, astri@petra.ac.id*

## Abstrak

Penelitian ini ingin melihat bagaimana cara Manchester City menjalin hubungan dengan publiknya melalui akun Twitter mereka. Penelitian ini menggunakan indikator *Organization-Public Relationship* milik Ledingham dan Bruning, yaitu *professional relationship*, *personal relationship*, dan *community relationship*, serta menggunakan sub indikator milik Wang dan Zhou, yaitu *sharing information*, *promotion*, *interactivity*, *activity/events*, *fanship*, dan *entertainment*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jenis pesan yang sering diunggah oleh Manchester City berbentuk *interactivity* dan *sharing information*. Oleh sebab itu, Manchester City ingin membangun hubungan yang bersifat *personal relationship* dan *professional relationship* dengan publiknya.

**Kata Kunci:** *Organization-Public Relationship, Sports Communication, Twitter*

## Pendahuluan

Semua perusahaan atau organisasi membutuhkan *public relations*, tidak terkecuali di bidang olahraga. Goksel dan Serarslan (2015) mengatakan bahwa aktivitas *public relations* menjadi semakin penting, terutama pada klub-klub yang memiliki kemampuan untuk menggaet perhatian massa. Para direktur klub yang sebelumnya menjalankan aktivitas *public relations* menyadari bagaimana *public relations* bisa digunakan untuk menggapai fans dan *target group* yang lain menggunakan berbagai instrumen.

Konsep *Organization-Public Relationship* adalah sebuah keadaan antara organisasi dan *key public*-nya, di mana aktivitas yang dilakukan oleh salah satu pihak akan berpengaruh pada keadaan sosial-ekonomi, budaya, atau politik dari pihak lainnya. Ada tiga bentuk hubungan yang dirumuskan oleh Ledingham dan Bruning (1998), yaitu *professional relationship*, *personal relationship*, dan *community relationship*. *Organization-Public Relationship* bisa terlihat di berbagai media yang digunakan oleh organisasi dalam menjalin hubungan dengan publiknya, termasuk media sosial.

Tidak bisa dipungkiri bahwa saat ini, olahraga sudah menjadi bisnis, bahkan yang sangat menguntungkan (Badenhusen, 2017, dalam Watkins, 2019). Data dari Forbes menunjukkan ada lebih dari 86 *sports franchise* yang memiliki nilai lebih dari 1 miliar Dolar Amerika. Saat ini, *sports franchise* sudah tidak bisa dikatakan sebagai sebuah tim yang bertanding, melainkan menjadi sebuah *brand* tersendiri (Watkins, 2019). Menurut Underwood, Bond, dan Baer (2001), tim olahraga adalah sebuah *service-based brand*, karena banyak karakteristik dari produk tim olahraga (seperti menonton pertandingan) menyerupai karakteristik dari *service brands*. Tujuan utama *service-based brand* adalah untuk memberikan *service* yang berharga kepada konsumen (Berry, 2000, dalam Watkins, 2019).

Untuk mencapai kesuksesan, *service-based brand* sangat membutuhkan keterlibatan konsumen. Dalam olahraga, seorang *fans* akan rela mengeluarkan uangnya untuk menonton pertandingan, membeli *merchandise* dari tim, bahkan mengajak orang lain untuk menonton pertandingan (Meng, Stavros, dan Westberg 2015, dalam Watkins, 2019). Selain itu, tim yang memiliki *fanbase* besar juga memiliki kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan pemasukkan tambahan dari *sponsorship* maupun hak siar pertandingan (Heere dan James, 2007, dalam Watkins, 2019). Oleh sebab itu, pentingnya sebuah tim olahraga menjaga hubungan dengan konsumennya.

Media sosial *Twitter* akan dijadikan sebagai media yang diteliti. Penggunaan *twitter* di bidang olahraga mengalami kenaikan dan mulai diperhatikan. Saat ini, *twitter* menjadi tempat untuk membaca berita olahraga, mulai dari gossip pemain, atau *breaking news* (Bennett, 2010, dalam Witkemper et. al., 2012). Untuk melihat strategi *Organization-Public Relationship* sebuah organisasi melalui media *Twitter* bisa melalui pesan-pesan (*tweets*) mereka.

*Premier League* adalah liga dengan jumlah penonton terbanyak di dunia (Page, 2020). Disiarkan lebih dari 200 negara di dunia, dan menjangkau hampir 4 miliar pasang mata. Walaupun menjadi liga dengan angka pengunjung nomor dua di Eropa, tetapi *Premier League* berada jauh di atas dari segi penonton secara global. Oleh sebab itu, menarik untuk diteliti bagaimana klub-klub yang berlaga di *Premier League* menjalin komunikasi dengan penontonnya yang global, menggunakan media sosial.

Manchester City adalah sebuah klub yang berlaga di *Premier League* dengan jumlah *tweets* terbanyak di antara kontestan lainnya. Per tanggal 16 September 2020, Manchester City mengunggah *tweets* sejumlah 133,2 ribu *tweets*. Oleh sebab itu, menarik untuk disimak hubungan seperti apa yang ingin dijalin oleh Manchester City dengan *followers* mereka.

Pertanyaan yang ingin dijawab dengan penelitian ini adalah bagaimana strategi *organization-public relationship* Manchester City melalui akun *Twitter* @ManCity?

## Tinjauan Pustaka

### Strategi *Organizational-Public Relationship*

Ledingham dan Bruning (1999) melakukan penelitian untuk mencari tahu, apakah *organizational-public relationship* bisa dibagi ke dalam berbagai jenis. Di akhir penelitian, Ledingham dan Bruning membagi *organizational-public relationship* menjadi tiga jenis, yaitu *professional relationship*, *personal relationship*, dan *community relationship*.

Dalam menjalin *professional relationship*, organisasi menganggap hubungan dengan publiknya profesional, mereka ingin mengirimkan layanan mereka seefektif dan seefisien mungkin, untuk memenuhi kebutuhan dari publik. *Personal relationship*, organisasi memerlakukan publik layaknya seorang individu, di mana organisasi aktif ingin membangun *trust*, dan ingin menunjukkan bahwa organisasi rela meluangkan waktu dan tenaganya untuk berkomunikasi dengan publiknya. Sementara itu, *community relationship* dilihat dari organisasi ingin menunjukkan komitmen dalam membangun hubungan dengan komunitas sekitar mereka, dan berfokus untuk menunjukkan keterbukaan organisasi dengan komunitas sekitar.

Wang dan Zhou (2015) membuat indikator-indikator untuk memeriksa bagaimana organisasi sepakbola membangun hubungan dengan publiknya melalui Twitter berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya. Mengacu jenis-jenis hubungan milik Ledingham dan Bruning (1999), ia membuat sub-kategori dari hubungan-hubungan tersebut, yaitu *information sharing*, *interactivity*, *activity/events*, *entertainment*, *promotion*, dan *fanship*.

### Twitter

*Twitter* adalah situs *microblogging* yang memperbolehkan penggunanya untuk “mencuit”-kan sebuah berita atau informasi kepada pengikut mereka (Kaplan dan Haenlein, 2011). Pada awal kemunculannya, *Twitter* membatasi jumlah karakter dari sebuah *post* hanya 140 karakter per *tweets*. Seiring perkembangan zaman, saat ini *Twitter* menambahkan jumlah karakter di *post* mereka menjadi 200 karakter per *tweet*.

Dalam menggunakan *Twitter*, pengguna bisa berlangganan informasi dari suatu akun dengan cara melakukan *follow* (mengikuti) akun tersebut. Pengguna juga bisa melakukan interaksi dengan pengguna lain dengan simbol '@', atau yang sering disebut sebagai '*mentioning*'. Untuk mengklasifikasikan *tweets*, pengguna bisa menggunakan tanda '#'. Hal ini disebut sebagai '*hashtag-ing*' atau memberikan tanda pagar. Pengguna bisa membalas sebuah *tweet* menggunakan fitur *reply*, menyukai sebuah cuitan (*like*), dan menyebarkan cuitan tersebut di akun *Twitter* miliknya (*retweet*).

Menurut data dari Hootsuite.com, dalam kuartal pertama 2020, *Twitter* memiliki pengguna aktif sebanyak 166 juta *user*. *Twitter* mendefinisikan pengguna aktif sebagai “pengguna yang bisa ditampilkan iklan dalam *timeline*-nya.” Sementara itu, jumlah total pengguna *Twitter* diperkirakan mencapai 340 juta. Pengguna *Twitter* terbanyak berasal dari negara Amerika Serikat, dengan jumlah pengguna aktif mencapai 33 juta, dan total pengguna mencapai 59 juta. Disusul dengan Jepang dengan jumlah pengguna mencapai 45 juta. *United Kingdom*, memiliki jumlah pengguna diperkirakan hingga 16 juta. Dari segi usia, pengguna *Twitter* dominan dipenuhi oleh pengguna yang berusia antara 25 hingga 34 tahun, dengan persentase 29%. Dari segi jenis kelamin, dunia *Twitter* dipenuhi oleh laki-laki dengan persentase 62% berbanding 38% perempuan.

### Analisis Isi

Analisis kuantitatif adalah analisis yang dipakai untuk mengukur aspek-aspek tertentu dari isi yang dilakukan secara kuantitatif. Dalam penelitian analisis isi, peneliti melakukan *coding* atau memberi tanda pada apa yang dilihat, bisa berupa suara, tulisan di surat kabar, atau gambar di televisi. Analisis kuantitatif mengutamakan ketepatan dalam mengidentifikasi isi pernyataan, seperti perhitungan, penyebutan yang berulang-ulang dari kata-kata tertentu (Eriyanto, 2011, p. 1).

Analisis isi memiliki beberapa ciri, seperti objektif, sistematis, replikabel, isi yang tampak, perangkuman, dan generalisasi (Eriyanto, 2011). Penelitian analisis isi dilakukan secara objektif, tanpa ada keberpihakan maupun subjektivitas dari peneliti. Hasil dari analisis isi harus menunjukkan isi teks sebenarnya. Lalu, analisis isi memiliki sistem yang telah dirumuskan secara jelas. Kategori diturunkan dari variabel, variabel diturunkan berdasarkan teori dan pengujian. Penelitian analisis isi bersifat replikabel, yaitu selama menggunakan bahan dan teknik yang sama, penelitian pun akan mendapatkan hasil yang sama.

Yang dicatat oleh peneliti dalam melakukan analisis isi adalah hal yang tampak dan terlihat nyata. Sedangkan aspek yang tidak terlihat akan ditafsirkan pada tahap analisis data. Analisis isi umumnya dilakukan untuk memberikan gambaran umum isi teks. Jadi, analisis isi tidak menyajikan gambaran detil dari sebuah pesan. Serta, Penelitian analisis isi dikatakan sebagai generalisasi karena menggunakan sampel. Sampel diharapkan bisa memberikan gambaran umum pada populasi. Jadi, penelitian analisis isi merupakan hasil generalisasi.

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis isi kuantitatif. Indikator yang digunakan adalah indikator *organization-public relationship* milik Ledingham dan Bruning (1998), yaitu *professional relationship*, *personal relationship*, dan *community relationship*. Sub indikator yang digunakan adalah sub indikator OPR di Twitter milik Wang dan Zhou (2015), yaitu *sharing information*, *promotion*, *interactivity*, *activity/events*, *fanship*, dan *entertainment*.

*Sharing information* adalah bagaimana klub menyebarkan informasi tentang tim maupun pemain. *Promotion* adalah kegiatan dari klub melakukan publisitas. Lalu, *interactivity* adalah bagaimana organisasi membangun hubungan interpersonal dengan publik mereka. *Activity/Events* adalah kegiatan yang dibuat oleh organisasi yang bersifat non-olahraga. *Fanship* merujuk pada menunjukkan emosi dari publik terhadap klub, dan *entertainment* adalah cara klub menghibur publiknya melalui Twitter.

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah *tweets* dari akun resmi Manchester City. Dengan begitu, populasi dari penelitian ini adalah seluruh *tweets* dari Manchester City. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*. Peneliti memilih *tweets* dalam periode 27 Juli 2020 hingga 12 September 2020 sebagai sampel penelitian dengan pertimbangan bahwa dalam *timeline* tersebut adalah jeda liga Inggris, sehingga tidak ada pertandingan resmi yang dilakukan. Total sampel penelitian ini adalah 1.004 *tweets*.

### Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penjabaran melakukan tabel frekuensi dan tabulasi silang. Tabel frekuensi menyajikan frekuensi dan persentase dari masing-masing kategori. Dalam tabel tabulasi silang, terdapat dua atau lebih variabel yang dihubungkan satu sama lain. Tabulasi silang disajikan dalam tiga bentuk, yaitu persentase baris, persentase kolom, dan persentase total untuk menghasilkan Analisa data yang mendalam dan menyeluruh.

## Temuan Data

Dari 1.004 sampel yang dipilih, peneliti melakukan koding menggunakan kategorisasi yang telah dibuat. Berikut adalah hasil koding yang telah dilakukan peneliti.

Tabel 1. Hasil Koding

Sub Indikator	Persentase
Sharing Information	45%
Promotion	8%
Interactivity	70%
Activity/Events	11%
Fanship	27%
Entertainment	13%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa sub indikator *interactivity* adalah sub indikator yang paling sering muncul, dengan jumlah 70%. Ada 706 *tweets* yang diunggah oleh Manchester City mengandung unsur interaktivitas. Manchester City sering berinteraksi dengan publik mereka melalui Twitter.

Selain *interactivity*, Manchester City juga menggunakan Twitter mereka sebagai media berbagi informasi (*sharing information*), dengan jumlah *tweets* yang mengandung sub indikator ini mencapai 45%, atau sekitar 455 *tweets*. Manchester City membagikan berbagai macam informasi melalui Twitter, di antaranya informasi tentang pemain, tim, dan pertandingan.

## Analisis dan Interpretasi

### Interactivity

Sebagai sebuah *service-based brand*, Manchester City harus mampu menjalin hubungan yang baik dengan publiknya. Selain itu, memiliki *brand associations* dan *brand personalities* yang berbeda dengan tim yang lain juga mampu menjadi pembeda antara Manchester City dengan tim lainnya. Melalui akun Twitter resmi miliknya, Manchester City berupaya membangun hubungan dengan publiknya dengan mengeluarkan pesan-pesan yang bersifat interaktif dan berbagi informasi.

Manchester City membangun *brand* mereka sebagai tim yang sering membalas *mention* dari supporter mereka di Twitter. Upaya tersebut membuat fans merasa dihargai. Hal ini didukung oleh Wang dan Zhou (2015), di mana mereka mengatakan bahwa *fans* merasa diakui dan dipedulikan oleh organisasi ketika akun Twitter mereka, atau *tweet* mereka diekspos kepada seluruh *followers* dari organisasi tersebut.

Selain itu, seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, bahwa semakin besar *fanbase* sebuah tim, maka mereka juga mampu mengikat sponsor dan hak siar televisi dengan nilai yang lebih besar (Meng, Stavros, dan Westberg, 2015). Oleh sebab itu, sangat wajar bila Manchester City mengutamakan interaktivitas dengan publik mereka dalam mengelola akun Twitter mereka.

Interaktivitas juga menjadi alat atau senjata dari organisasi melakukan *customer relationship management* (CRM). Tujuan utama dari kegiatan CRM adalah untuk menjaga loyalitas pelanggan (Ekhlassi, 2012), dan dalam melakukan hal tersebut, *personal selling* adalah salah satu alat yang bisa digunakan oleh organisasi. Media

interaktif, seperti Twitter, adalah salah satu media yang bisa digunakan untuk mencapai *personal selling*, dan menjaga loyalitas pelanggan.

Media sosial, khususnya Twitter memudahkan *brand* untuk berkomunikasi dengan publik mereka. Kwon dan Sung (2011) menjelaskan bahwa salah satu fitur utama dari Twitter adalah kemampuan untuk melakukan *two-way communication* dengan pengguna lain, termasuk *brand*. Smith (2010) menambahkan bahwa Twitter sesuai untuk melakukan interaksi antara pengguna dan *brand*, dan membantu para *sports brand* yang ingin melibatkan fans mereka secara daring.

Cara Twitter membantu membangun hubungan antara konsumen dan *brand* adalah memberikan wadah untuk *brand* berbicara langsung pada konsumen tanpa melalui *filter* dari media tradisional, dan memberikan konsumen berbicara dengan satu yang lainnya (Mangold dan Faulds, 2009 dalam Watkins, 2019). Clavio dan Kian (2010) menambahkan bahwa dengan menggunakan kemampuan Twitter sebagai media berdialog, organisasi olahraga bisa menjalin hubungan dengan fansnya secara lebih intim dan lebih interpersonal.

### Sharing Information

Informasi mengenai pemain, tim, maupun pertandingan adalah beberapa hal yang sering dibagikan oleh Manchester City melalui akun Twitter resmi mereka. Dengan persentase mencapai 45%, hal ini sejalan dengan temuan dari Wang dan Zhou (2015) yang mengatakan bahwa *sharing information* atau berbagi informasi adalah tujuan utama organisasi olahraga menggunakan Twitter.

Sebagai sebuah *brand*, sudah selayaknya Manchester City memberikan informasi terkait organisasi mereka kepada publiknya. Para pemain, tim, dan pertandingan adalah sesuatu yang dijual oleh klub. Oleh sebab itu, untuk memberikan pelayanan terbaik kepada supporter, serta menjalin hubungan yang profesional, Manchester City menggunakan Twitter sebagai sarana utama untuk menyebarkan informasi kepada publiknya.

Informasi tentang pemain atau atlet dari Manchester City paling sering dibagikan dibandingkan informasi tentang klub atau tentang pertandingan itu sendiri. Hal ini berkaitan dengan bagaimana saat ini atlet sudah bisa dikatakan sebagai sebuah selebritas. Orang ingin mengasosiasikan diri mereka dengan atlet-atlet bintang (Kahle dan Riley, 2004). Penggunaan *celebrity athletes* mampu menguntungkan *brand* dengan menciptakan suatu asosiasi yang positif, serta berkontribusi pada ketenaran *brand* dan menciptakan makna untuk sebuah produk (Dix et. al., 2010).

Selain menjadi media penyebaran informasi, dengan adanya media sosial juga mendorong organisasi dalam melakukan *transparency* (transparansi). Phillip dan Young (2010) mengungkapkan organisasi bisa melakukan *controlled transparency* dengan mengontrol unggahan dan penyebaran informasi melalui internet, seperti *e-mail*, *web-based*, dan berbagai saluran lainnya. Manchester City mengunggah informasi terkait klub mereka melalui Twitter untuk mendorong transparansi kepada publiknya.



Hal ini disebut sebagai *overt transparency*, di mana organisasi giat membuat informasi tersedia untuk dibaca oleh berbagai pihak, seperti konsumen, pegawai, serta organisasi lain (Phillip dan Young, 2010).

Organisasi olahraga menggunakan media sosial sebagai sarana untuk menyebarkan informasi. Hambrick et. al (2010) mengatakan bahwa *information sharing* adalah memberikan *insight* atau wawasan baru terhadap atlit, tim, atau olahraga, seperti detil tentang pertandingan, sesi latihan, atau kejadian terbaru, dalam dunia olahraga. Dalam kasus ini, Manchester City menggunakan akun Twitter mereka untuk berbagi informasi tentang keadaan tim, penghargaan individu yang dimenangkan oleh pemain mereka, serta melakukan *live report* pertandingan yang mereka jalani.

### **Strategi *Organization-Public Relationship***

Menurut data yang telah ditemukan, Manchester City berupaya untuk membangun *personal relationship* dan *professional relationship* lebih dahulu daripada membangun *community relationship*. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pesan yang bersifat *interactivity*, atau unggahan interaktif yang diunggah di Twitter Manchester City, dan juga banyaknya unggahan yang bersifat *sharing information* atau berbagi informasi. Jumlah *tweet* mengenai *interactivity* mencapai 70%, dan unggahan mengenai *sharing information* mencapai 45%..

Hubungan antara organisasi dan publik dirasa lebih baik oleh para partisipan pada saat organisasi lebih interaktif kepada publiknya (Saffer et, al., 2013). Jika organisasi ingin menunjukkan komitmen mereka pada publiknya, organisasi disarankan untuk mengambil strategi interaktif melalui media Twitter. Interaktivitas mampu memberi pengaruh pada persepsi individu terhadap pengirim pesan (Kelleher, 2009). Selain itu, publik juga merasa lebih dihargai oleh organisasi ketika organisasi rela meluangkan waktu dan tenaga mereka untuk membalas pesan mereka (Wang dan Zhou, 2015).

Strategi inilah yang diambil oleh Manchester City dalam membangun hubungan dengan publik mereka. Mereka ingin terlihat lebih akrab dan lebih intim dengan publik mereka. Publik mereka juga merasa dihargai oleh klub karena pesan mereka diekspose dan dibalas oleh klub.

Organisasi olahraga utamanya menggunakan Twitter untuk menjalin hubungan dengan fansnya di seluruh dunia. Mereka menggunakan Twitter untuk memberikan informasi tentang pertandingan, menjual tiket, dan menambah *brand awareness* dan jumlah *product sales* (Hambrick et. al., 2010). Hal ini selaras dengan temuan dari Witkemper et. al (2012), di mana tujuan utama pengguna Twitter dalam mengikuti akun olahraga untuk mendapatkan informasi terbaru. Sebagai sebuah organisasi olahraga, Manchester City menggunakan akun Twitter mereka untuk berbagi informasi tentang perkembangan tim mereka serta perkembangan pemain mereka.



## Simpulan

Manchester City membangun hubungan mereka dengan publiknya dengan hubungan yang bersifat *personal relationship* dan *professional relationship*. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pesan di Twitter resmi Manchester City yang bersifat *interactivity* dan *sharing information*. Manchester City sering membalas *tweet* dari *followers* mereka, dengan 70% dari *tweet* mereka bersifat balasan (*reply*). Sementara itu, Manchester City sebagai sebuah *brand* juga menggunakan Twitter sebagai media untuk membagikan informasi terkait organisasi, dengan jumlah *tweet* yang bersifat *sharing information* mencapai 45%.

Penelitian ini hanya menggambarkan bagaimana akun Twitter Manchester City. Selain itu, publik yang dimaksud dalam penelitian ini juga masih luas, yaitu *followers* dari akun Twitter Manchester City. Oleh sebab itu, peneliti merekomendasikan untuk meneliti klub lain, atau meneliti publik dari Manchester City secara lebih spesifik sebagai penelitian selanjutnya.

## Daftar Referensi

- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 31(2), 157–170.
- Clavio, G., & Kian, T.M. (2010). Uses and gratifications of a retired female athlete's Twitter followers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 485–500.
- Dix, S., Phau, I., & Pougnet, S. (2010). "Bend it like Beckham": The influence of sports celebrities on young adult consumers. *Young Consumers*, 11(1), 36–46. <https://doi.org/10.1108/17473611011025993>
- Ekhlassi, A. (2012). Determining the integrated marketing communication tools for different stages of customer relationship in digital era. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, July. <https://doi.org/10.7763/ijee.2012.v2.202>
- Eriyanto. (2011). Analisis isi: Pengantar metodologi untuk penelitian ilmu komunikasi dan Ilmu-ilmu sosial lainnya. Jakarta: Kencana.
- Göksel, A. G., & Serarslan, M. Z. (2016). *Public Relations in Sports Clubs : New media as a Strategic Corporate Public relations in sports clubs : New media as a strategic corporate communication instrument. December 2015.*
- Hambrick, M. E., Simmons, J. M., Greenhalgh, G. P., & Greenwell, T. C. (2016). Understanding Professional Athletes' Use of Twitter: A Content Analysis of Athlete Tweets. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 454–471. <https://doi.org/10.1123/ijsc.3.4.454>
- Kahle, R., & Riley, C. (2004). *Sports Marketing the Psychology of Marketing Communication*. In *Sports Marketing*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons*, 54(2), 105–113.

- Kelleher, Tom. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*. 59. 172 - 188. 10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x.
- Kwon, E.S., & Sung, Y. (2011). Follow Me! Global Marketers' Twitter Use, *Journal of Interactive Advertising*, 12:1, 4-16, DOI: 10.1080/15252019.2011.10722187
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55–65. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(98\)80020-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(98)80020-9)
- Phillips, D., & Young, P. (2010). *Online Public Relations: A Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media*. London: Kogan.
- Saffer, A.J., Sommerfeldt, E.J., & Taylor, M. (2013). The effects of organizational Twitter interactivity on organization–public relationships. *Public Relations Review*, 39(3), 213–215. doi:10.1016/j.pubrev.2013.02.005
- Smith, A. C. T. (2008). Introduction to sport marketing. In Elsevier.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9:1, 1-13, DOI: 10.1080/10696679.2001.11501881
- Wang, Y. (2020). Building relationships with fans: how sports organizations used twitter as a communication tool. *Sport in Society*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1725475>
- Wang, Y., & Zhou, S. (2015). How Do Sports Organizations Use Social Media to Build Relationships? A Content Analysis of NBA Clubs' Twitter Use. *International Journal of Sport Communication*, 8(2), 133–148. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2014-0083>
- Watkins, B. (2019). Sport Teams, Fans, and Twitter. In *Lexington Books*.
- Williams, J., Chinn, S. J., & Suleiman, J. (2014). The value of Twitter for sports fans. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(1), 36–50. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.36>
- Witkemper, C., Lim, C., & Waldburger, A. (2012). Social media and sports marketing: Examining the motivations and constraints of Twitter users. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 170.