

DOI: 10.21862/2024.SPRT.05

Hivatkozás: Kassay, L., Boros, Sz., Juhász, I., Dömötör, Á., & Kovács, K. (2024). A strandkézilabda termékfejlesztési kihívásai. In Magyar, M., Patakiné Bősze, J., & Gősi, Zs. (Szerk.), *A sport határvonalai: A teljesítménytől a társadalmi hatásokig* (pp. 44–61). ELTE PPK Sport- és rekreációmenedzsment kutatócsoport. <https://doi.org/10.21862/2024.SPRT.05>

A strandkézilabda termékfejlesztési kihívásai (*Product development challenges of beach handball*)

Kassay Lili¹, Boros Szilvia¹, Juhász István², Dömötör Ágnes¹, Kovács Katalin¹

¹ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Egészségfejlesztési és Sporttudományi Intézet

²Magyar Kézilabda Szövetség

ABSZTRAKT

A strandkézilabda szakág – dinamikus nemzetköziesedése következtében – a fejlődése számára ideális földrajzi, klimatikus adottságú és nagy népességű országokban is egyre népszerűbb. Az adottságoknak köszönhetően akár egész évben lehet versenyeket, bajnokságot szervezni, mely összecsapásokon az amatőr játékosok mellett a hivatásos sportolók is pályára lépnek, a válogatott színeiben nemzetközi versenyeken szerepelnek. A szakág teljes sportszakmai vertikuma kialakítható, a működéshez szükséges üzleti háttér megteremthető. Noha vízparttal és hosszú hónapok nyári melegével nem rendelkeznek, az elmúlt két évtizedben a strandkézilabdában az európai és magyar válogatottak – a teremkézilabda, illetve játékosai és nézői sikerének köszönhetően – kiemelkedően sikeresek voltak. Most komoly sportszakmai és operatív jellegű kihívások előtt állnak mind a homokon, mind pedig az intézményrendszer és az ifjúságfejlesztési rendszer működésében is.

Jelen kutatás a hazai és külföldi szakemberekkel készített félig strukturált mélyinterjúk keretében a kihívásra adható válaszlehetőségeket járja körbe. A vizsgálat azzal a feltételezéssel élt, hogy a magyarországi finanszírozási előnyből fakadóan (TAO) a strandkézilabdával a klubok a teremkézilabdát tudják támogatni, azt kiegészítve a sportágat népszerűsíteni, tömegesíteni, a szponzorokat szélesebb kínálattal kiszolgálni. Azáltal is jelentős a közösségépítő képessége, hogy a terem sportolók lemorzsolódását lassítja, a sportágtól egyébként eltávolodókat a sportág közelében tartja. Az érintettek elsősorban a szakág sportszakmai fejlesztésében látják a termékfejlesztési feladatokat. A működtetésben is érintettek számára a finanszírozási kérdéseknek számtalan olyan részlete látszik, amelyeket figyelembe kell venni. A kezdő lépések megtételéhez szükséges investíció forrása – amennyiben a támogatás nem az olimpiai program stabil résztvevőjének státuszából fakad – kérdéses.

KULCSSZAVAK: *termékfejlesztés, márka, márkaépítés, sportmarketing, strandsportok, strandkézilabda*

ABSTRACT

As a result of the dynamic internationalization of beach handball, beach handball is becoming increasingly popular in countries with a large population due to the ideal geographic and climatic features for development. Thanks to the conditions, competitions and championships can be organized all year round, in which professional athletes participate in national and international competitions in addition to amateur players. The entire professional vertical of the field can be formed, and the business background necessary for operation can be created. Although they don't have a beach or long months of summer heat, in the last two decades the European and Hungarian national teams have been extremely successful in beach handball – thanks to the success of indoor handball and its players and spectators. Now they are facing serious sports-professional and operational challenges both on the sand and in the operation of the institutional system and the youth development system.

The present research explores possible responses to the challenge in the context of semi-structured in-depth interviews with domestic and foreign experts. The investigation assumed that, due to the funding advantage in Hungary (TAO), clubs can support indoor handball with beach handball, in addition to, popularising the sport, and serving sponsors with a wider range. Its community builder ability is also significant in that it slows down the dropout of indoor athletes and keeps those who would otherwise distance themselves from the sport close to the sport.

The stakeholders see the product development issues primarily in the sports professional development of the field. For those involved in the operation, there are countless details of the financing issues, which should be taken into consideration. The source of the investment necessary to take the initial steps – if the support is not arising from the status of a stable participant in the Olympic program – is questionable.

KEYWORDS: *product development, brand, branding, sports marketing, beach sports, beach handball*

1. Bevezetés

A nemzetközi szövetség által képviselt dinamikus sportágfejlesztésnek köszönhetően a teremkézilabda sportági sikerei mellett a strandkézilabda szakág jelenléte is erősödik. A strandkézilabda az 1990-es évek elejének Olaszországában jött létre meghatározott szabályok megalkotásával és a versenyek megszervezésével a strandkézilabda (Dénes és Petóváry, 2009). 1990-ben az Olasz Kézilabda Szövetség kidolgozta a szabályokat – a gyors, látványos, akrobatikus strandkézilabdának kereteket adva. Az első EHF strandkézilabda Európa-bajnokság (2000) megrendezésével az európai szövetség hivatalos sportágává vált (EHF, é.n.). Az ezredfordulót követően, 2002-ben stratégiai fordulat következett be a sportág életében a hivatalos strandkézilabda-szabályok elfogadásával. Az egységes szabálykönyv megnyitotta a fejlődést bármely ország strandkézilabdázói számára. 2005-ben a Világjátékok részeként megrendezték az első Strandkézilabda világbajnokság összecsapásait. Ezzel a világeseményvel azonos időszakban elindult a versenyszervezés szisztematikus fejlesztése – korosztályonként, országonként bajnokságokkal, ligákkal (Bon és Pori, 2020).

A Nemzetközi Kézilabda Szövetség (IHF) kiemelten kezeli a sportág olimpiai reprezentációját. A nemzetközivé válás céljának az eléréséhez az Ifjúsági Olimpia hivatalos programján (IHF, 2018), az ANOC World Beach Games versenyprogramján (EOC, 2019), valamint az európai versenysportolók számára négyévente megrendezett European Games multisport eseményen (European Games 2023 Ltd., 2023) keresztül vezetett az út. Az út csúcspontját a Nyári Olimpiai Játékok programjának keretein belül rendezett verseny jelentené. Ennek elérésére az IHF kérelemmel fordult a Nemzetközi Olimpiai Bizottság felé, kérve a strandkézilabdának a 2024-es párizsi Nyári Olimpiai Játékok hivatalos programjába való felvételét (IHF, 2020; MTI, 2020), illetve a 2028-as Los Angeles-i Olimpia programjára (IHF, 2023) való felterjesztését. A 2024-es párizsi Nyári Olimpiai Játékokon végül bemutatkozhatott a strandkézilabda: a bemutatkozó tornán 48 játékos léphetett pályára, köztük 2 női és 3 magyar férfi magyar sportoló (MKSZ, 2024).

A strandkézilabda szakág ambíciói között szerepel a hivatalos olimpiai sportággá válás elérése. A lehetőség különösen azoknak kínál gyümölcsöző belépést, mely országoknak a teremkézilabdában szűkösek az infrastrukturális adottságai, eredményeik alapján nem domináns szereplői az indoor kézilabdának, ugyanakkor az időjárás és az élő/épített vízfelület partja kedvező körülményeket teremt az outdoor szakág művelői számára.

A nemzetközi szinten kiemelkedő sporteredményeket felmutató hazai strandkézilabda szakágnak és a nagy múlttal, hagyományokkal, a domináns klub- és válogatott szintű eredményekkel büszkélkedő teremkézilabda szakág viszonyának, együttműködésének, egymáshoz kapcsolódásának lehetséges megoldásait és kimeneteleit szándékozik feltárni a több fázisban szervezett kutatás.

Jelen tanulmány a hazai és nemzetközi szakvezetés által megfogalmazott problématerképre, a termékfejlesztés fogalmának és elemeinek értelmezésére, valamint a termékfejlesztési kihívásokra, lehetőségek megismerésére fókuszál.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Nemzetközi strandkézilabda termékfejlesztési törekvése

A 2024-es Párizsi Nyári Olimpiai Játékokon bemutató sportágként szerepelt a strandkézilabda a versenyprogramban. A Nemzetközi Olimpiai Bizottság (IOC) a döntésekor a bemutató sportág inkluzivitását, a nemek közötti egyensúly megteremtését, a fiatalok bevonásának lehetőségét, a látványosságot, kreativitást, valamint a közösségi médiában való jelenléte mérlegeli. A Los Angeles-ben rendezendő Nyári Játékok bemutató sportágairól 2023. végén döntött az IOC. A 2022. augusztusában beadott, kilenc sportágot tartalmazó listán nem szerepelt a strandkézilabda (Livingstone, 2022).

2.2. A magyar kézilabda termék-portfóliója

A Magyar Kézilabda Szövetség 2022-2028-as időszakot átölelő stratégiájának (MKSZ, 2021) kiemelten kezelt területe a sportági termék-portfólió gondozása. A portfóliónak központi terméke maga az MKSZ, főtermékei a válogatottak, az első- és másodosztályú felnőtt bajnokságok, a Magyar Kupa, illetve a Liga Kupa. A termék-portfólió fontos eleme a Gyermekek és kisiskolás kézilabda versenyrendszer. A hazai rendezésű nemzetközi versenyek a jogtulajdonosokkal való együttműködésből és a közös szervezésből fakadóan lehetőségeket kínálnak know-how átvételre, fejlesztések indítására. A szurkolói csoportok kiszolgálását és elköteleződésüknek látható formát kínálnak a merchandising-termékek, a Szurkolói klub tervezett hálózatának kialakítása. Új célközönségek bevonásának kihívásaira többek között az Over The Top (OTT) kialakításával, a Fantasy Handball mobilapplikációs játék fejlesztésével kíván válaszolni.

A strandkézilabda 1999-ben eresztett gyökeret Magyarországon (Dénes és Petőváry, 2009). 2002-ben már képviseltette magát a nemzeti válogatott a Spanyolországban rendezett Európa-bajnokságon. A strandkézilabda eredménylistája válogatott szinten kiemelkedő, csaknem minden nemzetközi tornán éremért játszanak a csapatok. Az utánpótlás strandkézilabdaválogatottak is jelentős sikereket értek el eddig a szakág fennállása óta. Nemzeti Strandkézilabda Bajnokság és a Magyar Kupa a hazai szakág két fő versenye. A rövid szezon miatt (június-július-augusztus) a bajnoki fordulók és kvalifikációs versenyek egyben, adott esetben az európai klubversenyrendszernek (EBT-tornák) is része (MKSZ, 2023).

A Magyar Kézilabda Szövetség támogatja a strandkézilabda válogatottak felkészülését és versenyzését, elsősorban a teremkézilabda klubokra és játékosokra támaszkodva. Az elképzelések szerint a kézilabda outdoor és indoor szakágai ki tudják egészíteni egymás munkáját. A gyerekek bevonására már táborokat szerveznek, s igyekeznek a már kézilabdázó játékosokkal és az edzőkkel is megismertetni és megértetni a strandkézilabda szakmai lehetőségeit, megszerettetni a játékot (MOB, 2018).

2.3. A strandkézilabda mint termék Magyarországon

A kézilabda két szakága „hasonló, mégis más sportág”, hiszen a játékosok közötti kontakt léte vagy hiánya alapvetően meghatározza a két sportág jellegét. A teremkézilabdát a nyers és dinamikus erővel lehet leírni, míg a strandkézilabda a szép játékra, a fair play és a non-contact érvényesülésére helyezi a hangsúlyt. A magyar strandkézilabda bajnokság vegyes rendszerben kerül lebonyolításra. A versenyek során mindenki találkozhat mindenkivel, és megtapasztalhatja a válogatott játékosok ellen való küzdelem során, hogy hol tart a világegyet sáját magához is viszonyítva (MKSZ, 2021).

Megoldandó, hogy miként lehet az NB I-es és NB I B-s klubok együttműködését megnyerni a játékosaik strandkézilabdázásának támogatásához. A szakág nem akarja magát a teremkézilabda elé helyezni, az együttműködés azonban a teremben versenyzők számára is előnnyel szolgál, mert erősíti a sérülések prevencióját, eszköz a kiégés ellen, élményt nyújt a jó időben versenyzés lehetőségével (MKSZ, 2023).

2.4. Sporttermék, sportszolgáltatás

A csapatsportokban a „core” termék – mindaddig, míg a nézők alapvetően a helyszínen fogyasztották a sportot – a mérkőzés ÉS az összecsapás kimenetelének a bizonytalanságából adódó szórakozás. (S. Mason, 1999; Kaynak et al., 2008; Giroux et al., 2017). Mind a két elem fontos a sporttermék meghatározásában, mert „a sportban a termék fogyasztása kísérletező és érzelmi jellegű” (Kaynak et al., 2008, 338. o.). Ennek a tapasztalatnak, élménynek az intenzitása nemcsak létrehozandó a terméken keresztül, de növelhető is márkaasszociáció segítségével helyi, regionális és nemzeti szinten egyaránt. A technológiai fejlődésből és mediatizációból fakadóan a bevételi források megszorodtak. Ezek biztosítására többféle terméket alakítottak ki az érintettek. A csapatok között a pályán folyik a verseny, azonos bajnokságon belüli sportszervezetek között viszont minimális a gazdasági verseny. A menedzsereknek tudatosítaniuk kell, hogy a fogyasztóik mit tekintenek terméknek, és kit tekintenek versenytársnak (S. Mason, 1999).

2.5. Strandkézilabda, mint termék

A szakirodalmi részterületek visszatükrözik a szakág fejlődésének irányát és ütemét. A még disszertációk formájában megjelenő tanulmányok alapvetően a sportági filozófia alapjait rögzítik. Eszerint a strandkézilabda egy egyszerű, fair play-t követő, természetközeli játék, kevés korlátozó elemmel, kevés adminisztrációval, egyszerűek szabályokkal, sok napsütéssel, jókedvvel, strand életmóddal (Bon és Pori, 2020).

Napjainkra a szakág elmozdult a turizmus-szabadidősport, örömjáték felől a világos szervezeti struktúrával és menedzseléssel, versenyrendszerrel és szabályokkal, szabályzatokkal keretezve működő sportág irányába. Egyes feltételezések szerint „a strandkézilabda talán önálló sportággá válik – a jövőben már nem lesz a [hagyományos terem] kézilabda része” (Bon és Pori, 2020, 105. o.).

A strandon üzhető játékok azonban nem csak a szabadidősportolókra, de hivatásos sportolókra is nagy vonzerővel bírnak az egészséges fizikai aktivitás, sportolás öröme, attraktivitásán, barátokkal eltöltött idő élményén keresztül. A strandröplabda nyújtotta előkép alapján könnyen elképzelhető a csapatban való sportolás öröme, valamint a csapatban való játékhoz szükséges képességek jelentősége: a gyorsaság, pontos mozgás rugalmasság, egyéni akciók összehangolása a csapattársak gondolkodásával (Bělka et al., 2015).

A strandkézilabda az időjárás adottságok közepette, a kialakított pontozási rendszer motiváló irányítása mellett, valamint a játék belső logikájából fakadó intenzív együttműködéssel (a játékosok a szabályok adta kereteken belül interakcióban állnak egymással, miközben egyéni megoldásokat választanak) egy pillanatról-pillanatra változó, önmagát szabályozó szerveződést mozgatnak. Mindenki alkalmazkodik a helyzethez, adottságokhoz, körülményekhez, a stratégia-taktika-technika és megoldások összefüggésrendszerben igyekszik versenyelőnyhöz jutni. Ez a fajta intenzitás jellemző megkülönböztető jegye a sportágnak (Modolo et al., 2022).

2.6. Termékfejlesztés, szolgáltatásfejlesztés

A termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztés kiindulópontja a termék, illetve szolgáltatás mibenlétének tudatosítása. A fizikai termékkel szemben a szolgáltatás „megfoghatatlan”, „érinthetetlen”, ebből a jellemzőjéből fakadóan nem elkülöníthető, nagyon rövid időn belül romlandó, ugyanaz a szolgáltatás az érintettek eltérő érzékeléséből fakadóan nagyon változékony, variábilis. A vevőnek nincs esélye a vásárlást megelőzően megvizsgálni, hogy mit vesz. A szolgáltatás „gyártása” és fogyasztása azonos időben történik (Shekar, 2007).

A szolgáltatást konkrét (fizikai) terméként kellene kezelni, és nem valamiféle elmosódott minőségként. Ennek megfelelően kellene kifejleszteni, megformálni, specifikálni, konfigurálni, modularizálni, összekapcsolni, márkázni, árazni, értékesíteni és eljuttatni a fogyasztóhoz. Ez a lépéssorozat nemcsak a fogyasztó szemszögéből, megközelítéséből elvégzendő feladat, de azt is pontosan kell tudni, hogy a cég ezt miként tudja megcsinálni. Ez a szervezeti tudás azonban nem egy-egy „piacorientált részleg” (marketing, értékesítés, szolgáltatók) önálló feladata, hanem az úgynevezett C-vezetők felelőssége (Wirtz, 2021). A folyamat standardizálást, valamint márkázást jelent – a szervezeten belüli együttműködést igényelve.

A versenyképes, versenyelőnyökkel rendelkező szolgáltatás a piaci igények vezérelte szolgáltatás. A legjobb szolgáltatást azok kínálják, akik a legkomplexebb, a fogyasztókat és a szolgáltatókat magukat is bevonó fejlesztési folyamattal rendelkeznek (Shekar, 2007).

A termékfejlesztéshez felhasználói információk (is) szükségesek, mely preferenciák, igények, kérdések és kérések ismerete nélkül a fejlesztés, innoválás nem lehetséges. Az innovációk elsősorban a fogyasztótól, kevésbé magától a gyártótól származnak. (Piller és Walcher, 2006; Shekar, 2007). Ezért lényegesek azok a fejlesztési folyamatok, amelyek a felhasználók részvételére támaszkodnak (Piller és Walcher, 2006).

A skandináv sporttermék-fejlesztések vizsgálata során négy felhasználói-fogyasztói csoportot azonosítottak, úgy mint 1.) innovátor felhasználókat, 2.) professzionális felhasználókat, 3.) lelkes amatőröket, valamint 4.) a szenvedélyes termék-előállítókat. A kutatói meglátás szerint az úgynevezett „lead usereket”, amolyan hangadókat feltétlenül be kell vonni a fejlesztési folyamatba, mert ők sokkal hamarabb szembesülnek azokkal az igényekkel, amikkel az átlagfelhasználó csak később. A felhasználó termékfejlesztésbe való bevonása nagyon sok ágazat sajátja, mert már szembesültek azzal a jelenséggel, hogy a vállalaton belül generált fejlesztések egyáltalán nem azonosak a fogyasztói innovációkkal (Kotro et al., 2010).

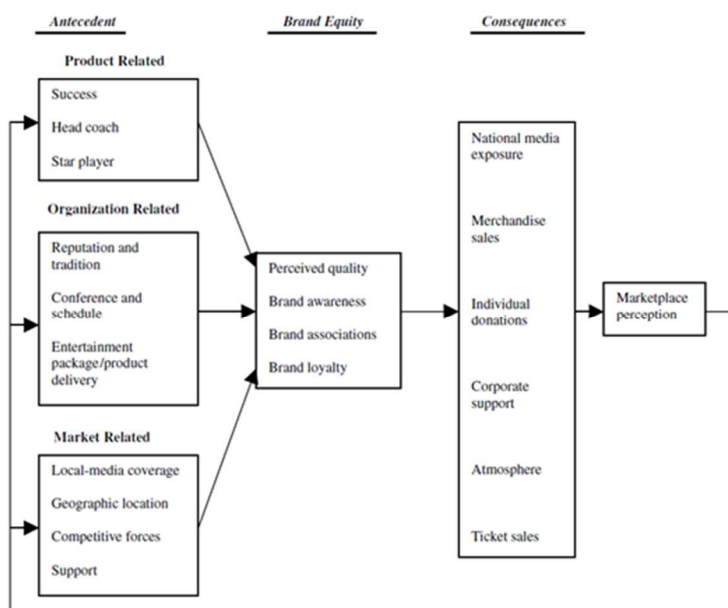
A termék-, illetve szolgáltatásfejlesztésben lényegében ugyanazokat az állomásokat kell bejárniuk az előállítóknak. Ezek az állomások: 1.) Probléma azonosítása, ötletgenerálás 2.) Konceptió fejlesztés és értékelés 3.) Üzleti elemzés 4.) Fejlesztés és tesztelés 5.) Piaci tesztelés 6.) Kereskedelmiesítés 7.) Utólagos értékelés (Shekar, 2007). Szignifikáns különbség csak az aktivitásokban jelentkezik. *A felhasználókat és a munkatársakat a kezdetektől be kell vonni a fejlesztésbe.* Ha ez a fázis hiányzik a szolgáltatásnál, akkor nem lesz sikeres a fejlesztési folyamat (konceptió kialakításától kezdve, a piaci jelenlét meghatározó irányvonalán keresztül a konkrét fejlesztési tevékenységekkel bezárólag). A fejlesztés döntő eleme *a folyamat menedzsmentje és a munkavállalók kiválasztása.* Szem előtt tartandó jelenség a szolgáltatás esetében, hogy a kidolgozott szolgáltatás és a fogyasztók reagálása, bekapcsolódása annak fogyasztásába, gyakran hosszabb idő eltelte után kezd összekapcsolódni. *A szolgáltatás kialakítása gyorsabb, mint a felhasználók „felzárkózása” a vásárlási lehetőségre* (Shekar, 2007). A sikertelen szolgáltatásfejlesztés gyakran a hiányzó folyamatokban, illetve a hiányzó marketingben keresendő.

2.7. Márka, sportmárka

A csapatsportok alapterméke a mérkőzés és a kimenetel bizonytalanságából fakadó szórakozás. A nézőkre való hatást, a mérkőzés „következményeit” azonban éppen a sporttermék lényegét jelentő bizonytalanság okán nagyon nehéz meghatározni és kiszámíthatóan előre jelezni. Ezt az *információ-hullámzást hivatott a márka kiegyenlíteni, megerősíteni*. Csökkenti a fogyasztói döntés kockázatát és költségét. Az azonnali felismerhetőség, a következetes és megbízható minőségi standardok ígéretét nyújtja, „értéket ad a termékhez mind a fogyasztó, mind pedig a gyártó számára. (...) A cég legfontosabb értéke a márka, és „a menedzsereknek a márkáik menedzselésére kell koncentrálniuk az erőfeszítéseiket.” (Kaynak et al., 2008, 338. o.). A márkával tudja észrevétetni és stabilan megkülönböztetni magát a terméket, szolgáltatót a gyártó. Hasznos asszociációkat generál, minőséget feltételez (Giroux et al., 2017). Ennek a stabilitásnak az alapja a szisztematikus termék-, illetve márkafejlesztés.

A cégek médiumként tekintenek a sportra, mely médiumon keresztül elérik a célcsoportjukat, és akiknek a szemében meg tudják különböztetni magukat a versenytársaikhoz képest. A cégek számára a (csapat)sportok a generált közönségük és a sportáguk népszerűsége okán fontosak. A sportszervezetnek tudatosan kell kezelnie a *sportmarketing kettős értelmezését*: 1.) a klubok, csapatok, szövetségek számára a sportmarketing a sport [mint termék és márka] marketingelését jelenti. 2.) A cégek számára a sportmarketing a sporton [mint médián keresztül] marketingelést jelent a saját fogyasztóik megszólítására. A sportmarketingnek ez a második jelentése a szponzoráció (Kaynak et al., 2008).

Mivel a csapatsport alaptermékét-szolgáltatását *fogyasztók az ismertség, percepció és a márkához való kapcsolódás alapján döntenek* a tényleges fogyasztásról, a sportcsapatok menedzsmentjének kiemelt figyelmet kell fordítania a *hosszú távú márkamenedzsmentre*. Ezzel teszik lehetővé az előnyök, megkülönböztetés mellett az előrejelezhetetlen siker és kudarc hullámvölgyeinek kiegyenlítését. A rövid távú taktikai lépések (pl. vezetőedző elbocsátása, szezon közepén sztárjátékos igazolása, nagyösszegű szerződtetése) a győzelem felé fordítják a figyelmet, de nem biztosítják a kiegyenlített, hosszú távú bevétel felépítésének és menedzselésének a lehetőségét (tehát magát a fogyasztót), a lojalitásának kialakítását, az árrugalmasság biztosítását (1.sz. ábra) (Gladden et al., 2001, 1-19. o., idézi Kaynak et al., 2008, 341. o.).



1. ábra: A márkaérték értékelés fogalmi kerete

Forrás: Gladden et al. (2001), 1-19. o., idézi Kaynak et al. (2008), 341. o.

A termék létrehozása (mérkőzés és élmény), gondozása, fejlesztése, valamint a márkán (brand equity) keresztül a fogyasztó felé történő megjelenítése egymásra épülő, egymáshoz kapcsolódó folyamat és tevékenység. A brand equity „a márka által a termékhez hozzáadott értéket reprezentálja (...) vonzza és megtartja a vásárlásra nyitott szurkolókat, akik képesek pénzt инвестálni azáltal a csapatba, hogy a helyszínen szurkolnak, merchandisingot vesznek, médiát fogyasztanak vagy más területen vásárolnak. (Pifer et al., 2015, 88. o.). Az 1. sz. ábra mutatja, hogy a termékhez közvetlenül kapcsolódó egyik alapelem a *sztárjátékosok* szerepeltetése. Ezzel akkor tud élni egy klub és menedzsmentje, amennyiben a pályán elérhető közvetlen mérkőzéseredményen túl a sporttermék márkaépítési folyamatának szereplőjeként is gondol a játékosra. Egy sportoló ugyanis bizonyos befolyásoló tényezők meglétén és pozitív észlelésén keresztül nagyon hasznos „reklámarcai” lehetnek magának a csapatnak. A játékos sztárrá válásának a feltétele a szakmai megbízhatósága, a szerethető személyisége, a játéktudása, a közösségi vonzereje, karakteres stílusa. A menedzserek a sztárrá vál(hat)ó játékos pályán és pályán kívüli jegyeit figyelembe vehetik a márkaépítés során (Pifer et al., 2015). A vevők keresik a közös pontokat a márka személyisége és a saját személyiségük között. Amilyenek a saját személyiségükön keresztül látják a márkát, ez az észlelés befolyásolni fogja azt is, hogy miként reagálnak a márka aktivitásaira. Ha a márkát és a promócióját összehangoltnak érzékelik, akkor ez a pozitív érzékelés befolyásolja a márka értékét és hatóképességét. A fogyasztók *a sporteseményekről pedig ezt az élményt, benyomást, érzelmeket fogják magukkal vinni.* Érzékelhetővé kell tenni számukra. A sportszervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk különböző szimbolikus előnyökre és az egyedi márkaszemélyiségre (Giroux et al., 2017).

2.8. A sportmárka hatása az üzletmenetre

Egy *erős sportmárka* nagyobb médiajelenlétet, nagyobb merchandising értékesítést, jelentősebb szponzorációs lehetőségeket, erőteljesebb nézőtéri-mérkőzés hangulatot (ezen keresztül magasabb jegyértékesítést) generál, s nem utolsósorban olyan *erős nézői lojalitást épít ki a szurkolókkal, mely lojalitás átsegíti a csapatot és a fogyasztót is a csapat egy-egy nehezebb időszakán.* Az erős márka magával és a szurkolóival összhangban lévő kreatív, hatásos és hatékony promóciókat, aktivitásokat tud kialakítani, mely aktivitásnak az alapja a megfelelő szurkolói szegmentáció, valamint a szurkolói motivációk megértése. A nézőszám befolyásolásából vannak kisebb és nagyobb részt vállaló tényezők. Kisebbségi részt vállaló tényező például a csapatok versenyképessége, a hozzáférési lehetőségek, a jegyárak vagy az olyan szociodemográfiai tényezők, mint a nem és a kor. Viszont vannak olyan *tényezők, amelyek jobban megmagyarázzák, hogy miért lesz vagy nem lesz valaki néző, illetve miért tölt vagy nem tölt időt a sporttal és annak fogyasztásával.* Ezek a tényezők jellemzően motivációs, pszichográfiai és elköteleződési szintet tükröző elemek. Ezek az elemek visszatükröződnek abban, hogy a szurkolók részesei akarnak lenni valamilyen felejthetetlen élménynek; kiabálással, tapssal kifejezik az örömeiket, kognitív tudást akarnak megismerni a sportról, és nem utolsósorban meg akarják osztani másokkal ezeket a sporthoz kötődő egyedi pillanatokat. „Ha ezek a magatartások relatív tartósak és stabilak az időben, a motiváció szorosan összefügg az orientációs koncepcióval.” (Giroux et al., 2017, 185. o.).

A szurkolói elköteleződést kognitív tartalmak is létrehozhatják, fenntarthatják. A kognitív beállítottságú szurkolókat eredményeken, statisztikákon, szerződések részletezésén, egyéb gazdasági, üzleti információk megosztásán keresztül lehet megszólítani. Az érzelmek-kognitív tartalmak alapján csoportosított kétféle szurkolói csoport jellemzően elkülönül egymástól, mindkettő kiszolgálása tudatos aktivitást igényel. Az elsősorban érzelmi elköteleződésű szurkolók megbocsájtóbbak a csapat esetleges gyengébb teljesítménye iránt. Az ilyen hullámvölgy-időszakban szervezett marketing aktivitások „disszonanciáján” az érzelmi irányból kapcsolódó szurkolók tudnak könnyebben „átlépni” és a csapat mellé állni vagy ott maradni (Giroux et al., 2017).

2. Anyag és módszerek

A strandkézilabda termékfejlesztési kérdéseit és nem utolsósorban a hazai pozicionálási lehetőségeit feltérképező kutatás első fázisa arra kereste a választ, van-e lehetőség egy önálló szakági jelenlét felépítésére, s ezt az utat milyen feltételrendszer meglétével lehet végig járni. Vagy a strandkézilabda a saját működését a teremkézilabda támogató szakágaként tudja a legideálisabban megalapozni? A hazai termékfejlesztési elképzeléseket is figyelembe vevő fázis a közvetlen sportszakmai kérdéseken túl arra kereste a választ, hogy a haza sportszakma érintettjei által meghatározó tényezők lefedik-e a termékfejlesztés valamennyi meghatározó területét. A második kutatási fázis annak feltárására törekedett, hogy a külföldi szakemberek hasonló folyamatokról számolnak-e be a strandkézilabda fejlődését, súlyát, lehetőségeit, valamint a teremkézilabdával való kapcsolatát tekintve? A nemzetköziesedés folyamatát, különös tekintettel az esetleges Nyári Olimpiai Játékokon való részvételt meghatározónak tekintik-e a strandkézilabda szakág fejlődésében, s ha igen, mely területeken és milyen következményekkel járóan?

A feltáró kutatás adatfelvételének forrását félig strukturált mélyinterjúk (első fázis n=5, második fázis n=5) jelentették. A kérdések nem a válaszadókra irányultak, hanem a strandkézilabda sportág belső érintettjei – szövetségi szakember, klubvezető, sportoló – tapasztalatainak és véleményeinek megismerésére, feltárására. Az interjúk strukturáltsága kizárja az egyéni reprezentáció lehetőségét. A kutatás nem a válaszadó személyiségére, identitására koncentrál, hanem az interjú segítségével a válaszadón keresztül megismerhető működésre és az azt befolyásoló tényezőkre. Az interjúk vezérfonalának félig strukturált jellege teszi lehetővé azt, hogy az eredmények ne csupán az előzetes feltevések illusztrálását teremtsék meg, hanem akár heurisztikus következtetésekhez vezethessenek (Kovács, 2005).

A kutatás kvalitatív adatainak elemzéséhez és értelmezéséhez az induktív logika megközelítésére támaszkodik. A megalapozott elmélet (grounded theory) módszerével lehetővé válik, hogy „a kiindulásnál jelenlevő elméleti feltételezéseket a megfigyelés értelmében többször revidéálják” (Feischmidt, 2005). A grounded theory módszer kapcsolatot teremt az általános elmélet és a konkrét empiria között, és összehasonlíthatóvá teszi más, hasonló esetekkel. Így lehetővé teszi a hasonlóságok, ellentmondások, hiányosságok, illetve új variációk felismerését.

Az empirikus anyag áttekintésekor a tartalmakat analitikus kategóriákba rendezzük, majd azokból induktív módon tematikus kódokat alkotunk (az átfedések kiszűrése mellett). Az összefüggések megállapítását követően felvázolható az elemzés konceptuális kerete (axiális kódolás). Ezt követően a teljes empirikus anyag kódolása következik (szelektív kódolás).

Az interjúalanyok kiválasztása nem-véletlenszerű szakértői kiválasztás. A szakértői megítélés alapján a legfontosabb válaszadókat egy megadott szempontok szerint előre meghatározott csoportból választottuk ki: szövetségi szakember (sportvezető-edző) (n=3), sportszervezet vezető (n=1), teremkézilabdázó egyben strandkézilabdázó (n=1). Az eredmények bemutatásakor használt jelölések: *SPVE(x)* jelölés a sportvezető-edző válaszadók azonosítására, *KV* jelölés a sportszervezet vezető azonosítására, *SKJ* jelölés a strandkézilabdázó azonosítására. A nyugat-európai szakemberek (n=1-1) a spanyol, portugál, dán, holland és német strandkézilabdázást reprezentálják.

Az adatfelvétel 2023. augusztusa és októbere között történt. Az átlagosan egy óra hosszát tartó interjúkat rögzítettük, továbbá a beszélgetések során írásbeli jegyzeteket készítettünk. Az adatok elemzését 2023. december elején zártuk le.

4. Eredmények

4.1. Termék értelmezése

A terméket három pillér egységként kell értelmezni a *SPVE (1)* interjúalany szerint. A három pillér mindegyikére szükség van. A termék egyik pillére a szakma, képzés és a korosztályok kialakítása az utánpótlástól a felnőtt korosztályokig bezárólag. A második pillér maga a versenyeztetés. A harmadik pillér a PR és a marketing tevékenység, mert a terméket el is kell adni. A három pillér egységét termékként kell kezelni, akkor lehet majd fejleszteni.

Az *SPVE (2)* interjúalany a válogatottat, a magyar bajnokságot, valamint a merchandisingot nevezi meg terméknek. Tapasztalata szerint nagyon kevesen beszélnek a termékről. Termékben a sportvezetőknek kellene gondolkodniuk, s a teljesítményt, valamint a kiegészítő termékeket eladni. A játékosok és az edzők sem gondolkodnak termékben. Pedig ez a szerepvállalásukat is érinti, azt, amit egyébként nem szívesen csinálnak.

A klubvezetői termékértelmezés (*KV*) a kritikus tényezők megléte vagy hiánya felől keretezi a produktumot, ami a megcélzott szurkolói-fogyasztói körnek a siker reményében előállítható, értékesíthető. A termék maga a sportesemény. A strandkézilabda szerepének, súlyának meghatározó mértékű szélesítése, növelése azonban lehetetlen küldetésnek tűnik a számára (a jelenleginél jobban nem eladható, nem lehet új csoportokat bevonni, június-júliusban kevesen ülnek a televízió képernyők előtt). Ha a szurkoló-fogyasztó éppen azon a strandon van, ahol a mérkőzések zajlanak, odamegy és megnézi az ott és akkor látványsportnak tekinthető eseményt. A termék iránti érdeklődést nézőben, nézőszámban mérni nem releváns, mivel ebből a szempontból sem a televíziós, sem a helyszíni nézőszám nem növelhető, illetve nem attraktív.

A termék – *SPVE (3)* szerint – egy totál új sport. Fontos lenne meghatározni, hogy a szerepét tekintve mi a megfelelő szó, a megfelelő címke? Ugyanis nem előzi meg a teremkézilabdát (és nem is kell megelőzze). Figyelembe kell venni a nagy nemzetközi nyomást, ami mind az outdoor, mind pedig az indoor piacok felől kérdéseket vetnek fel a kézilabda számára. Az egyes szakágaknál kik a domináns nemzetek, mekkora piacokat mozgatnak meg, és ez összességében melyik szakág vagy az egész kézilabda számára milyen értékesítési lehetőségeket nyit meg.

4.2. Termékfejlesztés értelmezése

A strandkézilabdával való foglalkozással szemben azt az érvet szokták hangsúlyozni, hogy a két szakág ellenérdekelt – *SPVE (1)* tapasztalatai szerint. Azonban, ha a strandkézilabda jól van elhelyezve, akkor mindenki érzékelné a strandkézilabda kiegészítő, támogató jellegéből fakadó előnyöket. Egy jobb, a lényegét jobban kifejező szót kellene találni, mert a támogató jelleg önmagában nem fedí le a valóságot. A gyerekek nem a gép előtt ülnének nyáron, továbbá a szponzorokat 12 hónapon keresztül ki lehetne szolgálni a jelenlegi 9 hónap helyett. A sportág népszerűsödése, fejlődése jót tenne a gazdaságnak, hisz a csapatok, a versenyek megrendeléseket adnak a kapcsolódó sportszolgáltatásoknak. A gyerekek egészségén keresztül is érzékelhető a nyári sportolás hatása. Csökkentheti a teremkézilabdában érzékelhető lemorzsolódást.

4.3. Termékfejlesztés lépései

Már a folyamat eleje is kritikus, mert a strandkézilabda nincs elhelyezve, lebeg a levegőben, hangsúlyozza *SPVE (2)*. Mindezek mellett hiányzik az edzői szakmai kíváncsiság, ami érdektelenségnek az egyik áldozata a strandkézilabda. A strandkézilabda nem teljesen egyenrangú – osztja meg tapasztalatát *SPVE (2)* – de el tudja képzelni, hogy az legyen. A magyar szövetség és a nemzetközi szövetség is sokat investál a sportágba. A folyamat elején jól kell tudni pozicionálni a strandkézilabdát és jól kell tudni kommunikálni, hogy ez a szakág nem versenytársa a teremkézilabdának, hanem támogatója. Kezeleni kell tudni az edzők és a sportvezetők félelmeit. Ezek a félelmek akadályozhatják, hogy bővüljön a sportág.

A termékfejlesztés első lépése *SPVE (1)* interjúalany meglátása szerint az alapozás, amire támaszkodva világossá válik a strandkézilabda alternatív szerepe. Ezt a folyamatot támogathatja a megfelelő versenyrendszer, valamint a létesítmény-kérdés kezelése, továbbá az edzői elköteleződés növelése. A következetesen építkező projekt körülbelül 8-10 év alatt felépítené a szakágat a 8-15 évesek, a serdülők, valamint a felnőttek körében. A termékfejlesztés segítené jobban eladni a strandkézilabdát a sportszakma felé.

A termék (bajnokság, válogatott) létrejötté ideális esetben 3-5 év, állítja *SPVE (2)*. A bajnokság 3 év alatt már formálódhat. Öt éven belül már létszámban is bővülne. Ez komoly előrelépést jelent. Mindeközben pedig a válogatott versenyképességét meg kell tartani. Lépések: 1.) sokan legyenek, akik strand kézilabdáznak. 2.) minőség: a válogatottak továbbra is versenyképesek Európában. 3.) komoly utánpótlásrendszer működik. 4.) jó versenyrendszer.

KV arra hívja fel a figyelmet, hogy „amíg valami nem kötelező...”, addig érdemben nem is fog megvalósulni. Mindenki rendezzen egy házi bajnokságot, ezzel a strandkézi országos akciót kap, erre alapozva pedig lehet népszerűsíteni, nem lógnak az egyes kis versenyek a levegőben. Egységes a márka, a kluboknak egységes a lebonyolítás, a kluboknak nem kell a kereteket kitalálniuk, és túlbonyolítani sem fogják. Szükséges egy egységes népszerűsítő kampány. Ennek a programnak már lehet hozadéka. Ezt a fázist követhetné az NB I-es ligák csapatainak bekapcsolása. Egy ilyesfajta program már megkapná az érintettek támogatását. Közös akció, mindenki részese, mindenki rendelkezik a „sablonnal”, a klubok hozzá tudják tenni a saját egyedi részüket, és nem jár nagy költséggel.

A szövetségi szerepvállalás jelentőségét emeli ki *SPVE (3)* interjúalany is. Első lépésben a sportszakmai kérdéseket tisztán kell kezelni és lefektetni a szabályokat, kereteket. És be kell állni ennek betartása, betartatása mögé. Meg kell fogalmazni a strandkézilabda hitvallását. Gazdagítani kell az edzőképzést a strandkézilabda szempontjaival is. Meg kell oldani azt is, hogy az utánpótlás-játékosokat miként építik be a felnőtt csapatba. Ha nincs megfelelő játékejük, nincs megfelelő edzésminőségük, akkor nem beépíthetők.

4.4. Termékfejlesztés szereplői

SPVE (2) tapasztalatai szerint ugyanazok a szereplők, mint a teremkézilabdában, s várhatóan a közeljövőben sem lesz más a helyzet vagy a cél. Nem hallott arról nemzetközi szinten sem, hogy a két szakág elvált volna egymástól. Ha a strandkézilabda olimpiai sportág lesz, akkor is ugyanazok a szereplők lesznek. Akkor is fontos lesz, hogy a két szakág ne engedje el egymást. *SPVE (1)* meggyőződése, hogy a terméket a szövetségnek kell meghatározni. Fontos követni a trendeket, bekapcsolódni az indikátorok alakításába. *SPVE (3)* is a szövetség óriási szerepét emeli ki.

Ahogy a teremkézilabdában, úgy a strandkézilabdában is a kulcsszereplő az edző. *SPVE (1)* azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy az edző szakmai kíváncsisága meghatározó. Az utánpótlás-edző létkérdés, állítja *SPVE (3)*. Az edzőnek kellene meggyőznie a sportvezetőt, kikényszerítenie, hogy adjanak forrásokat – véli *SPVE (2)*. A fordított sorrend, tehát a sportvezető ad iránymutatást az edzőnek, *SPVE (2)* meglátása szerint kevésbé járható út. De igazából nem egyértelmű, hogy melyik változat ígéri a nagyobb sikert. A harmadik verzió szerint a szövetség a rendszeren keresztül érvényesíti az akaratát. Ebben *SPVE (2)* nem hisz, ezt a verziót szeretné elkerülni. Ez a harmadik változat mennyiségi megoldást hozhat, minőségit viszont nem. Nem lesz mögötte az érintettek elhivatottsága. Jelenleg az első és a második verziót egyszerre próbálják érvényesíteni, mind az edzőt, mind a klubvezetőt igyekeznek megszólítani.

SKJ, ha tehetné, az egyik NB I-ben szereplő csapatban játszana, de a strandkézilabdát sem hagyná el. Az ideális lenne, ha a kettő között lenne átfedés. Az évek alatt rájött, hogy ez egy aktív pihenés. Van kockázata a sérülés miatt, ezért nem is szeretik az edzők, viszont játékosként

fitten tudja tartani magát. Rengeteg sportélménye van, ugyanakkor a nyári pihenőidőket kihagyta. Előnye volt a nemzetközi versenyek magával ragadó érzése. Hátránya a pihenés hiánya. Lehet, hogy ha többet tud pihenni, jobb teremkézilabdázóvá vált volna. Ő is mindig fél a sérüléstől, de nem gondolt rá, hogy ne vonzza be. Nem volt sérülése, kivéve az utóbbi három évet (most 35 éves), amikor a mostani sérülése a második. Ha professzionális lenne a strandkézilabda is, s hasonlóan ugyanaz a profi szemlélet és kondíciók lennének – ez sok mindenben változtatna! A strandkézilabda varázsa, családias felfogása, magával ragadó strand érzése miatt elgondolkozna azon, hogy váltson.

A klubvezetés megközelítésében a strandkézilabda és a teremkézilabda két nagyon eltérő szakág – KV megállapítása alapján. Az egyik a kontaktról, a másik a non kontaktról szól. Ebből adódóan 1.) hosszú idő kell, mire a játékosok visszaállnak. 2.) a sérülésveszély nem meghatározó szempont, mert bárhol megsérülhet. 3.) a 6-8. hónapok a regenerálódás ideje, utánpótláskorú játékosnak, felnőttek egyaránt. Úgy térjen vissza, hogy hiányozzon neki a kézilabda. A nyári időszak fontos a formaidőzítés szempontjából – miközben a strandkézilabdázó már valahol középtájon tart, mert ő már előtte alapozott, versenyzett, stressz érte – és könnyen lehetnek fáradásos sérülések. *SPVE (1)* tapasztalata szerint a strandkézilabda klubok és a teremkézilabda klubok nem azonosak, de minden csapatnak egy sportszervezet alá kell tartoznia. Az ideális az lenne, ha a felnőttkorig azonosak lennének, de jelenleg a sportszervezetek nem foglalkoznak a kérdéssel. Ebben az esetben a strandkézilabda nagyon jó eszköz lehetne a lemorzsolódás ellen is. Tehát generális megoldásra van szükség.

A strandkézilabda utánpótlása a teremkézilabda utánpótlására épül. Fontos, hogy van olyan csapat, amelyik azért játszik teremben, hogy strandkézilabdázhasson majd a nyár folyamán. Idénysportág, körülbelül 2-3 hónap, ám vannak, akik a teremkézilabdát azért játsszák, hogy a nyári időszakban strand kézilabdázhassanak, illetve enélkül a szakág nélkül már rég lemorzsolódott volna magától a sportágtól, *SPVE (2)* meglátása szerint. A strandkézilabda inkább jelent élményt, mint kötelezettséget, állítja *SPVE (1)*. A strandkézilabdában nagyobb a lehetőség arra, hogy ne a versenyzés legyen az előtérben, hanem a képzés. Ebben az esetben nagyobb az edzői szabadság arra, hogy valóban képezzenek játékosokat, beleértve a mentális képzésüket is. A strandkézilabda akár csapatépítő program is lehet. A teremben nagyon hamar, túl hamar kialakulnak a posztok, szerepek, amelyek azonban a strandkézilabdában felbonthatóak. A lassan érőt fel lehet hozni, a csendesebbeket ki lehet próbálni a teremhez képest más posztokon.

KV tapasztalata szerint klubvezetői megközelítésből nem látszik a strandkézilabdának az utánpótlásra gyakorolt hatása. Az viszont igaz, hogy lehetne bemutató mérkőzéseket, kisebb kupákat tartani, lehet, hogy nem morzsolódnának le annyian. Szabadidős tevékenységként nem tűnik működőképesnek. A strandkézilabda a szülők felé szóló CSR-vállalásként elképzelhető.

4.5. Termékfejlesztésben miként vesz részt a teremkézilabda

SPVE (1) a teremkézilabdában résztvevőket kötelezné arra, hogy 18-19 éves korig képezze a játékosokat, melyhez az utánpótlás csapatok legalább 1/3-a lenne minimálisan elegendő. A folyamat eredménye 3-5 éves időtávlatban már a létszám alakulásában is mérhető. Az eredmények a lemorzsolódás csökkentésében is kimutathatók. Tapasztalat, hogy akik strandkézilabdáznak, azok nagyon nehezen hagyják abba a kézilabdázást.

A terem- és strandkézilabdában egyaránt otthonosan mozgó *SKJ* szerint abban a pillanatban, hogy a strandkézilabda olimpiai sportág lesz, a klubok profi szemléletre fognak váltani. Ebből adódóan az a várakozása, hogy a teremkézilabda egyesületeken belül majd szétválik a két szakág, s köztük nem lesz átjárás. Az olimpiai változás egyik következményeként változna az edzők és a klubok megítélése is. Mivel a strandröplabda olimpiai sportág, a strandkézilabda is ezt az utat akarja bejárni.

4.6. Termékfejlesztés kritikus pontjai

SPVE (2) felhívja a figyelmet a kézilabda globális elterjedtségére és a nemzetközi szövetségi törekvésekre. Fontos új szereplőket bevonni, hogy a sportág minél szélesebb körben tudjon figyelmet generálni. Ezért fontos az USA, Kína, India és az ideális természeti adottságokkal rendelkező országok bevonása. Hazánkban ebben a dinamikus fejlődésben a trendek alakulásának követése, és ezekben a trendekben való részvétel (pl. Fantasy Handball) mindenképpen gyakorlandó feladat. A hazai kézilabda sporton belül pedig kiemelt jelentőséggel bír, hogy meg tudja mutatni az edzők és a játékosok felé, mi mindent tud hozzátenni a teremkézilabda képzéshez. Meg kell tudni értetni a pozíciót: a strand- és a teremkézilabda egymás szövetségesei azért, hogy a kézilabda alkalmazkodni tudjon és versenyképes legyen más sportágak kihívásaival szemben. Ebben a figyelemért folyó versenyben a strandkézilabda nagyon hasznos, jelentős támogatója tud lenni a teremkézilabdának. Jelen fázisban a legfontosabb feladat annak felmutatása, hogy a terem-játékosok miként tudnak fejlődni. Minden más, ami a termékre vonatkozik, későbbi fejlesztési állomás.

SKJ a strandkézilabdával szemben szkeptikusok nyitottságának elérését hangsúlyozza. Elvinné őket egy tornára, hogy lássák a kiváló szervezést, érezzék a feelinget, a hangulatot, és az egész versenynek a komolyságát, szakmaiságát.

A társadalom öregszik, a sportszerető társadalom is – hangsúlyozza *KV* interjúalany – ezért sokan a telefonjukról, médiából begyűjtik a híreket, s nem mennek ki a mérkőzésre. Azt el tudja képzelni, hogy a lakótelepről, ugyanakkor a város életét valójában a labdarúgás határozza meg! A strandkézilabda mérközéseken nincs (vagy csak elvétve) NB I A-s vagy B-s játékos – fájjalja a jelen helyzetet *SPVE (3)* interjúalany. Az lenne a nagy dolog, ha elsőligás játékosok is szerepelnének – ha ők akarják és a klubjuk is elengedi őket. Ám nagy az ellenállás, s nagy a közöny. Pedig a strandkézilabda számos ponton segítené a teremkézilabdát. A mai fiatalság sokkal jobban elfogadja a strandkézilabdát, mert az rövidebb, mozgalmas, leköti a figyelmét. Nagyon vonzó lehet(ne)!! Ezzel szemben az edzők nagyon elutasítják. Az egész folyamatban a klub a kulcsszereplő, hiszen ők képviselik a stratégiát.

4.7. Teremkézilabda és strandkézilabda viszonya ellenérdekelt vagy együttműködő

Ha a strandkézilabda hivatalos olimpiai sportággá válik, újra kell vizsgálni a teremkézilabdával való viszonyát – fogalmazza meg gondolatait *SPVE (1)*. Az nem valószínű, hogy 2028-ban a Los Angeles-ben rendezendő nyári Játékok bemutató programja lesz. Viszont nem kizárt, hogy a nemzetközi fejlődésből adódóan prioritásként fogják kezelni a strandkézilabdát országok, s akkor könnyen lehet, hogy Magyarország nem lesz benne az 1-20 helyezes élmezőnyben válogatott szinten. Ebben az esetben nem érdemes az eredményességet előtérbe helyezni, az eredményesség kérdése megmarad a teremkézilabdának.

Az egyre hangsúlyosabb nemzetközi jelenlét megköveteli a nemzetközi szövetségektől annak meghatározását – a tisztújításaik után –, miként viszonyul ő maga a strandkézilabdához, illetve miként kezeli a strandkézilabdát és a teremkézilabdát egymás relációjában. Ezt a folyamatot fogják továbbvinni az egyes nemzeti szövetségek a saját döntéshozatalukon keresztül.

Ha a teremkézilabda népszerűsítésére tudnák használni a strandkézilabdát, akkor foglalkozna vele, hangsúlyozza *KV* interjúalany. Lehet, hogy kellene hozzá két nyár, hogy „beinduljon”, nézőket vonzzon, akik a strandkézilabdás programokon keresztül jobban belezárolnának a teremkézilabdába. Többen és közösségi élménnyel fordulnának a teremkézilabda felé. Az érdekelné klubvezetőként, hogy a jelenlegi nézőtéri kapacitáskihasználtság megnöjjön, mert a teltház ritka annak ellenére, hogy a jobb férfi-női mérkőzés összehangolásával már sikerült egy kevés nézőszám növekedést elérni. De a strandkézilabda programok hatása a teremkézilabda nézőszámának növelésében jelentkezhethet. A klubvezetői támogatás ezen a szemponton és nem a költségeken múlik.

A sportok, sportágak összehasonlíthatóak. A bennük lévő potenciál is. *SPVE (2)* meglátása, hogy a strandkézilabda szerethető és egyben izgalmakban bővelkedő sportág. Az izgalmakat a strandkézilabda szabályrendszere nagyban elősegíti. Látványos elemekben gazdag strandsport. A strandkézilabdát körbevevő szórakoztatás, a zene, a sok impulzus, a szép emberek látványa és a sportkihívás olyan közeget teremt, amit eleve szeretnek az emberek. Az még kérdéses, hogy a strandkézilabda ki tudja-e nőni magát, valóban versenytársat jelent-e a teremkézilabdának. A teremkézilabdának nem ettől a szakágtól kellene félnie. Vannak ugyanis olyan sportágak, amelyekkel valóban versenyezniük kell.

Minden szereplő között ellentét, illetve ellenérdekeltség van és lesz mindaddig, míg a strandkézilabda nem szervezett formában működik – osztja meg meggyőződését *SPVE (1)* interjúalany. A klubvezető nem akar pénzt adni rá, az edző pedig nem akar az idejéből – amit szabadidejének tekint – áldozni erre. Ameddig egyéni döntés a részvétel, addig teher minden érintettnek. Még akkor is, ha a pénzét a TAO-ból kapja. Szemléletváltásra van szükség. Az MKSZ a struktúra-képző: neki kell értelmeznie, hogy miért jó a kézilabda sportágnak a strandkézilabda szakág, s neki kell kitalálnia azt is, hogy miként működjön. És már magához a koncepcióalkotáshoz is együttműködés szükséges.

4.8. Finanszírozási kérdések

A Magyar Kézilabda Szövetség a jelenlegi keretek között támogató hozzáállású a strandkézilabdához, és anyagilag is támogatja mind a válogatottakat, mind pedig a klubok törekvéseit *SPVE (2)*. A klubok finanszírozási forrása egyértelműen a TAO, szponzoráció lényegében nincs, véli *SPVE (1)*. A PR és marketing területeken be lehetne és be kellene vonni a szülőket, szurkolókat, például a családi street handballhoz hasonlóan. Az önkéntességben is nagyon nagy lehetőségek rejlenek, és a hátrányos helyzetűekkel, valamint a sérültekkel is foglalkozni kellene. Nagyon fontos lenne a kluboknál a vízionárius klubvezetők munkája, jelenleg nagyon kevés olyan klubvezető, akinek víziója is van. Gyakorlatilag ugyanazt a rendszert kellene létrehozni, mint ami a teremkézilabdában van. A teremkézilabda működését befolyásolta a klublicenc szabályzat bevetése is (Kovács et. al., 2022).

SPVE (2) meglátása szerint utópisztikus a „Miből fognak élni a klubok?” kérdés. Ugyanakkor a strandkézilabda egy nagyon eladható sportág. Elképzelhető, hogy majd, egyszer, a legjobbak tudnak a strandkézilabdázásból élni. De jelenleg előbb magát a rendszert kell felépíteni. A kluboknak arra kell számítaniuk, hogy a teremkézilabdának megítélt TAO-n kell osztozzanak. Illetve az MKSZ által generált központi bevételeknek lesz majd várhatóan szerepe.

A kézilabdában van értékesítési potenciál, nagyon jól eladható a sportág, ezen belül az idényjellegű strandkézilabda is. Nem is nagyon válik el egymástól a két szakág. Klubvezetőként kérdés – hangsúlyozza *KV* –, hogy a strandkézilabda mit jelenthet szabadidős tevékenységként. Azért van már a klubnak homokos strandkézilabda pályája, mert anyagilag meg tudták oldani, és szakmai szempontból (alapozás, ügyesedés) hasznos lehetőséget kínál. A homokos pályán „show”-t kell csinálni, s akkor merülhet fel, hogy a szülők felé milyen értéket tud teremteni, mit lehetne így eladni, kinek mit tudna nyújtani. Jelenleg akkor használják a pályát, ha teltházzal üzemelnek az UP-edzések a csarnokban, és még ki tudnak küldeni 1-1 csapatot a homokra akár a felkészülési, akár a levezetési időszakban. A homokos pályát focizásra lehet kiadni, de már ezzel is valakinek külön foglalkoznia kellene, és kérdés, hogy mi lenne ennek a hozadéka. A klubok működésének forrása egyértelműen a TAO, erősíti meg *SPVE (3)*.

4.9. Versenyképesség

A sportszakmai versenyképesség a sporteredményekben mérhető, amely eredmények értéke és értékelése a megadott célok függvénye a *SPVE (1)* meglátása szerint. A strandkézilabda miatt azonban többen választják magát a kézilabda sportágat, és ez a tény is hozzájárul a kézilabda versenyképességéhez. Az eredmények mérését, illetve magukat a [SMART] célokat majd a megfelelő kontextusba kell helyezni, árnyalja a képet *SPVE (2)* interjúalany. [A SMART-cél kifejezés nem hangzott el, de annak lényegi elemei – konkrét, időben behatárolt, mérhető, reális és megvalósítható cél – igen.] Sok országnak éppen a természeti adottságai jelentik majd a versenyelőnyt azáltal, hogy ők egész évben tudnak strandröplabdát szervezni. Több lesz az infrastruktúrájuk, gyorsabban fognak fejlődni. Mindenképpen szükséges a szemléletváltást elérni a versenyképesség megteremtéséhez. A szabadidősport értelmezése és kézilabda sporton belüli megfelelő kezelése, a másik munkájának az elismerése, a teljesítmény, valamint az eredmény meghatározása.

Ebben a nagyon gyorsan fejlődő, nemzetköziesedő, sőt globalizálódó közében – hangsúlyozza *SPVE (2)* interjúalany – kihívás lesz megtartani az eddig elért eredményeket. Ehhez komoly edzői szemléletváltás, elismert szakosztályi szerep és pozíció, valamint a hivatásos játékosok „elengedése” is szükséges. Mivel népességnövekedésre nem lehet számítani, ezért a játékoszám növekedés a kézilabdázó gyerekeken keresztül tud történni. Ezért nagyon lényeges, hogy a kézilabdázó fiatalok minőségben találkozzanak a strandkézilabdával. A fejlődéshez és versenyképességhez erős, kompetitív, felmenő rendszerű bajnokság szükséges. *SPVE (2)* nagyon hisz magában a versenyzésben, annak jelentésében, a „legyél jobb!” alapelvben. Akár piaci, akár sporton belüli versenyképességről van szó. A légiósok szerepeltetésének a kérdéskörét semmiképpen nem szabad megkerülni és válasz nélkül hagyni sem a teremkézilabda, sem pedig a strandkézilabda esetében. A burokba zárt és burokban védett játékos legyengül, hiszen a burok pont a verseny emeli ki a rendszerből. Éppen ezért nem szabad kapaszkodókat beletenni a rendszerbe. A túlzások visszavetik a bajnokságok, és nem utolsó sorban a válogatottak versenyképességét.

Az eredményekben megmutatkozó versenyképességhez szükséges munkát a strandkézilabdázók is elvégzik, állítja *SPVE (3)* interjúalany. De még hiányzik a szükséges tudományos háttér, aminek a fejlesztését azonban már elkezdtek. Az edzőképzésben el van maradva a strandkézilabda. Míg Spanyolországban a módszertani képzés 8 féléves képzési terület, addig Magyarországon ez az időszak 4 félévre szűkült. Sajnos a mentális képzés és a karakterek felépítése még hiányzik. Azt is fontos eldönteni, hogy a mintát adó teremkézilabdában a válogatott vagy a klubcsapatok a fontosak. A jelenlegi lehetőségeknek csupán az 50-70%-át hozzák ki, s mindeközben a magyar játékosok a vezető csapatokban gyakran lehetőséget sem kapnak – miközben U19-U20-ig rendszerben vannak. Ez a megoldatlan helyzet a megrekedés oka. Ezért most már külföldre küldik a fiatalokat, elsősorban a dán, norvég, svéd bajnokságokba, ahol játszanak.

4.10. Termékfejlesztéstől várt előnyök

SPVE (1) a termékfejlesztéstől a strandkézilabda és teremkézilabda viszonyának tisztázását, a strandkézilabda megfelelő elhelyezésének lehetőségét várja a kézilabdasportágon belül. A termékfejlesztés mutassa meg, hogy milyen úton kell haladni ezen cél elérése érdekében. Az *SPVE (1)* interjúalany harmadik várakozása, hogy a kutatássorozat és eredményei igazolják a szakmai feltevéseit. Derüljön ki, mi a termék maga, illetve adjon egy jó alapanyagot és érvanyagot. Ezt az anyagot (is) megismerve szervezetenként és következetesen támogassák a strandkézilabda termékfejlesztési folyamatát. Akkor érték el a működőképes termékfejlesztési szintet, ha a szövetség a teremkézilabda együttműködik a strandkézilabdával. Ideális termékfejlesztési állapot akkor van, amikor már a szponzorok is látják az előnyöket, és ki is

tudják őket szolgálni (a teremkézilabdával közösen, hosszabb időszak alatt, többféle megjelenéssel stb.) S nem utolsó sorban a szülők is látnák az előnyöket, a játékosok pedig megtapasztalnák a lehetőségeket, előnyöket.

A termékfejlesztési folyamattól *SPVE* (2) interjúalany a strandkézilabdának a kézilabdán belüli világos, egyértelmű elhelyezésének segítségét várja. Járuljon hozzá a strandkézilabdát körülvevő és befolyásoló sportági, szélesebb értelemben vett gazdasági-társadalmi, valamint a nemzetközi környezet megismeréséhez. Segítsen megszólítani a terméket előállító játékost, edzőt, sportvezetőt.

5. Megbeszélés

A szövetségi stratégia termék-portfólióban gondolkodik. Ezeknek a termékeknek az egymáshoz való viszonya, illetve pozíciója nincs meghatározva – beleértve a strandkézilabdát is. Ugyanakkor a strandkézilabda a nemzetközi térben dinamikusan fejlődik. Olyan országok számára is megnyílt a sportágba való bekapcsolódás lehetősége, amely országokban a teremkézilabda korábban nem volt opció. A környezeti adottságaik és a nagy népességük, piacaik okán a strandkézilabda nem csak optimális sportágfejlesztési célponttá vált, de az országok domináns szereplőivé is válhatnak a kézilabda sportágnak. Ezzel egyben akár megváltozhat a kézilabda sportág eddigi szakági prioritási rendje (eddig a teremkézilabda volt domináns, különösen Európában). Megváltoztathatja az európai csapatok, válogatottak szerepét, változást okozhat az eddigi dominanciájukban, s nem utolsó sorban akár a világversenyekre való kvalifikációs esélyük is csökkenhet.

A nemzetköziesedés akár a két szakág szétválását is elhozhatja mind szervezeti-működési, versenyztetési, mind pedig a klubok és a játékosok szintjén is. Nem kizárt, hogy a teremkézilabda szakmai és üzleti professzionalizálódásához hasonlóan a strandkézilabda is ezt az utat járja be – a strandröplabda fejlődési útját követve.

A sportág szereplői – a magyarországi szakembereket is beleértve – a Nyári Olimpiai Játékok hivatalos programjába kerüléstől komoly fordulatot várnak a strandkézilabda életében. A sportágak közötti, a játékosokért, szurkolói és üzleti partnerek figyelméért folyó versenyben a versenyképesség megőrzése a Nemzetközi Kézilabda Szövetség (IHF) célja, ezért komoly nemzetközi láthatóság megteremtését tűzte ki célul. Ennek a törekvésnek a megkoronázása a Nyári Olimpiai Játékok keretén belüli strandkézilabda bemutatkozás és versenyzés.

A magyarországi strandkézilabda jelene egyértelműen sikertörténet. A nemzetközi mezőnyben – férfi, női felnőtt és U17-es válogatottak, valamint klubszinten – az élmezőny megbecsült szereplői. Ez a sikeres szereplés a jövőben több irányból is kihívókkal és kihívásokkal kell szembenézzen a nemzetköziesedés okán, illetve a sportág belső érintettjei (edzők, játékosok, klubvezetők, szövetség) mennyire és milyen formában vonzó. Harmadrészt miként tudja megteremteni a működésének és együttműködéseinek a kereskedelmi alapjait és kereteit. Nem utolsó sorban pedig meg kell tudnia nyerni magának a teremkézilabda – sokszor a strandkézilabdával azonos, de ellenérdekelt, esetenként közömbös szereplőit – az együttműködésre a strandkézilabda megfelelő pozicionálásán és stratégiai elképzelésén, valamint annak megvalósításán keresztül.

A termékekkel, szolgáltatásokkal, valamint ezek fejlesztésével foglalkozó szakirodalom felhívja a figyelmet a termék és a szolgáltatás közötti különbségekre. Ezek a különbségek az eltérő jellegű fizikai jellemzőkben, tárolhatóságban, romlandóságban és az előállítás-fogyasztás azonos/eltérő időbeliségében jelentkeznek.

A csapatsportokban az alaptermék (a mérkőzés) kétarcú: egyszerre termék és szolgáltatás. A termék (sportesemény, mérkőzés) előállítása formailag kontrollálható. A legtöbb sportszervezet a sportterméknek erre a jellegére koncentrálna. A mérkőzések, mint termékek mások, elválaszthatatlan arca az összecsapás kimenetelének a bizonytalanságából fakadó élmény.

Ez a szórakozási élmény minden elemében a szolgáltatás jellemzőit hordozza. A piacot a mérkőzésnek nem a termék oldala érdekli (azt magától értetődőnek tekinti, az a szükséges, de nem elégséges feltétel a sportverseny fogyasztásához). A piacot a sportverseny szolgáltatási oldala érdekli. Ebből a kettős jellegből adódóan, amikor a strandkézilabda termékfejlesztéséről van szó, a termék-előállítás és termékfejlesztési folyamatok (sportszakmai kérdések, versenyeztetés, UP-kérdések) valamint az alapszolgáltatás és kiegészítő szolgáltatások előállításáról, valamint fejlesztési kérdéseiről van szó, nagyon pontos és tudatos fogalomhasználat, megkülönböztetés, különbségtevés szükséges.

A mérkőzés kimenetelének bizonytalansága az egyik oldalon a sportterméknek (mérkőzésnek) a különleges, megismételhetetlen vonzereje. Ugyanakkor éppen a kiszámíthatatlanságból adódóan a fogyasztó nem tudja előre kiszámítani, mit is kap a pénzéért. A sporttermék (mérkőzés) szolgáltatási oldala nagyon hullámzó teljesítményt nyújt – mely jelleg ellentmond annak, amit egy szurkolótól „várunk”: a lojalitásnak. Ezt az ellentmondást hivatott kiegyenlíteni és megerősíteni a márka. A szurkolók a márkához való kapcsolódásuk alapján döntenek a tényleges fogyasztásról. Ezért a sportmenedzsereknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a hosszú távú márkaépítésre. Az erős márka erős nézői lojalitást épít ki a szurkolókkal. Ez a lojalitás átsegíti a csapatot és a szurkolókat is a hullámvölgyeken. Az erős márka hatással bír az üzletmenetre.

A termékfejlesztés és a szolgáltatásfejlesztés szisztematikus lépéseket követel meg. A sportmérkőzések kettős, termék és egyben szolgáltatás arcú jellege különösen tudatos fejlesztést követel meg. Tudatosan kell kezelni a termékoldali előállítás-fejlesztés-minőségbiztosítási kihívásokat. Mivel a termékoldali arcot minden csapat egyedül készíti elő az erőforrásaival (csapat, edzők, felkészítés stb.), ezt tudja kontrollálni. Ugyanakkor magát a sport alapterméket, a mérkőzést mindig együtt állítja elő két szereplő. Bajnokság esetén pedig fordulóról fordulóra újabb meg újabb párosításokban a csapatok. Ezért a rendszerszerűségnek, valamint az együttműködésnek kiemelt szerepe van. Egyik csapat sem csak a saját üzleti céljainak az eléréseért dolgozik, a közös üzleti lehetőségeket alapozzák meg.

Ugyanakkor önmagukban a mérkőzések még nem jelentenek túl sokat a fogyasztóknak. A szórakoztató élményt is létre kell hozni. Ez az élmény pedig a mérkőzés szolgáltatás-arcának megteremtését igényli. A szolgáltatásfejlesztés is együttműködésen alapul, ráadásul a különböző érintettek fejlesztés közbeni tapasztalatának a beépítésével segítve a keretek kialakítását. A szolgáltatásfejlesztés egyik kritikus pontja az úgynevezett „produktizáció” (amolyan állandóság, egyfajta termékjelleg létrehozása). Ez lesz az alapja a sikeres márkaépítésnek.

6. Következtetés, kitekintés

A magyarországi sportvezetőkkel, sportszakemberekkel, strandkézilabda sportág működésében és fejlesztésében érintett szakemberekkel készített félig strukturált mélyinterjúk jelzik, hogy a sportszakma számos ponton nagyon világosan, a nemzetközi és hazai változásokra, fejlődésre érzékenyen rezonálva megfogalmazza meg a rendszerszerű működés meghatározó elemeit. Azonban elsősorban a sporttermék (mérkőzés) termék-arcához kapcsolódva.

A sportterméknek (mérkőzés) szórakoztató élményt előállító szolgáltatás-arcához azonban csak annyiban és olyan szorossággal kötődik, amennyire az üzleti bevételek megteremtésének az igényét jelzi. A fókusz jelentős részben a versenyek létrehozására helyeződik. Fontos termékfejlesztési kérdés és kihívás lesz a rendszerszerű gondolkodásban mindkét tényező felépítésében támogatást és együttműködést találni a sportági érintettek körében.

7. Felhasznált irodalom

- Bělka, J., Hůlka, K., Šafář, M., Weissner, R., & Chadimova, J. (2015). Beach Handball and Beach Volleyball as Means Leading to Increasing Physical Activity of Recreational Sportspeople—Pilot Study. *Journal of Sports Science*, 3(4), 165–170. <https://doi.org/10.17265/2332-7839/2015.04.002>
- Bon, M., Pori, P. (2020). Various Aspects of the Scientific Development of Beach Handball over Three Decades – from “Keep It Simple” to the Olympic Games. *Sport Mont*, 18(2), 103–106. <https://doi.org/10.26773/smj.200618>
- Dénes, A., & Petőváry, Zs. (2009). *Strandkézilabda*. http://www.strandjatekok.com/strandjatekok_02_strandkezilabda.html
- EHF. / European Handball Federation. (é.n.). *History of the sport*. <https://beach.eurohandball.com/about/history-of-the-sport/>
- EOC. / European Olympic Committees. (2019). *ANOC World Beach Games – Europe Tops Table of Participating NOCs*. <https://www.eurolympic.org/anoc-world-beach-games-europe-tops-table-of-participating-nocs/>
- European Games 2023 Ltd. (2023). *Beach Handball Debut at the 2023 European Games*. <https://european-games.org/sports/beach-handball/>
- Feischmidt, M. (2005). A megalapozott elmélet: empiria és elmélet viszonya a kvalitatív kutatásokban. In Feischmidt, M. (Szerk.), *Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom és kultúrakutatásban* (6. A. előadás). ELTE BTK, Művészetelméleti és Médiakutatási Intézet. http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/index4124.html?option=com_tanelem&id_tanelem=848&tip=0
- Giroux, M., Pons, F., & Maltese, L. (2017). The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 180–195. <https://doi.org/10.1108/ijms-05-2017-092>
- IHF. / International Handball Federation. (2018). *Buenos Aires 2018 - Beach Handball schedule finalised*. <https://www.ihf.info/node/6993>
- IHF. / International Handball Federation. (2020). *IHF formally submits request to IOC for beach handball at Paris 2024*. <https://www.ihf.info/media-center/news/ihf-formally-submits-request-ioc-beach-handball-paris-2024>
- IHF. / International Handball Federation. (2023). *XXXIX Ordinary Congress of the IHF draws attention of the handball world*. <https://www.ihf.info/media-center/news/xxxix-ordinary-congress-ihf-draws-attention-handball-world>
- Kaynak, E., Salman, G.G., & Tatoglu, E. (2008): An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Brand Management*, 15(5), 336–357. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550117>
- Kotro, T., Repo, R., Brátá, H.O., Hagen, S.E., & Hauge, A. (2010). Consumer contribution to product development in the Nordic sports industry – Passionate consumers pose benefits for and challenges to companies. In Laaksonen, P., & Jyrinki, H. (Eds.), *The Roots and Fruits of the Nordic Consumer Research* (pp. 137–153). Vaasan Ylipiston Julkaisuja, Selvityksiä Ja Raportteja 163.
- Kovács, I. A., Magyar, M., & Gósi, Zs. (2022). A hivatásos sportszervezeti rendszer kialakulása a magyar kézilabdában. *Gradus* 9(2) <https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.014>
- Kovács, É. (2005). Interjú módszerek és technikák. In Feischmidt, M. (Szerk.), *Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom és kultúrakutatásban* (5. B. előadás). ELTE BTK, Művészetelméleti és Médiakutatási Intézet. <https://mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/index72c4.html>

- Livingstone, R. (2022). LA 28 shortlists nine sports for Olympic Games inclusion. <https://gamesbids.com/eng/olympic-sports-bids/la-28-shortlists-nine-sports-for-olympic-games-inclusion/>
- MKSZ. / Magyar Kézilabda Szövetség. (2021). *A Magyar Kézilabda Szövetség sportági stratégiája, 2022-2028*. Magyar Kézilabda Szövetség.
- MKSZ. / Magyar Kézilabda Szövetség (2023). „Bejátszás” – *Kézilabda Magazin* – A 2023. július 31-i adás. [Interjú Horváth Gabriellával, az MKSZ főtitkárával, az EHF Strandkézilabda Bizottság elnökével; Gulyás Istvánnal, a férfi strandkézilabda-válogatott szövetségi kapitányával stb.] <https://open.spotify.com/episode/2Pb2edrOfk48nMveOjqAaR?si=KLeY5sPQt6RdcqBDRCVqQ&nd=1&dlsi=5cb8671816a441a4>
- MKSZ. / Magyar Kézilabda Szövetség. (2024). *Magyarok az olimpiai strandkézilabda-bemutatón*. <https://www.mksz.hu/cikk/5710>
- MOB. / Magyar Olimpiai Bizottság (2018). *Tokió mellett a strandkézilabda is napirendre került a kézilabda-konzultáción*. <https://olimpia.hu/hirek/a-strandkezilabda-is-napirendre-kerult-a-kezilabda-konzultacion>
- Modolo, F., Santos, W. R. D., Campos, R. R. D. O., Morato, M. P., & Menezes, R.P. (2022). Key Features of Beach Handball Self-Organization: Comparison Between Genders. *Human Movement*, 23(3), 72–80. <https://doi.org/10.5114/hm.2022.107971>
- MTI. (2020): *Olimpia: a strandkézilabda programra kerülésért lobbiznak*. <https://www.nemzetisport.hu/kezilabda/2020/03/olimpia-a-strandkezilabda-programra-kerulesert-lobbiznak>
- Pifer, D. N., Mak, J. Y., Bae, W-Y., & Zhang, J. J. (2015). Examining the Relationship Between Star Player Characteristics and Brand Equity in Professional Sport Teams. *Marketing Management Journal*, 25(2), 88–106. https://mds.marshall.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1162&context=mgmt_faculty
- Piller, F. T., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, 36(3), 307–318. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00432.x>
- S. Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402–419. <https://doi.org/10.1108/03090569910253251>
- Shekar, A. (2007). An Innovative Model of Service Development: A process guide for service managers. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(1), article 4. https://innovation.cc/wp-content/uploads/2007_12_1_4_shekar_service-mgmt.pdf
- Wirtz, J. (2021). Viewpoint: Service products, development of service knowledge and our community’s target audience. *Journal of Services Marketing*, 35(3), 265–270. <https://doi.org/10.1108/jsm-03-2020-0086>