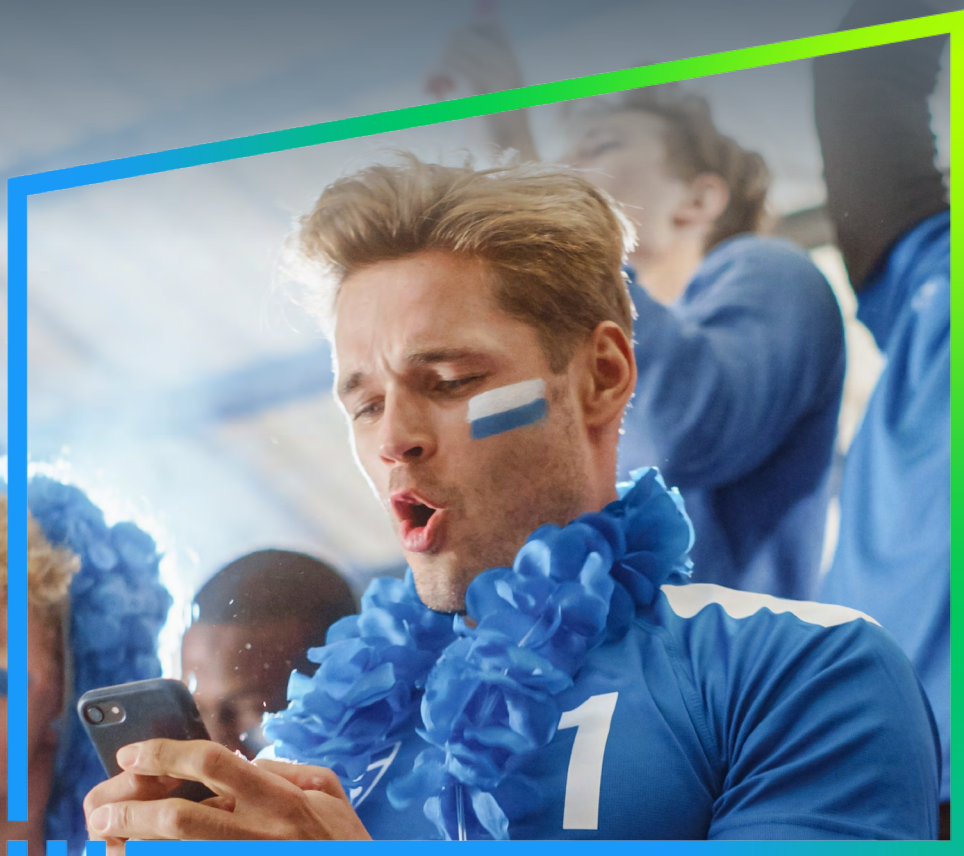


Digitális fordulat a pálya szélén

Út a versenyképes klubmodellhez



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY Parthenon
Shape the future with confidence

Az elmúlt évtized előrelépései ellenére a hazai klub-futball pénzügyi fenntarthatóságának legfőbb korlátja továbbra is a bevételi szerkezet kiegyensúlyozatlansága.

A klubok jelenlegi bevételeinek mindössze 40%-a származik piaci forrásból, míg a többséget állami és központi támogatások teszik ki.

Ez a függőség pedig kétségtelen gátja a működési önállóság kialakulásának, mivel nem ösztönzi üzleti modellek fejlesztését és ezáltal a piaci bevételek bővítését sem.

Ugyanakkor pozitívként említhető, hogy a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) is felismerte a problémát, és a 2025-2030-as stratégiájában célként határozta meg, hogy a jelenlegi 40%-os piaci arányt közel 50%-ra kell emelni 2030-ig.¹ Ennek oka, hogy míg az elmúlt években jelentősen nőttek a költségek, az állami és központi források legfeljebb stagnálása várható az elkövetkező időszakban. Így tehát a klubok fenntarthatósága, jelentős költségcsökkentési kényszer nélkül, kizárólag a piaci bevételek markáns erősítésével biztosítható.

A változás kulcsa az NB I, hiszen itt összpontosul a hazai futball legnagyobb szurkolói bázisa, a legerősebb piaci érdeklődés és a legnagyobb médiajelenlét. A jelenlegi helyzet azonban azt mutatja, hogy ez a potenciált egyelőre még nem sikerült kihasználni. A források felhasználását sajnos továbbra is a rövid távú

szemlélet és az azonnali sportsiker iránti kényszer határozza meg. Ezen szemlélet következményei különösen jól érzékelhetők a játékospolitikában. A 2023/24-es szezonban a légiósok aránya megközelítette a 40%-ot, ami világosan mutatja, hogy a klubok számottevő erőforrást fordítanak külföldi játékosok igazolására. A tényleges játékpercek elemzése azonban rávilágít egy ellentmondásra. Bár a régiós országok közül a magyar NB I-ben játszik a legtöbb légiós, átlagosan nálunk töltik a legkevesebb időt a pályán.² Tehát a külföldi labdarúgók tömeges szerződtetése számos esetben nem eredményez mérhető eredményeket. Ha pedig a várt sporteredmények elmaradnak, az ilyen és ehhez hasonló döntések pénzügyi nehézségekhez, növekvő adósságállományhoz és a gazdálkodási mozgástér szűküléséhez vezethetnek. Ezt a kockázatot tovább erősíti a bérkiadások trendszerű emelkedése is. Az NB I bérköltségei a 2023/24-es idényben 6 millió euróval, vagyis 5,6%-kal nőttek, elérve a 105 millió eurót. Ez régiós összehasonlításban is kiemelkedően magas (pl. Horvátország: €87m, Románia: €80m, Csehország: €88m).³

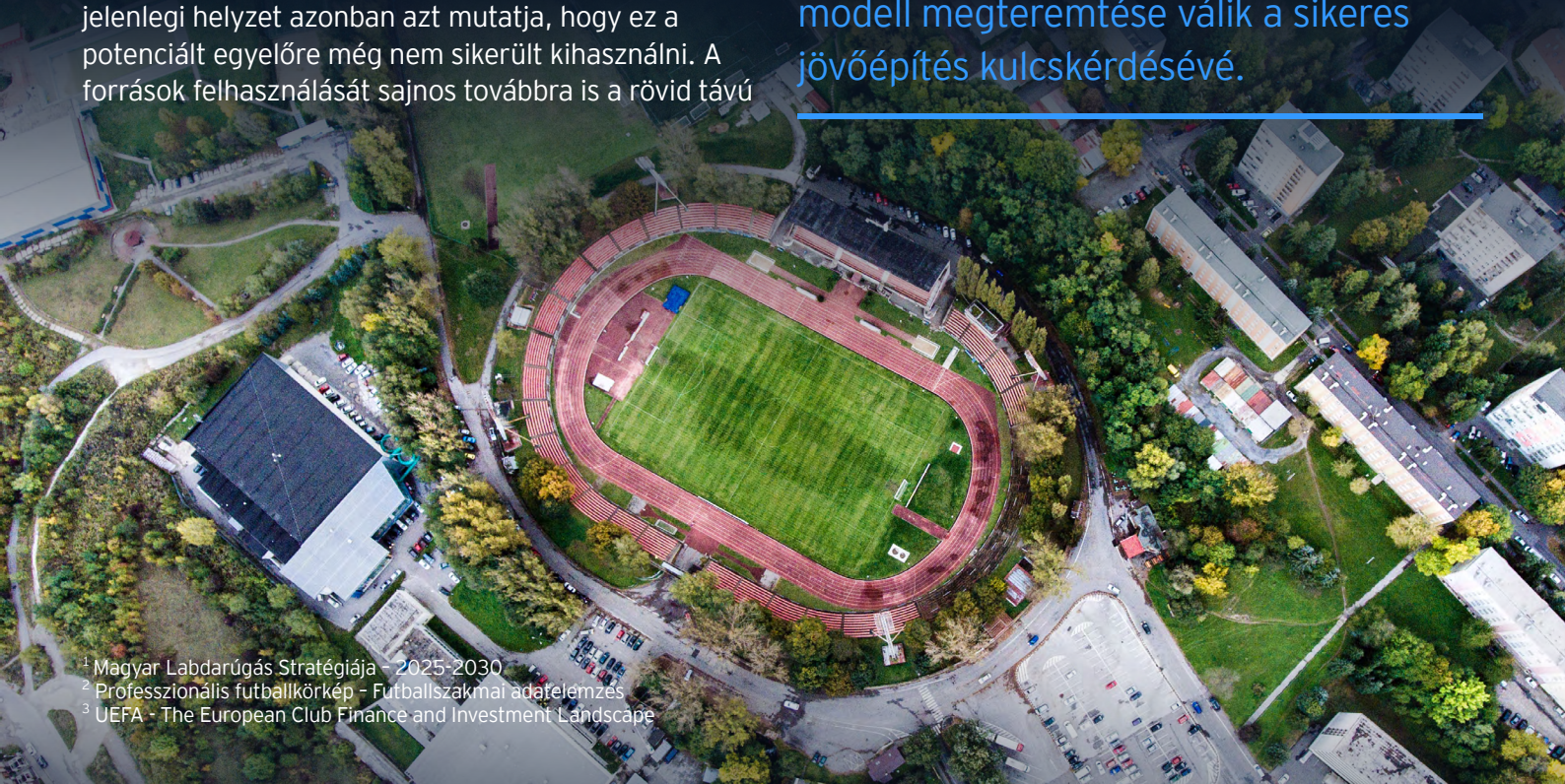
A fentiek egyértelműen rámutatnak arra, hogy a jelenlegi bevételi struktúra nem biztosítja a költségek hosszú távú és kiegyensúlyozott fedezését. Ebből fakadóan

egy fenntartható üzleti- és működési modell megteremtése válik a sikeres jövőépítés kulcskérdésévé.

¹ Magyar Labdarúgó Szövetség - 2025-2030

² Professzionális futballkörkép - Futballszakmai adatelemzés

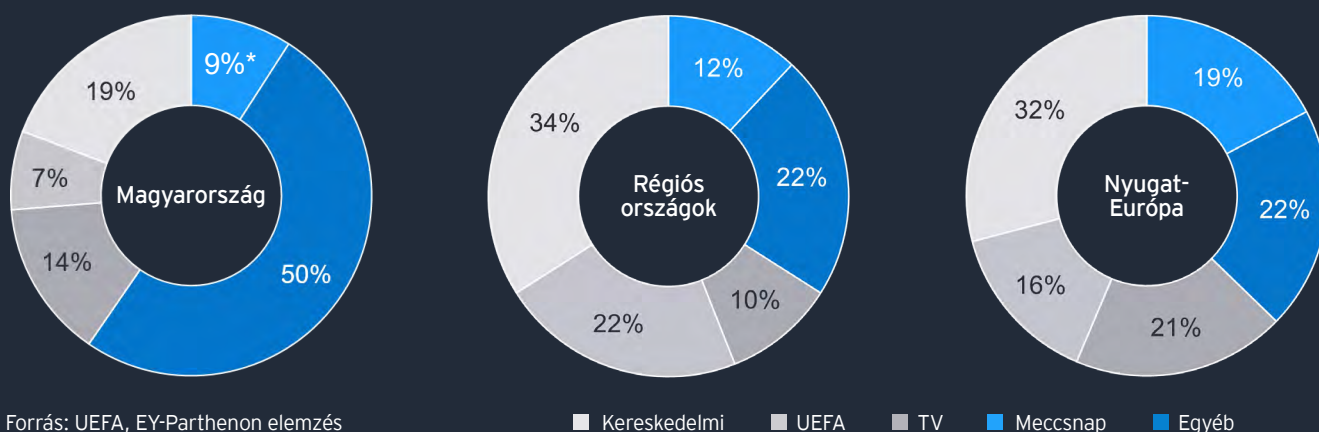
³ UEFA - The European Club Finance and Investment Landscape



Ennek pedig egyik legfontosabb pillére a piaci alapú bevételek növelése, különös tekintettel a meccsnapi bevételekre, amelyek a 2023/24-es szezonban az NB I-es klubok összbevételének mindössze 9%-át adták. Ez az arány azonban még így is félrevezető, hiszen ebből a Ferencváros 7%-ot, míg a többi 11

klub együttesen csupán 2%-ot képvisel. A nemzetközi példák ezzel szemben jóval magasabb értéket mutatnak: a régiós országokban átlagosan 12% (pl.: Csehország, Horvátország, Románia), míg Nyugat-Európában 19% (pl.: Belgium, Spanyolország, Svédország).

Bevételi források százalékos megoszlása, 2023⁴



*A Ferencváros éves beszámolója a meccsnapi és a kereskedelmi bevételeket összevontan tartalmazza, így az UEFA adatait ennek megfelelően módosítani kellett.

Pedig a futball iránti érdeklődés itthon is jelentős: a válogatott mérkőzései rendszerint teltházasak és a nemzetközi sportesemények iránti figyelem is magas. A magyar lakosság közel 50 %-a követi a futballhíreket, míg a sportrajongók körében ez az arány eléri a 77 %-ot.⁵ Az NB I átlagnézőszámainak emelkedése azt mutatja, hogy sok olyan potenciális szurkoló van jelen a hazai piacon, akiket megfelelő célzással és élményközpontú megközelítéssel még sikeresen be lehet vonzani a stadionokba, különösen úgy, hogy a stadionok kihasználtsága a 2023/24-es szezonban országos átlagban mindössze 45 %-os volt.⁶

A meccsnapi bevételek arányának növelése tehát a fenntartható működési modell egyik alapvető

építőköve lehet. Ezt döntően több szurkoló bevonásával, magasabb jegyárakkal vagy a stadionon belüli költségek növelésével lehetne elérni. A lakosság jelenlegi fizetőképessége és árérzékenysége mellett azonban a jegyárak emelése nem reális lehetőség, a stadionon belüli értékesítések növelési lehetősége pedig eleve korlátozott.

Ezért elsődlegesen a stadionba látogató szurkolók számának növelésére érdemes koncentrálni. Ezt többféle módon lehet ösztönözni, de nem mindegyik áll a klubok közvetlen befolyása alatt. Például a liga versenyképessége, a bajnokság színvonala vagy a csapat szereplése bár meghatározó tényezők, de ezekre egy klub önállóan csak korlátozottan tud hatni.

⁴ 2023-as pénzügyi év adatai, amely tartalmazza a 2023/24-es szezon első felét

⁵ Eurosport, GapTo - Sportfogyasztói szokások Magyarországon

⁶ EY-Parthenon elemzés

A két legfontosabb elem, ami viszont a klub közvetlen hatáskörébe tartozik:

1. A szurkolói bázis bővítése

A stadionok megtöltése ma már nem pusztán sportszakmai kérdés, hanem egy tudatos marketing- és digitális stratégia eredménye. Különösen fontos célcsoportot jelentenek azok, akik eddig nem látogattak mérkőzésekre, mivel őket gyakran nem a sport iránti érdektelenség, hanem az élmény hiánya tartja távol.⁷ A digitalizáció lehetőséget ad arra, hogy a klubok személyre szabott tartalmakkal, közösségi platformokon keresztül, már a stadionon kívül elkezdjék elérni és bevonni ezeket a potenciális szurkolókat. Ezáltal fokozatosan bővíthető a klub aktív követői- és mérkőzéslátogatói köre, miközben új célcsoportokat is sikeresen megszólíthatnak.

2. A szurkolói élmény tudatos fejlesztése

A már elkötelezett szurkolók megtartása legalább ilyen fontos feladat. Mára az elvárások gyökeresen megváltoztak: a mérkőzésélmény nem korlátozódik a meccs 90 percére vagy a stadion falain belülre. A kapcsolat a klub és a szurkoló között sokkal korábban kezdődik és jóval a meccs lefújása után is folytatódik. A fan journey, azaz a szurkolói élmény teljes íve, már a szezon előtti digitális aktivitásokkal indul, majd a jegyvásárlástól a meccsnapi élményen át az utókommunikációig tart. A cél olyan élménylánc kialakítása, amely hosszú távon is érzelmi kötődést és rendszeres jelenlétet eredményez.

Fan Journey

						
	Szezon előtti felvezetés	Mérkőzés előtti fázis	Meccsnapi élmény	Mérkőzés utáni fázis	Mérkőzések közötti időszak	Szezon utáni lezárás
Cél	A klub iránti figyelem felkeltése és az emocionális kapcsolat újraépítése a szezon előtt	A szurkoló fokozatos bevonása a heti meccsrítmusba és közösségi élmény kialakítása	Kiemelkedő, érzelmileg erős élmény biztosítása, amely mélyíti a klubhoz való kötődést	Az élmény feldolgozása és meghosszabbítása, közösségi interakció ösztönzése	A klub jelenlétének fenntartása a szurkoló hétköznapijában, az identitás megerősítése	Érzelmi lezárás és hosszú távú elköteleződés elősegítése a következő szezonra
Adatalapú megközelítés	Megteremti az alapot a saját adatalapú közösségépítéshez, ami lehetővé teszi a későbbi személyre szabott elérést	Az adatok alapján passzív érdeklődőkből aktív közönséget formál, és modellezi a preferenciákat	A meccsnapi viselkedés valós idejű tesztelését és adatgyűjtést biztosít a jövőbeli célzashoz	A reakciók és aktivitások alapján személyre szabott ajánlások ösztönzik a vásárlást és erősítik a kötődést	A reaktív szurkolókból aktív résztvevőt formál, a gamifikáció szokásokat épít, és gazdagítja az adatprofilt	Lezárja az adatsiklust, a szezon során rögzített adatok alapján személyre szabott újraaktiválással indítja a következő évet

Forrás: EY-Parthenon elemzés

⁷ ECA - Engaging the younger generation of football fans

Egy jól célzott, adatalapú digitális stratégia lehetőséget teremt arra, hogy a szurkolókat személyre szabott tartalmakkal, ajánlatokkal és élményekkel kötelezzék, mindezt a fan journey minden szakaszában.

Nemzetközi felmérések eredményei is nagyban alátámasztják, hogy azok a szurkolók, akik pozitív technológiai élményben részesültek, akár a stadionban, akár azon kívül, lényegesen aktívabbá váltak: 56%-uk több mérkőzést kezdett el élőben látogatni, 54%-uk a barátait és családtagjait is erre ösztönözte, 51%-uk pedig megosztotta élményeit a közösségi médiában.⁸ Így tehát a fan journey mára bizonyítottan felváltotta az egyszerű élményt, és egy folyamatos, digitálisan támogatott kapcsolatot jelent, amely a klubok hosszú távú sikerének egyik kulcsává vált.

Tapasztalatunk alapján ez a fajta stratégiai szemlélet nem épülhet elszigetelt, zárt technológiai megoldásokra. Így tehát a digitális eszközök, bár bevezetésük elengedhetetlen, önmagukban nem elegendők a sikerhez. Egy CRM-rendszer, egy mobilalkalmazás vagy egy marketingkampány csak akkor képes valódi hatást gyakorolni a szurkolói viselkedésre, ha egy egységes, adatvezérelt logika mentén épülnek fel, és egészítik ki egymást. Ehhez pedig a kluboknak egy olyan átfogó működési modellt szükséges kialakítani, amelyben az adatok, a technológia és az üzleti célok egységes rendszert alkotnak.

Egy ilyen stratégia megvalósítása azonban csak akkor lehetséges, ha a klub rendelkezik a szükséges alapokkal, mind szervezeti, mind technológiai értelemben. A digitális szemlélet nem önmagától épül ki: tudatos tervezést, folyamatos adatgyűjtést, adatvezérelt döntéshozatalt és a releváns eszközrendszerek (például: IoT, CRM, CDP, AI) rendelkezésre állását igényli.*

A valóság ezzel szemben az, hogy a klubok döntő többsége nem rendelkezik ezekkel, illetve, ha bizonyos elemek elérhetők is, nem illeszkednek egy egységes, rendszerszintű tervbe. Ez pedig egy stratégiai kockázat.

Különösen igaz ez egy olyan gazdasági környezetben, ahol az üzleti modelleket egyre inkább az adatalapú döntéshozatal határozza meg. A nemzetközi adatok alapján digitálisan lemaradó szervezetek éves bevételnövekedése ötször lassabb, mint azoké, amelyek tudatos digitális stratégiát alkalmaznak.⁹ Erre egy kiváló példa a dán FC Copenhagen esete is, ahol egy hosszú távú, adatalapú szurkolói stratégia eredményeként öt év alatt 80%-kal nőtt az átlagos hazai nézőszám: 15 000 főről 27 000 főre emelkedett a 2023/24-es szezonra.¹⁰ A fokozódó szurkolói aktivitás az FC Copenhagen pénzügyi eredményeiben is megjelent, a teljes bevétel ebben az időszakban a kétszeresére nőtt.

Egy jól felépített digitális stratégia:

- ▶ belső feltételezések helyett valódi piaci igényekre reagál,
- ▶ megteremti az alapot az adatvezérelt működéshez és mérhetőséghez,
- ▶ összeköti a klub különböző területeit (marketing, értékesítés, közösségépítés stb.), és rendszerré formálja,
- ▶ lehetővé teszi a releváns tartalmak és élmények szegmentált célzását.

⁸ Capgemini Research Institute

* IoT = Internet of Things; CRM = Customer Relationship Management; CDP = Customer Data Platform; AI = Artificial Intelligence

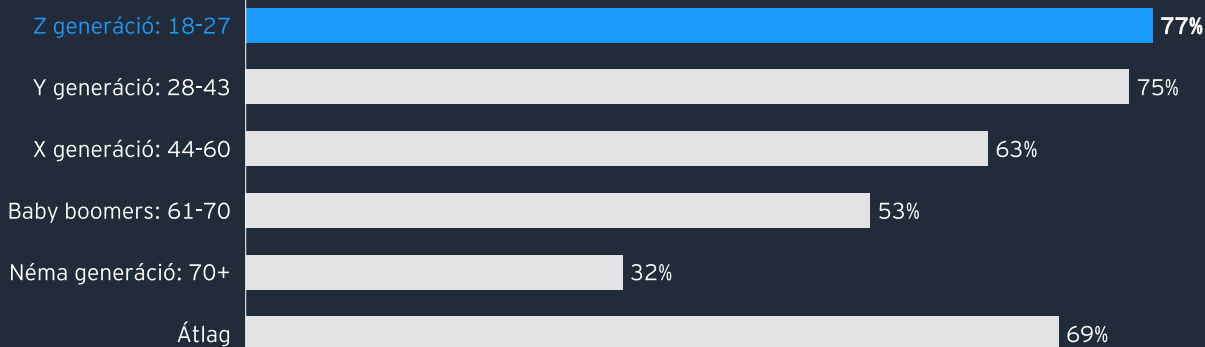
⁹ EY-Parthenon elemzés

¹⁰ Football Benchmark - Maximizing stadium potential

A technológia fejlődésével az otthoni meccsélmény is egyre versenyképesebbé válik. A fiatalabb generációk – különösen a Z generáció – számára már nem magától

értetődő, hogy a stadionban élők át a mérkőzéseket. A 18-27 éves szurkolók 77%-a már inkább digitális csatornán keresztül követi a sporteseményeket.¹¹

Szurkolók meccsnézési szokásai digitális csatornákon, 2023



Forrás: Statista

Ezért is olyan fontos kiemelni, hogy a digitalizációs lépéskényszer felismerése intézményi szinten már itthon is megtörtént. A korábban említett MLSZ új stratégiájában a digitális fejlesztés önálló pillérként szerepel, melynek célja a magyar labdarúgás technológiai felzárkóztatása, különös tekintettel a klubok adatvezérelt működésére és a szurkolói kiszolgálás fejlesztésére. A szövetség központi szinten már megkezdte számos intézkedés bevezetését. Többek között elindította a digitális szurkolói klubtagsági programot, valamint létrehozta az egységes digitális jegyértékesítési rendszert is.

A stratégia gyakorlati és rendszerszintű megvalósítása ugyanakkor nem képzelhető el klubszintű elköteleződés

nélkül. Az MLSZ, saját nyilatkozatai alapján, nemcsak elvárja a digitalizációban való aktív részvételt, hanem támogatni is fogja a klubok ehhez kapcsolódó fejlesztéseit.

A klubok számára tehát világos az irány: eljött az idő, hogy tudatos, digitális alapokon nyugvó szurkolói stratégiát alakítsanak ki,

ezzel választ adva a 21. század kihívásaira, illetve eleget téve a feljük támasztott elvárásoknak is.

¹¹ Statista - Fan preference to watch sports at home 2023

Stratégiából megvalósítás

Az EY-Parthenon szakértői csapatával

A stratégia nálunk nem ér véget egy prezentációval - az EY-Parthenon csapata akár a megvalósításban is szerepet vállal. Nem dobozos megoldásokat kínálunk, hanem:

- ▶ testreszabott digitális stratégiát,
- ▶ nemzetközi benchmarkokon nyugvó tudást,
- ▶ konkrét eszközöket és működési modelleket,
- ▶ és egy olyan szakértői csapatot, amely már bizonyított több élvonalbeli (Premier League, Bundesliga, Serie A) európai klubnál.

Az EY-Parthenon az elmúlt években számos digitális projektet valósított meg a globális labdarúgópiacon.

Az alábbiakban néhány kiemelt példát mutatunk be különböző fejlesztési területekről.



Új bevételi források meghatározása:

Konkrét, a klub működéséhez illeszkedő bevételi modelleket alakítottunk ki, többek között előfizetéses tartalmak, webshop, dinamikus jegyértékesítés vagy digitális szponzori megoldások formájában.



Digitális üzleti modellek kidolgozása:

Felmértük és priorizáltuk azokat a digitális csatornákat és szolgáltatásokat, amelyek valós üzleti eredményeket hozhatnak, például közösségimédia, streaming, mobilapp vagy e-kereskedelem. A stratégia a klub célcsoportjára és működési realitásaira épült.



Adatvezérelt működés megalapozása:

Stratégiai szinten terveztük meg a szurkolói adatkezelés és -hasznosítás rendszerét: milyen adatot érdemes gyűjteni, hogyan lehet ezek alapján szegmentálni, és miként lehet automatizálni a kommunikációt vagy az értékesítést.



Szurkolói célcsoportok aktivizálása:

Elemzésekre alapozva meghatároztuk a legnagyobb potenciált hordozó szurkolói szegmenseket, majd javaslatot tettünk arra, hogyan lehet őket személyre szabott élményekkel, ajánlatokkal vagy tartalmakkal elérni és bevonni.



Stadionon belüli digitális fejlesztések tervezése:

Kialakítottuk a stadionhoz kapcsolódó digitális élmények és bevételi funkciók koncepcióját, például valós idejű hirdetési megoldások, célzott ajánlatok vagy adatvezérelt infrastruktúra-fejlesztések (Wi-Fi, IoT).

Az EY-ről

Az EY egy jobban működő világ felépítésén dolgozik hosszú távú érték teremtésével ügyfeleink, munkatársaink és a társadalom számára, valamint a bizalom erősítésével a tőkepiacokon.

Az adatok és technológiai ismeretek birtokában az EY sokrétű csapatai több mint 150 országban garantálják a megbízhatóságot, és támogatják ügyfeleink növekedését, átalakulását és működését.

Az EY csapatai a könyvvizsgálat, a tanácsadás, a jog, a stratégia, az adó és a tranzakciók területén a legjobb kérdésekkel közelítik meg napjaink összetett problémáit, hogy megtalálják az új megoldásokat.

Az EY név a globális szervezetre, illetve az Ernst & Young Global Limited egy vagy több tagjára utal, amelynek mindegyike önálló jogi személy. Az angliai székhelyű Ernst & Young Global Limited (company limited by guarantee) nem foglalkozik ügyfelek részére történő szolgáltatásnyújtással. A személyes adatok EY általi gyűjtésére és felhasználására vonatkozó információk, valamint az érintettek adatvédelmi jogszabályok szerinti jogainak leírása az ey.com/privacy címen érhető el. További információkért szervezetünkől kérjük, látogasson el honlapunkra a www.ey.com/hu_hu címen.

© 2025 Ernst & Young Tanácsadó Kft.
Minden jog fenntartva.

A jelen anyag célja csak általános tájékoztatás, és nem minősül hivatalos könyvvizsgálói, adó-, jogi vagy üzleti tanácsadásnak, így Ön vagy más személy arra semmilyen adó-, jogi vagy üzleti döntése kapcsán nem támaszkodhat. Kérjük, keresse fel tanácsadóját, ha specifikus információra van szüksége.

ey.com/hu

Kapcsolat:



Barabás Dominik
Engagement Manager
Dominik.Barabas3@parthenon.ey.com



Farkas Péter
Strategy Consultant
Peter.Farkas@parthenon.ey.com