



cutting through complexity™

SPORTTANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOK

Iránytű a stadionfejlesztéshez, 2011

Tanulmány a magyarországi
labdarúgóstadion-fejlesztések
üzleti kérdéseiről

kpmg.hu



Tartalom

Az európai labdarúgás üzleti alapjainak áttekintése	4
Európai helyzetkép a stadionok fejlesztéséről és tulajdoni szerkezetéről	6
A magyarországi futballpiac és a stadionok jellemzői nemzetközi összehasonlításban	10
A magyarországi stadionfejlesztés kihívásai és lehetőségei	14
Záró megjegyzések	18



Dr. Andrea Sartori
Partner
Sporttanácsadási szolgáltatások

KPMG Tanácsadó Kft.
 H-1139 Budapest, Váci út 99.

T.: +36 1 887 7215
F.: +36 1 887 7407
E.: Andrea.Sartori@kpmg.hu

kpmg.hu

Tisztelt Olvasó!

Nem meglepő az általános elégedetlenség a magyar labdarúgó mérkőzések helyszíni nézettségi adataival kapcsolatban – az alacsony nézőszámok leginkább a játék viszonylag alacsony színvonalának, valamint az elavult és nem megfelelő minőségű stadionoknak tulajdoníthatóak.

A stadionfejlesztésekben rejlő üzleti lehetőségek és az aktuális trendek azonosítása érdekében összehasonlító elemzést végeztünk a stadionfejlesztés nemzetközi gyakorlatáról. Értékeljük a tényleges teljesítménymutatókat, elemeztük a magyar futballpiac sajátosságait és interjúkat készítettünk stadionok fejlesztőivel, üzemeltetőivel – ennek alapján tanulmányunk összegzi a magyarországi stadionok fejlesztésével és hatékony üzemeltetésével kapcsolatos lehetőségeket, mint a hazai labdarúgás kihasználatlan üzleti lehetőségeit.

Bízunk abban, hogy következtetéseink és javaslataink érdemi megfontolásokkal gazdagítják a stadionfejlesztésről, mint üzletről való elképzeléseit a stadionok főbb érintettjeinek: a fejlesztőknek, a tulajdonosoknak, az üzemeltetőknek és az állami hatóságoknak egyaránt.

Az „Iránytű a stadionfejlesztéshez, 2011” kiemelt hangsúlyai:

- a magyar labdarúgás jóval kevesebb **helyszíni nézőt** vonz, mint az összehasonlítható európai bajnokságok, még térségünk más országaihoz mérten is. Ez annak ellenére is igaz, hogy a minőségi futball iránt igazoltan nagy az érdeklődés hazánkban;
- a magyarországi **futballüzlet elmaradottságának legfőbb oka** a játék elvárások alatti színvonala, a mai követelményeknek nem megfelelően tervezett és elavult infrastruktúra, valamint az üzemeltetés nem megfelelő érdekeltégi rendszere;
- a **stadionfejlesztés Magyarországon hasznot hozhat**, amennyiben már a tervezéskor kellő hangsúlyt kapnak a többletbevételek termelését lehetővé tevő szolgáltatások és az üzemeltetés fenntarthatósága;
- a jelentősebb gazdasági erőket képviselő városok futballklubjainak célszerű növelni stadionjaik **VIP-részlegeinek és vendéglátó szolgáltatásainak** kínálatát, hogy hosszabb távú, szerződéses alapú bevételi forrásokra tehessenek szert;
- a magyar piac korlátozott mérete miatt **kisebb modern stadionok** kialakítása ajánlott, **néhány közepes méretű stadion** pedig lehetővé tenné jelentősebb nemzetközi mérkőzések megrendezését;
- a stadionok jelenlegi **tulajdoni és üzemeltetési szerkezetének átalakítása** szükséges ahhoz, hogy a futballüzlet középtávon fejlődni tudjon;
- a stadionok bármilyen jellegű fejlesztésével párhuzamosan fokozott figyelem fordítandó **a játék színvonalának és a helyszíni szurkolói élmény** javítására.

Reméljük, hogy jelentésünket tartalmaznak és hasznosnak találják a labdarúgó-stadionok fejlesztésével kapcsolatos jövőbeli döntéseik meghozatalakor.

Az olvasottakkal kapcsolatos kérdések vagy az eredmények megbeszélése végett kérem, forduljanak bizalommal hozzám, illetve Sporttanácsadási részlegünk munkatársaihoz.

Üdvözlettel:

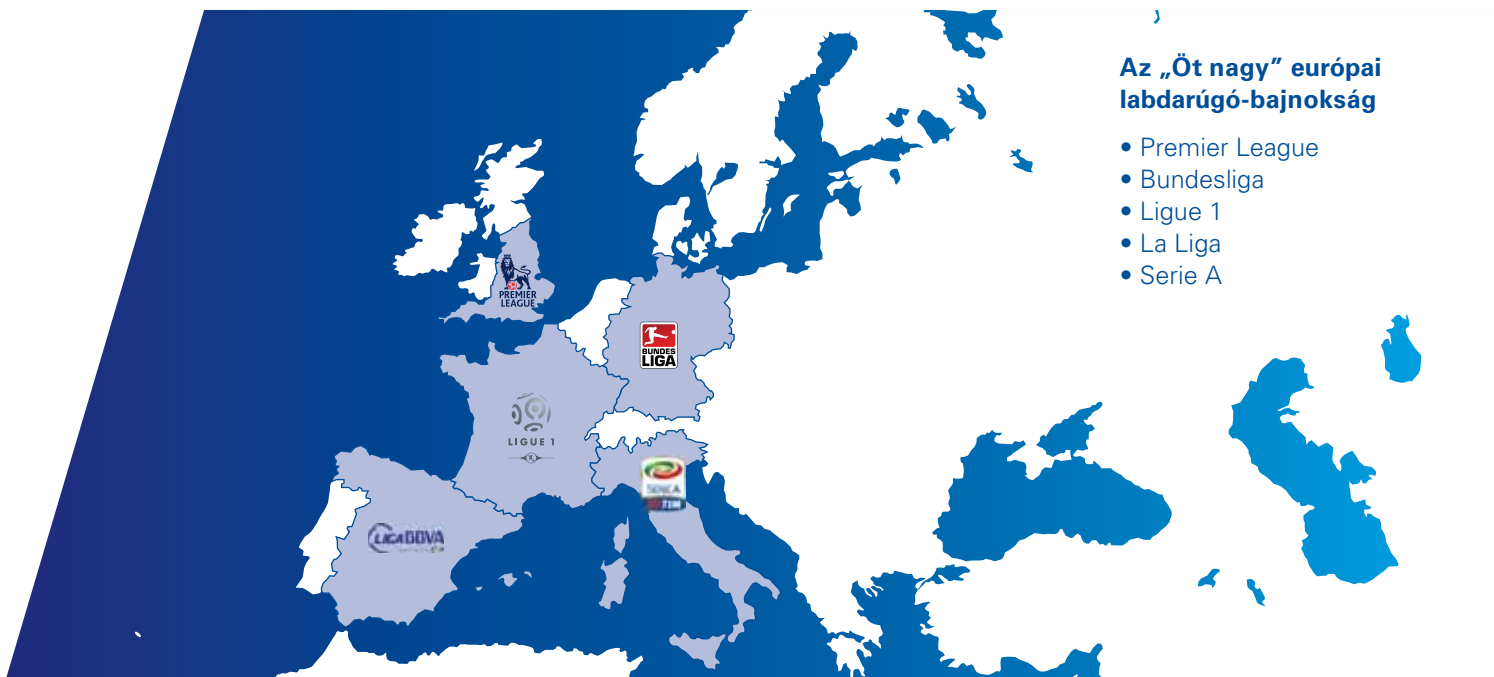
Dr. Andrea Sartori

Az európai labdarúgás üzleti alapjainak áttekintése

A labdarúgás alighanem a legnépszerűbb sport a világon. A XX. században a futball a föld számos országában nemzeti sporttá vált, és ma már összességében több mint 3 milliárd ember érdeklődésére tarthat számot.

Az elmúlt két évtizedben a labdarúgás üzleti jelentősége megnőtt Európa-szerte. 2010-ben az európai futballpiac mérsékelt növekedést mutatott, a felső osztályú klubok árbevétele – romló nyereségesség mellett – meghaladta a 11 milliárd eurót.

A piac erősen koncentrált: az UEFA statisztikája szerint a klubok alig több mint 10%-a rendelkezik az összes első osztályú klub árbevételének majdnem 70%-ával. Továbbá, az 50 millió eurónál nagyobb árbevételt termelő klubok több mint 80 %-a az „Öt nagy” bajnokságban, azaz Angliában, Franciaországban, Németországban, Olaszországban vagy Spanyolországban szerepel. Nem véletlen egybeesés, hogy ezek az országok az Európai Unió vezető gazdaságai.





A labdarúgóklubok árbevétele három főbb forrásból származik:

- 1) Helyszíni bevételek: jegyeladások a mérkőzésekre, bérletek, VIP-ülőhelyek értékesítése, stb.
- 2) Közvetítési díjak: a televízióktól származó díjak érkezhettek az UEFA központi elosztásában, a bajnokság szerződése alapján vagy a klubok saját TV-társaságaitól, stb.
- 3) Egyéb forrásból: szponzori díjak, emléktárgyak értékesítése, jogdíjak, stb.

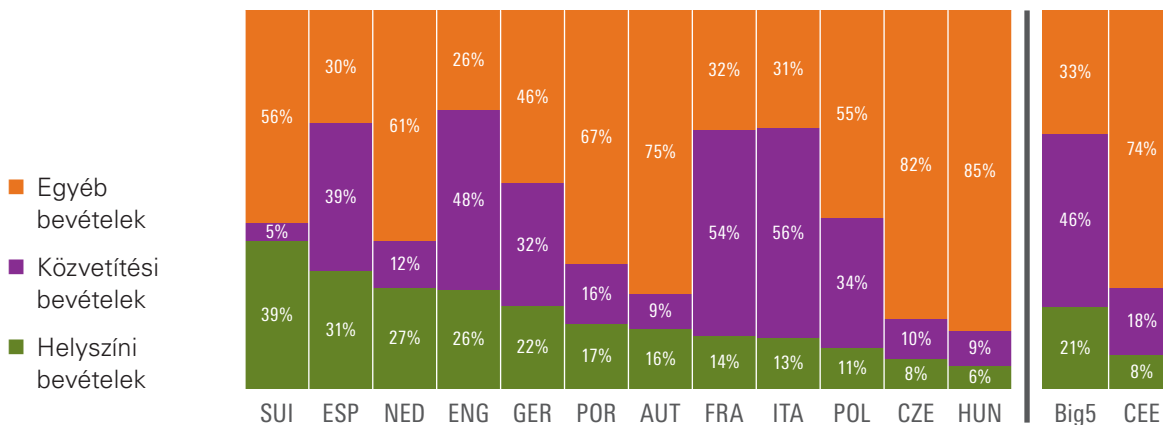
A futballklubok árbevételének maximalizálása kulcsfontosságú azért is, hogy a klub leigazolhasson kiváló játékosokat és finanszírozhassa saját utánpótlás-nevelő programjait, mert elsősorban ezek tehetnek egy klubot hosszú távon sikeressé.

Az elmúlt években az angol Premier League végzett az UEFA bevételi rangsorának élén. A 2009/10-es évadban az angol klubok átlagosan 122 millió eurót kasszíroztak, 40%-kal többet, mint a német Bundesliga klubjai. A magyar felső osztályú klubok alig több mint 1%-át érték el az angol bevételnek, nálunk a klubok átlagos árbevétele 1,8 millió euró volt.

Az „Öt nagy” bajnokság bevételeinek több mint ötöde helyszíni bevétel volt, amely rámutat e bevételi forrás jelentőségére. A kelet-közép-európai klubok árbevétele más megoszlást mutat: az alacsony nézőszám, a korszerű stadionok hiánya és a viszonylag alacsony jegyárak miatt a helyszíni bevételek jóval kisebb részarányt (10% alatt) képviselnek a teljes árbevételből.

A helyszíni bevételek a stadionok hatékony hasznosításából erednek, ami feltételezi a szurkolókkal való aktív kapcsolattartást, illetve egy széles körű élmény nyújtását és ehhez kapcsolódó helyi szolgáltatás kínálatot. Egy labdarúgó-stadion építése és működtetése tőkeigényes tevékenység, ezért az üzemeltetőknél nagy a nyomás, hogy minél jobban kihasználják a létesítményeket. Ugyanakkor a stadionok tulajdonosi szerkezete és üzemeltetési modelljei országról országra eltérőek, és az üzemeltetőknek sokszor nagy kihívás a nyereséges működés elérése.

Az első osztályú futballklubok árbevételének megoszlása, országos átlagok a 2009/2010-es labdarúgóévadban



Forrás: UEFA

Európai helyzetkép a stadionok fejlesztéséről és tulajdoni szerkezetéről



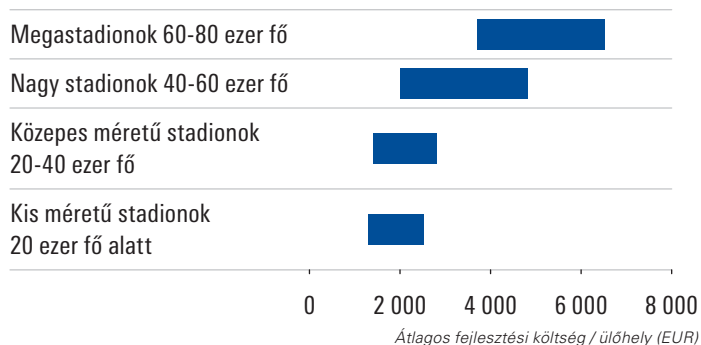
Annak érdekében, hogy körvonalazzuk a stadionok szerepét a labdarúgás üzleti vonatkozásaiban, e fejezetben megvizsgáljuk számos európai és a közelmúltban a labdarúgó-világbajnokságnak otthont adó dél-afrikai stadion fejlesztési költségeit és tulajdonosi szerkezetét.

A stadionok fejlesztési költsége

A stadionfejlesztés nagy tökeigényét jelzi, hogy még egy kisebb, 15-20 ezer fős létesítmény fejlesztési költsége is meghaladhatja a 20 millió eurós összeget.

Elemzésünk során megvizsgáltuk több mint 50 már elkészült stadion fejlesztési költségeit Európában és Dél-Afrikában, köztük az elmúlt tíz év Európa- és világbajnokságainak több helyszínét, valamint értékeltünk számos, az építkezés előrehaladott fázisában lévő projektet is.

Irányadó stadionfejlesztési költségek Európában és Dél-Afrikában



Megjegyzés: az építés időpontjában, a devizaárfolyamok alakulásában, az inflációban, valamint az egyes országok fejlettségében való eltérések e kutatás korlátait jelentették a stadionok fejlesztési költségeinek értékelésekor.

Forrás: KPMG-gyűjtés



Estádio Municipal de Aveiro

A fejlesztései költségek nagyon változóak, többek közt a projekt nagyságának, az elhelyezkedésnek, az elvárt minőségnek és a támogató infrastruktúra jellegének függvényében. Elemzésünk alapján megállapítható, hogy a nagyobb stadionok egy ülőhelyre vetítve fajlagosan többbe kerülnek, mint a kisebb létesítmények. Ennek legfőbb oka a nagyobb felső szint szerkezeti alátámasztásának és a több szurkoló kiszolgálásához szükséges komolyabb támogató infrastruktúrának – több lift, lépcső, parkolóhely stb. – nagyobb költségigénye. Ráadásul a jobb üzleti hasznosíthatóság érdekében a nagyobb stadionok több VIP-helyiséget igényelnek, amelyhez első osztályú vendéglátó-szolgáltatások, valamint jobb minőségű anyagválasztás és kidolgozottság szükségesek.

A nemzetközi példák felhívják a figyelmet arra, hogy a stadion mérete (az ülőhelyek száma) és felépítése (a VIP-helyiségek száma, az étel- és italkínálat, stb.) alapvetően meghatározza a jövedelemtermelő képességet és a működési költségeket. Ebből kifolyólag kulcsfontosságú, hogy a stadion terve a helyi fogyasztói és vállalati igényekhez igazodva készüljön, a stadion a helyi keresletnek megfelelő méretű legyen, valamint rendelkezzen a helyes szolgáltatási körrel és támogató infrastruktúrával. Ez lehet a stadion fenntartható és nyereséges működtetésének alapja.

Példák stadionok fejlesztési költségeire Európában és Dél-Afrikában

Név	Város	Nyitás éve	Kapacitás (fő)	Fejlesztési költség (millió euró)	Fejlesztési költség / ülőhely (euró)
Allianz Arena	München	2005	66.016	340	5.150
Soccer City Stadium	Johannesburg	2009	88.460	330	3.726
RheinEnergie Stadion	Köln	2004	46.195	120	2.598
Stade de Genève	Genf	2001	31.228	81	2.594
Mbombela Stadium	Nelspruit	2009	40.929	103	2.507
AZ Alkmaar Stadium	Alkmaar	2006	17.023	38	2.232
Hypo-Arena	Klagenfurt	2007	31.957	66.5	2.081
Estádio José Alvalade	Lisszabon	2003	50.466	105	2.081
Dialog Arena Lubin	Lubin	2009	16.300	30	1.840

Forrás: KPMG-gyűjtés

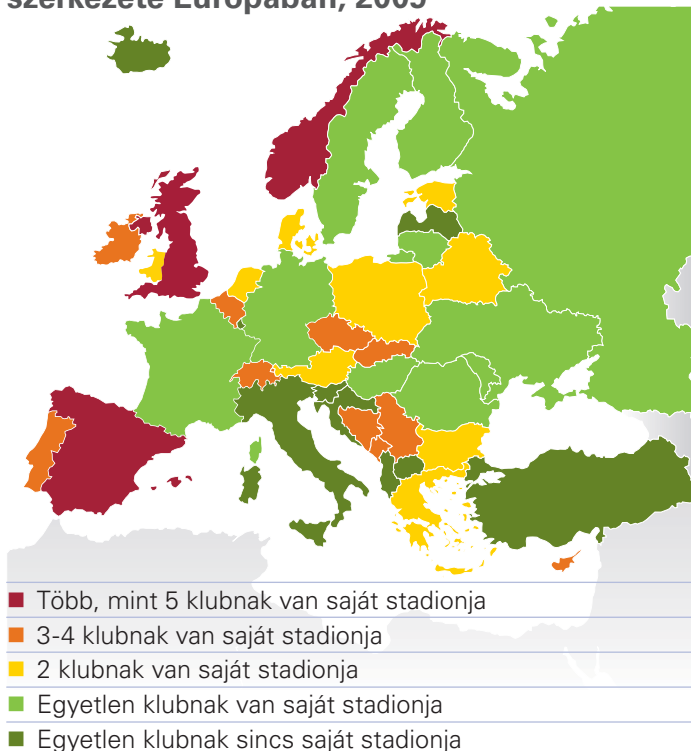
Főbb nemzetközi tendenciák a stadionfejlesztésben:

- az új stadionok környezetében nagyobb terület **hasznosítható**: erre a kapcsolódó fejlesztésekhez van szükség, ezért az új stadionok jellemzően a városon kívül helyezkednek el, ahol az ingatlanárak is megfizethetőbbek;
- **kapcsolódás a közlekedési hálózathoz**: elvárás a tömegközlekedéshez való közvetlen kapcsolódás, a megfelelő parkolási lehetőségek biztosítása, dinamikus rendszerek alkalmazása a közlekedés és a parkolás koordinálásához;
- **növekvő figyelem a szurkolók biztonságára**: ennek keretében fejlett beléptetőrendszerek és kamerafelügyelet a botránykeltők kiszűrésére;
- a stadionok **vegyes használatú ingatlanfejlesztések részei**: szabadidős, kiskereskedelmi és vendéglátó funkciók javítják a létesítmény minőségét és jövedelmezőségét;
- **többletbevétel hozó szolgáltatások**: egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a VIP-helyiségek, vállalati páholyok, a széles körű étel- és italkínálat, kiskereskedelmi egységek, stb., amelyek nagyobb nyereséget eredményeznek a tulajdonosnak vagy az üzemeltetőnek;
- **moduláris stadionok**: ideiglenes lelátók építhetők, hogy nagyobb eseményeken rendkívüli nagyságú közönség legyen fogadható, majd ezek lebonthatók az események után, hogy a létesítmény működtetése hatékony és fenntartható legyen;
- **többfunkciós stadionok**: a létesítmény kihasználtságának növelése érdekében az új stadionok gyakran több mint egy csapatnak adnak otthont, illetve a játéktér átalakítható különböző igényeknek megfelelően (pl. labdarúgás, tenisz, jégkorong, koncertek és szórakoztató műsorok). A mozgatható ülőhelyek lehetővé teszik különböző események kiszolgálását;
- **zöld/fenntartható energiaforrások**: a stadionok nagy felületei lehetővé teszik napkollektorok és más fenntartható energiaforrások működtetését. Egy tajvani stadion például energiaszükségletének döntő részét egy napenergiát hasznosító rendszerből fedezi. Amikor nincsenek mérkőzések, a stadion a környező területek teljes energiaszükségletének 8%-át képes ellátni;
- **fejlett hang- és képtechnika alkalmazása**: nagyképernyős HD-kivetítők a stadion legkülönbözőbb részein segítik, hogy a szurkolók élvezhessék a mérkőzés élményét;
- **multimédiás homlokzat és külső borítás**: a müncheni Allianz Aréna és a New Jersey-i New Meadowlands Stadion például olyan különleges külső borítással rendelkezik, amely többféle módon kivilágítható, attól függően, hogy melyik csapat játszik, vagy pusztán azért, hogy növelje a vizuális élményt.

A stadionok tulajdoni szerkezete Európában

Az európai stadionok többsége hagyományosan köztulajdonban, többnyire önkormányzati tulajdonban van, és üzemeltetésük sincs magánkézben. A labdarúgóklubok jellemzően bérlik a stadionokat.

Első ligás futballstadionok tulajdonosi szerkezete Európában, 2009



Forrás: UEFA

© 2011 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.

Egy saját tulajdonú stadion jellemzően a labdarúgóklub legértékesebb eszköze. A hitel, amelyet annak megvásárlására, építésére vagy fejlesztésére felvesznek, jellemzően nagy kötelezettséget jelent. Nem meglepő, hogy csupán néhány tehetős klub engedheti meg magának, hogy saját stadiont építsen és üzemeltessen.

2010-es adatok alapján Európában egyedül Angliában, Skóciában, Észak-Írországon, Norvégiában és Spanyolországban volt található öt vagy annál több stadion, amely valamely felső osztályú klub tulajdonában volt. Érdekes tény, hogy a Juventus most épülő stadionja lesz az első klubtulajdonban épülő új stadion Olaszországban.

Mindamellét, ahogy a futball egyre inkább üzletté válik, a gazdagabb klubok törekszenek arra, hogy növeljék a stadionjuk feletti rendelkezési jogaik körét, illetve a stadion tulajdonolhassák. Magyarországon csupán egyetlen példát találhatunk magántulajdonban lévő stadionra, mégpedig Győrben. A helyi klub egy magánbefektető tulajdonosa, aki egy sokrétű tevékenységet folytató vállalatcsoport tulajdonosa is egyben.

Juventus Stadium – példa egy korszerű, magántulajdonban lévő stadionra

2003 nyarán a Juventus megvásárolta a Delle Alpi stadiont a torinói önkormányzattól, mintegy 25 millió euróért. 2008-ban megkezdődtek az előkészületek egy új stadion építésére – ez lesz az első új stadion Olaszországban, amely egy futballklub tulajdonában van. A teljes fejlesztési költség valamivel 100 millió euró fölött várható.

A 40 ezer fő fölötti kapacitású stadion 8 étteremmel, 24 bárral és 459 sajtó-ülőhellyel rendelkezik majd. Átadása 2011 júliusában várható.



A magyarországi futballpiac és a stadionok jellemzői nemzetközi összehasonlításban



E fejezetben bemutatjuk a magyar futballpiac és a stadionok helyzetét, nemzetközi tendenciák tükrében.

A labdarúgás a legnépszerűbb sport Magyarországon, és más sportágakhoz képest nagyfokú támogatást élvez a szurkolóktól, a kormányzattól és a vállalati szponzoroktól.

Egy közelmúltbeli felmérés¹ alapján a 16 magyar felső osztályú klub közel 2 millió szurkolót vonz. A két legnépszerűbb klub, a Ferencváros és a Debrecen néhány százezer fős szurkolótáborral rendelkezik, míg a legkisebb felső osztályú kluboknak 30 ezer főnél kevesebben szurkolnak.

Magyar futballklubok szurkolótáborának becsült nagysága

Ferencváros	580–610
DVSC	440–480
Újpest, Vasas	140–150
Győr, Honvéd, Diósgyőr	80–90
MTK, Videoton, Haladás, Nyíregyháza, Zalaegerszeg	40–60
Kaposvár, Paks, Kecskemét, Pápa	30 alatt

ezer fő

Forrás: Alt Media / MTI

A labdarúgás fölényesen vezeti a regisztrált sportolók számának statisztikáját is Magyarországon.

Igazolt sportolók száma néhány népszerű sportágban, 2009

Labdarúgás: 86 400*	Kosárlabda: 26 000	Kézilabda: 19 431
Asztalitenisz: 4 636	Vízilabda: 4 632	Jégkorong: 2 058

*2010-es adat

Forrás: Nemzeti Sportszövetség, MKOSZ, MLSZ

A legnézettebb televíziós sportközvetítések listája és a nemzeti válogatott mérkőzéseinek látogatottsága is igazolja a labdarúgás kiemelt helyzetét Magyarországon.

A legnézettebb televíziós sportközvetítések, 2009

Dátum	Műsor	Esemény	Nézőszám (AMR)*
1 szept. 9.	Magyarország-Portugália	VB-selejtező	1 673 711
2 jan. 10.	RTL BOKSZ Klub	Bokszt mérkőzés	1 583 017
3 szept. 5.	Magyarország-Svédország	VB-selejtező	1 505 015
4 aug. 25.	Debrecen-Levski Szófia	Bajnokok Ligája	1 496 099
5 nov. 21.	RTL BOKSZ Klub	Bokszt mérkőzés	1 397 005
6 okt. 18.	Formula-1	Brazil Nagydíj	1 395 452

Forrás: ORTT

*Az AMR egy műsor közönségének egy percre jutó átlagos száma



A nemzeti labdarúgó válogatott néhány mérkőzésének látogatottsága

Időpont	Ellenfél	Kiírás	Stadion	Nézőszám
1 2004. ápr. 28.	Brazília	Barátságos mérkőzés	Puskás Ferenc Stadion	45 000
2 2009. szept. 9.	Portugália	Világ bajnokság 2010, selejtező	Puskás Ferenc Stadion	42 000
3 2009. szept. 5.	Svédország	Világ bajnokság 2010, selejtező	Puskás Ferenc Stadion	42 000
4 2007. aug. 22.	Olaszország	Barátságos mérkőzés	Puskás Ferenc Stadion	40 000
5 2009. ápr. 1.	Málta	Világ bajnokság 2010, selejtező	Puskás Ferenc Stadion	35 000
6 2007. nov. 21.	Görögország	Európa-bajnokság 2008, selejtező	Puskás Ferenc Stadion	32 000
7 2005. szept. 7.	Svédország	Világ bajnokság 2006, selejtező	Puskás Ferenc Stadion	25 000
8 2008. okt. 11.	Albánia	Világ bajnokság 2010, selejtező	Puskás Ferenc Stadion	24 000

Forrás: MLSZ, Nemzeti Sport

A fenti tények világossá teszik, hogy a magyarok „éhesek” az izgalmas futballélményekre. A kereslet tehát megvan a jó színvonalú labdarúgó mérkőzések iránt, az alacsony látogatottság a kínálattal kapcsolatos elégedetlenségből ered.

A stadionok méretének, látogatottságának és kihasználtságának mutatóit nemzetközi minták alapján értékelve érdekes összefüggéseket találunk, amelyekben a magyar bajnokság sajátos helyen szerepel.

Az olasz stadionok jellemzően régiek és nagyméretűek, ezért a bennük zajló színvonalas játék ellenére csupán 61%-ban kihasználtak. Németországban ugyanakkor számos korszerű stadion található, főként a 2006-os világbajnoksághoz kapcsolódó fejlesztéseknek köszönhetően. A német Bundesliga rendelkezik átlagosan a legnagyobb méretű stadionokkal és a legnagyobb átlagos nézőszámmal, miközben kapacitáskihasználtsága 88%-os, ami alig marad el a legjobban teljesítő angol Premier League 92%-os kihasználtságától.

Az átlagos magyarországi nézőszám – kevesebb mint 3 ezer nézővel mérkőzésenként – a legalacsonyabbak egyike Európában. Még a térség adottságaihoz mérten is alacsony ez az érték: a cseh bajnokságban például 70%-kal több szurkoló látogatja a mérkőzéseket, mint a magyar felső osztályban.

Ezek az összefüggések meggyőzően alátámasztják annak szükségszerűségét, hogy jó színvonalú játék és ehhez kapcsolódóan jó minőségű stadion álljon rendelkezésre a szurkolók kiszolgálásához, a nézettség javításához.

A magyarországi mérkőzések alacsony látogatottságának fő oka a játék alacsony színvonala mellett a labdarúgó-létesítmények nem megfelelő minősége.

Kiválasztott európai bajnokságok rangsorai, 2009/10-es évad

Az alábbi rangsorok a stadionok főbb adatai alapján készültek, a sorrend csökkenő

Jelmagyarázat	Átlagos stadionkapacitás	Átlagos nézőszám	Kapacitáskihasználtság	Össznézőszám	Egy főre jutó GDP (EUR)
Bundesliga GER	GER 48 295	GER 42 500	ENG 92%	GER 13 005 000	SUI 34 000
Serie A ITA	ITA 40 913	ENG 34 151	NED 90%	ENG 12 977 380	NED 30 800
Primera División ESP	ESP 38 748	ESP 28 286	GER 88%	ESP 10 748 680	AUT 29 300
Premier League ENG	ENG 37 121	ITA 24 957	ESP 73%	ITA 9 483 660	GER 27 400
Ligue 1 FRA	FRA 29 114	FRA 20 089	FRA 69%	FRA 7 633 820	ENG 26 500
Liga ZON Sagres POR	POR 24 224	NED 19 608	AUT 63%	NED 6 000 048	FRA 25 400
Eredivisie NED	NED 21 787	SUI 11 059	ITA 61%	POR 2 616 240	ITA 24 400
Super League SUI	SUI 19 067	POR 10 901	SUI 58%	SUI 1 990 620	ESP 24 300
Liga I ROU	ROU 12 595	AUT 7 873	CZE 46%	ROU 1 500 012	CZE 19 200
Bundesliga AUT	AUT 12 497	POL 5 247	POL 46%	AUT 1 417 140	POR 18 800
Ekstraklasa POL	POL 11 407	ROU 4 902	POR 45%	POL 1 259 280	SVK 17 200
Gambrinus Liga CZE	CZE 10 641	CZE 4 895	ROU 39%	CZE 1 174 800	HUN 15 300
NB I HUN	HUN 9 733	HUN 2 920	SVK 31%	HUN 700 800	POL 14 300
Corgoň Liga SVK	SVK 7 797	SVK 2 417	HUN 30%	SVK 478 566	ROU 10 900

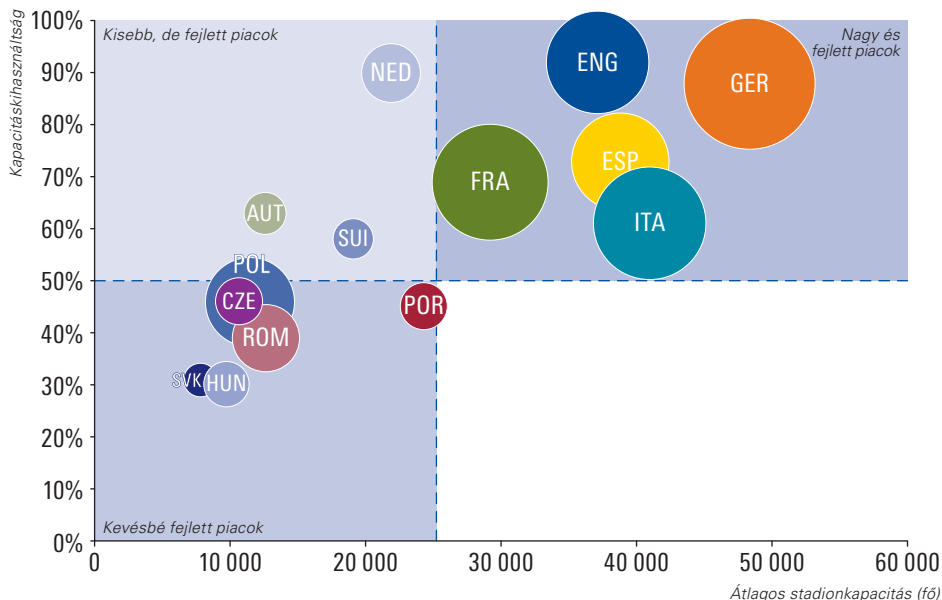
Forrás: UEFA, Eurostat; KPMG-elemzés

Jellegzetes strukturális

összefüggések azonosíthatók, ha összehasonlítjuk különböző európai első osztályú bajnokságok stadionjainak működési adatait. Az "Öt nagy" bajnokságban általában nagy kapacitású stadionok vannak, amelyek több mint 50%-os kihasználtsággal működnek. Néhány kisebb, de gazdaságilag fejlett nyugat-európai ország – például Hollandia, Ausztria, Svájc – alkot egy másik csoportot átlagosan 20 ezer főnél kisebb kapacitású stadionokkal, de szintén 50% feletti kihasználtsággal.

A kelet-közép-európai országok – köztük Magyarországgal – egy harmadik csoportot alkotnak, jóval alacsonyabb átlagos kapacitással és 50% alatti kihasználtsággal. E tények rávilágítanak a piaci korlátokra, amelyekkel ezek az országok szembesülnek: kisebb lélekszámúak és alacsonyabb a lakosság szórakozásra fordítható jövedelme. Bár versenyképes színvonalú játékkal és a stadionok hatékony üzemeltetésével ezek a futballigák is elérhetik stadionjaik kiváló hasznosítását, de gazdasági-társadalmi, illetve demográfiai korlátaik megakadályozzák, hogy – az európai labdarúgás jelenlegi üzleti keretei között – valaha is Európa nagy bajnokságainak egyikévé váljanak.

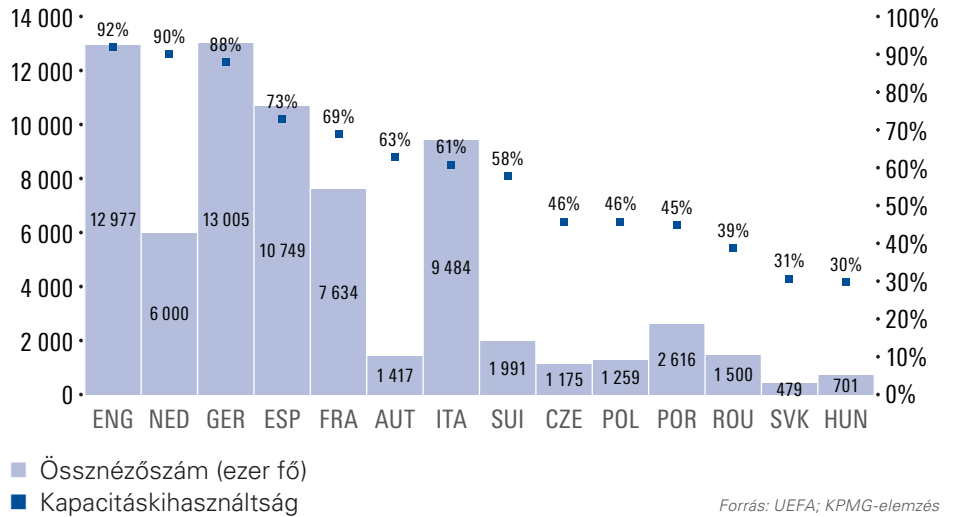
Kapacitáskihasználtság kiválasztott európai bajnokságokban



Megjegyzés: Az ábrán a körök mérete az ország lakosságát tükrözi.
Forrás: UEFA, Eurostat; KPMG-elemzés

Magyarországon a felső osztályú klubok által használt stadionok jelentős része több mint 40-50 évvel ezelőtt épült, amikor még nem sok hangsúlyt kaptak a tervezéskor a mai értelemben vett fenntarthatóság és a többletbevételek termelésének szempontjai. Jelenleg e létesítmények többsége nem vonzó a szurkolók és családjaik számára, mert minőségi korlátaik miatt összességében nem kínálják a színvonalas szórakozás élményét.

Kiválasztott európai ligák kapacitáskihasználtsága és nézőszáma



Az első osztályú magyar futballklubok stadionjainak áttekintése

Pápa

Név: Perutz Stadion
Építve: 1966/2002
Kapacitás: 4 500

Siófok

Név: Bányász Stadion
Építve: 1961/2010
Kapacitás: 10 200

Győr

Név: ETO Park
Építve: 2008
Kapacitás: 16 000

Szolnok

Név: Tiszaligeti Stadion
Építve: 1974/2010
Kapacitás: 4 000

Székesfehérvár

Név: Sóstói Stadion
Építve: 1967/2010
Kapacitás: 14 300

Kaposvár

Név: Rákóczi Stadion
Építve: 2004
Kapacitás: 7 000

Debrecen

Név: DVSC TEVA
Építve: 1950/2011
Kapacitás: 9 640

Paks

Név: Fehérvári úti Stadion
Építve: 1966/2008
Kapacitás: 4 950

Zalaegerszeg

Név: ZTE Aréna
Építve: 1972/2003
Kapacitás: 14 000

Szombathely

Név: Rohonci úti Stadion
Építve: 1923/2009
Kapacitás: 9 500

Kecskemét

Név: Széktói Stadion
Építve: 1962/2002
Kapacitás: 6 300

Budapesti stadionok	Építés éve / újjáépítés	Kapacitás
Puskás Ferenc	1953 / 1990	69 000 / 28 300*
Bozsik Stadion	1938 / 2007	9 500
Albert Stadion	1974 / 2012	18 100
Hidegkúti Nándor	1912 / 2008	7 700
Szusza Ferenc	1922 / 2001	13 501
Illovszky Rudolf	1967 / 2010	18 000

*UEFA-kapacitás



Forrás: a labdarúgóklubok hivatalos honlapjai

A magyarországi stadionfejlesztések kihívásai és lehetőségei



A magyarországi labdarúgás és a kapcsolódó infrastruktúra jelen helyzetének áttekintése alapján ez a fejezet hazánk stadionfejlesztéseinek kihívásait és lehetőségeit tárgyalja.

Kutatásunk eredményei, valamint a helyi piac főbb érintettjeivel készült interjúkon kapott visszajelzések arra engednek következtetni, hogy a magyarországi futball üzleti lehetőségei a következő két legfontosabb kihívás megválaszolásában rejlenek:

1. A játék színvonala elmarad az elvárásoktól.
2. A stadionok alacsony minőségűek.

E hiányosságoknak tulajdonítható, hogy az első osztályú bajnoki mérkőzéseken nincs igazi szurkolói élmény, kevés a helyszíni néző, és nagyon korlátozott a többletbevétel termelő kiegészítő szolgáltatások köre.

A játék minőségének fejlesztéséhez tervezésre, nem kevés időre, befektetésekre és hosszú távon működtetett, sikeres tehetséggondozási, utánpótlás-nevelő programokra van szükség. Ez a legnagyobb kihívás, amellyel a magyar labdarúgás szembenéz. Az infrastruktúra fejlesztése, a stadionokkal való gazdálkodás javítása ugyanakkor a játék színvonal-emelkedésével együtt kell, hogy történjen, ha hazánk versenyképes kíván lenni, hogyha nem is az európai csúcsligákkal, de legalább térségünk vezető bajnokságaival szemben. Bár e kihívások összetettek és összefüggőek is, az európai minták és a jelen magyarországi helyzet közti főbb különbségeket és összefüggéseket megértve számos kitörési lehetőség azonosítható.

1. Javítani kell a játék minőségét:

- az üzlet legfőbb mozgatója a sportsiker. A nagy történelmi hagyományok ellenére az elmúlt évtizedek – különösen a legutóbbi kettő – sporteredményei lehangolóak. Az IFFHS (International Federation of Football History & Statistics) évekre visszamenő statisztikája jól kifejezi, milyen gyengén szerepelt hazánk a regionális ligák összehasonlításában. Másrészt viszont vannak a fejlődésre utaló jelek, különösen, ha a Debrecen közelmúltbeli sikereire, európai kvalifikációjára gondolunk;
- a játék színvonalára hosszabb távon pozitívan ható tényező a professzionálisan kialakított és vezetett utánpótlás-nevelő programokba való befektetés. Noha még van további fejlődési lehetőség, örvendetes, hogy nő a labdarúgó-akadémiák száma, és újjáéledt a Bozsik-program is. Ezek a megfelelő irányba tett stratégiai lépések, amelyekből a magyar futball középtávon hasznot láthat.



Labdarúgó sikerek a régió országaiban

Kelet-közép-európai országok megjelenése az IFFHS nemzeti labdarúgóligák TOP 25-ös rangsorában, 1991-2010

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Össz.
Csehország*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			18
Románia	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓						✓		✓	✓	✓		11
Ausztria		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓	✓				✓		10
Jugoszlávia	✓	✓	✓					✓		✓											5
Bulgária												✓	✓		✓	✓					4
Lengyelország				✓	✓							✓									3
Magyarország				✓			✓														2
Horvátország						✓					✓										2

Megjegyzés: *1993 előtt Csehszlovákia

Forrás: IFFHS



Emirates Stadium – példa a többletbevételi lehetőségek kihasználására

Az Arsenal FC döntése, hogy egy új stadiont építsen, ösztönzően hatott egy jóval átfogóbb városfejlesztési program létrejöttéhez, amely lakások és közösségi létesítmények kialakítását is magába foglalta.

A 60 ezer fős kapacitású stadion 150 vállalati boxot, 250 vendéglátó kiszolgáló pontot, valamint egy 1000 m² alapterületű emléktárgyüzletet is tartalmaz.

Amellett, hogy futballstadionként működik, az Emirates Stadium konferenciaközpontként és zenei rendezvények helyszínéül is szolgál.

A tömegközlekedéshez kapcsolódás az Arsenal stadionja esetében a legjobb a Premier League stadionjain belül. Kutatások szerint a szurkolók 70%-a nem autóval érkezik a helyszínre.

Az UEFA Pénzügyi Sportszerűség szabályai

2010-ben az UEFA különleges szabályokat fogalmazott meg azzal a céllal, hogy megszüntesse a labdarúgás finanszírozásának nem fenntartható elemeit. Ezek alapján a futballkluboknak egy gördülő három éves időszakban legalább nullszaldós működést kell felmutatniuk, ha a Bajnokok Ligájában vagy az Európa Ligában kívánnak szerepelni.

E szabályok kiemelik annak jelentőségét, hogy a stadionokkal, mint bevételt hozó eszközökkel gazdálkodjunk, és ne csupán a mérkőzések helyszínéül tekintünk rájuk.

2. Modern stadionok kialakítása szükséges, és üzemeltetésük fejlesztendő:

- a magyar stadionok koncepcióját és felépítését a korlátozott méretű helyi piachoz kell igazítani. A nemzetközi példák alapján érdemes lehet megfontolni moduláris stadionok létesítését, amelyeknél nagyobb eseményekhez ideiglenes, később lebontható lelátók emelhetőek;
- a stadion mérete és kínálatának szerkezete összefüggő kérdések. Az üzleti szempontból sikeres stadionoknál a VIP-ülőhelyek a teljes kapacitás 10-20%-át teszik ki. Az erre épülő szolgáltatások tartalmazhatnak klubtagsághoz kötött székeket, páholyokat és vállalati boxokat. Ezek száma és elhelyezkedése a stadionon belül a célcsoportok igényeihez illeszkedik. E kérdések megoldása kulcsfontosságú, ha új stadionok épülnek Magyarországon;
- gondosan meg kell választani a tervezett stadionok helyszínét, mivel a meglévő stadionok elhelyezkedése gyakran korlátozza az üzleti lehetőségeket. Probléma lehet, ha nehezen megközelíthető a stadion vagy nincs elegendő hely a környező területeken csatolt jellegű üzleti célú ingatlanfejlesztésekhez. Az új vagy felújítandó stadionoknak vonzania kell vegyes használatú ingatlanfejlesztéseket, amelyek lehetővé teszik, hogy többletbevételek legyenek elérhetőek kapcsolódó, de nem sportcélú hasznosításon keresztül;
- a labdarúgóklubok pénzügyi stabilitása alapvető fontosságú a stadionok fenntartható üzemeltetéséhez. Egy megbízhatóan működő, kellő számú nézőt vonzó klub mint bérlő nélkül nem igazolható egy hosszú távú fejlesztés;
- elkerülhetetlennek látszik a magyarországi stadionok jelenlegi tulajdonosi szerkezetének átalakítása. Ez megoldható a létesítmények magánkézbe adásával, akár a tulajdonjogok értékesítésén, akár hosszú távú bérleti megállapodásokon keresztül. Ezen keresztül a szükséges üzemeltetési tapasztalattal rendelkező cégek vonhatók be



A stadionfejlesztés nem feltétlenül jelenti hatalmas stadionok építését. Az UEFA ajánlásai kisebb méretű stadionokra is vonatkoznak. Az egyik legfőbb szempont, hogy a stadionfejlesztések jobb infrastrukturális körülményeket teremtsenek a mérkőzésekhez.

a működtetésbe. Ösztönző lehet ennek az átalakításnak a véghezviteléhez az a kormányzati kezdeményezés, amely adókedvezményben részesítené a sportinfrastruktúra fejlesztését célzó beruházásokat;

- a stadionoknak a város szövedékébe kell illeszkedniük. Szórakozóhelyekké, szabadidős létesítményekké kell válniuk, nemcsak a mérkőzések idejére, hanem ennél hosszabb időtartamra, mind a szurkolók, mind a családjaik számára;
- új stadionok fejlesztése vagy meglévők felújítása során fontos a multifunkcionalitás szempontjának érvényesítése. Ezáltal a jövedelmezőség kevésbé függ a játék színvonalától és a futballszurkolók jelentette kereslettől. A multifunkcionális stadionok lehetővé tehetik nagyobb nézőszámok elérését többféle sportesemény, valamint a sporthoz közvetlenül nem kapcsolódó események megrendezésével. Alapos piacelemzésre épülő fejlesztési tervek és megvalósíthatósági tanulmányok készítése jelentheti ehhez az első lépést;
- javulhat a stadionok kihasználtsága, ha több csapat osztozik egy-egy stadionon. Nemzetközi példák a többcsapatos stadionokra: San Siro / Giuseppe Meazza, Milánó (AC Milan és Internazionale), Allianz Aréna, München (Bayern München és 1860 München), valamint a római olimpiai stadion (AS Roma és SS Lazio). Ezt segítheti a meglévő bajnoki licencadási gyakorlat szorosabb összekapcsolása az UEFA „pénzügyi sportszerűség” szabályaival, különösen a stadionok hasznosításához kapcsolódóan;
- a nemzetközi mintáknak való megfelelés érdekében javítani kell a magyarországi stadionok biztonsági feltételeit. A beléptetőrendszerek bevezetése, lehetőleg elektronikus azonosító kártyák használatával, ösztönzőleg hatna a mérkőzések helyszíni látogatottságára. Pénzügyi szolgáltatókkal való együttműködéssel e kártyák további üzletfejlesztési lehetőségeket jelenthetnek, amelyek végeredményben jobb szurkolói élményhez és magasabb fogyasztói költséghez vezetnek.

Veltins Arena – példa egy elektronikus kártyát használó multifunkcionális stadionra

A 60 ezer fő kapacitású, gelsenkircheni Veltins Arena a Schalke 04 futballstadionja, ám emellett vásárok, kiállítások, koncertek és más nagyszabású rendezvények otthonaként is szolgál. 15 kisebb éttermmel, 50 kolbászsütővel és 35 kávézóval a stadion alkalmas nagyobb tömegek kiszolgálására és jobb szurkolói élmény biztosítására.

A látogatók egy modern beléptetőrendszeren keresztül juthatnak be a stadionba, amelyhez egy elektronikus kártya, az úgynevezett „Knappenkarte” használata szükséges. A kártya lehetővé teszi azt is, hogy a szurkolók készpénzkímélő módon vásároljanak a stadionban, az üzemeltetők pedig intelligens adatfeldolgozással hozzájárulhatnak a biztonsági körülmények javításához, valamint célzottabb marketingajánlatokkal szólíthatják meg fogyasztóikat.

Záró megjegyzések

A magyar futballstadionok teljesítményadatainak összevetése az európai mintákkal utat mutat a fejlődési lehetőségekhez.

Bár a gazdasági-társadalmi, illetve demográfiai korlátok miatt praktikusán kizárható, hogy a magyar első osztályú bajnokság valaha is üzleti értelemben a nagy európai ligák egyikévé váljon, arra van lehetőség, hogy a meglévő és jövőbeli létesítmények jobb hasznosításával a magyar bajnokság előrelépjen, és közelebb kerüljön a „kisebb, de fejlett piacok” csoportjához. Megítélésünk szerint ez – vagyis a magyar stadionok lényegesen jobb hasznosítása – lehet a közeljövő reális célkitűzése.

Ahhoz, hogy ezt a stratégiai célt elérhessük a következő 10-15 évben, szükséges a magyar gazdaság általános fejlődése, és ezen túl kiemelt figyelmet és beruházást igényelnek a következő területek:

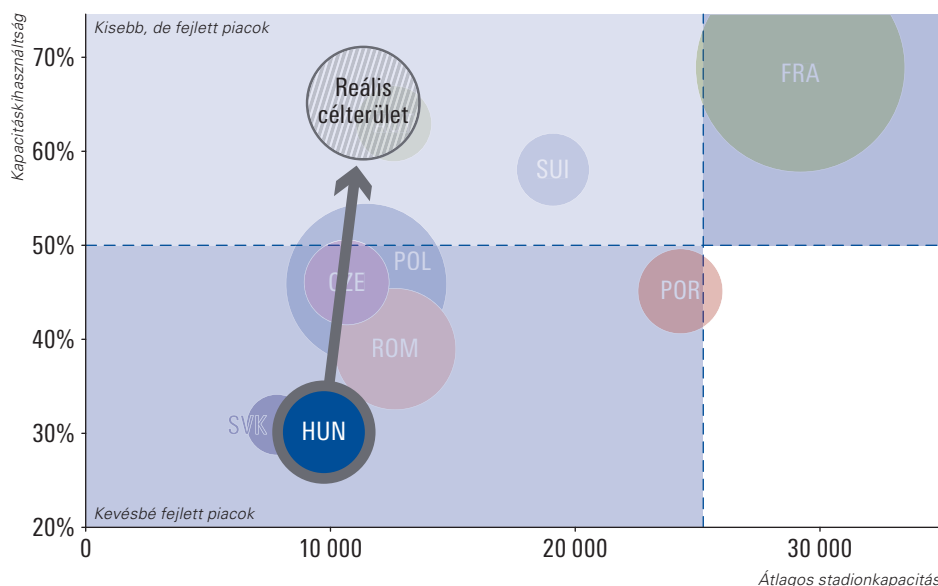
- a stadionok és a hozzájuk kapcsolódó infrastruktúra fejlesztése és modernizációja;
- a labdarúgás mint játék minőségének javítása.

A helyszíni nézőszám és a szurkolók nagyobb bevonása lehet az alapja a futballklubok bármilyen bevételi forrásának. A létesítmények fejlesztése jobb élményeket eredményezhet a szurkolók, családtagjaik és a vállalati ügyfelek számára egyaránt.

Szükséges egy átfogó növekedési stratégia kialakítása, amely azonosítja a labdarúgás fejlesztésének lehetséges irányvonalait Magyarországon. E stratégia egyik fontos része egy stadionfejlesztési program, az alábbi hangsúlyos feladatokkal:

- újragondolni a helyi üzleti adottságok és a stadionfejlesztésben rejlő lehetőségek alapjait, annak érdekében, hogy a stadionok építése megalapozza a gazdaságilag működőképes és fenntartható üzemeltetést;
- megfontolni a stadionfejlesztés finanszírozási kérdéseit, különös tekintettel az állami finanszírozás és a magántőkebefektetés szerepére e nagy tőkeigényű beruházásokban;
- újjáépíteni stadionokat, nagy hangsúlyt helyezve arra, hogy az új létesítményeket vegyes használatú ingatlanfejlesztésekbe ágyazzuk, amelyek többletbevételi forrásokat tesznek lehetővé, segítve a kezdeti beruházási költségek megtérülését;
- újrapozicionálni a labdarúgást mind a szurkolók, mind a lehetséges vállalati ügyfelek szemléletében.

Közelebb kerülni a “kisebb, de fejlett piacok” csoportjához



A fejlődés mozgatórugói:

- 1) Általános gazdasági növekedés
- 2) A játék minőségének javulása
- 3) A stadionok modernizálása

Kapcsolat

További információkért a KPMG sportüzletág szolgáltatásaival, kutatásaival és rendezvényeivel kapcsolatban kérjük, forduljon a Sporttanácsadási szolgáltatások részleghez.

Dr. Andrea Sartori

Partner

T.: +36 1 887 7215

E.: andrea.sartori@kpmg.hu

Kozma Miklós

Menedzser

T.: +36 1 887 7468

E.: miklos.kozma@kpmg.hu

KPMG Tanácsadó Kft.

1139 Budapest

Váci út 99.

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. A Társaság ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. A Társaság nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülülők a Társaságnak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó és a „cutting through complexity” a KPMG International Cooperative (“KPMG International”) lajstromozott védjegye.

© 2011 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hoz (“KPMG International”), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.