

“Financial Health and Self-Sustainability of a Small European Football League: The Realities of Top-Flight Croatian Football”

Radionica o licenciranju i financijskoj održivosti klubova HNS-a

Zagreb, 19.01.2023.

Dr. sc. Denis Alajbeg, ZŠEM

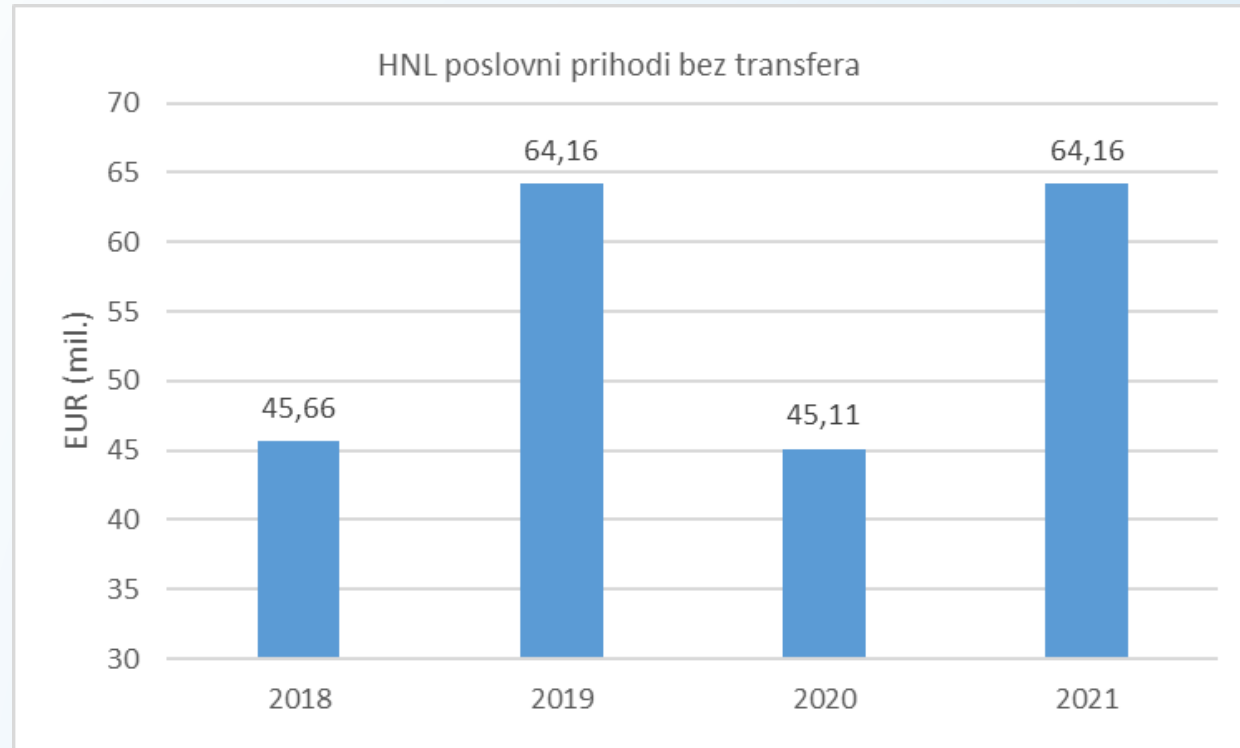
Izvor: znanstveni rad objavljen u međunarodnom časopisu *Sustainability*:

[Financial Health and Self-Sustainability of a Small European Football League: The Realities of Top-Flight Croatian Football](#)

Cilj, metodologija i ograničenja

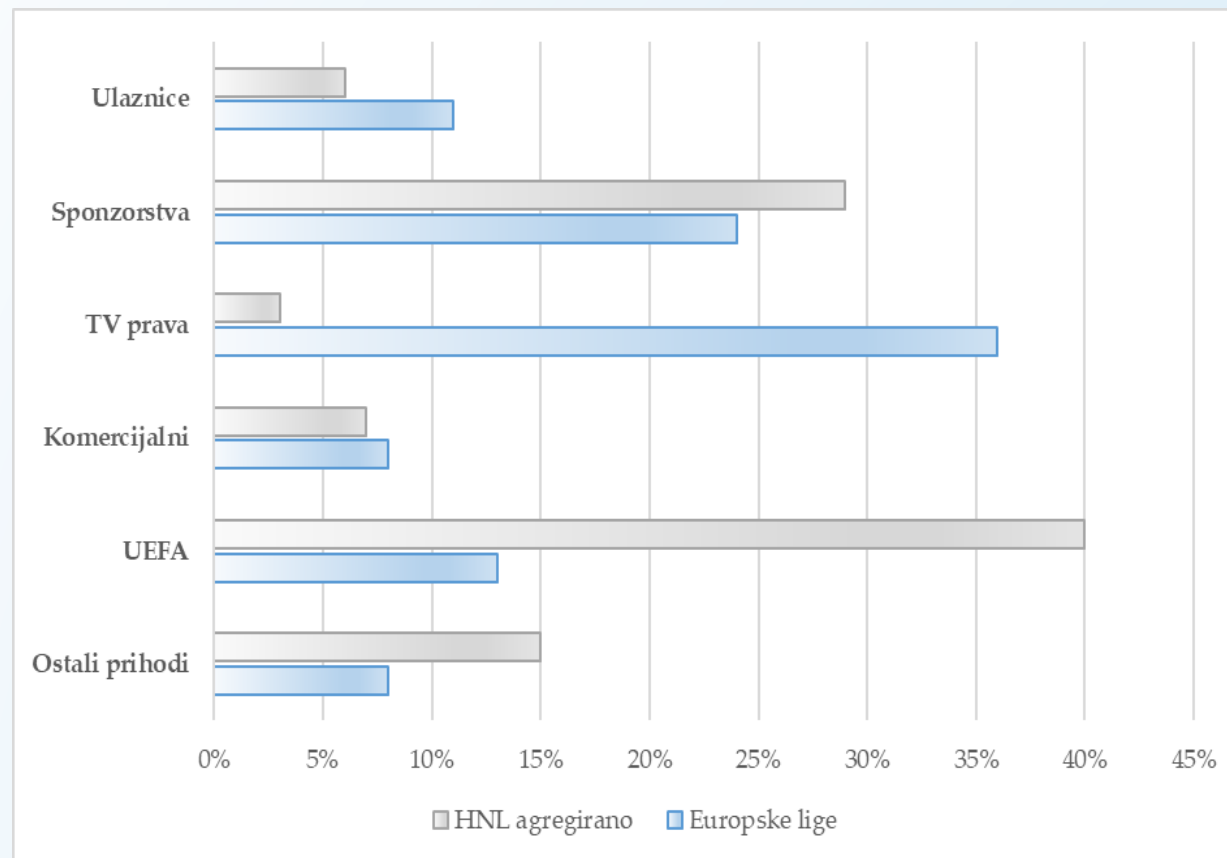
- Horizontalna financijska analiza odabranih HNL klubova i usporedba s UEFA-inim referentnim vrijednostima s ciljem utvrđivanja financijskog zdravlja hrvatskih prvoligaša i njihove financijske održivosti.
- Ograničenja:
 - Financijska izvješća za četiri kalendarske godine (2018-2021.) koje obuhvaćaju četiri natjecateljske sezone (2018/19 do 2021/22)
 - Osam klubova koji su sudjelovali u sve četiri sezone
 - Analiza na ukupnoj HNL razini, ali zbog velikog udjela Dinama u prihodima i rashodima i na razini pojedinih klubova

Poslovni prihodi (bez transfera) HNL agregirano



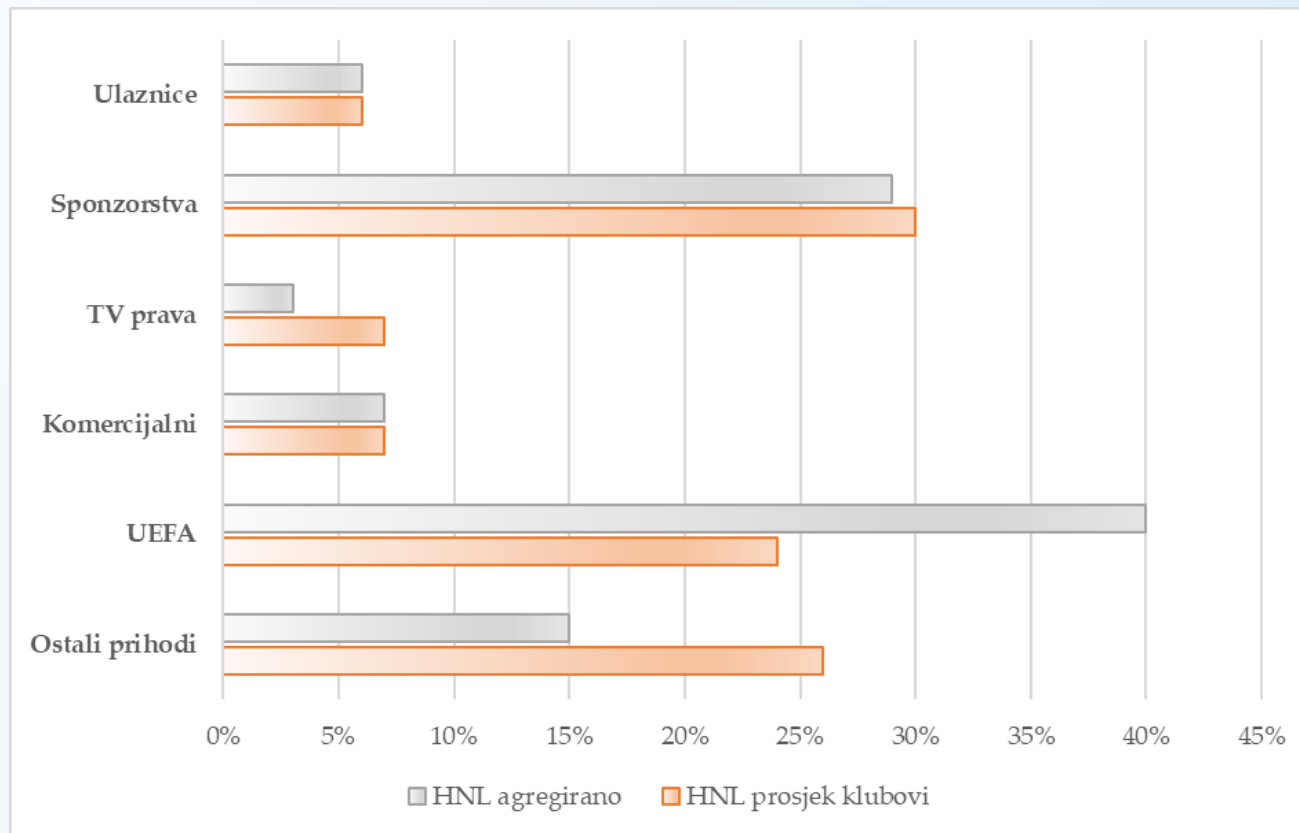
- Izuzetno brzi povratak prihoda HNL-a na predpandemijske razine, za razliku od europskih klubova čiji bi prognozirani agregirani prihodi u 2021. trebali biti 10tak posto niži u odnosu na 2019. godinu.

Struktura poslovnih prihoda (bez transfera) HNL-a i europskih liga (prosjek 2018-2021)



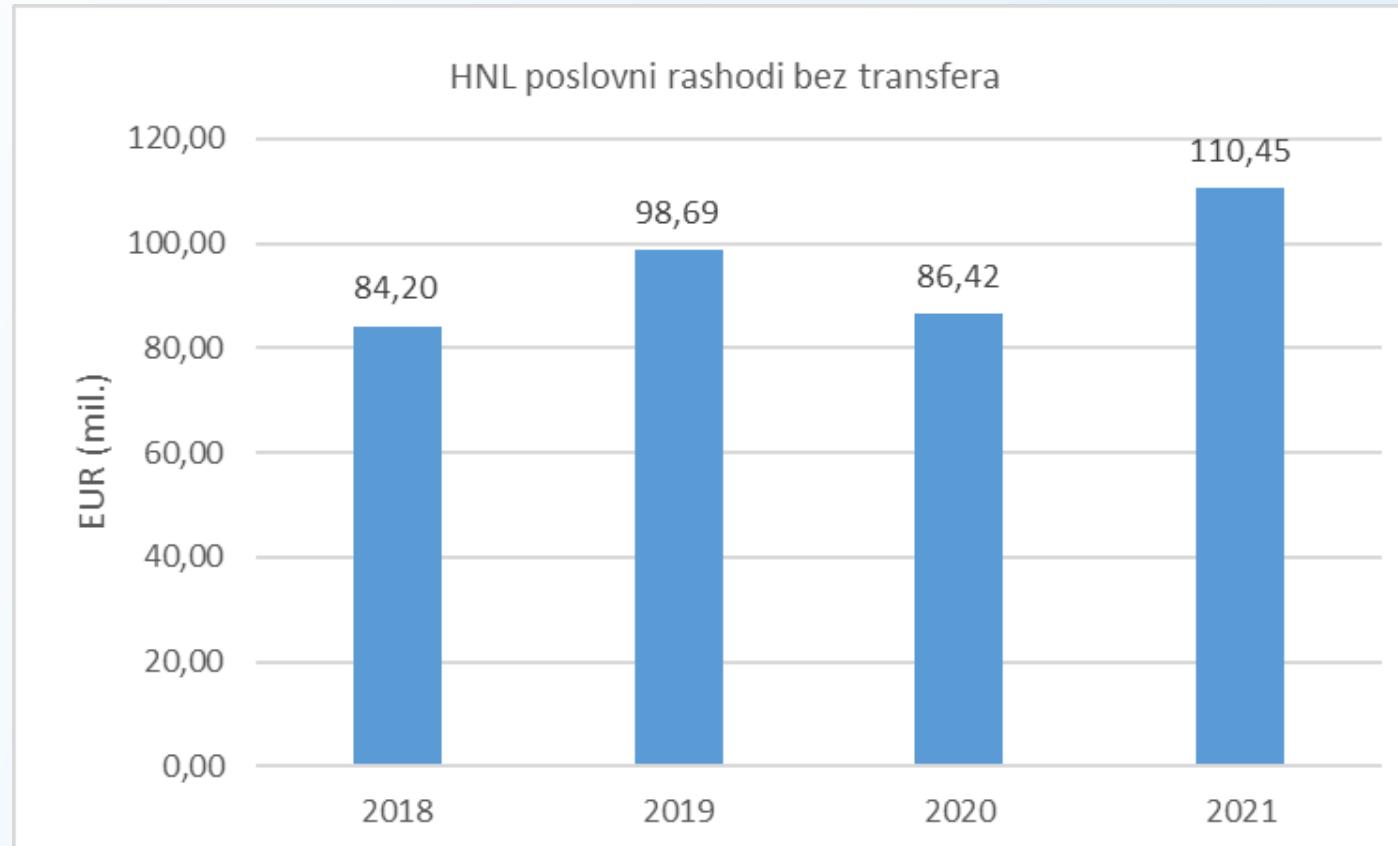
- Najveća je razlika u prihodima od TV prava, koja su na HNL razini do 2022. bila beznačajna.
- HNL to kompenzira velikim udjelom prihoda od UEFA-inih nagrada, što je efekt Dinamovog igranja u Europi.

Struktura poslovnih prihoda (bez transfera) HNL agregirano i pojedinih HNL klubova (prosjek 2018-2021)



- “Prosječni” HNL klub prima znatno manja sredstva od UEFA-inih nagrada, ali ima relativno više ostalih prihoda (donacije, izvanredni i nerazvrstani prihodi) i prihoda od TV prava.

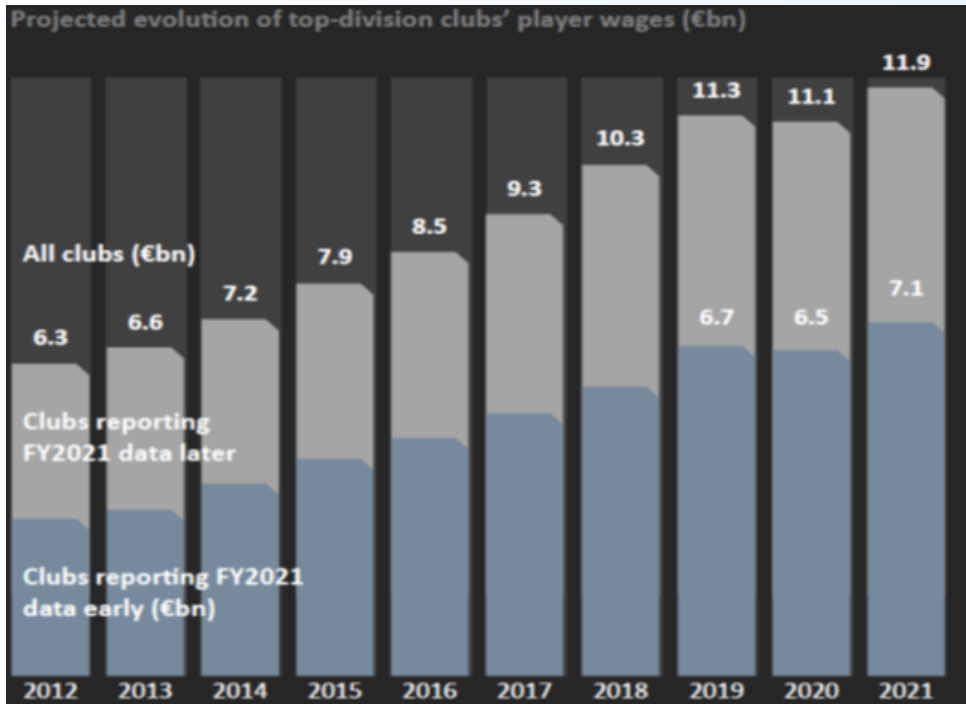
Poslovni rashodi (bez transfera) HNL agregirano



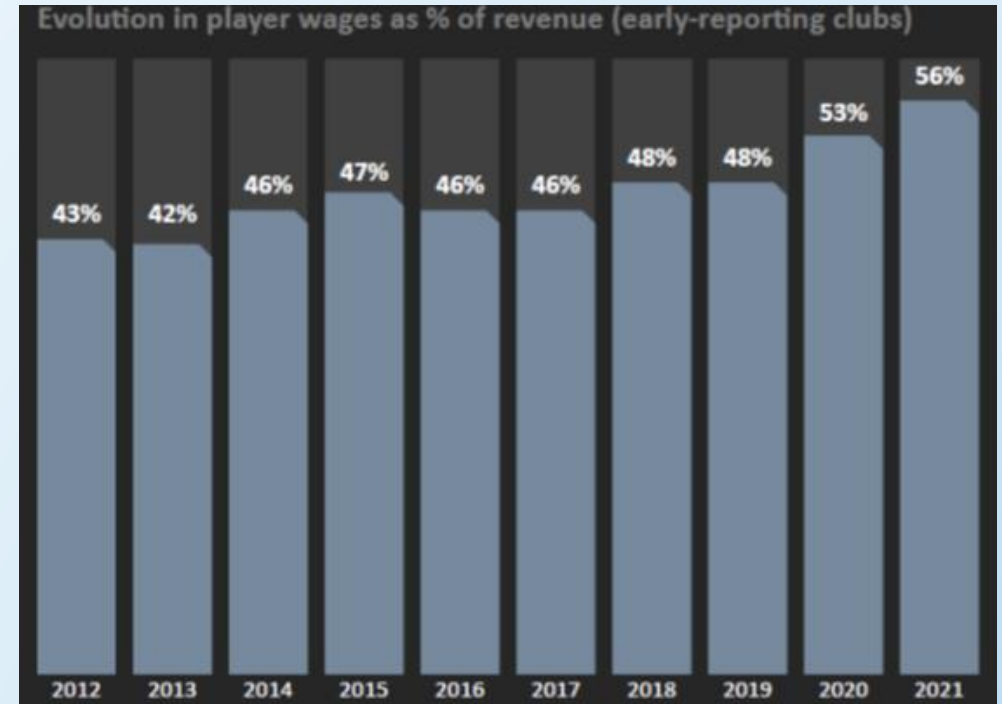
- Poslovni rashodi su u ovom razdoblju u prosjeku godišnje rasli 9,5%, što je manje od prosječnog rasta prihoda od 12% godišnje.

Trošak zaposlenika (europski klubovi)

Primanja igrača u najvišim razredima europskog nogometa 2012-2021



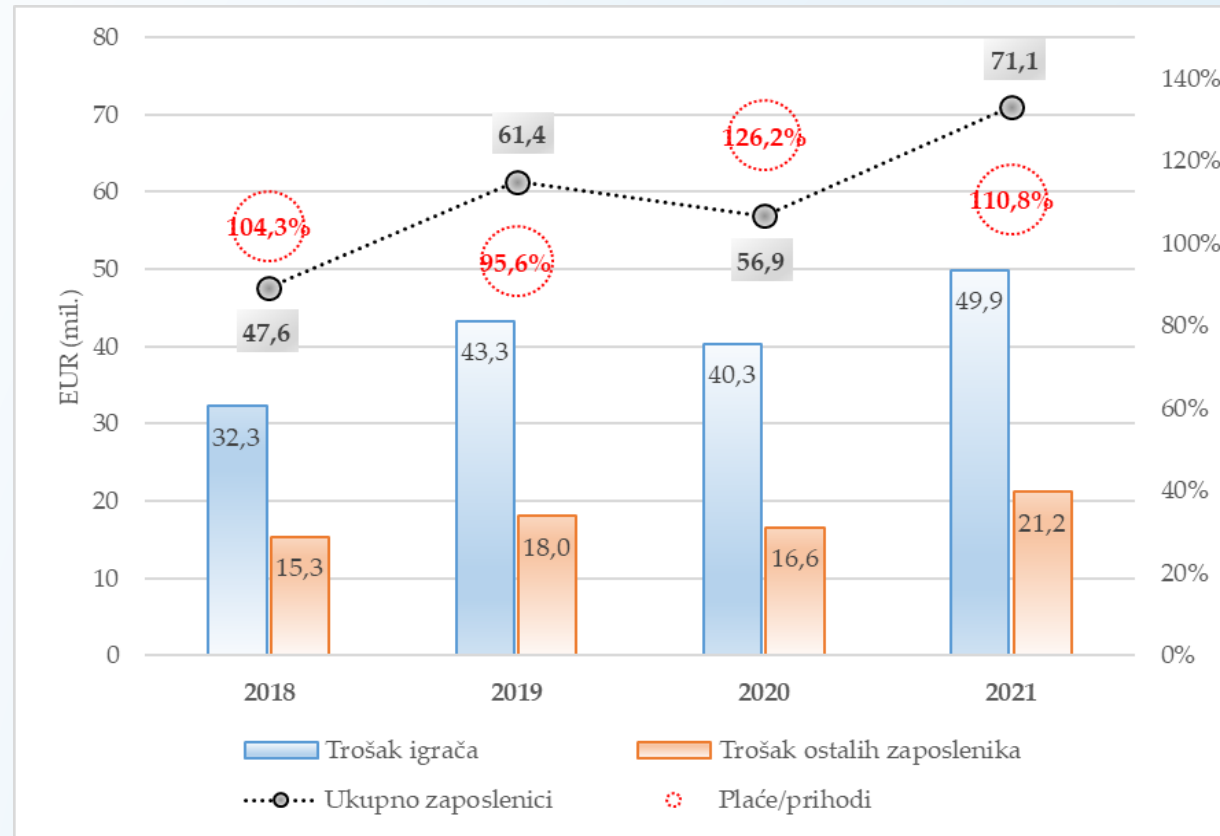
Primanja igrača kao % prihoda 2012-2021



Izvor: *The European Club Footballing Landscape* (UEFA, 2022)

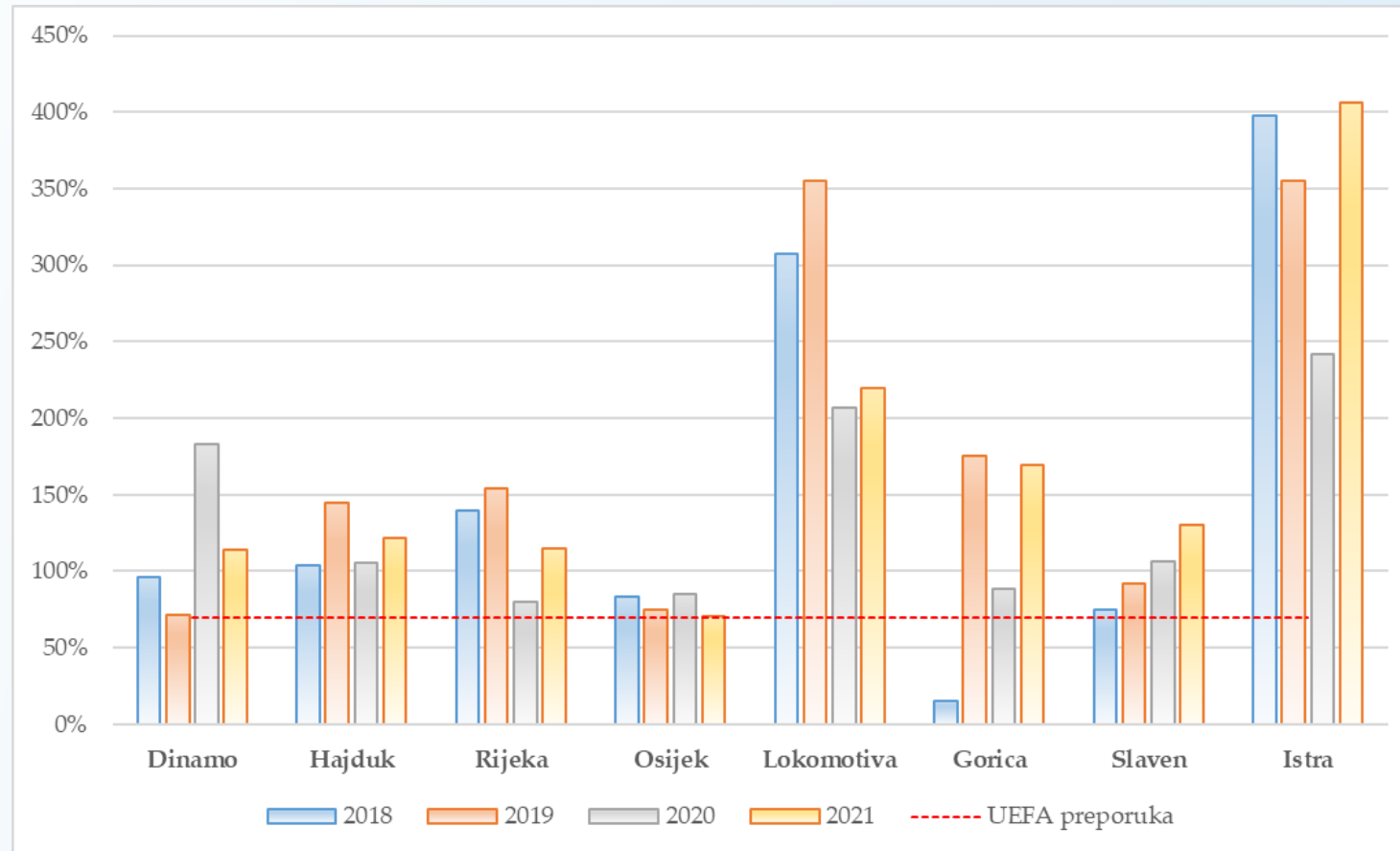
- Zbog pandemije i pada prihoda, UEFA procjenjuje da će trošak primanja svih zaposlenika u odnosu na poslovne prihode narasti sa 64% u 2019. na 77% u 2021. godini.
- UEFA-ina preporuka je držati trošak zaposlenika ispod 70% poslovnih prihoda.

Trošak zaposlenika HNL agregirano



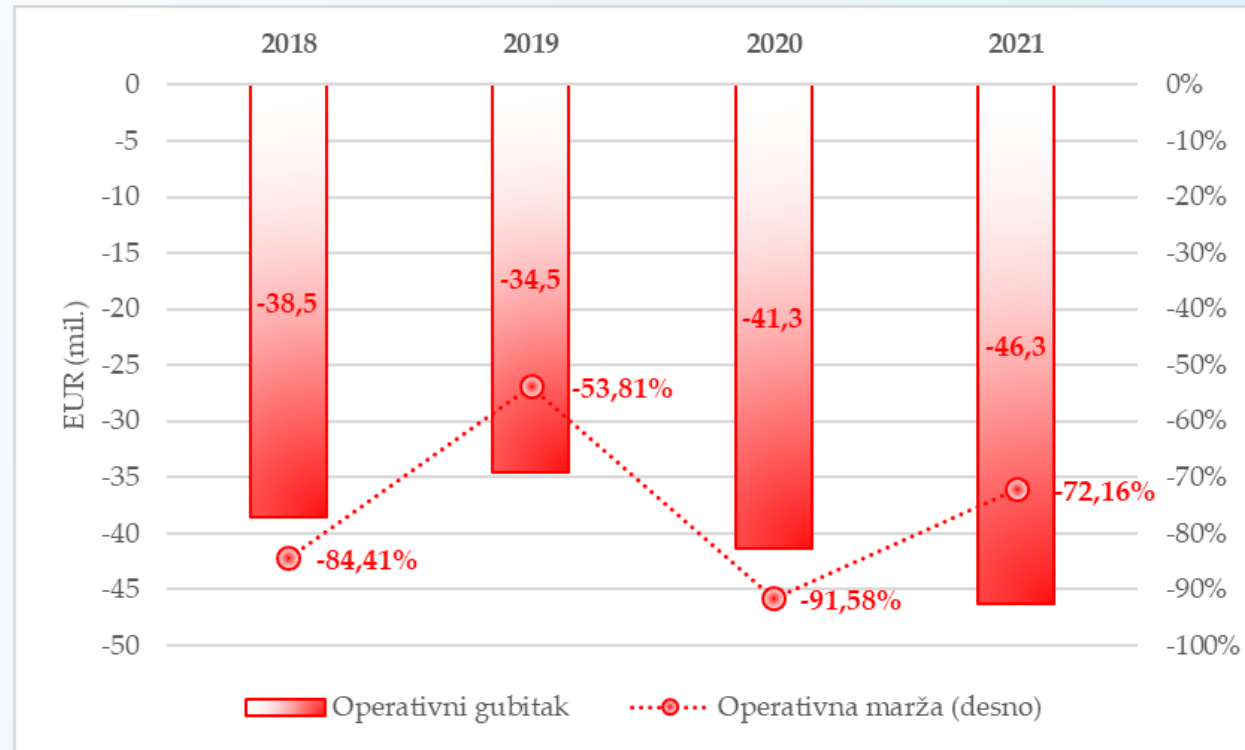
- Plaće zaposlenika su najveći trošak klubova i imaju trend rasta, od udjela od oko 56% u poslovnim rashodima u 2018. na 65% u rashodima u 2021.
- HNL je daleko iznad UEFA-ine preporuke od maksimalnog omjera plaća/prihoda od 70%!
- U 2019. omjer plaća/prihoda za lige u regiji središnja i južna Europa iznosio je 64%, za regiju istočna Europa 71%, a za Balkan 85%.

Omjer plaća i poslovnih prihoda (bez transfera) pojedinih HNL klubova



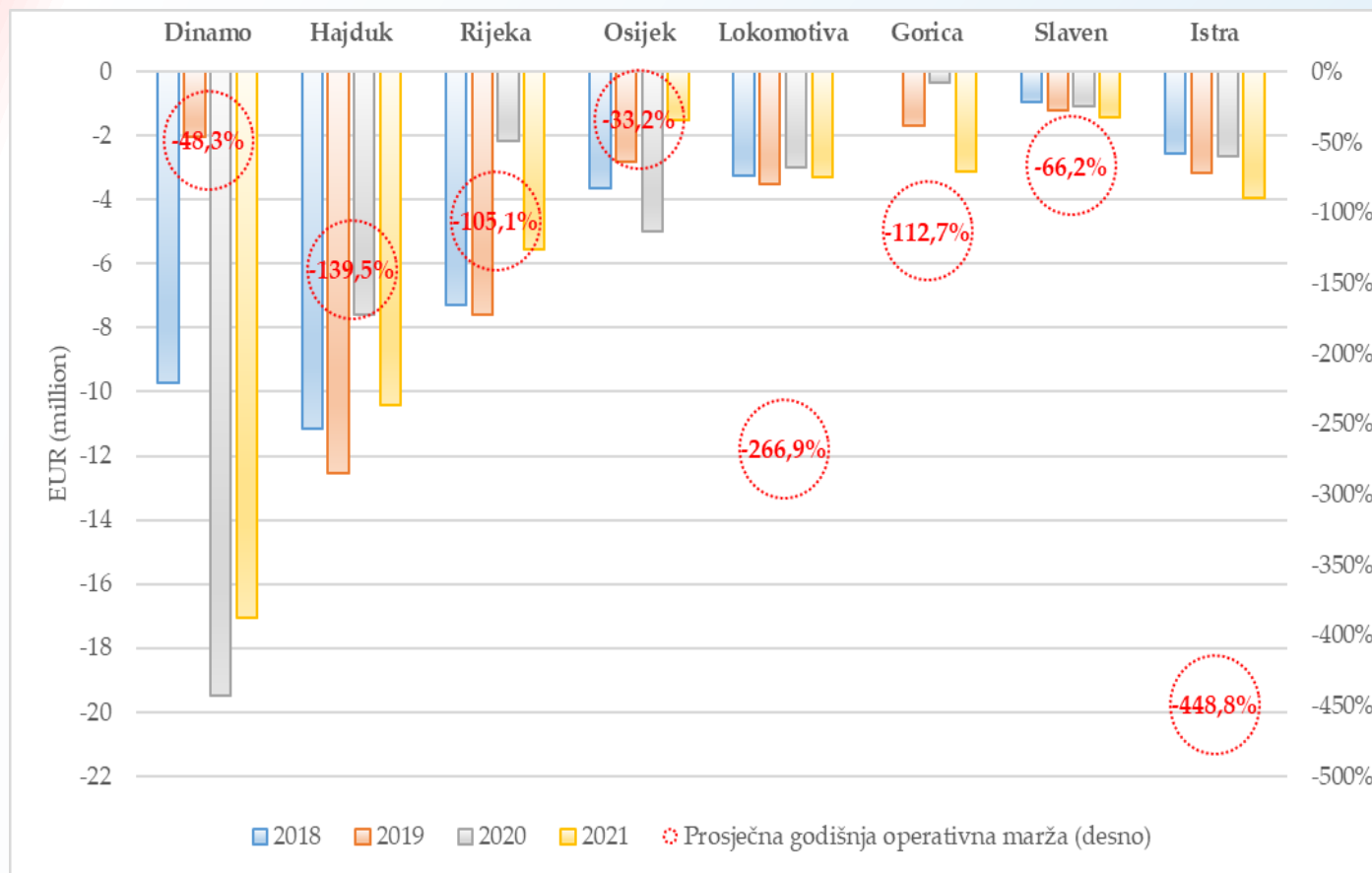
- Hrvatski klubovi u prosjeku ne mogu iz poslovnih prihoda pokriti ni trošak plaća zaposlenika, a kamoli ostale troškove vođenja kluba.
- Nenadani vanjski ili unutarnji šokovi mogu ozbiljno ugroziti sposobnost klubova da redovito isplaćuju plaće.

Operativna profitabilnost (bez transfera) HNL agregirano



- HNL u svim godinama posluje sa značajnim operativnim gubitkom.
- Do 2019. prosječna operativna marža za europske klubove oko 4%, u 2020. pala na -5%.
- Čak i ako se u obzir uzmu samo europske lige s negativnim maržama, one u prosjeku iznose do -20%. Europske lige izvan Top 20, usporedive s HNL-om, su u 2017. i 2018. bilježile marže do -30%.

Operativna profitabilnost (bez transfera) pojedinih HNL klubova

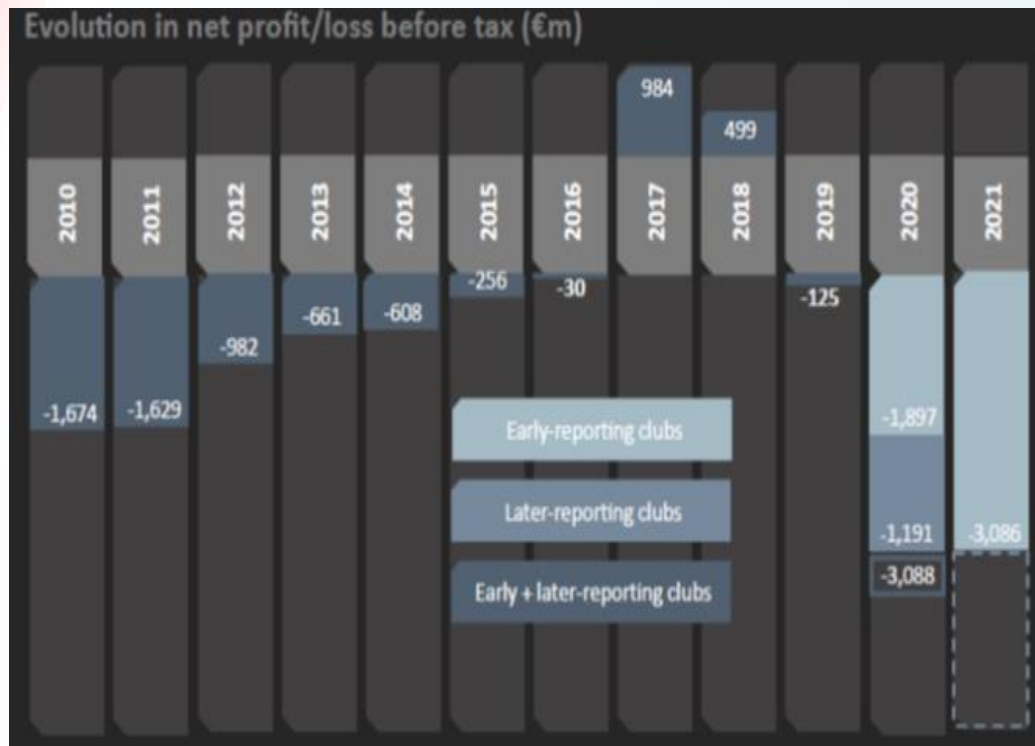


Prosječan godišnji operativni gubitak 2018-21	EUR (mil.)
Dinamo	-12,14
Hajduk	-10,47
Rijeka	-5,66
Osijek	-3,26
Lokomotiva	-3,28
Gorica	-1,30
Slaven	-1,16
Istra	-3,08

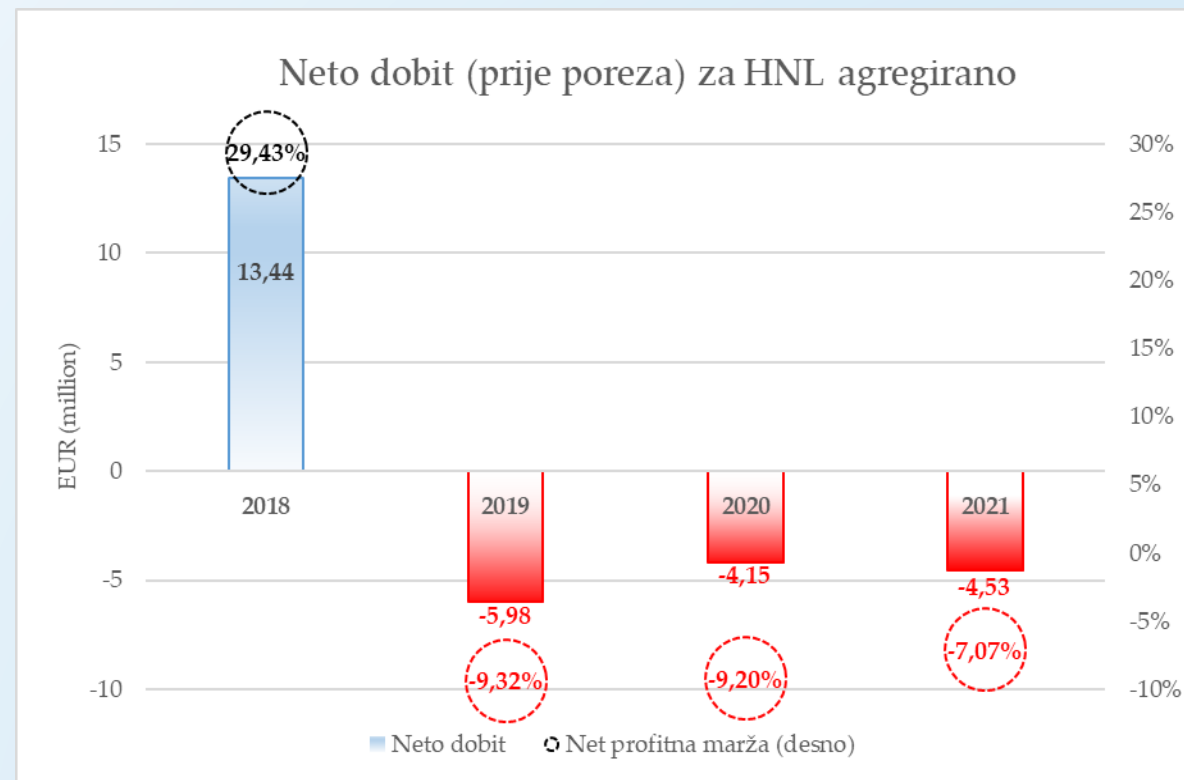
- Nijedan od promatranih klubova u nijednoj godini nije zabilježio operativnu dobit. (Osim Gorice sa simboličnim iznosom u 2018.)

Neto dobit (prije poreza) HNL agregirano i europske lige

Neto dobit (prije poreza) u najvišim razredima europskog nogometa 2012-2021

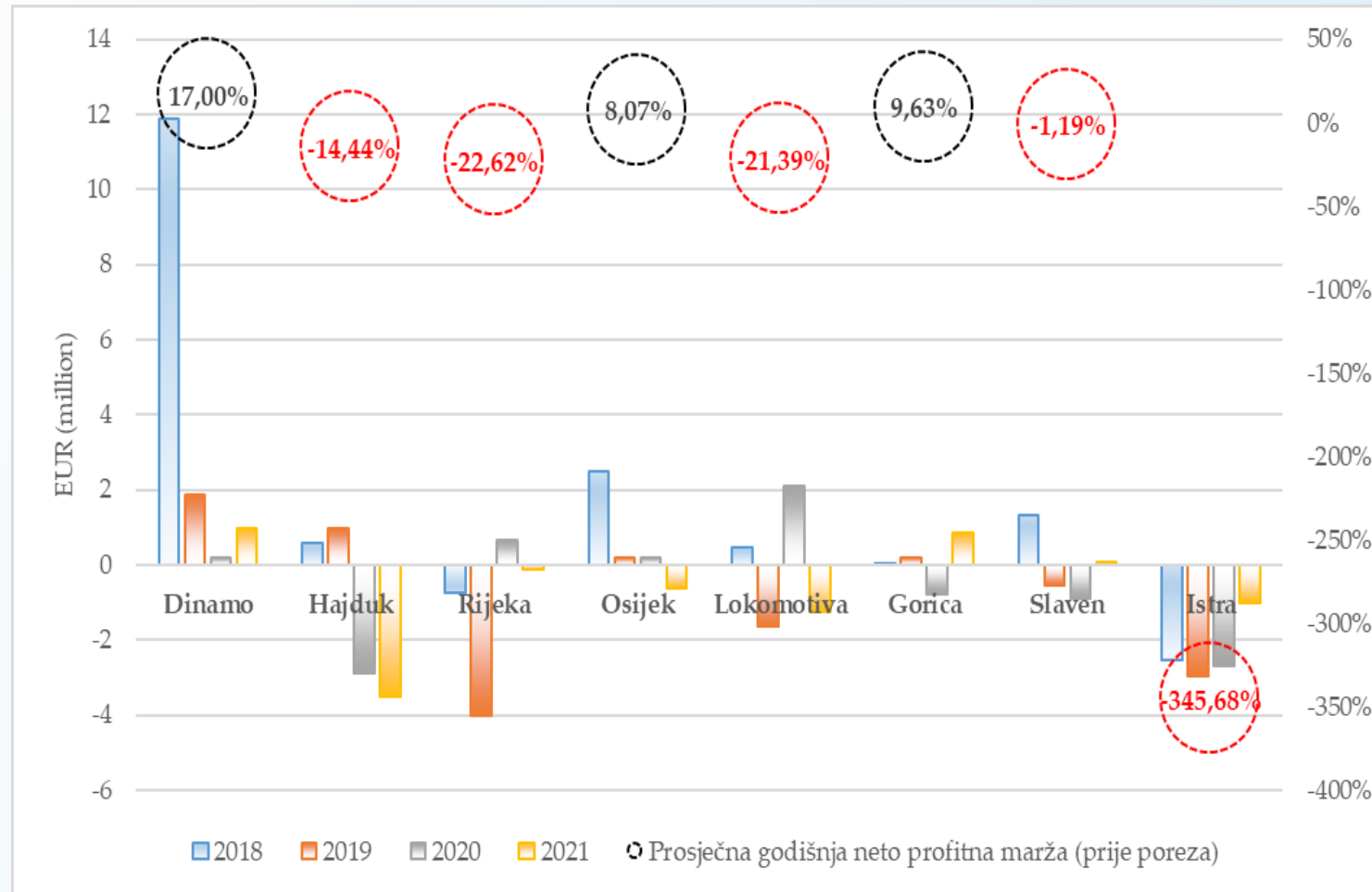


Izvor: *The European Club Footballing Landscape* (UEFA, 2022)



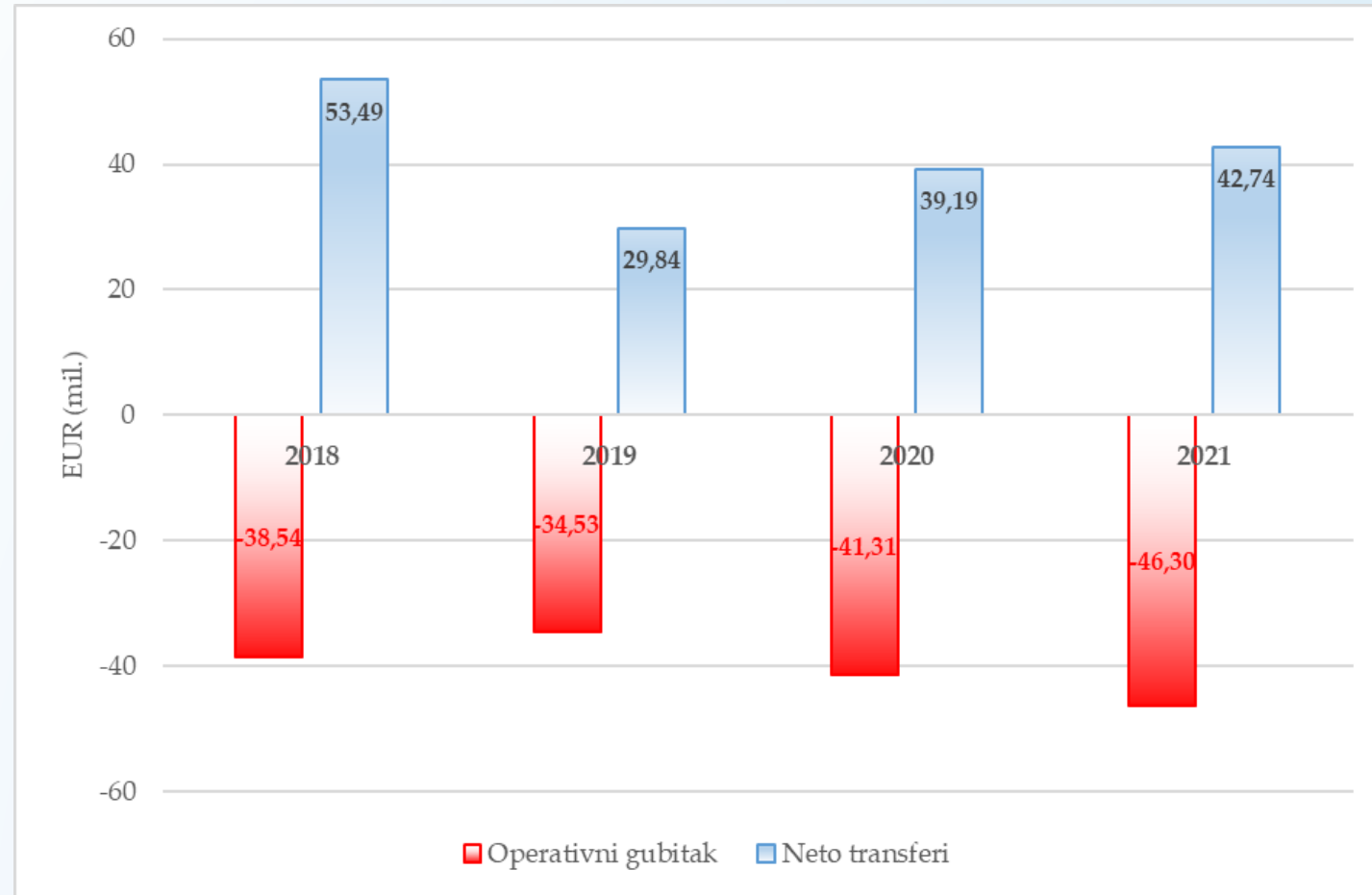
- Neto profitabilnost europskih klubova pala s -2% u 2019. na -15% u 2020.
- Neto profitabilnost HNL-a iznenađujuće dobra, usprkos pandemiji.

Neto dobit (prije poreza) za pojedine HNL klubove



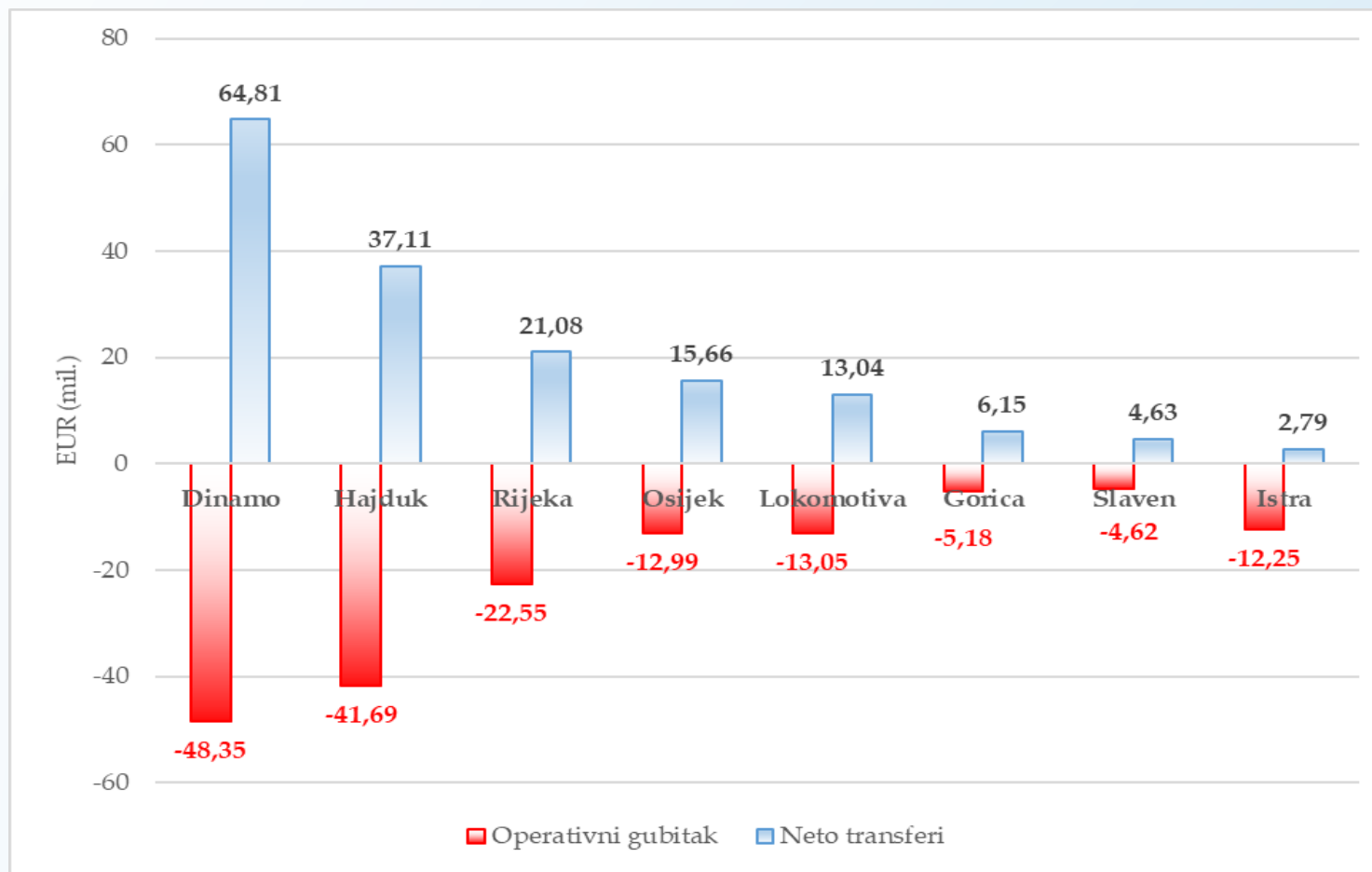
- Dinamo je jedan od rijetkih klubova koji redovito posluje s neto dobiti (prije poreza).

Neto transferi i operativni gubitak HNL agregirano



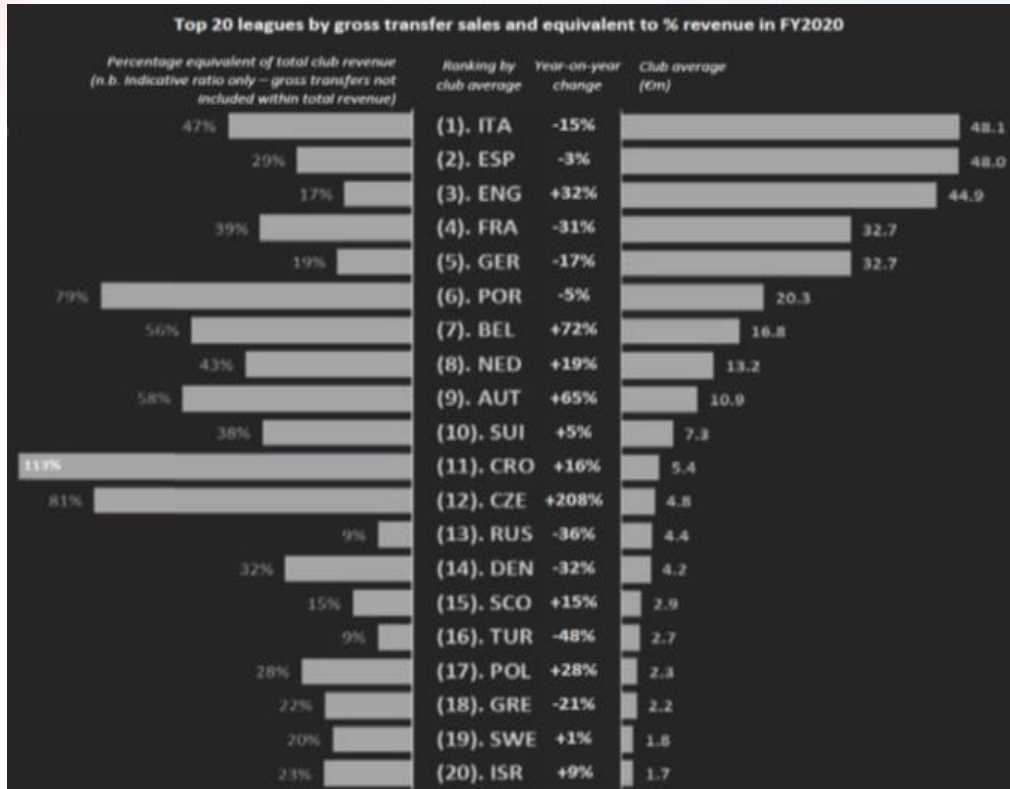
- Operativni gubici iz redovnog poslovanja se uglavnom pokrivaju приходима из neto transfera.

Ukupni neto transferi i operativni gubici pojedinih HNL klubova (2018-21)



Izlazni transferi kao % poslovnih prihoda

Izlazni transferi kao % prihoda za 20 europskih liga u 2020.



Izvor: *The European Club Footballing Landscape* (UEFA, 2022)

	Izlazni transferi kao % prihoda (prosjek 2018-21)
Dinamo	90,27%
Hajduk	142,82%
Rijeka	125,17%
Osijek	56,07%
Lokomotiva	261,92%
Gorica	143,53%
Slaven	64,37%
Istra	124,12%

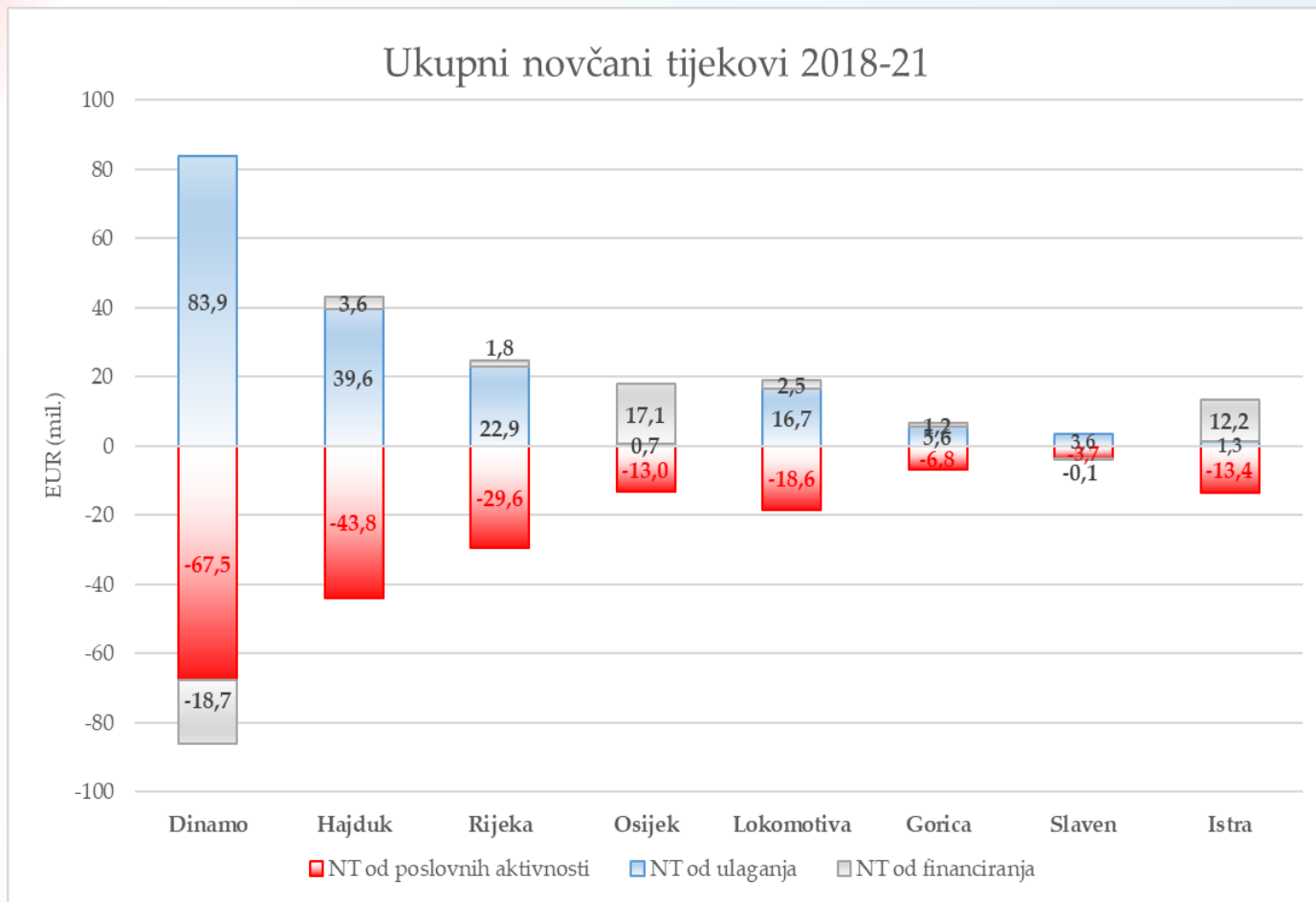
- Od navedenih liga, HNL je najviše ovisan o izlaznim transferima; izlazni transferi ostalih 19 liga u prosjeku čine 35% njihovih prihoda.

Vrijednost momčadi u odnosu na prosječni godišnji operativni gubitak

	Dinamo	Hajduk	Rijeka	Osijek	Lokomotiva	Gorica	Slaven	Istra
Transfermarkt vrijednost (mil. EUR)	112,31	44,54	18,48	27,56	18,14	12,28	8,88	8,01
Prosječni godišnji operativni gubitak (mil. EUR)	-12,14	-10,47	-5,66	-3,26	-3,28	-1,30	-1,16	-3,08
Transfermarkt / prosječni godišnji gubitak	9,25	4,25	3,26	8,45	5,53	9,43	7,65	2,60

- Koliko godina operativnih gubitaka klubovi mogu teoretski, uz sve drugo nepromijenjeno i bez drugih prihoda, financirati potencijalnim prodajama trenutnih igrača pod ugovorom.

Novčani tijekovi



	Prosječni godišnji NT iz poslovnih aktivnosti EUR mil. (2018-21)
Dinamo	-16,87
Hajduk	-10,95
Rijeka	-7,40
Osijek	-3,26
Lokomotiva	-4,64
Gorica	-1,69
Slaven	-0,93
Istra	-3,33

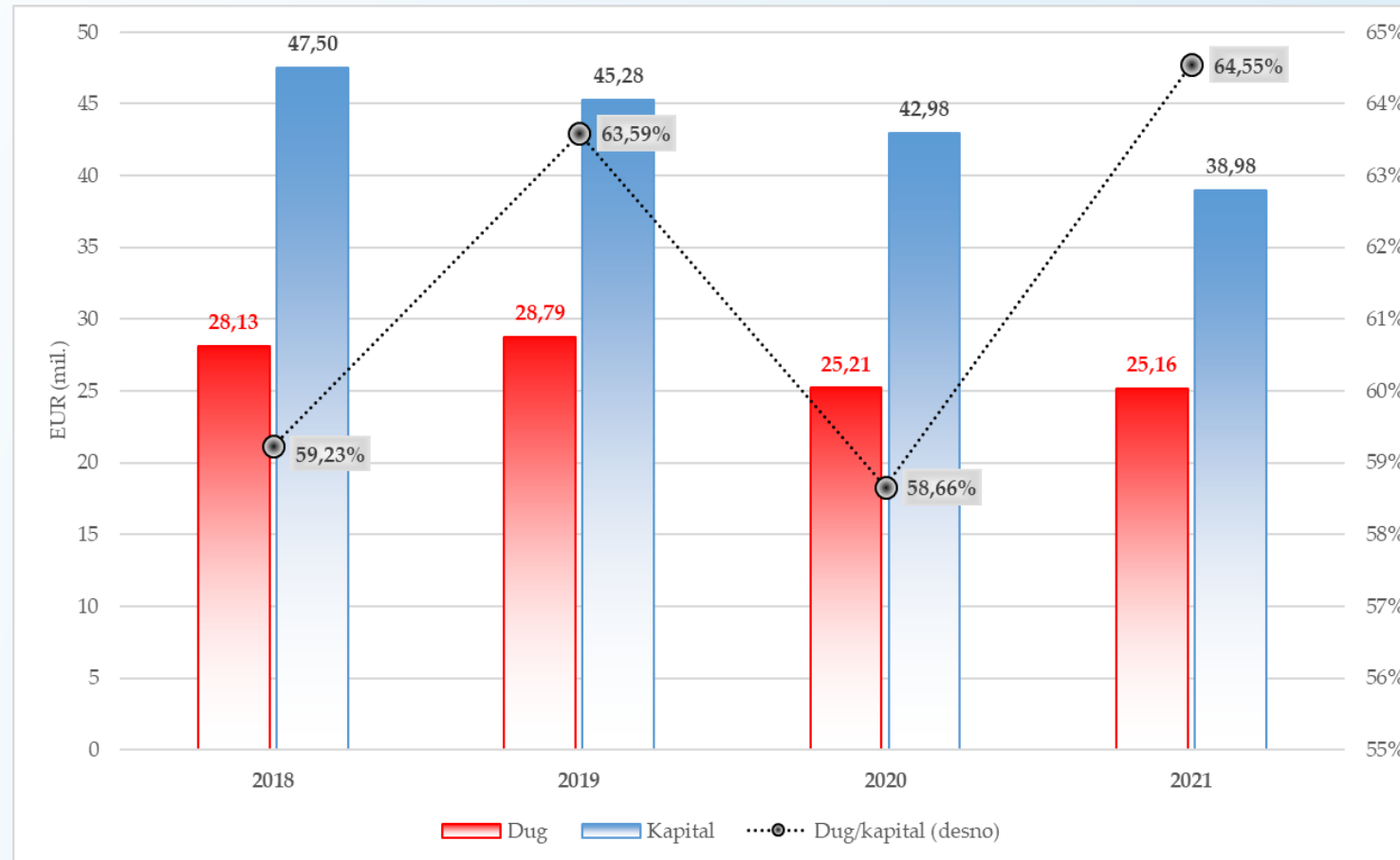
- Hrvatski klubovi imaju stalni negativni novčani tijek iz poslovnih aktivnosti.
- Negativni NT iz poslovnih aktivnosti se uglavnom pokriva NT od ulaganja (najčešće prodajama registracija igrača).

Vrijednost momčadi u odnosu na prosječni godišnji NT iz poslovnih aktivnosti

	Dinamo	Hajduk	Rijeka	Osijek	Lokomotiva	Gorica	Slaven	Istra
Transfermarkt vrijednost (mil. EUR)	112,31	44,54	18,48	27,56	18,14	12,28	8,88	8,01
Prosječni godišnji NT iz poslovnih aktivnosti (mil. EUR)	-16,89	-10,96	-7,41	-3,26	-4,65	-1,69	-0,93	-3,36
Transfermarkt / prosječni godišnji NT iz posl. akt.	6,65	4,06	2,49	8,44	3,90	7,25	9,50	2,38

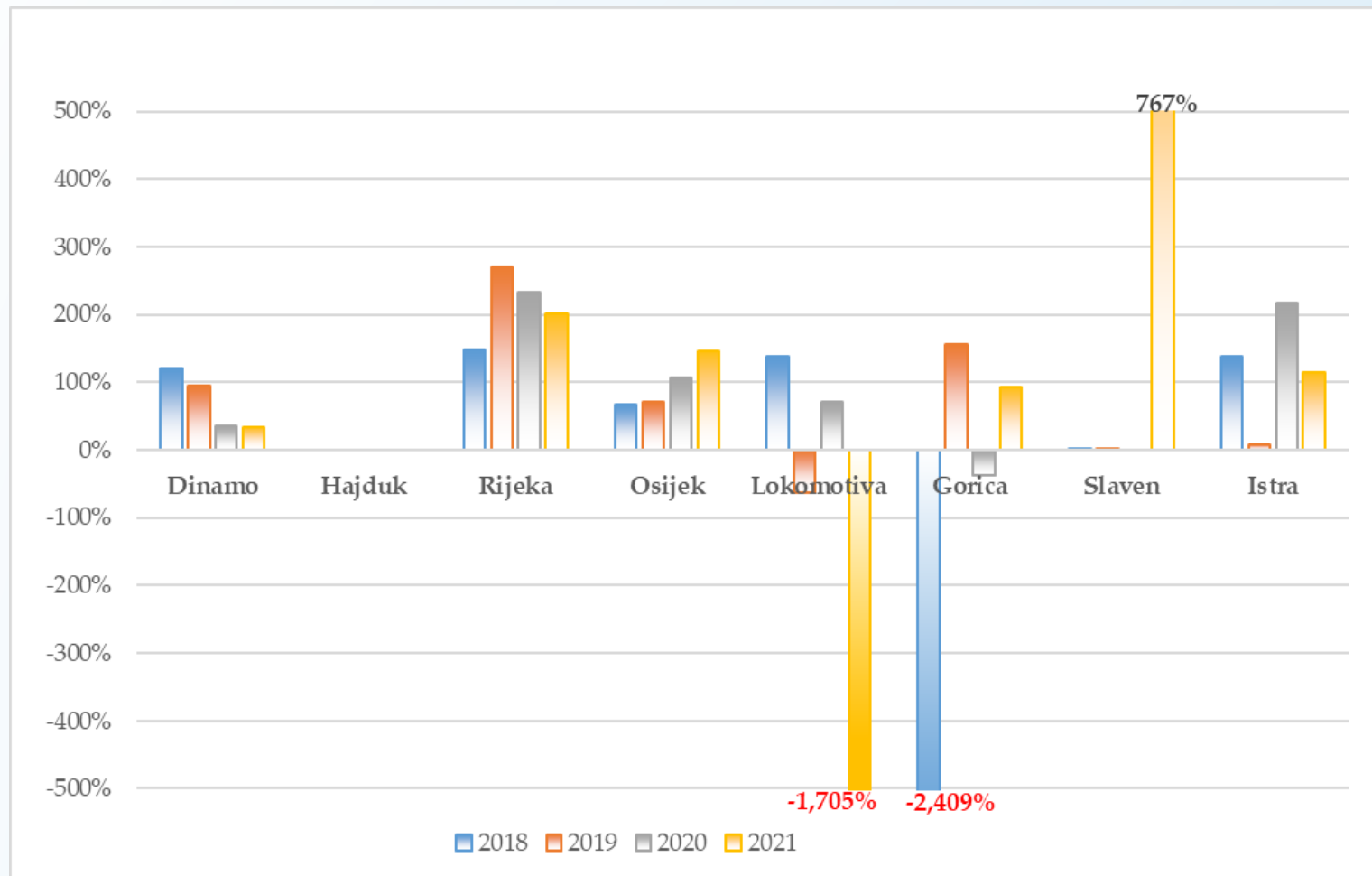
- Koliko godina negativnog NT iz poslovnih aktivnosti klubovi mogu teoretski, uz sve drugo nepromijenjeno i bez drugih prihoda, financirati potencijalnim prodajama trenutnih igrača pod ugovorom.

Kapital i zaduženost HNL agregirano



- Zaduženost se, usprkos pandemiji, smanjila.
- Omjer duga i kapitala vrlo dobar.

Omjer duga i kapitala pojedinih HNL klubova



- Na razini agregiranog HNL-a situacija bolja nego na nivou pojedinačnih klubova, jer klubovi s najvećim kapitalom - Hajduk i Dinamo - ili nemaju zaduženja ili ga smanjuju.

Zaključci i preporuke

- HNL klubovi imaju velike operativne gubitke iz redovnog poslovanja koji se uglavnom pokrivaju neto transferima.
- Operativni gubici su previsoki, bez obzira s kojim referentim vrijednostima ih uspoređujemo.
- Razlog: trošak plaća je neprihvatljivo visok
- “Utrka u naoružanju” plaćama samo kako bi se ostalo na istom mjestu, što čini domaće klubove vrlo izložene mogućim unutarnjim ili vanjskim šokovima.

Zaključci i preporuke

- Redovitim nastupanjem u grupnim fazama europskih natjecanja značajno bi se povećali poslovni prihodi.
- Problemi:
 - Izboriti grupnu fazu europskih natjecanja je *teško*
 - U europskim skupinama treba nastupati *redovito*
 - Čak ni redovito nastupanje nije utjecalo na smanjenje transferne ovisnosti Dinama (a ni Rijeke kao povremenog sudionika)

Zaključci i preporuke

1. Sustavno smanjivati neprihvatljivo visok omjer plaća/prihoda s preko 100% na oko 70% u idućih 5-7 godina.
2. Sustavno povećavati marže iz operativnog poslovanja (bez transfera) s apsurdno niskih -70% do -90% prema prihvatljivijim razinama od oko -20% do -30% u idućih 5-7 godina.
3. Unijeti financijske ciljeve u dugoročne klupske planove i strategije.

Zaključci i preporuke

- Osim financijskih ciljeva, pažnju posvetiti dugoročnom organskom razvoju. Razvojni i financijski ciljevi su komplementarni.
- Većina hrvatskih klubova će još dugo biti ovisna o transferima, a nogometno tržište najviše vrednuje mlade igrače.
- Fokusirati ulaganje u akademije, infrastrukturu i tehnologiju, stručni kadar, te sustavno promovirati mlade igrače u prve momčadi.
- Zanemarivanje dugoročnog i sustavnog planiranja - nauštrb utrke za trenutnim rezultatom - jednog dana može ispostaviti neugodno visok račun, kako u financijskom, tako i razvojnom smislu.

Zahvaljujem na slušanju!