

# Analiza scenarija i prijedlozi poboljšanja konkurentske ravnoteže SuperSport HNL-a

---

Orel, Marin

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:869042>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-16**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA SCENARIJA I PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA  
KONKURENTSKE RAVNOTEŽE SUPERSPORT HNL-A**

Diplomski rad

**Marin Orel**

**Zagreb, kolovoz 2024. godine**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA SCENARIJA I PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA  
KONKURENTSKE RAVNOTEŽE SUPERSPORT HNL-A  
SCENARIO ANALYSIS AND PROPOSALS FOR  
IMPROVING THE COMPETITIVE BALANCE OF  
SUPERSPORT HNL**

Diplomski rad

**Student: Marin Orel**

**JMBAG studenta: 0067598088**

**Mentor: doc. dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, kolovoz 2024. godine**

## **Sažetak**

S promjenom sustava i proširenjem UEFA-inih klupskih natjecanja dolazi do pregršt prilika za klubove i nogometne saveze koji su se dosad nalazili u podređenoj poziciji sudjelovanja. S druge strane, povećanje broja utakmica uz sebe donosi rastući potencijal ostvarivanja prihoda svih sudionika. Za UEFA-u novi sustav ne predstavlja samo spomenuto, već i odgovor na separatističke tendencije i prijetnje velikana europskog nogometa. Također, uz povećanje novčanih isplata klubovima i savezima ističe se odgovornost krovne europske nogometne organizacije po pitanju održavanja zadovoljavajuće razine konkurentske ravnoteže i financijske stabilnosti europskog nogometa. SuperSport HNL, elitni rang domaćeg klupskog nogometa, ne može se pohvaliti zavidnom razinom uravnoteženosti ili stabilnosti, stoga se na HNS prenašaju neke od tih odgovornosti ukoliko se hrvatski nogomet planira modernizirati i razvijati u ispravnom pravcu. Analizom nekoliko odabranih scenarija napredovanja hrvatskih predstavnika u europskim klupskim natjecanjima nastoji se ukazati na ovisnost financijskih rezultata domaćih klubova o sportskim rezultatima u Europi. Nastavno na prikazanu situaciju i analizirane okolnosti, izneseni su prijedlozi poboljšanja konkurentske ravnoteže, financijske stabilnosti, marketinškog potencijala lige kao proizvoda, poslovanja klubova i općenito razvoja hrvatskog nogometa.

**Ključne riječi:** konkurentska ravnoteža, financijska stabilnost, SuperSport HNL, UEFA, analiza scenarija

## **Summary**

With the change in the system and the expansion of UEFA's club competitions, numerous opportunities are emerging for clubs and football associations that have previously found themselves in a disadvantaged position when it comes to participation. On the other hand, the increase in the number of matches brings with it a growing potential for revenue generation for all participants. For UEFA, the new system represents not only these aspects but also a response to separatist tendencies and threats from the giants of European football. Moreover, with the increase in financial payouts to clubs and associations, the responsibility of the governing European football organization to maintain a satisfactory level of competitive balance and financial sustainability in European football is highlighted. SuperSport HNL, the top tier of domestic club football, cannot boast a commendable level of balance or stability, which places some of the responsibilities on the Croatian Football Association (HNS) if Croatian football is to be modernized and developed in the right direction. By analyzing several selected scenarios of Croatian representatives advancing in European club competitions, the dependency of domestic clubs' financial result on their sporting achievements in Europe is emphasized. Following the presented situation and the analyzed circumstances, proposals are made to improve competitive balance, financial stability, the marketing potential of the league as a product, club operations, and the overall development of Croatian football.

**Key words:** competitive balance, financial stability, SuperSport HNL, UEFA, scenario analysis

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

# Sadržaj

1	Uvod	1
1.1	Predmet i ciljevi rada	1
1.2	Metode istraživanja i izvori podataka	1
1.3	Sadržaj i struktura rada	1
2	Pojmovno određenje konkurentske ravnoteže i okvir relevantnih natjecanja za provedbu analize	3
2.1	Pojmovno određenje konkurentske ravnoteže, financijske stabilnosti i metodologija njihovih mjerenja	5
2.2	Odrednice SuperSport HNL-a i ostalih domaćih natjecanja	10
2.3	Pregled sustava UEFA-inih klupskih natjecanja	12
2.3.1	Povijesni razvoj i dosadašnji sustav	12
2.3.2	Novi sustav UEFA-inih klupskih natjecanja	13
2.3.3	UEFA Financial Fair Play i Financial Sustainability pravila	17
3	Analiza konkurentske ravnoteže i financijske stabilnosti SuperSport HNL-a	19
3.1	Povijesna analiza konkurentske ravnoteže i financijskih izvještaja klubova SuperSport HNL-a	19
3.1.1	Povijesna analiza konkurentske ravnoteže SuperSport HNL-a	19
3.1.2	Analiza financijskih izvještaja klubova SuperSport HNL-a	25
3.2	Razrada scenarija za sezonu 2024./2025.	33
3.3	Projekcija financijskih izvještaja odabranih klubova SuperSport HNL-a temeljena na scenarijima	34
4	Prijedlozi utjecaja na konkurentsku ravnotežu na temelju analize scenarija	40
4.1	Analiza scenarija i njihovih utjecaja na konkurentsku ravnotežu i financijsku stabilnost SuperSport HNL-a	40
4.2	Prijedlozi poboljšanja konkurentske ravnoteže, financijske stabilnosti i natjecateljskog sustava SuperSport HNL-a	44
5	Zaključak	50
6	POPIS LITERATURE	51
7	POPIS SLIKA	53
8	POPIS TABLICA	53
9	ŽIVOTOPIS STUDENTA	54
10	Appendix	55

# 1 Uvod

## 1.1 Predmet i ciljevi rada

Predmet ovog diplomskog rada je analiza potencijalnog utjecaja novog formata europskih klupskih natjecanja na neravnopravnosti odnosno konkurentsku ravnotežu SuperSport HNL-a. Dodatno, provedba analize uzet će u obzir različite scenarija kojima će biti prikazan raspon razvoja konkurentске ravnoteže sukladno njihovim ispunjenjima.

Nastavno na predmet rada, jedan od ciljeva rada je analizirati trenutno poslovanje klubova i utjecaje različitih scenarija na buduće poslovanje. S tim spoznajama, utvrdit će se i generalno stanje lige, njezin razvojni potencijal te prepreke na putu prema istom. Konačno, izložiti će se prijedlozi za unaprjeđenje konkurentске ravnoteže i financijske stabilnosti lige iz nekoliko kutova – financijskog, organizacijskog, pravnog i dr.

## 1.2 Metode istraživanja i izvori podataka

Uz korištenje stručne literature priznatih svjetskih ekonomista i pripadnika akademske zajednice, u svrhu pisanja rada koristit će se razne publikacije i sekundarni podaci prikupljeni iz stručne i znanstvene literature, financijskih izvještaja te kredibilnih internetskih stranica. Za potrebe financijske analize i analize utjecaja na konkurentsku ravnotežu bit će korištene različite metode analize, deskripcije, klasifikacije te analiza scenarija.

## 1.3 Sadržaj i struktura rada

Nakon uvodnog dijela rada, pažnja će se u drugom poglavlju pridati pojmovnom određenju konkurentске ravnoteže i financijske stabilnosti te pojašnjenju okvira relevantnih natjecanja za provedbu analize. Uz određivanje definicija spomenutih pojmova također će se objasniti metodologija njihovih mjerenja. Što se tiče relevantnih natjecanja, objasnit će se odrednice SuperSport HNL-a i ostalih domaćih nogometnih natjecanja te iznijeti pregled dosadašnjeg i budućeg sustava UEFA-inih klupskih natjecanja. Nadalje, u trećem poglavlju analizirat će se povijesna i trenutna razina konkurentске ravnoteže i financijske stabilnosti lige te financijski izvještaji odabranih klubova. Nastavno na rezultat analize razradit će se nekoliko scenarija za sezonu 2024./2025. te na temelju njih projicirati financijski izvještaji klubova. U četvrtom poglavlju iznijet će se prijedlozi utjecaja na konkurentsku ravnotežu na temelju analize scenarija iz prethodnog poglavlja. Konačno, u zaključku će se sažeti rezultati dobiveni analizom



scenarija, prošla, sadašnja i potencijalna buduća kretanja konkurentske ravnoteže lige te dati osvrt na prijedloge poboljšanja prethodno navedene u radu.

## 2 Pojmovno određenje konkurentske ravnoteže i okvir relevantnih natjecanja za provedbu analize

Stanje prve hrvatske nogometne lige, od sezone 2023./2024. pod nazivom SuperSport HNL (u nastavku teksta SHNL), daleko je od adekvatne. Povremeni i neosporni uspjeh GNK Dinama u europskim natjecanjima nije dovoljan kako bi zasjenio infrastrukturne, financijske, marketinške i druge probleme, kako samog kluba tako i cijele lige. Od stanja sportske infrastrukture i posjećenosti utakmica do neuređenih organizacijskih struktura i financijske (pre)ovisnosti o prodaji igrača, bezbroj je pokazatelja inertnosti poslovanja domaćih sportskih subjekata. U ovom poglavlju pažnja će se ponajviše posvetiti konkurentskoj ravnoteži, njezinim implikacijama na razvoj lige, klubova i igrača, te povezanosti njezine razine s razinom financijske (ne)stabilnosti.

SHNL je u sezoni 2023./2024., u usporedbi s prethodnima, donio pratiteljima pregršt uzbuđenja – utrka za naslov bila je jedna od napetijih u povijesti lige, a duboko u proljetnom dijelu sezone nekoliko ozbiljnih izazivača nalazilo se u borbi za „Europu“. Naposljetku je ljestvica izgledala uobičajeno s Dinamom na vrhu te ostatkom „velike četvorke“ na pozicijama koje vode u kvalifikacije za europska natjecanja. Iako je naravno svako prvenstvo od velike važnosti i rezultati svake sezone u određenoj mjeri određuju u kakvom će stanju započeti iduća, može se argumentirati kako je sezona 2023./2024. „prva među jednakima“ po važnosti osvajanja naslova. Razlog tome je ogroman financijski potencijal ulaska u grupnu fazu Lige prvaka. Naime, europski klupski nogomet posljednjih nekoliko godina, a izrazito od COVID-19 krize, prolazi kroz turbulentno razdoblje, barem što se tiče sustava natjecanja. Ideja *Superlige* nadvila je svod iznad nogometnih travnjaka i uzburkala razmišljanja najbogatijih, a i onih manje bogatih. Također, dosad nerelevantni dijelovi svijeta uključuju se na svjetsko nogometno tržište brže i intenzivnije nego ikad prije, pogurani nepresušnim izvorima financiranja najčešće proizašlim iz bogatstva prirodnim resursima. Time se pred UEFA-u, krovnu europsku nogometnu organizaciju, stavljaju izazovi očuvanja vlastite moći te zadovoljstva i financijske stabilnosti europskih klubova i liga. Stoga, novi format UEFA-inih klupskih natjecanja ne implicira samo promjenu sustava odigravanja utakmica, već i raspodjele novca kao glavnog čimbenika donošenja odluka u poslovanju. Jednako tako, neadekvatna raspodjela novca jedan je od glavnih uzroka sve veće neravnopravnosti u profesionalnom sportu, a i općenito.

Prije no što se rad posveti pojmovnom određenju konkurentne ravnoteže potrebno je objasniti sport iz ekonomske perspektive te karakteristike poslovanja sportskih subjekata. Za početak je ključno naglasiti kako se potrošači u sportskoj industriji razlikuju od tipičnih potrošača. Njihova lojalnost prema brendu tj. klubu je neusporediva s drugim industrijama, stoga ih se najčešće ne naziva potrošačima već navijačima. Upravo su zbog iracionalnosti navijača i njihovog neuobičajenog podnošenja loših rezultata klubovi u određenoj mjeri sigurni po pitanju prihoda usko povezanih sa snažnom vjernošću – prihoda od prodaje ulaznica<sup>1</sup>. Dakako, ključne odrednice potražnje potrošača su jednake kao i u tradicionalnim industrijama – cijena dobara i usluga, dohodak potrošača, cijena vezanih proizvoda ili usluga, ukusi i preferencije potrošača te očekivanja potrošača. Također, lojalnost navijača olakšava klubovima odrediti veličinu tržišta potrošača koja je najčešće rigidna osvrćući se na činjenicu da je gotovo nemoguće izgubiti navijače zbog konkurencije. Svih aspekata odanosti navijača su svjesni i sportski subjekti, pa shodno tome postoji mogućnost iskorištavanja potrošača povećavanjem cijena proizvoda i usluga. Ekonomskim rječnikom može se zaključiti da je potražnja navijača neelastična, odnosno potraživana količina npr. ulaznica za utakmicu ne mijenja se značajno u odnosu na promjenu cijene<sup>2</sup>.

Sa strane ponude, klubovi i ostali sportski subjekti uglavnom posluju po ustaljenim ekonomskim načelima. Stoga su neki od čimbenika koji utječu na ponudu klubova profitabilnost ostalih proizvoda/usluga, tehnologija, trošak proizvodnje, različiti šokovi, društveni čimbenici te očekivanja proizvođača<sup>3</sup>. Pritom se tehnologija ističe kao čimbenik koji ima najviše potencijala za utjecaj na rast nogometa ako se promatraju potencijali skalabilnosti npr. praćenje utakmica „uživo“ pomoću proširene stvarnosti (eng. augmented reality) čiju primjenu Manchester City već testira<sup>4</sup>. Ipak, razlika se može uočiti pri određivanju sportskog

---

<sup>1</sup> Kuper S., Syzmanski S. (2009.), *Soccernomics*, New York, NY: Nation Books, A Member of the Perseus Books Group

<sup>2</sup> Leeds M. A., Matheson V.A., von Allmen P. (2018.), *The Economics of Sports*, 6. izd., New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group

<sup>3</sup> Plumley D., Wilson R. (2013.), *The Economics and Finance of Professional Team Sports*, New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group

<sup>4</sup> Manchester City (b.d.), #AnnounceYourself, preuzeto 13. srpnja 2024. s <https://www.mancity.com/news/club/tecno-announce-yourself-augmented-reality-experience-63778787>

outputa. Konvencionalno, output se promatra kao nešto što poduzeće prodaje kako bi ostvarilo prihode, u slučaju sportskog kluba output bi shodno tome bio broj prodanih ulaznica ili televizijska gledanost. Ipak, u sportu je korisnije mjeriti output kroz utakmice tj. pobjede ili postotak pobjeda po sezoni. To je posebno specifično za europski model otvorenih liga (sustav natjecanja s promocijom i ispadanjem) koji krase maksimizacija korisnosti, odnosno rezultata (pobjeda) nasuprot standardnoj teoriji poduzeća prema kojoj se maksimizira profit. Maksimizacija profita specifična je za sjevernoamerički model zatvorenih liga<sup>5</sup>. Rastući utjecaj američkog modela u europskom sportu ogleda se u povećanju investicija američkih vlasnika u engleske nogometne klubove što stavlja sve veći naglasak na potrebu konkurentske ravnoteže unutar nacionalnih liga kako bi se uz povećanu težinu maksimizacije dobiti osigurala financijska stabilnost klubova. U skladu s time UEFA je 2010. usvojila „*Financial Fair Play*“ (FFP) pravila te 2022. „*Financial Sustainability*“ s ciljem povećanja solventnosti klubova.

## 2.1 Pojmovno određenje konkurentske ravnoteže, financijske stabilnosti i metodologija njihovih mjerenja

Konkurentska ravnoteža može se definirati kao bitan aspekt tržišnih struktura koji odražava relativnu snagu i učinak konkurentskih poduzeća. Njome se mogu opisati različite industrije i odnosi sudionika unutar istih, objasniti učinci prisutnosti monopola i ostalih tržišnih struktura te nepravednih i nepoželjnih prednosti koje određeni sudionici mogu imati na tržištu. Konkurentska ravnoteža smatra se ključnom za održavanje dinamičnog natjecanja i inovacija unutar industrija<sup>6</sup>. U sportskoj industriji organizacijska struktura, konkurentska ravnoteža i njeno sustavno proučavanje dobivaju sve više pažnje, a kutovi sagledavanja variraju sve od raspodjele novčanih nagrada od sudjelovanja u raznim natjecanjima, analize određivanja vremena održavanja pojedinih utakmica pa sve do raspodjele komercijalnih prihoda između klubova. Pojednostavljeno, konkurentska ravnoteža u sportu odražava razinu pariteta ili jednakosti među klubovima lige<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Leeds M. A., Matheson V.A., von Allmen P. (2018.), *The Economics of Sports*, 6. izd., New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group

<sup>6</sup> Porter M. E. (1980.), *Competitive Strategy*, New York, NY: The Free Press

<sup>7</sup> Moreno-Ternero J. D., Pawlowski T., Weber S. (2024.), *Domestic Competitive Balance and International Success: The Case of The Football Industry*, preuzeto 18. srpnja 2024. s <https://arxiv.org/abs/2402.08396#>

Međuovisnost razine konkurentske ravnoteže i sportskog outputa (u ovom primjeru praćenost) može dati različite rezultate s obzirom na koji način se output promatra. Bitan čimbenik su naravno potrošači – navijači i pratitelji – pa tako u natjecanjima gdje prevladavaju lokalni/domaći navijači veći naglasak se stavlja na uravnoteženost lige (često nepravedno nazivano zanimljivost), dok se kod globalnih proizvoda kao što je engleska Premier League praćenost kreće usporednije s razinom kvalitete i količinom „zvijezda“<sup>8</sup>. Generalno, iako je neizvjestan ishod utakmice zanimljiviji i primamljiviji navijačima (eng. Uncertainty of Outcome Hypothesis), oni preferiraju laku pobjedu nad porazom tj. imaju averziju prema gubicima. S druge strane, većina navijača pokazuje nezadovoljstvo prema ustaljenoj neuravnoteženoj konkurenciji, čak i ako njihov klub pobjeđuje.

Perspektiva vlasnika klubova prema konkurentske ravnoteži i njenoj važnosti najčešće je onakva kakva je i navijačka, odnosno vlasnicima je bitno održavanje konkurentske ravnoteže na zadovoljavajućoj razini zato što je to bitno i navijačima. Analizom MLB-a, američke bejzbol lige, za vrijeme dominacije New York Yankees-a u pedesetim godina prošlog stoljeća može se doći do zaključka kako ustaljena konkurentska neravnoteža odvlači navijače prema drugim ligama te nije u interesu niti klubova niti lige. Doduše, vlasnici klubova najčešće nemaju motivaciju, a ni sposobnost da svojevorno utječu na razinu konkurentske ravnoteže lige, pa se lige kao organizacije same bore s problemima konkurentske ravnoteže. Jedan od primjera pokušaja utjecaja na konkurentske ravnotežu može se pronaći u moto-sportovima gdje NASCAR i F1 postavljaju ograničenja na razne specifikacije koje automobili i bolidi smiju imati<sup>9</sup>.

Ipak, u ovom radu je naglasak na promatranju utjecaja sudjelovanja klubova u europskim klupskim natjecanjima na razvoj konkurentske ravnoteže domaćih natjecanja. Stoga, potrebno je definirati pojam financijske stabilnosti klubova i liga te promotriti na koje načine UEFA utječe i/ili pokušava utjecati na povećanje solventnosti te minimiziranje bankrota klubova.

Financijska stabilnost u širem smislu može se definirati kao stanje u kojem je financijski sustav sposoban izdržati interne i eksterne šokove te uspješno riješiti i otkloniti financijske

---

<sup>8</sup> Moreno-Ternero J. D., Pawlowski T., Weber S. (2024.), *Domestic Competitive Balance and International Success: The Case of The Football Industry*, preuzeto 18. srpnja 2024. s <https://arxiv.org/abs/2402.08396#>

<sup>9</sup> Leeds M. A., Matheson V.A., von Allmen P. (2018.), *The Economics of Sports*, 6. izd., New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group

neravnoteže<sup>10</sup>. Iz perspektive nogometnog kluba, financijska stabilnost predstavlja otpornost profitabilnosti i solventnosti kluba na razne šokove koji mogu biti prouzrokovani eksternim krizama, rezultatskim krizama i sl. Iako je nogometna industrija po nekim parametrima otpornija na krize od tradicionalnih industrija (npr. lojalnost navijača osigurava klubovima stabilnu posjećenost i praćenost utakmica u kriznim vremenima), poslovanje klubova je izrazito uvjetovano mogućnostima plasiranja outputa, neizvjesnošću, lošim financijskim menadžmentom i dr. Kao očit primjer nemogućnosti plasiranja outputa nameće se COVID-19 kriza prilikom koje je nogomet jednostavno stao, a u uvjetima neodigravanja utakmica nestaju i prihodi od prodaje ulaznica, ugovori za TV prava postaju ništetni, a sponzori (posebice ukoliko su iz industrija cikličnih nogometnoj) vrše pritisak na likvidnost klubova odgađanjem ili potpunim otpisivanjem vlastitih obveza. Prema istraživanju koje su proveli Hammerschmidt, Durst, Kraus i Puumalainen na uzorku od 10 europskih nogometnih klubova, većina klubova izjavila je kako ne bi opstali dulje od pola godine bez odigravanja utakmica<sup>11</sup>. Neizvjesnost se u nogometnoj industriji najbolje može predočiti konceptom otvorenih liga. Ponekad je dovoljna ozljeda ključnog igrača, promašena velika prilika ili nespretno primljen pogodak u zadnjim sekundama za apsolutni zaokret i potpuno suprotnu retoriku uspješnosti sezone kluba. Ispadanjem u niži rang klub ne gubi samo na reputaciji već ostaje i bez ogromnih iznosa od TV prava, sponzorskih ugovora i ostalih prihoda što posljedično dovodi do snažnih rezanja troškova, primarno troškova plaća. Kako bi se spriječili financijski kolapsi relegiranih klubova, lige nerijetko isplaćuju „padobranske isplate“. Loš financijski, ali i generalni menadžment zasigurno nije rijetka pojava u sportu. To najbolje oslikava rasprostranjenost negativnih neto dobiti tj. neto gubitaka, pa čak i negativnih iznosa kapitala u bilancama nogometnih klubova. Financijskom aspektu poslovanja klubova će se detaljnije posvetiti u trećem poglavlju kada će se analizirati financijski izvještaji odabranih SHNL klubova.

Razina konkurentske ravnoteže može se promatrati na dva načina – analizom rezultata klubova unutar jedne sezone ili pregledom osvajača naslova kroz određeno razdoblje. Prvi način fokusira se na varijacije postotka pobjeda klubova. Ukoliko je razlika između najboljih i najlošijih timova veća utoliko je konkurentska ravnoteža neuravnoteženija. Pristup kojim se

---

<sup>10</sup> European Central Bank (b. d.), *Financial stability*, preuzeto 19. srpnja s [Financial Stability \(europa.eu\)](https://www.europa.eu)

<sup>11</sup> Durst S., Hammerschmidt J., Kraus S., Puumalainen K. (2021.), Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?, *Elsevier*, preuzeto 22. srpnja s [Technological Forecasting and Social Change | Journal | ScienceDirect.com by Elsevier](https://www.sciencedirect.com)

promatra više sezona analizira koncentraciju osvojenih naslova ili dinamiku konačnog stanja na ljestvici tijekom promatranog razdoblja<sup>12</sup>. Za potrebe analize koristit će se oba pristupa, a kasnije će biti uvedeni još neki pokazatelji koji mogu dodati novu perspektivu promatranja konkurentske ravnoteže – financijsku.

Primarna statistička mjera korištena pri analizi varijacije postotaka pobjeda klubova unutar promatrane sezone je standardna devijacija. Standardna devijacija predstavlja prosječno odstupanje vrijednosti kvantitativne varijable od prosječne vrijednosti iskazane u mjernim jedinicama promatrane varijable<sup>13</sup>. Stoga formula za standardnu devijaciju postotka pobjeda unutar jedne sezone izgleda:

$$\sigma_w = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (w_i - 0,5)^2}{n}} \quad (1)$$

gdje  $w_i$  predstavlja postotak pobjeda  $i$ -te momčadi lige,  $0,5$  je prosjek postotka pobjeda svih momčadi u sezoni, dok je  $n$  broj momčadi koje se natječu. Veća standardna devijacija predstavlja veću disperziju postotka pobjeda, odnosno manju razinu konkurentske ravnoteže. Nedostatak standardne devijacije kao mjere konkurentske ravnoteže ogleda se u ovisnosti rezultata s obzirom na broj utakmica u sezoni. Povećanjem uzorka, odnosno broja utakmica, smanjuje se i vjerojatnost ekstremnih ishoda, barem statistički<sup>14</sup>. Stoga, može se očekivati kako će disperzija postotaka pobjeda u ligama s manje utakmica kao što je NFL (16 utakmica u regularnom dijelu sezone) biti veća nego u ligama s većim brojem utakmica po sezoni npr. MLB (162 utakmice u regularnom dijelu sezone). Iz tog razloga se analiza proširuje uvođenjem idealne standardne devijacije koja predstavlja postotak pobjeda momčadi apsolutno uravnotežene lige. Idealna standardna devijacija predstavljena je formulom:

$$\sigma_I = \frac{0,5}{\sqrt{6}} \quad (2)$$

---

<sup>12</sup> Leeds M. A., Matheson V.A., von Allmen P. (2018.), *The Economics of Sports*, 6. izd., New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group

<sup>13</sup> Čižmešija M., Sorić P., Žmuk B. (2024.), *Osnove poslovne i gospodarske statistike*, Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb

<sup>14</sup> Dobson S., Goddard J. (2011.), *The Economics of Football*, 2. izd., Cambridge: Cambridge University Press

gdje se u brojniku nalazi univerzalan postotak pobjeda apsolutno uravnotežene lige (0,5), a u nazivniku korijen ukupnog broja utakmica svake momčadi u sezoni  $G$ .

Kombinacijom „stvarne“ i idealne standardne devijacije dolazi se do omjera  $R$  kojim se normaliziraju odstupanja s obzirom na broj utakmica<sup>15</sup>, prikazano formulom:

$$R = \frac{\sigma_w}{\sigma_l} \quad (3)$$

Promatrajući standardne devijacije postotaka pobjeda kroz nekoliko sezona dolazi se do specifičnih varijacija svake momčadi, dano formulom:

$$\sigma_{T,i} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^T (w_i - \bar{w})^2}{T}} \quad (4)$$

gdje  $T$  predstavlja broj promatranih sezona, a  $w$  prosječni postotak pobjeda momčadi. Povećanjem „specifične“ standardne devijacije povećava se *year-on-year* varijacija postotka pobjeda momčadi. U hipotetskom slučaju gdje su „specifične“ standardne devijacije svih timova 0 već prije početka sezone bi se moglo zaključiti kako će izgledati konačna ljestvica. Nedostatak analize temeljem „specifične“ standardne devijacije je taj što veći postotak pobjeda ne predstavlja nužno i bolju poziciju na ljestvici.

Dodatno, konkurentna ravnoteža može se mjeriti frekvencijom osvajanja naslova, odnosno učestalošću naslova prvaka. Što veći broj momčadi osvaja prvenstvo to se može tvrditi da je liga uravnoteženija. Ovom metodom bi se SHNL mogao svrstati u kategoriju najneuravnoteženijih liga na svijetu s obzirom na dominaciju GNK Dinama u elitnom domaćem natjecanju (18 od posljednjih 20 naslova prvaka). Nastavno na analizu omjera koncentracije, uvodi se Herfindahl-Hirschmanov indeks.

Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) koncentracije mjeri koncentraciju poduzeća u industriji, a u sportskoj industriji se koristi za mjerenje koncentracije osvajanja naslova, prikazano formulom:

$$HHI = \sum_i \left(\frac{c_i}{T}\right)^2 \quad (5)$$

---

<sup>15</sup> Leeds M. A., Matheson V.A., von Allmen P. (2018.), *The Economics of Sports*, 6. izd., New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group



HHI poprima vrijednosti u intervalu  $1/T \leq HHI \leq 1$ , gdje  $T$  u ovom slučaju predstavlja broj sezona. Što je vrijednost HHI-ja bliža donjoj granici, razina koncentracije smatra se manjom tj. konkurentska ravnoteža je veća.

Za jednostavan prikaz odstupanja od idealne konkurentske ravnoteže koriste se Ginijev koeficijent i Lorentzova krivulja. Manje vrijednosti Ginijevog koeficijenta upućuju na nižu razinu koncentracije odnosno veću razinu konkurentske ravnoteže i obrnuto. Lorentzova krivulja nije ništa drugo no grafički prikaz vrijednosti Ginijevog koeficijenta koncentracije<sup>16</sup>. Za potrebe analize konkurentske ravnoteže liga pomoću Ginija i Lorentzove krivulje također će se koristiti postotci pobjeda momčadi.

Uz korištenje ustaljenih načina mjerenja konkurentske ravnoteže koji su dosad prikazani, analiza će se proširiti uvođenjem financijskih pokazatelja, različitih omjera te ostalih odabranih sportskih i ekonomskih indikatora, no više o njima u kasnijim poglavljima.

## 2.2 Odrednice SuperSport HNL-a i ostalih domaćih natjecanja

U ovom poglavlju rada pažnja će se posvetiti sustavima domaćih nogometnih natjecanja s naglaskom na SuperSport HNL, SuperSport Hrvatski Kup te SuperSport Prvu NL. Elitni rang domaćeg klupskog nogometa, kolokvijalno nazivan prva HNL, nastao je 1992. godine, nakon osnutka Republike Hrvatske, a natjecanjem rukovodi Hrvatski nogometni savez. Od sezone 2023./2024. natjecanje se službeno zove SuperSport HNL, sukladno potpisanom sponzorskom ugovoru s jednom od vodećih kladioničarskih kuća u Hrvatskoj. Od osnutka je HNL često mijenjao sustav natjecanja i broj sudionika. Ipak, trenutni sustav „Lige 10“ ustalio se od sezone 2013./2014. uz izuzetak promjene u sezoni 2020./2021. kada je ukinuto doigravanje za ostanak u ligi devetoplasiranog kluba prve, odnosno promociju drugoplasiranog kluba druge lige. S obzirom da je ta odluka često osporavana, HNS je odlučio vratiti doigravanje od sezone 2026./2027<sup>17</sup>. SuperSport HNL odigrava se po četverokružnom sustavu u kojem klubovi međusobno igraju četiri utakmice sa svakim protivnikom, dvije na domaćem te dvije na gostujućem terenu, što u jednoj sezoni čini ukupno 36 kola. Raspored odigravanja utakmica po

---

<sup>16</sup> Čižmešija M., Sorić P., Žmuk B. (2024.), *Osnove poslovne i gospodarske statistike*, Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb

<sup>17</sup> Izvršni odbor HNS-a (2024.), *Odluka o sustavi stalnih natjecanja Hrvatskog Nogometnog Saveza*, preuzeto 22. srpnja s [Odluka o sustavu stalnih natjecanja .pdf \(hns.family\)](#)

kolima utvrđuje se ždrijebom natjecateljskih brojeva klubova uz primjenu Bergerove tablice. Najuspješniji klubovi SuperSport HNL-a sudjeluju u UEFA-inim klupskim natjecanjima, odnosno kvalifikacijama za iste, a broj klubova te njihova raspodjela po UEFA-inim natjecanjima određuje se prema UEFA-inoj pristupnoj listi te koeficijentima nacionalnih liga što će detaljnije biti objašnjeno u sljedećem poglavlju. Posljednji klub na ljestvici na kraju sezone ispada u niži rang tj. SuperSport 1. NL iz koje njen osvajač ulazi u SuperSport HNL<sup>18</sup>.

Što se tiče SuperSport 1. NL, uz spomenut sustav promocije, posljednji klub lige direktno ispada u niži rang – SuperSport 2. NL – dok pretposljednja momčad traži nadu za opstanak u doigravanju s drugoplasiranim klubom trećeg ranga. U drugom razredu hrvatskog nogometa natječe se 12 momčadi<sup>19</sup>. Doigravanja za 1. NL te u buduće za SHNL odigravaju se po dvostrukom kup sustavu.

Hrvatski nogometni kup također se odigrava od 1992. godine te je i njegov sustav natjecanja povijesno bio podložan promjenama. U završnom dijelu natjecanja (koji se odnosi na pretkola, šesnaestinu i osminu finala, četvrtfinale, polufinale te finale koje se igra na unaprijed utvrđenom stadionu) sudjeluje 48 klubova:

- a) 16 najuspješnijih klubova po koeficijentu uspješnosti u natjecanju za HNK u zadnjih 5 godina
- b) 21 pobjednik natjecanja za Županijski kup (pod rukovodstvom Županijskih nogometnih saveza)
- c) 11 klubova finalista natjecanja za Županijski kup iz 11 županijskih nogometnih saveza s najvećim brojem registriranih nogometnih klubova.

Klubovi iz točaka b) i c) igraju pretkolo za ulazak u 1/16 završnice Hrvatskog nogometnog kupa, a sve utakmice završnice HNK-a igraju se prema jednostrukom kup sustavu. Zanimljivo, iako se od 2015. godine igra jednostruki kup sustav, finale Hrvatskog nogometnog kupa 2024. igralo se na dvije utakmice uz već zaboravljeno pravilo gola u gostima. U sezoni 2024./2025. HNS-u kao organizatoru ipak nije promaknulo ukinuti pravilo gola u gostima, no finale se i dalje igra na dvije utakmice. U slučaju neriješenog rezultata nakon regularnog dijela igre (90.

---

<sup>18</sup> SuperSport HNL (b. d.), O natjecanju, preuzeto 23. srpnja 2024. s [O natjecanju - SuperSport HNL](#)

<sup>19</sup> HNS (b. d.), HNS Semafor, preuzeto 23. srpnja 2024. s [SuperSport Prva NL - Hrvatski nogometni savez \(hns.family\)](#)

minuta) igraju se produžeci (2 x 15 minuta), a ako ni tada nema pobjednika on će biti utvrđen boljim izvođenjem jedanaesteraca. Pobjednik Hrvatskog nogometnog kupa prema trenutnoj pristupnoj listi za UEFA-ina klupska natjecanja stječe pravo na sudjelovanje u kvalifikacijama za UEFA Europa League<sup>20</sup>.

Prema spomenutoj pristupnoj listi prva četiri kluba SHNL imaju pravo sudjelovanja u UEFA-inim klupskim natjecanjima. Prvak kreće od kvalifikacija za Ligu prvaka, dok preostala tri kluba od kvalifikacija za Konferencijsku ligu. U slučaju osvajanja dvostruke krune tj. i lige i kupa, kao što je bio slučaj u sezoni 2023./2024., drugoplasirana momčad lige preuzima pravo sudjelovanja u Europskoj ligi koje je namijenjeno osvajaču Kupa. Detaljnija analiza uspjeha hrvatskih klubova u domaćim natjecanjima izložit će se u trećem dijelu rada zajedno s analizom konkurentne ravnoteže.

## 2.3 Pregled sustava UEFA-inih klupskih natjecanja

### 2.3.1 Povijesni razvoj i dosadašnji sustav

UEFA (eng. Union of European Football Associations) je krovna organizacija europskog nogometa osnovana 1954. godine s ciljem predstavljanja europskih nogometnih saveza unutar FIFA-e, organizacije kontinentalnog prvenstva tj. Eura te sustavnog upravljanja i reguliranja paneuropskog nogometa, a sjedište joj je u švicarskom gradu Nyonu<sup>21</sup>. Uz UEFA Euro na kojem se natječu najbolje reprezentacije starog kontinenta, UEFA organizira i četiri velika klupska natjecanja: UEFA Liga prvaka, UEFA Europska liga, UEFA Konferencijska liga te UEFA Super Cup (sraz pobjednika Lige prvaka i Europske lige prethodne sezone). U ovom poglavlju objasnit će se okvir dosadašnjih i budućih sustava prvih triju klupskih natjecanja te načini kojima UEFA pokušava osigurati financijsku stabilnost i konkurentsku ravnotežu europskog klupskog nogometa.

UEFA Liga prvaka najprestižnije je klupsko nogometno natjecanje na svijetu, a održava se svake godine. Natjecanje je prvi puta održano 1955. godine pod nazivom Europski kup klubova prvaka, ili popularnije Kup prvaka, u kojem su sudjelovali pobjednici najjačih europskih liga.

---

<sup>20</sup> HNS (b. d.), SuperSport Hrvatski Kup, preuzeto 23. srpnja 2024. s [SuperSport Hrvatski kup - Multimedijски centar "Budi ponosan" \(hns-cff.hr\)](#)

<sup>21</sup> UEFA (b. d.), The birth of UEFA, preuzeto 23. srpnja 2024. s [The birth of UEFA | UEFA.com](#)

Od sezone 1992./1993. natjecanje poprima moderni oblik te službeno mijenja ime u UEFA Ligu prvaka. Dosadašnji sustav sastojao se od tri kvalifikacijska kruga, play-off runde, grupne faze natjecanja (8 grupa po 4 momčadi) te knock-out faze (16 momčadi, iz svake grupe dvije najbolje prolaze). Klubovi ostvaruju pravo sudjelovanja na temelju prošlosezonskih uspjeha u nacionalnom prvenstvu ili UEFA-inim klupskim natjecanjima, a polaznu točku europskog putovanja klubova određuju nacionalni i klupski UEFA koeficijenti<sup>22</sup>.

UEFA Europska liga osnovana je u sezoni 1971./1972. pod nazivom UEFA Kup, a od tada je nekoliko puta mijenjala format i ime da bi u konačnici 2009. godine poprimila format istovjetan tadašnjoj Ligi prvaka, uz iznimku dodatne knock-out faze – šesnaestine finala u koju su se uključivali i trećeplasirani klubovi grupne faze Lige prvaka. Taj format je promijenjen uvođenjem UEFA Konferencijske lige pri čemu je faza šesnaestine finala izbačena. Pravo nastupa osiguravalo se na isti način kao i za Ligu prvaka, osim što su se u Europsku ligu kvalificirali lošije rangirani klubovi europskih liga<sup>23</sup>.

UEFA Konferencijska liga treći je rang europskih klupskih natjecanja te je ujedno i posljednji uveden, 2021. godine. Njen format također je po uzoru na Ligu prvaka, no ukidanjem faze šesnaestine finala u Europskoj ligi ona je prebačena u Konferencijsku<sup>24</sup>. Svim trima spomenutim natjecanjima od sezone 2024./2025. promijenjen je format, a isti će se objasniti u sljedećem poglavlju nakon čega će se dati uvid i u UEFA-in sustav koeficijenata. Kao zaključak teoretskog dijela rada i uvertira u analitički, objasniti će se UEFA-ina pravila Financijskog Fair Play-a odnosno Financijske održivosti.

### 2.3.2 Novi sustav UEFA-inih klupskih natjecanja

Kao što je već ukratko prikazano, utjecaj COVID-19 krize na nogometnu industriju imao je značajne posljedice, primarno financijske. Mnogi su se klubovi tijekom 2020./2021. sezone susreli s ozbiljnim problemima likvidnosti, a za neke se situacija nije previše poboljšala niti u

---

<sup>22</sup> UEFA Champions League (b. d.), UEFA Champions League, preuzeto 23. srpnja 2024. s [UEFA Champions League | UEFA.com](#)

<sup>23</sup> UEFA Europa League (b. d.), History of UEFA Europa League, preuzeto 23. srpnja 2024. s [History | UEFA Europa League | UEFA.com](#)

<sup>24</sup> UEFA Conference League (b. d.), UEFA Conference League, preuzeto 23. srpnja 2024. s [UEFA Conference League | UEFA.com](#)

sljedećoj sezoni. Iako ideja nogometne Superlige nije novina te je u prošlosti služila kao sredstvo prijetnje nogometnih velikana u pokušaju iznuđivanja dodatnih financijskih sredstava od UEFA-e i Lige prvaka, u travnju 2021. godine uspostavljanje novog, neovisnog, elitnog nogometnog natjecanja bilo je bliže nego ikada, ili se barem tako činilo. Najveća prednost klubova sudionika Superlige bila bi naravno financijska s obzirom da se raspodjela prihoda uvelike prilagodila klubovima (osnivačima). Kontroverzan prijedlog je u samo nekoliko dana žustro odbačen od strane nogometnog puka, navijača, klubova, saveza, UEFA-e i ostalih, pa se tako i većina klubova osnivača vrlo brzo povukla. Ipak, Superliga kao ideja i dalje nije u potpunosti zamrla te je u prosincu 2023. godine predložena nova varijanta, ovog puta po modelu otvorenog natjecanja<sup>25</sup>. Uz sudske sporove koji su međusobno pokrenuti između UEFA-e i organizatora Superlige, UEFA se odlučila pozabaviti restrukturiranjem vlastitih natjecanja kako bi zadovoljila vlasnike klubova bez da pri tome pati „nogometna romantika“.

Novi format UEFA-inih klupskih natjecanja zaživio je u sezoni 2024./2025. Proširenje sva tri natjecanja, Lige prvaka, Europske lige i Konferencijske lige, s 32 na 36 momčadi (ukupno 108 momčadi) donosi priliku za klubove koji su dosad bili u podređenoj situaciji sudjelovanja, ali produbljuje i potencijal zarada za sve sudionike. Dosadašnji sustav grupne faze zamijenjen je ligaškom fazom u kojoj se natječu svi, no s nužnim modifikacijama kako bi natjecanje bilo održivo usporedno s domaćima. Naime, klubovi Lige prvaka i Europske lige igrat će minimalno osam utakmica protiv osam različitih protivnika. Četiri utakmice odigrat će se na domaćem terenu, a četiri u gostima. U Konferencijskoj ligi klubovi će u ligaškoj fazi imati šest suparnika, tri utakmice doma te tri u gostima. Ždrijeb Lige prvaka i Europske lige bit će održan računalno, a za svaku momčad izvlačit će se po dva protivnika iz četiri bubnja, dok će iz svakog bubnja jedna utakmica biti dodijeljena kao domaćinska. Nositeljstvo, odnosno pozicija klubova po bubnjevima određuje se prema 5-godišnjem UEFA klupskom koeficijentu. U Konferencijskoj ligi momčadi su podijeljene u šest različitih bubnjeva, a svaki klub će igrati s po jednim suparnikom iz svakog bubnja. Bubnjevi 1 i 2, 3 i 4 te 5 i 6 upareni su kako bi se ždrijebom moglo odrediti domaćinstvo, za svaki par po jedna domaća i jedna gostujuća utakmica. Na kraju ligaške faze natjecanja koja traje do siječnja, prvih osam klubova na ljestvici osigurava direktan prolaz u knock-out fazu. Klubovi rangirani od 9. do 24. mjesta igrat će doigravanje za svoje mjesto u završnici, dok će momčadi rangirane od 25. mjesta na dolje završiti svoju europsku

---

<sup>25</sup> A22 (b. d.), The competition, preuzeto 23. srpnja 2024. s [A22 Proposal | A22 Sports Management](#)

sezonu. Nositeljstvo u doigravanju imat će klubovi od 9. do 16. mjesta, a u šesnaestini finala klubovi koji su osigurali direktan plasman. Nositeljstvo donosi prednost igranja protiv nominalno slabijeg protivnika te uzvrat na domaćem terenu. Svi dvoboji od doigravanja do polufinala igraju se na dvije utakmice, a finale kao i do sada ostaje jedna utakmica na unaprijed određenom stadionu.



Slika 1 - Knock-out faza UEFA-inih klupskih natjecanja

Izvor: *UEFA New Format Explainer* (preuzeto 23. srpnja 2024.)

Povećanjem broja klubova i utakmica dolazi naravno i do rasta prihoda. U prijašnjim sezonama prihodi od UEFA-inih klupskih natjecanja kretali su se između €2,5 mlrd. i €3,0 mlrd<sup>26</sup>. dok se u novom formatu očekuju prihodi od €4,4 mlrd. Od toga, €3,3 mlrd. distribuirat će se klubovima sudionicima, a €440 mil. po sezoni odnosit će se na solidarne uplate. Prihodi koji se dijele sudionicima alocirat će se temeljem tri stupnja vrijednosti: sudjelovanje, uspjeh, vrijednost. Udio prihoda na temelju sudjelovanja u Ligi prvaka i Europskoj ligi dosada je iznosio 25%, a novim formatom on će se povisiti na 27,5% te će biti alociran jednako svim sudionicima. Uspjeh će također biti izdašnije nagrađivan, rast s 30% na 37,5% prihoda prema sudionicima, a mjerit će se pobjedama, poretkom na ljestvici te napredovanjem u knock-out fazi. Što se tiče stupnja „vrijednosti“ ona se u ovom slučaju mjeri veličinom tržišta kluba te njegovim koeficijentom. 35% prihoda sudionika (smanjeno s 45%) određivat će veličina njihovog domaćeg tržišta te UEFA klupski koeficijent. Iznos bonusa dobiven je tako da se ukupna svota

<sup>26</sup> UEFA (2022.), The European Club Finance and Investment Landscape, preuzeto s [251fjd-uefa-benchmarking-ecfil-report.pdf](#) (vev.design)

po stupu podijeli s 666 „dionica“ (1 + 2 + 3 + ... + 36). Posljednje rangirani klub dobiva jednu dionicu, pretposljednji dvije itd. U Konferencijskoj ligi je distribucija nešto drukčija – 40% za sudjelovanje (jednako raspodijeljeno), 40% za uspjeh te 20% za vrijednosni stup. Što se tiče solidarnih uplata, one dakle čine 10% ukupnih prihoda, a od toga je 3% namijenjeno momčadima koje ispadnu u kvalifikacijskim fazama (€132 mil.), dok je 7% (povećanje s 4%, €308 mil.) namijenjeno klubovima koji nisu uopće sudjelovali u UEFA-inim klupskim natjecanjima. Uz povećanje prihoda i broja utakmica, novi sustav donosi veću šansu sudjelovanja manjim klubovima, više *al pari* okršaja, više derbija, više različitih protivnika u prvoj fazi natjecanja te predstavnike iz više zemalja (minimalno 37 od 55 saveza će imati predstavnika u barem jednoj ligaškoj fazi, dosad je minimum bio 34)<sup>27</sup>.

Kao što se može zaključiti, često spominjani klupski i nacionalni koeficijenti bitno su mjerilo raspodjele prihoda, ali i polazna točka pri određivanju šansi uspjeha pojedinih klubova. Klupski koeficijent baziran je na uspjehu kluba u UEFA-inim klupskim natjecanjima kroz prethodnih pet sezona, a njime se određuju nositeljstva i pozicija u ždrijebu. Izračun klupskog koeficijenta predstavlja zbroj svih bodova osvojenih u prethodnih pet sezona, u slučaju da je taj koeficijent veći od nacionalnog koeficijenta za isto razdoblje podijeljenim s brojem domaćih klubova koji imaju pravo sudjelovanja u europskim natjecanjima. U suprotnome se uzima spomenuti fraktal nacionalnog koeficijenta<sup>28</sup>. Bodovi za klupski koeficijent dodjeljuju se prema uspjesima kluba na sljedeći način:

- 2 boda za svaku pobjedu od grupne faze europskih natjecanja (1 bod u kvalifikacijama)
- 1 bod za svaki neriješeni rezultat od grupne faze europskih natjecanja (0,5 boda u kvalifikacijama)
- Bodovi prikupljeni u kvalifikacijama pridodaju se nacionalnom koeficijentu, a klupskom samo ako klub ne osigura nastup u grupnoj fazi
- Rezultati u eliminacijskim rundama utječu na nacionalni koeficijent, no ne i na klupski
- Bonus bodovi dodjeljuju se na temelju uspjeha kluba, prikazano u tablici 1

---

<sup>27</sup> UEFA (2024.), New format explained, preuzeto 23. srpnja 2024. s [UEFA New Format Explainer](#)

<sup>28</sup> UEFA (b. d.), UEFA Rankings, preuzeto 23. srpnja 2024. s [How the club coefficients are calculated | Club coefficients | UEFA rankings | UEFA.com](#)

Tablica 1 - Bonus bodovi u UEFA-inim klupskim natjecanjima

Izvor: izrada autora

Bonus bodovi u UEFA-inim klupskim natjecanjima			
	LP	EL	KL
<b>Bonus bodovi</b>			
1. - 8. mjesto	12	6	4
9. - 16. mjesto	10	4	2
17. - 24. mjesto	8	2	1
25. - 36. mjesto	6	-	-
Knockout faza	1,5	1,0	0,5
<b>Max bonus bodovi kluba</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>Max bodovi za odigrane utakmice</b>			
Ligaška faza	16	16	12
Knockout faza	4	4	4
Finale	2	2	2
<b>Max bodovi kluba</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>32</b>

Također, za distribuciju prihoda bitan je i 10-godišnji klupski koeficijent, a od sezone 2024./2025. on ne uključuje bonus bodove za osvajače natjecanja<sup>29</sup>. Važnost koeficijenta može se najbolje predočiti usporedbom Dinamovog koeficijenta i koeficijenata ostatka lige te povezanost uspješnosti ulaska u grupne faze europskih natjecanja. Jak koeficijent (a GNK Dinamo je po toj metrici trenutno 38. klub Europe) donosi povoljniji ždrijeb u kvalifikacijskim fazama nego što je to slučaj kada se klub koji nije nositelj nađe u doigravanju za grupne faze, npr. Hajduk vs Villarreal, Rijeka vs Lille, Osijek vs Basel. Dodatno, nacionalni koeficijent ili popularno zvani NK Koeficijent određuje broj domaćih klubova koji ostvaruju pravo sudjelovanja u europskim natjecanjima i kvalifikacijama za iste, a on raste posljedično s rastom klupskih koeficijenata i europskim uspjesima. Hrvatskom nogometu je potreban europski uspjeh i ostalih klubova osim Dinama kako bi se napravio napredak na ljestvici koeficijenata, odnosno kako bi se zaslužili povoljniji uvjeti za domaće klubove u europskim natjecanjima. Na kvalitetu ostatka lige naravno može utjecati HNS, no i UEFA pokazuje inicijativu u pokušaju rješavanja problema konkurentne neravnoteže i financijske nestabilnosti, npr. regulativom odnosno uvođenjem pravila financijske održivosti.

### 2.3.3 UEFA Financial Fair Play i Financial Sustainability pravila

Rastrošnost europskog nogometa početkom 21. stoljeća nadoliješana je rapidnom popularizacijom „najbitnije sporedne stvari na svijetu“, a globalna financijska kriza kao kap koja je prelila čašu i razotkrila dubinu lošeg financijskog upravljanja klubova navela je čak i

<sup>29</sup> UEFA (2024.), Distribution to clubs and solidarity payments, preuzeto 23. srpnja 2024. s [2024-27-uefa-club-revenue-distribution.pdf](https://www.kassiesa.net/2024-27-uefa-club-revenue-distribution.pdf) (kassiesa.net)



UEFA-u na poduzimanje mjera spašavanja utopljenika. U razdoblju krize otprilike je 50% profesionalnih nogometnih klubova u Europi poslovalo s gubitkom. Implementacija pravila Financijskog Fair Play-a imala je za cilj suzbijanje prekomjerne potrošnje klubova te inflacije transfernih odšteta i plaća igrača kao ključnih prijetnji europskom nogometu. Propisana regulativa usredotočena je na *break-even* načelo prema kojem klubovi ne bi smjeli trošiti više no što uprihode<sup>30</sup>. Financijska slika klubova znatno se poboljšala od uvođenja FFP-a. Neto gubitak prvoligaških klubova od €1,6 mlrd. u 2009. godini zamijenjen je neto dobiti od €140 mil. u 2018. Ipak, kritike povezane s ograničenjem investicija, i posljedično cementiranjem postojeće hijerarhije između klubova s velikim tržišnim potencijalom i onih s manjim, dovele su UEFA-u još jednom do granice inzistiranja za promjenama. Predsjednik UEFA-e Aleksander Čeferin sam je nekoliko puta izjavljivao kako je najveći izazov za razvoj europskog nogometa upravo konkurentna ravnoteža<sup>31</sup>. Stoga, 2022. godine UEFA je FFP zamijenila Financial Sustainability pravilima. Pritom, nomenklturni zaokret odražava prihvaćanje održivosti kao primarnog cilja za razliku od „fair play-a“ kojim se podrazumijevaju jednake mogućnosti za sve klubove što naravno nije istina, a možda niti mogućnost.

Fokus pravila Financijske održivosti stavljen je na poboljšanje ekonomske i financijske održivosti klubova, poticanje odgovornosti, transparentnosti i upravljanja troškovima te očuvanje dugoročnog uspjeha europskog klupskog nogometa. Ključna mjera za očuvanje solventnosti i stabilnosti klubova je ograničenje troškova zaposlenika te transfernih odšteta na 70% ukupnih prihoda kluba. Progresivno uvođenje tog pravila započelo je u sezoni 2023./2024. s ograničenjem od 90%, u sezoni 2024./2025. prag je spušten na 80%, a od 2025./2026. stupa na snagu i ciljano ograničenje. U slučaju kršenja pravila Financijske održivosti, klubovi će biti podvrgnuti financijskim, ali i sportskim disciplinskim mjerama<sup>32</sup>. Daljnji razvoj UEFA-ine regulative morat će se dodatno pozabaviti mjerama utjecaja na konkurentsku ravnotežu, s obzirom da trenutna pravila služe više kao očuvanje financijske stabilnosti nego omogućavanje ravnopravne borbe nogometnih Davida i Golijata.

---

<sup>30</sup> UEFA (b. d.), Financial fair play explained, preuzeto 23. srpnja 2024. s [Financial fair play explained | UEFA.com](https://www.uefa.com/uefa/about-uefa/financial-fair-play-explained/)

<sup>31</sup> UEFA (b. d.), Keeping competitive balance – Aleksander Čeferin, preuzeto 23. srpnja 2024. s <https://pt.uefa.com/news-media/news/01e6-0e74ab2818a1-ae0fefe2d591-1000--financial-fair-play-explained/>

<sup>32</sup> UEFA (b. d.), Financial sustainability, preuzeto 23. srpnja 2024. s [Financial sustainability | UEFA.com](https://www.uefa.com/uefa/about-uefa/financial-sustainability/)

## 3 Analiza konkurentske ravnoteže i financijske stabilnosti SuperSport HNL-a

### 3.1 Povijesna analiza konkurentske ravnoteže i financijskih izvještaja klubova SuperSport HNL-a

Kao što je pokazano, konkurentska ravnoteža može se mjeriti na nekoliko načina. Za potrebe ove analize, usporedit će se standardne devijacije i R-omjeri za proteklih pet sezona SHNL-a te prikazati specifična standardna devijacija lige. Također, izračunat će se HHI kao mjera koncentracije osvajača prvenstva kroz proteklih 20 sezona. Dodatno, sagledat će se neki od financijskih pokazatelja i indikatora kako bi se objasnila uravnoteženost poslovanja klubova, ne samo njihovi sportski (ne)uspjesi. Rezultati dobiveni analizom usporedit će se s nekoliko odabranih usporedivih liga: austrijskom, češkom, mađarskom, poljskom te slovenskom. Konačno, analizom financijskih izvještaja klubova SHNL-a donijet će se zaključci vezani za njihovo poslovanje te istaknuti nedostaci trenutnih modela poslovanja i upravljanja.

#### 3.1.1 Povijesna analiza konkurentske ravnoteže SuperSport HNL-a

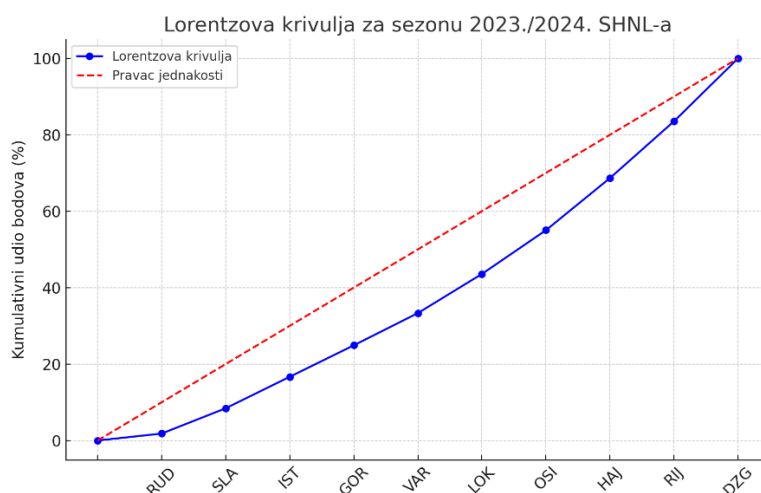
Pregledom proteklih pet sezona, može se uočiti značajna predvidljivost najvišeg ranga domaćeg klupskog nogometa. Samo jedne sezone – 2019./2020. – četiri najveća hrvatska kluba nisu zauzela prva četiri mjesta na ljestvici, tada se umiješala Lokomotiva zauzevši drugo mjesto nakon Dinama. Ispod priložena tablica prikazuje ljestvicu za sezonu 2023./2024. koja naizgled nije pretjerano neizvjesna, no većina napetosti riješila se tek u posljednjih nekoliko kola kada su prvo Hajduk pa zatim i Rijeka posustali u borbi za naslov s aktualnim prvakom. Iako je pitanje posljednjeg kluba relativno brzo riješeno, ostatak lige se i dalje nadao kako može iznenaditi poljuljani Osijek i izboriti plasman u kvalifikacije za Konferencijsku ligu. To se ipak nije dogodilo te je još jednom „velika četvorka“ zasjela na mjesta koja vode u Europu.

Tablica 2 - SHNL ljestvica 2023./2024.

Izvor: izrada autora

SuperSport HNL ljestvica 2023./2024.									
#	Team	MP	W	D	L	PTS	PPG	W'	WPCT
1	Dinamo	36	25	7	4	82	2,3	27,3	75,9%
2	Rijeka	36	23	5	8	74	2,1	24,7	68,5%
3	Hajduk	36	21	5	10	68	1,9	22,7	63,0%
4	Osijek	36	16	9	11	57	1,6	19,0	52,8%
5	Lokomotiva	36	12	15	9	51	1,4	17,0	47,2%
6	Varaždin	36	10	12	14	42	1,2	14,0	38,9%
7	Gorica	36	11	8	17	41	1,1	13,7	38,0%
8	Istra	36	10	11	15	41	1,1	13,7	38,0%
9	Slaven	36	9	6	21	33	0,9	11,0	30,6%
10	Rudeš	36	1	6	29	9	0,3	3,0	8,3%

Također, na ispod priloženoj slici prikazana je Lorentzova krivulja za sezonu 2023./2024. prema kojoj se može uočiti odstupanje od uravnoteženog poretka na ljestvici prema kojem se osvojeni bodovi klubova kreću linearno od posljednjeg prema gore.



Slika 2 - Lorentzova krivulja za sezonu 2023./2024. SHNL-a

Izvor: izrada autora

Pomoću postotka pobjeda (gdje se neriješeni rezultat boduje kao 1/3 pobjede), izračunata je standardna devijacija osvojenih bodova za sve sezone. Dodatno, provedena je analiza xGoals statistike kojom se pokušavaju objasniti „napuhani“ (ne)uspjesi klubova. Dakle, usporedbom stvarne gol razlike i xG razlike dobiva se uvid u over-achiever i under-achiever sezone klubova, barem što se konverzije tiče. Ljestvice ostalih sezona te njihovi xG pandani dani su u Appendixu.

Tablica 3 - xG ljestvica SHNL-a 2023./2024.

Izvor: izrada autora

SuperSport HNL ljestvica 2023./2024. - xG (p90)								
#	Team	xG	xGA	xGD	GF	GA	GD	xG vs Actual
1	Dinamo	1,98	1,11	0,87	1,86	0,83	1,03	(0,16)
2	Rijeka	1,84	1,09	0,75	1,92	0,83	1,09	(0,34)
3	Hajduk	1,58	1,18	0,40	1,50	0,72	0,78	(0,38)
4	Osijek	1,63	1,48	0,15	1,72	1,19	0,53	(0,38)
5	Lokomotiva	1,54	1,68	(0,14)	1,44	1,25	0,19	(0,33)
8	Istra	1,24	1,46	(0,22)	1,00	1,50	(0,50)	0,28
6	Varaždin	1,32	1,56	(0,24)	1,08	1,31	(0,23)	(0,01)
9	Slaven	1,35	1,65	(0,30)	1,19	1,92	(0,73)	0,43
7	Gorica	1,24	1,76	(0,52)	0,97	1,39	(0,42)	(0,10)
10	Rudeš	1,21	1,95	(0,74)	0,61	2,36	(1,75)	1,01

Nažalost, statistika SHNL-a ne obuhvaća xPoints metriku koja bolje prikazuje je li klub podbacio ili nadmašio realna očekivanja, stoga se analiza zaustavlja na xG metrici. No, i njome se može predočiti neizvjesnost nogometa te ovisnost uspjeha o naizgled sitnim detaljima.

U ispod priloženoj tablici prikazane su stvarne i idealne standardne devijacije za promatrane sezone, pripadajući im R-omjeri te specifična standardna devijacija.

Tablica 4 - Konkurentna ravnoteža SHNL-a

Izvor: izrada autora

Konkurentna ravnoteža SuperSport HNL					
	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
StDev	0,18	0,19	0,18	0,14	0,19
Ideal StDev			0,08		
R	2,11	2,24	2,16	1,71	2,27
Spec StDev			0,19		

Očito je kako se prema ovim pokazateljima SHNL može smatrati neuravnoteženom ligom, s obzirom da je u svim sezonama osim sezone 2022./2023. raspršenost pobjeda više nego duplo veća nego što bi to bilo u potpuno uravnoteženoj ligi. Jedan od razloga tome je zasigurno dominacija Dinama koji u prosjeku pobjeđuje preko 75% utakmica u sezoni (uključeni neriješeni rezultati kao 1/3 pobjede). Također, u samo dvije od pet sezona je posljednje plasirani klub imao 25% ili više pobjeda, a razlika između gornjeg i donjeg doma ljestvice uglavnom je izrazita. Sezona 2022./2023. je specifična po tome što su i borba za opstanak i za Europu bile poprilično napete do samog kraja.

Ukoliko se uspoređi R-omjer SHNL-a za sezonu 2023./2024. s onim za austrijsku, češku, mađarsku, poljsku te slovensku ligu, još je uočljivija uravnoteženost.

Tablica 5 - Konkurentna ravnoteža usporedivih liga

Izvor: izrada autora

Konkurentna ravnoteža usporedivih liga				
Liga	StDev	Ideal StDev	R	HHI
Austrija	0,18	0,11	1,66	0,52
Češka	0,17	0,09	1,88	0,29
Mađarska	0,13	0,09	1,51	0,28
Poljska	0,10	0,09	1,19	0,24
Slovenija	0,14	0,08	1,67	0,20

Nadalje, ukoliko se sagleda posljednjih 20 osvajača lige utoliko je situacija oko konkurentne ravnoteže još gora. Od 2004./2005. sezone kada je Hajduk osvojio posljednji naslov samo je Rijeka u sezoni 2016./2017. uspjela srušiti Dinamo s vrha. Izračunom HHI-ja koji iznosi 0,815 za posljednjih 20 sezona, zaključuje se kako je koncentracija osvajača SHNL-a izrazito koncentrirana što ukazuje na slabu konkurentnu ravnotežu. Najbliža liga od promatranih prema tom pokazatelju je austrijska, ponajviše zbog dominacije Red Bull Salzburga. Vidljivo je kako su češka, mađarska, poljska i slovenska liga znatno ujednačenije te se njihovi osvajači nerijetko izmjenjuju. Poljska Ekstraklasa u posljednjih 20 sezona ima čak 8 različitih prvaka, a u posljednje četiri sezone svako prvenstvo je osvojio različiti klub.

Prema Syzmanskom i njegovom istraživanju u kojem je obuhvaćeno 40 engleskih klubova u razdoblju od 1978. do 1997. godine, trošak plaća igrača određuje čak 92% varijacije pozicije klubova na konačnoj ljestvici lige<sup>33</sup>. Stoga, provedena je analiza usporedbom pozicije na ljestvici i iznosa plaća igrača SHNL-a u promatranim sezonama. Kao što se može uočiti, ta povezanost je donekle prisutna i u domaćem nogometu, doduše na znatno manjem uzorku. Još jednom se primjećuje veličina relativnog uspjeha Lokomotive u sezoni 2019./2020. kada su zauzeli drugo mjesto ispred čak tri kluba velike četvorke koji osjetno više plaćaju svoje igrače. Od momčadi koje bi sukladno plaćama koje izdvajaju na igrače trebale postizati bolje sportske rezultate ističu se Istra, Hajduk, Rijeka te Lokomotiva, naravno samo u ponekim sezonama.

---

<sup>33</sup> Kuper S., Syzmanski S. (2009.), *Soccernomics*, New York, NY: Nation Books, A Member of the Perseus Books Group

Tablica 6 - Trošak plaća kao faktor uspjeha

Izvor: izrada autora

Trošak plaća kao faktor uspjeha										
u mEUR	19/20		20/21		21/22		22/23		23/24	
	Pozicija	Plaće	Pozicija	Plaće	Pozicija	Plaće	Pozicija	Plaće	Pozicija	Plaće
1	Dinamo	18,6	Dinamo	20,0	Dinamo	23,4	Dinamo	22,7	Dinamo	20,9
2	Lokomotiva	2,2	Osijek	6,5	Hajduk	8,5	Hajduk	11,0	Rijeka	6,0
3	Rijeka	4,7	Rijeka	4,7	Osijek	8,4	Osijek	8,8	Hajduk	12,0
4	Osijek	5,3	Hajduk	6,4	Rijeka	5,3	Rijeka	5,7	Osijek	8,2
5	Hajduk	6,0	Gorica	1,5	Lokomotiva	2,4	Istra	2,3	Lokomotiva	2,4
6	Gorica	1,4	Šibenik	n/a	Gorica	1,6	Varaždin	1,2	Varaždin	1,4
7	Slaven	1,3	Slaven	1,3	Slaven	1,5	Lokomotiva	2,3	Gorica	1,6
8	Varaždin	0,6	Lokomotiva	2,5	Šibenik	n/a	Slaven	1,5	Istra	2,5
9	Istra	1,9	Istra	1,6	Istra	1,9	Gorica	1,5	Slaven	1,5
10	Inter Zaprešić	n/a	Varaždin	0,7	Hrvatski Dragovoljac	n/a	Šibenik	n/a	Rudeš	n/a

Problem ove, a i mnogih drugih analiza je što su svi podaci iz financijskih izvještaja domaćih klubova dani za kalendarsku godinu. Ustaljena praksa profesionalnih klubova je naravno drugačija, financijska godina trebala bi završavati kada i sezona kako bi povezanost sportskog i poslovnog uspjeha bila uočljivija.

Trošak plaća samo je jedan od financijskih pokazatelja kojima se može uprizoriti omjer snaga lige. U ispod priloženoj tablici dani su još neki pokazatelji za 2023. godinu. Što se vrijednosti igrača tiče, ona je dobivena prosjekom između sezona 2022./2023. i 2023./2024., a nedostatak je i što u nju ulaze svi registrirani igrači kluba unutar te dvije sezone<sup>34</sup>. Ta vrijednost je stoga gruba aproksimacija i osjetno precijenjena, no i dalje oslikava značajne razlike u financijskoj snazi klubova SHNL-a. Ipak, vjerodostojniji podaci mogu se iščitati iz financijskih izvještaja klubova te se pomoću vertikalne analize uočavaju očiti nedostaci njihova poslovanja. Trošak plaća igrača generalno je najveći trošak nogometnih klubova, no u slučaju ponekih SHNL klubova kao što je Istra on je neodrživ. Vidljiva je i neekonomičnost poslovanja klubova u kontekstu omjera poslovnih prihoda i rashoda. Naime, izuzev Osijeka (poguran sponzorstvima i povećanim приходima od novog stadiona) i Varaždina niti jedan drugi klub prve domaće lige nema pozitivnu bruto maržu. S obzirom da većina klubova ipak ima neto dobit na kraju razdoblja, jasna je ovisnost poslovnog uspjeha o transferima, odnosno neto rezultatu registracija igrača.

<sup>34</sup> Transfermarkt (b. d.), preuzeto 19. kolovoza 2024. s [Football transfers, rumours, market values and news | Transfermarkt](#)

Tablica 7 - Financijska konkurentska ravnoteža SHNL-a u 2023. godini

Izvor: izrada autora

Financijska konkurentska ravnoteža SuperSport HNL u 2023. godini										
u mil. EUR	DZG	HAI	RIJ	OSI	LOK	VAR	GOR	IST	SLA	Prosjeak
Vrijednost igrača	122,2	64,7	41,0	29,1	24,9	13,5	16,5	14,2	12,4	37,6
Poslovni prihodi	20,1	19,3	9,0	30,8	1,7	3,2	2,6	2,1	3,0	10,2
Ukupni budžet	57,5	23,3	15,6	46,2	5,9	4,9	2,8	6,0	4,4	18,5
Troškovi primanja igrača	(20,9)	(12,0)	(6,0)	(8,2)	(2,4)	(1,4)	(1,6)	(2,5)	(1,5)	(6,3)
<b>Stavke kao % od poslovnih prihoda:</b>										
Troškovi primanja igrača	(104,09%)	(62,08%)	(66,21%)	(26,71%)	(136,90%)	(43,49%)	(60,33%)	(119,06%)	(48,35%)	(74,14%)
Poslovni rashodi	(227,89%)	(167,26%)	(157,90%)	(78,20%)	(283,43%)	(98,90%)	(169,90%)	(295,49%)	(128,78%)	(178,64%)
Bruto dobit	(127,89%)	(67,26%)	(57,90%)	21,80%	(183,43%)	1,10%	(69,90%)	(195,49%)	(28,78%)	(78,64%)
Neto rezultat registracija igrača	155,41%	4,02%	52,17%	47,95%	238,49%	39,10%	3,48%	95,42%	40,17%	75,13%
Neto dobit	22,05%	(61,29%)	(11,96%)	57,42%	39,69%	40,15%	(68,94%)	(99,97%)	9,15%	(8,19%)

Također, analiza prihodovnog mix-a klubova ukazuje na neuravnoteženost izvora prihoda klubova. Ističu se prihodi od UEFA-e potaknuti značajnim udjelom u Dinamovom prihodovnom mix-u te prihodi od sponzora ponajviše zbog već spomenutog Osijekovog slučaja.

Tablica 8 - Prihodovni mix SHNL klubova

Izvor: izrada autora

Prihodovni mix HNL klubova (prosjeak posljednjih 5 godina)										
	DZG	HAI	RIJ	OSI	LOK	VAR	GOR	IST	SLA	Prosjeak
<b>PRIHODI</b>										
Prihodi od ulaznica	8,3%	15,3%	11,8%	1,8%	6,7%	4,1%	7,5%	7,0%	2,2%	7,2%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	7,0%	25,4%	19,1%	77,9%	7,5%	39,5%	9,8%	15,8%	63,1%	29,5%
Prihodi od prava emitiranja	2,6%	3,7%	8,0%	2,9%	27,2%	16,0%	18,3%	23,0%	13,7%	12,8%
Komercijalni prihodi	10,0%	28,4%	-	0,8%	2,4%	-	10,5%	4,8%	0,8%	6,4%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	61,6%	9,9%	26,9%	4,6%	19,9%	14,1%	15,7%	16,8%	9,4%	19,9%
Ostali poslovni prihodi	10,5%	17,3%	34,2%	11,9%	36,3%	26,3%	38,2%	32,6%	10,9%	24,2%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Za razvojnu ligu, kao što je SHNL, logično je da klubovi moraju neprestano prodavati i pronalaziti novi talent. Ipak, prevelik utjecaj jednokratnih i nesigurnih stavki kao što su transferi, pa čak i novac od UEFA-e, odražava loše poslovanje klubova koje se u određenoj mjeri prelijeva i na sportske rezultate. Prihodi od prava emitiranja su nešto povećani u posljednjim godinama zbog novog izdašnjeg ugovora, dok se prihodi od ulaznica i komercijalnih aktivnosti ističu kao problem gotovo svih klubova. Važno je napomenuti kako Rijeka i Varaždin u svojim izvještajima komercijalne prihode bilježe u sklopu drugih potkategorija. Prevelika ovisnost o jednom ili dva izvora prihoda može dovesti do problema u poslovanju pri rezultatskim, financijskim i sl. šokovima<sup>35</sup>. Najočiti primjer je spomenuta

<sup>35</sup> Van Kerckhoven S. (2024.), *Professional Football Club Management*, New York, NY: Routledge, Francis & Taylor Group

COVID-19 kriza prilikom koje su klubovi s velikim udjelom prihoda od TV prava suočeni s ozbiljnim financijskim poteškoćama.

### 3.1.2 Analiza financijskih izvještaja klubova SuperSport HNL-a

U ovom poglavlju analizirani su financijski izvještaji klubova SuperSport HNL-a, s naglaskom na GNK Dinamo, HNK Hajduk Split, HNK Rijeku te NK Osijek. Ostatak klubova lige primarno je obuhvaćen analizom financijskih pokazatelja, no u Appendixu su priloženi konsolidirani izvještaji svih klubova te njihove vertikalne i horizontalne analize.

GNK Dinamo je u promatranom razdoblju svake godine zabilježio neto dobit. Na prvu bi se moglo zaključiti kako je poslovanje kluba adekvatno i održivo. Ipak, već se na drugi pogled uviđa kako je stvarnost nešto složenija. U niti jednoj od promatranih godina nije zabilježena bruto dobit (bez registracija igrača) što ukazuje na snažnu ovisnost o prodaji igrača. Također, vidljivo je da se u prosjeku preko 60% prihoda ostvaruje kroz UEFA-ina natjecanja. Iako je potencijal zarada od UEFA-e nemjerljiv s ostatkom prihodovnog mix-a te definitivno donosi klubu ogromnu prednost pri sastavljanju momčadi i organizaciji cjelokupnog kluba, takvi prihodi nisu zagwarantirani, a najbolji primjer je onaj najsvježiji – iz sezone 2023./2024. – kada je Dinamo ispao iz kvalifikacija za Ligu prvaka i Europsku ligu. Sudjelovanjem u Konferencijskoj ligi, nevezano za rezultat, zarade su znatno ograničene (pad poslovnih prihoda u odnosu na prethodnu godinu od 54%), a kako bi se popunio budžet klubu ne preostaje ništa drugo nego prodati glavne eksponate. Povijesno gledajući Dinamo premalo zarađuje od prodaje ulaznica. Dakako, preduvjet jačanju tog izvora prihoda je dugo očekivani novi stadion. Ipak, u posljednje dvije sezone, a i na početku 2024./2025. uočljiv je postepeni trend vraćanja navijača na Maksimir, primarno na utakmice domaće lige. Jačanje vlastitog brenda, povećanje broja članova kluba i posjećenosti utakmica, unapređenje popratnog sadržaja i sl. od iznimne su važnosti za klub s tolikim ambicijama, a toliko neravnomjernim izvorima prihodima. Usprkos neadekvatnoj strukturi prihoda i visokim izdacima za plaće, Dinamo uspijeva iz godine u godinu povećati vlastiti budžet (zbroy poslovnih prihoda i dobiti od prodaje igrača) koji u promatranom razdoblju raste po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 4,7%. Od bilančnih stavki u aktivi najveću težinu naravno ima nematerijalna imovina (ponajviše ugovori igrača; prosječno 52%) te kratkotrajna potraživanja (prosječno 29%), dok se u prosjeku preko dvije trećine ukupnih obveza odnosi na kratkoročne. Shodno neprofitabilnom operativnom poslovanju, novčani tokovi od poslovnih aktivnosti svake godine nadoknađuju se investicijskim novčanim



tokovima tj. novčanim primicima od prodaje igrača. Uz ispod priloženi RDG, ostali financijski izvještaji GNK Dinama, a i svih klubova, mogu se pronaći u Appendixu.

Tablica 9 - RDG GNK Dinama

Izvor: izrada autora

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - GNK Dinamo						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	3.208	590	940	3.385	3.514	2,30%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	936	1.272	1.831	2.333	2.167	23,34%
Prihodi od prava emitiranja	447	380	456	557	1.224	28,61%
Komercijalni prihodi	1.772	1.148	1.862	3.465	4.310	24,88%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	29.282	8.045	19.053	31.851	4.914	(35,99%)
Ostali poslovni prihodi	2.321	1.939	1.897	2.006	3.996	14,54%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>37.968</b>	<b>13.374</b>	<b>26.040</b>	<b>43.597</b>	<b>20.126</b>	<b>(14,67%)</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(2.251)	(1.732)	(2.076)	(3.304)	(3.114)	8,44%
Troškovi primanja igrača	(19.394)	(17.795)	(22.287)	(24.426)	(20.948)	1,95%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(7.798)	(6.729)	(7.501)	(7.323)	(10.889)	8,71%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(27.192)</b>	<b>(24.524)</b>	<b>(29.788)</b>	<b>(31.749)</b>	<b>(31.837)</b>	<b>4,02%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(426)	(448)	(600)	(548)	(578)	7,87%
Ostali poslovni rashodi	(10.140)	(6.142)	(10.637)	(8.974)	(10.336)	0,48%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(40.010)</b>	<b>(32.845)</b>	<b>(43.102)</b>	<b>(44.576)</b>	<b>(45.864)</b>	<b>3,47%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(2.042)</b>	<b>(19.472)</b>	<b>(17.062)</b>	<b>(979)</b>	<b>(25.738)</b>	<b>88,42%</b>
Amortizacija registracije igrača	(5.104)	(5.340)	(6.694)	(6.752)	(6.040)	4,30%
Dobit od registracija igrača	9.920	25.742	24.806	9.710	37.424	39,37%
Ostalo	(873)	-	-	-	(107)	(40,84%)
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>3.943</b>	<b>20.402</b>	<b>18.111</b>	<b>2.958</b>	<b>31.277</b>	<b>67,82%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	27	-	1	-	(246)	n/a
Neto financijski rezultat	(62)	(728)	(81)	(509)	(220)	37,07%
Porez	(468)	(130)	(204)	(310)	(636)	7,99%
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>1.398</b>	<b>72</b>	<b>765</b>	<b>1.160</b>	<b>4.437</b>	<b>33,48%</b>

U slučaju HNK Hajduk Splita, njihov prihodovni mix više je pod utjecajem snažne lojalnosti navijača i marketinških potencijala kojima se Hajduk diči. Također, nakon COVID-19 razdoblja uočava se snažan rast prihoda, ponajviše komercijalnih te od prodaje ulaznica. Prihodi od UEFA-inih natjecanja koji su u Dinamovom slučaju značajni, kod Hajduka iznose nešto manje od 10% u prosjeku, pa se svakog ljeta Splitsani nadaju europskom uspjehu koji bi im omogućio popravljavanje financijske situacije i zadržavanje ključnih mladih igrača, barem za tu sezonu. Ipak, rast troškova plaća igrača koji je najveći u ligi (CAGR 17%), izuzev Varaždina koji je u promatranom razdoblju izborio promociju u prvu ligu (CAGR 31%), značajno koči rast profitabilnosti kluba. Stoga, bruto marža Hajduka neprestano je u debelom minusu, a najbolji operativni rezultat zabilježen je 2022. godine kada je bruto marža iznosila -59%. S obzirom na manju razinu talenta i potencijal izvlačenja na temelju iznosa izlaznih transfera, u čak tri od pet sezona klub je poslovao s neto gubitkom. Posebice zabrinjava sve manji iznos kapitala u bilanci zbog rastućih zadržanih gubitaka. Hajdukov budžet u 2023. godini zanemarivo je porastao u usporedbi s 2019. godinom, a najveći iznos od skoro 30 milijuna eura zabilježen je 2022. godine kao indikator snažnog oporavka od krize, barem što se budžeta i neto dobiti tiče.

Tablica 10 - RDG HNK Hajduk Splita

Izvor: izrada autora

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - HNK Hajduk Split						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	1.198	478	638	3.761	3.952	34,76%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	1.928	2.462	2.363	2.848	3.658	17,36%
Prihodi od prava emitiranja	236	238	231	542	1.094	46,72%
Komercijalni prihodi	1.927	1.430	2.084	5.036	7.136	38,73%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	461	1.315	525	1.845	1.438	32,87%
Ostali poslovni prihodi	837	1.864	2.350	1.641	2.044	25,03%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>6.587</b>	<b>7.787</b>	<b>8.192</b>	<b>15.672</b>	<b>19.322</b>	<b>30,87%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(1.538)	(1.171)	(1.659)	(3.281)	(4.324)	29,49%
Troškovi primanja igrača	(6.390)	(5.648)	(7.104)	(9.923)	(11.996)	17,05%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(3.168)	(2.591)	(3.663)	(4.187)	(6.161)	18,09%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(9.558)</b>	<b>(8.239)</b>	<b>(10.767)</b>	<b>(14.111)</b>	<b>(18.157)</b>	<b>17,40%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(1.368)	(1.341)	(1.341)	(1.467)	(1.540)	3,00%
Ostali poslovni rashodi	(4.944)	(4.125)	(4.327)	(6.021)	(8.296)	13,82%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(17.408)</b>	<b>(14.876)</b>	<b>(18.095)</b>	<b>(24.880)</b>	<b>(32.318)</b>	<b>16,73%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(10.821)</b>	<b>(7.088)</b>	<b>(9.902)</b>	<b>(9.207)</b>	<b>(12.995)</b>	<b>4,68%</b>
Amortizacija registracije igrača	(2.834)	(1.118)	(902)	(2.992)	(2.013)	(8,19%)
Dobit od registracija igrača	16.331	5.456	7.860	14.218	3.943	(29,90%)
Ostalo	(1.713)	(506)	(525)	(972)	(1.152)	(9,45%)
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>11.784</b>	<b>3.832</b>	<b>6.433</b>	<b>10.254</b>	<b>778</b>	<b>(49,32%)</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	(0)	433	-	-	-	(100,00%)
Neto financijski rezultat	(4)	(66)	(20)	(42)	375	n/a
Porez	(297)	-	(65)	(61)	-	(100,00%)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>661</b>	<b>(2.889)</b>	<b>(3.555)</b>	<b>944</b>	<b>(11.843)</b>	<b>n/a</b>

HNK Rijeka ističe se kao klub s najmanjim budžetom i financijskim potencijalom u usporedbi s ostatkom velike četvorke. Zanimljivo, najbolji poslovni rezultat, a ujedno i jedini s neto dobiti u promatranom razdoblju, Rijeka je zabilježila 2020. godine kada je posljednji puta sudjelovala u grupnoj fazi europskih natjecanja. Na račun prihoda od UEFA-e te rezanja troškova plaća Rijeka je te godine zabilježila bruto maržu od -28% te neto maržu od čak 15%. Izuzev 2020. godine, udio prihoda od UEFA-e iznosi 19%, a ukoliko se izuzme i 2021. godina na koju se dio isplata prelio taj je postotak još manji – 14%. Vidljiv je pozitivan trend rasta prihoda od ulaznica, djelomično uzrokovan boljim rezultatima u SHNL-u u 2023. godini. Ipak, početkom sezone 2024./2025. primjetan je značajan pad posjećenosti Rujevice potaknut enormnim povećanjem cijena ulaznica, iako i ostatak lige podliježe inflatornim pritiscima. To je posebno zanimljivo zbog odnosa navijača s često osporavanim predsjednikom Damirom Miškovićem, a njegov direktan utjecaj na financijski rezultat vidljiv je i u stavci *ostali prihodi*, koja između ostalog obuhvaća i *donacije u zemlji* tj. Miškovićeve uplate. Udio neto rezultata od registracija igrača u poslovnim prihodima u prosjeku je 70%, no specifičnost Rijeke na tržištu je što nerijetko mijenjaju većinu prve postavbe tijekom transfernih rokova (uobičajeno kod „manjih“ klubova npr. Lokomotiva, Istra i dr.). Kao i kod Hajduka, Rijeka ima negativan trend kretanja zadržanih gubitaka te ih malo toga dijeli od negativnog iznosa kapitala u bilanci, osim ako predsjednik ponovo ne uskoči s dokapitalizacijom.

Tablica 11 - RDG HNK Rijeke

Izvor: izrada autora

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - HNK Rijeke						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	790	444	362	663	1.667	20,53%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	1.025	1.268	1.373	1.071	1.420	8,48%
Prihodi od prava emitiranja	389	385	376	664	763	18,31%
Komercijalni prihodi	-	-	-	-	-	n/a
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	695	4.910	2.050	572	1.441	20,00%
Ostali poslovni prihodi	1.771	1.282	1.880	2.417	3.743	20,58%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>4.670</b>	<b>8.288</b>	<b>6.041</b>	<b>5.387</b>	<b>9.034</b>	<b>17,93%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(394)	(423)	(561)	(701)	(997)	26,10%
Troškovi primanja igrača	(5.219)	(4.238)	(5.211)	(5.411)	(5.981)	3,47%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(2.065)	(1.677)	(2.062)	(2.141)	(2.367)	3,47%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(7.284)</b>	<b>(5.915)</b>	<b>(7.273)</b>	<b>(7.553)</b>	<b>(8.348)</b>	<b>3,47%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(81)	(66)	(41)	(948)	(947)	84,93%
Ostali poslovni rashodi	(4.523)	(4.244)	(4.813)	(3.965)	(3.973)	(3,19%)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(12.282)</b>	<b>(10.648)</b>	<b>(12.688)</b>	<b>(13.166)</b>	<b>(14.265)</b>	<b>3,81%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(7.612)</b>	<b>(2.360)</b>	<b>(6.648)</b>	<b>(7.779)</b>	<b>(5.231)</b>	<b>(8,95%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(2.075)	(1.351)	(994)	(1.007)	(1.862)	(2,68%)
Dobit od registracija igrača	6.488	5.101	7.057	4.225	6.574	0,33%
Ostalo	-	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>4.413</b>	<b>3.751</b>	<b>6.063</b>	<b>3.218</b>	<b>4.713</b>	<b>1,65%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-	-	n/a
Neto financijski rezultat	(24)	(143)	110	(591)	(562)	119,67%
Porez	-	-	-	78	-	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(3.223)</b>	<b>1.248</b>	<b>(474)</b>	<b>(5.074)</b>	<b>(1.080)</b>	<b>(23,91%)</b>

S druge strane, kapital NK Osijeka je nikad veći. Razlog tome je rekordna dobit bilo kojeg kluba SHNL-a od 17,7 milijuna eura koja predstavlja maržu od čak 57%. Njoj su najviše doprinijeli prihodi od sponzorstava koji čine čak 62% u 2023., a 78% poslovnih prihoda u prosjeku. Znatno povećanje u 2023. godini bilježe i ostali poslovni prihodi od kojih se ističu donacije „nepovezanih“ strana. Nažalost, bilješke financijskih izvještaja ne daju uvid u specifičnosti takvih stavki. Također, dobit od prodaje igrača iznosila je, za Osijek, visokih 15 milijuna eura. Također, izgradnjom Opus arene povećana je i materijalna imovina koja sada čini otprilike 85% ukupne aktive. Zanimljivo, NK Osijek ne kapitalizira trošak registracija igrača, tako da su iznosi nematerijalne imovine u bilanci zanemarivi. Nažalost niti za tu stavku nema opsežnijeg objašnjenja u financijskim izvještajima kluba.

Tablica 12 - RDG NK Osijeka

Izvor: izrada autora

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - NK Osijek						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	304	66	116	207	1.204	41,04%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	8.717	8.518	13.586	17.788	19.149	21,74%
Prihodi od prava emitiranja	283	321	281	825	915	34,05%
Komercijalni prihodi	29	32	59	211	720	123,36%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	290	763	744	821	1.463	49,89%
Ostali poslovni prihodi	500	420	3.205	1.936	7.314	95,53%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>10.124</b>	<b>10.120</b>	<b>17.990</b>	<b>21.789</b>	<b>30.765</b>	<b>32,03%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	-	-	-	-	-	n/a
Troškovi primanja igrača	(5.066)	(5.540)	(7.434)	(9.372)	(8.217)	12,85%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(2.535)	(3.111)	(5.217)	(4.741)	(4.829)	17,48%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(7.601)</b>	<b>(8.651)</b>	<b>(12.651)</b>	<b>(14.113)</b>	<b>(13.046)</b>	<b>14,46%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(310)	(1.147)	(1.159)	(1.195)	(1.267)	42,16%
Ostali poslovni rashodi	(5.010)	(5.324)	(5.697)	(5.234)	(9.744)	18,10%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(12.921)</b>	<b>(15.122)</b>	<b>(19.508)</b>	<b>(20.543)</b>	<b>(24.057)</b>	<b>16,81%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(2.797)</b>	<b>(5.002)</b>	<b>(1.518)</b>	<b>1.246</b>	<b>6.708</b>	<b>n/a</b>
Amortizacija registracije igrača	(1.847)	(3.518)	(4.161)	(4.381)	(685)	(21,97%)
Dobit od registracija igrača	4.971	8.854	5.382	2.661	15.438	32,75%
Ostalo	-	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>3.124</b>	<b>5.337</b>	<b>1.222</b>	<b>(1.720)</b>	<b>14.753</b>	<b>47,42%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-	-	n/a
Neto financijski rezultat	(140)	(158)	(319)	(609)	(627)	45,49%
Porez	-	-	-	-	(3.168)	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>186</b>	<b>177</b>	<b>(615)</b>	<b>(1.083)</b>	<b>17.666</b>	<b>212,00%</b>

Kako bi se sažela analiza financijskih izvještaja klubova SHNL-a te lakše usporedilo njihovo poslovanje korištena je analiza pokazatelja. Analizirani financijski pokazatelji podijeljeni su na pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti, a investicijski pokazatelji nisu obuhvaćeni analizom s obzirom da domaći klubovi ne kotiraju na burzi<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Brozović M., Mamić Sačer I., Pavić I., Sever Mališ S., Žager K., Žager L. (2021.), *Analysis of financial statements*, Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb

Tablica 13 - Financijski pokazatelji SHNL klubova u 2023. godini

Izvor: izrada autora

Financijski pokazatelji HNL klubova u 2023. godini										
	DZG	HAJ	RIJ	OSI	LOK	VAR	GOR	IST	SLA	Prosjek
<b>Pokazatelji likvidnosti</b>										
Tekući odnos	0,50	0,66	1,00	1,04	0,46	1,80	1,99	0,59	0,79	0,98
Novčani odnos	0,02	0,02	0,06	0,14	0,01	0,06	0,03	0,06	0,03	0,05
Koef. fin. stabilnosti	1,85	1,66	1,00	0,99	(1,67)	0,34	0,40	2,48	(36,05)	(3,22)
<b>Pokazatelji zaduženosti</b>										
Stupanj zaduženosti	0,70	0,82	0,99	0,75	1,33	0,45	0,94	0,98	1,03	0,89
Koef. vlast. financiranja	0,30	0,18	0,01	0,25	(0,33)	0,55	0,06	0,02	(0,03)	0,11
Koef. financiranja	2,36	4,49	85,66	3,06	(4,07)	0,83	15,49	43,96	(35,24)	12,95
D/E	65,8%	59,2%	4.956,9%	66,9%	(59,7%)	22,6%	929,2%	548,2%	-	732,1%
Stupanj pokrića I	0,43	0,32	0,02	0,29	(0,76)	2,96	0,24	0,04	(0,14)	0,38
Stupanj pokrića II	0,54	0,60	1,00	1,01	(0,60)	2,96	2,49	0,40	(0,03)	0,93
<b>Pokazatelji aktivnosti</b>										
KO ukupne imovine	1,08	0,69	0,54	0,56	1,91	1,62	0,84	1,31	2,14	1,19
KO tekuće imovine	1,21	1,34	1,01	2,41	0,97	1,32	1,04	1,02	1,88	1,36
<b>Pokazatelji ekonomičnosti</b>										
Ekonomičnost poslovanja	0,44	0,60	0,63	1,28	0,35	1,01	0,59	0,34	0,78	0,67
<b>Pokazatelji profitabilnosti</b>										
Bruto profitna marža	(127,9%)	(67,3%)	(57,9%)	21,8%	(183,4%)	1,1%	(69,9%)	(195,5%)	(28,8%)	(78,6%)
Neto profitna marža	22,0%	(61,3%)	(12,0%)	57,4%	39,7%	40,2%	(68,9%)	(100,0%)	9,1%	(8,2%)
Profitabilnost imovine (ROA)	(48,5%)	(38,7%)	(18,1%)	8,2%	(101,9%)	1,2%	(54,5%)	(91,2%)	(43,0%)	(43,0%)
Profitabilnost glavnice (ROE)	28,0%	(193,7%)	(324,1%)	87,4%	(67,7%)	79,1%	(886,0%)	(2.097,4%)	17,2%	(373,0%)

### Pokazatelji likvidnosti

Tekućim odnosom, danim kao omjer kratkotrajne imovine i obveza, ukazuje se na stupanj likvidnosti poslovanja, a generalni standard nalaže da bi pokazatelj trebao biti veći od 2. Primarni razlog tome je što poduzeća u procesu pretvorbe imovine u novac mogu naići na probleme, a posljedično se problemi mogu proširiti na neadekvatnu likvidnost i nemogućnost otplate kratkoročnih obveza. Od devet analiziranih klubova domaćeg prvenstva, samo njih četvero ima tekući odnos veći ili jednak 1 – Rijeka, Osijek, Varaždin i Gorica.

Novčani odnos pak stavlja u omjer novac i novčane ekvivalente te kratkoročne obveze. S obzirom na već nepovoljan tekući odnos, ne začuđuje da klubovi imaju nisku razinu novca na rezervi za pokriće kratkoročnih obveza. Ipak, klubovi su više novca u bilanci imali u prethodnim godinama, pa se može reći kako su manji odnosi posljedica otpuštanja novčanih rezervi nakon COVID-19 krize.

Koeficijent financijske stabilnosti ukazuje služi li se poduzeće zlatnim pravilom financiranja, stavljajući u omjer dugotrajnu imovinu i dugotrajne obveze te glavnice. Poželjno je da pokazatelj poprima vrijednost manju od 1. Vrijedi uočiti kako su koeficijenti financijske stabilnosti negativni u slučaju Lokomotive i Slavena koji imaju negativan kapital. Problem ovog pokazatelja je što vrijednost nematerijalne imovine – igrača – može varirati ovisno o

računovodstvenoj politici (npr. NK Osijek). Također, igrači ponikli iz omladinskih pogona kluba ne amortiziraju se pošto za njih nije plaćena odšteta drugom klubu, pa se dovodi u pitanje vjerodostojnost iznosa kapitalizirane nematerijalne imovine u bilanci<sup>37</sup>.

### Pokazatelji zaduženosti

Stupanj zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja uzajamno su povezani pokazatelji koji stavljaju u omjer izvore financiranja (ukupne obveze ili glavnice) s ukupnom imovinom. Kao što je već spomenuto, Lokomotiva i Slaven bilježe negativan kapital u 2023. godini. Shodno tome, stupanj zaduženosti tih klubova je veći od 1, a koeficijent vlastitog financiranja negativan.

Koeficijent financiranja pak stavlja u omjer ukupne obveze i vlasničku glavicu. Alarmantan koeficijent financiranja prisutan je kod klubova s izrazito malom glavicom kao što su Rijeka, Istra (koja ima izražen problem operativnog poslovanja te ju svake godine privatni vlasnici moraju „spašavati“) i Gorica.

Ako se gleda omjer duga i glavnice (eng. D/E ratio), može se zaključiti kako se domaći klubovi primarno financiraju bankovnim kreditima, najčešće kratkoročnim. Problem kreditiranja nogometnih klubova, posebice u slučaju domaćih koji većinom nemaju adekvatnu materijalnu imovinu u svom vlasništvu, je taj što banke otežano određuju kolateral. Iz tog razloga česta je pojava u nogometnoj industriji da privatni vlasnici izbavljaju klubove iz nepovoljnih financijskih situacija kao što je slučaj kod Rijeke i Istre. Kako je većina klubova SHNL-a javna ili hibridna, tako su i uvjeti financiranja često nepovoljni.

Kod stupnjeva pokrića (I stavlja u omjer glavicu i dugotrajnu imovinu, II stavlja u omjer glavicu + dugotrajne obveze i dugotrajnu imovinu) važno je istaknuti Varaždin kao klub koji glavicom financira ne samo dugotrajnu, već i kratkotrajnu imovinu. Rijeka, Osijek i Gorica također imaju stupanj pokrića II veći od 1, što ih stavlja u nepovoljnu poziciju s obzirom na nepoštivanje zlatnog pravila financiranja – dugotrajna imovina trebala bi se financirati isključivo dugoročnim obvezama i glavicom.

### Pokazatelji aktivnosti

---

<sup>37</sup> Bajo A., Primorac M. (2016.), Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj, *Fiscus*, preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:242:793120>

Koeficijent obrtaja ukupne imovine stavlja u odnos ukupne prihode i ukupnu imovinu kluba. Uočava se kako četiri kluba imaju KO manji od 1, što indicira neaktivnost imovine te njeno neefikasno korištenje. U slučaju Rijeke i Gorice taj pokazatelj ima negativan trend zbog nepovoljnog rasta prihoda i/ili imovine, odnosno u prethodnim godinama je bio veći od 1. Poveznica je naravno rezultatska, odnosno neuspjesi Rijeke u europskim natjecanjima te neuspjesi Gorice na transfernom tržištu kulminirali su pogoršanjem omjera. Kod Hajduka i Osijeka je nešto drugačija priča. Primarni razlog niskog koeficijenta obrtaja ukupne imovine Hajduka su značajni iznosi nematerijalne imovine koja se odnosi na igrače, a njihov rast nije popraćen rastom ukupnih prihoda. S druge strane, Osijek nema problem nematerijalne već materijalne imovine u vidu novog stadiona, a prihodi iako bilježe snažan rast ne kompenziraju rast vrijednosti bilance.

Koeficijent obrtaja tekuće imovine uzima u obzir samo poslovne prihode (bez prihoda od prodaje igrača) te kratkotrajnu imovinu. S obzirom da klubovi većinom imaju jaču poziciju u dugotrajnoj imovini koja sporije generira prihode, ovaj pokazatelj prikazuje nešto bolju financijsku situaciju.

#### Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelj ekonomičnosti poslovanja odnosi se na omjer poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Već je ustanovljeno kako većina klubova ne bilježi bruto dobit, stoga ne čudi kako samo Osijek i Varaždin imaju vrijednost ovog pokazatelja veću od 1.

#### Pokazatelji profitabilnosti

Bruto profitna marža još jednom ukazuje na katastrofalnu profitabilnost operativnog poslovanja lige. S druge strane, neto profitna marža ukazuje na ovisnost klubova u neto rezultatu registracija igrača, no ni to nije dovoljno za četiri domaća kluba kako bi ostvarili pozitivan rezultat krajem godine. ROA (eng. Return on Assets) uprizzoruje odnos bruto zarada (zarade prije kamata i poreza) te ukupne imovine, odnosno koliku dobit poduzeće ostvaruje za svaku jedinicu imovine. U skladu s bruto profitnom maržom, može se reći kako samo Osijek i Varaždin ostvaruju dobit na imovinu kluba. Nadalje, ako se gleda ROE (eng. Return on Equity), poslovanje je za neke klubove profitabilnije, no za neke daleko katastrofalnije. Klubovi koji ostvaruju pozitivan rezultat zbog prodaje igrača, kao što su Dinamo, Osijek, Varaždin i Slaven, bilježe i pozitivan ROE. Iznimka je Lokomotiva koju u tome sprječava negativan iznos kapitala. S druge strane, dioničari Hajduka, Rijeke, Gorice i Istre sa zgražanjem gledaju na spomenuti

pokazatelj, a posebno katastrofična atmosfera obuzima privatne vlasnike Rijeke i Istre, baš zato što su privatni klubovi. Iako nogomet nije industrija u koju se ulazi radi ostvarivanja dobiti te ROE nije primarni pokazatelj uspjeha nekog kluba, on jasno ukazuje na neprofitabilnost i neodrživost poslovanja domaćih klubova.

Generalno, može se reći kako je financijska situacija SHNL-a poprilično zabrinjavajuća. Likvidnost klubova je upitna, zaduženost nije optimalna, aktivnost je slaba, a ekonomičnost i profitabilnost su raritet. Poneki problemi mogu se objasniti neizvjesnošću industrije, specifičnostima nogometnih tržišta i sl., no kao primaran razlog ističe se loš financijski i operativni menadžment te pregršt nelogičnosti u poslovanju. Detaljnije suočavanje s problemom rukovođenja hrvatskog nogometa nalazi se u poglavlju prijedloga poboljšanja.

### 3.2 Razrada scenarija za sezonu 2024./2025.

U ovom radu odabrana su četiri scenarija koja će se razraditi, na čijem će se temelju projicirati financijski izvještaji odabranih klubova te čiji će se utjecaj na konkurentsku ravnotežu i financijsku stabilnost SHNL-a analizirati.

*Tablica 14 - Pregled odabranih scenarija*

*Izvor: izrada autora*

Scenariji uspjeha hrvatskih klubova u europskim natjecanjima u sezoni 2024./2025.				
	1. scenarij	2. scenarij	3. scenarij	4. scenarij
GNK Dinamo	Europska liga	Liga prvaka	Liga prvaka	Liga prvaka
HNK Rijeka	Konferencijska liga	Konferencijska liga	Konferencijska liga	Europska liga
HNK Hajduk Split	Q3 Konferencijske lige	Konferencijska liga	Q3 Konferencijske lige	Konferencijska liga
NK Osijek	Q3 Konferencijske lige	Q3 Konferencijske lige	Konferencijska liga	Konferencijska liga
<b>Broj klubova u ligaškoj fazi</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Prvi scenarij, najpesimističniji što se tiče uspjeha hrvatskih klubova u Europi, određen je dvama klubovima u ligaškoj fazi europskih natjecanja – Dinamo u Europskoj ligi i Rijeka u Konferencijskoj ligi. Naravno, postoji mogućnost da niti Rijeka ne izbori nastup u Konferencijskoj ligi. No, s obzirom na malu vjerojatnost tog ishoda, takav scenarij se neće analizirati. Preostala dva kluba – Hajduk i Osijek – u ovom scenariju ispadaju u trećem pretkolu kvalifikacija za Konferencijsku ligu. Takav scenarij je ujedno i najrealističniji (od razrađenih) pošto su u trenutku pisanja rada ovi hrvatski predstavnici već završili svoj nastup u Europi. Prvi scenarij ispunit će se ako GNK Dinamo ispadne u play-off rundi Lige prvaka od azerbajdžanskog Qarabaga, a HNK Rijeka izade kao pobjednik iz dvomeča s ljubljanskom Olimpijom.



Preostala tri scenarija nažalost nisu ostvariva, ali će se i dalje analizirati njihov potencijalni utjecaj. U drugom scenariju, od Dinama se očekuje ulazak u Ligu prvaka, a Rijeci se u Konferencijskoj ligi priključuje i HNK Hajduk Split. U ovom scenariju Hajduk je prošao slovački Ružomberok te u play-off rundi izbacio armenski klub Noah. Osijek u ovom scenariju, kao i u realnosti, svoj put završava u trećem pretkolu izgubivši od azerbajdžanske Zire.

Treći scenarij obuhvaća jednu izmjenu u usporedbi s drugim, Osijek igra Konferencijsku ligu umjesto Hajduka. Za ulazak Osijeka u ligašku fazu potreban je prolaz protiv Zire te ciparske Omonije na čijem je čelu kao glavni trener dobro poznato lice domaćih travnjaka Valdas Dambrauskas. Prema trećem scenariju Hajduk ispada od Ružomberoka u trećem pretkolu kvalifikacija.

Četvrti scenarij, onaj najoptimističniji, vidi Dinamo u Ligi prvaka, Rijeku u Europskoj ligi, a Hajduk i Osijek u Konferencijskoj. Za ulazak Rijeke u ligašku fazu Europske lige potrebno je izbaciti švedski Elfsborg u trećem pretkolu kvalifikacija te norveški Molde u play-off rundi Europske lige. Ovom scenariju nadala se hrvatska nogometna javnost, no nažalost tragičnim ispadanjima u trećim pretkolima nada je ostala posljednja, a onda je i ona umrla. Projekcijom financijskih izvještaja „velike četvorke“ u idućem poglavlju uvidjet će se pozitivni učinci prihoda od UEFA-e za sudionike europskih klupskih natjecanja te potencijal rješavanja nekih prethodno istaknutih financijskih problema hrvatskih klubova.

### 3.3 Projekcija financijskih izvještaja odabranih klubova SuperSport HNL-a temeljena na scenarijima

Projekcija financijskih izvještaja nogometnih klubova je zbog specifičnosti nogometne industrije vrlo nezahvalan posao, a dodatno otežava činjenica da se u slučaju hrvatskih klubova financijska godina ne podudara s nogometnom sezonom. Stoga, uvedena su pojednostavljena i pretpostavke koje ograničavaju preciznost projekcija, no time se fokus stavlja na prihode od UEFA-e i njihov utjecaj na poslovanje klubova što je i cilj ovog rada.

Polazna točka projiciranog konsolidiranog računa dobiti i gubitka GNK Dinama za 2024. godinu je projekcija ukupnog budžeta, zbroja poslovnih prihoda i dobiti od registracija igrača. Budžet je projiciran povijesnom prosječnom godišnjom stopom rasta za promatrano razdoblje koja iznosi 4,7%. Time se očekuje budžet od otprilike 60 milijuna eura u 2024. godini. Stavke koje su također projicirane CAGR-om su prihodi od ulaznica, prihodi od sponzorstava i oglašavanja, komercijalni prihodi, troškovi primanja igrača i ostalih zaposlenika te amortizacija

registracije igrača. Prihodi od prava emitiranja, ostali poslovni prihodi, COGS, amortizacija ostale dugotrajne imovine, ostali poslovni rashodi te neto financijski rezultat ostavljeni su na jednakim iznosima kao iz prethodne godine. Trošak poreza na dobit izračunat je po stopi poreza na dobit od 18% koja se obračunava na dobit prije oporezivanja. Glavna stavka projekcije su naravno prihodi od UEFA-e. S obzirom da prema scenarijima razrađenim u prethodnom poglavlju Dinamo može igrati ili u Ligi prvaka ili Europskoj ligi, projicirana su dva scenarija iznosa prihoda od UEFA-e. Optimistični scenarij u kojem Dinamo igra Ligu prvaka donosi aktualnom hrvatskom prvaku otprilike 31 milijun eura prihoda, a projiciran je na sljedeći način:

Tablica 15 - GNK Dinamo u Ligi prvaka

Izvor: izrada autora

GNK Dinamo u Ligi prvaka		
u tis. EUR	#	Iznos
Ulazak u ligašku fazu	1,0	18.620
Pobjeda	2,7	5.600
Rezultatski bonus	10,0	2.750
Vrijednosni bonus	3,0	3.840
		<b>30.810</b>

Prema tome, sam ulazak u ligašku fazu natjecanja Dinamo donosi 18,62 milijuna eura od UEFA-e, svaka pobjeda 2,1 milijun eura, a svaki neriješen rezultat 700 tisuća. Potencijalni bonusi objašnjeni u poglavlju 2.3.2 donose Dinamo ukupno 6,59 milijuna eura. Od toga se 2,75 milijuna odnosi na bonus temeljen rezultatskim uspjesima prema kojem Dinamo zauzima 26. mjesto na konačnoj ljestvici te time završava svoju europsku sezonu koncem ligaške faze. Prema vrijednosnom stupu Dinamo zarađuje 3,84 milijuna eura na račun prodanih TV prava u Hrvatskoj te svog klupskog koeficijenta<sup>38</sup>. Naravno, novac od bonusa nije zagaraniran i podložan je promjenama u rezultatu i veličini „market pool-a“ te je jednako tako ovisan i o ostalim sudionicima Lige prvaka i međusobnom omjeru snaga, sportskih i financijskih. Dakle, prema baznom scenariju u kojem Dinamo zabilježi 2,67 pobjeda (npr. 2 pobjede i 2 neriješena rezultata), 26. mjesto lige te 33. mjesto prema vrijednosnom stupnju, Zagrepčani mogu računati na 30-ak milijuna eura više u svom budžetu. Kako je budžet prethodno definiran i projiciran, tako se dolazi do iznosa dobiti koja se mora ostvariti prodajom igrača da bi se budžet „zatvorio“. Stoga, Dinamo na tržištu igrača mora uprihoditi 12,6 milijuna eura, a uzevši u obzir već

<sup>38</sup> UEFA (2024.), Distribution to clubs and solidarity payments, preuzeto 19. kolovoza 2024. s [2024-27-uefa-club-revenue-distribution.pdf](https://www.kassiesa.net/2024-27-uefa-club-revenue-distribution.pdf) (kassiesa.net)

potpisan ugovor Danija Olma s Barcelonom koji Dinamu zbog klauzule s RB Leipzeigom donosi cca 6 milijuna eura bez bonusa, ovakav razvoj događaja omogućava Dinamu da zadrži najbolje igrače poput Baturine, Petkovića, Sučića i sl. te se fokusira na ostvarivanje još boljih rezultata od prethodne godine.

U slučaju ispadanja iz play-off runde Lige prvaka protiv Qarabaga, Dinamo svoj europski put nastavlja u Europskoj ligi gdje su financije znatno manje izdašne:

*Tablica 16 - GNK Dinamo u Europskoj ligi*

*Izvor: izrada autora*

<b>GNK Dinamo u Europskoj ligi</b>		
<b>u tis. EUR</b>	<b>#</b>	<b>Iznos</b>
Ispadanje iz UCL play-off-a	1,0	4.290
Ulazak u ligašku fazu	1,0	4.310
Pobjeda	3,7	1.650
Rezultatski bonus	20,0	1.500
9. - 16. mjesto	1,0	300
Knockout faza	1,0	300
Vrijednosni bonus	15,0	4.455
		<b>16.805</b>

Činjenica da je Dinamo nastupio u play-off rundi Lige prvaka sama po sebi donosi klubu 4,29 milijuna eura, a automatskim plasmanom u ligašku fazu Europske lige privređuje se dodatnih 4,31 milijun eura. Svaka pobjeda u Europskoj ligi donosi 450 tisuća eura, a svaki neriješeni rezultat 150. U baznom scenariju Dinamo osvaja 3,67 pobjeda što mu donosi 1,65 milijuna eura te ga pozicionira na 16. mjesto ligaške faze. Rezultatski bonus u tom slučaju iznosi 1,5 milijuna eura, a na njega se nadodaje i bonus od 300 tisuća zbog sudjelovanja u eliminacijskoj fazi te 300 tisuća zbog činjenice da je klub na poziciji od 9. do 16. mjesta. Svaki prolaz u eliminacijskoj fazi donosi dodatnu zaradu, no prema baznom scenariju Dinamo staje na prvoj prepreci. Također, vrijednosni stup koji uprosječuje iznos prodanih TV ugovora i klupski koeficijent donosi Dinamu 4,46 milijuna eura u scenariju prema kojem Dinamo zauzima 21. mjesto na toj listi. Ukupan iznos zarada stoga iznosi 16,8 milijuna eura, odnosno otprilike upola manje nego u slučaju nastupa u Ligi prvaka. Dakako, i u ovom slučaju su rezultatski i financijski uspjesi podložni brojnim promjenama, a bazni scenarij uprizoruje samo jednu od mogućnosti zarada.

HNK Rijeka prema razrađenim scenarijima može nastupati u Europskoj ili Konferencijskoj ligi, a konsolidirani račun dobiti i gubitka projiciran je jednakom metodom kao i Dinamov. Bazni scenarij Rijeke u Europskoj ligi ipak donosi klubu znatno manje novaca nego Dinamu. Za početak, Rijeka ne dobiva bonus za nastup u play-off rundi Lige prvaka, već bonus za odigrana

pretkola. Dodatno, očekivanja su znatno manja pa je projicirano samo 1,67 pobjeda Rijeke što predstavlja zaradu od 750 tisuća eura. Pridodavanjem rezultatskog bonusa (375 tisuća eura za 31. mjesto) te prihoda od vrijednosnog stupa (255 tisuća eura za 33. mjesto) dolazi se do ukupnog prihoda od 6,22 milijuna eura. Kako bi Rijeka zatvorila projicirani budžet od 17 milijuna eura mora uprihoditi dodatnih 2,7 milijuna eura od prodaje igrača.

Tablica 17 - HNK Rijeka u Europskoj ligi

Izvor: izrada autora

HNK Rijeka u Europskoj ligi		
u tis. EUR	#	Iznos
Odigrana pretkola	3,0	525
Ulazak u ligašku fazu	1,0	4.310
Pobjeda	1,7	750
Rezultatski bonus	5,0	375
Vrijednosni bonus	3,0	255
		<b>6.215</b>

Razlika prihoda između Europske i Konferencijske lige znatno je manja nego ona između Lige prvaka i Europske lige. Ulazak u ligašku fazu Konferencijske lige klubu donosi 3,17 milijuna eura, svaka pobjeda 400 tisuća eura, a svaki neriješeni rezultat 133 tisuće. Prema tome, Rijeka u baznom scenariju ostvaruje 1,33 milijuna eura za 3,33 ostvarene pobjede što ju stavlja na 19. mjesto ljestvice (bonus od 476 tisuća eura). Prema vrijednosnom stupu gdje Rijeka također zauzima 19. mjesto, klub zarađuje dodatnih 1,5 milijuna eura što ukupno iznosi prihod od 6,9 milijuna eura. Vidljivo je kako se razlika u zaradama između Europske i Konferencijske lige može nadomjestiti boljim rezultatskim uspjehom u najnižem rangu europskog klupskog natjecanja. Shodno prihodima od UEFA-e i budžetu, Rijeka mora uprihoditi 2 milijuna eura od prodaje igrača.

Tablica 18 - HNK Rijeka u Konferencijskoj ligi

Izvor: izrada autora

HNK Rijeka u Konferencijskoj ligi		
u tis. EUR	#	Iznos
Odigrana pretkola	3,0	525
Ulazak u ligašku fazu	1,0	3.170
Pobjeda	3,3	1.333
Rezultatski bonus	17,0	476
Vrijednosni bonus	17,0	1.445
		<b>6.949</b>

Razrađeni scenariji nalažu dvije varijante europske jeseni za HNK Hajduk Split. Prva, ona stvarna, zapravo je kratko europsko ljeto obilježeno ispadanjem od Ružomberoka u trećem pretkolu kvalifikacija Konferencijske lige. Hajduk tako može računati na skromnih 900 tisuća eura prihoda od UEFA-e. Za svaku odigranu rundu kvalifikacija klub dobiva 175 tisuća eura, a odigrao je dvije. Također, ispadanjem u trećem pretkolu Hajduk je zaslužio dodatnih 550 tisuća eura. Projekcija Hajdukovog RDG-a izgleda nešto drugačije od prethodna dva slučaja. Prihodi od ulaznica projicirani su godišnjom stopom rasta s 2022. na 2023. godinu, trošak primanja ostalih zaposlenika te amortizacija registracije igrača projicirani su CAGR-om, dok su ostale stavke radi pojednostavljenja uzete kao konstante u odnosu na 2023. godinu. Budžet je također projiciran CAGR-om u odnosu na 2023. godinu te iznosi 23,4 milijuna eura, a kako bi ga klub zatvorio mora uprihoditi 4,4 milijuna eura od prodaje igrača.

Varijanta pri kojoj Hajduk ulazi u ligašku fazu Konferencijske lige projicirana je nešto drugačije. Prihodi od ulaznica su u ovom slučaju također projicirani prema CAGR-u što predstavlja veće prihode za čak 1,2 milijuna eura u usporedbi s prvim scenarijem. Dobit od registracija igrača uzeta je kao konstanta iz 2023. godine, jer ipak se očekuju značajniji odlasci i rošade u sastavu, a očekivani prihod od UEFA-e iznosi čak 6,6 milijuna eura. Uz 525 tisuća eura za odigrana pretkola i 3,2 milijuna eura bonusa za ulazak u ligašku fazu, prema scenariju Hajduk ostvaruje 3 pobjede što mu donosi dodatnih 1,2 milijuna eura. Bonus za rezultat i vrijednosni stup iznosi 1,7 milijuna eura (0,4 + 1,3), a prema oba kriterija Hajduk zauzima 21. mjesto. Budžet je u ovom slučaju projiciran kao zbroj poslovnih prihoda i dobiti od transfera, stoga on iznosi 29,8 milijuna eura što ga skoro izjednačuje s rekordnim budžetom kluba iz 2022. godine.

*Tablica 19 - HNK Hajduk Split u Konferencijskoj ligi*

*Izvor: izrada autora*

HNK Hajduk Split u Konferencijskoj ligi		
u tis. EUR	#	Iznos
Odigrana pretkola	3,0	525
Ulazak u ligašku fazu	1,0	3.170
Pobjeda	3,0	1.200
Rezultatski bonus	15,0	420
Vrijednosni bonus	15,0	1.275
		<b>6.590</b>

U projekciji RDG-a NK Osijeka korištena je ista metodologija kao i kod Dinama i Rijeke, uz iznimku projekcije budžeta. Naime, u 2023. godini su identificirane jednokratne stavke u vidu

ostalnih poslovnih prihoda (donacije nepovezanih strana) te iznadprosječne dobiti od registracije igrača. Stoga je budžet za 2024. godinu projiciran CAGR-om, ali u odnosu na 2022. godinu te iznosi 32,3 milijuna eura. U scenariju ispadanja u trećem pretkolu, prihodi su jednako skromni kao i kod Hajduka – 900 tisuća eura. Time se stvara potreba za prodajom igrača u ukupnom iznosu od 5,6 milijuna eura kako bi se budžet zatvorio.

Rezultati Osijeka u slučaju ulaska u ligašku fazu Konferencijske lige projicirani su također kao i Hajdukovi, pa Osijek prema tom scenariju ostvaruje 6,6 milijuna eura prihoda od UEFA-e. Pritom je potrebna prodaja igrača u iznosu od 1,3 milijuna eura kako bi se zatvorio ciljani budžet, a to otvara šansu za nadogradnju momčadi i ostvarivanje još boljih sportskih rezultata.

*Tablica 20 - NK Osijek u Konferencijskoj ligi*

*Izvor: izrada autora*

<b>NK Osijek u Konferencijskoj ligi</b>		
<b>u tis. EUR</b>		
Odigrana pretkola	3,0	525
Ulazak u ligašku fazu	1,0	3.170
Pobjeda	3,0	1.200
Rezultatski bonus	15,0	420
Vrijednosni bonus	15,0	1.275
		<b>6.590</b>

Ovime je zaključeno treće poglavlje rada kojemu je cilj analiza trenutne situacije i postavljanje temelja za analizu potencijalnih utjecaja na razvoj omjera snaga u SHNL-u. U sljedećem poglavlju detaljnije će se analizirati predstavljeni scenariji te njihov utjecaj na poslovanje domaćih klubova, a na temelju zaključaka će se iznijeti brojni prijedlozi poboljšanja elitnog domaćeg nogometnog natjecanja te nogometa u Hrvatskoj općenito.

## 4 Prijedlozi utjecaja na konkurentsku ravnotežu na temelju analize scenarija

### 4.1 Analiza scenarija i njihovih utjecaja na konkurentsku ravnotežu i financijsku stabilnost SuperSport HNL-a

Analizom prvog scenarija prema kojem Hrvatska ima dva predstavnika u ligaškim fazama europskih natjecanja (Dinamo u Europskoj i Rijeka u Konferencijskoj ligi) uočavaju se benefiti za promatrane klubove. U slučaju ispadanja iz play-off runde Lige prvaka Dinamo ispušta značajnu zaradu, no i dalje ostvaruje rekordnu dobit. Doduše, kako bi projekcija rasta budžeta i neto dobiti bila ostvariva klub je primoran na prodavanje igrača i to onih najvrjednijih. Pritom dani iznos od 26,5 milijuna eura dobiti od registracije igrača nije zapisan u kamenu te ovisi o politici kluba, ponajviše vezano za prodaju najvrjednijih igrača poput Martina Baturine, Petra Sučića i sl. te rezultatskih ambicija kako u domaćim tako i u europskim natjecanjima. S druge strane, Rijeci ulazak u neko od europskih natjecanja financijski predstavlja situaciju „biti ili ne biti“, s obzirom da prema projekciji europski uspjeh donosi neto dobit na kraju razdoblja po prvi puta nakon 2020. godine kada je klub posljednji put zaigrao europsku jesen. Prihodima ostvarenim ulaskom u Konferencijsku ligu ostaje i prostora za zadržavanje ključnih igrača ili barem njihova izdašnija prodaja. Hajduk i Osijek ispadanjem u trećem pretkolu kvalifikacija ne dijele sličnu sudbinu te su radi otežanog zatvaranja budžeta primorani na prodaju igrača u iznosu od otprilike 5 milijuna eura. Osijeku neuspjeh plasmana predstavlja nešto manji problem uzevši u obzir izdašne prihode od sponzorstava, a i očekivani rast prihoda povezanih s izgradnjom novog stadiona. Hajduk pak očekuje nastavak negativnog trenda bilježenja neto gubitaka. Destabilizirana situacija samih klubova radi rezultatskih neuspjeha te poljuljano javno mnijenje i atmosfera oko klubova mogu potencijalno nadoliti ulje na vatru Splitsana i Osiječana. Gubitak klubova nije samo apsolutan u smislu propuštenih prihoda, već i relativan usporedivši poboljšano financijsko stanje konkurencije. Ovim scenarijem može se očekivati nešto izvjesnija sezona SHNL-a u kontekstu široke klupe Dinama, a i nešto lakših okršaja sredinom tjedna no što bi to bio slučaj u Ligi prvaka. Također, Rijeka iako nema širinu klupe kao aktualni prvak zaslužuje ne biti podcijenjena što se tiče rezultata na račun financijske injekcije UEFA-e koja joj omogućava aktivniji prijelazni rok na zimu ukoliko rezultati budu nepovoljni.

Tablica 21 - Projekcije temeljene na 1. scenariju

Izvor: izrada autora

<b>1. scenarij - projicirani konsolidirani račun dobiti i gubitka "velike četvorke" za 2024.</b>				
<b>u tis. EUR</b>	<b>DZG</b>	<b>HAJ</b>	<b>RIJ</b>	<b>OSI</b>
<b>PRIHODI</b>				
Prihodi od ulaznica	3.595	4.153	2.010	1.699
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	2.672	3.658	1.540	20.614
Prihodi od prava emitiranja	1.224	1.094	763	915
Komercijalni prihodi	5.383	7.136	-	720
<b>UEFA-ine nagrade i solidarne uplate</b>	<b>16.805</b>	<b>900</b>	<b>6.949</b>	<b>900</b>
Ostali poslovni prihodi	3.996	2.044	3.743	1.936
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>33.676</b>	<b>18.986</b>	<b>15.005</b>	<b>26.784</b>
<b>RASHODI</b>				
Trošak prodaje / materijala	(3.114)	(4.324)	(997)	-
Troškovi primanja igrača	(21.356)	(11.996)	(6.189)	(9.273)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(11.837)	(7.276)	(2.449)	(5.673)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(33.192)</b>	<b>(19.272)</b>	<b>(8.637)</b>	<b>(14.946)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(578)	(1.540)	(947)	(1.267)
Ostali poslovni rashodi	(10.336)	(8.296)	(3.973)	(9.744)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(47.219)</b>	<b>(33.432)</b>	<b>(14.554)</b>	<b>(25.957)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(13.544)</b>	<b>(14.447)</b>	<b>451</b>	<b>827</b>
Amortizacija registracije igrača	(6.299)	(1.848)	(1.812)	(534)
<b>Dobit od registracija igrača</b>	<b>26.580</b>	<b>4.367</b>	<b>1.969</b>	<b>5.555</b>
Ostalo	-	-	-	-
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>20.281</b>	<b>2.519</b>	<b>158</b>	<b>5.021</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-
Neto finansijski rezultat	(220)	375	(562)	(627)
Porez	(1.173)	2.080	(8)	(940)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>5.344</b>	<b>(9.474)</b>	<b>38</b>	<b>4.281</b>
<b>Budžet (prihodi + dobit od transfera)</b>	<b>60.256</b>	<b>23.353</b>	<b>16.975</b>	<b>32.339</b>

Prema drugom scenariju Rijeci se u Konferencijskoj ligi priključuje Hajduk, a za simbol Splita to predstavlja potencijalno znatno bolju finansijsku klimu kluba. U usporedbi s realnošću u kojoj Hajduk ne igra ligašku fazu, otvara se prostor za povećanje budžeta, smanjenje neto gubitka na kraju razdoblja te smanjenu potrebu prodaje ključnih igrača. Naravno, prihode od UEFA-e moguće je iskoristiti i za poboljšanje tj. optimizaciju igračkog kadra, a od izlaznih transfera može se očekivati veća zarada s obzirom na određeno poboljšanje pregovaračke moći kluba. Također, prema ovom scenariju (i preostalima) Dinamo igra Ligu prvaka što mu donosi otprilike duplo veći prihod od europskih natjecanja, a time se nastavak dominacije u domaćim natjecanjima te mogući iskorak u Ligi prvaka doimaju ostvarivim, pa čak i izglednim.



Tablica 22 - Projekcije temeljene na 2. scenariju

Izvor: izrada autora

<b>2. scenarij - projicirani konsolidirani račun dobiti i gubitka "velike četvorke" za 2024. godinu</b>				
<b>u tis. EUR</b>	<b>DZG</b>	<b>HAJ</b>	<b>RIJ</b>	<b>OSI</b>
<b>PRIHODI</b>				
Prihodi od ulaznica	3.595	5.326	2.010	1.699
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	2.672	3.658	1.540	20.614
Prihodi od prava emitiranja	1.224	1.094	763	915
Komercijalni prihodi	5.383	7.136	-	720
<b>UEFA-ine nagrade i solidarne uplate</b>	<b>30.810</b>	<b>6.590</b>	<b>6.949</b>	<b>900</b>
Ostali poslovni prihodi	3.996	2.044	3.743	1.936
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>47.681</b>	<b>25.849</b>	<b>15.005</b>	<b>26.784</b>
<b>RASHODI</b>				
Trošak prodaje / materijala	(3.114)	(4.324)	(997)	-
Troškovi primanja igrača	(21.356)	(11.996)	(6.189)	(9.273)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(11.837)	(7.276)	(2.449)	(5.673)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(33.192)</b>	<b>(19.272)</b>	<b>(8.637)</b>	<b>(14.946)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(578)	(1.540)	(947)	(1.267)
Ostali poslovni rashodi	(10.336)	(8.296)	(3.973)	(9.744)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(47.219)</b>	<b>(33.432)</b>	<b>(14.554)</b>	<b>(25.957)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>				
	<b>461</b>	<b>(7.584)</b>	<b>451</b>	<b>827</b>
Amortizacija registracije igrača	(6.299)	(1.848)	(1.812)	(534)
<b>Dobit od registracija igrača</b>	<b>12.575</b>	<b>3.943</b>	<b>1.969</b>	<b>5.555</b>
Ostalo	-	-	-	-
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>6.276</b>	<b>2.094</b>	<b>158</b>	<b>5.021</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-
Neto financijski rezultat	(220)	375	(562)	(627)
Porez	(1.173)	921	(8)	(940)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>5.344</b>	<b>(4.194)</b>	<b>38</b>	<b>4.281</b>
<b>Budžet (prihodi + dobit od transfera)</b>	<b>60.256</b>	<b>29.791</b>	<b>16.975</b>	<b>32.339</b>

Treći scenarij vraća Hajduk u realnost, a Osijek u svojevrsnu ekstazu potaknutu povijesnim ulaskom u ligašku fazu Konferencijske lige. Rezultatski zasluženi ekstra 6,5 milijuna eura Osijeku omogućava zadržavanje ključnih igrača bez smanjivanja dobiti i budžeta. Varijacije na temu naravno su moguće kao i kod prethodno navedenih primjera gdje se klub može odlučiti na daljnje unaprjeđenje momčadi, izdašniju prodaju talenata, dodatno povećanje dobiti, budžeta i sl. Ovisno o potezima kluba, kao i u prethodnom scenariju gdje Hajduk igra Europu, razvoj sezone SHNL-a stavlja u povlaštenu poziciju klubove koji nastupom u europskim natjecanjima privređuju više od konkurencije.

Tablica 23 - Projekcije temeljene na 3. scenariju

Izvor: izrada autora

<b>3. scenarij - projicirani konsolidirani račun dobiti i gubitka "velike četvorke" za 2024. godinu</b>				
<b>u tis. EUR</b>	<b>DZG</b>	<b>HAI</b>	<b>RIJ</b>	<b>OSI</b>
<b>PRIHODI</b>				
Prihodi od ulaznica	3.595	4.153	2.010	1.699
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	2.672	3.658	1.540	20.614
Prihodi od prava emitiranja	1.224	1.094	763	915
Komercijalni prihodi	5.383	7.136	-	720
<b>UEFA-ine nagrade i solidarne uplate</b>	<b>30.810</b>	<b>900</b>	<b>6.949</b>	<b>6.590</b>
Ostali poslovni prihodi	3.996	2.044	3.743	1.936
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>47.681</b>	<b>18.986</b>	<b>15.005</b>	<b>32.474</b>
<b>RASHODI</b>				
Trošak prodaje / materijala	(3.114)	(4.324)	(997)	-
Troškovi primanja igrača	(21.356)	(11.996)	(6.189)	(9.273)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(11.837)	(7.276)	(2.449)	(5.673)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(33.192)</b>	<b>(19.272)</b>	<b>(8.637)</b>	<b>(14.946)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(578)	(1.540)	(947)	(1.267)
Ostali poslovni rashodi	(10.336)	(8.296)	(3.973)	(9.744)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(47.219)</b>	<b>(33.432)</b>	<b>(14.554)</b>	<b>(25.957)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>				
	<b>461</b>	<b>(14.447)</b>	<b>451</b>	<b>6.517</b>
Amortizacija registracije igrača	(6.299)	(1.848)	(1.812)	(534)
<b>Dobit od registracija igrača</b>	<b>12.575</b>	<b>4.367</b>	<b>1.969</b>	<b>(135)</b>
Ostalo	-	-	-	-
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>6.276</b>	<b>2.519</b>	<b>158</b>	<b>(669)</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-
Neto financijski rezultat	(220)	375	(562)	(627)
Porez	(1.173)	2.080	(8)	(940)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>5.344</b>	<b>(9.474)</b>	<b>38</b>	<b>4.281</b>
<b>Budžet (prihodi + dobit od transfera)</b>	<b>60.256</b>	<b>23.353</b>	<b>16.975</b>	<b>32.339</b>

Četvrti, posljednji i neprežaljeni scenarij s četiri kluba u europskim natjecanjima donosi hrvatskom nogometu potencijalno najuspješniju sezonu u povijesti, i rezultatski i financijski. Uz objašnjene učinke Lige prvaka na Dinamo te Konferencijske lige na Hajduk i Osijek, Rijeka prema ovom scenariju za razliku od prethodnih sudjeluje u Europskoj ligi. Iako prikazane projekcije daju Rijeci nešto manje prihoda na račun uspjeha u Europi, reputacijski benefiti za klub, igrače, navijače i sve prisutne dionike ipak su osjetno intenzivniji i prestižniji. Također, u slučaju nadmašivanja projiciranih rezultata klub ima priliku ojačati vlastiti koeficijent što može biti prevaga i u idućim sezonama. Dakako, sudjelovanjem u europskim natjecanjima ne ostvaruju prihode samo klubovi sudionici, već kroz sustav solidarnih isplata i ostatak lige može računati na nezanemarive iznose. Milijun eura ili dva za klub kao što je na primjer HNK Gorica predstavlja značajno povećanje budžeta, mogućnost dovođenja kvalitetnijih igrača, ulaganja u

sportsku infrastrukturu i pregršt drugih investicija ključnih za održivo poslovanje nogometnog kluba.

Tablica 24 - Projekcije temeljene na 4. scenariju

Izvor: izrada autora

<b>4. scenarij - projicirani konsolidirani račun dobiti i gubitka "velike četvorke" za 2024. godinu</b>				
<b>u tis. EUR</b>	<b>DZG</b>	<b>HAJ</b>	<b>RIJ</b>	<b>OSI</b>
<b>PRIHODI</b>				
Prihodi od ulaznica	3.595	5.326	2.010	1.699
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	2.672	3.658	1.540	20.614
Prihodi od prava emitiranja	1.224	1.094	763	915
Komercijalni prihodi	5.383	7.136	-	720
<b>UEFA-ine nagrade i solidarne uplate</b>	<b>30.810</b>	<b>6.590</b>	<b>6.215</b>	<b>6.590</b>
Ostali poslovni prihodi	3.996	2.044	3.743	1.936
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>47.681</b>	<b>25.849</b>	<b>14.271</b>	<b>32.474</b>
<b>RASHODI</b>				
Trošak prodaje / materijala	(3.114)	(4.324)	(997)	-
Troškovi primanja igrača	(21.356)	(11.996)	(6.189)	(9.273)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(11.837)	(7.276)	(2.449)	(5.673)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(33.192)</b>	<b>(19.272)</b>	<b>(8.637)</b>	<b>(14.946)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(578)	(1.540)	(947)	(1.267)
Ostali poslovni rashodi	(10.336)	(8.296)	(3.973)	(9.744)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(47.219)</b>	<b>(33.432)</b>	<b>(14.554)</b>	<b>(25.957)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>				
	<b>461</b>	<b>(7.584)</b>	<b>(283)</b>	<b>6.517</b>
Amortizacija registracije igrača	(6.299)	(1.848)	(1.812)	(534)
<b>Dobit od registracija igrača</b>	<b>12.575</b>	<b>3.943</b>	<b>2.704</b>	<b>(135)</b>
Ostalo	-	-	-	-
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>6.276</b>	<b>2.094</b>	<b>892</b>	<b>(669)</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-
Neto financijski rezultat	(220)	375	(562)	(627)
Porez	(1.173)	921	(8)	(940)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>5.344</b>	<b>(4.194)</b>	<b>38</b>	<b>4.281</b>
<b>Budžet (prihodi + dobit od transfera)</b>	<b>60.256</b>	<b>29.791</b>	<b>16.975</b>	<b>32.339</b>

## 4.2 Prijedlozi poboljšanja konkurentske ravnoteže, financijske stabilnosti i natjecateljskog sustava SuperSport HNL-a

Dosada je ustanovljeno kako povijesna slika konkurentske ravnoteže SHNL-a ukazuje na neuravnoteženost lige i učestalost rezultatskih (ne)uspjeha, a financijska stabilnost može se bolje opisati kao nestabilnost te je zabrinjavajuće neodrživa. Konvencionalni pokušaji utjecanja na konkurentsku ravnotežu najčešće se vežu uz sjevernoamerički model zatvorenih liga, a neki od primjera su dijeljenje raznih vrsta prihoda, draft obrnutim redoslijedom, ograničenje plaća te porez na luksuz (eng. luxury tax). Raspodjela npr. komercijalnih prihoda možda je moguća u zatvorenom sustavu pošto ne postoji hazard ispadanja iz lige, pa je ostatku klubova u

određenoj mjeri oportuno poticati konkurentsku ravnotežu među stalnim konkurentima. U slučaju otvorenih liga to ipak ima manje smisla. Ograničenje plaća je pak prisutno u oba modela, no u sjevernoameričkim ligama ono je češće apsolutno zadano, dok je u europskim ograničeno relativno kao npr. postotak ukupnih prihoda. Uz navedena pravila koja se odnose na UEFA-ina, španjolski prvi razred nogometa La Liga je 2013. godine uveo zaseban oblik ograničenja plaća. Razlika je što ograničenje La Lige ne dopušta registraciju igrača i njihovo plaćanje za sezonu ukoliko je očekivani trošak veći od razlike prihoda, operativnih troškova i otplate duga iz prethodne sezone. Stoga, zaključuje se kako je uz UEFA-ino retroaktivno ograničenje španjolska liga odlučila postaviti i unapredne propise kako bi se zaštitila financijska stabilnost lige. Proteklih nekoliko godina svjedoči se lošoj financijskoj situaciji španjolskog velikana Barcelone, a u kontekstu ograničenja plaća uočavaju se poteškoće pri registraciji novih pojačanja dok se ne oslobode sredstva raskidom ugovora ili prodajom ponekih drugih igrača stavljenih u drugi plan (npr. aktualni problem registracije Danija Olma). Uz financijska ograničenja i regulativu, često spominjano rješenje problema konkurentске ravnoteže je promjena sustava natjecanja. Mnoge europske lige kao što su austrijska, belgijska, grčka i dr. odlučile su se na podjelu lige unutar sezone kako bi se sami završetak učinio zanimljivijim i konkurentnijim. Hrvatski nogomet je također svojevremeno imao podjelu lige na „ligu za prvaka“ i „ligu za bedaka“ gdje se nakon određenog broja odigranih kola pola lige međusobno bori za naslov, a pola za opstanak. Ovakav sustav natjecanja može pobuditi dodatnu zainteresiranost navijača i pratitelja te osigurati veću gledanost završnice prvenstva. Ipak, podjela lige često ide u paru s prepolavljanjem bodova što dodatno povećava šanse nominalno lošijih klubova. Ukoliko razlika između npr. prvoplasiranog Dinama i drugoplasirane Rijeke nije enormna utoliko je manja potreba za utjecanjem na bodovnu razliku. Sama činjenica da klubovi igraju protiv ravnopravnijih suparnika te imaju međusobne okršaje dovoljno može utjecati na konačni rasplet. Također, razlike između prvoplasiranog i drugoplasiranog kluba lige osjetno su smanjene u posljednjih nekoliko godina. Proširenje lige također može utjecati na konkurentsku ravnotežu s obzirom da bi se smanjio broj utakmica gdje „veliki“ igraju protiv „malih“, no za takvo nešto potreban je određen broj kvalitetno vođenih klubova i u nižim ligama, a vidljivo je kako ih već u prvoj ligi nerijetko nedostaje. Iako je HNS već najavio povratak razigravanja pretposljednje plasiranog kluba SHNL-a i drugoplasiranog kluba 1. NL, još jednom će se reiterirati nelogičnost prvobitne odluke ukidanja takvog razigravanja. Kroz financijsku analizu i analizu scenarija uočen je pozitivan učinak novog TV ugovora na klubove lige, posebice one „siromašnije“. Izdašniji ugovor potpisan je iz nekoliko razloga potaknutih

razvojem hrvatskog nogometa, uspjeha hrvatske reprezentacije i sl., no činjenica da je u sezoni koja je prethodila potpisivanju ugovora liga imala čak pet predstavnika u kvalifikacijama za europska natjecanja itekako je utjecala na iznos ugovora. Do isteka spomenutog ugovora 2026. godine teško je za očekivati da će hrvatski nacionalni koeficijent toliko napredovati, a ne mogu se niti sve nade položiti u uspjehe reprezentacije u nadolazećim velikim natjecanjima. Stoga, na rukovodećima je da se domaća liga kao proizvod učini što zanimljivijom i marketinški primamljivijom. Povećanje posjećenosti utakmica što na sreću postaje sve snažniji trend ipak je nuspojava napetijeg natjecanja uzrokovanog individualnim klupskim (ne)uspjesima. HNS i liga ne smiju biti samo pasivni promatrač već bi trebali usmjeravati klubove te ih poticati na razvoj i unaprjeđenje vlastitih poslovnih modela. Jednostavan i relativno jeftin dodatak koji klubovi mogu uvrstiti u doživljaj praćenja utakmice na stadionu je half-time show, a bazen sličnih ideja je nepresušan što se poboljšanja doživljaja hrvatskog nogometa tiče. HNS naravno ne bi trebao uvoditi i obvezivati klubove oko marketinških aktivnosti, ali poticanje novih ideja i ojačavanje zajedničkog proizvoda lige mora biti jasan cilj. Ono čime se može upravljati i na što se može utjecati su npr. termini odigravanja utakmica. Komercijalizacijom sporta važnost termina i svi sukladni detalji oko televizijskog prijenosa utakmica istaknutiji su no ikad. U slučaju SHNL-a to nažalost nije tako, pa se utakmice ne odigravaju u standardiziranim terminima svakog vikenda niti su to klasični termini kao što ih imaju Liga prvaka, engleska Premier liga i sl. Daleko je veći trn u oku gledatelja, ali i svih uključenih u hrvatski nogomet, stanje hrvatskih nogometnih travnjaka. Iz sezone u sezonu gledatelji moraju proživljavati anti-nogometne utakmice na smrznutim, razrovanim i blatnjavim poljima. Toga su svjesni i treneri koji nerijetko upućuju na neadekvatno stanje, a najviše igrači koji se nažalost i dalje tragično ozljeđuju i kompromitiraju karijere na razrovanim livadama Kranjčevićeve, Šubićevca i ostalih domaćih pašnjaka. Regulativa oko kvalitete travnjaka, stadiona, pomoćnih terena i ostatka sportske infrastrukture je nužna i ključna za razvoj hrvatskog nogometa. Lošom infrastrukturom gubi se domaći talent koji bolje uvjete pronalazi u razvijenijim nogometnim sredinama, smanjuje se prilika za uvoz mladog stranog talenta, a prisutni talent bori se s ozljedama koje su naravno prisutan i uobičajen dio sporta, no ne zbog zanemarivanja infrastrukture. Nadalje, infrastrukturni problemi su izraženi, pa čak i izraženiji, u ostalim sportovima. Dok se savezi, odbori i ostali hvale kako je Hrvatska sportska nacija, malobrojni uspješni sportaši treniraju u sramotnim uvjetima, a oni koji su odustali od sporta ili se nisu niti imali prilike baviti njime čine prosječno jednu od najdebljih nacija Europe. Utjecaj države na sport strateško je pitanje, a ukoliko se država već sama ne angažira oko bitnih pitanja utoliko bi se savezi trebali zalagati

za vlastitu dobrobit, ali i dobrobit opće sportske javnosti. Sufinanciranje saveza, infrastrukturnih projekata, razvojnih projekata i dr. moraju biti u vidokrugu HNS-a koji, na kraju krajeva, ima i najbolji uvid u sve manjkavosti domaćeg nogometa. Kad se priča o manjkavostima, mora se spomenuti suđenje. Jednako koliko je bitno sudstvo u trodiobi vlasti toliko je ključna i sudačka komisija i suđenje u nogometu za kvalitetu i legitimnost jedne lige. Odgađanje utakmica, nesposobnost korištenja tehnologije, neadekvatnost te iste tehnologije, kontroverzne odluke koje prolaze nesankcionirano i još pregršt frustracija vezanih za domaće nogometne sudce neprestano pune medijski prostor, upotpunjuju rasprave po lokalnim ugostiteljskim objektima te i dalje kao da se odbijaju od zvučnog zida. Švedska liga, Allsvenskan, poslušavši vlastite navijače ukinula je VAR (eng. Video Assistant Referee) te učinila domaću ligu dinamičnijom i praćenijom, a atmosfere na stadionima su eruptirale. Naravno, ukidanje VAR-a nije preporučljivo svakoj ligi, niti je u skladu razvoja modernog nogometa, no pouka koja se može iščitati praćenjem marketinških signala i uzimanjem regulative u vlastite ruke je svakako korisna. Uz ukidanje razigravanja, još jedna odluka HNS-a u prethodnim sezonama čini se upitna – ukidanje B momčadi. Organizacija nogometnih klubova funkcionira razvojem ljudskih resursa u nekoliko faza. Kroz omladinske momčadi se mladi igrači i mladi treneri školuju i razvijaju u potencijalne profesionalne sudionike nogometne industrije. Ipak, prijelaz iz juniorskog u seniorski nogomet otežan je zbog razlika u kvaliteti nogometa, brzini i intenzitetu igre, konkurenciji i mnogim drugim specifičnostima koje omogućavaju profesionalni iskorak samo nekolicini. B momčadi klubovima kao što su Dinamo, Hajduk, Rijeka i Osijek omogućavaju razvoj mladih igrača u seniorskom nogometu (druga ili treća liga) te sustavno upravljanje njima, kao i potentnim mladim trenerima. U nedostatku B momčadi klubovi su primorani zadržavati igrače u juniorskim postavama, slati ih na posudbe u klubove gdje je otežano upravljanje igračevim razvojem ili promovirati u vlastitu prvu momčad gdje igrač dobiva znatno manje minuta od onih koje su mu prijeko potrebne za prirodan razvoj. Odličan primjer razvoja mladih igrača može se pronaći u španjolskom nogometu, ali i u kontroverznim posudbama između Rijeke i Hrvatskog Dragovoljca na zimu 2021./2022. sezone kada je već bilo očito da Hrvatski Dragovoljac napušta prvu ligu. U toj jednoj polusezoni seniorske minute prikupili su sadašnji prvotimci SHNL-a poput Nike Galešića, Roka Jurišića, Veldina Hodže, ali i mnogi drugi sada stožerni igrači domaćih i europskih klubova. Briga oko razvoja igrača, trenera ili sudaca nije jedina ako se priča o ljudskim resursima potrebnim za podizanje kvalitete nogometa. Kao i u ostalim industrijama, interdisciplinarna znanja postaju od sve veće važnosti. Raspisivanjem stipendija ili barem sugestiranjem klubovima da raspišu

vlastite, ne samo sportske stipendije, otvara se ogroman potencijal koristi od mladog i obrazovanog stanovništva koje može s različitih, ovisno o struci, gledišta unaprijediti domaći nogomet. Također, time se potiče i sportski život među mladima, a na kraju krajeva i razvija navika praćenja sporta, odlaska na utakmice i sl. što mladi pojedinci nakon osnutka obitelji prenose i na vlastite potomke. Nadalje, istaknut je problem upravljanja i organizacije u kontekstu pravnih neodređenosti sportskih subjekata. Već na početku rada prikazana je važnost shvaćanja nogometa kao djelomično komercijalne aktivnosti s obzirom na rast same industrije. Generalno, uspješni nogometni klubovi redom su privatni uz časne iznimke svjetskih brendova poput Barcelone i Real Madrida, no može se zaključiti kako je i njihova financijska situacija podređena u odnosu na privatno vođene klubove, barem u određenim okolnostima. Čestim smjenama i promjenama vlasti domaćih klubova stvara se turbulentno okruženje koje se može prenijeti i na sportske rezultate kao što se djelomično može uzeti za primjer Dinamo u sezoni 2023./2024., Hajduk u nekoliko navrata zadnjih sezona i dr. Naravno za privatizaciju je potrebno odrediti regulatorne okvire, podići razinu transparentnosti te uskladiti pravno-organizacijske odnose unutar lige s europskim standardima. Kao očit primjer, ujedno i svojevrsna kočnica temeljitijeg i učestalijeg analiziranja poslovanja domaćih klubova, ističe se financijsko izvještavanje klubova. Krenuvši od neusklađenosti financijske i „sportske“ godine, pa sve do činjenice kako samo jedan klub prve lige (HNK Rijeka) revidira „Big 4“ revizorska kuća. Uz trenutnu konstelaciju financijskog izvještavanja i transparentnosti teško je za očekivati nove, primamljive i kvalitetne ponude stranih investitora u hrvatskom nogometu. Objektivno, nekoliko domaćih klubova ima kapacitet i razvojni potencijal za razmatranje oportune privatizacije ili čak uključivanje u neku od svjetski poznatih nogometnih udruženja kao što su City Football Group ili Red Bull franšiza. Shvaćanjem komercijalne važnosti sporta otvaraju se vrata i za dodatne zarade kao što su npr. prihodi od prodaje prava imenovanja stadiona. Naravno, za to su prije svega potrebni infrastrukturni pothvati kako bi se cjelokupna sportska infrastruktura modernizirala, što se ističe kao jedan od ključnih koraka poboljšanja financijske održivosti domaćih klubova. Također, jedno od pitanja kojima bi se trebale pozabaviti organizacijske strukture, ovime se primarno misli na UEFA-u i FIFA-u, je status trenerskih ugovora. Omogućavanjem promjene trenera, raskida ugovora ili transfera trenera i popratnog stručnog stožera isključivo za vrijeme prijelaznih rokova (kao i u slučaju igrača) donijela bi se određena stabilnost klubovima, njihove odluke morale bi biti sagledanije konkretnije, a i trenerima bi se dalo nešto više vremena za provedbu vlastitih ideja. Naravno, ovakvu odluku ne bi smjeli donositi zasebni savezi s obzirom da se pritom određeni klubovi stavljaju u

nepovlaštenu poziciju odabira i prekida suradnje s trenerima. Dakle, u raspravama o konkurentskoj ravnoteži fokus se ne smije zadržavati isključivo na disperziji bodova, učestalosti osvajanja naslova i sl. metrikama, već bi se financijska održivost klubova, marketinški potencijal lige te razvoj ključnih sportskih elemenata koji itekako utječu na omjer snaga momčadi trebali staviti u prvi plan te poticati od strane saveza, lokalne samouprave, države, UEFA-e, FIFA-e i ostalih.



## 5 Zaključak

Povijesnom analizom konkurentske ravnoteže SuperSport HNL-a ustanovljeno je kako se domaća liga ne diči pretjeranom uravnoteženošću, niti sportskih niti financijskih rezultata. Uočena je velika ovisnost o prodaji igrača i izoliranim izvorima prihoda, neadekvatna razina zaduženosti tj. financijske poluge, slaba aktivnost imovine klubova te nerijetka rastrošnost na plaće igrača što kumulativno dovodi do izrazito neprofitabilnog poslovanja većine klubova. Također, analizom nekoliko odabranih scenarija ukazano je na potencijal zarada od sudjelovanja u europskim natjecanjima i važnost upravo tog segmenta prihoda za poslovanje klubova, ne samo sudionika već i ostatka lige. Nažalost, učestalim neuspjesima hrvatskih klubova u Europi, izuzev Dinama, produbljuju se razlike unutar lige. Naravno, sportski neuspjesi na malom uzorku kakav je u pretkolima kvalifikacija za europska natjecanja nisu primarni pokazatelj neuravnoteženosti, no pogledom na financijske rezultate domaćih klubova potvrđuju se nepoželjni zaključci. Utjecanje rukovodećih na konkurentsku ravnotežu stoga se ne bi smjelo smatrati uspješnim u slučaju svrgavanja Dinama s trona hrvatskog klupskog nogometa ili ulaskom dva, tri ili četiri kluba u ligašku fazu UEFA-inih natjecanja. Poanta poboljšanja konkurentske ravnoteže je da se ona mora smatrati kao produkt prevladavajuće financijske stabilnosti, ulaganja u modernizaciju sportske infrastrukture te omogućavanja zdrave, transparentne i inovativne poduzetničke/investicijske klime domaćeg nogometa, a svega toga trenutno nedostaje na hrvatskim sportskim borilištima.

## 6 POPIS LITERATURE

1. A22 Sports Management, dostupno na: <https://a22sports.com/en/>
2. Alaminos, D. i Fernandez, M. A. (2019.), *Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry*, San Francisco: PLOS ONE
3. Bajo, A. i Primorac, M. (2016.), *Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj*, Zagreb: Institut za javne financije
4. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. i Schaefer, S. (2015., 7. izdanje), *Economics of Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd
5. Brozović, M., Mamić Sačer, I., Pavić, I., Sever Mališ, S., Žager, K. i Žager, L. (2021.), *Analysis of Financial Statements*, Zagreb: Faculty of Economics and Business, University of Zagreb
6. Čižmešija M., Sorić P., Žmuk B. (2024.), *Osnove poslovne i gospodarske statistike*, Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
7. Depken II, C. A., Globan, T. (2021.), Domestic League Competitive Balance and UEFA Performance, *International Journal of Sport Finance*, 16(4), 194-203, doi: 10.32371/IJSF/164.112021.03
8. Dobson S., Goddard J. (2011.), *The Economics of Football*, 2. izd., Cambridge: Cambridge University Press
9. Durst S., Hammerschmidt J., Kraus S., Puumalainen K. (2021.), Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?, *Elsevier*, preuzeto 22. srpnja s Technological Forecasting and Social Change | Journal | ScienceDirect.com by Elsevier
10. ECB, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
11. Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb: Hum naklada
12. GNK Dinamo, dostupno na: <https://gnkdinamo.hr/>
13. Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. i Puumalainen, K. (2021.), *Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?*, Amsterdam: Elsevier
14. HNK Gorica, dostupno na: <https://www.hnk-gorica.hr/>
15. HNK Hajduk Split, dostupno na: <https://hajduk.hr/>

16. HNK Rijeka, dostupno na: <https://nk-rijeka.hr/>
17. HNS, dostupno na: <https://hns.family/>
18. Kuliš, D. i Lendić Kasalo, V. (2012.), *Financiranje sporta u Republici Hrvatskoj s usporednim prikazom financiranja u Europskoj Uniji*, Zagreb: Institut za javne financije
19. Kuper, S. i Syzmanski, S. (2018.), *Soccernomics*, New York: Nation Books
20. Lalić, D. (2018.), *Nogomet i politika*, Zagreb: Fraktura d.o.o.
21. Leeds, M. A., Von Allmen, P. i Matheson, V. A. (2023., 7. izdanje), *The Economics of Sports*, 7. izd., New York i London: Routledge.
22. Lindgren, M. i Bandhold, H. (2003.), *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*, London: Palgrave Macmillan
23. Maguire, K. (2020.) *The Price of Football: Understanding Football Club Finance*, Newcastle upon Tyne: Agenda publishing
24. Moreno-Ternero J. D., Pawlowski T., Weber S. (2024.), *Domestic Competitive Balance and International Success: The Case of The Football Industry*, preuzeto 18. srpnja 2024. s <https://arxiv.org/abs/2402.08396#>
25. NK Istra 1961, dostupno na: <https://nkistra.com/>
26. NK Lokomotiva, dostupno na: <https://nklokomotiva.hr/>
27. NK Osijek, dostupno na: <https://nk-osijek.hr/>
28. NK Slaven Koprivnica, dostupno na: <https://nk-slaven-belupo.hr/>
29. NK Varaždin, dostupno na: <https://nk-varazdin.hr/>
30. Orsag, S. (2015.), *Poslovne financije*, Zagreb: HUFa, Avantis
31. Plumley, D. i Wilson, R. (2023.), *The Economics and Finance of Professional Team Sports*, New York i London: Routledge.
32. Porter M. E. (1980.), *Competitive Strategy*, New York, NY: The Free Press
33. Porter, M. (1985.), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
34. Tintor, J. (2009.), *Poslovna analiza*, Zagreb: Masmedia
35. Transfermarkt, dostupno na: <https://www.transfermarkt.com/>
36. UEFA, dostupno na: <https://www.uefa.com/>
37. Van Kerckhoven S. (2024.), *Professional Football Club Management*, New York, NY: Routledge, Francis & Taylor Group

## 7 POPIS SLIKA

Slika 1 - Knock-out faza UEFA-inih klupskih natjecanja _____	15
Slika 2 - Lorentzova krivulja za sezonu 2023./2024. SHNL-a Izvor: izrada autora _____	20

## 8 POPIS TABLICA

Tablica 1 - Bonus bodovi u UEFA-inim klupskim natjecanjima _____	17
Tablica 2 - SHNL ljestvica 2023./2024. _____	20
Tablica 3 - xG ljestvica SHNL-a 2023./2024. _____	21
Tablica 4 - Konkurentska ravnoteža SHNL-a _____	21
Tablica 5 - Konkurentska ravnoteža usporedivih liga _____	22
Tablica 6 - Trošak plaća kao faktor uspjeha _____	23
Tablica 7 - Financijska konkurentska ravnoteža SHNL-a u 2023. godini _____	24
Tablica 8 - Prihodovni mix SHNL klubova _____	24
Tablica 9 - RDG GNK Dinama _____	26
Tablica 10 - RDG HNK Hajduk Splita _____	27
Tablica 11 - RDG HNK Rijeke _____	28
Tablica 12 - RDG NK Osijeka _____	29
Tablica 13 - Financijski pokazatelji SHNL klubova u 2023. godini _____	30
Tablica 14 - Pregled odabranih scenarija _____	33
Tablica 15 - GNK Dinamo u Ligi prvaka _____	35
Tablica 16 - GNK Dinamo u Europskoj ligi _____	36
Tablica 17 - HNK Rijeka u Europskoj ligi _____	37
Tablica 18 - HNK Rijeka u Konferencijskoj ligi _____	37
Tablica 19 - HNK Hajduk Split u Konferencijskoj ligi _____	38
Tablica 20 - NK Osijek u Konferencijskoj ligi _____	39
Tablica 21 - Projekcije temeljene na 1. scenariju _____	41
Tablica 22 - Projekcije temeljene na 2. scenariju _____	42
Tablica 23 - Projekcije temeljene na 3. scenariju _____	43
Tablica 24 - Projekcije temeljene na 4. scenariju _____	44

## 9 ŽIVOTOPIS STUDENTA

# MARIN OREL

Student

### Contact

✉ orelmarin@gmail.com

☎ +385 97 6675 617

👤 Marin Orel

### Education

#### University

Faculty of Economics and Business  
Zagreb  
2019 -

#### Highschool

XI. Gymnasium, Zagreb  
2015 - 2019

### Languages

#### English

🗣️ Spoken



📄 Written



### Skills

- ✓ Excellent knowledge of the MS Office package
- ✓ Analytical skills
- ✓ Communication skills
- ✓ Teamwork

### Personal profile

I am a full-time student at the Faculty of Economics and Business in Zagreb attending Analysis and business planing graduate studies (5th year). I am diligent, responsible, ambitious and eager to acquire new knowledge and skills related to financial advisory services and financial sector in whole.

### Work experience

#### Junior Financial Analyst, PBZ

October 2023 - April 2024

Financial analysis, valuation modelling, report writing, correspondence with clients

#### Market Research Analyst, Icertias

May 2023 - September 2023

Secondary market research, correspondence with clients and data analysis

#### Deal Advisory Junior, KPMG Hrvatska

August 2022 - May 2023

Valuation modelling, financial analysis, report writing, financial data editing and supporting tasks, attendance and slight contribution to client meetings

#### Administrative job, Generali

July 2021 - May 2022

Opening, closing and cancelling insurance policies  
Mail, assistance and other administrative tasks

### Other accomplishments

#### CFA Research Challenge Sub-Regional Champion

November 2023 - April 2024

CFA Croatia and South Europe Sub-Regional Champion, advanced Regional Semifinals.

#### Student association Financial Club - group

Macroeconomic analysis

October 2021 - June 2024

Organization and participation in various projects such as Consulting Day, Student Investor and University Trading Tournament

Participation in numerous workshops hosted by professional lecturers from various institutions and world-famous companies such as Deloitte, Kearney, Croatian National Bank and others

# 10 Appendix

## 1. Ljestvice preostalih sezona SHNL-a

SuperSport HNL ljestvica 2022./2023.									
#	Team	MP	W	D	L	PTS	PPG	W'	WPCT
1	Dinamo	36	24	9	3	81	2,3	27,0	75,0%
2	Hajduk	36	21	8	7	71	2,0	23,7	65,7%
3	Osijek	36	13	11	12	50	1,4	16,7	46,3%
4	Rijeka	36	14	7	15	49	1,4	16,3	45,4%
5	Istra	36	11	13	12	46	1,3	15,3	42,6%
6	Varaždin	36	12	10	14	46	1,3	15,3	42,6%
7	Lokomotiva	36	11	10	15	43	1,2	14,3	39,8%
8	Slaven	36	10	13	13	43	1,2	14,3	39,8%
9	Gorica	36	7	11	18	32	0,9	10,7	29,6%
10	Šibenik	36	5	12	19	27	0,8	9,0	25,0%

SuperSport HNL ljestvica 2022./2023. - xG (p90)								
#	Team	xG	xGA	xGD	GF	GA	GD	xG vs Actual
1	Dinamo	1,88	1,12	0,76	2,25	0,78	1,47	(0,71)
2	Hajduk	1,66	1,29	0,37	1,81	1,14	0,67	(0,30)
3	Osijek	1,64	1,43	0,21	1,28	1,14	0,14	0,07
4	Rijeka	1,59	1,52	0,07	1,22	1,22	-	0,07
7	Lokomotiva	1,57	1,55	0,02	1,25	1,39	(0,14)	0,16
9	Gorica	1,42	1,50	(0,08)	1,00	1,39	(0,39)	0,31
6	Varaždin	1,47	1,65	(0,18)	1,14	1,42	(0,28)	0,10
8	Slaven	1,28	1,61	(0,33)	0,75	1,28	(0,53)	0,20
5	Istra	1,14	1,51	(0,37)	1,00	1,06	(0,06)	(0,31)
10	Šibenik	1,28	1,75	(0,47)	0,67	1,56	(0,89)	0,42

SuperSport HNL ljestvica 2021./2022.									
#	Team	MP	W	D	L	PTS	PPG	W'	WPCT
1	Dinamo	36	24	7	5	79	2,2	26,3	73,1%
2	Hajduk	36	21	9	6	72	2,0	24,0	66,7%
3	Osijek	36	19	12	5	69	1,9	23,0	63,9%
4	Rijeka	36	20	5	11	65	1,8	21,7	60,2%
5	Lokomotiva	36	12	13	11	49	1,4	16,3	45,4%
6	Gorica	36	12	9	15	45	1,3	15,0	41,7%
7	Slaven	36	9	9	18	36	1,0	12,0	33,3%
8	Šibenik	36	9	5	22	32	0,9	10,7	29,6%
9	Istra	36	7	10	19	31	0,9	10,3	28,7%
10	Hrvatski Dragovoljac	36	4	7	25	19	0,5	6,3	17,6%

SuperSport HNL ljestvica 2021./2022. - xG (p90)								
#	Team	xG	xGA	xGD	GF	GA	GD	xG vs Actual
1	Dinamo	1,87	1,05	0,82	1,89	0,61	1,28	(0,46)
2	Hajduk	1,87	1,23	0,64	1,78	0,86	0,92	(0,28)
3	Osijek	1,78	1,39	0,39	1,36	0,81	0,55	(0,16)
5	Lokomotiva	1,59	1,49	0,10	1,53	1,39	0,14	(0,04)
4	Rijeka	1,62	1,59	0,03	1,97	1,42	0,55	(0,52)
7	Slaven	1,45	1,47	(0,02)	0,97	1,50	(0,53)	0,51
6	Gorica	1,54	1,63	(0,09)	1,19	1,39	(0,20)	0,11
9	Istra	1,24	1,65	(0,41)	1,17	1,86	(0,69)	0,28
8	Šibenik	1,4	1,97	(0,57)	1,28	2,08	(0,80)	0,23
10	Hrvatski Dragovoljac	1,09	1,95	(0,86)	0,86	2,08	(1,22)	0,36

SuperSport HNL ljestvica 2020./2021.									
#	Team	MP	W	D	L	PTS	PPG	W'	WPCT
1	Dinamo	36	26	7	3	85	2,4	28,3	78,7%
2	Osijek	36	23	8	5	77	2,1	25,7	71,3%
3	Rijeka	36	18	7	11	61	1,7	20,3	56,5%
4	Hajduk	36	18	6	12	60	1,7	20,0	55,6%
5	Gorica	36	17	8	11	59	1,6	19,7	54,6%
6	Šibenik	36	9	8	19	35	1,0	11,7	32,4%
7	Slaven	36	7	13	16	34	0,9	11,3	31,5%
8	Lokomotiva	36	7	9	20	30	0,8	10,0	27,8%
9	Istra	36	7	8	21	29	0,8	9,7	26,9%
10	Varaždin	36	6	10	20	28	0,8	9,3	25,9%

SuperSport HNL ljestvica 2020./2021. - xG (p90)								
#	Team	xG	xGA	xGD	GF	GA	GD	xG vs Actual
1	Dinamo	1,81	1,25	0,56	2,33	0,78	1,55	(0,99)
2	Osijek	1,78	1,22	0,56	1,64	0,69	0,95	(0,39)
3	Rijeka	1,76	1,47	0,29	1,42	1,28	0,14	0,15
4	Hajduk	1,53	1,35	0,18	1,33	1,03	0,30	(0,12)
5	Gorica	1,61	1,62	(0,01)	1,67	1,31	0,36	(0,37)
7	Slaven	1,51	1,63	(0,12)	1,00	1,47	(0,47)	0,35
6	Šibenik	1,41	1,71	(0,30)	0,89	1,31	(0,42)	0,12
8	Lokomotiva	1,25	1,64	(0,39)	0,81	1,67	(0,86)	0,47
9	Istra	1,26	1,68	(0,42)	0,75	1,44	(0,69)	0,27
10	Varaždin	1,28	1,70	(0,42)	0,83	1,69	(0,86)	0,44

SuperSport HNL ljestvica 2019./2020.									
#	Team	MP	W	D	L	PTS	PPG	W'	WPCT
1	Dinamo	36	25	5	6	80	2,2	26,7	74,1%
2	Lokomotiva	36	19	8	9	65	1,8	21,7	60,2%
3	Rijeka	36	19	7	10	64	1,8	21,3	59,3%
4	Osijek	36	17	11	8	62	1,7	20,7	57,4%
5	Hajduk	36	18	6	12	60	1,7	20,0	55,6%
6	Gorica	36	12	13	11	49	1,4	16,3	45,4%
7	Slaven	36	10	9	17	39	1,1	13,0	36,1%
8	Varaždin	36	9	9	18	36	1,0	12,0	33,3%
9	Istra	36	5	10	21	25	0,7	8,3	23,1%
10	Inter Zaprešić	36	3	8	25	17	0,5	5,7	15,7%

SuperSport HNL ljestvica 2019./2020. - xG (p90)								
#	Team	xG	xGA	xGD	GF	GA	GD	xG vs Actual
1	Dinamo	1,98	1,25	0,73	1,72	0,56	1,16	(0,43)
4	Osijek	2,01	1,34	0,67	1,31	0,81	0,50	0,17
5	Hajduk	1,8	1,41	0,39	1,67	1,14	0,53	(0,14)
3	Rijeka	1,76	1,45	0,31	1,61	1,17	0,44	(0,13)
6	Gorica	1,65	1,66	(0,01)	1,22	1,33	(0,11)	0,10
2	Lokomotiva	1,54	1,74	(0,20)	1,58	1,06	0,52	(0,72)
7	Slaven	1,37	1,58	(0,21)	0,94	1,42	(0,48)	0,27
9	Istra	1,44	1,80	(0,36)	0,75	1,64	(0,89)	0,53
8	Varaždin	1,34	1,97	(0,63)	0,81	1,39	(0,58)	(0,05)
10	Inter Zaprešić	1,21	1,92	(0,71)	0,89	2,00	(1,11)	0,40

## 2. Vertikalna i horizontalna analiza RDG-a GNK Dinamo

Vertikalna analiza RDG-a - GNK Dinamo						
	2019	2020	2021	2022	2023	Average
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	8,45%	4,41%	3,61%	7,76%	17,46%	8,34%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	2,47%	9,51%	7,03%	5,35%	10,77%	7,03%
Prihodi od prava emitiranja	1,18%	2,84%	1,75%	1,28%	6,08%	2,63%
Komercijalni prihodi	4,67%	8,58%	7,15%	7,95%	21,42%	9,95%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	77,12%	60,15%	73,17%	73,06%	24,42%	61,58%
Ostali poslovni prihodi	6,11%	14,50%	7,29%	4,60%	19,86%	10,47%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(5,93%)	(12,95%)	(7,97%)	(7,58%)	(15,47%)	(9,98%)
Troškovi primanja igrača	(51,08%)	(133,06%)	(85,59%)	(56,03%)	(104,09%)	(85,97%)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(20,54%)	(50,32%)	(28,81%)	(16,80%)	(54,10%)	(34,11%)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(71,62%)</b>	<b>(183,38%)</b>	<b>(114,39%)</b>	<b>(72,82%)</b>	<b>(158,19%)</b>	<b>(120,08%)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(1,12%)	(3,35%)	(2,30%)	(1,26%)	(2,87%)	(2,18%)
Ostali poslovni rashodi	(26,71%)	(45,92%)	(40,85%)	(20,58%)	(51,36%)	(37,08%)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(105,38%)</b>	<b>(245,60%)</b>	<b>(165,52%)</b>	<b>(102,24%)</b>	<b>(227,89%)</b>	<b>(169,33%)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(5,38%)</b>	<b>(145,60%)</b>	<b>(65,52%)</b>	<b>(2,24%)</b>	<b>(127,89%)</b>	<b>(69,33%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(13,44%)	(39,93%)	(25,71%)	(15,49%)	(30,01%)	(24,92%)
Dobit od registracija igrača	26,13%	192,48%	95,26%	22,27%	185,95%	104,42%
Ostalo	(2,30%)	-	-	-	(0,53%)	(0,57%)
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>10,39%</b>	<b>152,56%</b>	<b>69,55%</b>	<b>6,79%</b>	<b>155,41%</b>	<b>78,94%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	0,07%	-	0,00%	-	(1,22%)	(0,23%)
Neto financijski rezultat	(0,16%)	(5,45%)	(0,31%)	(1,17%)	(1,09%)	(1,64%)
Porez	(1,23%)	(0,97%)	(0,78%)	(0,71%)	(3,16%)	(1,37%)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>3,68%</b>	<b>0,54%</b>	<b>2,94%</b>	<b>2,66%</b>	<b>22,05%</b>	<b>6,37%</b>

Horizontalna analiza RDG-a - GNK Dinamo						
	20/19 %	21/20 %	22/21 %	23/22 %	Average	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	(81,60%)	59,24%	260,14%	3,82%	60,40%	2,30%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	35,83%	43,99%	27,40%	(7,13%)	25,02%	23,34%
Prihodi od prava emitiranja	(15,04%)	20,08%	22,04%	119,72%	36,70%	28,61%
Komercijalni prihodi	(35,22%)	62,19%	86,10%	24,39%	34,36%	24,88%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	(72,53%)	136,84%	67,17%	(84,57%)	11,73%	(35,99%)
Ostali poslovni prihodi	(16,49%)	(2,14%)	5,73%	99,22%	21,58%	14,54%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>(64,78%)</b>	<b>94,71%</b>	<b>67,42%</b>	<b>(53,84%)</b>	<b>10,88%</b>	<b>(14,67%)</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(23,06%)	19,87%	59,15%	(5,78%)	12,55%	8,44%
Troškovi primanja igrača	(8,25%)	25,24%	9,60%	(14,24%)	3,09%	1,95%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(13,70%)	11,48%	(2,38%)	48,69%	11,02%	8,71%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(9,81%)</b>	<b>21,47%</b>	<b>6,58%</b>	<b>0,28%</b>	<b>4,63%</b>	<b>4,02%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	4,98%	34,04%	(8,76%)	5,48%	8,93%	7,87%
Ostali poslovni rashodi	(39,43%)	73,20%	(15,63%)	15,17%	8,33%	0,48%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(17,91%)</b>	<b>31,23%</b>	<b>3,42%</b>	<b>2,89%</b>	<b>4,91%</b>	<b>3,47%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>853,60%</b>	<b>(12,37%)</b>	<b>(94,26%)</b>	<b>2.529,88%</b>	<b>819,21%</b>	<b>88,42%</b>
Amortizacija registracije igrača	4,61%	25,37%	0,86%	(10,54%)	5,07%	4,30%
Dobit od registracija igrača	159,48%	(3,64%)	(60,86%)	285,43%	95,10%	39,37%
Ostalo	(100,00%)	n/a	n/a	n/a	(100,00%)	(40,84%)
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>417,40%</b>	<b>(11,23%)</b>	<b>(83,67%)</b>	<b>957,32%</b>	<b>319,96%</b>	<b>67,82%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	(100,00%)	n/a	(100,00%)	n/a	(100,00%)	n/a
Neto financijski rezultat	1.067,76%	(88,90%)	529,79%	(56,75%)	362,98%	37,07%
Porez	(72,20%)	56,88%	52,03%	105,10%	35,45%	7,99%
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(94,83%)</b>	<b>959,78%</b>	<b>51,61%</b>	<b>282,34%</b>	<b>299,72%</b>	<b>33,48%</b>

### 3. Bilanca GNK Dinama

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - GNK Dinamo						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	379	4.131	1.915	2.020	790	20,17%
Potraživanja	14.142	9.933	8.757	7.646	14.371	0,40%
Zalihe	581	786	560	850	1.038	15,59%
Ostala kratkotrajna imovina	400	346	99	148	503	5,90%
	<b>15.502</b>	<b>15.196</b>	<b>11.332</b>	<b>10.663</b>	<b>16.702</b>	<b>1,88%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	16.230	18.259	20.750	21.797	20.516	6,03%
Materijalna imovina	531	950	932	1.211	1.406	27,54%
Ostala dugotrajna imovina	12	2.190	3.614	25	14.495	491,62%
	<b>16.774</b>	<b>21.399</b>	<b>25.296</b>	<b>23.033</b>	<b>36.417</b>	<b>21,39%</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>32.276</b>	<b>36.595</b>	<b>36.627</b>	<b>33.696</b>	<b>53.119</b>	<b>13,26%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	9.582	3.501	3.492	2.625	10.413	2,10%
Obveze vezane za transfere igrača	1.573	1.467	3.079	4.301	4.278	28,41%
Obveze prema posrednicima	4.367	935	4.691	1.510	4.915	3,00%
Obveze prema dobavljačima	3.647	6.232	6.084	5.014	4.043	2,61%
Obveze prema zaposlenicima	1.770	3.709	3.082	3.437	3.426	17,94%
Ostale kratkoročne obveze	1.336	10.669	5.330	3.375	6.388	47,87%
	<b>22.276</b>	<b>26.513</b>	<b>25.757</b>	<b>20.261</b>	<b>33.462</b>	<b>10,71%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	-	-	-	-	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	10	636	2.040	3.435	n/a
Ostale dugoročne obveze	-	-	-	-	391	n/a
	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>636</b>	<b>2.040</b>	<b>3.826</b>	<b>n/a</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>22.276</b>	<b>26.523</b>	<b>26.394</b>	<b>22.301</b>	<b>37.288</b>	<b>13,75%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	-	-	-	-	-	n/a
Rezerve	-	-	-	-	-	n/a
Zadržana dobit	10.000	10.073	10.234	11.394	15.831	12,17%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>10.000</b>	<b>10.073</b>	<b>10.234</b>	<b>11.394</b>	<b>15.831</b>	<b>12,17%</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>32.276</b>	<b>36.595</b>	<b>36.627</b>	<b>33.696</b>	<b>53.119</b>	<b>13,26%</b>



#### 4. Vertikalna i horizontalna analiza RDG-a HNK Hajduk Splita

Vertikalna analiza RDG-a - HNK Hajduk Split						
	2019	2020	2021	2022	2023	Average
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	18,19%	6,14%	7,79%	24,00%	20,45%	15,32%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	29,27%	31,61%	28,85%	18,17%	18,93%	25,37%
Prihodi od prava emitiranja	3,59%	3,05%	2,82%	3,46%	5,66%	3,72%
Komercijalni prihodi	29,25%	18,37%	25,44%	32,13%	36,93%	28,42%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	7,00%	16,88%	6,41%	11,77%	7,44%	9,90%
Ostali poslovni prihodi	12,70%	23,94%	28,69%	10,47%	10,58%	17,28%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(23,35%)	(15,04%)	(20,25%)	(20,94%)	(22,38%)	(20,39%)
Troškovi primanja igrača	(97,01%)	(72,53%)	(86,71%)	(63,32%)	(62,08%)	(76,33%)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(48,10%)	(33,27%)	(44,72%)	(26,72%)	(31,89%)	(36,94%)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(145,11%)</b>	<b>(105,80%)</b>	<b>(131,43%)</b>	<b>(90,04%)</b>	<b>(93,97%)</b>	<b>(113,27%)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(20,78%)	(17,22%)	(16,37%)	(9,36%)	(7,97%)	(14,34%)
Ostali poslovni rashodi	(75,05%)	(52,97%)	(52,82%)	(38,42%)	(42,94%)	(52,44%)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(264,29%)</b>	<b>(191,02%)</b>	<b>(220,87%)</b>	<b>(158,75%)</b>	<b>(167,26%)</b>	<b>(200,44%)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(164,29%)</b>	<b>(91,02%)</b>	<b>(120,87%)</b>	<b>(58,75%)</b>	<b>(67,26%)</b>	<b>(100,44%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(43,02%)	(14,35%)	(11,01%)	(19,09%)	(10,42%)	(19,58%)
Dobit od registracija igrača	247,93%	70,06%	95,94%	90,72%	20,40%	105,01%
Ostalo	(26,01%)	(6,50%)	(6,41%)	(6,20%)	(5,96%)	(10,22%)
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>178,90%</b>	<b>49,21%</b>	<b>78,52%</b>	<b>65,43%</b>	<b>4,02%</b>	<b>75,22%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	(0,00%)	5,56%	-	-	-	1,11%
Neto finansijski rezultat	(0,07%)	(0,85%)	(0,25%)	(0,27%)	1,94%	0,10%
Porez	(4,51%)	-	(0,79%)	(0,39%)	-	(1,14%)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>10,03%</b>	<b>(37,10%)</b>	<b>(43,39%)</b>	<b>6,03%</b>	<b>(61,29%)</b>	<b>(25,14%)</b>

Horizontalna analiza RDG-a - HNK Hajduk Split						
	20/19 %	21/20 %	22/21 %	23/22 %	Average	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	(60,08%)	33,42%	489,33%	5,08%	116,94%	34,76%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	27,68%	(4,01%)	20,49%	28,46%	18,16%	17,36%
Prihodi od prava emitiranja	0,66%	(2,67%)	134,32%	101,84%	58,54%	46,72%
Komercijalni prihodi	(25,76%)	45,70%	141,65%	41,72%	50,83%	38,73%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	185,08%	(60,05%)	251,19%	(22,07%)	88,54%	32,87%
Ostali poslovni prihodi	122,87%	26,07%	(30,18%)	24,55%	35,83%	25,03%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>18,23%</b>	<b>5,20%</b>	<b>91,31%</b>	<b>23,29%</b>	<b>34,51%</b>	<b>30,87%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(23,86%)	41,72%	97,76%	31,78%	36,85%	29,49%
Troškovi primanja igrača	(11,61%)	25,77%	39,69%	20,89%	18,68%	17,05%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(18,24%)	41,42%	14,30%	47,14%	21,16%	18,09%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(13,80%)</b>	<b>30,69%</b>	<b>31,05%</b>	<b>28,68%</b>	<b>19,15%</b>	<b>17,40%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(2,00%)	(0,03%)	9,40%	5,02%	3,10%	3,00%
Ostali poslovni rashodi	(16,57%)	4,91%	39,15%	37,79%	16,32%	13,82%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(14,55%)</b>	<b>21,64%</b>	<b>37,50%</b>	<b>29,90%</b>	<b>18,62%</b>	<b>16,73%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(34,50%)</b>	<b>39,70%</b>	<b>(7,02%)</b>	<b>41,14%</b>	<b>9,83%</b>	<b>4,68%</b>
Amortizacija registracije igrača	(60,56%)	(19,29%)	231,67%	(32,70%)	29,78%	(8,19%)
Dobit od registracija igrača	(66,59%)	44,06%	80,89%	(72,27%)	(3,48%)	(29,90%)
Ostalo	(70,45%)	3,71%	85,08%	18,53%	9,22%	(9,45%)
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>(67,48%)</b>	<b>67,87%</b>	<b>59,40%</b>	<b>(92,42%)</b>	<b>(8,16%)</b>	<b>(49,32%)</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	(546.758,29%)	(100,00%)	n/a	n/a	(273.429,15%)	(100,00%)
Neto finansijski rezultat	1.398,46%	(69,30%)	105,73%	(999,93%)	108,74%	n/a
Porez	(100,00%)	n/a	(6,64%)	(100,00%)	(68,88%)	(100,00%)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(537,09%)</b>	<b>23,04%</b>	<b>(126,57%)</b>	<b>(1.353,98%)</b>	<b>(498,65%)</b>	<b>n/a</b>

## 5. Bilanca HNK Hajduk Splita

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - HNK Hajduk Split						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	2.078	2.179	1.206	924	465	(31,21%)
Potraživanja	9.328	7.779	1.346	5.217	5.376	(12,87%)
Zalihe	717	943	922	1.170	2.378	34,93%
Ostala kratkotrajna imovina	2.351	3.450	4.582	5.594	6.196	27,41%
	<b>14.474</b>	<b>14.351</b>	<b>8.056</b>	<b>12.904</b>	<b>14.415</b>	<b>(0,10%)</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	20.538	18.811	17.720	16.884	15.555	(6,71%)
Materijalna imovina	229	315	1.036	913	879	39,94%
Ostala dugotrajna imovina	601	551	562	5.417	2.704	45,64%
	<b>21.368</b>	<b>19.678</b>	<b>19.319</b>	<b>23.214</b>	<b>19.138</b>	<b>(2,72%)</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>35.843</b>	<b>34.029</b>	<b>27.375</b>	<b>36.118</b>	<b>33.553</b>	<b>(1,64%)</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	-	-	-	-	1.820	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	635	34	645	1.801	3.464	52,82%
Obveze prema posrednicima	699	697	158	411	997	9,27%
Obveze prema dobavljačima	1.248	851	1.434	3.530	6.347	50,18%
Obveze prema zaposlenicima	1.681	2.090	1.547	2.083	3.027	15,84%
Ostale kratkoročne obveze	4.953	6.955	3.476	6.175	6.340	6,37%
	<b>9.216</b>	<b>10.627</b>	<b>7.259</b>	<b>14.000</b>	<b>21.994</b>	<b>24,29%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	-	-	-	1.800	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	622	1.177	57	n/a
Ostale dugoročne obveze	2.403	2.067	1.713	2.216	3.587	10,54%
	<b>2.403</b>	<b>2.067</b>	<b>2.335</b>	<b>3.393</b>	<b>5.444</b>	<b>22,69%</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>11.619</b>	<b>12.694</b>	<b>9.594</b>	<b>17.393</b>	<b>27.438</b>	<b>23,96%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	35.598	35.598	35.598	35.598	35.405	(0,14%)
Rezerve	-	-	-	-	-	n/a
Zadržana dobit	(11.374)	(14.263)	(17.818)	(16.873)	(29.289)	26,68%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>24.224</b>	<b>21.335</b>	<b>17.781</b>	<b>18.725</b>	<b>6.115</b>	<b>(29,12%)</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>35.843</b>	<b>34.029</b>	<b>27.375</b>	<b>36.118</b>	<b>33.553</b>	<b>(1,64%)</b>

## 6. Vertikalna i horizontalna analiza RDG-a HNK Rijeke

Vertikalna analiza RDG-a - HNK Rijeka						
	2019	2020	2021	2022	2023	Average
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	16,92%	5,36%	5,99%	12,31%	18,46%	11,81%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	21,95%	15,30%	22,73%	19,87%	15,71%	19,11%
Prihodi od prava emitiranja	8,33%	4,64%	6,22%	12,33%	8,44%	7,99%
Komercijalni prihodi	-	-	-	-	-	-
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	14,88%	59,24%	33,94%	10,63%	15,95%	26,93%
Ostali poslovni prihodi	37,92%	15,47%	31,12%	44,87%	41,44%	34,16%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(8,44%)	(5,10%)	(9,29%)	(13,01%)	(11,03%)	(9,37%)
Troškovi primanja igrača	(111,74%)	(51,13%)	(86,27%)	(100,45%)	(66,21%)	(83,16%)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(44,21%)	(20,23%)	(34,14%)	(39,75%)	(26,20%)	(32,90%)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(155,96%)</b>	<b>(71,36%)</b>	<b>(120,41%)</b>	<b>(140,20%)</b>	<b>(92,40%)</b>	<b>(116,07%)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(1,73%)	(0,80%)	(0,68%)	(17,60%)	(10,48%)	(6,26%)
Ostali poslovni rashodi	(96,85%)	(51,20%)	(79,67%)	(73,60%)	(43,98%)	(69,06%)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(262,99%)</b>	<b>(128,47%)</b>	<b>(210,05%)</b>	<b>(244,41%)</b>	<b>(157,90%)</b>	<b>(200,76%)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(162,99%)</b>	<b>(28,47%)</b>	<b>(110,05%)</b>	<b>(144,41%)</b>	<b>(57,90%)</b>	<b>(100,76%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(44,43%)	(16,29%)	(16,45%)	(18,70%)	(20,61%)	(23,30%)
Dobit od registracija igrača	138,92%	61,55%	116,82%	78,44%	72,77%	93,70%
Ostalo	-	-	-	-	-	-
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>94,50%</b>	<b>45,25%</b>	<b>100,37%</b>	<b>59,74%</b>	<b>52,17%</b>	<b>70,41%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-	-	-
Neto financijski rezultat	(0,52%)	(1,72%)	1,82%	(10,97%)	(6,23%)	(3,52%)
Porez	-	-	-	1,44%	-	0,29%
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(69,01%)</b>	<b>15,06%</b>	<b>(7,85%)</b>	<b>(94,20%)</b>	<b>(11,96%)</b>	<b>(33,59%)</b>

Horizontalna analiza RDG-a - HNK Rijeka						
	20/19 %	21/20 %	22/21 %	23/22 %	Average	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	(43,81%)	(18,54%)	83,31%	151,51%	43,12%	20,53%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	23,72%	8,26%	(22,02%)	32,61%	10,64%	8,48%
Prihodi od prava emitiranja	(1,16%)	(2,24%)	76,60%	14,84%	22,01%	18,31%
Komercijalni prihodi	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	606,36%	(58,24%)	(72,08%)	151,77%	156,95%	20,00%
Ostali poslovni prihodi	(27,62%)	46,64%	28,57%	54,88%	25,62%	20,58%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>77,47%</b>	<b>(27,12%)</b>	<b>(10,82%)</b>	<b>67,71%</b>	<b>26,81%</b>	<b>17,93%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	7,21%	32,76%	24,94%	42,20%	26,78%	26,10%
Troškovi primanja igrača	(18,79%)	22,97%	3,84%	10,53%	4,64%	3,47%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(18,79%)	22,97%	3,84%	10,53%	4,64%	3,47%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(18,79%)</b>	<b>22,97%</b>	<b>3,84%</b>	<b>10,53%</b>	<b>4,64%</b>	<b>3,47%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(17,87%)	(38,12%)	2.203,92%	(0,11%)	536,96%	84,93%
Ostali poslovni rashodi	(6,18%)	13,40%	(17,62%)	0,21%	(2,55%)	(3,19%)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(13,31%)</b>	<b>19,16%</b>	<b>3,77%</b>	<b>8,34%</b>	<b>4,49%</b>	<b>3,81%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(69,00%)</b>	<b>181,73%</b>	<b>17,03%</b>	<b>(32,76%)</b>	<b>24,25%</b>	<b>(8,95%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(34,91%)	(26,42%)	1,36%	84,83%	6,21%	(2,68%)
Dobit od registracija igrača	(21,37%)	38,33%	(40,12%)	55,59%	8,11%	0,33%
Ostalo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>(15,01%)</b>	<b>61,65%</b>	<b>(46,92%)</b>	<b>46,44%</b>	<b>11,54%</b>	<b>1,65%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Neto financijski rezultat	491,76%	(176,79%)	(638,22%)	(4,78%)	(82,01%)	119,67%
Porez	n/a	n/a	n/a	(100,00%)	(100,00%)	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(138,73%)</b>	<b>(138,01%)</b>	<b>969,43%</b>	<b>(78,71%)</b>	<b>153,49%</b>	<b>(23,91%)</b>

## 7. Bilanca HNK Rijeke

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - HNK Rijeke						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	233	2.334	484	228	545	23,72%
Potraživanja	4.346	6.164	6.332	5.041	8.021	16,56%
Zalihe	231	270	330	342	349	10,81%
Ostala kratkotrajna imovina	-	-	-	-	-	n/a
	<b>4.810</b>	<b>8.768</b>	<b>7.147</b>	<b>5.611</b>	<b>8.915</b>	<b>16,68%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	1.774	364	807	1.371	816	(17,63%)
Materijalna imovina	124	53	36	19.992	19.128	252,07%
Ostala dugotrajna imovina	3.432	3.749	3.514	27	27	(70,34%)
	<b>5.330</b>	<b>4.167</b>	<b>4.356</b>	<b>21.390</b>	<b>19.970</b>	<b>39,13%</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>10.140</b>	<b>12.934</b>	<b>11.504</b>	<b>27.001</b>	<b>28.886</b>	<b>29,92%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	4.248	7.602	6.884	9.329	2.691	(10,78%)
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Obveze prema posrednicima	-	-	-	-	-	n/a
Obveze prema dobavljačima	4.279	2.223	2.662	4.817	3.641	(3,96%)
Obveze prema zaposlenicima	18	19	23	29	846	160,26%
Ostale kratkoročne obveze	77	73	60	679	1.699	116,55%
	<b>8.623</b>	<b>9.917</b>	<b>9.630</b>	<b>14.853</b>	<b>8.877</b>	<b>0,73%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	-	-	9.337	13.830	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	608	857	186	1.397	5.845	76,07%
	<b>608</b>	<b>857</b>	<b>186</b>	<b>10.734</b>	<b>19.675</b>	<b>138,50%</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>9.231</b>	<b>10.775</b>	<b>9.816</b>	<b>25.588</b>	<b>28.552</b>	<b>32,62%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	10.999	10.999	10.999	11.001	10.779	(0,50%)
Rezerve	30	20	9	6.541	6.541	284,70%
Zadržana dobit	(10.120)	(8.859)	(9.320)	(16.129)	(16.987)	13,82%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>909</b>	<b>2.160</b>	<b>1.688</b>	<b>1.414</b>	<b>333</b>	<b>(22,18%)</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>10.140</b>	<b>12.934</b>	<b>11.504</b>	<b>27.001</b>	<b>28.886</b>	<b>29,92%</b>

## 8. Vertikalna i horizontalna analiza RDG-a NK Osijeka

Vertikalna analiza RDG-a - NK Osijek						
	2019	2020	2021	2022	2023	Average
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	3,01%	0,65%	0,64%	0,95%	3,91%	1,83%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	86,10%	84,17%	75,52%	81,64%	62,24%	77,94%
Prihodi od prava emitiranja	2,80%	3,18%	1,56%	3,79%	2,97%	2,86%
Komercijalni prihodi	0,29%	0,31%	0,33%	0,97%	2,34%	0,85%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	2,86%	7,54%	4,14%	3,77%	4,75%	4,61%
Ostali poslovni prihodi	4,94%	4,15%	17,81%	8,89%	23,77%	11,91%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	-	-	-	-	-	-
Troškovi primanja igrača	(50,04%)	(54,74%)	(41,32%)	(43,01%)	(26,71%)	(43,17%)
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(25,04%)	(30,74%)	(29,00%)	(21,76%)	(15,70%)	(24,45%)
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(75,08%)</b>	<b>(85,49%)</b>	<b>(70,33%)</b>	<b>(64,77%)</b>	<b>(42,40%)</b>	<b>(67,61%)</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(3,06%)	(11,34%)	(6,44%)	(5,48%)	(4,12%)	(6,09%)
Ostali poslovni rashodi	(49,49%)	(52,61%)	(31,67%)	(24,02%)	(31,67%)	(37,89%)
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(127,63%)</b>	<b>(149,43%)</b>	<b>(108,44%)</b>	<b>(94,28%)</b>	<b>(78,20%)</b>	<b>(111,60%)</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(27,63%)</b>	<b>(49,43%)</b>	<b>(8,44%)</b>	<b>5,72%</b>	<b>21,80%</b>	<b>(11,60%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(18,25%)	(34,76%)	(23,13%)	(20,11%)	(2,23%)	(19,69%)
Dobit od registracija igrača	49,10%	87,50%	29,92%	12,21%	50,18%	45,78%
Ostalo	-	-	-	-	-	-
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>30,85%</b>	<b>52,74%</b>	<b>6,79%</b>	<b>(7,90%)</b>	<b>47,95%</b>	<b>26,09%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-	-	-
Neto financijski rezultat	(1,38%)	(1,56%)	(1,77%)	(2,80%)	(2,04%)	(1,91%)
Porez	-	-	-	-	(10,30%)	(2,06%)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>1,84%</b>	<b>1,74%</b>	<b>(3,42%)</b>	<b>(4,97%)</b>	<b>57,42%</b>	<b>10,52%</b>

Horizontalna analiza RDG-a - NK Osijek						
	20/19 %	21/20 %	22/21 %	23/22 %	Average	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	(78,48%)	77,02%	78,52%	481,73%	139,70%	41,04%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	(2,28%)	59,49%	30,93%	7,65%	23,95%	21,74%
Prihodi od prava emitiranja	13,46%	(12,57%)	193,61%	10,88%	51,34%	34,05%
Komercijalni prihodi	9,29%	85,29%	260,06%	241,37%	149,00%	123,36%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	163,19%	(2,46%)	10,37%	78,16%	62,32%	49,89%
Ostali poslovni prihodi	(15,99%)	662,43%	(39,58%)	277,72%	221,15%	95,53%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>(0,04%)</b>	<b>77,77%</b>	<b>21,12%</b>	<b>41,20%</b>	<b>35,01%</b>	<b>32,03%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Troškovi primanja igrača	9,36%	34,19%	26,07%	(12,33%)	14,32%	12,85%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	22,73%	67,70%	(9,13%)	1,85%	20,79%	17,48%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>13,82%</b>	<b>46,24%</b>	<b>11,55%</b>	<b>(7,56%)</b>	<b>16,01%</b>	<b>14,46%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	269,77%	1,07%	3,07%	6,03%	69,98%	42,16%
Ostali poslovni rashodi	6,27%	7,01%	(8,12%)	86,15%	22,83%	18,10%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>17,04%</b>	<b>29,01%</b>	<b>5,30%</b>	<b>17,11%</b>	<b>17,11%</b>	<b>16,81%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>78,84%</b>	<b>(69,65%)</b>	<b>(182,07%)</b>	<b>438,36%</b>	<b>66,37%</b>	<b>n/a</b>
Amortizacija registracije igrača	90,43%	18,28%	5,30%	(84,37%)	7,41%	(21,97%)
Dobit od registracija igrača	78,13%	(39,21%)	(50,56%)	480,21%	117,14%	32,75%
Ostalo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>70,85%</b>	<b>(77,11%)</b>	<b>(240,83%)</b>	<b>(957,53%)</b>	<b>(301,15%)</b>	<b>47,42%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Neto financijski rezultat	12,74%	102,08%	91,01%	2,97%	52,20%	45,49%
Porez	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(5,29%)</b>	<b>(448,58%)</b>	<b>76,02%</b>	<b>(1.730,63%)</b>	<b>(527,12%)</b>	<b>212,00%</b>

## 9. Bilanca NK Osijeka

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - NK Osijek						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	1.830	1.873	4.774	3.319	1.653	(2,51%)
Potraživanja	7.567	6.966	6.740	4.604	5.565	(7,39%)
Zalihe	15	45	52	153	312	115,20%
Ostala kratkotrajna imovina	9	-	-	2	5.232	393,62%
	<b>9.420</b>	<b>8.884</b>	<b>11.566</b>	<b>8.078</b>	<b>12.762</b>	<b>7,89%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	4.177	3.136	2.088	1.049	5	(81,12%)
Materijalna imovina	13.271	27.404	29.815	58.323	69.382	51,21%
Ostala dugotrajna imovina	-	-	3	-	-	n/a
	<b>17.449</b>	<b>30.540</b>	<b>31.906</b>	<b>59.372</b>	<b>69.388</b>	<b>41,21%</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>26.869</b>	<b>39.424</b>	<b>43.472</b>	<b>67.450</b>	<b>82.150</b>	<b>32,23%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	2.943	3.163	3.467	4.586	-	(100,00%)
Obveze vezane za transfere igrača	425	1.011	1.931	3.253	256	(11,93%)
Obveze prema posrednicima	-	230	80	80	-	n/a
Obveze prema dobavljačima	1.147	1.568	192	4.908	1.557	7,94%
Obveze prema zaposlenicima	857	917	1.078	1.880	1.306	11,09%
Ostale kratkoročne obveze	16.759	26.531	31.175	37.276	9.113	(14,13%)
	<b>22.132</b>	<b>33.419</b>	<b>37.922</b>	<b>51.984</b>	<b>12.231</b>	<b>(13,78%)</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	1.402	1.873	12.891	13.531	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	621	311	-	-	36.164	176,20%
	<b>621</b>	<b>1.713</b>	<b>1.873</b>	<b>12.891</b>	<b>49.695</b>	<b>199,04%</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>22.753</b>	<b>35.131</b>	<b>39.795</b>	<b>64.875</b>	<b>61.927</b>	<b>28,44%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	2.382	2.382	2.382	2.382	2.382	-
Rezerve	119	119	119	119	119	(0,00%)
Zadržana dobit	1.614	1.791	1.176	74	17.722	82,02%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>4.115</b>	<b>4.292</b>	<b>3.677</b>	<b>2.575</b>	<b>20.223</b>	<b>48,89%</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>26.869</b>	<b>39.424</b>	<b>43.472</b>	<b>67.450</b>	<b>82.150</b>	<b>32,23%</b>

## 10. RDG i bilanca NK Lokomotive Zagreb

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - NK Lokomotiva Zagreb						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	79	47	83	121	157	18,63%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	47	107	136	115	185	40,63%
Prihodi od prava emitiranja	186	232	268	688	678	38,28%
Komercijalni prihodi	27	31	49	36	33	5,09%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	61	780	448	119	272	45,13%
Ostali poslovni prihodi	502	593	816	335	409	(4,99%)
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>902</b>	<b>1.790</b>	<b>1.799</b>	<b>1.413</b>	<b>1.734</b>	<b>17,76%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(133)	(130)	(131)	(237)	(168)	6,12%
Troškovi primanja igrača	(1.925)	(2.388)	(2.578)	(2.137)	(2.374)	5,38%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(1.279)	(1.317)	(1.373)	(1.317)	(1.316)	0,73%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(3.204)</b>	<b>(3.705)</b>	<b>(3.952)</b>	<b>(3.454)</b>	<b>(3.690)</b>	<b>3,60%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(138)	(149)	(145)	(139)	(99)	(7,87%)
Ostali poslovni rashodi	(953)	(803)	(844)	(904)	(956)	0,08%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(4.428)</b>	<b>(4.787)</b>	<b>(5.071)</b>	<b>(4.734)</b>	<b>(4.914)</b>	<b>2,64%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(3.526)</b>	<b>(2.997)</b>	<b>(3.273)</b>	<b>(3.320)</b>	<b>(3.180)</b>	<b>(2,54%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(384)	(346)	(178)	(94)	(81)	(32,34%)
Dobit od registracija igrača	2.393	5.469	2.347	1.628	4.216	15,20%
Ostalo	-	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>2.009</b>	<b>5.123</b>	<b>2.170</b>	<b>1.534</b>	<b>4.135</b>	<b>19,77%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	(46)	-	8	-	-	(100,00%)
Neto finansijski rezultat	(61)	(22)	(137)	(146)	(96)	12,31%
Porez	355	(383)	210	-	(170)	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(1.268)</b>	<b>1.721</b>	<b>(1.022)</b>	<b>(1.932)</b>	<b>688</b>	<b>n/a</b>

Konsolidirani izvještaj o finansijskom položaju / Bilanca - NK Lokomotiva Zagreb						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	128	386	590	184	29	(30,87%)
Potraživanja	464	1.920	1.511	585	1.619	36,69%
Zalihe	15	19	32	42	15	0,30%
Ostala kratkotrajna imovina	138	436	307	160	121	(3,07%)
	<b>744</b>	<b>2.762</b>	<b>2.440</b>	<b>971</b>	<b>1.784</b>	<b>24,43%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	1.098	749	581	511	377	(23,46%)
Materijalna imovina	175	176	125	60	60	(23,40%)
Ostala dugotrajna imovina	359	998	291	214	899	25,82%
	<b>1.631</b>	<b>1.924</b>	<b>997</b>	<b>786</b>	<b>1.336</b>	<b>(4,87%)</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>2.376</b>	<b>4.685</b>	<b>3.437</b>	<b>1.756</b>	<b>3.120</b>	<b>7,06%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	504	-	1.869	1.538	533	1,37%
Obveze vezane za transfere igrača	246	229	145	185	129	(14,93%)
Obveze prema posrednicima	550	1.543	852	1.196	1.940	37,07%
Obveze prema dobavljačima	297	116	172	274	288	(0,74%)
Obveze prema zaposlenicima	503	390	333	344	732	9,84%
Ostale kratkoročne obveze	417	293	117	230	299	(7,98%)
	<b>2.516</b>	<b>2.571</b>	<b>3.489</b>	<b>3.768</b>	<b>3.920</b>	<b>11,72%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	650	-	-	75	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	668	551	58	30	143	(32,00%)
	<b>668</b>	<b>1.201</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>218</b>	<b>(24,44%)</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>3.184</b>	<b>3.773</b>	<b>3.547</b>	<b>3.798</b>	<b>4.137</b>	<b>6,77%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	-	-	-	-	-	n/a
Rezerve	-	-	-	-	-	n/a
Zadržana dobit	(809)	913	(110)	(2.042)	(1.017)	5,90%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>(809)</b>	<b>913</b>	<b>(110)</b>	<b>(2.042)</b>	<b>(1.017)</b>	<b>5,90%</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>2.376</b>	<b>4.685</b>	<b>3.437</b>	<b>1.756</b>	<b>3.120</b>	<b>7,06%</b>

## 11. RDG i bilanca HNK Gorice

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - HNK Gorica						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	105	57	72	170	196	16,79%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	70	18	209	235	271	40,39%
Prihodi od prava emitiranja	-	190	184	764	570	n/a
Komercijalni prihodi	191	152	229	29	79	(19,79%)
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	61	467	8	138	877	94,48%
Ostali poslovni prihodi	531	688	546	445	596	2,92%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>959</b>	<b>1.573</b>	<b>1.247</b>	<b>1.782</b>	<b>2.590</b>	<b>28,20%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	-	-	-	-	-	n/a
Troškovi primanja igrača	(1.499)	(1.228)	(1.766)	(1.469)	(1.562)	1,03%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(179)	(161)	(348)	(472)	(1.025)	54,62%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(1.679)</b>	<b>(1.389)</b>	<b>(2.113)</b>	<b>(1.942)</b>	<b>(2.588)</b>	<b>11,42%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(25)	(33)	(33)	(30)	(31)	5,15%
Ostali poslovni rashodi	(962)	(506)	(2.231)	(2.108)	(1.782)	16,66%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(2.666)</b>	<b>(1.928)</b>	<b>(4.377)</b>	<b>(4.080)</b>	<b>(4.400)</b>	<b>13,35%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(1.707)</b>	<b>(355)</b>	<b>(3.130)</b>	<b>(2.298)</b>	<b>(1.810)</b>	<b>1,48%</b>
Amortizacija registracije igrača	(159)	(469)	(418)	(979)	(96)	(11,89%)
Dobit od registracija igrača	2.113	640	4.445	5.056	186	(45,53%)
Ostalo	-	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>1.954</b>	<b>171</b>	<b>4.027</b>	<b>4.077</b>	<b>90</b>	<b>(53,67%)</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	(61)	(608)	2	0	(34)	(13,78%)
Neto finansijski rezultat	(8)	(8)	(24)	(14)	(31)	39,81%
Porez	(15)	-	-	-	-	(100,00%)
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>162</b>	<b>(800)</b>	<b>875</b>	<b>1.766</b>	<b>(1.785)</b>	<b>n/a</b>

Konsolidirani izvještaj o finansijskom položaju / Bilanca - HNK Gorica						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	29	172	119	342	32	2,61%
Potraživanja	296	550	2.015	3.081	1.315	45,14%
Zalihe	-	-	-	-	-	n/a
Ostala kratkotrajna imovina	15	252	138	703	1.142	195,30%
<b>UKUPNA KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>340</b>	<b>974</b>	<b>2.273</b>	<b>4.125</b>	<b>2.489</b>	<b>64,49%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	-	591	591	591	591	n/a
Materijalna imovina	162	146	132	107	240	10,30%
Ostala dugotrajna imovina	616	-	-	3	3	(74,38%)
<b>UKUPNA DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>778</b>	<b>738</b>	<b>723</b>	<b>701</b>	<b>834</b>	<b>1,76%</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1.118</b>	<b>1.712</b>	<b>2.996</b>	<b>4.827</b>	<b>3.323</b>	<b>31,31%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	-	-	-	-	-	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	81	61	218	156	183	22,71%
Obveze prema posrednicima	4	16	4	40	135	141,76%
Obveze prema dobavljačima	-	165	418	447	607	n/a
Obveze prema zaposlenicima	114	182	169	196	225	18,59%
Ostale kratkoročne obveze	493	34	81	99	99	(33,09%)
<b>UKUPNE KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>692</b>	<b>458</b>	<b>889</b>	<b>938</b>	<b>1.249</b>	<b>15,91%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	259	243	221	1.901	1.873	63,95%
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	-	1.646	1.646	-	-	n/a
<b>UKUPNE DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>259</b>	<b>1.888</b>	<b>1.867</b>	<b>1.901</b>	<b>1.873</b>	<b>63,95%</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>951</b>	<b>2.346</b>	<b>2.756</b>	<b>2.840</b>	<b>3.122</b>	<b>34,60%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	-	-	-	-	-	n/a
Rezerve	-	-	-	-	-	n/a
Zadržana dobit	167	(635)	240	1.987	202	4,86%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>167</b>	<b>(635)</b>	<b>240</b>	<b>1.987</b>	<b>202</b>	<b>4,86%</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1.118</b>	<b>1.712</b>	<b>2.996</b>	<b>4.827</b>	<b>3.323</b>	<b>31,31%</b>



## 12. RDG i bilanca NK Varaždina

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - NK Varaždin					
u tis. EUR	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>					
Prihodi od ulaznica	41	1	127	236	77,89%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	533	624	951	1.004	23,27%
Prihodi od prava emitiranja	87	90	600	726	101,03%
Komercijalni prihodi	-	-	-	-	n/a
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	478	1	-	846	20,72%
Ostali poslovni prihodi	429	628	361	433	0,31%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>1.568</b>	<b>1.344</b>	<b>2.039</b>	<b>3.245</b>	<b>27,11%</b>
<b>RASHODI</b>					
Trošak prodaje / materijala	(136)	(91)	(86)	(216)	16,64%
Troškovi primanja igrača	(627)	(755)	(956)	(1.411)	30,70%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(387)	(352)	(572)	(691)	21,07%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(1.014)</b>	<b>(1.107)</b>	<b>(1.528)</b>	<b>(2.102)</b>	<b>27,20%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(14)	(22)	(59)	(59)	61,98%
Ostali poslovni rashodi	(288)	(367)	(558)	(832)	42,01%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(1.451)</b>	<b>(1.586)</b>	<b>(2.231)</b>	<b>(3.209)</b>	<b>29,95%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>118</b>	<b>(243)</b>	<b>(192)</b>	<b>36</b>	<b>(32,65%)</b>
Amortizacija registracije igrača	(93)	(79)	(7)	(370)	57,56%
Dobit od registracija igrača	320	549	92	1.639	71,51%
Ostalo	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>226</b>	<b>470</b>	<b>85</b>	<b>1.269</b>	<b>76,65%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-	n/a
Neto financijski rezultat	(2)	(5)	(4)	(1)	(2,57%)
Porez	-	-	-	-	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>342</b>	<b>223</b>	<b>(111)</b>	<b>1.303</b>	<b>55,43%</b>

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - HNK Gorica					
u tis. EUR	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>					
Novac i novčani ekvivalenti	392	32	15	77	(41,54%)
Potraživanja	305	478	491	2.151	90,55%
Zalihe	-	-	69	37	n/a
Ostala kratkotrajna imovina	17	45	53	190	121,36%
	<b>714</b>	<b>555</b>	<b>627</b>	<b>2.456</b>	<b>50,32%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>					
Nematerijalna imovina	8	297	349	472	291,47%
Materijalna imovina	46	80	90	85	22,61%
Ostala dugotrajna imovina	-	-	-	-	n/a
	<b>53</b>	<b>377</b>	<b>439</b>	<b>557</b>	<b>116,91%</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>767</b>	<b>932</b>	<b>1.066</b>	<b>3.012</b>	<b>57,03%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>					
Bankovi i ostali zajmovi	82	82	372	372	64,46%
Obveze vezane za transfere igrača	93	43	36	334	52,30%
Obveze prema posrednicima	-	-	-	-	n/a
Obveze prema dobavljačima	75	133	122	269	52,68%
Obveze prema zaposlenicima	102	65	111	171	18,47%
Ostale kratkoročne obveze	164	153	81	219	10,00%
	<b>517</b>	<b>476</b>	<b>722</b>	<b>1.365</b>	<b>37,78%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>					
Bankovni i ostali zajmovi	-	-	-	-	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	17	-	-	-	(100,00%)
	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(100,00%)</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>534</b>	<b>476</b>	<b>722</b>	<b>1.365</b>	<b>36,30%</b>
<b>Kapital</b>					
Temeljni kapital	-	-	-	-	n/a
Rezerve	-	-	-	-	n/a
Zadržana dobit	233	456	345	1.648	90,57%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>233</b>	<b>456</b>	<b>345</b>	<b>1.648</b>	<b>90,57%</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>767</b>	<b>932</b>	<b>1.066</b>	<b>3.012</b>	<b>57,03%</b>

### 13. RDG i bilanca NK Slavena

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - NK Slaven						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	33	14	14	98	127	39,67%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	1.538	1.134	1.264	1.516	1.386	(2,58%)
Prihodi od prava emitiranja	136	135	144	704	644	47,61%
Komercijalni prihodi	-	-	-	57	58	n/a
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	61	467	-	4	581	75,43%
Ostali poslovni prihodi	184	153	174	513	252	8,22%
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>1.952</b>	<b>1.904</b>	<b>1.597</b>	<b>2.892</b>	<b>3.047</b>	<b>11,77%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(424)	(244)	(327)	(249)	(181)	(19,14%)
Troškovi primanja igrača	(1.228)	(1.294)	(1.397)	(1.625)	(1.473)	4,65%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(571)	(618)	(686)	(826)	(903)	12,12%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(1.800)</b>	<b>(1.912)</b>	<b>(2.082)</b>	<b>(2.451)</b>	<b>(2.376)</b>	<b>7,19%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(84)	(88)	(35)	(35)	(33)	(20,69%)
Ostali poslovni rashodi	(841)	(734)	(563)	(944)	(1.333)	12,21%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(3.148)</b>	<b>(2.979)</b>	<b>(3.007)</b>	<b>(3.679)</b>	<b>(3.924)</b>	<b>5,66%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>						
Amortizacija registracije igrača	-	(114)	(30)	(77)	(98)	n/a
Dobit od registracija igrača	648	300	1.531	488	1.322	19,53%
Ostalo	-	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>648</b>	<b>186</b>	<b>1.500</b>	<b>412</b>	<b>1.224</b>	<b>17,24%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	-	-	-	-	-	n/a
Neto financijski rezultat	(11)	(5)	(25)	(28)	(68)	58,84%
Porez	-	-	-	-	-	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(559)</b>	<b>(893)</b>	<b>65</b>	<b>(403)</b>	<b>279</b>	<b>n/a</b>

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - NK Slaven						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	217	182	12	25	57	(28,44%)
Potraživanja	918	144	975	548	1.561	14,20%
Zalihe	-	-	-	-	-	n/a
Ostala kratkotrajna imovina	-	-	-	-	-	n/a
	<b>1.135</b>	<b>326</b>	<b>987</b>	<b>573</b>	<b>1.618</b>	<b>9,27%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	249	200	183	162	142	(13,02%)
Materijalna imovina	224	223	208	196	278	5,52%
Ostala dugotrajna imovina	-	-	-	-	-	n/a
	<b>473</b>	<b>423</b>	<b>391</b>	<b>358</b>	<b>420</b>	<b>(2,91%)</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1.608</b>	<b>748</b>	<b>1.377</b>	<b>931</b>	<b>2.038</b>	<b>6,11%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	-	-	-	-	-	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	1	-	-	-	n/a
Obveze prema posrednicima	-	-	-	-	-	n/a
Obveze prema dobavljačima	346	511	544	508	707	19,58%
Obveze prema zaposlenicima	140	131	140	320	213	11,00%
Ostale kratkoročne obveze	139	24	559	382	1.131	68,91%
	<b>625</b>	<b>667</b>	<b>1.243</b>	<b>1.210</b>	<b>2.050</b>	<b>34,60%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	-	-	-	-	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	110	75	66	57	48	(18,80%)
	<b>110</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>(18,80%)</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>735</b>	<b>742</b>	<b>1.308</b>	<b>1.267</b>	<b>2.098</b>	<b>29,99%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	122	149	147	69	(2)	n/a
Rezerve	-	-	-	-	-	n/a
Zadržana dobit	751	(143)	(78)	(406)	(58)	n/a
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>873</b>	<b>7</b>	<b>69</b>	<b>(336)</b>	<b>(60)</b>	<b>n/a</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1.608</b>	<b>748</b>	<b>1.377</b>	<b>931</b>	<b>2.038</b>	<b>6,11%</b>

## 14. RDG i bilanca NK Istre 1961

Konsolidirani račun dobiti i gubitka - NK Istra 1961						
u tis. EUR	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
<b>PRIHODI</b>						
Prihodi od ulaznica	72	13	28	118	276	40,13%
Prihodi od sponzorstava i oglašavanja	80	119	173	193	427	52,00%
Prihodi od prava emitiranja	101	95	87	673	769	66,12%
Komercijalni prihodi	48	17	56	49	111	23,47%
UEFA-ine nagrade i solidarne uplate	61	498	-	111	343	53,81%
Ostali poslovni prihodi	428	196	387	385	203	(17,03%)
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>790</b>	<b>938</b>	<b>731</b>	<b>1.528</b>	<b>2.129</b>	<b>28,12%</b>
<b>RASHODI</b>						
Trošak prodaje / materijala	(36)	(29)	(32)	(100)	(456)	88,91%
Troškovi primanja igrača	(2.125)	(1.579)	(1.694)	(2.013)	(2.535)	4,50%
Trošak primanja ostalih zaposlenika	(680)	(688)	(1.276)	(1.095)	(1.433)	20,49%
<b>Ukupni trošak primanja zaposlenika</b>	<b>(2.805)</b>	<b>(2.267)</b>	<b>(2.970)</b>	<b>(3.108)</b>	<b>(3.967)</b>	<b>9,05%</b>
Amortizacija dugotrajne imovine (bez registracije igrača)	(124)	(114)	(140)	(144)	(157)	6,03%
Ostali poslovni rashodi	(968)	(1.162)	(1.520)	(1.353)	(1.710)	15,29%
<b>UKUPNI POSLOVNI RASHODI</b>	<b>(3.933)</b>	<b>(3.571)</b>	<b>(4.662)</b>	<b>(4.705)</b>	<b>(6.291)</b>	<b>12,46%</b>
<b>POSLOVNI REZULTAT (BEZ REGISTRACIJE IGRAČA)</b>	<b>(3.143)</b>	<b>(2.633)</b>	<b>(3.932)</b>	<b>(3.176)</b>	<b>(4.162)</b>	<b>7,27%</b>
Amortizacija registracije igrača	(133)	(143)	(344)	(67)	(1.822)	92,56%
Dobit od registracija igrača	387	18	3.143	441	3.854	77,60%
Ostalo	-	-	-	-	-	n/a
<b>Neto rezultat od registracija igrača</b>	<b>255</b>	<b>(125)</b>	<b>2.800</b>	<b>374</b>	<b>2.031</b>	<b>68,03%</b>
Neto rezultat od raspolaganja dugotrajnom imovinom	42	112	164	(46)	38	(2,48%)
Neto financijski rezultat	(124)	(57)	(38)	(63)	(35)	(26,96%)
Porez	-	-	-	-	-	n/a
<b>DOBIT / (GUBITAK) NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>(2.971)</b>	<b>(2.704)</b>	<b>(1.006)</b>	<b>(2.911)</b>	<b>(2.128)</b>	<b>(8,00%)</b>

Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju / Bilanca - NK Istra 1961						
u tis. EUR	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	CAGR
<b>Kratkotrajna imovina</b>						
Novac i novčani ekvivalenti	24	539	88	21	207	71,42%
Potraživanja	314	285	290	154	1.738	53,32%
Zalihe	1	46	92	124	141	213,46%
Ostala kratkotrajna imovina	5	3	4	0	5	2,05%
	<b>345</b>	<b>873</b>	<b>474</b>	<b>300</b>	<b>2.090</b>	<b>56,92%</b>
<b>Dugotrajna imovina</b>						
Nematerijalna imovina	1.881	1.767	1.660	1.574	2.004	1,60%
Materijalna imovina	60	285	315	302	468	66,87%
Ostala dugotrajna imovina	1	6	6	18	-	(100,00%)
	<b>1.942</b>	<b>2.058</b>	<b>1.980</b>	<b>1.894</b>	<b>2.472</b>	<b>6,22%</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>2.287</b>	<b>2.931</b>	<b>2.454</b>	<b>2.194</b>	<b>4.562</b>	<b>18,85%</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>						
Bankovi i ostali zajmovi	81	11	12	11	556	62,12%
Obveze vezane za transfere igrača	34	4	-	-	665	109,93%
Obveze prema posrednicima	23	8	8	30	171	64,93%
Obveze prema dobavljačima	255	257	266	240	630	25,43%
Obveze prema zaposlenicima	278	182	278	355	504	16,06%
Ostale kratkoročne obveze	232	594	607	804	1.039	45,54%
	<b>902</b>	<b>1.057</b>	<b>1.172</b>	<b>1.439</b>	<b>3.567</b>	<b>41,01%</b>
<b>Dugoročne obveze</b>						
Bankovni i ostali zajmovi	-	-	-	-	-	n/a
Obveze vezane za transfere igrača	-	-	-	-	-	n/a
Ostale dugoročne obveze	392	1.326	679	525	894	22,90%
	<b>392</b>	<b>1.326</b>	<b>679</b>	<b>525</b>	<b>894</b>	<b>22,90%</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>1.294</b>	<b>2.383</b>	<b>1.851</b>	<b>1.964</b>	<b>4.461</b>	<b>36,26%</b>
<b>Kapital</b>						
Temeljni kapital	6.329	6.329	6.329	6.329	6.294	(0,14%)
Rezerve	7.142	9.401	10.463	13.000	15.034	20,45%
Zadržana dobit	(12.478)	(15.182)	(16.188)	(19.099)	(21.227)	14,21%
<b>UKUPNI KAPITAL</b>	<b>993</b>	<b>548</b>	<b>604</b>	<b>230</b>	<b>101</b>	<b>(43,46%)</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>2.287</b>	<b>2.931</b>	<b>2.454</b>	<b>2.194</b>	<b>4.562</b>	<b>18,85%</b>