

# Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima - Studija slučaja GNK Dinamo

---

**Islamčević, Sabina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:149867>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**SABINA ISLAMČEVIĆ**

**Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima:**

**Studija slučaja GNK Dinamo**

**Season ticketing as a Risk Management Tool: Case study of GNK  
Dinamo**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Održivi razvoj turizma**

**SABINA ISLAMČEVIĆ**

**Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima:**  
**Studija slučaja GNK Dinamo**

**Season ticketing as a Risk Management Tool: Case study of GNK**  
**Dinamo**

Diplomski rad

**Kolegij: Menadžment rizika**

**Studentica : Sabina Islamčević**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Goran Karanović**

**Matični broj: 3752/22**

Opatija, rujan 2023.

# IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Sabina Islamčević  
(ime i prezime studenta)

ds3752/22  
(matični broj studenta)

Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima: Studija slučaja GNK Dinamo  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, rujan 2023.

*Sabina I.*

---

Potpis studenta

## **Zahvala**

Iskreno se zahvaljujem mentoru dr. sc. Goranu Karanoviću na danom povjerenju i prihvaćanju ovog rada.

Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima i sestri na svemu pruženom tijekom studiranja, a najviše na bezuvjetnoj potpori i razumijevanju koje mi svakodnevno pružaju. Hvala od srca što ste slušali još češće priče o mom Dinamu i što znate da je nogomet za mene više od sporta.

Također, zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima što su uvijek bili tu za mene.

Ovaj rad bilo bi teško i gotovo nemoguće napisati bez pomoći navijača i navijačkih stranica. Ljudi koji znaju kolika je ljubav između kluba i navijača. Oni koji razumiju stanje i kako je biti navijač Dinama. Od srca Vam hvala – za svaku ispunjenu i podijeljenu anketu te svaki podatak i informaciju koju ste nesebično podijelili samnom. Znam da na Vas uvijek mogu računati.

Isto tako, zahvaljujem svojim kolegama s fakulteta na potpori i pomoći tijekom ove godine studiranja.

Hvala Vam od srca!

## **Sažetak**

Sezonske ulaznice dio su svakog profesionalnog sportskog kluba te kao takve donose značajne prihode istima. Potražnja te na kraju i sama kupnja sezonskih ulaznica ovisi o raznim faktorima. Najveći utjecaj, osim nogometnih klubova koji putem sezonskih ulaznica pružaju navijačima razne pogodnosti te utječu na financijsku situaciju kluba imaju upravo sami navijači. Puno je faktora koji će navijače potaknuti da kupe sezonske ulaznice za klub koji navijaju. Jedan od najznačajnijih je cijena same sezonske ulaznice uz pogodnosti koje ona pruža navijačima. Od pogodnosti se najviše ističe mogućnost dolaska na sve domaće utakmice kluba te osiguran parking na samom stadionu.

Značajnost utjecaja sezonskih ulaznica rijetko je dio analiza stručnjaka. U ovom radu postavljene su dvije hipoteze povezane sa sezonskim ulaznicama te njihovim utjecajem na upravljanje financijskim rizicima od kojih je jedna hipoteza prihvaćena dok je druga odbijena. Iste su dodatno analizirane pomoću istraživanja provedenog među navijačima GNK Dinamo Zagreb.

Ovaj diplomski rad imao je za cilj dokazati da sezonske ulaznice klubovima uvelike pomažu pri upravljanju financijskim rizicima s obzirom na novčane prihode koje klub može imati od istih ukoliko će pametno i konstantno ulagati u klub i odnos prema navijačima ali unaprjeđivati pogodnosti koje se istima nude uz kupnju sezonske ulaznice.

**Ključne riječi: sezonske ulaznice, potražnja, navijači, cijena, pogodnosti**

## **Abstract**

Season tickets are part of every professional sports club and as such bring significant income to them. The demand and ultimately the purchase of season tickets itself depends on various factors. Apart from the influence of football clubs, which provide various benefits to the fans through season tickets and influence the club's financial situation, the biggest influence have the fans themselves. There are many factors that will encourage fans to buy season tickets for the club they support. One of the most significant is the price of the season ticket itself, along with other benefits it provides to the fans. Among all the benefits the possibility to come to all the club's home games and secured parking at the stadium stand out the most.

The significance of the impact of season tickets is rarely part of an expert's analysis. In this thesis, two hypotheses related to season tickets and their influence on financial risk management were put forward, of which one hypothesis was accepted while the other was rejected. They were additionally analysed with the help of research conducted among GNK Dinamo fans.

The aim of this thesis was to prove that season tickets greatly help clubs in managing financial risks, considering the positive financial income that the club can have from them. If club invest wisely and constantly in the club itself and the relationship with the fans or improve the facilities that they offer with purchase then season tickets will have even more significant impact on finances.

**Keywords: season tickets, demand, fans, price, benefits**

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod .....   | 1  |
| 1.1 Predmet i cilj rada .....                               | 2  |
| 1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja .....             | 2  |
| 1.3 Sadržaj i struktura rada .....                          | 3  |
| 2. Rizik .....  | 4  |
| 2.1. O rizicima .....                                       | 5  |
| 2.2 Vrste i kategorizacija rizika .....                     | 6  |
| 2.3 Stav o rizicima .....                                   | 8  |
| 2.4. Klasifikacija rizika .....                             | 9  |
| 2.5 Metode procjene rizika .....                            | 11 |
| 2.6 Upravljanje rizicima .....                              | 13 |
| 3. Financijski rizici .....                                 | 16 |
| 4. Rizici u nogometnim klubovima .....                      | 20 |
| 5. Značajke sezonskih ulaznica na primjeru gnk dinamo ..... | 24 |
| 5.1 Općeniti podaci o GNK Dinamo Zagreb .....               | 25 |
| 5.2 Članstvo u klubu .....                                  | 28 |
| 5.3 Sezonske ulaznice .....                                 | 34 |
| 6. Istraživanje .....                                       | 39 |
| 6.1 Hipoteza istraživanja .....                             | 40 |
| 6.2 Metodologija istraživanja .....                         | 40 |
| 6.3 Rezultati istraživanja .....                            | 41 |
| 6.4 Rasprava .....  | 59 |





# 1. Uvod

Današnji svijet okrenut je brojnim rizicima. Čime god se bavili, što god radili svaka stvar, djelatnost ili hobi donosi rizik. Postoje oni rizici na koje kao pojedinci ili kompanija možemo utjecati ali postoje i oni na koje ne možemo. Postupak tretiranja rizika se naravno razlikuje ovisno o veličini te utjecaju koje rizik ima na pojedinca ili poduzeće. Ovaj diplomski rad baviti će se teorijskim dijelom rizika ali će također implementirati empirijski dio istraživanja o utjecaju sezonskih ulaznica odnosno njihovom utjecaju na financijske rizike, na primjeru nogometnog kluba Dinamo Zagreb.

Nogomet je jedna od najbrže rastućih industrija na svijetu. Tome svjedoče rekordni prihodi krovne nogometne organizacije FIFE (Fédération Internationale de Football Association). Prema podacima dostupnim na stranici Statista, FIFA je ostvarila rekordni prihod 2022. godine. Upravo tijelo svjetskog nogometa te godine zaradilo je blizu 5,77 milijardi američkih dolara.<sup>1</sup> U nogomet se konstantno također ulažu i ogromne količine novca te kao da se čini da ulaganjima i novim investitorima nema kraja. Mišljenja navijača oko enormnih ulaganja su podijeljena ali jedno je sigurno – nogomet je definitivno više od sporta.

Osim velikih rizika za same igrače, trenere, stručni stožer te navijače postoje značajni rizici unutar kluba, poput sigurnosnih, upravljačkih, zdravstvenih, organizacijskih te drugih, ali zasigurno jedan od najvažnijih je financijski rizik odnosno rizik financiranja. Velika ulaganja uključuju i rizik od velikih gubitaka ali često u svijetu nogometa i donose velike dobitke.

Modeli upravljanja financijskim rizicima češće su objašnjeni te spomenuti u stranoj literaturi ali može se zaključiti, čak iz perspektive navijača ili promatrača kako se modeli upravljanja financijama klubova mijenjaju ovisno o vlasnicima klubova te njihovim željama ili o članovima uprava i odbora za slučaj da klub nije privatiziran.

---

<sup>1</sup> Statista, „Revenue of FIFA (2003. – 2022.)“

Kroz ovaj rad saznati ćemo više o rizicima, upravljanju profesionalnim nogometnim klubovima te utjecaju sezonskih ulaznica koje mogu biti jedan od brojnih alata za upravljanje financijskim rizicima. U istraživačkom djelu rada kroz dobivene odgovore na online anketu analizirati će se koliko su važne pogodnosti koje klub nudi navijačima te kakvo je mišljenje navijača GNK Dinamo prema trenutnom stanju.

## **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je istražiti i analizirati ulogu sezonskih ulaznica u financijama nogometnih klubova odnosno mogu li iste doprinijeti upravljanju financijskim rizicima. Cilj je prikazati i opisati važnost te na koji način sezonske ulaznice mogu utjecati na financijske rizike u nogometnim klubovima.

U radu se nalazi istraživanje te je najveći naglasak stavljen upravo na taj dio. Prilikom provedenog istraživanja cilj je bio prikupiti informacije, stavove te mišljenje navijača i saznati što ih motivira odnosno demotivira pri kupnji sezonskih ulaznica u ovom slučaju na primjeru GNK Dinamo.

Glavna hipoteza ovog rada je da sezonske ulaznice imaju značajnu ulogu u upravljanju financijskim rizicima u nogometnim klubovima.

## **1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za izradu teorijskog dijela rada korištena je stručna literatura raznih hrvatskih te inozemnih autora. U teorijskom te istraživačkom dijelu rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije te dedukcije, komparacije, deskripcije, generalizacije, dokazivanja, klasifikacije kao i statistička metoda te metoda uzorka.

Istraživački dio rada proveden je korištenjem strukturiranog anketnog upitnika koji je distribuiran preko društvenih mreža, a prikupljeni podaci su obrađeni i interpretirani od strane autorice.

### 1.3 Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad „Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima: Studija slučaja GNK Dinamo“ strukturiran je kroz 5 cjelina. U prvom, uvodnom dijelu rada predstavljeni su elementi samog predmeta rada, definiran je cilj rada kao i glavna hipoteza. Također je opisana metodologija istog.

Kroz drugo poglavlje rada definiran je pojam rizika te je napisano više o samim rizicima, mjerenju istih, vrstama i kategorijama kao i o stavovima te upravljanju istim. Zatim slijedi poglavlje o financijskim rizicima i njihovom značaju za poslovanje. Gotovo da ne postoji kompanija, udruga ili u ovom slučaju nogometni klub koji se nije susreo s financijskim rizicima.

U trećem poglavlju detaljno se analiziraju i obrađuju rizici u nogometnim klubovima. Svjesni smo činjenice da je nogomet više od sporta – s one emotivne ali i financijske strane. Nogometna industrija je jedna od najbrže rastućih industrija na svijetu gdje se svakodnevno ulažu enormne količine novca. Transferi, plaće igrača, cijene ulaznica, dresova, ulaganja u infrastrukturu samo su neke od stavki koje iz dana u dan povećavaju prihode nogometnim klubovima te industriji.

U četvrtom poglavlju detaljno se razrađuje studija slučaja. Analiziran je nogometni klub GNK Dinamo, a cjeline su podjeljene u općenite podatke o klubu, članstvo u klubu, sezonske ulaznice, pogodnosti koje navijači imaju kupnjom sezonske ulaznice te novosti koje se događaju u klubu iz sezone u sezonu po pitanju istih. Ovaj dio rada sadrži podatke iz samog kluba te se metodama analize i komparacije uspoređuju sezone te cijene u istim.

Fokus petog poglavlja je istraživački dio. Napravljena je analiza rezultata podataka strukturiranog anketnog upitnika. Na temelju korištene statističke metode prva postavljena hipoteza je djelomično potvrđena dok je druga hipoteza odbijena.

Na kraju završnog rada nalazi se zaključak, popis korištene literature te popis ilustracija kao i prilozi.

## 2. Rizik

Pri razmišljanju o riječi rizik na pamet nam može pasti zaista mnogo različitih definicija. Ukoliko idemo u prošlost, „podrijetlo riječi rizik dolazi iz starogrčkog *rizikon*, što je označavalo plaću vojnika, a sama grčka riječ došla je od arapske riječi rizk što je označavalo dnevnicu tj. plaću.“<sup>2</sup> Kroz razne literature možemo pronaći dijelove teksta koji nam govore kako zapravo ne postoji jedinstvena definicija rizika. Promatramo ga na različitim razinama te prema njima također možemo definirati pojam rizika. Većina ljudi će na pomisao rizika misliti na nešto loše, na negativni ishod određenog događaja, no u ekonomskom smislu rizik ipak može biti i nešto što će nam donijeti uspjeh ili povećati prinos.

Primjerice, autor Matić u svojoj knjizi „Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije“ definira rizik kao “opasnost donošenja odluke koja ne bi bila optimalna u odnosu na odabrane ciljeve”<sup>3</sup>. S druge strane, autori Drljača i Bešker ističu kako “rizik opisuje mogućnost drukčijeg ishoda od očekivanog.”<sup>4</sup> Prema Sajteru definicija je “rizik je eventualni događaj koji se do određene točke može predvidjeti i kojemu se može odrediti vjerojatnost pojave.”<sup>5</sup> Drugim riječima, kako isti autor navodi “rizik je mogućnost kvantifikacije nesigurnosti”

$$\text{rizik} = \{vjerojatnost\} \times \{utjecaj\}$$

U ovom dijelu rada kratko će se reći nešto o rizicima i njihovu mjerenju. Zatim će se posebna pažnja posvetiti vrstama i kategorijama rizika koje imaju značajnu ulogu u procesu upravljanja rizicima. Isto je važno pravovremeno prepoznati kako bi smo smanjili dio nesigurnosti koju rizik nosi sa sobom ukoliko na istu možemo utjecati. Na kraju ovog dijela opisano je upravljanje rizicima.

---

<sup>2</sup> Sajter, Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama, 20

<sup>3</sup> Matić, Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije, 205

<sup>4</sup> Bešker, Drljača, „Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja“, 2

<sup>5</sup> Sajter, op. cit. 21

## 2.1. O rizicima

Kao što je već prethodno napisano, rizik se prema raznim autorima najčešće izražava kao umnožak vjerojatnosti nastanka određenog događaja i ozbiljnosti posljedica tog događaja. Kada govorimo o ozbiljnosti posljedice nekog događaja u ekonomiji tom izrazu dajemo određenu kvantifikaciju. Najčešće se izražava kroz iznos mogućeg gubitka (financijskog ili drugog).

Uz rizik se često vežu riječi poput izvjesnosti i neizvjesnosti. U poslovnom svijetu moramo donijeti određenu odluku, napraviti određeni korak odnosno moramo se izložiti nečemu kako bi do rizika došlo tj. kako bi isti mogli prepoznati, kvantificirati i određenim mjerama spriječiti ili prihvatiti, ovisno kako taj rizik utječe na nas kao poduzeće ili u slučaju pisanja ovog rada kako isti utječe na nogometne klubove. Kod rizika bez obzira na pozitivan ili negativan ishod vrlo je važna odluka koju će menadžment donijeti jer svaka odluka koju donesu imati će određeni ishod. „Postoje tri sveze između odluke i ishoda<sup>6</sup>

1. Izvjesnost
2. Neizvjesnost
3. Rizik“

Jednostavnije objašnjeno, kod izvjesnosti kao posljedicu neke odluke očekujemo jedan mogući ishod iako i dalje ne postoji potpuna sigurnost. Kod neizvjesnosti ne znamo što će se dogoditi ukoliko donesemo određenu odluku te istu ne možemo procijeniti niti znati vjerojatnost određenog događaja. S druge strane „rizik je bolje promatrati određeni stupanj sigurnosti nego kao opasnost.“<sup>7</sup> U poslovnom svijetu se na temelju iskustva pojedinca ili različitih poslovnih situacija s kojima se poduzeće susrelo može predvidjeti ishod i posljedica.

Jedan od najpoznatijih primjera je primjera je primjer sa dva kockara. Dva kockara izvlače crvene i crne kuglice iz posude. Prvi kockar ne zna koliko točno ima crvenih kuglica u posudi te kreće s pretpostavkom da se u posudi nalaze kuglice u omjeru 50:50. Drugi kockar zna da na svaku

---

<sup>6</sup> Sajter, op. cit 35

<sup>7</sup> Kereta, Upravljanje rizicima, 35

crnu kuglicu dolaze tri crvene kuglice te pri tome može izračunati kako je vjerojatnost izvlačenja crvene kuglice 25:75 odnosno ima 75% šansu izvući crvenu kuglicu. Možemo zaključiti kako je prema svemu prvi kockar izložen neizvjesnosti dok je drugi kockar izložen riziku.

Do sada je već nekoliko puta spomenut pojam vjerojatnosti. Teorija vjerojatnosti dobro je poznata svima koji se bave menadžmentom rizika te rizicima općenito. Često se sama vjerojatnost zamjenjuje pojmom šanse što je pogrešno s obzirom da je značenje posve različito.

*„Vjerojatnost = povoljni ishodi : broj svih ishoda*

*Šansa = povoljni ishodi : nepovoljni ishodi*

Postoje tri temeljne vrste vjerojatnosti

1. a priori (temeljena na logici i matematici)
2. a posteriori (statistička, empirijska)
3. subjektivna vjerojatnost (temeljena na vlastitoj procjeni)<sup>8</sup>

Također je važno spomenuti da vjerojatnost možemo podijeliti s obzirom na broj promatranih ishoda gdje se pojedinačna vjerojatnost koristi za jedan pojedinačni ishod, dok se kumulativna vjerojatnost odnosi na dva ili više događaja.

## **2.2 Vrste i kategorizacija rizika**

Čime god se bavili u životu bila to djelatnost, hobi ili jednostavno svakodnevna rutina uvijek postoji rizik.

---

<sup>8</sup> Sajter, op. cit. 26

Kao i brojne definicije, postoje i razne vrste rizika koje nalazimo u poslovnom svijetu, posebno u institucijama povezanim s financijama. Sukladno prema odluci koju je donijela Hrvatska Narodna Banka o upravljanju rizicima, iste djelimo na;

- „Kreditni rizik
- Tržišni rizik gdje razlikujemo pozicijski, valutni te robni rizik
- Operativni rizik
- Kamatni rizik
- Likvidnosni rizik
- Rizik financiranja likvidnosti (engl. funding liquidity risk)
- Rizik tržišne likvidnosti
- Koncentracijski rizik
- Sekuritizacijski rizici
- Rizik države
- Valutno inducirani kreditni rizik
- Rezidualni rizik
- Rizik prekomjerne financijske poluge
- Reputacijski rizik
- Strateški rizik
- Upravljački rizik
- Rizik modela
- Razrjeđivački rizik
- Kreditni rizik
- Rizik prilagodbe kreditnom vrednovanju



- Rizik namire
- Rizik slobodne isporuke
- Rizik usklađenosti
- Poslovni rizik
- Pravni rizik
- Migracijski rizik
- Rizik eksternalizacije<sup>9</sup>

### 2.3 Stav o rizicima

Kada govorimo o sklonosti riziku govorimo o stavu prema riziku. Poslovni subjekti odnosno njihov menadžment kao i osobe mogu biti nesklone riziku, mogu imati neutralni stav prema istom te mogu biti sklone riziku odnosno osjećaju koji im određeni rizik pruža.

Stav prema riziku može biti sljedeći:

- nesklonost prema riziku – ekvivalent sigurnosti < očekivane vrijednosti
- sklonost prema riziku = ekvivalent sigurnosti > očekivane vrijednosti
- neutralnost prema riziku = ekvivalent sigurnosti = očekivanoj vrijednosti

“Ekvivalent sigurnosti (engl. certainty equivalent) je iznos novčanih sredstava koji se može očekivati sa sigurnošću kao indiferencija između sigurne i rizične, odnosno neizvjesne sume novčanih sredstava.”<sup>10</sup>

Važno je napomenuti kako je stav prema riziku drugačiji ovisno o sektoru o kojemu se radi te sukladno sektoru ili situaciji u kojoj se poduzeće nalazi određujemo sklonost i sami odnos prema

---

<sup>9</sup> Hrvatska narodna banka, Odluka o upravljanju rizicima (NN, br. 1/2015. i 94/2016)

<sup>10</sup> Riječnik, „Ekvivalent sigurnosti“

riziku.

## 2.4. Klasifikacija rizika

Razvrstavanje rizika u različite skupine vezano je prvenstveno uz klasifikaciju rizika. Danas imamo razne klasifikacije rizika, a svaka je različita te ovisi o djelatnosti, odnosno instituciji kojaga definira. Može se slobodno reći kako zapravo ne možemo rizike razvrstati u jednu, općenitu skupinu. Ovisno o situaciji u kojoj se poslovni subjekt nalazi ili sektoru u kojem posluje mora pronaći te usvojiti sustav klasifikacije koja je za njegovo poslovanje najbolja.

Razlikujemo sistemske i specifične rizike. „Sistemske rizik proizlazi iz vanjskih okolnosti na koje poduzeće ne može djelovati (ciklička kretanja privrede, inflacija, politika kamatnih stopa i sl.). Sve su tvrtke pod utjecajem tih čimbenika tako da se ovaj rizik ne može izbjeći diverzifikacijom.“<sup>11</sup>

Specifični rizici, s druge strane su oni rizici nad kojima menadžment poslovnog subjekta ima utjecaj.

Ono što već znamo rizici mogu imati pozitivne, neutralne i negativne posljedice. Pod tipovima rizika podrazumijevamo;

- Čiste rizike – hazardni rizici
- Neizvjesne rizike – čiste rizike
- Špekulativni rizici – rizici prilike

Hazardni odnosno čisti rizici imaju isključivo negativan ishod. Od primjera čistih rizika požari i krađe se navode kao najčešći kod poslovnih subjekata.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Bestvina Bukvić – “Istraživanje primjene analize specifičnih rizika u projektnom financiranju”, 483

<sup>12</sup> Gaži – Pavelić – “Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima”, 33

Karakteristika neizvjesnih rizika su kao što samo ime kaže neizvjesnost i nepredvidljivost. Takve rizike je nemoguće kvantificirati i predvidjeti što ih čini teškim i najneugodnijim za svako poduzeće. S druge strane, špekulativni rizici su oni koji pomažu poduzeću stvoriti najveći prinos. Taj rizik poduzeće preuzima na svoju odgovornost te očekuje od istog pozitivni ishod.

Rizici koji su važni za svaki poslovni subjekt te su jedni od najčešćih danas su financijski, stratejski te operativni rizik.

S obzirom da su financijski rizici dio teme ovog rada isti će biti detaljnije objašnjeni u sljedećem poglavlju. Ukratko, financijski rizici predstavljaju gubitak uzrokovan promjeni u cijenama, kamatnim stopama ili negativnim promjenama u valutnom tečaju. Stratejski rizici uključuju mogući gubitak u financijama i instrumentima poduzeća. Za sami kraj, operativni rizici, češće poznati kao rizici poslovanja su oni vezani uz poslovanje poduzeća koji su povezani s neuspješnim procesima u samom poduzeću.

Od ostalih podjela rizike, dijelimo ih na;

- „Rizici s obzirom na veličinu entiteta
- Poslovni rizici s obzirom na djelatnost
- Rizici s obzirom na očekivanja
- Rizici s obzirom na porijeklo
- Rizici s obzirom na utjecaj
- Rizici s obzirom na pojavnost
- Rizici s obzirom na vezivanje
- Rizici s obzirom na mogućnost prenošenja
- Rizici s obzirom na mogućnost mjerenja
- Rizici s obzirom na nastup
- Rizici s obzirom na pojavnost

- Rizici prema pristupu upravljanju
- Rizici s obzirom na brzinu pojavljivanja
- Poslovni rizici s obzirom na djelatnost<sup>13</sup>

## 2.5 Metode procjene rizika

Kada govorimo o tehnikama odnosno metodama rizika, iste dijelimo na kvalitativne i kvantitativne. U tablici ispod teksta biti će prikazano koje tehnike pripadaju kojoj grupi. Kvalitativne tehnike se često nazivaju grupne te se kod istih često koriste tehnike opisivanja ili skale za izražavanje određene vjerojatnosti. Ono što je veliki prednost kod kvalitativnih tehnika je činjenica da njima sudjeluje veći broj ljudi što bi značilo i više znanja, više informacija te ideja. S druge strane, upravo veći broj ljudi ponekad može biti i problem jer se mišljenja razlikuju te je ponekad teže prihvatiti jedinstveno rješenje. Kod kvantitativnih tehnika upotrebljavaju se numeričke vrijednosti. Tu se najčešće govori o minimiziranju troškova, maksimiziranju prihoda te se zapravo radi s podacima i zapisima iz raznih odjela koje poduzeće ima.

---

<sup>13</sup> Gregurek, Andrijanić, Merkaš, op. cit. 45 - 57

**Tablica 1. Kvalitativne i kvantitativne tehnike**

| <b>Kvalitativne tehnike</b>   | <b>Kvantitativne tehnike</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• Brainwriting</li> <li>• Delfi tehnika</li> <li>• Matrica rizika</li> <li>• SWOT analiza</li> <li>• Strukturirani upitnici i intervjui</li> <li>• Procjene multidisciplinarnih timova</li> <li>• Prosudbe stručnjaka i eksperata</li> <li>• Checklist</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza osjetljivosti</li> <li>• Račun vjerojatnosti</li> <li>• Stablo odlučivanja</li> <li>• Analizu scenarija</li> <li>• Monte carlo simulaciju</li> <li>• Stablo grešaka</li> <li>• Stablo događaja</li> <li>• Razdoblje povrata</li> <li>• Analizu mogućnosti i posljedica</li> <li>• Statističke i numeričke analiz</li> <li>• Analizu troškova životnog ciklusa</li> <li>• Dijagram utjecaja</li> <li>• Sustav pokazatelja ranog upozorenja</li> <li>• Cost-benefit analizu</li> <li>• Modele umjetne inteligencije</li> </ul> |

Izvor: Izrada autorice prema Kereta, Josip, Upravljanje rizicima (priručnik za studente), 2021. Zaprešić, Veleučilište Baltazar

## 2.6 Upravljanje rizicima

Kada govorimo o upravljanju rizicima postavlja se pitanje što zapravo znači upravljati rizicima? Moramo biti svjesni kako postoje situacije u kojima rizik ne možemo ukloniti te da je rizik dio života svakog čovjek – kako onaj u svakodnevnom životu i rutini tako i onaj u poslovnom životu. Ono što je pozitivno i ohrabrujuće je što rizike možemo smanjiti i njima na neki način upravljati. Već je prethodno objašnjen stav prema riziku koji ima ulogu u upravljanju istim. Postoje razne tehnike kao i modeli za procjenu te mjerenje rizika koje se na svakodnevnoj bazi koriste u poduzećima. Ponekad iste koristimo i za rješavanje vlastitih, privatnih situacija kada se suočavamo sa određenim rizicima.

Prema autoru Kereta Josipu kod upravljanja rizicima proces odlučivanja dijeli se na;

1. „Otkrivanje potrebe za odlukom
2. Prikupljanje potrebnih informacija
3. Identifikaciju stanja sustava
4. Procjenu alternativa
5. Odabir odluke
6. Određivanje procedura za implementaciju
7. Izvršenje i povratna informacija<sup>14</sup>

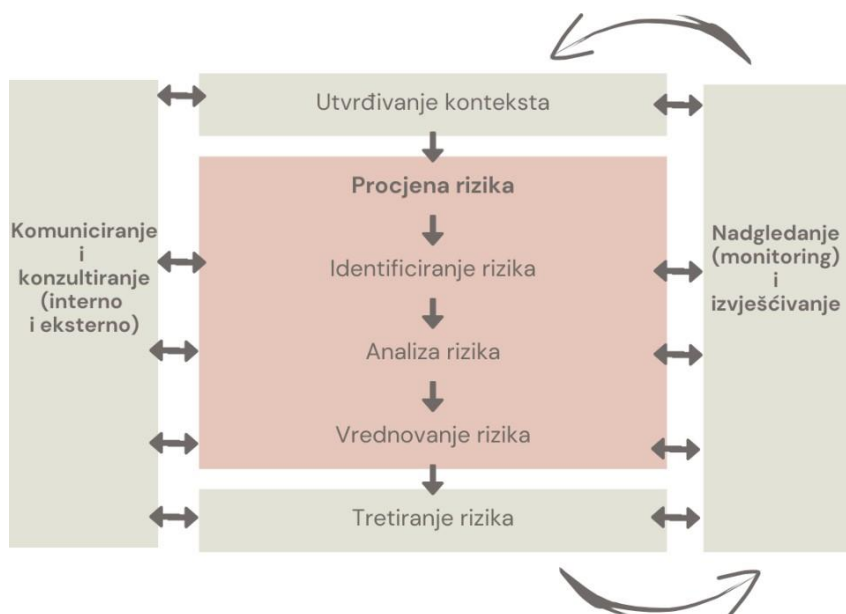
S obzirom da se upravljanje rizicima bavi identificiranjem ali i izbjegavanjem gubitaka autor Sajternavodi kako je upravljanje rizicima proces koji se sastoji od točno definiranih koraka koji moraju biti poduzeti pravilnim redoslijedom jer će jedino na taj način više doprinijeti uvidu i upravljanju rizicima kao i posljedicama koje donose.

---

<sup>14</sup> Kereta, op. cit. 47

Kako bi upravljanje bilo uspješno modele trebamo primjenjivati u okolini kojoj isti odgovaraju. S obzirom da imamo razne modele ali i razne sudionike te situacije kod izbora modela treba biti vrlo oprezan. Neovisno o modelu i sudionicima proces upravljanja je jednak za sve. Cilj upravljanja rizicima je zapravo proširenje područja u kojem postoji bar nekakva kontrola nad ishodom odlučivanja ili smanjenje područja u kojem ne postoji kontrola nad ishodom.

Vrlo je važnu ulogu koju ima Međunarodna organizacija za standardizaciju poznatija kao ISO (International Organization for Standardization). ISO standardi nisu specifično određeni za za institucije već se radi o „nizu principa i smjernica koje se može koristiti u javnim te privatnim društvima kao i institucijama i subjektima.“<sup>15</sup> Primjenjuju se neovisno o vrsti rizika te posljedici koju rizik donosi. Oznaka koja se odnosi na upravljanje rizicima je ISO 31000:2018. Ističe kako je upravljanje rizicima “koordinirano djelovanje pri usmjeravanju i kontroli organizacije u odnosu na rizik.”<sup>16</sup>



**Slika 1. Proces upravljanja rizicima prema ISO 31000:2018 standardu**

<sup>15</sup> Sajter, op. cit. 59

<sup>16</sup> ISO 31000:2018 standardi

Izvor: Izrada autorice prema uputama ISO 31000:2018 standarda

Na slici iznad teksta možemo vidjeti proces upravljanja rizicima prema ISO 31000:2018 standardu. Isti započinje utvrđivanjem konteksta koji dijelimo na interni (unutarnje okruženje u poduzeću) te eksterni (financijsko, ekonomsko, prirodno okruženje). Zatim, sljedeći korak uključuje procjenu rizika koja obuhvaća tri elementa – identificiranje, analizu te vrednovanje rizika. Identificiranje uključuje prepoznavanje istog dok je analiza proces u kojem pokušavamo razumjeti izvor i uzrok rizika. Zadnji korak procjene rizika je vrednovanje istog što uključuje procjenu usporedbu rezultata s kriterijima rizika. U toj fazi poduzeće utvrđuje koliko iznosi razina rizika koja je za isto prihvatljiva. Nakon vrednovanja slijedi tretiranje rizika. Kod tretiranja postoje četiri opcije – rizik možemo izbjeći, reducirati, transferirati ili prihvatiti. Uz pojam transferiranja rizika vežemo i moralni hazard. Moralni hazard je situacija u kojoj osoba odlučuje preuzeti rizik znajući da će netko drugi snositi trošak.



### 3. Financijski rizici

U ovom dijelu dodatno su objašnjeni financijski rizici te njihova podjela s obzirom da su usko vezani uz temu ovog diplomskog rada. Kao što je prethodno napisano, financijski rizici jedni su od najčešćih s kojima se poslovni subjekti susreću.

Kada govorimo o financijskom riziku ubrajamo situacije u kojima je moguće da poduzeće ostvari financijski gubitak. U financijske rizike ubrajamo sve one koji su vezani uz financijske troškove ili one povezane sa zaduženosti pojedinog poslovnog subjekta. Što je zaduženost veća, rizik je veći.

Financijske rizike možemo podijeliti u sljedeće skupine kako bi iste mogli lakše razlikovati, a to su;

- „kreditni rizik
- kamatni rizik
- valutni rizik
- cjenovni rizik
- rizik likvidnosti
- rizik portfelja<sup>17</sup>

Kreditni rizik jedan je od najčešćih rizika s obzirom da su krediti danas dostupni na vrlo jednostavan i lak način. Prema članku 4. Odluke o upravljanju rizicima definicija kreditnog rizika (NN 01/15) je sljedeća „*Kreditni rizik jest rizik gubitka zbog neispunjavanja dužnikovenovčane obveze prema kreditnoj instituciji.*“<sup>18</sup>

Autorica Šarlija ističe kako je „Kreditni rizik posljedica ugovorene i/ili moguće financijske

---

<sup>17</sup> Gregurek, Andrijanić, Merkaš – op. cit. 106 - 116

<sup>18</sup> Hrvatska Narodna Banka, Odluka o upravljanju rizicima (članak 4., NN 01/15)

transakcije između davatelja i uzimatelja sredstava odnosno varijacija mogućih povrata koji bi se mogli zaraditi na financijskoj transakciji zbog zakašnjelog ili nepotpunog plaćanja glavnice i/ili kamate.“<sup>19</sup>

Banke će odobriti kredit velikom broju tražitelja kredita za različite svrhe te je upravo taj novac za klijente glavni izvor financiranja. Radilo se o stambenim kreditima, kreditima za kupnju automobila ili osnivanje poduzeća. Za banke odobravanje kredita klijentima zapravo podrazumijeva prihvaćanje rizika jer banka iz te situacije zapravo ima priliku ostvariti zaradu.

Kamatni rizik je rizik smanjenja ili povećanja kamatne stope koji dovodi do smanjenja ili povećanja rata kredita koju pojedinac ili poduzeće plaća. Najčešće se pojavljuje onda kada je ugovorom dogovorena promjenjiva kamatna stopa. Rizik je prisutan ovisno o trajanju ugovorne promjenjive kamatne stope. Osim promjenjive kamatne stope pojedinac ili poduzeće može ugovoriti kombiniranu kamatnu stopu (razdoblje fiksne + promjenjive kamatne stope) te fiksnu kamatnu stopu. Fiksnom kamatnom stopom automatski se izbjegava mogućnost kamatnog rizika.

„Valutni rizik je financijski rizik koji nastaje zbog neizvjesnosti deviznog tečaja. Do istoga dolazisvaki put kada poduzeće provodi inozemne poslove koje uključuju drugu valutu (npr. uvozi ili izvozi proizvode, plaća obveze, usluge, ulaže u inozemstvo ili financira posao u inozemstvu).“<sup>20</sup> Ukoliko isto ima imovinu ili određene obveze u stranoj valuti tada je valutni rizik prisutan za to poduzeće. Valutni rizik promatramo na dva načina. Prvi način je kao tržišni (koji je povezan s rizikom od inflacije) dok je drugi način kao rizik valutnih neusklađenosti imovine. Važno je razlikovati transakcijski (kada poduzeće prima novac na račun inozemnih valuta), računovodstveni (prisutan kod poduzeća koja imaju objekte ili podružnice u drugim državama) te ekonomski rizik.

Cjenovni rizik je rizik koji je prisutan u gotovo svim poduzećima. Do istog dolazi zbog promjena cijena. „Razlikujemo četiri vrste cjenovnog rizika. Prvi je rizik cijene (do istog dolazi zbog nepovoljnog kretanja cijena robe na tržištu), politički rizik (zbog zakonskih te regulativnih promjena koje utječu na dostupnost robe), rizik količine (kada poduzeće proizvede više robe nego što je potrebno, cijena iste pada dok cijena robe raste ukoliko dođe do manjka određene robe na tržištu), rizik troška (kada raste cijena sirovina ili uvoza tada dolazi do povećanja troškova

---

<sup>19</sup> Šarlija, „Rizici u bankama“, 63

<sup>20</sup> Jakovčević, Novaković, Izloženost valutnom riziku banaka i poduzeća u Republici Hrvatskoj, 204

poslovanja) te kreditni rizik.“<sup>21</sup> Ono što je specifično kod cjenovnog rizika je da isti ima utjecaj na sve sudionike odnosno na proizvođače, prodavače te potrošače.

„Rizik likvidnosti je nemogućnost poduzeća u pretvaranju imovine u likvidno sredstvo u određenom vremenskom razdoblju s ciljem ispunjenja odnosno podmirenja obveza.“<sup>22</sup> Ono što je važno istaknuti je to da rizik likvidnosti ovisi o djelatnosti poduzeća te modelima financiranja koja se u istom provode.

Rizik portfelja je jedan od financijskih rizika do kojeg dolazi ukoliko kombinacija imovine unutarulaganja koja pojedinac posjeduje ne uspije ispuniti financijski cilj. Svako ulaganje unutar portfeljanosi rizik te je važno da je isti što je više moguće diverzificiran. Ukoliko se stvori diverzificiran portfelj odnosno ukoliko se ostvare uspješna ulaganja u različitim područjima na tržištu rizik portfelja možemo minimizirati ali i dalje, nažalost isti ne možemo posve eliminirati.

Nakon definiranja financijskih rizika potrebno je objasniti te definirati njihovo upravljanje. Pojam upravljanja financijskim rizicima često se u stručnoj inozemnoj literaturi povezanoj sa rizicima i poslovanjem označava slovima ERM. Taj pojam dolazi iz engleskog jezika te označava “Enterprise risk management” odnosno metodologiju planiranja, koordiniranja, izvršavanja te rukovođenja aktivnostima poslovnih subjekata kako bi se smanjili utjecaji koje rizik može donijeti poslovanju.

ERM tvrtke koriste kako bi te rizike prepoznale te ublažile. Pitanje koje ERM uvijek donosi sa sobom te na koje poduzeće pokušava odgovoriti je pitanje “Koji su glavni rizici koji bi mogli poduzeće spriječiti u ostvarenju određenog cilja ili misije?” Cjelokupni process je vrlo važan te mora biti dio svakog uspješnog strateškog upravljanja poduzećem. Sami process ERM uključuje određene korake. Najvažnije za poduzeće je uočiti rizik te zatim pronaći odgovor na isti. Ove zadatke većinom obavlja menadžment poduzeća ali isti se razlikuju ovisno o strukturi poduzeća. Postoje prednosti i mane ovog načina upravljanja financijskim rizicima. Neke od prednosti su;

- „Zaposlenici imaju više povjerenja u poduzeće jer isto ima plan kako upravljati rizicima

---

<sup>21</sup> Minimax, „S kojim financijskim rizicima se poduzetnici susreću u poslovanju?“

<sup>22</sup> Eurolab “Rizik likvidnost”

- Poduzeće može postati spremnije za rizike i neizvjesnosti na tržištu
- Rezultira većim zadovoljstvom korisnika jer je kompanija pripremljena na razne situacije
- Dovodi do učinkovitijeg poslovanja na razini cijelog poduzeća<sup>23</sup>

S druge strane, kod upravljanja rizicima također postoje određeni rizici na koje poduzeće mora obratiti pozornost. To su;

- „Poduzeće možda neće moći točno identificirati rizike s kojima bi se isto moglo susresti
- Poduzeće možda neće dobro procijeniti financijski gubitak ili vjerojatnost određenog ishoda
- Upravljanje rizicima često zahtjeva ulaganje velikog broja radnih sati odnosno vremena zaposlenika<sup>24</sup>

Poslovati bez rizika je nemoguće. Isto tako, svako poduzeće koje bi željelo biti konkurentno te uspjeti na tržištu moralo bi imati određen broj zaposlenika koji bi bili odgovorni za upravljanje rizicima. Financijski rizici su za poduzeća jedni od najtežih te mogu donijeti velike gubitke i često dovode do zatvaranja istih. Kako do takvih scenarija ne bi došlo važno je još jednom istaknuti da svi neovisno o veličini poduzeća ili djelatnosti moraju uložiti vrijeme i novac kako bi mogli voditi svoja poduzeća što uspješnije.

---

<sup>23</sup> Investopedia „Enterprise Risk Management (ERM): What Is It and How It Works“

<sup>24</sup> Ibid

## 4. Rizici u nogometnim klubovima

Svi djelatnici sportskog kluba, od stručnog stožera, medicinskog osoblja do samih igrača moraju biti svjesni kako svaki dio njihova posla donosi određene rizike koji se po svojoj prirodi razlikuju ovisno o poziciji i stupnju odgovornosti pojedinca. Već je navedeno kako je jedna od najbrže rastućih industrija na svijetu upravo nogometna te kako generira veliku razinu prihoda. Kao i svaka industrija, nogometna industrija ima svoje rizike koje je važno prepoznati te na iste odgovoriti na prigodan način. S obzirom da upravljanje rizicima za nogometne klubove ne znači isključivo upravljanje unutar kluba već i organizaciju događaja na kojima se radi o pitanjima sigurnosti i povjerenja između navijača i kluba. Kako autori Beech te Chadwick navode „na klubovima je odgovornost i prema javnosti te rizik i u tom smislu s obzirom da je stupanj medijskog zanimanja za sportske događaje iz godine u godinu sve veći te klubovi vrlo često znaju primiti kritiku javnosti.“<sup>25</sup>

Nogometni klubovi su dugo vremena koristili tzv. pristup “make do” gdje je zapravo jedna osoba imala širok raspon aktivnosti. Isti autori navode kako su nogometni klubovi imali manju grupu ljudi ili čak pojedinca koji je bio odgovoran za prodaju ulaznica, pregovore vezane uz ugovore igrača, dogovaranje utakmica, odgovornost za organizaciju te zdravlje igrača. Danas u nogometnom korporativnom svijetu situacija je znatno drugačija. Nogometni klubovi imaju veliki broj zaposlenika s određenim ulogama te menadžment koji je spreman u svakom trenutku odgovoriti na rizike koje bi se mogli dogoditi klubu. Ipak, postoji problem – nogometna industrija je nepredvidiva. Iznimno je teško je procijeniti kolika će biti mjesečna zarada, za koliko će se neki igrač prodati, hoće li se jedan od ključnih igrača ozlijediti te još mnogi drugi rizici koji su svakodnevnici u industriji.

---

<sup>25</sup> Beech&Chadwick, The Business of Sport Management, 414 - 415

Autori Smith, Pauchant te Mitroff prepoznaju tri razdoblja unutar krize.



**Slika 2. Razdoblja unutar krize**

Izvor: Izrada autorice prema Elliott, „Risk management in sport“, 416

Kod prekriznog incidenta odnosno krize upravljanja, kao što i sam naziv govori mjesecima ili čak godinu unaprijed klub donosi odluke koju bi ga trebale učiniti manje ranjivom odnosno otpornijom na rizike. To mogu biti odluke vezane uz zapošljavanje te odgovornost prema unutarnjim i vanjskim rizicima. Sljedeća faza odnosi se na rukovođenje te također uključuje krizu i njeno trajanje. Kod ove faze važan je odnos kluba prema krizi. Bitno je na vrijeme uočiti razliku između krize te tzv. okidača odnosno pokretača ili uzroka. U zadnjem, trećem razdoblju klub će pokušati promijeniti položaj te izvući što više iz situacije.

Kao i kod poduzeća, nogometni klubovi koriste korake za upravljanje rizicima. To su:

„1. Prepoznavanje opasnosti i prijetnji

2. Procjene utjecaja opasnosti na poslovne aktivnosti

3. Mjerenje rizika, procjena vjerojatnosti nastanka te odlučivanje o prioritetima

4. Razmatranje alternativnih opcija (izbjegavanje rizika, odgađanje, smanjenje, transferiranje)<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Beech&Chadwick, op. cit. 417

Upravljanje rizicima u nogometnim klubovima možemo podijeliti u četiri područja.

**Tablica 2. Upravljanje rizicima u nogometnim klubovima**

| Kategorija rizika  | Primjer   |
|--------------------|---|
| Poslovna           | Pogrešna strategija, neočekivani događaji (prekid lige)   |
| Financijska        | Rizici likvidnosti, kreditni rizici, veliki troškovi za plaće igrača, slabo korištenje financijskih resursa, slaba prodaja ulaznica, neisplata transfera  |
| Usklađenost        | Kršenje pravila UEFA, kršenje zakona države (Republike Hrvatske), netransparentno poslovanje, primanje mita, tužbe  |
| Aktivnosti i drugo | Problemi promjene trenera, ozlijede igrača, odlasci (transferi) igrača, rizik za reputaciju kluba (rastističko ponašanje, neredi na stadionu, ponašanje igrača), kršenje ugovora sa sponzorima (npr. igrači nose drugu marku od one sa kojom klub ima ugovor) |

Izvor: Izrada autorice prema Beech&Chadwick, *The Business of Sport Management*, 418 - 420

Još 1987. godine razvijen je okvir za klasifikaciju vrsta resursa koji se razlikuje s obzirom na to jeli izvorište krize unutarnje ili vanjsko te je li sustav tehnički ili socijalni. Mnogi autori danas kao glavni izvor koriste stručni članak naziva „Effective Crisis Management“<sup>27</sup> trojice autora Mitroffa, Shrivastava i Udwardia objavljenog u „The Academy of Management Executive“. Članak se prvenstveno odnosi na efektivni krizni menadžment te također uključuje podijele vrste resursa prema kategorijama koje su kao što je ranije navedeno korištene i danas.

Svaki poslovni subjekt samostalno izrađuje klasifikaciju resursa. U sportu se koristi slična

---

<sup>27</sup> Mitroff, Shrivastava, Udwardia “The Academy of Management Executive” (1987-1989), 283- 292

verzija koja je prilagođena potrebama i uvjetima današnjeg svijeta sporta te rizika u sportu iako je poželjnoda svaka sportska aktivnost te klub ima svoju vlastitu matricu za otkrivanje i rješavanje potencijalnih slučajeva. Svi instrumenti koji se koriste su pomoć menadžmentu kako bi što bolje mogli shvatiti potencijalne opasnosti i prijetnje. Najčešće se koristi više tehnika od jednom, primjerice prilikom brainstorminga koristimo i procjene rizika kako bi smo lakše mogli raspraviti te odlučiti o strategiji koju ćemo upotrijebiti za upravljanje rizikom.

Upravljačka tijela države bitan su element sporta. Aktivnosti koje provodi određena sportska organizacija, uključujući i one koje se odnose na upravljanje rizicima odvijaju se ovisno o pristupima koje ta organizacija provodi ali veliku ulogu u izboru pristupa ima statut sportske organizacije te objekti gdje se aktivnosti provode. Neke države poput Ujedinjenog Kraljevstva, Irske te Kanade podrazumijevaju tri odgovornosti koje su pod nadležnosti svake sportske organizacije.

„Prva odgovornost sportske organizacije je sigurno okruženje za sudionike. Ta odgovornost uključuje politike i standarde koji bi promovirali sigurne programe, nadzor kvalificiranih ljudi te obučениh volontera. Druga odgovornost uključuje donošenje pravilnih odluka te se isto odnosi na odgovarajuću politiku ali i procedure kao i rješavanje sporova između članova ili zaposlenika kluba. Treća odgovornost je pravilna briga i zaštita imovine i resursa, isto uključuje novac, opremu, objekte te nematerijalnu imovinu (npr. imidž, marketinška prava).“<sup>28</sup>

Upravljanje u profesionalnom sportu mora biti prilagođeno današnjem, modernom pristupu. Rizicisu prisutni u svakom dijelu profesionalnog sporta, u ovom slučaju nogometa. Ponekad je teško donijeti odluku te strategiju upravljanja jer su sportske aktivnost nerijetko vođene emocijama. Kada dođe do krize ili pojave rizika u nogometnom klubu ista utječe na različite grupe dionika te je zbog toga specifična. Sama perspektiva gdje se pojavljuje više dionika je jedna od početnih točki za djelotvorno upravljanje te donošenje najbolje odluke za sve strane u klubu.

---

<sup>28</sup> Sport Law, “Risk Management for Sport Organizations and Sport Facilities”



## 5. Značajke sezonskih ulaznica na primjeru GNK Dinamo

Sezonske ulaznice su jedan od temeljnih proizvoda nogometnih klubova. Strukturirane su na način da osim prava kupca na kupnju ulaznice, kupac odnosno navijač ima pravo dolaska na sve domaće utakmice nacionalne lige te pravo prvotkupa ulaznica za primjerice Ligu prvaka, Europsku ligu ili Konferencijsku ligu. Primjerice, kod GNK Dinamo, vlasnici sezonske ulaznice imaju pravo ulaza na sve domaće utakmice. Tu ubrajamo SuperSport HNL, Hrvatski kup, Superkup te UEFA utakmice. Pored navedenog u pravilu sezonske ulaznice mogu sadržavati i ostale pogodnosti poput: osiguranog parkinga, popusta prilikom kupovine u fan shopu kluba te klupskim kafićima ili restoranima, mjesečni časopis kluba, popuste na pretplatu kanala klubova (npr. LFCTV – Liverpool FC TV, MUTV – Manchester United TV, Chelsea TV), pozivnice za posebne dodatne događaje (primjerice organizacija „obiteljskog dana“ – Family Day, godišnjice kluba, obilježavanje vjerskih praznika), mogućnost dolaska na utakmice mlađih timova te ženskog tima kluba, posebni ulaz za vlasnike sezonskih ulaznica, službeni brojevi te uredi za odnos sa navijačima te sva njihova pitanja, pokloni (npr. Real Madrid poklanja vlasnicima sezonskih ulaznica „značke vjernosti“ za određen broj godina vjernosti klubu), besplatne ture po domaćem stadionu te besplatni dolasci na otvorene treninge prve momčadi.

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada izrađena je analiza dvije uspješne sezone nogometnog kluba Dinamo. Pod uspješnim sezonama podrazumijevaju se uspjeh u domaćoj ligi te u europskim natjecanjima kao i broj prodanih sezonskih ulaznica. Pri kreiranju sezonske ulaznice klubovi moraju dobro razmisliti što će staviti kao glavnu karakteristiku. U slučaju sezonskih ulaznica nogometnih klubova sami dizajn sezonske ulaznice nije toliko presudan za kupnju koliko je važno što se može ostvariti odnosno koje pogodnosti će svaki navijač imati. Također, što je bolja sezona za klub to je i veća prodaja sezonskih ulaznica. U prethodnim dijelovima rada detaljno su objašnjeni rizici, a može se reći kako je sezonska ulaznica rizik za obje strane – klub ali i navijače. Za klub, rizik manjeg broja prodanih sezonskih ulaznica odnosno manji broj prihoda dok se za navijače taj rizik ogleda u financijskom smislu zbog cijene sezonskih ulaznica. Iako bi svaki navijač trebao podržavati klub bez obzira na to hoće li se uspjeti kvalificirati i proći u skupinu primjerice Liga Prvaka, Europske ili Konferencijske lige ne možemo ignorirati činjenicu da su sezonske ulaznice za GNK Dinamo poskupjele za prosječno 2,5 puta te da navijačima u Hrvatskojnije jednostavno

odvojiti toliku sumu novca za sezonsku ulaznicu. Isto tako, ono što je specifično za Dinamo je infrastruktura. Iako su uspjesi kluba na zavidnoj razini kako u Prvoj Hrvatskoj nogometnoj ligi tako i u dosadašnjim uspjesima u Europskoj te Ligi Prvaka infrastruktura u klubunije u najboljem stanju. Stadion nije natkriven, mnoge sjedalice su dotrajale, vidljive su pukotine na tribinama te su česta prokišnjavanja u prostorima ispod tribina. Puno je obećanja o novom stadionu, stotine vijesti kako će se isti graditi, a godinama kasnije isti Maksimir stoji neobnovljente nesiguran za navijače s obzirom da je dodatno uzdrman potresima koji su obilježili 2020. godinu.

## 5.1 Općeniti podaci o GNK Dinamo Zagreb

GNK Dinamo hrvatski je nogometni klub iz Zagreba, utemeljen 26. travnja 1911. godine tadašnjeg naziva Prvi Hrvatski Građanski Športski Klub. Povijest Dinama je velika te sama priča o imenu kluba nosi dio te povijesti. Klub je više puta mijenjao ime. Od 1945. do 1991. godine nosio je ime Dinamo, zatim do 1993. HAŠK Građanski, zatim gotovo sedam godina klub je nosio ime Croatia te od navijačima vrlo poznatog i važnog datuma 14. veljače 2000. NK Dinamo. Kasnije, sad već pomalo i davne 2011. godine naziv kluba dobio je prefiks GNK (Građanski nogometni klub) Dinamo što je službeni naziv kluba i danas.

Kada je osnovan tadašnjeg naziva Prvi Hrvatski Građanski Sportski klub vodstvo ga je oblikovalona više politički način, „prilagođen tadašnjem vodstvu te političkim kao i društvenim okvirima.“<sup>29</sup> Današnji oblik i model upravljanja klubom je posve različiti te prati brojne europske nogometne klubove.

Dinamov stadion, Maksimir otvoren je 5. svibnja 1912. godine. Stadion je kroz čitav period postojanja bio nekoliko puta dograđivan te je česta tema Dinamovih navijača koji često putem društvenih mreža iskazuju nezadovoljstvo današnjim izgledom stadiona i žele novi, sigurniji te moderniji stadion.

Današnji stadion Maksimir ima kapacitet od 24.095 nenatkrivenih mjesta te 756 mjesta u ložama

---

<sup>29</sup> Podnar, Dinamo Svetinja, 31

na gornjoj zapadnoj tribini. Prvobitni kapacitet stadiona iznosi 35.123 je smanjen zbog jakog potresa koji je 2020. godine pogodio Zagreb te je od tada zatvorena istočna tribina.

Danas, GNK Dinamo svojim igrama ali i samim imenom glasi kao najpoznatiji te najuspješniji nogometni klub u Hrvatskoj. Već dugi niz godina Dinamo ima odlične rezultate te su upravo mnogi danas poznati igrači raznih reprezentacija prve korake započeli u Dinamu. S druge strane, poslovanje Dinama jedno je od kontroverznih stvari povezanih s klubom. Najveći problem je „netransparentnost poslovanja, prodaje igrača te “izvlačenje” novca iz kluba.“<sup>30</sup>

Hrvatska Vlada je par puta pokušavala donijeti Zakon o sportu koji bi utjecao i na poslovanje kluba ali isti nije još donijet. Taj problem u Dinamu postoji godinama te ruši onu sliku koju navijači bezuvjetnom podrškom klubu stvaraju te igrači koji im svojim igrama i uspjesima isto vraćaju.

Kroz povijest su najvjerniji navijači svoje nezadovoljstvo iskazivali nedolaskom na utakmice Dinama te njihovu sjevernu tribinu. Godine 2010. ušli su u dugogodišnji bojkot te pokazali stav i mišljenje prema upravi kluba i načinu vođenja.<sup>31</sup>

GNK Dinamo registriran je kao sportska udruga za natjecanje. Moguće je učlanjenje u klub te članovi imaju određena prava. Prava su istaknuta u pristupnici koju članovi ispunjavaju kako bi se učlanili u klub. Neka od prava koja su istaknuta u pristupnici ali i Statutu kluba su;<sup>32</sup>

1. pridonositi afirmaciji i ugledu kluba u zemlji i inozemstvu
2. sudjelovati u upravljanju poslovima kluba putem predstavnika u Skupštini kluba
3. biti pravodobno obavještavani o radu kluba i njegovim tijelima na način propisan Statutom, posebnim aktima i odlukama Uprave

---

<sup>30</sup> Milak, “Pomak k novoj društvenoj ulozi navijačke grupe Bad Blue Boys”, 170

<sup>31</sup> ibid, 162

<sup>32</sup> Statut GNK Dinamo Zagreb

Osim navedenih prava, postoje i dužnosti kojih se članovi kluba moraju držati te ih poštovati. To su;<sup>33</sup>

1. plaćanje članarine te poštivanje Statuta i drugih akata kluba
2. podupiranje kluba i aktivno sudjelovanje u ostvarenju ciljeva kluba
3. suzdržavanje od ponašanja i radnji koje štete klubu i njegovu ugledu

Klubom upravljaju Skupština, Izvršni odbor, Uprava kluba, Nadzorni odbor te Predsjednik kluba. Najviše tijelo upravljanja klubom je skupština koju čini 80 predstavnika koji su izabrani od članova udruge. Skupština ima zadaće, a neke od njih su utvrđivanje politike rada kluba, usvajanje plana rada i financijskog plana, odlučivanje o promjenama ciljeva i djelatnosti, usvajanje statuta i njegove izmjene i dopune, izbor i razrješavanje predsjednika kluba te ostale funkcije propisane statutom.

Što se tiče Izvršnog odbora, to je izvršno tijelo Skupštine. Broji 12 članova te predsjednika. Izvršni odbor je odgovoran za provođenje odluka, usvajanja općih akata kluba, predlaganja Skupštini programe, donošenje odluka o nagradama za igrače te djelatnike te sva ostala pitanja koja su im dana od strane Skupštine. S druge strane, Nadzorni odbor kluba ima gotovo najviše zadataka. Ti zadaci uključuju odgovornost pri provođenju odredbi statuta kluba, financijsku odgovornost te odgovornost raspolaganja klupskom imovinom, podnošenje godišnjih izvješća, utvrđivanje uvjeta za sklapanje ili raskid ugovora sa igračima, odluke o odigravanju utakmica, pripremanje igrača te nadziru rad zaposlenika. Tehnički kao i pravni poslovi odgovornost su Nadzornog odbora.

Svaki član kluba može birati članove Skupštine koja zatim postavlja Predsjednika kluba ali i Nadzorni odbor i Upravu. U Dinamu se često spominje upravo pitanje članova te izbora. Većina navijača, a posebice grupa BBB svojim javnim djelovanjem zalaže se za rekonstrukciju kluba. Govori se o potpunoj rekonstrukciji gdje bi vrijedio model “jedan član jedan glas” ali do te promjene još nije došlo. Dinamo je kroz povijest imao par pokušaja preoblikovanja ali niti jedan

---

<sup>33</sup> ibid

nije bio uspješan.

GNK Dinamo je vrlo uspješan klub u kojem nažalost iznad dobrih rezultata i navijanja nekad prevladaju situacije koje stavljaju klub na naslovnice medija iz pogrešnih razloga. Problemi poput transparentnosti u poslovanju kluba, neuspjele rekonstrukcije te stadiona koji je nesiguran za navijače mrlja su koju klub nosi godinama te koju apsolutno mora ispraviti želi li nastaviti svoj sportski i uspješan put te pokazati navijačima da im je stalo do njih.



Slika 3. Stadion Maksimir iz zraka

Izvor: Fotografija preuzeta sa službene stranice GNK Dinamo

## 5.2 Članstvo u klubu

Često su navijači ono što pokreće klub, povici i pjesma s tribina najveća su motivacija igračima dok se bore za pobjedu. Današnji uspješni Dinamo te njegovi navijači prošli su kroz razne faze koje su osnažile stav i podršku prema klubu te u kojima su najvjerniji navijači Bad Blue Boysi ne dolaskom na utakmice dali do znanja da se ne slažu sa svim odlukama koje se unutar kluba donose. Nezadovoljstvo nisu iskazivali samo navijači već i bivši igrač i trener Dinama koji je rekao “*Jesam li veći kockar ja koji sam prokockao vlastiti novac ili oni koji su prokockali svetinju, osmijeh djece i radost navijača?*” govoreći javno svoje mišljenje o politici uprave kluba prema onima koji su

najvažnija karika istog – navijačima.

Kada se govori o uspješnim godinama u Dinamu uvijek se ističe 1982. godina kada je klub osvojio svoj 4. naslov. Osim uspjeha na sportskom terenu, klub je tada bio najuspješniji po broju članova. Dinamo je tada imao više od 40.000 članova, najviše u Europi iza velikog diva Barcelone te više nego što ih danas broji.

Razlozi učlanjenja tada vjerojatno nisu bili posve različiti od današnjih. Uvijek se ističe osjećaj pripadnosti klubu koji je mnogim navijačima vodilja i najveći motivator dolaska na utakmice. Ono što je tužno je činjenica da je broj članova kluba danas manji.

U sezoni 2018/19 Dinamo je brojao 14.468 članova, dok je u usporedbi sa prošlogodišnjom sezonom 2022/23 prema zadnjim objavljenim podacima od strane kluba na društvenim mrežama Dinamo brojao oko 22.000 članova. Krajnji broj članova te sezone nažalost nije dostupan. Iako je to porast od 7.532 člana odnosno 52,1% ne možemo se oteti osjećaju da je brojka prošle sezone mogla, a i trebala biti veća. Ono što je potrebno istaknuti, iako nije direktno tema ovog rada je činjenica da porast članova kluba možemo povezati sa mjestom u skupštini. Oni povjerenici koji učlane najviše ljudi dobiti će mjesto u skupštini. Svakodnevni naslovi u medijima ukazivali su na potencijalnu promjenu u klubu. Broj članova GNK Dinamo tada je rastao velikom brzinom upravo iz razloga kako bi svaka strana mogla imati svog člana u skupštini. U trenutku pisanja ovog rada, prema dostupnim informacijama modri klub ima 32.500 članova.

Ne gledajući situaciju sa skupštinom i upravom već isključivo benefite koje klub ima od članstva navijača možemo istaknuti tri stvari. Članstvo za klub znači vjernost navijača, podrška te sa one financijske strane – prihod od članarina. Za početak, istaknuti ćemo pogodnosti koje su članovi kluba imali u promatranim sezonama 2018/19 te 2022/23 te koliko je iznosila članarina u tim sezonama. Iste su izabrane s obzirom da je posljednja sezona prije pandemije sa svim odigranim utakmicama bila 2018/19 dok je prva sezona nakon pandemije bila 2022/23. Na samome kraju ovog dijela istaknuti ćemo zaradu kluba prema podacima iz financijskih izvještaja.

Učlanjenje u GNK Dinamo moguće je na više načina. Prvi način je online putem gdje se slijede upute na web stranici koje uključuju ispunjavanje pristupnice, privole za obradu osobnih podataka te potvrde o uplati. Drugi način je doći osobno u Fan Shopu koji se nalazi ispod zapadne tribine stadiona Maksimir, treći način direktno preko povjerenika te četvrti način poslati iste podatke poštom na adresu stadiona. Svi načini uključuju slanje istih, već navedenih dokumenata.

U klub se mogu učlaniti maloljetne te punoljetne osobe uz iznimku gdje maloljetne osobe

moraju dodatno predate odobrenje zakonskog zastupnika/skrbnika. Slanje fotografije nije obvezno, već ovisi o želji navijača da se ista stavi na člansku iskaznicu. Neovisno o tome radi li se o novom učlanjenju ili produljenju članarine svaki navijač obvezno mora dostaviti pristupnicu i privolu za obradu osobnih podataka. Cijena članarina ovisi uplaćuje li se iz Hrvatske ili inozemstva, za potrebe ovog rada istaknuti ćemo cijene koje se odnose na navijače koji žive u Hrvatskoj. Svaki navijač prilikom učlanjenja dobije prigodan poklon – klupsku zastavicu ili privjesak kluba.

Moguće je učlaniti i djecu, tzv. Baby članski paket moguće je kupiti jedino putem Web shopa ili u Dinamovoj Fan shop trgovini na stadionu Maksimir. Cijena “Baby start” paketa iznosi 39,68€, a uplatom baby članskog paketa nije potrebno dodatno uplaćivati iznos članarine.

Izrada članske iskaznice traje otprilike mjesec dana te se ista navijačima šalje na kućnu adresu ili ju mogu osobno podignuti u fan shopu na stadionu Maksimir.

U tablici br. 3 ispod ovog teksta prikazati ćemo usporedbu prijašnjih sezona odnosno cijene i pogodnosti u istima te nakon prikaza ćemo istaknuti cijene za članstvo u klubu u ovogodišnjoj sezoni 2023/24.

**Tablica 3. Usporedba članstva u promatranim sezonama**

| Sezona  | Cijena članarine (2018. te 2022. Godine)   | Pogodnosti koje članstvo u klubu pruža   |
|---------|--|--|
| 2018/19 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za osobe do 18 godina starosti – 40kn/5,30€</li> <li>• Za osobe od navršениh 18 godina do nepunih 65 godina starosti – 60kn/7,96€</li> <li>• Za osobe od 65 godina starosti – 40kn/5,30€</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Članska iskaznica i prigodan poklon suvenir</li> <li>• Rođendanska čestitka</li> <li>• 10% popusta na kupovinu u fan shopu kluba (popust se odnosi na artikle koji nisu prethodno sniženi)</li> <li>• Popust pri kupovini godišnjih ulaznica</li> <li>• Pravo prvokupa ulaznica za derbije HNL-a i Europske utakmice koje se odigravaju na stadionu Maksimir i otvorene su za gledatelje</li> <li>• Besplatan ulaz na 4 utakmice HNL-a i Hrvatskog kupa unutar 365 dana članstva</li> </ul> |



|         |  |  |
|---------|--|--|
| 2022/23 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za osobe do 18 godina starosti – 40kn/5,30€</li> <li>• Za osobe od navršениh 18 godina do nepunih 65 godina starosti – 60kn/7,96€</li> </ul> <p>Za osobe od 65 godina starosti – 40kn/5,30€</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Članska iskaznica i prigodan poklon suvenir</li> <li>• Rođendanska čestitka</li> <li>• 10% popusta na kupovinu u fan shopu kluba (popust se odnosi na artikle koji nisu prethodno sniženi)</li> <li>• Popust pri kupovini godišnjih ulaznica</li> <li>• Pravo prvokupa ulaznica za derbije HNL-a i Europske utakmice koje se odigravaju na stadionu Maksimir i otvorene su za gledatelje</li> <li>• Besplatan ulaz na 4 utakmice HNL-a i Hrvatskog kupa unutar 365 dana članstva</li> </ul> |
|---------|--|--|

Izvor: Izrada autorice prema podacima dostupnim na službenoj web stranici kluba

Iz tablice možemo vidjeti kako Dinamo nije puno toga mijenjao u navedenim sezonama odnosno godinama ućlanjenja. Velika promjena u cijenama ućlanjenja u klub došla je ove godine odnosno uoći sezone 2023/24. Kao razlog tome možemo prepisati inflaciju, prelazak Hrvatske na euro kao službenu valutu ili činjenicu da se upravo na početku godine u klubu događala neka promjena. Kao što je ranije napomenuto, u svrhu pisanja ovog rada nije potrebno detaljno objašnjavati situaciju ali može se pretpostaviti kako je klub očekivao povećanje potražnje za ćlanstvom u klubu te je sukladno tome i možemo reći dobroj strateškoj odluci povećao cijene ćlanstva kako bi od istog uprihodio više nego prošlih godina odnosno sezona. Upravo to se i dogodilo, a isti podaci će biti prikazani u tablici br. 4.

**Tablica 4. Cijena članarine za navijače iz Hrvatske (sezona 2023/24)**

| Kategorija  | Cijena članarine |
|---|------------------|
| Za osobe do 18 godina starosti                                | 10,00 €          |
| Za osobe od navršениh 18 godina do nepunih 65 godina starosti | 20,00 €          |
| Za osobe od 65 godina starosti                                | 10,00 €          |

Izvor: Izrada autorice prema podacima dostupnim na službenoj web stranici kluba

Pogodnosti koje klub pruža navijačima kroz članstvo u 2023/24 godini su gotovo iste kao i prethodnih godina. Zasigurno je to nešto na čemu bi Dinamo trebao raditi jer navijači očekuju više, puno više od kluba.

Pogodnosti koje klub pruža kroz članstvo u 2023/24 su;

- Članska iskaznica i prigodan poklon suvenir
- Rođendanska čestitka
- 15% popusta na kupovinu u Fan shopu kluba (popust se odnosi na artikle koji nisu prethodno sniženi)
- Popust pri kupovini godišnjih ulaznica
- Pravo prvokupa ulaznica za derbije HNL-a i Europske utakmice koje se odigravaju na stadionu Maksimir i otvorene su za gledatelje
- Besplatan ulaz na 4 utakmice HNL-a i Hrvatskog kupa unutar 365 dana članstva

Kao što je već navedeno, u zadnjem dijelu prikazati će se podaci o zaradi od članskih ulaznica. Prema godišnjim financijskim izvještajima objavljenim od strane Dinama na službenim web stranicama kluba vidljivo je kako su prihodi od članarina u dvije promatrane sezone dosegli iznose od preko milijun kuna. Klub je od članarina u promatranim sezonama zaradio;

**Tablica 5. Iznosi prihoda od članarina u promatranim sezonama**

| Sezona  | Prihod od članarina           |
|---------|-------------------------------|
| 2018/19 | 1.304.884,00kn (173.142,44 €) |
| 2022/23 | 2.003.410,00kn (265.828,46 €) |

Izvor: Izrada autorice prema podacima dostupnim u godišnjim financijskim izvještajima kluba

Iz prikazanog u tablici možemo vidjeti kako je GNK Dinamo u sezoni 2018/19 uprihodio 1.304.884,00kn odnosno 173.142,44€ od članarina. U idućoj promatranoj sezoni klub je uprihodio 2.003.410,00kn odnosno 265.828,46€. Ako uzmemo u obzir da su sezone u godinama između bile prepune neizvjesnosti oko svakodnevnice ali i svijeta nogometa može se zaključiti kako je Dinamo bez unošenja ikakvih promjena u pogodnosti kod članstva zaradio 53,5% odnosno 698.526,00kn više nego prethodne promatrane sezone.

### **5.3 Sezonske ulaznice**

Nogometni klubovi diljem Europe uprihode velike iznose novca upravo prilikom prodaje ulaznica. Iako su statistički prihodi od prodaje sezonskih te pojedinačnih ulaznica tek na drugom mjestu. Prema službenom dokumentu objavljenom svake godine u siječnju koji izdaje krovna europska nogometna federacija odnosno UEFA vidljiva je struktura prihoda za lige diljem Europe. Točno su podijeljeni izvori odnosno postotak prihoda iz svakog izvora. Najveći prihodi dolaze od očekivanih – televizijskih ugovora i prava koji u nekim ligama dosežu i postotak od 53% (Engleska). Što je veća atraktivnost lige, veći su ugovori kao i prihodi. Ono što je pozitivno za prihode te što se ističe u službenom dokumentu izdanom od strane UEFA je činjenica da je upravo Hrvatska odnosno nogometna liga 2018/19 bila jedna od onih koja je imala najznačajnija poboljšanja u uravnoteženijem dijeljenju televizijskih prava odnosno ugovora. U tablici ispod ovog teksta vidjeti ćemo koliki je postotak zarade od sezonskih i pojedinačnih ulaznica u europskim ligama.

**Tablica 6. Postotak zarade od sezonskih i pojedinačnih ulaznica u europskim ligama**

| Liga  | Postotak zarade od sezonskih i pojedinačnih ulaznica |
|---|--|
| FA Premier League (Engleska)                  | 13%  |
| Bundesliga (Njemačka)                         | 16%  |
| La Liga (Španjolska)                          | 18%  |
| Serie A (Italija)                             | 12%  |
| Ligue 1 (Francuska)                           | 16%  |
| SuperSport Hrvatska Nogometna Liga (Hrvatska) | 7%   |

Izvor: Izrada autorice prema službenom dokumentu UEFA (Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018.)

Ono što je zanimljivo je činjenica da su postotci od zarade sezonskih ulaznica u drugim europskim ligama veći od postotka prihoda od UEFE. U Hrvatskoj, odnosno u našoj nogometnoj ligi to nije tako. Najznačajniji prihodi našim klubovima su upravo prihodi UEFEkoji su u 2018/19 iznosili 36% ukupnih prihoda klubova u Hrvatskoj nogometnoj ligi.

Podrazumijeva se da je uspoređivanje bilo koje europske lige sa SuperSport Hrvatskom Nogometnom ligom zapravo pomalo apsurdno ali činjenica je da hrvatski klubovi s ionako relativno malim приходima za nogometni svijet mogu napraviti puno više i koristiti prihode od sezonskih i pojedinačnih ulaznica kao “sigurne”.

U ovom dijelu biti će kratki osvrt na posjećenost GNK Dinamo unutar sezona 2018/19 te 2022/23.

**Tablica 7. Posjećenost utakmica GNK Dinamo kroz sezone (domaće utakmice, odigrane na Stadionu Maksimir)**

| Sezona  | Prosječni broj gledatelja | Ukupan broj gledatelja (SuperSport HNL i UEFA natjecanja) |
|---------|---------------------------|---|
| 2018/19 | 4.179                     | 75.226  |
| 2022/23 | 6.048                     | 109.097   |

Izvor: Izrada autorice prema dostupnim podacima sa stranice Transfermarkt

Prema stranici Transfermarkt koja ima dostupne podatke za posjećenost unutar SuperSport HNL možemo vidjeti kako je u sezoni 2018/19 prosječni broj gledatelja iznosio 4.179 dok je u 2022/23 isti povećan te je iznosio 6.084 gledatelja. S godinama atraktivnost domaće lige raste te je povećanje broj gledatelja vjerojatno povezano s istim. Zanimljiva je činjenica da je Stadion Maksimir smanjenog kapaciteta nakon potresa u Zagrebu te da broji povećanje u prosječnom broju gledatelja. Ukupan broj gledatelja također ostvaruje povećanje. Zahvaljujući Dinamovim igrama u Europi gledatelji su na Maksimiru mogli gledati atraktivne te vrhunske nogometne klubove, primjerice Fenerbahce te Benficu (sezona 2018/19) te Chelsea i A.C Milan (2022/23). Sukladno tome, broj posjeta stadionu odnosno broj gledatelja je veći u navedenim sezonama.

Što se tiče sezonskih ulaznica koje su važne za potrebe pisanja ovog rada situacija je sljedeća. Godišnja ulaznica za GNK Dinamo vrijedi za sve domaće utakmice (SuperSport HNL, Hrvatski kup, UEFA kvalifikacije i natjecanje). Cijene istih biti će prikazane u tablici po promatranim sezonama 2018/19 te 2022/23.

**Tablica 8. Cijene godišnjih ulaznica u promatranim sezonama**

| Sezona    | Cijene godišnje ulaznice*   | Cijena godišnje ulaznice za članove kluba*                               |
|-----------|---|--|
| 2018/19   | Zapad dolje 550kn /73€<br>Istok 400kn/53€<br>Sjever dolje 250kn/33€       | Zapad dolje 440kn/58€<br>Istok 320kn/43€<br>Sjever dolje 200kn/27€       |
| 2022/23** | Sjever gore 700kn/93€<br>Sjever dolje 700kn/93€<br>Zapad gore 1100kn/146€ | Sjever dolje 550kn/73€<br>Sjever gore 550kn/73€<br>Zapad gore 900kn/120€ |

Izvor: Izrada autorice prema podacima dostupnim na službenim stranicama kluba GNK Dinamo

\* GNK Dinamo daje određeni kapacitet za prodaju sezonskih ulaznica koji ne uključuje sve tribine stadiona Maksimir

\*\*Tribina Istok je zatvorena za navijače u ovoj sezoni

Promatrajući sezone vidljivo je povećanje cijena. Iz GNK Dinamo se nisu izjasnili vezano uz razlog tolikog povećanja cijena. Na službenoj objavi kluba putem društvenih mreža o cijeni godišnjih ulaznica za prošlogodišnju sezonu vidljivo je nezadovoljstvo te kritika navijača zbog povećanja cijena.

Točni podaci od prodaje sezonskih ulaznica nisu dostupni kao samostalni za sezonu 2018/19 već se isti promatraju kao cjelina, zajedno sa prodajom pojedinačnih ulaznica ali i dresova te suvenira. Za sezonu 2022/23 dostupni su podaci za obje skupine – sezonske te ukupnu zaradu

**Tablica 9. Broj prodanih te iznosi prihoda od prodaje sezonskih i pojedinačnih ulaznica promatranim sezonama**

| Sezona  | Broj prodanih sezonskih ulaznica | Zarada od sezonskih ulaznica | Ukupni prihodi od prodaje sezonskih i pojedinačnih ulaznica |
|---------|----------------------------------|------------------------------|---|
| 2018/19 | 5.928                            | 1.362.632,00kn/180.804,91 €  | 4.546.279,00kn/605.625,052 €                                |
| 2022/23 | 5.260                            | 4.582.267,00kn/608.011,84 €  | 23.501.408,00kn/3.118.354,82 €                              |

Izvor: Izrada autorice prema podacima dostupnim u godišnjim financijskim izvještajima kluba

Kao što je prethodno napisano, u sezoni 2018/19 cijene sezonskih ulaznica nesrazmjerno su porasle gledajući sezonu 2022/23.

U sezoni 2018/19 Dinamo je prodao 5.928 sezonskih ulaznica, čak 668 više nego druge promatranesezone (2022/23) ali prihodi su puno manji. Promatrajući ukupne prihode u navedenim sezonamamožemo vidjeti da je GNK Dinamo uprihodio rekordne količine novca. Godine odnosno sezone između nisu relevantne za usporedbu jer se zbog pandemije utakmice nisu igrale ispred navijača. Prema svim dostupnim podacima možemo vidjeti kako je Dinamo od sezonskih ulaznica prošle sezone zaradio gotovo 330% više u odnosu na sezonu 2018/19. Razlika u ukupnim prihodima donosi povećanje od 18.955.129,00kn odnosno 2.512.729,76€ te može se zaključiti kako je GNKDinamo u tom razdoblju ostvario povećanje ukupnih prihoda od sezonskih i pojedinačnih ulaznicaod čak 517%.

Prema dostupnim financijskim izvještajima kluba može se zaključiti kako prihodi GNK Dinamo zapravo ovise o dva različita izvora prihoda. Prvi izvor su UEFA nagrade dok su drugi izlazni transferi kluba. Prihodi od članstva te prodaje sezonskih ulaznica su nažalost slabi, povećanje

cijena sezonskih ulaznica iz sezone u sezonu je neopravdano jer se prethodno zarađeni novac nije uložio u primjerice poboljšanje nesigurne infrastrukture kluba. Ostaje vidjeti koji će biti Dinamov sljedeći korak – ponovno povećanje kako bi se osigurali veći prihodi, ulaganje novca u infrastrukturu ili neki novi plan vezan za prodaju sezonskih ulaznica.

## 6. Istraživanje

Kao što je već prethodno prikazano kroz rad, sezonske ulaznice imaju vrlo važnu ulogu u financijama nogometnih klubova te su kao takve često dio financijskih rizika. Sezonske ulaznice mogu utjecati pozitivno na financije klubova, najbolji primjer toga prikazan je u Tablici 6. (Postotak zarade od sezonskih i pojedinačnih ulaznica u europskim ligama, str. 32). Ono što je zanimljivo te što dodatno pogoduje nogometnim klubovima je činjenica je potražnja za sezonskim ulaznicama toliko velika da klubovi formiraju liste čekanja. Među najdužim listama čekanja u Europi su liste FC Barcelone te Borussia Dortmund na čijim se listama nalazi preko 70.000 navijača. S obzirom da određeni dio kapaciteta stadiona odnosno tribine ide u prodaju pod sezonske ulaznice dolazi se do zaključka da bi stadioni ovih klubova bili u potpunosti popunjeni vlasnicima sezonskih ulaznica.

Prodaja ovisi isključivo o želji i preferencijama navijača da kupe sezonsku ulaznicu što je posljedično povezano sa svim pogodnostima koje im klub pruža pri kupnji sezonske ulaznice. Zanimljiv je podatak da klubovi Premier lige svojim navijačima pružaju najviše pogodnosti te da imaju najbolju prodaju ali i jedne od najviših cijena. Neke od pogodnosti koje se razlikuju od onih osnovnih su pretplate na televizijske kanale klubova, popusti prilikom upisa djece u akademiju kluba, popusti putem web stranica (npr. popusti kod sponzora – Nike, Adidas, popusti za rezervacije smještaja – npr. suradnja FC Chelsea i Trivago). Od klubova u Premier ligi najviše novca od sezonskih te pojedinačnih ulaznica zaradi Manchester United i to čak 3,96 milijuna £ na dan odigravanja domaćih utakmica.<sup>34</sup> U Hrvatskoj situacija je drugačija te iako su lige neusporedive sustav koji klubovi koriste (ugovori sa sponzorima, posebne pogodnosti) mogao bi služiti kao primjer poboljšanja naše lige.

U nastavku se nalazi pregled provedenog istraživanja na temu “Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima”. U anketnom upitniku su sudjelovali navijači Dinama s obzirom

---

<sup>34</sup> The Sports Journal, „Premier League Football Clubs Matchday Revenue Data“



da je praktični dio odnosno studija slučaja upravo vezana uz GNK Dinamo. Također, u nastavku poglavlja se nalazi analiza dobivenih rezultata uz grafički te tablični prikaz istih.

## **6.1 Hipoteza istraživanja**

S obzirom da je glavni cilj ovog rada utvrditi mogu li sezonske ulaznice koristiti kao alat za upravljanje financijskim rizicima u ovom slučaju u nogometnim klubovima. Iz tog cilja te uz pomoć literature postavljene su dvije hipoteze koje će se nakon rezultata istraživanja u potpunosti ili djelomično potvrditi ili odbaciti.

H1: Sezonske ulaznice mogu pomoći pri smanjenju financijskih rizika

H2: Pogodnosti koje klub daje navijačima najviše utječu na prodaju sezonskih ulaznica

## **6.2 Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno kroz anketni upitnik koji je distribuiran putem društvenih mreža. U prilogu ovog diplomskog rada nalazi se korišteni upitnik (Prilog 1.).

Anketni upitnik je sastavljen od 18 zatvorenih pitanja. Sastavljen je od pet dijelova, a prvi dio pitanja odnosi se na demografske podatke ispitanika. Drugi dio odnosi se na samodefiniranje ispitanika kojoj skupini navijača pripadaju. Također, sadrži pitanje koliko dugo su pripadnici te skupine. U trećem dijelu nalaze se pitanja povezana s rangiranjem ponuđenih pogodnosti prema osobnoj važnosti kod kupnje sezonskih ulaznica.

Četvrti dio anketnog upitnika odnosi se na sve ispitanike bez obzira na pripadnost skupini. U tom dijelu najveći fokus stavljen je na broj ispitanika koji je kroz dvije uspješne sezone (2018/19 te 2022/23) kupio sezonsku ulaznicu odnosno razlog ukoliko je nisu kupili. Također, ispitanici su zadovoljstvo pogodnostima onog dijela ispitanika koji su kupili sezonsku ulaznicu u navedenim sezonama. Peti, ujedno i posljednji dio odnosi se na pitanja te kritike na anketni upitnik.

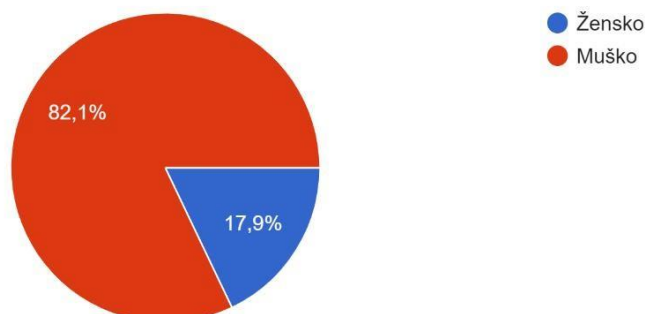
Ciljnu populaciju čine svi navijači GNK Dinamo. Uzorak čine navijači koji imaju člansku iskaznicu, sezonsku iskaznicu, obje iskaznice, te navijači koji pripadaju navijačkoj skupini BBB. Radi se o prigodnom uzorku.

On-line anketni upitnik distribuiran je putem društvenih mreža i kanala koje okupljaju navijače GNK Dinamo. Populacija koja je ispunjavala ovu anketu pripada svim generacijama te je bitno da su isti navijači Dinama odnosno da pripadaju jednoj od četiri prethodno navedene skupine.

Istraživanje se provodilo online putem alata Google Forms, a istome su pristupila 654 sudionika. Sudionicima je naglašeno kako je sudjelovanje dobrovoljno te da je anketa anonimna i korištena isključivo za potrebe izrade diplomskog rada.

### 6.3 Rezultati istraživanja

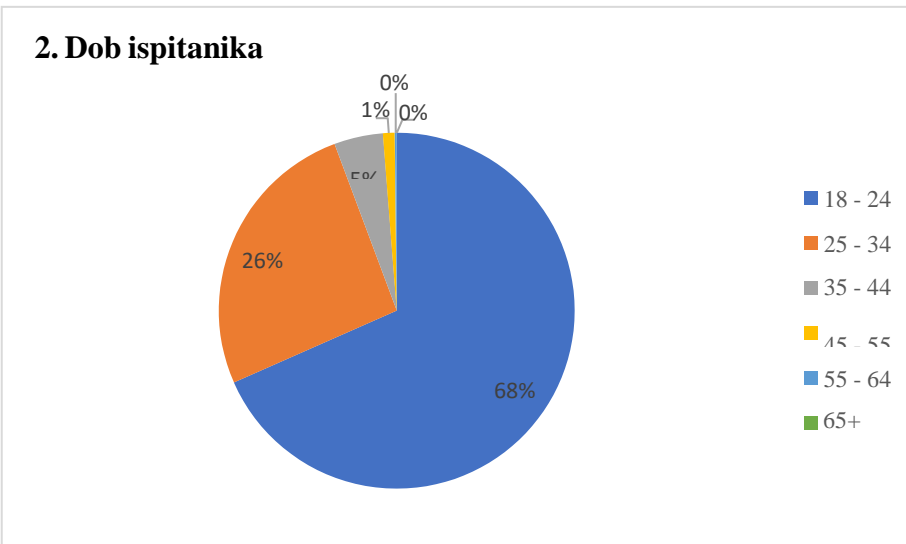
1. Spol  
564 odgovora



**Grafikon 1. Spol ispitanika**

Izvor: Istraživanje provedeno od strane autorice rada

Prvo pitanje anketnog upitnika bilo je pitanje o spolu sudionika. Od ukupno 564 sudionika anketnom upitniku je pristupilo 17,9% žena (N=101) i 82,1% muškaraca (N=463). Ispitani uzorak navijača GNK Dinamo Zagreb većinom čine muškarci, isto tako većinu pripadnika navijačkih skupina čine muškarci te je sukladno tome uzorak prihvatljiv u ovom odnosu.

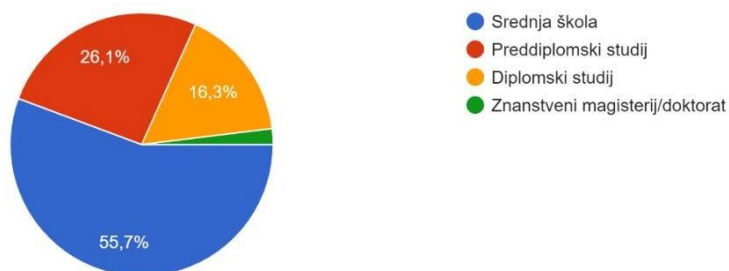


**Grafikon 2. Dob ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

Drugo pitanje odnosilo se na dob sudionika ovog istraživanja. Najviše je sudionika ima od 18 do 24 godine njih 68,3% odnosno 385 ispitanika, zatim slijede sudionici u dobi od 25 do 34 godine kojih je 146 (25,9%). U dobi od 35 do 44 godine sudjelovalo je 4,4% sudionika od ukupnog broja istih. Najmanje sudionika je u dobi od 45 – 54 godine (1,1%) te njih 0,1% u dobi od 55 do 64 godine. U istraživanju nije sudjelovao niti jedan ispitanik stariji od 65 godina.

3. Razina obrazovanja  
564 odgovora



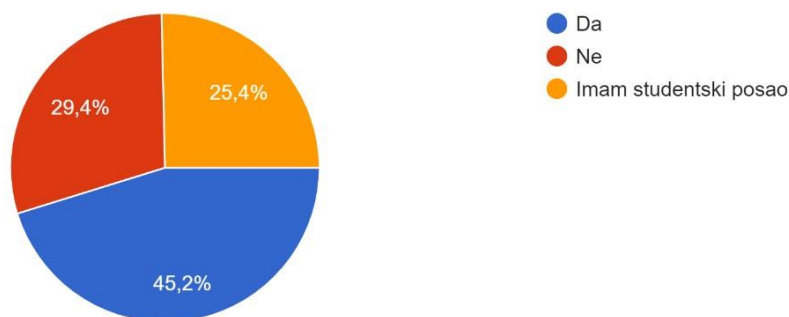
**Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

Prema stupnju obrazovanja sudionici su podijeljeni na one koji su završili srednju školu, koji su završili studij (podjela na preddiplomski i diplomski studij) te na one koji imaju znanstveni magisterij/doktorat. Najviše sudionika – njih 55,7% ima završenu srednju školu. Zatim slijede sudionici koji imaju završen preddiplomski studij – njih 26,1%. Diplomski studij završilo je 16,3% ispitanika, dok je znanstveni magisterij/doktorat završilo najmanje ispitanika odnosno 2%.

#### 4. Jeste li zaposleni?

564 odgovora



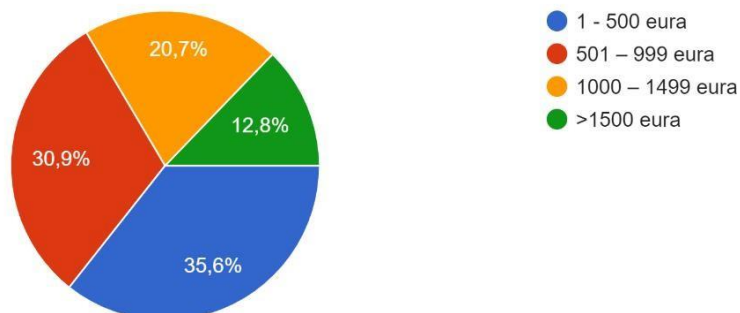
**Grafikon 4. Radni status ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

Četvrto pitanje odnosi se na radni status ispitanika. Većina ispitanika, njih 45,2% je zaposleno. Nezaposleno je čak 29,5% sudionika dok 25,4% ima studentski posao.

## 5. Vaša mjesečna primanja iznose

564 odgovora



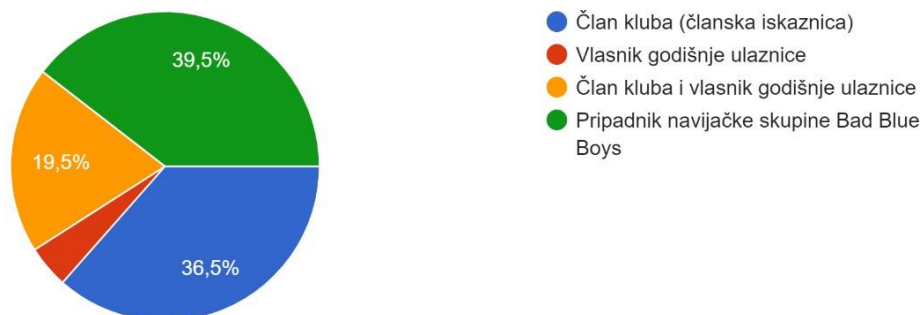
**Grafikon 5. Mjesečna primanja ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

Na pitanje o mjesečnim primanjima većina ispitanika, njih 35,6% izjasnilo se kako im primanja iznose od 1-500 eura/mjesečno. Drugi najčešći odgovor, sa 30,9% bio je kod ispitanika čija primanja iznose 501 – 999 eura/mjesečno. U kategoriji mjesečnih primanja od 1000 – 1499 eura nalazi se 20,7% ispitanika, dok je najmanje ispitanika sa najvećim primanjima – njih 12,8% ima primanja veća od 1500 eura/mjesečno.

## 6. Odaberite skupinu kojoj pripadate

564 odgovora



**Grafikon 6. Pripadnost ispitanika pojedinoj skupini**

Izvor: Izrada autorice

Kod pitanja pripadnosti ispitanika pojedinoj skupini bila su ponuđena četiri odgovora. Prvi odgovor bio je član kluba (članska iskaznica) koju ima 36,5% ispitanika. Drugi ponuđeni odgovor bio je vlasnik godišnje ulaznice te toj skupini pripada najmanji postotak ispitanika, odnosno 4,4%. U trećoj skupini – član kluba i vlasnik godišnje ulaznice pripada 19,5% ispitanika, dok je u zadnjoj skupini najveći broj ispitanika, odnosno njih 39,5% izjasnilo se kao pripadnici navijačke skupine Bad Blue Boys.

Anketni upitnik je konstruiran na način da se ovisno o izboru skupine kojoj pripadaju ispitanici otvara nova grupa pitanja. Iako su postavljena pitanja ista za sve podijeljena su prema skupinama kako bi se moglo detaljnije i bolje analizirati koje pogodnosti pripadnici pojedine skupine smatraju važnima. Uz pomoć tih podataka lakše će se doći do zaključka ali i prihvaćanja ili odbijanja postavljenih hipoteza.

Sljedeća skupina pitanja odnosila se na prvu skupinu odnosno članove kluba. Ovoj grupi pitanja pristupilo je, kao što smo već napisali 36,5% odnosno N=206.

Ispitanici su u ovom pitanju pomoću Likertove skale (1-5) morali po osobnoj važnosti poredati navedene pogodnosti. Najmanji broj, 1 odnosio se na mišljenje “uopće mi nije važno”, dok se broj 5 odnosio na mišljenje “vrlo mi je važno”.

**Tablica 10. Vlastite preferencije pogodnosti prema članovima kluba**

| <b>Pogodnosti</b>   | <b>1 – uopće mi nije važno</b> | <b>2 – nije mi važno</b> | <b>3 – niti mi je važno niti mi je nevažno</b> | <b>4 – važno mi je</b> | <b>5 – vrlo mi je važno</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------------------|
| Mogućnost dolaska na sve domaće utakmice                          | 5                              | 4                        | 22   | 74                     | 101                         |
| Opcija prvotkupa ulaznica (za gostujuće utakmice)                 | 12                             | 31                       | 45   | 61                     | 57                          |
| Poseban ulaz na stadion   | 37                             | 22                       | 62   | 44                     | 41                          |
| Besplatna karta za javni prijevoz na dan utakmice                 | 47                             | 33                       | 44   | 42                     | 40                          |
| Osiguran parking  | 22                             | 15                       | 28   | 65                     | 76                          |
| Prigodan poklon prilikom učlanjenja (suvenir, zastavica, šal)     | 14                             | 13                       | 51   | 61                     | 67                          |
| Popust u fan shopu  | 6                              | 11                       | 33   | 76                     | 80                          |
| Popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt) | 29                             | 30                       | 57   | 57                     | 33                          |
| Mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu                    | 49                             | 40                       | 63   | 38                     | 16                          |
| Pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)             | 14                             | 25                       | 56   | 62                     | 49                          |

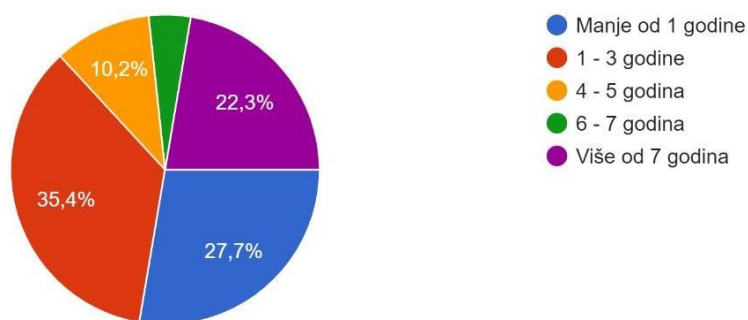
Izvor: Izrada autorice

U ovoj tablici možemo vidjeti kojim redoslijedom su stavljene pogodnosti koje bi članovi kluba

voljeli imati uključene u sezonsku ulaznicu. Najveći broj članova kluba najveći prioritet (5 – “vrlo mi je važno”) dao je pogodnosti mogućnost dolaska na sve domaće utakmice – (N=101). Kao druga pogodnost koju bi voljeli imati ističe se popust u fan shopu koji je vrlo važan 80 ispitanika (72%), te osiguran parking koji je najvećom ocjenom ocijenilo – 76 ispitanika odnosno 69,1%. Kao najmanje važne pogodnosti članovi kluba su naveli mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu, besplatnu kartu za javni prijevoz na dan utakmice te poseban ulaz na stadion.

#### 7. Koliko dugo ste član kluba?

206 odgovora



**Grafikon 7. Godine članstva u klubu**

Izvor: Izrada autorice

Na pitanje koliko dugo ste član kluba najviše ispitanika je odgovorilo “od 1 - 3 godine” njih 35,4%. Sljedeći odgovor koji je stavilo najviše ispitanika bio je “manje od 1 godine” – 27,7%. Visok postotak navijača koji su članovi kluba manje od jedne godine može se povezati i objasniti zadnjim aktivnostima vezanim uz već prethodno spomenutu činjenicu kako će povjerenici koji učlane najviše navijača imati mjesto u skupštini kluba. Također veliki postotak članova kluba je “više od 7 godina” dio istog, za taj odgovor odlučilo se 22,3% onih najvjernijih ispitanika. Najmanji broj ispitanika, njih 10,2% je član kluba “4 – 5 godina” dok je odgovor “6 -7 godina” stavilo 4,4% ispitanika koji su članovi kluba.

Isto kao i kod prethodne skupine, sljedeća skupina pitanja odnosila se na drugu skupinu odnosno vlasnike godišnjih ulaznica. Ovoj grupi pitanja pristupilo je 4,4% ispitanika odnosno N=25.

Ispitanici su u ovom pitanju morali po osobnoj važnosti poredati sljedeće pogodnosti. Broj 1 odnosio se na “uopće mi nije važno”, dok se broj 5 odnosio na “vrlo mi je važno”.



**Tablica 11. Vlastite preferencije pogodnosti prema vlasnicima godišnjih ulaznica**

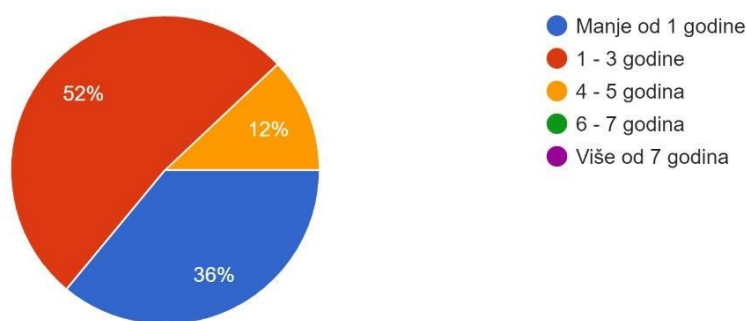
| <b>Pogodnosti</b>   | <b>1 – uopće mi nije važno</b> | <b>2 – nije mi važno</b> | <b>3 – niti mi je važno niti mi je nevažno</b> | <b>4 – važno mi je</b> | <b>5 – vrlo mi je važno</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------------------|
| Mogućnost dolaska na sve domaće utakmice                          | 0                              | 0                        | 3  | 7                      | 15                          |
| Opcija prvotokupa ulaznica (za gostujuće utakmice)                | 1                              | 3                        | 5  | 7                      | 9                           |
| Poseban ulaz na stadion   | 0                              | 5                        | 5  | 3                      | 12                          |
| Besplatna karta za javni prijevoz na dan utakmice                 | 6                              | 7                        | 4  | 1                      | 7                           |
| Osiguran parking  | 6                              | 2                        | 7  | 4                      | 6                           |
| Prigodan poklon prilikom učlanjenja (suvenir, zastavica, šal)     | 2                              | 4                        | 5  | 8                      | 6                           |
| Popust u fan shopu  | 3                              | 6                        | 5  | 7                      | 4                           |
| Popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt) | 3                              | 6                        | 5  | 7                      | 4                           |
| Mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu                    | 4                              | 3                        | 7  | 5                      | 6                           |
| Pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)             | 2                              | 1                        | 6  | 8                      | 8                           |

Izvor: Izrada autorice

Kao i kod istog pitanja u prethodnom dijelu ankete u ovoj tablici možemo vidjeti kojim redoslijedom su stavljene pogodnosti koje bi navijači, u ovom slučaju oni koji su vlasnici godišnjih ulaznica voljeli imati kod sezonske ulaznice. Najveći broj članova kluba najveći prioritet (5 – “vrlo mi je važno”) dao je pogodnosti mogućnost dolaska na sve domaće utakmice – (N=15). Druga pogodnost koja se ističe kao vrlo važna je poseban ulaz na stadion koji bi voljelo imati 12 od 25 ispitanika u ovoj kategoriji te opciju prvotkupa ulaznica za gostujuće utakmice. Kao najmanje važne pogodnosti naveli su osiguran parking, mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu te besplatnu kartu za javni prijevoz na dan utakmice.

#### 8. Koliko dugo ste vlasnik godišnje ulaznice?

25 odgovora



**Grafikon 8. Godine vlasništva godišnje ulaznice**

Izvor: Izrada autorice

Na ovo pitanje, 52% ispitanika odgovorilo je kako su vlasnici godišnje ulaznice od “1 – 3 godine”, 36% ispitanika odgovorilo je kako su vlasnici godišnje ulaznice “manje od 1 godine”, dok je među ispitanicima 12% onih koji imaju godišnju ulaznicu od “4 – 5 godina”.

Ponovno, sljedeća skupina pitanja odnosila se na treću skupinu odnosno članove kluba koji su i vlasnici godišnjih ulaznica. Ovoj grupi pitanja pristupilo je 19,5% ispitanika odnosno N=110.

Ispitanici su u ovom pitanju morali po osobnoj važnosti poredati sljedeće pogodnosti. Broj 1 odnosio se na “uopće mi nije važno”, dok se broj 5 odnosio na “vrlo mi je važno”.

**Tablica 12. Vlastite preferencije pogodnosti prema članovima kluba koji su i vlasnici godišnjih ulaznica**

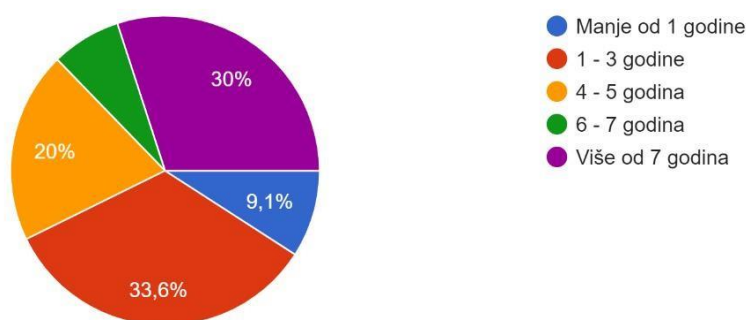
| <b>Pogodnosti</b>   | <b>1 – uopće mi nije važno</b> | <b>2 – nije mi važno</b> | <b>3 – niti mi je važno niti mi je nevažno</b> | <b>4 – važno mi je</b> | <b>5 – vrlo mi je važno</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------------------|
| Mogućnost dolaska na sve domaće utakmice                          | 0                              | 2                        | 4  | 17                     | 87                          |
| Opcija prvotkupa ulaznica (za gostujuće utakmice)                 | 5                              | 5                        | 24   | 28                     | 48                          |
| Poseban ulaz na stadion   | 8                              | 11                       | 23   | 24                     | 44                          |
| Besplatna karta za javni prijevoz na dan utakmice                 | 36                             | 14                       | 28   | 14                     | 18                          |
| Osiguran parking  | 23                             | 10                       | 21   | 27                     | 29                          |
| Prigodan poklon prilikom učlanjenja (suvenir, zastavica, šal)     | 10                             | 13                       | 35   | 28                     | 24                          |
| Popust u fan shopu  | 4                              | 8                        | 26   | 39                     | 33                          |
| Popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt) | 13                             | 19                       | 34   | 25                     | 19                          |
| Mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu                    | 32                             | 18                       | 33   | 18                     | 9                           |
| Pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)             | 9                              | 9                        | 31   | 32                     | 29                          |

Izvor: Izrada autorice

Kod skupine članovi kluba koji su i vlasnici godišnjih ulaznica kao najveći prioritet (5 – “vrlo mi je važno”) ističe se pogodnost mogućnost dolaska na sve domaće utakmice, opcija prvotkupca ulaznica za gostujuće utakmice te poseban ulaz na stadion. Isto kao i kod prethodne skupine, kao najmanje važne pogodnosti ocijenili su mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu, besplatnu kartu za javni prijevoz na dan utakmice te poseban ulaz na stadion.

#### 9. Koliko dugo ste član kluba i vlasnik godišnje ulaznice?

110 odgovora



**Grafikon 9. Godine članstva u klubu i vlasništva godišnje ulaznice**

Izvor: Izrada autorice

Kod ovog pitanja, članovi kluba koji su ujedno i vlasnici godišnje iskaznice dali su odgovor na pitanje koliko ste dugo član kluba i vlasnik godišnje iskaznice. Najveći broj ispitanika, njih 33,6% reklo je kako su članovi kluba i vlasnici godišnje ulaznice od “1 – 3 godine”, isto tako, veliki broj ispitanika, čak 30% su članovi kluba i vlasnici godišnje ulaznice “više od 7 godina”. U kategoriji članstva i vlasništva godišnje ulaznice “od 4 – 5 godina” izjasnilo se 20% ispitanika. Najmanji broj ispitanika, njih 9,1% su članovi i vlasnici manje od 1 godine, dok je najmanji dio, 7,3% članova kluba i vlasnika godišnje ulaznice u kategoriji “6 -7 godina”

Sljedeća skupina pitanja odnosila se na treću skupinu odnosno pripadne navijačke skupine Bad Blue Boys. Ovoj grupi pitanja pristupilo je 39,5% ispitanika odnosno N=223. Ispitanici su u ovom pitanju morali po osobnoj važnosti poredati sljedeće pogodnosti. Broj 1 odnosio se na “uopće minije važno”, dok se broj 5 odnosio na “vrlo mi je važno”

**Tablica 13. Vlastite preferencije pogodnosti prema pripadnicima navijačke skupine Bad Blue Boys**

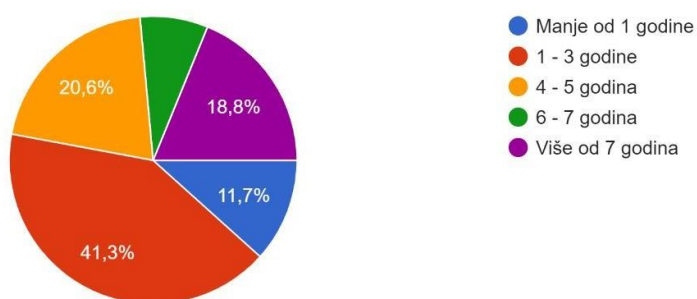
| <b>Pogodnosti</b>   | <b>1 – uopće mi nije važno</b> | <b>2 – nije mi važno</b> | <b>3 – niti mi je važno niti mi je nevažno</b> | <b>4 – važno mi je</b> | <b>5 – vrlo mi je važno</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------|--|------------------------|-----------------------------|
| Mogućnost dolaska na sve domaće utakmice                          | 4                              | 3                        | 14   | 52                     | 150                         |
| Opcija prvootkupa ulaznica (za gostujuće utakmice)                | 10                             | 10                       | 39   | 62                     | 102                         |
| Poseban ulaz na stadion   | 37                             | 24                       | 69   | 36                     | 57                          |
| Besplatna karta za javni prijevoz na dan utakmice                 | 48                             | 35                       | 55   | 38                     | 47                          |
| Osiguran parking  | 47                             | 26                       | 40   | 42                     | 68                          |
| Prigodan poklon prilikom učlanjenja (suvenir, zastavica, šal)     | 44                             | 20                       | 62   | 42                     | 55                          |
| Popust u fan shopu  | 25                             | 30                       | 51   | 53                     | 64                          |
| Popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt) | 56                             | 33                       | 77   | 25                     | 32                          |
| Mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu                    | 54                             | 31                       | 71   | 34                     | 33                          |
| Pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)             | 35                             | 21                       | 58   | 45                     | 64                          |

Izvor: Izrada autorice

Prema kategoriji odnosno pripadnicima navijačke skupine Bad Blue Boys najveći prioritet (5 – “vrlo mi je važno”) kod pogodnosti imaju ističe se mogućnost dolaska na sve domaće utakmice (N=150), opcija prvootkupa ulaznica za gostujuće utakmice te osiguran parking. Kao najmanje važne pogodnosti ocijenili popuste kod partnera/sponzora kluba, mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu te besplatnu kartu za javni prijevoz na dan utakmice.

10. Koliko dugo ste pripadnik navijačke skupine Bad Blue Boys?

223 odgovora



**Grafikon 10. Godine pripadnosti navijačkoj skupini Bad Blue Boys**

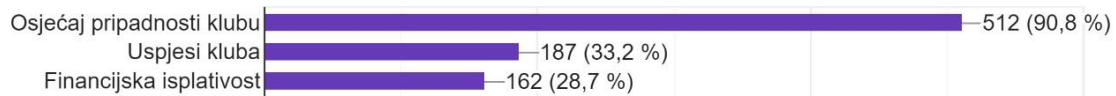
Izvor: Izrada autorice

Na pitanje koliko ste dugo pripadnik navijačke skupine Bad Blue Boys 41,3% ispitanika odgovorilo je kako istoj pripadaju “1 – 3 godine”, 20,6% pripadnici su navijačke skupine Bad Blue Boys od “4 – 5 godina”. Više od 7 godina pripadnosti navijačkoj skupini ima 18,8% ispitanika, dok je 11,7% novih pripadnika navijačke skupine odnosno onih koji su u istoj manje od 1 godine. Najmanji broj ispitanika, njih 7,6% je pripadnik navijačke skupine od “6 – 7 godina”.

Sljedeća skupina pitanja odnosila se na sve ispitanike, nevezano kojoj skupini pripadaju. Pitanje se odnosilo na glavne razloge učlanjenja ili kupovine godišnje karte. Ponudena su tri odgovora; osjećaj pripadnosti klubu, uspjesi kluba te financijska isplativost. Moguće je bilo odabrati više ponuđenih odgovora te napisati vlastiti.

SLJEDEĆA SKUPINA PITANJA ODNOSI SE NA SVE ISPITANIKE 11. Koji su po Vašem mišljenju glavni razlozi učlanjenja/kupovine godišnje karte (moguće je odabrati više odgovora)

564 odgovora



**Grafikon 11. Razlozi učlanjenja ili kupovine godišnje karte**

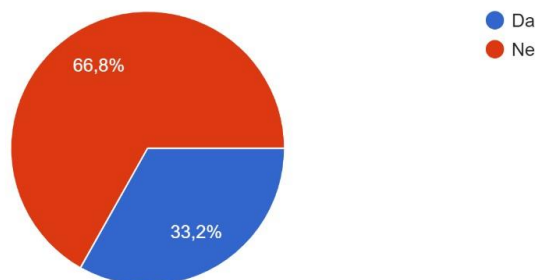
Izvor: Izrada autorice

Najveći broj odgovora na ovo pitanje dobio je odgovor “osjećaj pripadnosti klubu”, čak 90,8% ispitanika odnosno 512 istih. Drugi odgovor bio je uspjesi kluba što se ogleda kroz uspješne sezone koje je GNK Dinamo imao. Zadnji razlog je financijska isplativost koji je odabralo 28,7% ispitanika.

Gledajući odgovore koje su ispitanici mogli sami napisati možemo zaključiti kako su dodatni razlozi učlanjenja ili kupovine godišnje karte manje čekanje na blagajnama te prvotkup za gostujuće utakmice.

12. Jeste li bili vlasnik godišnje ulaznice tijekom sezone 2018/19?

564 odgovora



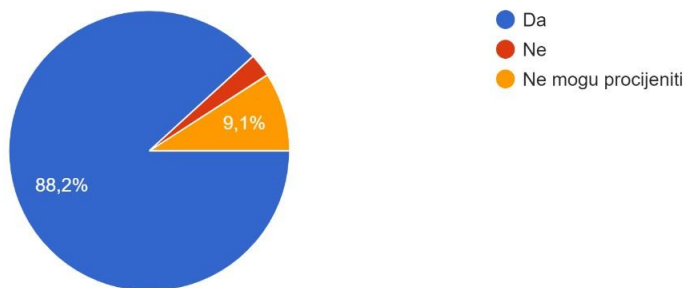
**Grafikon 12. Vlasništvo godišnjih ulaznica tijekom sezone 2018/19**

Izvor: Izrada autorice

Na pitanje jeste li bili vlasnik godišnje ulaznice tijekom sezone 2018/19 čak 66,8% navijača odgovorilo je “ne”, dok je preostalih 33,2% odgovorilo “da”.

Ukoliko su ispitanici odgovorili potvrdno na prošlo pitanje, za njih je postavljeno pitanje vezano uz omjer cijene i pogodnosti koje su im pružene te godine od strane kluba.

13. Smatrate li da je cijena godišnje ulaznice u sezoni 2018/19 bila povoljna s obzirom na uvjete i pogodnosti koje su Vam tada pružene? (Tadašnje ci...3€), Iсток 320 kn (42,46€), Zapad 440 kn (58,38€)  
187 odgovora



**Grafikon 13. Omjer cijene i pogodnosti u sezoni 2018/19**

Izvor: Izrada autorice

Na ovo pitanje odgovor je dalo 187 ispitanika. Čak 88,2% ispitanika smatra kako je cijena godišnje ulaznice u navedenoj sezoni bila povoljna s obzirom na uvjete i pogodnosti koje su tada pružene navijačima. Njih 9,1% ne može procijeniti omjer cijene i pruženog dok 2,7% navijača smatra kako cijena nije bila povoljna s obzirom na pruženo.

Ukoliko su ispitanici odgovorili niječno na prošlo pitanje, za njih je postavljeno pitanje vezano uz razlog zašto u navedenoj sezoni nisu kupili godišnju ulaznicu.



#### 14. Molim Vas da odaberete razlog

377 odgovora



**Grafikon 14. Razlog zašto niste kupili godišnju ulaznicu**

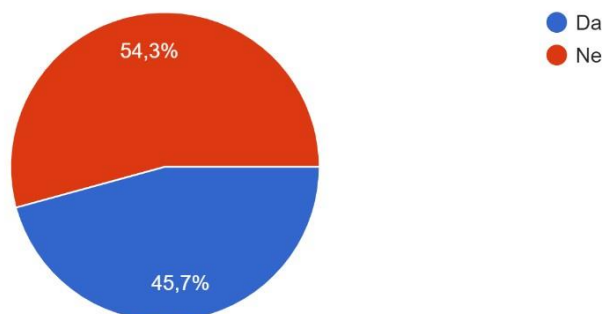
Izvor: Izrada autorice

Odgovor je dalo 377 ispitanika. Moguće je bilo odabrati jedan odgovor. Ponuđene su četiri opcije, tri napisana odgovora te prostor za vlastiti odgovor. Prvi odgovor bio je “financijski razlozi (preskupe su)” kojeg je odabralo 19,6% ispitanika, drugi odgovor bio je “nije mi isplativo (ne mogu doći na sve utakmice)” koji je odabralo 48,5% ispitanika. Među ponuđenim odgovorima također je bio odgovor “nisam zainteresiran za kupnju godišnje ulaznice” koji je odabralo 11,7% ispitanika. Zadnji od ponuđenih odgovora bio je “pogodnosti koje mi pruža nisu mi bile dovoljno značajne” koji je odabralo 7,4% ispitanika.

Ispitanici su napisali 48 samostalnih odgovora, svaki od njih iznosi 0,3%. Odgovori koje su ispitanici sami pisali mogu se sažeti u pet podjela. Najčešće se spominju “živim izvan Zagreba/u inozemstvu”, “zbog stanja u klubu” misleći pri tome na situaciju sa Upravom kluba, “nisam tada išao/la redovito na utakmice”, „bio sam premlad/a“ te „nije me toliko zanimalo HNL“. Također, veliki broj preostalih odgovora koje su ispitanici samostalno pisali su zapravo odgovori koji su prethodno već ponuđeni u anketnom upitniku.

15. Jeste li bili vlasnik godišnje ulaznice u sezoni 2022/2023?

564 odgovora



**Grafikon 15. Vlasništvo godišnjih ulaznica tijekom sezone 2022/23**

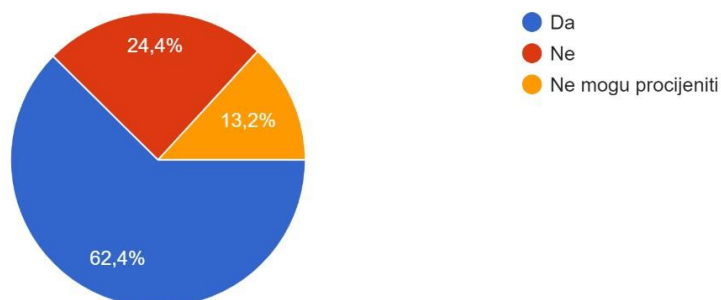
Izvor: Izrada autorice

Ponovljeno je isto pitanje vezano za vlasništvo godišnjih ulaznica ali ovog puta u sezoni 2022/23. Na to pitanje potvrdno je odgovorilo 45,7% navijača odnosno njih 258 dok je “ne” odgovorilo “ne” 54,3% navijača odnosno 306 ispitanika.

Kao i kod prethodnog odjeljka pitanja, ukoliko su ispitanici odgovorili potvrdno na prošlo pitanje, za njih je postavljeno pitanje vezano uz omjer cijene i pogodnosti koje su im pružene te godine od strane kluba.

16. Smatrate li da je cijena godišnje ulaznice u sezoni 2022/23 bila povoljna s obzirom na uvjete i pogodnosti koje iste pružaju? (Tadašnje cijene - Sj...ina Istok je u sezoni 2022/23 zatvorena za navijače

258 odgovora



**Grafikon 16. Omjer cijene i pogodnosti u sezoni 2022/23**

Izvor: Izrada autorice

Na ovo pitanje odgovor je dalo 258 ispitanika. Veći broj ispitanika je imao godišnju ulaznicu u sezoni 2022/23 u usporedbi sa sezonom 2018/19 ali manji broj istih je zadovoljan dobivenim pogodnostima. Kod ovog pitanja, 62,4% ispitanika smatra kako je cijena godišnje ulaznice u prošloj sezoni bila povoljna s obzirom na uvjete i pogodnosti koje su tada pružene navijačima. Njih 13,2% ne može procijeniti omjer cijene i pruženog dok 24,4% navijača smatra kako cijena nije bila povoljna s obzirom na pruženo. Nezadovoljstvo navijača ogleda se kroz nedovoljno ulaganje u infrastrukturu posebno misleći na stadion Maksimir te popravak tribina oštećenih u potresu.

Ukoliko su ispitanici odgovorili niječno na prošlo pitanje, za njih je postavljeno pitanje vezano uzrazlog zašto u navedenoj sezoni nisu kupili godišnju ulaznicu.

#### 17. Molim Vas da odaberete razlog

306 odgovora



**Grafikon 17. Razlog zašto niste kupili godišnju ulaznicu**

Izvor: Izrada autorice

Odgovor je dalo 306 ispitanika. Kao i kod odjeljka vezanog za sezonu 2018/19 moguće je bilo odabrati jedan odgovor. Ponuđene su četiri opcije, tri napisana odgovora te prostor za vlastiti odgovor. Prvi odgovor bio je “financijski razlozi (preskupe su)” kojeg je odabralo 23,2% ispitanika, drugi odgovor bio je “nije mi isplativo (ne mogu doći na sve utakmice)” koji je odabralo 55,6% ispitanika. Među ponuđenim odgovorima također je bio odgovor “nisam zainteresiran za kupnju godišnje ulaznice” koji je odabralo 10,1% ispitanika. Zadnji od ponuđenih odgovora bio je “pogodnosti koje mi pruža nisu mi bile dovoljno značajne” koji je odabralo 2,6% ispitanika.

Kod odgovora koje su ispitanici sami pisali ponovno se kao i kod prethodnog odjeljka najviše ističu te ponavljaju su “živim izvan Zagreba/u inozemstvu”, “zakasnio sam sa kupovinom godišnje karte”, “uvjeti na stadionu”, „zdravstveni razlozi“ te „radije kupujem pojedinačne ulaznice“

Zadnje pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na prijedloge ili kritike vezano za anketno ispitivanje. Najviše je bilo pohvala za anketu, istaknuta je jednostavnost iste te je spomenuto kako bi bilo dobro da uprava kluba provodi takve ankete. Vezano uz prijedloge, najčešće se spominju odgovori da nedostaje opcija odgovora ukoliko je ispitanik pripadnik svih navedenih skupina (član kluba, vlasnik godišnje ulaznice te pripadnik navijačke skupine Bad Blue Boys) te pitanje vezano uz uvjete na stadionu. Od ostalih odgovora ističu se pohvale za temu te lijepe želje vezane uz pisanje diplomskog rada.

## **6.4 Rasprava**

Kroz ovo potpoglavlje analizirati ćemo dobivene rezultate te ih usporediti sa postavljenim hipotezama kako bi smo mogli zaključiti jesu li iste potvrđene ili odbijene.

### **H1: Sezonske ulaznice mogu pomoći pri smanjenju financijskih rizika**

Na prvu postavljenu hipotezu odgovor se može povezati sa činjenicom da je zapravo osjećaj pripadnosti ono što navijače motivira da kupe godišnju odnosno sezonsku ulaznicu. Teoretski, kolika god cijena sezonskih ulaznica bila navijači će iste kupiti zbog odanosti i pripadnosti klubu. Nažalost, kod Dinama je situacija specifična. Klub godinama ne ulaže u stadion i sigurnost, odnos između Uprave i navijača je loš te nedostupnost financijskih podataka javnosti samo su neki od razloga zašto navijači ne žele kupiti sezonsku ulaznicu.

Prema podacima koji su dostupni vidljivo je da GNK Dinamo uprihodi veliku količinu novca od sezonskih ulaznica, a ista bi mogla biti još veća ukoliko bi klub ispravio pojedine stvari. Pogodnosti koje klub pruža navijačima uz kupnju sezonske ulaznice su već godinama zapravo iste. Novi sponzorski ugovori, veći popusti te jedinstvene pogodnosti koje bi klub mogao pružiti navijačima su dobar početak za promjene u klubu.

Za Dinamo, ali i sve druge klubove unutar HNL-a važno je imati “siguran” prihod s obzirom da prihodi unutar same lige nisu veliki. Iz drugih liga koje financijski ne mogu biti uspoređene sa Dinamom ali mogu poslužiti kao dobar primjer i izbor marketinškog formiranja cijena možemo zaključiti kako bi GNK Dinamo osim poboljšanja uvjeta na stadionu za navijače boljim prilagođavanjem ponude odnosno sklapanjem više ugovora te pružanjem većeg broja pogodnosti mogao prodati više sezonskih ulaznica te tako i uprihoditi više novca po sezoni.

Sezonske ulaznice daju sigurnost klubu, kako u tome da će imati podršku svojih navijača tako i utome da su isti ti navijači spremni uložiti ne toliko malu sumu novca za svoj klub što je posljedično povezano sa dodatnom potrošnjom - koliko će isti ti navijači potrošiti na hranu i piće unutar stadiona te dresove kluba ukoliko će isti biti redoviti sa dolascima.

Prema svemu navedenom može se zaključiti kako se ova hipoteza pokazala djelomično točnom tesu potrebna dodatna istraživanja kako bi se ista mogla u potpunosti potvrditi ili odbaciti.

## **H2: Pogodnosti koje klub daje navijačima najviše utječu na prodaju sezonskih ulaznica**

Drugu postavljenu hipotezu povezana je sa odgovorima na pitanja koja se odnose na rangiranje danih pogodnosti sezonske ulaznice ovisno o skupini kojoj navijači pripadaju (pitanja br. 7,9,11 i 13). Također za dodatnu potvrdu ove hipoteze moguće je analizirati odgovore na pitanja gdje su ispitanici iskazali razloge za ne kupnju sezonskih ulaznica te zadovoljstvo omjerom cijena i pogodnosti u promatranim sezonama. Razlozi ne kupnje sezonskih ulaznica razlikuju se ovisno o promatranoj sezoni.

U prvoj promatranoj sezoni (grafikon br. 14) može se zaključiti kako cijena nije glavni razlog za ne kupnju ulaznice već kako se radi o drugim faktorima odnosno činjenici da navijači ne mogu doći na sve utakmice zbog privatnih te poslovnih obveza ili ne žive u gradu Zagrebu . U toj sezoni, odgovor „Financijski razlog“ odabralo je 19,6% ispitanika odnosno tek 74 od 377 ispitanika koji su pristupili tom pitanju. Odgovor „pogodnosti koje mi pruža nisu bile dovoljne“ dao je mali broj ispitanika što pokazuje da pogodnosti nemaju toliki utjecaj na prodaju sezonskih ulaznica.

U drugoj promatranoj sezoni je situacija slična. Ponovno se kao glavni razlog ističe odgovor „ne mogu doći na većinu utakmica“. Zabilježen je porast u broju odgovora „Financijski razlog“ koji je prepreka 23,2% ispitanika. Ono što je značajno za ovu hipotezu je činjenica da ponovno odgovor „pogodnosti koje mi pruža nisu bile dovoljne“ ima samo 8 odgovora što čini 2,6% svih ispitanika

koji su u toj sezoni bili vlasnici godišnje ulaznice.

Prema tome, postavljena hipoteza se odbija.

Kroz postavljene hipoteze vidljivo je kako sezonske ulaznice mogu pomoći klubovima pri upravljanju ali i smanjenju financijskih rizika ukoliko klub koristi dobru strategiju formiranja cijene i pogodnosti. Prihod od sezonskih ulaznica zasigurno nije zanemariva stavka u financijama kluba. Ono što klubovi moraju napraviti jest znati da je utjecaj sezonskih ulaznica važan, da iste nisu bitne isključivo zbog smanjenja financijskih rizika nego su i poveznica te navijačima daju dodatan osjećaj pripadnosti klubu. Pogodnosti koje klub daje su bitne za navijače ali nisu presudan faktor za odluku o kupnji sezonske ulaznice. Na primjeru GNK Dinamo vidljivo je kako je navijačima veći problem činjenica kako zbog privatnih ili poslovnih obveza ne mogu doći na sve utakmice te da im je zbog toga isplativije kupovati pojedinačne ulaznice, također cijena sezonske ulaznice se pokazala kao važan faktor.

Uz pomoć anketnog upitnika ispitano je koje pogodnosti bi navijači ovisno kojoj skupini pripadaju voljeli dobiti pri kupnji sezonske ulaznice te je kroz njihove odgovore vidljiva želja da klub punoviše ulaže u infrastrukturu jer ista nije pitanje vizualnog izgleda stadiona nego sigurnosti navijača i na neki način identiteta kluba koji je vrlo bitan.

## 7. Zaključak

Kaže se kako je nogomet najvažnija sporedna stvar na svijetu. Milijuni i milijuni navijača svake godine to dokazuju, pokazujući svoju vjernost i odanost klubovima. Podrška i sklad navijača vrlo su bitni za svakog igrača te klub. Nogomet nema granica, prisutan je u svakom dijelu svijeta. Isti ti klubovi, posebno oni većih navijačkih baza te infrastrukturno moćniji osim moralne i psihičke podrške od navijača uprihode velike količine novca. Nogomet je industrija za koju se zaista možemo pitati postoje li limiti u ulaganju, rasponu financija, rashodima ali i prihodima.

Cilj ovog rada bio je ispitati mogu li sezonske ulaznice služiti kao alat za upravljanje financijskim rizicima u nogometnim klubovima, u ovom slučaju na primjeru GNK Dinamo. Temeljem provedenog istraživanja na uzorku od 654 sudionika putem online upitnika utvrđena je djelomična potvrđenost prve hipoteze, dok je druga odbačena.

Kao što je već rečeno u samom radu, važnost sezonskih ulaznica ogleda se kroz činjenicu da su iste poput osiguranja odnosno sigurnosti da će navijači biti uz klub te podržati isti. Isto tako, prihodi od sezonskih ulaznica variraju, ovisno o cijeni istih te broju navijača koje klub ima. Na prikazanim primjerima može se zaključiti da prosjek zarade u europskim ligama od prodaje sezonskih ali i pojedinačnih ulaznica iznosi oko 15% dok prosjek hrvatske lige iznosi 7%. Naravno, u obzir treba uzeti činjenicu da je Hrvatska manja država, klubovi imaju manje navijača a stadioni manje kapacitete. No s druge strane, naši klubovi najviše novca uprihode od nagrada odstrane UEFA te transfera igrača. Obje navedene stavke nisu posve sigurne te do istih ne mora doći. Poznavajući hrvatsku navijačku scenu te odanost navijača može se reći kako bi klubovi mogli uprihoditi puno veće iznose od prodaje sezonskih ulaznica te imati podršku tijekom tih sezona. Razlog zašto Dinamo koji trenutno ima 32.500 članova te puno veći broj navijača proda 5.260 sezonskih ulaznica za sezonu 2022/23 treba dodatno istražiti. Dodatno povećanje prihoda sigurno bi značilo klubu, ali isti mora raditi na drugim stvarima kako bi privukao navijače. Ukoliko klub odluči poslovati kao sportska udruga trebao bi višak novca ponovno uložiti u infrastrukturu i razvoj djelatnosti.

Financije su važan dio poslovanja svakog poduzeća. Loše vođenje istih dovodi do bankrota ili zatvaranja mnogih poduzeća. U slučaju nogometnih klubova, važno je istaknuti da je za svaki nogometni klub izrazito važno na vrijeme prepoznati rizike odnosno stvoriti svijest o veličini te

utjecaju istih te zatim donijeti strateške odluke i mjere koje će smanjiti potencijalne opasnosti. Smjernice UEFA te one koje klubovi donose samostalno uvelike će pomoći pri upravljanju financijskim rizicima.

S obzirom na enormni porast u ulaganjima u nogometnu industriju očekuje se kako će sa povećanjem prihoda doći do novih rizika koji će se ticati financijskog fair playa. Hoće li utjecaj velikih ulaganja u nogometnu industriju biti pozitivna ili negativna asocijacija za rizike i upravljanje istim pokazati će jedino vrijeme koje se u nogometnoj industriji rapidno mijenja.



## Literatura

### Stručna literatura

A. Saunders, M. M. Cornett (2013.), „Financial Institutions Management (A Risk Management Approach)“, 8. izdanje

Beech&Chadwick (2004.) – „The Business of Sport Management“ – Coventry Business School, Leeds University Business School

D. Jakovčević, D. Novaković, „Izloženost valutnom riziku banaka i poduzeća u Republici Hrvatskoj“ – Ekonomski fakultet u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Osijeku

Jason A. Winfree, Mark S. Rosentraub, Brian M. Mills, Mackenzie P. Zondlak (2019.) – „Sports Finance and Management“, Routledge Taylor & Francis Group

Kereta Josip, (2021.) „Upravljanje rizicima (priručnik za studente)“, Zaprešić, Veleučilište Baltazar Zaprešić

Matić Božo, Međunarodno poslovanje (2016.) „Institucije, pravila, strategije“ Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb

Miroslav Gregurek, Ivo Andrijanić, Zvonko Merkaš (2016), “Upravljanje poslovnim rizicima”, Libertas – Plejada, Zagreb

O. Podnar (2006.) „Dinamo svetinja“ – V.B.Z, Zagreb

Robert Wilson & John Joyce (2008.) „Finance for Sport and Leisure Managers“, Routledge Taylor & Francis Group

Sajter Domagoj, (2017), “Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama”, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

Šarlija (2008.), „Rizici u bankama“ (predavanje za kolegij Kreditna analiza) – Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

Škaro, D. & Stipetić, V. (2016) Sport u vremenu globalizacije – Zagreb, Effectus

Z. Maričić (2011.) „Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta (Portfelj i izbor vrijednosnica)“ – Knin, Veleučilište Marko Marulić

## Internetske stranice

Alpha Capitalis (2021.) „Financijski rizici u poslovanju) – <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/> (stranica posjećena 21. srpnja 2023.)

Bešker M. , Drljača M., Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, savjetovanje 2010. - [https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9.Odrivi\\_uspjeh\\_i\\_upravljanje\\_rizicima\\_poslovanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9.Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf) (stranica posjećena 21. srpnja 2023.)

Borussia Dortmund „Information about Season tickets“ – <https://www.bvb.de/eng/Tickets/Information-GTC/Information/Season-tickets> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

CPI Corporate Finance Institute (2022.) „Enterprise Risk Management (ERM)“ – <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/enterprise-risk-management-erm/> (stranica posjećena 25. srpnja 2023.)

Eurolab „Rizik likvidnosti“ <https://www.denetim.com/hr/testler/stratejik-risk-yonetimi/likidite-riski/> (stranica posjećena 21. srpnja 2023.)

GNK Dinamo (2019.), „Službeni statut kluba“ - <https://www.scribd.com/document/397182099/GNK-Dinamo-Statut-2019#> (stranica posjećena 07. srpnja 2023.)

GNK Dinamo (informacije o povijesti kluba, članstvu te sezonskim ulaznicama) – <https://gnkdinamo.hr/> (stranica posjećena 29. lipnja 2023.)

Goal (2023.) „Bayern Munich tickets: ticket prices, package deals, membership & season ticket information“ – <https://www.goal.com/en/news/bayern-munich-tickets/bltcd9c0bd7137d3268> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

Hrvatska Narodna Banka (2017.), „Odluka o upravljanju rizicima“ – [https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima\\_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203](https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203) (stranica posjećena 17. srpnja 2023.)

Hrvatska Narodna Banka (2018.) „Što je kamatni rizik?“ <https://www.hnb.hr/-/sto-je-kamatni-rizik-> (stranica posjećena 17. srpnja 2023.)

IG „Portfolio risk definition“ – <https://www.ig.com/uk/glossary-trading-terms/portfolio-risk-definition> (stranica posjećena 17. srpnja 2023.)

ISO 31000:2018 (2018.) „ISO 31000:2018 Risk management guidelines“ <https://www.iso.org/standard/65694.html> (stranica posjećena 17. srpnja 2023.)

International Organization for Standardization (2018). „Risk management — Guidelines – ISO 31000:2018“ – <https://www.iso.org/standard/65694.html> (stranica posjećena 12. srpnja 2023.)

Investopedia (2022.) „Enterprise Risk Management (ERM): What Is It and How It Works“ – <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp> (stranica posjećena 25. srpnja 2023.)

Ivana Bestvina Bukvić – “Istraživanje primjene analize specifičnih rizika u projektnom financiranju”, Osijek - <https://hrcak.srce.hr/file/172152> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

Katarina Gaži – Pavelić – “Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima”, Zagreb – <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

Matea Milak (2020.) „Pomak k novoj društvenoj ulozi navijačke grupe Bad Blue Boys”, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb (dokument)

Minimax (2022.) „S kojim financijskim rizicima se poduzetnici susreću u poslovanju?“ – <https://www.minimax.hr/blog-financijski-rizici-u-poslovanju/> (stranica posjećena 17. srpnja 2023.)

Nataša Šarlija „Rizici u bankama“ (2008.), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek – [http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/4\\_rizici-u-bankama.doc.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/4_rizici-u-bankama.doc.pdf)

Navijački forum „Zona Dinamo“ – <https://www.zonadinamo.com/> (stranica posjećena 31. srpnja 2023.)

Nogomet Plus (2018.) – „Financije GNK Dinamo Zagreb upaljen alarm“ – <https://nogometplus.net/financije-gnk-dinamo-zagreb-upaljen-alarm/> (stranica posjećena 28. srpnja 2023.)

Nogomet Plus (2018.) „Gledanost HT Prva liga klubova na domaćim utakmicama u sezoni 2017/2018“ – <https://nogometplus.net/wp-content/uploads/2020/02/HNL-Gledanost1.png> (stranica posjećena 29. lipnja 2023.)

Real Madrid „Season Ticket Holder Card“ – <https://www.realmadrid.com/en/members/season-ticket-holders/season-ticket-holder-card> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

Statista, „Revenue of FIFA (2003. – 2022.)“, Statista – <https://www.statista.com/statistics/268873/revenue-of-the-football-association-fifa/> (stranica posjećena 11. kolovoza 2023.)

Rječnik financijskih pojmova, „Definicija – Ekvivalent sigurnosti“ – <https://webhosting-wmd.hr/rjecnik-pojmovi-e/web> (stranica posjećena 21. srpnja 2023.)

Sadler (Sport&Recreation insurance) – „Implementing a Risk Management Program for Sports Organizations“ <https://www.sadlersports.com/implementing-risk-management-program-sports-organizations/> (stranica posjećena 11. kolovoza 2023.)

Sport Law „Risk Management for Sport Organizations and Sport Facilities“ <https://sportlaw.ca/risk-management-for-sport-organizations-and-sport-facilities/> (stranica posjećena 07. kolovoza 2023.)

Sport Quotes and Facts „Premier League Clubs Matchday Income“ – <https://sqaf.club/premier-league-clubs-matchday-income/> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

Sportske Novosti (2023.) „Bitka za članove u Dinamu“ – <https://sportske.jutarnji.hr/sn/nogomet/hnl/klubovi/dinamo/bjesni-bitka-kakvu-dinamo-ne-pamti-broj-clanova-eksplodirao-ovo-je-trenutna-brojka-i-velika-prilika-za-navijace-15310334> (stranica posjećena 30. lipnja 2023.)

The Sports Journal (2023.) „Premier League Football Clubs Matchday Revenue Data“ – <https://sportsjournal.io/premier-league-football-clubs-matchday-data/> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

West Ham United (2022.) „What is included in the Season Ticket package?“ – <https://whufc.freshdesk.com/support/solutions/articles/31000138063-what-is-included-in-the-season-ticket-package-> (stranica posjećena 07. rujna 2023.)

Zakon.hr „Odluka o upravljanju rizicima“ (članak 4., NN 01/15, Hrvatska Narodna Banka) - <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=2387>

## Financijski izvještaji

GNK Dinamo (2018.), „Financijski izvještaj GNK Dinamo –  
[https://gnkdinamo.hr/financijski\\_izvjestaj\\_2018-min.pdf](https://gnkdinamo.hr/financijski_izvjestaj_2018-min.pdf) (stranica posjećena 12. srpnja 2023.)

GNK Dinamo (2022.), „Financijski izvještaj GNK Dinamo“ –  
<https://www.docdroid.net/w7WfYnG/godisnji-financijski-izvjestaji-nakon-revizije-2022-pdf>  
(stranica posjećena 12. srpnja 2023.)

## Popis ilustracija

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Kvalitativne i kvantitativne tehnike .....  | 12 |
| Tablica 2. Upravljanje rizicima u nogometnim klubovima.....  | 22 |
| Tablica 3. Usporedba članstva u promatranim sezonama .....   | 31 |
| Tablica 4. Cijena članarine za navijače iz Hrvatske (sezona 2023/24).....  | 33 |
| Tablica 5. Iznosi prihoda od članarina u promatranim sezonama.....   | 34 |
| Tablica 6. Postotak zarade od sezonskih i pojedinačnih ulaznica u europskim ligama .....                           | 35 |
| Tablica 7. Posjećenost utakmica GNK Dinamo kroz sezone (domaće utakmice, odigrane na Stadionu Maksimir).....       | 35 |
| Tablica 8. Cijene godišnjih ulaznica u promatranim sezonama.....   | 36 |
| Tablica 9. Broj prodanih te iznosi prihoda od prodaje sezonskih i pojedinačnih ulaznica promatranim sezonama ..... | 37 |
| Tablica 10. Vlastite preferencije pogodnosti prema članovima kluba .....   | 46 |
| Tablica 11. Vlastite preferencije pogodnosti prema vlasnicima godišnjih ulaznica .....                             | 48 |
| Tablica 12. Vlastite preferencije pogodnosti prema članovima kluba koji su i vlasnici godišnjih ulaznica.....      | 50 |
| Tablica 13. Vlastite preferencije pogodnosti prema pripadnicima navijačke skupine Bad Blue Boys .....              | 52 |
|  |    |
| Slika 1. Proces upravljanja rizicima prema ISO 31000:2018 standardu.....   | 14 |
| Slika 2. Razdoblja unutar krize .....  | 21 |
| Slika 3. Stadion Maksimir iz zraka .....   | 28 |
|  |    |
| Grafikon 1. Spol ispitanika.....   | 41 |
| Grafikon 2. Dob ispitanika .....   | 42 |
| Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika .....   | 42 |



|  |    |
|--|----|
| Grafikon 4. Radni status ispitanika .....                                | 43 |
| Grafikon 5. Mjesečna primanja ispitanika .....                           | 44 |
| Grafikon 6. Pripadnost ispitanika pojedinoj skupini .....                | 44 |
| Grafikon 7. Godine članstva u klubu .....                                | 47 |
| Grafikon 8. Godine vlasništva godišnje ulaznice .....                    | 49 |
| Grafikon 9. Godine članstva u klubu i vlasništva godišnje ulaznice ..... | 51 |
| Grafikon 10. Godine pripadnosti navijačkoj skupini Bad Blue Boys .....   | 53 |
| Grafikon 11. Razlozi učlanjenja ili kupovine godišnje karte .....        | 54 |
| Grafikon 12. Vlasništvo godišnjih ulaznica tijekom sezone 2018/19 .....  | 54 |
| Grafikon 13. Omjer cijene i pogodnosti u sezoni 2018/19 .....            | 55 |
| Grafikon 14. Razlog zašto niste kupili godišnju ulaznicu.....            | 56 |
| Grafikon 15. Vlasništvo godišnjih ulaznica tijekom sezone 2022/23 .....  | 57 |
| Grafikon 16. Omjer cijene i pogodnosti u sezoni 2022/23 .....            | 57 |
| Grafikon 17. Razlog zašto niste kupili godišnju ulaznicu.....            | 58 |

## **Prilozi**

### **Prilog br.1 Anketa – “Sezonske ulaznice kao alat za upravljanje financijskim rizicima – Studija slučaja GNK Dinamo”**

#### **1. Spol:**

- A) Žensko
- B) Muško

#### **2. Dob:**

- C) 18-24
- D) 25-34
- E) 35-44
- F) 45-54
- G) 55-64
- H) 65+

#### **3. Razina obrazovanja:**

- A) Srednja škola
- B) Preddiplomski studij

C) Diplomski studij

D) Znanstveni magisterij/doktorat

**4. Jeste li zaposleni?**

A) Da

B) Ne

C) Imam studentski posao

### **5. Vaša mjesečna primanja iznose**

- A) 1 - 500 eura
- B) 501 – 999 eura
- C) 1000 – 1499 eura
- D) >1500 eura

### **6. Odaberite skupinu kojoj pripadate**

- A) Član kluba (članska iskaznica)
- B) Vlasnik godišnje ulaznice
- C) Član kluba i vlasnik godišnje ulaznice
- D) Pripadnik navijačke skupine Bad Blue Boys

### **SLJEDEĆA SKUPINA PITANJA ODNOSI SE NA ČLANOVE KLUBA**

Poredajte po osobnoj važnosti sljedeće pogodnosti na ljestvici od 1 do 5 pri čemu je 1 "Uopće mi nije važno" , a 5 "Vrlo mi je važno"

1 – uopće mi nije važno

2 - nije mi važno

3 – niti mi je važno niti mi je nevažno

4 – važno mi je

5 – vrlo mi je važno

- mogućnost dolaska na sve domaće utakmice (1. HNL, Kup, Kvalifikacije LP/EL, Grupne faze LP/EP)
- osigurano vlastito mjesto na stadionu
- opcija prvotkupa ulaznica
- poseban ulaz na stadion
- besplatna karta za javni prijevoz na dan utakmice
- osiguran parking
- prigodan poklon prilikom ućlanjenja (suvenir, zastavica, šal)

- popust u fan shopu
- popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt)
- mogućnost prebacivanja članstva na drugu osobu
- pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)

## **7. Koliko dugo ste član kluba**

- A) Manje od 1 godine
- B) 1 - 3 godine
- C) 4 - 5 godina
- D) 6 - 7 godina
- E) Više od 7 godina

## **SLJEDEĆA SKUPINA PITANJA ODNOSI SE NA VLASNIKE GODIŠNJIH ULAZNICA**

Poredajte po osobnoj važnosti sljedeće pogodnosti , od 1-5 gdje 1 predstavlja „uopće mi nijevažno“ dok 5 predstavlja „vrlo mi je važno“

1 – uopće mi nije važno

2 - nije mi važno

3 – niti mi je važno niti mi je nevažno

4 – važno mi je

5 – vrlo mi je važno

- mogućnost dolaska na sve domaće utakmice
- osigurano vlastito mjesto na stadionu
- opcija prvotkupa ulaznica
- poseban ulaz na stadion
- karta za javni prijevoz na dan utakmice
- osiguran parking
- prigodan poklon prilikom ućlanjenja (suvenir, zastavica, šal)
- popust u fan shopu
- popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt)
- mogućnost „transferiranja“ ćlanstva (prebaciti ćlanstvo na drugu osobu)
- pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)

**8. Koliko dugo ste vlasnik godišnje ulaznice**

- A) Manje od 1 godine
- B) 1 - 3 godine
- C) 4 - 5 godina
- D) 6 - 7 godina
- E) Više od 7 godina

## **SLJEDEĆA SKUPINA PITANJA ODNOSI SE NA ČLANOVE KOJI SU I VLASNICI GODIŠNJIH ULAZNICA**

Poredajte po osobnoj važnosti sljedeće pogodnosti , od 1-5 gdje 1 predstavlja „uopće mi nije važno“ dok 5 predstavlja „vrlo mi je važno“

1 – uopće mi nije važno

2 - nije mi važno

3 – niti mi je važno niti mi je nevažno

4 – važno mi je

5 – vrlo mi je važno

- mogućnost dolaska na sve domaće utakmice

- osigurano vlastito mjesto na stadionu

- opcija prvotkupa ulaznica

- poseban ulaz na stadion

- karta za javni prijevoz na dan utakmice

- osiguran parking

- prigodan poklon prilikom ućlanjenja (suvenir, zastavica, šal)

- popust u fan shopu

- popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt)

- mogućnost „transferiranja“ članstva (prebaciti članstvo na drugu osobu)

- pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)



**9. Koliko dugo ste član kluba i vlasnik godišnje ulaznice**

- A) Manje od 1 godine
- B) 1 - 3 godine
- C) 4 - 5 godina
- D) 6 - 7 godina
- E) Više od 7 godina

## **SLJEDEĆA SKUPINA PITANJA ODNOSI SE NA PRIPADNIKE NAVIJAČKE SKUPINE (BAD BLUE BOYS)**

Poredajte po osobnoj važnosti sljedeće pogodnosti , od 1-5 gdje 1 predstavlja „uopće mi nije važno“ dok 5 predstavlja „vrlo mi je važno“

1 – uopće mi nije važno

2 - nije mi važno

3 – niti mi je važno niti mi je nevažno

4 – važno mi je

5 – vrlo mi je važno

- mogućnost dolaska na sve domaće utakmice
- osigurano vlastito mjesto na stadionu
- opcija prvotkupa ulaznica
- poseban ulaz na stadion
- karta za javni prijevoz na dan utakmice
- osiguran parking
- prigodan poklon prilikom ućlanjenja (suvenir, zastavica, šal)
- popust u fan shopu
- popusti kod partnera/sponzora kluba (ZOO Zagreb, Eko taksi, Wolt)
- mogućnost „transferiranja“ ćlanstva (prebaciti ćlanstvo na drugu osobu)
- pozivnica na posebne događaje (npr. godišnjice kluba)

**10. Koliko dugo ste pripadnik navijačke skupine Bad Blue Boys**

- A) Manje od 1 godine
- B) 1 - 3 godine
- C) 4 - 5 godina
- D) 6 - 7 godina
- E) Više od 7 godina

**SLJEDEĆA SKUPINA PITANJA ODNOSI SE NA SVE ISPITANIKE**

**11. Koji su po Vašem mišljenju glavni razlozi učlanjenja/kupovine godišnje karte (mogućeje odabrati više odgovora)**

- A) Osjećaj pripadnosti klubu
- B) Uspjesi kluba
- C) Financijska isplativost
- D) Ostalo: \_\_\_\_\_

**12. Jeste li bili vlasnik godišnje ulaznice tijekom sezone 2018/19?**

- A) Da

B) Ne

**13. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, smatrate li da je cijena godišnje ulaznice usezoni 2018/19 bila povoljna s obzirom na uvjete i pogodnosti koje su Vam tada pružene?**

**(Tadašnje cijene - Sjever 250 kn (33,17€), Istok 400 kn (53,07€), Zapad 550 kn (72,97€)**

**(Tadašnje cijene za članove - Sjever 200 kn (26,53€), Istok 320 kn (42,46€), Zapad 440 kn(58,38€)**

A) Da

B) Ne

C) Ne mogu procijeniti

**14. Ukoliko je odgovor ne, molim Vas da odaberete razlog**

A) Financijski razlozi (preskupe su)

B) Nije mi isplativo (ne mogu doći na većinu utakmica)

C) Nisam zainteresiran za kupnju godišnje ulaznice

D) Pogodnosti koje pruža mi nisu bile dovoljno značajne

E) Ostalo: \_\_\_\_\_

**15. Jeste li bili vlasnik godišnje ulaznice u sezoni 2022/2023?**

A) Da

B) Ne

**16. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje da, smatrate li da je cijena godišnje ulaznice usezoni 2022/23 bila povoljna s obzirom na uvjete i pogodnosti koje iste pružaju?**

**(Tadašnje cijene - Sjever 700 kn (92,88€) Zapad gore 1100 kn (145,95€), Zapad dolje 1800kn (238,83€)**

**(Tadašnje cijene za članove - Sjever 550 kn (73€), Zapad gore 900 kn (119,45€), Zapad dolje 1400 kn (185,81€)**

**\*Tribina Istok je u sezoni 2022/23 zatvorena za navijače**

- A) Da
- B) Ne
- C) Ne mogu procijeniti

**17. Ukoliko je odgovor ne, molim Vas da odaberete razlog**

- A) Financijski razlozi (preskupe su)
- B) Nije mi isplativo (ne mogu doći na većinu utakmica)
- C) Nisam zainteresiran za kupnju godišnje ulaznice
- D) Pogodnosti koje pruža mi nisu bile dovoljno značajne
- E) Ostalo: \_\_\_\_\_

**18. Ukoliko imate prijedloge ili kritike vezane za anketno ispitivanje ostavite ih u prostoru ispod ovog teksta**

