**TROGODIŠNJI PLAN POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o.**

**OD 2019. DO 2021. GODINE**

PRIJEDLOG

Sadržaj:

[I. OSNOVNI PODACI - 3 -](#_Toc533660847)

[II. SAŽETAK - 4 -](#_Toc533660848)

[III. ANALIZA OKRUŽENJA - 4 -](#_Toc533660849)

[3.1. Suzbijanje ilegalnog klađenja i efekti na Državni proračun - 5 -](#_Toc533660850)

[3.2. Promjene makroekonomskog okruženja - 5 -](#_Toc533660851)

[3.3. Pregled hrvatskog tržišta klađenja - 6 -](#_Toc533660852)

[3.4. Pregled hrvatskog tržišta automat klubova - 11 -](#_Toc533660853)

[3.5. Pregled hrvatskog tržišta casina - 11 -](#_Toc533660854)

[3.6. Pregled tržišta lutrijskih igara - 14 -](#_Toc533660855)

[IV. KRATKA ANALIZA RAZDOBLJA OD 2015. DO 2018. GODINE - 15 -](#_Toc533660856)

[4.1. Značajke poslovanja za razdoblje od 2015. do 2018. godine - 15 -](#_Toc533660857)

[4.2. Realizacija strateških inicijativa i projekata u periodu od 2015. do 2018.godine - 16 -](#_Toc533660858)

[4.3. Ostvareni rezultati poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2015. do 2018. godine - 19 -](#_Toc533660859)

[V. STRATEŠKE INICIJATIVE ZA RAZDOBLJE OD 2019. DO 2021. GODINE - 22 -](#_Toc533660860)

[5.1. Ključna područja strategije - 22 -](#_Toc533660861)

[5.1.1. Upravljanje igračima - 22 -](#_Toc533660862)

[5.1.2. Modernizacija portfelja igara - 25 -](#_Toc533660863)

[5.1.3. Prodaja 2022. - 26 -](#_Toc533660864)

[5.1.4. Unaprjeđenje upravljanja ljudskim potencijalima - 27 -](#_Toc533660865)

[5.2. Strateški rizici i analize tehnologije i trendova - 28 -](#_Toc533660866)

[5.2.1. Ključni strateški rizici - 28 -](#_Toc533660867)

[5.2.2. Analiza tehnologije i tehnoloških trendova - 29 -](#_Toc533660868)

[5.2.3. Analiza trendova u razvoju proizvoda - 30 -](#_Toc533660869)

[VI. FINANCIJSKI PLAN - 31 -](#_Toc533660870)

[6.1. Plan prometa i prihoda od igara na sreću za razdoblje od 2018. do 2021. godinu - 32 -](#_Toc533660871)

[6.2. Financijski rezultati - 33 -](#_Toc533660872)

[6.3. Planirane investicije - 35 -](#_Toc533660873)

[6.4. Pokazatelji uspješnosti poslovanja - 37 -](#_Toc533660874)

[6.5. Planirana sredstva u korist državnog proračuna - 39 -](#_Toc533660875)

[6.5.1. Planirana sredstva za financiranje organizacija sukladno čl. 8 Zakona o igrama na sreću - 40 -](#_Toc533660876)

# OSNOVNI PODACI

Hrvatska Lutrija d.o.o. Zagreb je društvo s ograničenom odgovornošću za organiziranje i priređivanje igara na sreću te zabavnih igara.

Sukladno Uredbi o osnivanju Hrvatske lutrije d.o.o. (NN 12/92), jedini osnivač društva je Republika Hrvatska.

Sustav, vrste i uvjeti priređivanja igara na sreću uređeni su Zakonom o igrama na sreću koji je u primjeni od 1.1.2010. godine (NN br. [87/09](http://www.zakon.hr/cms.htm?id=733), [35/13](http://www.zakon.hr/cms.htm?id=734), [158/13](http://www.zakon.hr/cms.htm?id=735), [41/14](http://www.zakon.hr/cms.htm?id=736), [143/14](http://www.zakon.hr/cms.htm?id=1598)).

Osnovni podaci:

* sjedište: Ulica grada Vukovara 72, 10 000 Zagreb
* osobni identifikacijski broj društva (OIB): 27905228158
* upisana kod Trgovačkog suda u Zagrebu, broj upisa: 080200694
* brojčana oznaka pravno ustrojstvenog oblika: 92
* broj žiro računa: HR0223400091100010651, kod Privredna banka Zagreb d.d.
* temeljni kapital: 50.000.000,00 kn, uplaćen u cijelosti
* Broj zaposlenih na dan 31.10.2018.: 1.377

Uprava:

Predsjednik: Mario Musa

Član: Eugen Sunara

Nadzorni odbor:

Predsjednik: dr.sc. Hrvoje Šimović

Član: Ivana Ravlić Ivanović

Član: struč.spec.oec. Jasminka Lojen

Skupština:

Predsjednik: dr.sc. Zdravko Marić

Član: dr.sc. Nina Obuljen Koržinek

Član: prof.dr.sc. Blaženka Divjak

Vizija:

Omogućiti vrhunski doživljaj igranja kroz kvalitetno, pouzdano i odgovorno priređivanje igara na sreću. Prikupljanjem sredstava kroz igru dati značajan doprinos razvoju društva.

Misija:

Bogatim asortimanom svojih proizvoda, inovativnošću, primjenom suvremenih tehnoloških dostignuća i kvalitetnom uslugom nadmašiti očekivanja igrača.

Priređivanjem igara na sreću na kontroliran i društveno odgovoran način generirati više sredstava za društveno korisne djelatnosti i humanitarne aktivnosti.

Kontinuiranim poboljšanjem radnih uvjeta, poticanjem osobnog razvoja i primjerenim sustavom nagrađivanja stvoriti motivirajuće radno okruženje koje će biti temelj poslovnog uspjeha.

# SAŽETAK

Strateške smjernice poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. definirane su Strategijom za razdoblje 2018.-2022. godine. Strategija uključuje prijedlog 4 ključna područja i pripadajuće inicijative za isto razdoblje, a sa svrhom povećanja efikasnosti i unaprjeđenja tržišnog potencijala Hrvatske Lutrije d.o.o.

Ključne grupe strateških inicijativa uključuju sljedeće:

* Osiguranje tehnološkog preduvjeta budućeg razvoja kroz manje oslanjanje na vlastiti razvoj i uspostavu nove platforme za igre te s time povezanih tehnoloških rješenja
* Modernizacija portfelja igara, redizajn istih, ukidanje neprofitabilnih
* Povećanje prodaje i tržišnog udjela kroz unaprjeđenje procesa prodaje i prodajne mreže, širenje partnerske mreže, uspostavu novih automat klubova
* Unaprjeđenje upravljanje ljudskim potencijalima i organizacije

Prijedlog Trogodišnjeg plana poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2019. do 2021.godine izrađen je u skladu s člankom 9. Zakona o igrama na sreću.

Temeljem dosadašnjih pokazatelja može se očekivati da će Hrvatska Lutrija d.o.o. u narednom razdoblju poslovati u uvjetima blagog oporavka gospodarstva praćenim povećanom kupovnom moći stanovništva, što se odražava i na promet odnosno prihod od igara na sreću.

# ANALIZA OKRUŽENJA

Tržište igara na sreću je zabilježilo blagi rast i oporavak u razdoblju od 2015.-2017., zajedno s ekonomskim oporavkom te stabilizacijom nakon negativnih efekata promjena regulative vezane uz klađenje, iz 2015. godine.

Ova promjena je utjecala na sve sudionike tržišta, međutim manji utjecaj je imala na glavne konkurente na tržištu kao što su Supersport i PSK, koji drže oko dvije trećine ukupnog tržišta.

Nadalje, negativni trendovi su stavili dodatan pritisak na manje kladionice, koje očekuju značajne gubitke. Pored licenciranih sudionika tržišta postoje brojne nelicencirane strane online kompanije koje nude svoje usluge u Hrvatskoj te odvlače dio igrača radi poreza na dobitke uvedenoga u 2014. godini. Moguća pretpostavka je da je dio pada tržišta u 2015. godini djelomično uzrokovan radi prebacivanja dijela igrača na sivo tržište igara na sreću.

U segmentu klađenja, automat klubova i casina, ključni igrači i konkurenti na tržištu su privatna poduzeća koja imaju mogućnost brze i pravovremene reakcije na tržišne trendove i promjene (također, isti nisu obveznici javne nabave). U takvim okolnostima, Hrvatska Lutrija gubi tržišni udjel (otprilike 1 postotni bod godišnje).

U lutrijskom segmentu, Hrvatska Lutrija zadržava monopol na hrvatskom tržištu.

Potencijal tržišta je u porastu digitalizacije, još uvijek relativno nižem postotku pristupa internetu u RH te u preuzimanju dijela cca 2 milijarde kn sivog tržišta u portfelj igrača Hrvatske Lutrije.

Cilj Hrvatske Lutrije je vratiti ukupni tržišni udio u prometu igara na sreću u RH na razinu od 17-18%.

Hrvatska lutrija u cilju povećanja udjela na tržištu želi razmotriti i opciju akvizicije nekoga od manjih konkurenata (akvizicija igrača i know-how-a) prvenstveno u segmentu klađenja i automat klubova.

# Suzbijanje ilegalnog klađenja i efekti na Državni proračun

Osim legalnih priređivača i dalje su na tržištu prisutni nelegalni priređivači igara na sreću putem interneta.

Prema procjenama The European Gaming and Betting Association (EGBA) udio sivog tržišta u RH iznosi 38% što je gotovo 2 milijarde kuna, koje odlaze nelicenciranim priređivačima igara na sreću samo u segmentu klađenja.

Činjenica na koju Hrvatska Lutrija ukazuje prema Ministarstvu financija kao regulatoru ovoga područja je da je to značajan gubitak Državnog proračuna. Prema istraživanjima koje je provela organizacija „European Lotteries”, problemi ilegalnih priređivača rješavaju se na nekoliko načina: tehničko blokiranje stranica koje nisu licencirane kao i financijsko blokiranje koje za preduvjet ima suradnju sa financijskim institucijama u zemlji. Zatim tu je zabrana oglašavanja koja je predviđena i u Hrvatskoj, no potrebna je striktna primjena istog za svako oglašavanje koje u sebi sadrži ključne riječi (hrvatske i engleske) vezane uz igre na sreću. Jedna od metoda je i uvođenje značajnih novčanih kazni i kazni zatvora za počinitelje, kao i uvođenje alternativnog modela igre klađenja. Promjena poreznog modela je također način koji Hrvatska Lutrija vidi kao mogućnost čime bi se teret oporezivanja prebacio sa igrača na priređivače.

Time bi se smanjila ili nestala razlika u konkurentnosti domaćih i internetskih kladionica, te ukoliko bi to promatrali iz perspektive igrača – dolazilo bi do smanjenja motiva za igranje na nelicenciranim internetskim stranicama. Igrači i njihove uplate time bi vraćali novac u domaće kladionice, a sukladno tome i u Državni proračun. Neke zemlje razlikuju porezne stope na zemaljskim i online kanalima što omogućava usmjeravanje igrača na registrirani internetski kanal na kojem se bolje uočava i prevenira ovisnost. U RH ovakav se model već primjenjuje u segmentu Internet casina (priređivač se oporezuje sa 15% iznosa razlike uplata i isplata).

Hrvatska Lutrija se zalaže za stvaranje uvjeta u zemlji za povratak igrača sa interneta u domaće kladionice, jer time ne bi postigli samo već navedene pozitivne učinke, već bi se time omogućila i bolja kontrola ovisnosti igrača za koju trenutno nema mehanizama praćenja kod internetskih priređivača.

# Promjene makroekonomskog okruženja

Ekonomsko okruženje je poboljšano, ali demografski trendovi su negativni. Igrači postaju tehnološki zahtjevniji i fokusirani na korisnički doživljaj.

U razdoblju 2015. –2017. godine, ostvaren je je ekonomski oporavak u RH (rast BDP), uz očekivanja daljnjeg gospodarskog rasta. Rast raspoloživog dohotka stanovništva pozitivno djeluje na potrošnju vezanu uz igre na sreću.

Demografski trendovi koji uključuju starenje stanovništva, kao i iseljavanje mlađeg stanovništva negativno djeluje na različite segmente / proizvode igara na sreću. Posljedično, poduzeća na tržištu fokusirani su na različite aktivnosti i kanale akviziranja novih igrača, kao i zadržavanje postojećih.

Potrošači sve više koriste pametne telefone i „tablete” za dobivanje informacija, a postaje im važniji i personalizirani korisnički doživljaj (posebno kod mlađe generacije igrača, tzv. „milenijalaca”).

Uspješnost poslovanja lutrijskih organizacija i priređivača igara na sreću u važnoj je korelaciji sa kretanjima bruto društvenog proizvoda (BDP) i kretanjima u broju stanovnika. U sljedećem razdoblju očekuje se rast BDP-a između 2 i 3% godišnje.

U sljedećem razdoblju očekuje se i daljnji pad nezaposlenosti kao pozitivni efekt pored negativnih efekata navedenih u rizicima (npr. iseljavanje i starenje stanovništva itd.)

Segment online i digitalizacija igara imaju značajan potencijal. Pristup internetu i korištenje pametnih uređaja u promatranom periodu konstantno rastu, ali su isti ipak značajno manji od razvijenih tržišta EU.

Kroz naše dugogodišnje poslovanje možemo zaključiti da predrasude koje su povezane sa nižim stupnjem platežne moći igrača i poveznice sa boljim rezultatima na području igranja igara na sreću ne stoje – praksa dokazuje da se postižu bolji rezultati (više igrača igra) što je bolja platežna moć igrača.

# Pregled hrvatskog tržišta klađenja

Tržište klađenja se u 2015. godini po prvi puta nakon 2009. godine smanjilo. Rezultat je to uvođenja nove zakonske regulative koja se tiče oporezivanja dobitaka na igrama na sreću.

Uslijed uvođenja novih poreza i zaoštravanja konkurencije došlo je do konsolidacije, odnosno smanjenja broja sudionika na tržištu. Pojedini su napustili tržište (Pelikan kladionice u 2015. godini) dok su se neki spojili (PSK i Hattrick) kako bi bolje konkurirali Supersportu koji je lider tržišta. U 2016. godini Interigre, novi sudionik tržišta je preuzeo Bolus d.o.o. (Stanleybet kladionice), dok je Germania sport preuzela Tempo – star d.o.o.

Promet klađenja je definiran kao sve uplate u tom segmentu, dok definicija prihoda od klađenja sadržava umanjenje prometa za ostvarene dobitke i koncesijske naknade. U 2016. godini ukupan promet segmenta klađenja je porastao za 6,8%, no ukupni prihodi kladionica su istovremeno ostali na razini 2015. godine. Najznačajnija razlika je vidljiva kod tržišnog lidera, Supersporta. U 2016. godini je ostvareno povećanje prometa od 7,8%, dok je istovremeno ostvareni prihod smanjen za 4,5%. Udio live klađenja se povećava, dok je prihod manji nego kod prematch klađenja.

U strukturi hrvatskog tržišta igara na sreću (s uključenom lutrijom) - najveći udjel ima segment klađenja. U navedenom segmentu Hrvatska Lutrija značajno zaostaje za konkurencijom uslijed sporije prilagodbe, te procesa javne nabave.

Prema podacima Ministarstva financija za kolovoz 2018.godine u Republici Hrvatskoj igre klađenja priređuje ukupno 6 priređivača u 1.301 kladionica, na 3.295 samoposlužnih terminala (kladomata) te 5 priređivača priređuje igre klađenja putem interaktivnih prodajnih kanala online igranja.

Ukupan udio Hrvatske Lutrije u broju uplatnih mjesta i kladomata je 14,5%.

Povijesno, Hrvatska Lutrija od početaka priređivanja igara klađenja gotovo uvijek je imala niži postotni prihod od prihoda cijelog tržišta. Promatrajući gornji graf, vidljivo je da je najveća razlika u postotnom prihodu bila do 2011. godine. Najznačajniji utjecaj na smanjenje razlike nakon 2010. godine bilo je uvođenje loto klađenja, igre koja donosi znatno veći postotni prihod od sportskog klađenja. U 2014. godini Hrvatska Lutrija se izjednačila s tržištem. U tom periodu klađenje uživo već je postalo značajan proizvod na tržištu, a Hrvatska Lutrija ga nije priređivala (zbog serije neuspješnih javnih nabava). Kako igra klađenja uživo donosi manji postotni prihod (u to vrijeme vjerojatno i zamjetno manji nego danas – live modeli se i dalje dorađuju, uz veći udio single uplata nego danas), tako je naš veliki nedostatak jednim dijelom utjecao na relativno bolji postotni prihod. Nakon uvođenja klađenja uživo u ponudu Hrvatske Lutrije, 2015. godine, linije na grafu ponovno se odvajaju.

Postoji više razloga koji mogu utjecati da Hrvatska Lutrija kontinuirano bilježi niži postotni prihod:

**Struktura igrača** – postotni prihod pojedinih kladionica (i u Hrvatskoj i globalno) najviše ovisi o stilu igre igrača kladionice. Primjerice, azijske kladionice bilježe vrlo nizak postotni prihod (oko 1%) jer je stil igre uglavnom singl uplata.

Singl uplata – uplata samo jednog događaja na listiću. Sa stajališta priređivača klađenja, takve uplate su nepovoljnije u smislu očekivane zarade (ostatka). Svaki kladionički događaj s koeficijentima ima u sebi sadržanu matematički određenu maržu, a marže se s brojem događaja množe – što je više događaja na listiću priređivač dugoročno može očekivati veći postotni ostatak.

I u Hrvatskoj razlike u strukturi igrača među kladionicama su značajne – pritom veliki igrači više-manje igraju u svim kladionicama, a mali, najpoželjniji igrači nažalost u većoj mjeri uplaćuju kod konkurentskih kladionica nego u Hrvatskoj Lutriji. Veliki igrači najčešće igraju na manji broj parova što nosi niži postotni prihod. Također uočeni su i različiti profili igrača koji dolaze na naša prodajna mjesta kao i njihove navike (navike igrača koji igraju pretežno lutrijske igre u potpunosti se razlikuju od igrača u kladionicama). Glavni razlozi lošije strukture igrača Hrvatske Lutrije su poznati: lošija web stranica (radi se na redizajnu) te mobilna aplikacija koja se ne razvija u skladu sa trendovima. U zadnje vrijeme Hrvatska Lutrija je učinila značajan iskorak u privlačenju novih malih igrača (bonusiranje, cross-sell akcije), međutim, tek kontinuiranim priređivanjem takvih akcija, uz rješavanje nedostataka na interaktivnim kanalima prodaje, moguće je dugoročno poboljšati strukturu igrača.

**Koeficijenti** – Hrvatska Lutrija je od svojih početaka pa do danas svoju konkurentnost ponajviše tražila u koeficijentima jer smo zaostajali u drugim područjima konkurentnosti. Tako i danas Hrvatska Lutrija u prosjeku ima više bonus parova i povoljnija pravila igranja HL+ događaja od konkurencije. Cijena te konkurentnosti je smanjivanje postotnog prihoda. Sličan primjer zabilježen je u Italiji, gdje Bet365 zbog pokušaja privlačenja igrača ima višestruko manji tržišni udio u prihodu u odnosu na onaj u prometu.

**Struktura prometa po igrama klađenja** – nemamo podatke o strukturi prometa po igrama za tržište RH te nije rađena niti posebna studija i analiza o istom.

Ipak možemo zaključiti da na promete, pa posljedično i prihode sportskog klađenja u značajnoj mjeri utječe kvaliteta sportskih događaja. Sam broj sportskih događaja u ponudi manje je bitan, iako on kontinuirano raste jer domaće kladionice prate trend stranih kladionica i svake godine nude oklade na sve više natjecanja (na sve niže i niže lige). Međutim, u godinama kad se odigravaju najznačajnija sportska natjecanja (SP u nogometu, EP u nogometu, Olimpijske igre) promet je veći nego u godinama kad takvih natjecanja nema.

Iako je vrlo teško napraviti preciznu analizu, jer na promete u klađenju utječu razni čimbenici (raširenost prodajne mreže, raširenost mreže samoposlužnih terminala (kladomata), primanje uplata putem interneta, porezna politika), usporedbom prometa susjednih godina na razini cjelokupnog tržišta RH, ustanovljeno je da neparne godine imaju u prosjeku 2,7% manji promet sportskog klađenja u odnosu na parne godine. To je logično jer u parnim godinama se igraju velika nogometna reprezentativna natjecanja, a u neparnima ne.

Također, 2018. godina bila je veoma specifična i teško ponovljiva zbog iznimnog uspjeha hrvatske reprezentacije. Procjene su da je samo uspjeh reprezentacije podigao promet sportskog klađenja u cijeloj godini za 2,8%.

Svi ovi faktori uzeti su u obzir prilikom izrade planova. Zato je za sportsko klađenje (prematch) u 2020.godini predviđen rast od 6%, a u neparnoj 2021.godini za 0,1%. Za klađenje uživo, koje svake godine uzima dio prometa prematch sportskog klađenja predviđa se rast od 29% u 2020.godini, a zatim smanjenje rasta na 24% u 2021.godini.

Ljetne olimpijske igre, kao veliki sportski događaj, zasigurno utječu na povećanje prometa sportskog klađenja, zbog povećanja broja i atraktivnosti sportskih događaja. Zimske olimpijske igre pak nemaju takav utjecaj. Teško je točno kvantificirati utjecaj Igara – to poprilično ovisi o uspjehu hrvatskih reprezentacija u momčadskim sportovima. Valja napomenuti da turniri u dva najpopularnija sporta za klađenje (nogomet i tenis) nisu posebno atraktivni kao natjecanja na Igrama. Preostaju rukomet i košarka, pri čemu jedino eventualna rukometna euforija može potaknuti nešto veći promet. Kao nekakav zaključak, promatrajući raspodjele prometa sportskog klađenja po mjesecima u zadnjem desetljeću, može se procijeniti da same ljetne OI pridonose rastu prometa od oko 1% u olimpijskim godinama. Valja međutim imati na umu da su OI u 2012. igrane u Londonu, a 2016. u Riu – povoljnim vremenskim zonama za igrače klađenja. OI 2020. odigravaju se u Tokyju i mnogi događaji odigravat će se u najnepovoljnije vrijeme, rano ujutro. Situacija je još nepovoljnija ako uzmemo u obzir činjenicu da će 2020. godine klađenje uživo imati znatno veći udio nego danas, a klađenje uživo još je osjetljivije na nepovoljnost vremenske zone. Stoga OI 2020. vjerojatno neće značajnije utjecati na povećanje prometa.

U najvećoj mjeri zahvaljujući prodajno-marketinškim akcijama, Hrvatska Lutrija bilježi rast tržišnog udjela.

Nastavak rasta udjela u narednom periodu bit će moguć isključivo u slučaju povećanja kvalitete proizvoda, na čemu se intenzivno radi.

Udjeli pojedinih igara i kanala bit će bitno različiti 2021. godine u odnosu na današnje udjele. Stoga fokus razvoja treba biti na rastućim igrama i kanalima, naravno, ne zanemarujući pritom igre i kanale koji imaju padajući trend – važno je jedinstveno iskustvo igrača kroz sve kanale prodaje.

Trendovi pokazuju interes igrača prema bržim, frekventnijim igrama te dodatnim zabavnim sadržajima, uslugama i dostupnijim kanalima.

Tehnologija je ključni preduvjet dostizanja cilja, kroz implementaciju i uvođenje nove platforme za igre. Ta će platforma imati značajan efekt na i ostale strateške inicijative.

Grupe aktivnosti koje će se provoditi u svrhu postizanja strateških ciljeva uključuju:

* Napredno live klađenje započeto krajem 2018. godine, čiji će se strateški učinak, u smislu povećanja tržišnog udjela, vidjeti u razdoblju koje slijedi do 2021. godine
	1. Više izvora – omogućavanje prihvata feeda više različitih dobavljača
	2. Live streaming i Live vizualizacija – izravni prijenos sportskog događaja na stranici priređivača danas je standard na domaćem tržištu klađenja.
	3. Redizajn internetskih stranica igre klađenja – trenutni ograničavajući faktor za daljnji razvoj i rast live klađenja su zastarjela rješenja na desktop webu i mobilnom webu.
* Prodajno-marketinške aktivnosti vezane za strateško partnerstvo (Intralot – nova platforma), temeljene na strateškoj inicijativi uvođenja novih tehnologija upravljanja portfeljem proizvoda i igračima. Prodajno - marketinška podrška uključuje razradu i provedbu seta aktivnosti sa svrhom osnaženja percepcije o pravoj vrijednosti, važnosti, snazi i kvalitete Kladionice HL, a u cilju realizacije planiranih prometa i prihoda. Također u 2019 godini obilježava se 15 godina Kladionice HL.
* Napredne nove usluge koje ubrzavaju igru i privlače nove generacije, primjerice: cashout, betbuilder, redizajn prikaza ponude klađenja na prodajnim mjestima i brzi resulting
* Upravljanje igračima – s fokusom na akviziciji novih igrača, novoj igračkoj platformi te naprednim alatima za upravljanje odnosom s igračima (CRM) te poslovnu inteligenciju (BI)
* Napredne nove igre: klađenje na virtualne sportove, Fantasy manager, E-sports

Navedene grupe aktivnosti trebale bi rezultirati rastom u segmentu klađenja sa sadašnjih 9,9% (sukladno podacima za rujan 2018.godine) na 13% u 2021. godini.



# Pregled hrvatskog tržišta automat klubova

Tržište automat klubova (mjereno prihodom) kontinuirano raste od 2012. godine.

U istom razdoblju, prihodi Hrvatske Lutrije u segmentu automat klubova su u prosjeku na razini do 30 milijuna kn, što je dovelo do pada udjela Hrvatske Lutrije u tom segmentu tržišta.

U odnosu na konkurenciju na relativno malom području Hrvatske, Hrvatska Lutrija zauzima tek 8-9 mjesto po iznosu prihoda automat klubova. U srednjem roku nije realno da će Hrvatska Lutrija ostvariti veći prihod od prva 3 konkurenta, ali ostali nisu značajno veći od Hrvatske Lutrije.

U Republici Hrvatskoj igre na sreću na automatima priređuje ukupno 39 priređivača u 279 automat klubova.

Udio Hrvatske Lutrije u broju automata za igre na sreću u automat klubovima je 2%, u broju automata na prodajnim mjestima 7,3%. Ukupan udio u broju automata za igre na sreću je 3,41%.

U periodu od 2018. do 2021.godine cilj je vratiti dio tržišnog udjela, primarno kroz organski rast jačanjem postojećih automat klubova i otvaranjem novih lokacija, u prosjeku dva automat kluba godišnje:

* u 2019. planirana su 4 nova AK i 40 novih lokacija kladionica s automatima
* u 2020. planirana su 3 nova AK i 10 novih lokacija kladionica s automatima
* u 2021. planiran je 1 novi AK i 10 novih lokacija kladionica s automatima

Do kraja 2022.godine Hrvatska Lutrija planira imati ukupno 17 automat klubova i ukupno 140 lokacija kladionica s automatima.

Otvorenja novih automat klubova i casina bit će snažno podržana kroz marketinške kampanje te organizaciju prigodnih evenata, dok će za promociju automata za igre na sreću u prodajnom mreži biti organizirane mini nagradne igre. Planira se nastavak povezivanja aktivnosti s Internet casinom.

Ukoliko se ostvari dinamika otvaranja automat klubova prema Strategiji razvoja Hrvatske lutrije za razdoblje 2018.-2022.godine, udio Hrvatske Lutrije po broju automata u automat klubovima i prihodu automat klubova povećao bi se za oko 2% uz uvjet da i tržište zadrži sadašnju dinamiku rasta.

# Pregled hrvatskog tržišta casina

Hrvatska Lutrija je bila prva i jedina na tržištu koja je u svoju ponudu uključila iCasino (2015. godine), sve do početka 2017.godine kada su dva konkurenta uključila internet casino u svoju ponudu. No, iako su na tržište u 2017. godini ušli konkurenti, Hrvatska Lutrija i tržište i dalje bilježe rast prihoda.

Navedeno može implicirati da i dalje postoji značajan potencijal u ovom segmentu u budućnosti.

Casino Hrvatske Lutrije je približno osmi po iznosu prihoda u Hrvatskoj u odnosu na druga zemaljska casina.

Zemaljski casino koji Hrvatska Lutrija posjeduje primarno se vodi iz razloga što je isti potreban za održavanje licence Internet casina.

Ne planira se rast zemaljskog casina, s izuzetkom preseljenja postojećeg i eventualno otvaranje jednog na obali. Također, fokus će biti na daljnji razvoj iCasino proizvoda, kao dio redovnog poslovanja.

U Republici Hrvatskoj igre na sreću u casinima priređuje 15 priređivača u 21 casinu te 4 priređivača priređuje igre na sreću u casinima putem interaktivnih prodajnih kanala online igranja.

Udio Hrvatske Lutrije u broju automata za igre na sreću u casinu (online i offline) je 6,5%. Ukupan udio u broju stolova za igre na sreću je 4,44% (online i offline).

Osim legalnih priređivača i dalje su na tržištu prisutni nelegalni priređivači, kako na zemaljskim lokacijama tako i na igrama putem interneta.

Obzirom na značaj internet casina, u grafovima je prikazan samo icasino. Dolazak legalne konkurencije pridonio je porastu uplata i prihoda, što može značiti da su legalni priređivači zajedničkim aktivnostima privukli igrače koji su prije igrali kod nelegalnih priređivača.

Trendovi i navike igrača prate svjetske trendove te se udio odigravanja igara na sreću putem interneta povećava i to posebno putem mobilnih uređaja.

Ovisno o angažmanu postojeće i nove konkurencije, tržište će rasti i dijeliti se među priređivačima. U 2019.godini očekuje se dolazak novog konkurenata.

Ovisno o brzini stvaranja preduvjeta rezultat u 2019. bi mogao biti u najboljem slučaju pozicioniranje na tržištu Internet casina sa udjelom preko 30%.

Uvođenjem najmodernijih tehnologija upravljanja igračima i portfeljem proizvoda općenito implementacijom nove platforme, Hrvatska Lutrija očekuje optimizaciju i dodanu vrijednost u odnosu na postojeće stanje, a što će u konačnici doprinijeti ostvarenju zadanih ciljeva u razdoblju koje slijedi.

# Pregled tržišta lutrijskih igara

Hrvatska lutrija je u segmentu lutrijskih igara nominalno monopolist na hrvatskom tržištu. U stvarnosti je situacija značajno drugačija zbog prisutnosti klađenja na loto brojeve. Taj segment poslovanja ima ogroman utjecaj na uplatu igara izvlačenja iz segmenta lutrijskih igara.

Klađenje na loto brojeve u Kladionici Hrvatske lutrije nosi oko 20% prometa. Ne posjedujemo točne podatke za cjelokupno hrvatsko tržište, ali pretpostavka je da je sličan udio prisutan i na cijelom tržištu. To znači da je godišnja uplata loto klađenja na cijelom hrvatskom tržištu na razini jedne milijarde kuna.

Uplata na igre izvlačenja u zadnjih 5 godina iznosi u prosjeku 570 milijuna kuna. Iz toga se može izvući zaključak da je klađenje na loto brojeve gotovo dvostruko jače. Kod klađenja na loto brojeve igrači sami biraju visinu uloga, broj brojeva koje žele igrati/pogoditi, imaju prilagođene sistemske igre i što je najvažnije povrat je velikih 90%. Izvlačenja su u pojedinim situacijama svakih 5 minuta.

Kod lutrijskih igara izvlačenja (Loto, Bingo i Keno igre) sve navedene stvari su predefinirane, dinamika izvlačenja je sporija, a povrat je većinom 50%.

Radi se o neravnopravnoj utakmici koju klasične igre izvlačenja teško mogu dobiti.

Potrebno je istaknuti i činjenicu da je klađenje na loto brojeve na ovaj način i u ovolikoj mjeri specifičnost hrvatskog tržišta. Druge zemlje članice EU uglavnom su prepoznale problem i zabranile ili limitirale takvu vrstu klađenja.

Drugi veliki problem predstavljaju ilegalni Internet „priređivači“. Radi se o specijaliziranim tvrtkama koje putem interneta i svojih web stranica omogućuju uplatu najatraktivnijih svjetskih loto igara. Na taj način igrač iz Hrvatske može igrati američke loto igre (MegaMillions, PowerBall), europski EuroMillions i mnoge druge. Posrednik koji omogućava takve uplate uzima proviziju od igrača (naplaćuje igraču višu cijenu igre nego što ona nominalno je), a dobitke isplaćuje iz sredstava osiguranim kod osiguravajućih kuća.

Ni na koji način takvi posrednici nisu u poslovnoj suradnji s pravim priređivačima igara. Radi se o nametnicima koji nemaju troška oko organizacije igre, dobro zarađuju na igrama koje lokalni priređivači organiziraju uz ne male troškove i njihova zarada umjesto da završi dobrim dijelom za opće dobro završava kao dobit isključivo privatnih vlasnika. Najpoznatiji primjer takve prakse je firma Lottoland.

Hrvatska lutrija se u skladu s praksom na drugim europskim tržištima bori na suzbijanju navedenih praksi. Treba istaknuti da je to borba u kojoj sama Hrvatska Lutrija ne može izvojevati pobjedu već treba potporu državnih institucija.

Unatoč navedenom Hrvatska lutrija je u segmentu lutrijskih igara, a posebice igara izvlačenja ostvarila znatan rast u 2018. godini. Promet koji će biti ostvaren je preko 600 milijuna kuna. Rezultat je to uvođenja nove igre (Keno-Brzih 35), značajnog redizajna igre Loto 7, kao i povoljnog scenarija u igri Eurojackpot (relativno rijetko izvlačenje Jackpotova u 2018. godini dovelo je do čestih situacija kada je Jackpot bio na atraktivnim iznosima ili čak maksimumu).

Sam Eurojackpot postaje najjača lutrijska igra u portfelju Hrvatske lutrije s udjelom u prometu od 45%. Ta činjenica nosi sa sobom rizik koji je prepoznat i zbog toga će u sljedećem razdoblju jači marketinški fokus biti uz Eurojackpot i na domaćim igrama.

U sljedećem trogodišnjem razdoblju (2019.-2021.) očekuje se daljnji rast prometa i prihoda u segmentu lutrijskih igara. 2019. godina predstavljat će godinu prijelaza i pripreme za novu igraču platformu. Maksimalno ćemo se koristiti internim resursima (marketinško-prodajnim) da iskoristimo potencijal postojećih igara. Paralelno će se raditi na pripremi za integraciju nove platforme. Nova platforma je ključan projekt i s njenim startom koji je planiran početkom 2020. godine Hrvatska lutrija bi trebala ući u novo razdoblje, moderno razdoblje sa alatima koji nam trenutno nisu dostupni i s agilnim pristupom. Bonusiranje igrača, program vjernosti uz personalizirani pristup igračima, razvoj samih igara na brži način, implementiranje svih kanala prodaje, uz uvođenje kvalitetnog web i mobilnog pristupa, sve su to novosti i iskoraci koji garantiraju novi iskorak i rast u sljedećim godinama.

# KRATKA ANALIZA RAZDOBLJA OD 2015. DO 2018. GODINE

# Značajke poslovanja za razdoblje od 2015. do 2018. godine

Proteklo razdoblje od 2015. do 2018.godine obilježilo je niz značajnih događaja i aktivnosti:

* Kao jedan od najznačajnih i najuspješnijih projekata izdvajamo uvođenje iCasina u travnju 2015.godine. ICasino je bio prvi legalni internetski casino u Hrvatskoj kojim je igračima omogućeno odigravanje velikog broja casino igara kad god to požele. U 2017. godini dogodila se očekivana pojava konkurentskih priređivača (2 dodatna priređivača), što znači da Hrvatska Lutrija d.o.o. više nije jedini priređivač na području Republike Hrvatske. S dolaskom konkurencije 1. siječnja 2017. godine (Super Sport i PSK), HL je nastavila trend rasta prihoda po stopi od 28%. Istovremeno, postotni udjel prihoda HL-a na tržištu RH na kraju 2017.godine iznosio je 33,38%.
* Tijekom 2015.godine u ponudu Hrvatske Lutrije uvedeno je klađenje uživo, a igra Loto 7/39 je osvježena. Kao najveća novost Lota 7/39 uvedena je „zlatna kuglica“
* Od 2016.godine igračima je dostupan Online Bingo – lutrijska igra kao dio ponude iCasina
* Nakon što je 2016. godine uspješno izvršen razvoj softwarea, testiranje i tiha produkcija, početkom 2017. godine definirani su modeli poslovne suradnje, kanal prodaje - samoposlužni terminal (HL Box) u stvarnu produkciju krenuo je početkom 2017. godine. Do studenog 2018.godine ukupno je aktivno 278 lokacija sa samoposlužnim terminalima, a procijenjen promet putem HL Box kanala prodaje za 2018.godinu iznosi 21,8 mil.kn.
* Mjenjačnice u automat klubovima i kladionicama – tijekom 2017. godine puštena su u funkciju tri mjenjačka mjesta u automat klubovima i 3 mjenjačka mjesta u kladionicama. Hrvatska Lutrija d.o.o. je u 2017. godini poslovala na 7 mjenjačkih mjesta, obzirom da u Casinu International mjenjačko mjesto posluje od ranije.
* Povećanje udjela u ukupnom tržištu klađenja - prema podacima Ministarstva financija Republike Hrvatske Hrvatska Lutrija d.o.o. je u 2016. godini imala udjel u ukupnom tržištu klađenja od 8,6%, čime je zadržala treću poziciju, uz isti broj koncesionara (6 priređivača igara klađenja). U 2017. i 2018.godini proveden je niz akcija (uvođenje uplate/isplate na prodajnom mjestu, veća dostupnost igranja putem kladomata, klađenje uživo na prodajnom mjestu, povećanje broja događaja klađenja uživo, bonusiranje igrača, nagradne igre) s ciljem povećanja udjela u ukupnom tržištu te je zaustavljen pad i ostvaren rast udjela na tržištu klađenja koji u 2018. godini za prvih 9 mjeseci iznosi 9,9%
* Tijekom 2017.godine, uvedena je Eurojackpot sistemska igra, kojom se želi dodatno iskoristiti potencijal trenutno najviše igrane loto igre na hrvatskom tržištu i odgovoriti na zahtjeve igrača koji sve više traže taj tip igre. Sistemska igra omogućava odigravanje većeg broja kombinacija na jednostavan i sustavan način.
* Projektom „Tko zapravo pobjeđuje“ ostvarena je suradnja s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. Osnovni cilj programa je prevencija kockanja maloljetnika, ali i razvoj kritičkog mišljenja kod maloljetnika i ispravnog odnosa prema igrama na sreću, odnosno razvoja osobnog odgovornog ponašanja.
* 2015.godine usvojen je Pravilnik za utvrđivanje stimulativnog dijela plaće radnika u teritorijalnim organizacijskim jedinicama (Front Office i CIAK). Analizom ispunjenja ciljeva ustanovljeno je da isti nije postigao svoju svrhu, te je u srpnju 2018.godine usvojen novi Pravilnik za utvrđivanje stimulativnog dijela plaće radnika u teritorijalnim organizacijskim jedinicama, koji je sa primjenom započeo 1.10.2018.godine.
* U cilju postizanja povećanja poslovne uspješnosti Hrvatske Lutrije, u travnju 2018.godine usvojen je novi Pravilnik o organizaciji Društva i sistematizaciji radnih mjesta.
* U 2018.godini nastavljena je poslovna suradnja Hrvatske Lutrije i tvrtke Intralot potpisom ugovora vezanog za implementaciju nove platforme za igre.
* 25.7.2018.godine Hrvatska Lutrija d.o.o. napunila je 45 godina poslovanja, a ta se obljetnica obilježila raznim događajima i aktivnostima u drugoj polovici 2018.godine

# Realizacija strateških inicijativa i projekata u periodu od 2015. do 2018.godine

U razdoblju od 2013. do 2015. godine Hrvatska Lutrija d.o.o. poduzela je niz aktivnosti utvrđenih Strategijom razvoja i Planom restrukturiranja za isto trogodišnje razdoblje. Dio poduzetih aktivnosti je uspješno završen u tom periodu, a sa dijelom projekata razvoja proizvoda, odnosno širenja asortimana se nastavilo i u 2016. i 2017.godini:

* U segmentu lutrijskih igara

Redizajn igre Loto 7/39 – izmjenama u igri, uvođenjem novih vrsta dobitaka i „zlatne kuglice“ povećala se atraktivnost igre, broj vrsta dobitaka, kao i iznosi pojedinih dobitaka

HLPOS srećke – širenjem funkcionalnosti kod poslovnih partnera

Moja igra – omogućavanje unaprijed definiranih kombinacija brojeva na prodajnim mjestima HL-a i kod poslovnih partnera.

* U segmentu klađenja

Razvoj mreže samoposlužnih terminala (HL Box)

Klađenje uživo u prodajnoj mreži – mogućnost odigravanja igara klađenja u realnom vremenu na prodajnim mjestima Hrvatske Lutrije d.o.o.

Nove virtualne igre klađenja – nabavom i implementacijom virtualnih igara

* U segmentu igara na sreću u casinima i automatima

Razvoj mreže automata na prodajnim mjestima – postavljanjem automata za igre na sreću na prodajna mjesta povećala se konkurentnost Hrvatske Lutrije na tržištu igara na sreću

Usluge mjenjačnice – omogućavanjem usluge mjenjačkih poslova na dijelu prodajne mreže u casinu i automat klubovima

iCasino - Početak priređivanja realiziran je u travnju 2015. godine. Nakon što je tijekom Q2 2016. u produkciju pušten online Bingo, nakon čega se radilo na njegovom unaprjeđenju. U listopadu 2016. u javnu produkciju pušten je Online Bingo mobile, te napravljen redizajn Online Bingo igara i soba.

Osim toga, poduzete su i aktivnosti za razvoj marketinga i odnosa s korisnicima kroz restrukturiranje i redizajn web stranica i aktiviranje profila na društvenim mrežama. Također, poduzete su i mjere i inicijative s ciljem rasta i razvoja poslovanja: optimirana je prodajna mreža zatvaranjem nerentabilnih lokacija, proširen je HL POS kanal prodaje, postavljeni automati za igre na sreću na dio prodajnih mjesta.

Provedena je racionalizacija poslovanja, odnosno smanjen je ukupan broj zaposlenih, s radom je započela Služba kontrolinga kao i organizacijska jedinica za upravljanjem rizicima, izrađeni su novi pravilnici o radu te pravilnici o stimulaciji djelatnika.

Prilikom pripreme Strategije za razdoblje od 2016. do 2018. godine analizirani su glavni trendovi i izazovi poslovanja temeljem podataka za prethodne godine. Na osnovu analiza utvrđeno je da su igre klađenja segment s najvećim udjelom ukupnog tržišta igara na sreću, a slijede segmenti igara na sreću na automatima, casina i lutrijske igre.

Za razdoblje od 2016. do 2018. godine Hrvatska Lutrija d.o.o. je u suradnji s vanjskom konzultantskom tvrtkom izradila dokument „Strategija razvoja za razdoblje 2016.-2018.“, sukladno kojoj su u 2017. godini realizirane aktivnosti u okviru sljedećih strateških inicijativa:

* **Inicijative koje će omogućiti praćenje i unaprjeđenje portfelja proizvoda te upoznavanje igrača kroz uporabu naprednih sustava i alata:** omogućavanje uplate Eurojackpota i Lota 7/39 putem pametnih telefona

Tijekom 2016. godine je omogućena uplata za igre Eurojackpota putem mobitela, dok je za igre Loto 7/39 i Loto 6/45 uplata omogućena u drugoj polovici 2017. godine, a u 2017.godini omogućena je i uplata sistemske igre Eurojackpota (prodajna mreža, Internet uz mogućnost uplate putem pametnih telefona).

* **Inicijative koje će osigurati veću učinkovitost prodajne mreže i kanala prodaje kao i veću konkurentnost prodajnih mjesta:** digitalizacija prodajne mreže (u tijeku), povećanje tržišnih udjela i rezultata klađenja (u tijeku), uvođenje agencijske ili franšizne prodaje, povećanje učinkovitosti HL prodajne mreže (RO).

U Q3 2017. godinenastavljeno je postavljanje samoposlužnih terminalaHL Box. U Q1 2017. godine omogućeno je klađenje uživo na prodajnim mjestima.

* **Inicijative koje će osigurati kvalitetnu provedbu projekata i strateških inicijativa, te unaprijediti i ubrzati interne procese** (unaprjeđenje upravljanja projektima, učinkom i razvojem karijera, programsko rješenje za upravljanje osnovnim sredstvima i sitnim inventarom).

U 2017. godini pokrenut je projekt za zamjenu sustava igara u zemaljskoj i online prodaji.

Održane su konzultacije sa brojnim zainteresiranim subjektima te su u procesu RFI („Request for Information“) definirani, kako opseg, tako i poslovni model kojim bi Hrvatska Lutrija d.o.o., uz tehnološkog partnera na duži period, osigurala potrebna tehnološka rješenja i najbolje svjetske prakse. Na taj način bi se riješili nedostaci zastarjele tehnološke platforme za igranje, uz podršku specijaliziranih stručnjaka od strane partnera, bez dodatnog angažmana vlastitih razvojnih stručnjaka, te tako uhvatila priključak sa konkurencijom u tržišnoj utakmici i zaustavila pad klasičnih lutrijskih igara koji ovise o tehnologiji (bez srećaka). Ugovor vezan za implementaciju nove platforme za igre sklopljen je u 2018.godini s tvrtkom Intralot.

U srpnju 2017. godine Hrvatska Lutrija d.o.o. je s vanjskom konzultantskom tvrtkom KPMG pokrenula izradu nove strategije za naredno petogodišnje razdoblje te je krajem godine ušla u završnu fazu. Nakon provedene analize strateškog položaja Hrvatske Lutrije te analize internog okruženja i učinkovitosti poslovanja kao i analize trendova u industriji igara na sreću identificirana su područja strateškog fokusa s razrađenim strateškim inicijativama i aktivnostima, u veljači 2018. godine usvojena je Strategija Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje 2018.-2022.

Hrvatska Lutrija kroz svoju djelatnost generira značajna financijska sredstva koja uplaćuje u Državni proračun s osnova naknada za priređivanje igara na sreću i neto dobiti društva, od kojih se 50% izdvaja za potrebe financiranja humanitarnih, sportskih, kulturnih i sličnih organizacija, sukladno članku 8. Zakona o igrama na sreću.

Realizacija navedenih aktivnosti i ciljeva tijekom trogodišnjeg razdoblja od 2016. do 2018. godine utjecala je na:

* Povećanje ukupnih prihoda po prosječnoj stopi od 7,85% godišnje, u odnosu na baznu 2015.godinu (Tablica 3)
* Povećanje ukupnih rashoda po prosječnoj stopi od 7,09% godišnje, u odnosu na baznu 2015.godinu (Tablica 3)
* Dostizanje bruto dobiti za 2018.godinu od 52,3 mil.kn, prema preliminarnoj procjeni, uz kontinuirani rast iz godine u godinu
* Doprinos Državnom proračunu koji je zabilježio rast 9,09% prosječno godišnje u odnosu na baznu 2015.godinu

# Ostvareni rezultati poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2015. do 2018. godine

U Tablicama 1. i 2. prikazano je kretanje prometa od lutrijskih igara na sreću, klađenja te prodaje roba za razdoblje od 2015. do 2018. godine, kao i kretanje prihoda od igara na sreću na automatima i od igara u casinima za isto promatrano razdoblje.

**Tablica 1: OSTVARENI PROMET OD IGARA NA SREĆU TE PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2018. GODINE**



Od igara ne sreću u razdoblju od 2015. do procijenjene 2018. godine ostvaren je prosječni godišnji promet veći od 1,1 milijarde kuna uz prosječnu stopu rasta od 3,06%. Najveći porast prometa se očekuje u 2018. godini, gdje se procjenjuje da će ukupan promet rasti 10,5% u odnosu na ostvarenje 2017. godine; pri tome su lutrijske igre i klađenja podjednako pridonijele tom porastu prometa. Najveći razlog porasta prometa kod lutrijskih igara u 2018. godini ima igra Eurojackpot, dok je kod klađenja najviše utjecalo Svjetsko prvenstvo u nogometu.

**Tablica 2: OSTVARENI PRIHOD OD IGARA NA SREĆU U CASINIMA I AUTOMAT KLUBOVIMA ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2018. GODINE**



Prihodi od automata za igre na sreću u zadnje 4 godine bilježe kontinuirani prosječni rast po stopi od 6,81%, prvenstveno zbog širenja mreže automata.

Kod prihoda casina, najveći utjecaj na prosječni rast po stopi od 52,5% ima uvođenje iCasina u travnju 2015. godine, koji u 2018. godini bilježi rekordne prihode.

U Tablici 3. prikazano je kretanje ostvarenih prihoda i rashoda te dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2015. do 2018.godine

**Tablica 3: FINANCIJSKI REZULTATI ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2018. GODINE**



U Tablici 4. prikazano je kretanje ukupnih obveza u korist Državnog proračuna za razdoblje od 2015. do 2018.godine, a u Tablici 5. kretanje sredstava za financiranje organizacija za razdoblje od 2015. do 2018.godine.

**Tablica 4: UKUPNE OBVEZE U KORIST DRŽAVNOG PRORAČUNA ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2018. GODINE**



**Tablica 5: SREDSTVA ZA FINANCIRANJE ORGANIZACIJA ZA RAZDOBLJE OD 2015. DO 2018. GODINE**



# STRATEŠKE INICIJATIVE ZA RAZDOBLJE OD 2019. DO 2021. GODINE

# Ključna područja strategije

U procesu definiranja trenutno važeće Strategije razvoja Hrvatske lutrije za razdoblje 2018.-2022.godine, a nakon provedene analize strateškog položaja Hrvatske Lutrije te analize internog okruženja i učinkovitosti poslovanja kao i analize trendova u industriji igara na sreću, definirana su četiri ključna područja strategije organskog rasta i pripadajuće inicijative kojima će se navedena strategija ostvariti:

* Upravljanje igračima – s fokusom na akviziciji novih igrača, novoj igračkoj platformi te naprednim alatima za upravljanje odnosom s igračima (CRM) te poslovnu inteligenciju (BI)
* Modernizacija portfelja igara – s fokusom na upravljanje portfeljem svih igara (tržišni i netržišni segment), dizajn novih te redizajn postojećih igara te daljnjim naglaskom na razvoju portfelja i prodaje srećaka
* Prodaja 2022. - s fokusom na modernizaciju, redizajn i brendiranje prodajnih mjesta, razvoj novih poslovnih modela (uključivo franšiza i strateška partnerstva) te daljnji razvoj mreže automat klubova
* Unapređenje upravljanje ljudskim potencijalima - s fokusom na sustav nagrađivanja, uvođenje upravljanja proizvodima i kanalima te razvoj i zadržavanje zaposlenika.

# Upravljanje igračima

S obzirom na trend značajnog smanjenja broja aktivnih igrača potrebno je promijeniti fokus/paradigmu s postojećih igrača i igara na akviziciju (ne)igrača te na povremene igrače i nove igre.

Strateška grupa inicijativa „Upravljanje igračima” u konačnici ima za cilj ostvarenje tehnoloških pretpostavki za:

* Povećanje broja igrača – kroz akviziciju (ne)igrača.
* Produženje „životnog vijeka” igranja postojećih igrača.

Ova grupa inicijativa uključuje nekoliko međusobno povezanih (ali vremenski odvojivih) cjelina, odnosno elemenata (pretpostavki) koje je potrebno ostvariti u okviru ove inicijative:

* **Zamjena tehnološke platforme**, što uključuje povezane inicijative:
	+ Nova platforma za igre

Inicijativa predviđa unaprjeđenje postojeće platforme za igre na osnovu modela podjele ulaganja, odgovornosti, rizika i dobiti (revenue share princip) s odabranim partnerom (INTRALOT).

Cilj uvođenja nove platforme za igre je modernizacija i digitalizacija rješenja Hrvatske Lutrije i zamjena starih koja više ne odgovaraju potrebama igrača i Hrvatske Lutrije po performansama i funkcionalnostima.

Postojeće rješenje za sustav igara je dijelom kupljeno a dijelom razvijeno interno – ova se kombinacija ne razvija dovoljno brzo uslijed sve veće važnosti tehnologije u industriji igara. Ovaj problem je potenciran tehnološkom zastarjelošću postojećeg e-novčanika i nedostatkom programera na tržištu te nemogućnosti Hrvatske Lutrije da ih zaposli. Time je zaostatak za konkurencijom sve veći, jer tržište traži sve brže i frekventnije igre i usluge koje je bez snažnog sustava igara teško priređivati. Dakle, pojavila se potreba da se i tehnološka platforma Hrvatske Lutrije za priređivanje igara unaprijedi novijom verzijom ponajprije software-a, koji bi omogućio i nove napredne mogućnosti koje su se pojavile na tržištu proteklih 15 godina. Pri tome je potrebno što bolje iskoristiti već postojeći hardware i dijelove sustava koji se i dalje mogu efikasno koristiti, a nadomjestiti one koji to više ne mogu i nabaviti nove koje omogućavaju Hrvatskoj Lutriji da uspješno priređuje igre i bude konkurentna na tržištu.

B-On je Intralotova platforma iz 2010.godine, sa fokusom na lutrijske igre i uplate jednom do dva puta tjedno. Uvođenjem novih, brzih igara (klađenje uživo, Internet Casino) došli smo do granica postojećeg sustava igara u vidu češćih padova sustava i incidenata, nemogućnosti implementacije novih igara (npr. virtualne igre), poteškoća pri implementaciji kompleksnijih igara, nepostojanja analitike i funkcija potrebnih za optimalno vođenje velikog broja igrača i transakcija na internetu (BI, CRM, promocije, akvizicija, retencija, Fraud & Risk management, DOP..). Ujedno, Hrvatska Lutrija je bila suočena sa visokom cijenom prilagodbe B-On platforme, dugim vremenom razvoja, kao i visokom ovisnošću o partneru Intralotu. Sve to uzrokuje fokus ljudi usmjeren na korekciju grešaka platforme, a ne novom razvoju.

Nabavom nove platforme ova ograničenja postojećeg sustava će se u najvećoj mjeri ukloniti.

Dodatno, proteklih godina jedno od najvećih ograničenja sustava igara je bila prevelika razina izrada sustava po mjeri, umjesto korištenja jednog od međunarodnih proizvoda koji ima prednost da se redovito ažurira. Stoga je do sada bilo potrebno svako unaprjeđenje sustava raditi zasebno za sustav Hrvatske Lutrije i nije se moglo koristiti redovito i automatsko ažuriranje sustava igara novim funkcijama. Nabavom novog sustava igara preći će se na novi način rada, koji uključuje i korak da se i poslovni procesi Hrvatske Lutrije moderniziraju te nakon dugog niza godina promijene i na novom sustavu igara počnu odvijati na drugačiji način.

Promjenom tehnološke platforme, mijenjaju se i poslovni procesi te će biti potrebno napraviti inventuru postojećih procesa, identificirati one koji su nužni i analizirati mogu li se oni raditi na drugačiji način. Pri tome je potrebno kritički promotriti sadašnje poslovne procese u svim sektorima, koji su povijesno prisutni dugi niz godina te ih zamijeniti novima, modernijima na novoj platformi.

Suradnjom sa renomiranim tehnološkim partnerom Hrvatska Lutrija želi ubrzati procese razvoja novih igara i unaprjeđenja postojećih igara, što je bitan preduvjet za realizaciju prihoda na tržištu.

Osim gore navedenog, nova će platforma omogućiti i neke nove funkcionalnosti poput jedinstvenog CRM-a za sve igre i kanale, jedinstvenog programa vjernosti za sve igre i kanale, Datawarehouse, Business Intelligence alate za akviziciju, segmentaciju i retenciju igrača, kao i alate za bonusiranje uključujući „cross-sell” „up-sell”.

Također, u segmentu zemaljske prodaje očekujemo značajnu investiciju u digitalizaciju poslovnica Hrvatske Lutrije i partnera, implementaciju programa konverzije igrača od anonimnih do registriranih, kao i CRM sustava za upravljanje poslovnim partnerima. Osim toga, biti će omogućena dvosmjerna komunikacija putem terminala sa prodavačima i poslovnim partnerima i jedinstven izgled svih ekrana u prodajnoj mreži sa mogućnošću brze promjene.

Dodatno, u segmentu interaktivne prodaje očekujemo mogućnosti implementiranja naprednih funkcija Data mining, BI, Fraud & Risk management, alata za personalizaciju, komunikaciju, affiliate partnere te uplatu – isplatu na račun

* + Tehnološki backbone (okosnica)

Cilj inicijative je unaprjeđenje postojećih tehnoloških rješenja modernijima (horizontalno i vertikalno skalabilnima) te kontinuirana prilagodba prema zahtjevima nositelja procesa.

Napredni procesi prodaje digitalnog proizvoda zahtijevaju:

* praćenje korisnika od trenutka anonimnog posjetitelja web stranice i/ili prodajnog mjesta do registriranog korisnika s igračkim navikama,
* segmentiranje korisnika uz prikaz prilagođenog sadržaja i praćenja promjena u ponašanju,
* personalizirano kontaktiranje korisnika,
* istovjetnost izgleda proizvoda na svim digitalnim prodajnim vertikalama,
* analizu prodaje po raznim segmentima (igrač, kanal, sezonalnost, …), itd.

U tom smislu, ova inicijativa ima za cilj omogućiti učinkovito upravljanje proizvodima u digitalnom okruženju i preduvjet je za implementaciju procesa upravljanja igračima.

* **Primjena CRM i BI alata i procesa za akviziciju, segmentaciju i retenciju igrača**, što uključuje povezane inicijative:
* primjena CRM / BI alata i procesa – ONLINE,
* primjena CRM / BI alata i procesa – RETAIL.

Inicijativa „Upravljanje igračima, CRM/BI alati i procesi - primjena”, ima za cilj uspostaviti dugoročni personalizirani odnos s igračima koji će ih potaknuti na veći angažman tijekom cijelog životnog ciklusa igrača – neovisno o kanalu prodaje – OMNICHANNEL.

Akvizicija novih igrača, retencija postojećih, upravljanje životnim ciklusom igrača, planiranje bonusiranja (online i offline, cross-sell i up-sell) te povezanog oglašavanja, odvijati će se u cilju proširenja baze igrača te zadržavanja postojećih igrača, a pridonijet će i povećanju njihove potrošnje.

Poseban je fokus na akviziciji i retenciji u vidu poticanja registracije novih igrača te atraktivnih različitih programa nagrađivanja vjernosti. Također, ova grupa aktivnosti podrazumijeva i redovite promocije različitih tipova, prilagođene različitim skupinama igrača s obzirom na igre koje uplaćuju, iznose za koje igraju, te frekvenciju igranja, kao i proširenje VIP grupe igrača s kojima se uspostavlja personalizirani odnos od strane VIP managera

Aktivnosti u ovom segmentu uključuju i izradu jedinstvene strategije upravljanja igračima koja se naslanja na novu tehnologiju i alate (Intralot – nova platforma), te analizu podatka o igračima, igrama, kretanju tržišta, kako bi se poboljšali poslovni odnosi s naglaskom na njihovo zadržavanje, što u konačnici za cilj ima ostvarenje planiranog rasta prodaje.

Cilj je organiziranje i automatizacija promocija, kampanja, nagradnih igara, marketinga, te upravljanje svim informacijama u vezi s igračima na jednom mjestu i u jednom sustavu kroz definiciju aktivnosti za akviziciju igrača(„ne-igrača”), utvrđivanje vrijednosti i kategorije igrača prema različitim kriterijima, identifikaciju i određivanje faza životnog ciklusa igrača te analizu i definiranje ključnih motivacijskih faktora za igranje. Osim toga, kroz jedinstven sustav moguća je i izrada programa vjernosti te nagrađivanja igrača i prodavača, izrada komunikacijske strategije za sve grupe igrača/ne-igrača, kao i uspostavljanje personaliziranog pristupa, odnosno odnosa i komunikacije sa najvrjednijim igračima.

Dakle, za ostvarivanje cilja uspostave dugoročnog personaliziranog odnosa s igračima nužno je, kao temelj, osigurati detaljan jedinstven uvid u navike i očekivanja svakog pojedinog igrača te pratiti njegov životni ciklus kroz sve platforme (Nova platforma i tehnološki backbone).

# Modernizacija portfelja igara

Ova inicijativa ima fokus na upravljanje portfeljem svih igara (netržišni segment – igre izvlačenja, srećke te tržišni segment – prije svega vezan uz igre klađenja).

* **Igre izvlačenja**

Cilj inicijative je promjena modela i radnih procesa koji trebaju dovesti do:

* prilagodbe portfelja igara (repozicioniranja igara, nove igre) – veća širina ponude, kao i brže i jednostavnije uključenje u igru
* povećanja baze igrača.

Iz pozicije orijentiranosti na igru treba napraviti promjenu i orijentirati se na (ne)igrača (iz *product oriented* u *player oriented*). Potrebno je uvesti sustavno istraživanje tržišta i to u dva segmenta: igrača i neigrača, te sustavno bavljenje igračima (*player management*).

Igre je potrebno prilagoditi hrvatskom tržištu (broj stanovnika, kupovna moć) i segmentirati sukladno cjenovnom razredu, iznosima jackpota, frekvencijama izvlačenja i frekvencijama ostvarivanja jackpota i nižih dobitaka. Trend svjetskog tržišta je brži protok/okretaj novca i to je efekt koji želimo postići.

Prodajno-marketinške aktivnosti će se osvježiti atraktivnim robnim dobicima, te paketnom prodajom igara. Za igre kod kojih je predviđen jači redizajn ili gašenje bit će definirana izlazna strategija što uključuje pojačano pražnjenje akumulacija.

Edukacija prodavača je ključna za komunikaciju prema klijentima.

Marketinške aktivnosti se postupno refokusiraju s trenutno dominantnog televizijskog modela na druge kanale.

* **Instant i prigodne lutrije**

Kritična točka u segmentu poslovanja s instant i prigodnim srećkama je osigurati kontinuitet poslovanja u čemu je najveća prepreka proces odabira dobavljača (priprema i provođenje procesa javne nabave).

Uvođenjem produkt menadžera za srećke dobiva se osoba koja nadgleda i odgovara za cijeli proces.

* **Tržišni segment klađenja**

Inicijativa u segmentu igara klađenja uključuje primarno prodajno-marketinške aktivnosti i korištenje naprednih marketinških alata, napredno klađenje uživo, napredne nove usluge i igre.

# Prodaja 2022.

Odnosi se na nekoliko glavnih područja:

* **Optimizacija formata i vizualnog identiteta prodajnog mjesta**

Inicijativa podrazumijeva modernizaciju, redizajn i brendiranje prodajnih mjesta do 2022. godine. Kroz ovu inicijativu potrebno je stvoriti karakteristike uređenja prodajnog mjesta zbog kojih bismo bili u prednosti u odnosu na konkurenciju.

* **Upravljanje prodajnom mrežom**

Unaprjeđenje profitabilnosti i upravljanja prodajnom mrežom kroz niz aktivnosti (postupna zamjena prodajnih mjesta niže marže, unaprjeđenje praćenja profitabilnosti)

* **Poslovni modeli - strateška partnerstva, franšiza**

Cilj je utvrditi mogućnosti uvođenja novih poslovnih modela u područjima poslovanja gdje aktivnosti Hrvatske Lutrije ne dostižu maksimalni potencijal i učinkovitost. Inicijativa je usmjerena na dva područja: strateška partnerstva i franšize. Kao jedan od preduvjeta ostvarenja cilja je i uvođenje pozicija voditelja ključnih kupaca (osoba zaduženih za odnose sa ključnim kupcima/partnerima).

* **Povećanje tržišnog udjela u segmentu automat klubova (AK) i casina**

U periodu do 2022. godine cilj inicijative je vratiti dio tržišnog udjela, primarno kroz organski rast jačanjem postojećih automat klubova i otvaranjem novih u prosjeku 2 godišnje (do kraja 2022.godine planiramo imati ukupno 17 automat klubova). U 2018. godini otvorena su 2 nova automat kluba, a u 2019.godini planiramo otvoriti 4 nova automat kluba.

U segmentu Casina u 2019. godini postojeći casino preselit će se na novu lokaciju.

Za realizaciju ove inicijative potrebno je, vezano uz ljudske resurse, uspostaviti sustav ovisnosti o izvršenju plana i plaće zaposlenika te nastaviti s programom usavršavanja prodajnih vještina prodajnog osoblja (izvrsnost prodaje). Planiraju se i aktivnosti jačanja povezivanja s marketingom i intenziviranje oglašavanja u domeni digitalnog marketinga.

* **Digitalizacija prodajnih mjesta**

Trenutno su prodajna mjesta Hrvatske Lutrije percipirana kao konzervativna prodajna mjesta sa klasičnim komunikacijskim medijima (npr. naljepnice i papirne reklame), a sama ponuda, posebno lutrijskih igara, temeljena na papirnatom mediju. Ove postavke i uređenje ne animiraju igrače mlađe generacije koji samim time niti ne zalaze u tradicionalna prodajna mjesta Hrvatske Lutrije.

Mlađu populaciju igrača moguće je animirati digitalizacijom prostora, mogućnošću povezivanja sa socijalnim mrežama i komunikacijom dobitka i konceptom igraonice umjesto prodajnog mjesta.

Mlađi igrači nemaju naviku odlaska u prodajna mjesta Hrvatske Lutrije i općenito prodajna mjesta, već imaju naviku obavljanja transakcija na različitim vrstama terminala, od bankomata, „totem” terminala do aparata za napitke („vending machines”). Ova inicijativa ima za cilj postaviti ovakvu vrstu uređaja u dnevni raspored igrača, po kinima, shopping centrima, kafićima i tako im omogućiti igranje van poslovnice.

Cilj je animirati 20.000 novih igrača godišnje, mlađe populacije u maloprodajnoj mreži Hrvatske Lutrije.

# Unaprjeđenje upravljanja ljudskim potencijalima

Odnosi se na 3 glavna područja:

* **Unaprjeđenje sustava nagrađivanja**

Cilj inicijative jest redefinirati postojeći sustav nagrađivanja koji se u najvećem dijelu odnosi na prodajno osoblje, s konačnim ciljem povećanja motivacije i financijskih rezultata kroz povezivanje individualnih nagrada i primitaka s ostvarenjem zadanih individualnih (i grupnim) ciljeva. Ključni elementi inicijative su:

1. Revidirati postojeći sustav nagrađivanja u Hrvatskoj Lutriji i dobiti odobrenje za novi koncept:
	1. Revidirati sustav ocjenjivanja te sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika u prodaji i izvan prodaje (središnje funkcije).
	2. Definirati model za projektno nagrađivanje.
2. Informatizacija HR procesa – implementacija novog alata/platforme
3. Kontinuirano praćenje rezultata sustava nagrađivanja i potrebne adaptacije.

Od listopada 2018. godine u primjeni je novi model nagrađivanja zaposlenika u prodaji, a izrađen je i koncept informatizacije HR procesa. Također, u 2018. godini započele su pripremne aktivnosti vezane za nabavu HR alata, točnije nabavu cjelovitog integriranog HR programskog rješenja. Cjelokupno integrirano HR programsko rješenje kroz uvođenje nove aplikacije za podršku procesima ljudskih resursa, nužno je radi upravljanja kvalitetom i efikasnošću razvojnih funkcija ljudskih potencijala u Društvu (upravljanja sustavom zapošljavanja, upravljanja ciljevima i učinkom, upravljanje sustavom nagrađivanja, pregled potencijala, planiranje sukcesije, upravljanja edukacijama, kompetencijama, i karijerom). Uz uvođenje programskog rješenja postići će se optimizacija poslovnih procesa: prikupljanje informacija o postojećim poslovnim procesima unutar Društva, te unapređenje i segmenata potrebnih za daljnje unapređenje poslovanja kako bi se što bolje i efikasnije projektirala podrška i optimizirali poslovni procesi unutar ljudskih potencijala.

* **Uvođenje funkcije voditelja proizvoda/kanala**

Cilj inicijative je unaprjeđenje i sistematizacija sustava upravljanja razvojem proizvoda i uvođenjem funkcija voditelja proizvoda. U okviru ove inicijative predviđa se i uvođenje funkcije voditelja kanala prodaje.

Voditelj proizvoda/kanala odgovoran je za financijski učinak igre, a potrebno ga je stimulirati na osnovu ostvarenih rezultata.

U 2018. godini napravljene su izmjene sistematizacije, kao preduvjet za uvođenje navedenih radnih mjesta.

* **Razvoj i zadržavanje zaposlenika**

Cilj inicijative je stvoriti formalni okvir za razvoj karijera, a s ciljem zadržavanja ključnih zaposlenika i osiguranje prijenosa znanja kroz sustav mentorstva.

U 2019. godini u planu je definirati plan razvoja zaposlenika, identificirati talente i plan nasljeđivanja te definirati plan zadržavanja ključnih zaposlenika.

U cilju poboljšanja dobne i kvalifikacijske strukture u Hrvatskoj Lutriji nastavit će se s programom zbrinjavanja putem poticajnih otpremnina.

# Strateški rizici i analize tehnologije i trendova

# Ključni strateški rizici

U provođenju strateških inicijativa, Hrvatskoj Lutriji kao prijetnju predstavljaju sljedeći rizici:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Područje i ključni elementi rizika | Opis rizika | Vjerojatnost nastanka | Značaj / Učinak |
| 1. | Regulatorne promjene – segment tržišnih igara | Promjena RH zakonodavnog okvira koji će rezultirati:* Modelom legalizacije on-line priređivača igara na sreću ili
* Da se na tržištu pojave novi konkurenti (domaći ili strani)
 | Velika (vjerojatno) | Značajan |
| Regulatorne promjene – segment lutrijskih igara | Mogućnosti promjene RH zakonodavnog okvira koji će rezultirati ulaskom konkurencije u segment lutrijskih igara | Mala (rijetko) | Značajan |
| 2. | Razvoj i utjecaj konkurencije – konkurencija, neovisno o regulatornim promjenama | Osim ulaska novih igrača na tržište:* Okrupnjivanje postojećih konkurenata na tržištu (akvizicije, spajanja);
* Nova strateška partnerstva sa stranim priređivačima igara na sreću;
* Bolja ponuda postojećih konkurenata
 | Vrlo vjerojatno  | Značajan |
| Razvoj i utjecaj konkurencije – nelegalna / polulegalna konkurencija | U ovom slučaju, rizik uključuje neometani nastavak rada nelegalne konkurencije, odnosno izostanak zakonodavnih mjera / akcija za smanjenje pojave nelegalnog klađenja (na primjer) | Vrlo vjerojatno | Značajan |
| 3. | Tehnološko zaostajanje Hrvatske Lutrije (u odnosu na konkurenciju) zbog fokusiranja na vlastiti razvoj | Izostanak prilagodbe postojeće IT / igračke infrastrukture potrebama tržišta i igrača zbog fokusiranja na vlastiti razvoj | Moguće | Značajan |
| Tehnološko zaostajanje Hrvatske Lutrije (u odnosu na konkurenciju) -problem procesa nabave | Izostanak prilagodbe postojeće IT / igračke infrastrukture potrebama tržišta i igrača zbog problema dugotrajnog procesa nabave, u situaciji kada konkurencija nije obveznik Zakona o javnoj nabavi | Vrlo vjerojatno | Značajan |
| 4. | Interne neefikasnosti:Neadekvatna struktura / broj ljudskih resursa | Postojeći kapaciteti ljudskih resursa (primarno broj ključnih ljudi koji imaju specifična znanja iz industrije i razvoja proizvoda) – nisu dostatni za vlastiti razvoj. | Vrlo vjerojatno | Značajan |
| Odlazak ključnih zaposlenika / (de) motivacija | Postoji mogućnost odlaska ključnih zaposlenika u druge industrije ili kod konkurencije. | Vjerojatno | Značajan |
| Izostanak organizacijske prilagodbe | Navedeno primarno uključuje operativni / organizacijski model koji nije adekvatan za potrebe prilagodbe tržištu i upravljanja proizvodima i procesima | Moguće | Značajan |
| 5. | Nepovoljan razvoj makroekonomske situacije – kontinuirano smanjenje broja stanovnika Republike Hrvatske | Smanjenje broja stanovnika Hrvatske, primarno u dijelu radno sposobnog stanovništva (koji su ciljana grupa za digitalni razvoj), neizbježno će utjecati na ukupan broj igrača Hrvatske Lutrije | Vrlo vjerojatno | Značajan |
| Nepovoljan razvoj makroekonomske situacije – pogoršanje ključnih makroekonomskih pokazatelja Republike Hrvatske | Smanjenje kupovne moći postojećih igrača, odnosno smanjenje raspoloživog dohotka (npr. zbog povećanja stope nezaposlenosti) | Vjerojatno | Značajan |

# Analiza tehnologije i tehnoloških trendova

S obzirom na napredak tehnologije te promjene navika naših igrača, a posebno u svjetlu implementacije Nove platforme za igre u okviru dugogodišnjeg ugovora koji je potpisan s partnerom Intralot, očekujemo sljedeće drivere promjena:

1. Zamjena postojeće analogne telefonije s IP telefonijom
2. Veliki porast broja transakcija igrača koje će utjecati na sustave s kojima raspolaže Hrvatska Lutrija te sustave za pohranu podataka potrebne za podršku nesmetanom radu
3. Promjena postojećih procesa iz djelokruga rada Službe informatike u skladu s promjenom procesa koje donosi implementacija nove platforme
4. Nova platforma za igre treba se integrirati u postojeće okruženje Hrvatske Lutrije i iziskivat će podizanje razine informacijske sigurnosti kao i značajno povećanje potrebnih infrastrukturnih kapaciteta u smislu komunikacijske povezanosti
5. Trendovi prebacivanja usluga u Cloud utjecat će na promjenu dosadašnjeg načina rada koji se temeljio na on-premise sustavima. Ovdje se očekuje značajan napor organizacije u slučaju prebacivanje postojećeg ERP-a na novo Cloud rješenje.

# Analiza trendova u razvoju proizvoda

Razvoj igara suočen je sa sljedećim trendovima:

* Demografski trend **pada broja stanovnika od oko 1% na godišnjem nivou smanjuje potencijalnu** bazu igrača za isti postotak te se to odražava ne sve grupe igara. Dodatno, lutrijske igre tradicionalno igraju starije osobe čiji je prirodni odljev u još većem postotku, dok mlađe osobe više igraju igre klađenja i Internet Casina.
* Igrači sve češće igraju dinamične i brze igre sa puno učestalih izvlačenja kao što je loto klađenje, klađenje uživo ili Internet casino koje mogu igrati praktično kad požele (sve veći porast mobilnog kanala), a sve manje sporije tradicionalne igre poput izvlačenja lota koja se održavaju jednom ili dva puta tjedno – **evidentan je kontinuirani prelazak igrača sa sporijih lutrijskih igara na brže i učestalije igre Internet casina i klađenja uživo.**
* Igrači sve više igraju na internetu, a sve manje na zemaljskim; istovremeno raste pritisak za povećanje plaća u poslovnicama, posebno kod privatnih kladionica (iseljavanje, pad broja nezaposlenih)
* Evidentna je **potreba za naprednim procesima prodaje** bez kojih nije moguće privući niti zadržati igrače (neovisno o kanalu prodaje i proizvodu/igri).
* Regulatorni čimbenici znatno utječu na promet igara, u negativnom smislu (oporezivanje, nedovoljan rad na borbi protiv ilegalnih priređivača, neregulirana tehnološka rješenja – cash out)
* Zakon o javnoj nabavi značajan je ograničavajući faktor u borbi s konkurencijom koja nije obveznik javne nabave

Osim toga, za pojedine grupe igara evidentni su sljedeći trendovi:

**Lutrijske igre** – evidentan je jači rast Eurojackpota i srećaka u segmentu lutrijskih igara, te pozitivni pomaci u igri Loto 6/45 uvođenjem drugog tjednog izvlačenja. Igrači pokazuju pojačan interes za brzu igru Keno-Brzih 35.U 2019. godini očekuje se nastavak trendova rasta srećaka i brze igre, kao i rast prometa redizajnirane igre Loto 7**.** Kod igre Eurojackpot očekuje se stagnacija uplata ili čak blagi pad.

Instant i prigodne srećke su segment koji je daleko od punog potencijala. Uvođenjem Produkt menadžera za taj segment očekuje se sinergija cijelog lanca vrijednosti razvoj proizvoda, marketing, logistika i prodaja, te daljnji značajni iskorak. Kritična točka je nova nabava i moguća promjena dobavljača. Cilj je dobiti kvalitetu tiska ali i know-how, iskustva drugih tržišta, poslovne analize i inovacije

Na osnovu ovih trendova, očekuje se blago pozitivan rast u 2019. godini i ponajviše se odnosi na redizajn igre Loto 7/39 i brze igre te instant i prigodne srećke.

**Klađenje** – evidentno je nekoliko trendova:

* u sve se većem postotku igra klađenje uživo (Internet) u odnosu na pre-match klađenje
* u sve većem postotku igrači igraju na interaktivnim kanalima
* dio igrača koji prijeđe na interaktivne kanale počinje igrati kod nelicenciranih priređivača (npr. Bet365.com) gdje ne plaćaju naknadu za klađenje i porez na dobit
* porez na sve dobitke od igara klađenja, uveden 2015.godine, izrazito je utjecao na promete igara klađenja na tržištu RH – prema dostupnim podacima MF (za prvih 5 mjeseci 2018.) tržište pada 7%

Hrvatska Lutrija se pokušava prilagoditi prije svega značajnim proširenjem ponude klađenja uživo, što zajedno sa ostalim planiranim akcijama u segmentu klađenja treba rezultirati ostvarenjem planiranih prometa i prihoda u 2019. godini.

**Internet casino** – najznačajnija promjena u 2019. je dolazak novog konkurenata (očekuje se još jedan priređivača). Ovisno o angažmanu postojeće i nove konkurencije, tržište će rasti i dijeliti se među priređivačima.

U narednom razdoblju planirano je povećanje broja game providera što predstavlja ključni uvjet ravnopravne tržišne utakmice i trenutni standard u ovom segmentu. Uzimajući u obzir da trenutno koristimo samo jednog providera (Microgaming) za pretpostaviti je da će uvođenje novih za posljedicu generirati adekvatniji i moderniji proizvod na razini kvalitete koju nudi konkurencija.

# FINANCIJSKI PLAN

Hrvatska Lutrija d.o.o. ostvaruje sredstva obavljanjem redovne djelatnosti, odnosno priređivanjem igara na sreću te kroz djelatnost prodaje robe. U skladu sa člankom 9. Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14.), koji je u primjeni od 01. siječnja 2010. godine, Hrvatska Lutrije ima obvezu prije isteka jednogodišnjeg razdoblja utvrditi prijedlog jednogodišnjeg, odnosno trogodišnjeg plana poslovanja za sljedeće razdoblje i podnijeti ga Vladi Republike Hrvatske radi prihvaćanja, uz dobivanje prethodnog mišljenja Ministarstva financija.

Raspodjela sredstava od igara na sreću propisana je navedenim Zakonom o igrama na sreću, kao i Pravilima lutrijskih igara na sreću.

Hrvatska lutrija d.o.o. ovim Planom predviđa priređivanje lutrijskih igara, igara u casinima, igara klađenja i igara na sreću na automatima (člankom 5. Zakona, igre na sreću razvrstane su u ove četiri skupine).

Predviđeni razvojni programi i širenje poslovanja zahtijevaju investicijska ulaganja, a planiranim investicijama Hrvatska Lutrija d.o.o. ostvaruje pretpostavke koje će joj omogućiti da ponuđenim igrama ostvari promete i prihode koji će opravdati investicije, a vlasniku omogućiti ostvarenje značajnih proračunskih prihoda.

# Plan prometa i prihoda od igara na sreću za razdoblje od 2018. do 2021. godinu

**Tablica 6: UKUPNO PLANIRANI PROMETI I PRIHODI OD IGARA NA SREĆU I PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2021.GODINE**

**Planirani prometi**



**Planirani prihodi\***



\* prikazani su planirani prihodi koji predstavljaju priljev sredstava Hrvatske Lutrije (ukupna uplata za igru umanjena za isplate igračima)

Planirani promet za razdoblje od 2019. do 2021. godine Hrvatska Lutrija ostvarit će na vlastitim prodajnim mjestima (prodavači u radnom odnosu), na prodajnim mjestima poslovne suradnje, putem Interneta, putem kanala prodaje HL POS te putem HL BOX uređaja.

# Financijski rezultati

Prilikom planiranja prometa i prihoda od igara na sreću za razdoblje od 2019. do 2021.godine uzet je u obzir niz elemenata koji direktno utječu na trendove u ovoj djelatnosti. Najznačajniji od njih su ekonomski pokazatelji, zatim svjetski trendovi razvoja igara, tržišna pozicija Hrvatske Lutrije d.o.o. te tehničke mogućnosti i ograničenja, dok u dijelu priređivanja igara na sreću u casinima i automat klubovima te klađenja, znatan utjecaj ima i konkurencija te zakonska regulativa.

Ukupni prihodi Hrvatske Lutrije za razdoblje od 2019. do 2021. godine planirani su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 6,20%. Kod izračuna prosječne godišnje stope rasta kao bazna godina uzeta je 2018.godina. Ukupni prihodi sastoje se od prihoda od igara na sreću, prihoda od prodaje robe, prihoda od zakupnina, ostalih prihoda iz redovitog poslovanja i financijskih prihoda.

U strukturi ukupnog prihoda u cijelom trogodišnjem razdoblju najveći udjel imaju prihodi od igara (prosječno 98,93%). Ovi prihodi rastu po planiranoj godišnjoj stopi rasta od 6,42%.

Prihodi od lutrijskih igara na sreću planirani su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 5,38% (promet lutrijskih igara na sreću umanjen je za fond dobitaka igračima).

Kretanje prihoda od klađenja u trogodišnjem razdoblju planira se s prosječnom godišnjom stopom rasta od 4,25%.

Prihodi od igre na automatima planirani su s rastom od 25%, dok se prihodi u casinima planiraju s rastom od 5,17% godišnje.

Rast prihoda od prodaje roba planiran je po prosječnoj godišnjoj stopi od 0,51%, dok je kod prihoda od zakupnina planirana padajuća stopa od prosječno 1,45% godišnje.

Ostali poslovni prihodi planirani su s padom od prosječno 10,04%, a financijski prihodi s padom od prosječno 13,20%.

Kretanje ukupnih rashoda Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2018. do 2021.godine planirano je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 6,03%.

Dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. prije oporezivanja za trogodišnje razdoblje planirana je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 7,58%.

U Tablici 7. prikazan je pregled ukupnih prihoda, rashoda i dobiti.

**Tablica 7: PLAN UKUPNIH PRIHODA, RASHODA I DOBITI ZA RAZDOBLJE OD 2019. DO 2021. GODINE**



U okviru ukupnih rashoda planiraju se naknade za priređivanje igara na sreću koje se temeljem Zakona o igrama na sreću obračunavaju i uplaćuju u Državni proračun. Ukupne naknade planirane su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 9,24%.

Trogodišnjim planom za razdoblje od 2019. do 2021.godine planirane su sljedeće naknade:

* naknada za priređivanje lutrijskih igara na sreću, koja se plaća mjesečno u iznosu 10% od osnovice koju čini ukupna vrijednost primljenih uplata za pojedinu igru
* Mjesečna naknada za klađenje, koja se plaća u iznosu 5% od osnovice koju čini ukupni iznos uplate (uključujući naplaćeni manipulativni trošak)
* Godišnja naknada za igre klađenja, putem uplatnih mjesta, putem Interneta te putem samoposlužnih terminala, koja se plaća u iznosu od 3.000.000 kn
* Naknada za priređivanje igara na sreću u casinima, koja se uplaćuje mjesečno od prihoda igara na sreću u casinima za svaku igru posebno i iznosi 15% na osnovicu koja predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih stolova i svih automata, a u planirani iznos uključena je i naknada za priređivanje turnira
* Godišnja naknada za priređivanje igara u casinima, koja se plaća u iznosu od 500.000 kn za svaki casino
* Godišnja naknada za priređivanje casino igara putem interaktivnih kanala, koja je propisana u iznosu od 3.000.000 kn
* Naknada za priređivanje igara na sreću u automat klubovima, koja se plaća mjesečno u iznosu od 25%, a osnovicu za obračun predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih istovrsnih automata za igre na sreću
* Godišnja naknada koja se plaća 10.000 kn po automatu
* Godišnja naknada koja se plaća po elektronskom roulettu (do šest igraćih mjesta – 40.000 kn, iznad šest igraćih mjesta – po 50.000 kn)
* Naknade za plombiranje, koje su propisane u iznosu od 300 kn po svakom plombiranju programske ploče automata

# Planirane investicije

**Tablica 8: PLAN INVESTICIJA U DUGOTRAJNU IMOVINU**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | u 000 kn |
|  | ***Vrsta ulaganja*** | **PROCJENA** | **PLAN** |
| **2018.** | **2019.** | **2020.** | **2021.** |
| 1. | Izdaci za razvoj | 610 | 620 | 500 | 500 |
| 2. | Software i ostala prava | 7.880 | 20.692 | 14.634 | 15.529 |
| 3. | Građevinski objekti (vlastiti prostor) | 585 | 3.024 | 2.334 | 1.350 |
| 4. | Kupnja kioska | 897 | 613 | 674 | 741 |
| 5. | Automati za igre na sreću | 9.268 | 22.547 | 7.920 | 4.043 |
| 6. | Ostala oprema za igre na sreću | 60 | 4.900 | 1.350 | 450 |
| 7. | On line oprema za primanje uplata | 520 | 1.000 | 300 | 300 |
| 8. | Računalna oprema | 5.443 | 6.269 | 1.160 | 3.460 |
| 9. | Ostala oprema | 520 | 1.626 | 1.320 | 960 |
| 10. | Alati, pogonski inventar i transportna imovina | 947 | 2.332 | 2.303 | 1.391 |
|  | ***UKUPNO*** | ***26.731*** | ***63.623*** | ***32.496*** | ***28.724*** |

Kao što je vidljivo u Tablici 8., očekuje se veći porast planiranih investicija u dugotrajnu imovinu u 2019.godini, što je direktno vezano za provođenje strateških inicijativa, odnosno projekt uvođenja nove platforme za igre, kao i širenje mreže automat klubova i automata na prodajnim mjestima. Planirana nova ulaganja u dugotrajnu imovinu Hrvatske Lutrije d.o.o. u 2019.godini iznose ukupno 63,6 milijuna kuna, te se u narednim godinama smanjuju na 32,5 milijuna kuna (u 2020.godini) te 28,7 milijuna kuna (u 2021.godini).

* Ulaganja u nematerijalnu imovinu (točke 1. i 2.) u 2019.godini su planirana u visini od 21,3 mil.kn, odnose se na: ulaganja u prava za korištenje računalnog software-a i licenci, daljnji razvoj iSustava te brand strategiju u ukupnom iznosu od 16,4 mil.kn. Za ulaganje u tuđe objekte radi uporabe ili poboljšanja, odnosno uređenja i opremanja postojećih poslovnih prostora u zakupu i novih automat klubova planirano je 4,9 mil.kn. U narednim godinama očekuje se smanjenje ulaganja u nematerijalnu imovinu u odnosu na 2019.godinu za 6,2 (u 2020. godini), odnosno 5,3 milijuna kuna (u 2021.godini)
* Za ulaganja u građevinske objekte (kupnja kioska i ulaganja u vlastite poslovne prostore) u 2019.godini je planirano 3,6 mil.kn, u 2020.godini 3,0 mil.kn, a u 2021.godini 2,1 mil.kn.
* Za nabavu automata za igre na sreću u 2019.godini je planirano 22,5 mil.kn, što predstavlja 35,4% ukupno planiranih investicija u 2019.godini. U 2020. godini planirani iznos na ovoj kategoriji je 7,9 mil.kn, a u 2021.godini 4,0 mil.kn
* U smislu povećanja atraktivnosti ponude igara u 2019.godini je planirana nabavka uređaja za igre na sreću u ukupnom iznosu od 4,9 mil.kn, dok su u 2020. i 2021. godini na istoj poziciji planiraju investicije u iznosu 1,4, odnosno 0,5 milijuna kuna.
* Planirana ulaganja u opremu za obradu podataka u iznosu od 7,3 mil.kn u 2019.godini najvećim dijelom odnose se na nabavku nove i zamjenu dotrajale računalne opreme (serveri, računala, komunikacijska oprema) u iznosu od 6,3 mil.kn
* Ulaganja u ostalu opremu u 2019.godini iznose 1,6 mil.kn, a odnose se na investicije u opremu za video nadzor, opremu za sigurnost i zaštitu, dodatnu opremu za automate i samoposlužne terminale i sl. U 2020. godini planirani iznos na ovoj kategoriji je 1,3 mil.kn, a u 2021.godini 0,96 mil.kn
* Preostali iznos u planiranim investicijama u 2019.godini od 2,3 mil.kn odnosi se na raznu opremu i inventar (namještaj, reklame, LED televizore i slično). U 2020. i 2021. godini na istoj poziciji planiraju se investicije u iznosu 2,3, odnosno 1,4 milijuna kuna.

Planirana ulaganja u dugotrajnu imovinu financirat će se iz vlastitih sredstava.

# Pokazatelji uspješnosti poslovanja

**Tablica 9: PREGLED POKAZATELJA USPJEŠNOSTI**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Procjena** | **Plan** | **Plan** | **Plan** |
|  |  **2018.** |  **2019.** |  **2020.** |  **2021.** |
| **Pokazatelji uspješnosti** |  |  |  |  |
| **EBIT (u 000 kn)** | **60.173** | **61.867** | **70.168** | **77.131** |
| **EBITDA (u 000 kn)** | **86.686** | **88.749** | **97.068** | **104.031** |
| **EBITDA %** | 14,60% | 14,05% | 14,44% | 14,59% |
| **Rentabilnost ukupne imovine (ROA)** | 15,92% | 14,34% | 15,92% | 17,12% |
| **Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)** | 50,15% | 50,27% | 53,30% | 55,60% |
| **Rentabilnost investicija (ROI)** | 200,23% | 82,63% | 182,7% | 226,7% |
| Koeficijent tekuće likvidnosti | 1,44 | 1,13 | 1,12 | 1,15 |
| Neto radni kapital ( u 000 kn ) | 65.535 | 25.488 | 23.525 | 29.385 |
| Koeficijent financijske stabilnosti | 0,68 | 0,87 | 0,89 | 0,86 |
| Samofinanciranje (%) | 51,34% | 46,53% | 47,32% | 47,77% |
| Stupanj zaduženosti (%) | 48,66% | 53,47% | 52,68% | 52,23% |
| Koeficijent aktivnosti ukupne imovine | 1,82 | 1,73 | 1,81 | 1,88 |
| Ekonomičnost  | 1,12 | 1,11 | 1,12 | 1,12 |
| Profitabilnost (%) | 8,75% | 8,29% | 8,80% | 9,10% |
| Produktivnost ( u 000 kn ) | 459,28 | 440,49 | 468,14 | 488,23 |

**EBIT -** operativna dobit ili razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, odnosno dobit prije kamata i poreza na dobit procijenjena je za 2018. godinu u iznosu od 60.173 tisuća kn, te je planiran njen kontinuirani rast od 61.867 tisuća kn u 2019. godini do 77.131 tisuća kn u 2021. godini.

**EBITDA -** operativna dobit uvećana za amortizaciju planirana je prosječnom godišnjom stopom rasta od 6,27% u odnosu na procjenu 2018. godine.

**Rentabilnost ukupne imovine (ROA)** ili povrat na ukupnu imovinu je indikator uspješnosti ukupne imovine i odnosi se na dobit koju Društvo generira iz jedne novčane jedinice imovine. U procijenjenom i planiranom periodu 2018.-2021. godine ROA se kreće unutar stabilnih 14,34-17,12%.

**Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)** ili povrat na kapital pokazuje kolika je dobit po kuni uloženog kapitala. U procijenjenom i planiranom periodu 2018.-2021. godine ROE se kreće unutar 50,15-55,60% uz kontinuirani rast.

**Rentabilnost investicija (ROI)** ili povrat od investicijskih ulaganja pokazuje odnos novih investicija i neto dobiti, odnosno pokazuje kolika je neto dobit po kuni investiranog. Ovaj pokazatelj je visok zbog odličnih neto rezultata, osim u planu 2019. godine- zbog povećanih investicijskih ulaganja.

**Koeficijent tekuće likvidnosti** je pokazatelj koji mjeri sposobnost Društva da podmiri svoje kratkoročne obveze kratkotrajnom imovinom. Koeficijent likvidnosti je u svim godinama trogodišnjeg plana iznad 1,1.

**Neto radni kapital** je važan za održavanje likvidnosti i predstavlja razliku između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Na promjenu u neto ranom kapitalu u kratkoročnoj imovini najviše utječu novčana sredstva, dok u kratkoročnim obvezama najviše utječu obveze za fondove dobitaka igračima. Budući je procijenjeno da će obveze prema dobitnicima na kraju 2018. godine biti nešto niže u odnosu na planske podatke za 2019.-2021., to je utjecalo na viši neto radni kapital u procjeni 2018. u odnosu na planske podatke.

Obveze prema dobitnicima predstavljaju potencijalne obveze za dobitke, a formiraju se temeljem utvrđenog fonda dobitaka za svaku lutrijsku igru (člankom 16. Zakona o igrama na sreću utvrđuje se minimalni fond dobitaka koji iznosi najmanje 50% od osnovice koju čini ukupna vrijednost primljenih uplata za pojedinu igru, umanjena za obvezu naknade za priređivanje lutrijskih igara – 10% koncesijska naknada). Stvarna obveza nastaje  tek trenutkom ostvarenja dobitka za svaku igru u pojedinom kolu.

**Koeficijent financijske stabilnosti** pokazuje s kojim dijelom dugoročnih izvora raspolaže Društvo u odnosu na dugotrajnu imovinu, tj. da se iz dugoročnih izvora dijelom financira i kratkotrajna imovina (poželjno je da bude < 1,0). Ovaj koeficijent je manji od 0,9 u svim godinama do 2021.

**Samofinanciranje** pokazuje udjel vlastitih u ukupnim izvorima, za 2018. je procijenjeno na 51,3%, a u planiranim godinama kreće se u rasponu 46,5 – 47,8%.

**Stupanj zaduženosti** je odraz strukture pasive i pokazuje koliko je imovine financirano iz tuđeg kapitala (obveza). Ovaj pokazatelj se u planiranim godinama kreće oko 53% (nešto se povećava u odnosu na procjenu 2018. godine zbog planiranog povećanja obveza prema dobitnicima).

**Koeficijent aktivnosti ukupne imovine** pokazuje učinkovitost upotrebe kapitala u ostvarivanju prihoda, odnosno koliko se puta imovina pretvori u prihode. Koeficijent obrtaja se kreće u svim godinama nešto iznad 1,8 osim u planiranoj 2019. godini kada je 1,73 (zbog povećanih ulaganja, a samim tim i bržim rastom dugotrajne imovine od rasta prihoda).

**Ekonomičnost** mjeri odnos prihoda i rashoda i pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, te je ovaj pokazatelj stabilan u iduće 3 godine.

**Profitabilnost** se izračunava na temelju podataka iz Računa dobiti i gubitka. Pokazuje stupanj uspješnosti poslovanja i razinu ostvarene neto dobiti u odnosu na ostvareni prihod. Planirana profitabilnost Hrvatske Lutrije d.o.o. u periodu do 2021. godine kreće se u rasponu od 8,3% do 9,1%.

**Produktivnost** pokazuje ostvareni ukupan prihod po zaposlenom (po efektivnim satima rada).

Ovaj pokazatelj raste iz godine u godinu, promatrajući planirane podatke 2019.-2021. godine; sa 440,5 na 488,2 tisuće kuna prihoda po zaposlenom.

Iznimno, promatrajući plan 2019. u odnosu na procjenu 2018. produktivnost se smanjuje za 4,1% (budući se planira povećanje broja zaposlenih u 2019. godini u okviru novih razvojnih programa predviđenih strateškim inicijativama sukladno Strategiji za naredno petogodišnje razdoblje od 2019. do 2022. godine).

# Planirana sredstva u korist državnog proračuna

Hrvatska Lutrija d.o.o. obavljanjem svoje djelatnosti ostvaruje značajna sredstava koja uplaćuje u Državni proračun. Stoga svoje aktivnosti usmjerava ostvarenju što većeg prometa i prihoda. Uz to, kontinuiranim aktivnostima na racionalizaciji poslovanja doprinosi mjerama štednje, s ciljem ostvarenja značajnijih sredstava u korist Državnog proračuna.

U Tablici 10. prikazan je pregled po vrstama obveza Hrvatske Lutrije prema Državnom proračunu.

**Tablica 10.: Plan po vrstama SREDSTAVA u KORIST DržavnOG proračunA**





# 6.5.1. Planirana sredstva za financiranje organizacija sukladno čl. 8 Zakona o igrama na sreću

U članku 8. stavak 2. Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14.**)** propisano je izdvajanje dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje promiču razvoj sporta, pridonose borbi protiv droga i svih drugih oblika ovisnosti, koje se bave socijalnom i humanitarnom djelatnošću, problemima i zadovoljavanjem potreba osoba s invaliditetom tehničkom kulturom, kulturom, izvaninstitucionalnom naobrazbom i odgojem djece i mladih te pridonose razvoju civilnog društva.

Sredstva Hrvatske Lutrije koja su prihod Državnog proračuna i koja se sukladno članku 8. Zakona o igrama na sreću dijelom izdvajaju za financiranje programa navedenih organizacija, planirana su po vrstama kako je navedeno u Tablici 11.

**Tablica 11.: Plan IZDVAJANJA SREDSTAVA ZA FINANCIRANJE ORGANIZACIJA PO ČLANKU 8. ZAKONA O IGRAMA NA SREĆU**





Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću Vlada Republike Hrvatske odredit će kriterije i način raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje djeluju u područjima propisanima člankom 8. Zakona o igrama na sreću.

U Zagrebu, prosinac 2018. godine

Iva Meštrović

Viša specijalistica za kontroling

Martina Černi

Voditeljica Službe kontrolinga

 Hrvatska Lutrija d.o.o.

 Mario Musa, MBA

 predsjednik Uprave