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

**ZA 2019. GODINU**

PRIJEDLOG

Sadržaj:

[1. UVOD - 4 -](#_Toc532299605)

[2. PREGLED STRATEŠKOG OKRUŽENJA - 6 -](#_Toc532299606)

[2.1. Analiza tržišta i konkurencije - 6 -](#_Toc532299607)

[2.2. Analiza strateških rizika - 10 -](#_Toc532299608)

[2.3. Analiza tehnologije i tehnoloških trendova - 11 -](#_Toc532299609)

[2.4. Analiza trendova u razvoju proizvoda - 12 -](#_Toc532299610)

[3. STRATEŠKE INICIJATIVE - 14 -](#_Toc532299611)

[3.1. STRATEŠKI CILJEVI ZA 2019. GODINU I AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE ISTIH - 14 -](#_Toc532299612)

[3.1.1. Upravljanje igračima - 14 -](#_Toc532299613)

[3.1.2. Modernizacija portfelja igara - 15 -](#_Toc532299614)

[3.1.3. Prodaja 2022. - 16 -](#_Toc532299615)

[3.1.4. Unaprjeđenje upravljanja ljudskim potencijalima - 17 -](#_Toc532299616)

[4. OPERATIVNI CILJEVI ZA 2019. GODINU TE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE ISTIH - 19 -](#_Toc532299617)

[4.1. Ostvarenje planiranih prometa i prihoda - 19 -](#_Toc532299618)

[4.2. Povećanje broja aktivnih igrača te njihove potrošnje - 20 -](#_Toc532299619)

[4.3. Optimiranje postojećeg portfelja lutrijskih igara na sreću - 20 -](#_Toc532299620)

[4.4. Povećanje udjela u ukupnom tržištu klađenja - 21 -](#_Toc532299621)

[4.5. Povećanje/zadržavanje prihoda i udjela u ukupnom tržištu internet casina - 21 -](#_Toc532299622)

[4.6. Proširenje mreže automat klubova - 21 -](#_Toc532299623)

[4.7. Jači marketinški fokus u realizaciji projekata iz područja razvoja igara i prodaje - 22 -](#_Toc532299624)

[4.8. IT modernizacija i podrška kod implementacije poslovnih rješenja - 23 -](#_Toc532299625)

[4.9. Optimizacija poslovnih procesa - 24 -](#_Toc532299626)

[4.10. Unaprjeđenje sustava financijskog upravljanja i kontrola - 24 -](#_Toc532299627)

[4.11. Unaprjeđenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim razvojem - 24 -](#_Toc532299628)

[4.12. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) - 25 -](#_Toc532299629)

[5. FINANCIJSKI PLAN ZA 2019. GODINU - 27 -](#_Toc532299630)

[5.1. Plan prometa i prihoda od igara na sreću za 2019. godinu - 27 -](#_Toc532299631)

[5.2. Financijski rezultat za 2019. godinu - 32 -](#_Toc532299632)

[5.3. Plan zaposlenika i politika plaća - 39 -](#_Toc532299633)

[5.4. Planska bilanca za 2019. godinu - 41 -](#_Toc532299634)

[5.5. Pokazatelji uspješnosti poslovanja - 42 -](#_Toc532299635)

[5.6. Plan investicija za 2019. godinu - 42 -](#_Toc532299636)

[5.7. Planirana sredstva u korist državnog proračuna - 43 -](#_Toc532299637)

[5.7.1. Planirana sredstva za financiranje organizacija sukladno čl. 8 Zakona o igrama na sreću - 44 -](#_Toc532299638)

# UVOD

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)).

Na tržištu smo prisutni s bogatim asortimanom igara (raznovrsne lutrijske igre, kladioničke igre, igre na automatima i u casinima) koje stalno unaprjeđujemo kako bi, ne samo ispunili već i nadmašili očekivanja naših igrača. Istovremeno, generiramo i značajna novčana sredstva kojima sudjelujemo u realizaciji brojnih projekata. Oni imaju za cilj unaprijediti kvalitetu života na mnogim područjima društvenog života i u svim dijelovima Hrvatske. Igre nastojimo priređivati na takav način da budu zabavne našim igračima i korisne za cijelo društvo i da doista budu - više od igre.

U nastojanju da na tržištu igara na sreću u Hrvatskoj zadržimo vodeću poziciju i ispunimo očekivanja svih naših dionika, kontinuirano pratimo razvoj suvremene tehnologije i najnovije trendove na području igara na sreću. Aktivni smo član udruženja europskih i svjetskih lutrijskih organizacija i dosljedno primjenjujemo standarde odgovornog priređivanja igara na sreću.

Bogato iskustvo naših zaposlenika, njihova posvećenost poslu i stalnom učenju, jamstvo su da će naši visoko postavljeni ciljevi biti i ostvareni.

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
* Predsjednik Uprave: Mario Musa
* Član Uprave: Eugen Sunara
* Broj zaposlenih na dan 31.10.2018.: 1.377

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.

Organizacijske vrijednosti:

* Profesionalnost: Posjedujemo potrebna znanja i vještine, obavljamo poslove predano, djelotvorno i odgovorno.
* Poštenje/etičnost: Poštujemo društvene i etičke norme, te dosljedno ispunjavamo preuzete obveze prema igračima, radnicima, vlasniku i društvenom okruženju.
* Društvena odgovornost: Svojim poslovanjem na društveno odgovoran način želimo uskladiti očekivanja igrača, zaposlenih, vlasnika i društvenog okruženja, te time doprinijeti ciljanom poboljšanju kvalitete življenja.
* Razvoj: Hrvatska Lutrija d.o.o. želi biti organizacija koja uči, potiče i omogućava razvoj radnika, usvajanje i širenje novih znanja, timski rad, otvorenu i jasnu komunikaciju, te kreativnost u funkciji individualnog i organizacijskog rasta

#  PREGLED STRATEŠKOG OKRUŽENJA

Promet i prihod igara na sreću uvelike će ovisiti o novim trendovima u svijetu igara, regulatornim čimbenicima, konkurenciji i demografskim promjenama.

# Analiza tržišta i konkurencije

Hrvatska Lutrija priređuje igre na sreću u djelomično monopolističkom okruženju te tržišnom u segmentu igre klađenja i casino igara.

**Analiza tržišta klađenja i casina**

Igre klađenja (kladionice – uplatna mjesta, kladomati, online kladionice)

U Republici Hrvatskoj igre klađenja priređuje ukupno 6 priređivača u 1.294 kladionica, na 3.297 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%.

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

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. 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. Glavni razlozi lošije strukture igrača Hrvatske Lutrije su poznati: lošija web stranica (radi se na redizajnu) te prodajna mjesta koja su u prosjeku lošije uređena od konkurentskih. Također, problem je i dizajnom manje atraktivan kladomat te mobilna aplikacija koja se ne razvija. 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. Međutim, sigurno je da na tržištu RH virtualno klađenje ima značajno veći udio nego u Hrvatskoj Lutriji (1,7 promila). S obzirom da je postotni ostatak na virtualnim igrama u pravilu veći od ukupnog ostatka za sve igre, nedostatak virtualnog klađenja na webu utječe na niži postotni ostatak Kladionice Hrvatske Lutrije.

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.

Casino igre (automat klubovi, automati na prodajnim mjestima, casina i online casina)

U Republici Hrvatskoj igre na sreću na automatima priređuje ukupno 39 priređivača u 279 automat klubova, casino igre 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 automat klubovima je 2%, u broju automata na prodajnim mjestima 7,3%, u casinu (online i offline) 6,5%. Ukupan udio u broju automata za igre na sreću je 3,41%, a u broju stolova za igre na sreću 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.

# Analiza strateških rizika

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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 u 2019. godini 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. Udio tržišta Hrvatske Lutrije ovisit će umnogome o stvaranju potrebnih preduvjeta, zapošljavanju potrebnih djelatnika i njihovom ekipiranju.Ovisno o brzini stvaranja preduvjeta rezultat u 2019. bi mogao biti u najboljem slučaju pozicioniranje na tržištu Internet casina sa udjelom preko 30%.

# STRATEŠKE INICIJATIVE

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 brandiranje 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.

# STRATEŠKI CILJEVI ZA 2019. GODINU I AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE ISTIH

# 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.

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.

* + 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.

Za ostvarivanje tog cilja 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.

# OPERATIVNI CILJEVI ZA 2019. GODINU TE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE ISTIH

Temeljem Vizije i Misije te u skladu sa Strategijom Hrvatske Lutrije za razdoblje od 2018. do 2022. godine, definirani su sljedeći operativni ciljevi za 2019. godinu:

1. Ostvarenje planiranih prometa i prihoda
2. Povećanje broja aktivnih igrača te njihove potrošnje
3. Optimiranje postojećeg portfelja lutrijskih igara na sreću
4. Povećanje udjela u ukupnom tržištu klađenja
5. Povećanje/zadržavanje prihoda i udjela u ukupnom tržištu Internet casina
6. Proširenje mreže automat klubova
7. Jači marketinški fokus u realizaciji projekata iz područja razvoja igara i prodaje
8. IT modernizacija i podrška kod implementacije poslovnih rješenja
9. Optimizacija poslovnih procesa
10. Unaprjeđenje sustava financijskog upravljanja i kontrola
11. Unaprjeđenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim razvojem
12. Društveno odgovorno poslovanje (DOP)

# Ostvarenje planiranih prometa i prihoda

Ostvarenje planiranih prometa i prihoda osigurati će se kroz povećanje prodajnih i marketinških aktivnosti, bogatiju prodajnu ponudu te povećanu dostupnost i vidljivost po svim kanalima prodaje.

Hrvatska Lutrija je strateški posvećena razvoju postojećih i otvaranju novih kanala prodaje. Digitalizacijom portfelja ostvaren je značajan iskorak na interaktivnim kanalima, ali i dalje je prisutan značaj klasične prodajne mreže.

Obzirom na veliki broj prodajnih mjesta Hrvatske Lutrije, kako vlastitih tako i prodajnih mjesta u poslovnoj suradnji, a koji se razlikuju prema kvadraturi, tlocrtu i ponudi, potrebno je redizajnirati prodajno mjesto i oblikovati prepoznatljiv i funkcionalan identitet. Novi dizajn i standardizacija prodajnih mjesta kroz eksterijer i interijer će slijediti modernizaciju vizualnog identiteta Hrvatske Lutrije s ciljem definiranja i implementacije oblikovnih standarda koji će korisnicima biti prepoznatljivi.

Na vlastitim prodajnim mjestima, povećanje prometa i prihoda očekuje se ostvariti kroz:

* Edukaciju interne prodajne mreže provedbom E-learning (LMS) sustava, digitalizacijom edukativnog sadržaja, te centralizacijom znanja.
* Jasnim postavljanjem mjerljivih ciljeva prodajnih mjesta.
* Definiranjem novog modela stimulacija prodavača prema jasno postavljenim i mjerljivim ciljevima.
* Provođenjem prodajnih akcija uz motivaciju prodavača i nagrađivanje izvrsnosti.
* Optimiziranje vlastite prodajne mreže na temelju kontinuiranog praćenja rentabilnosti prodajnih mjesta, te repozicioniranje prema potrebi i otvaranje novih prodajnih mjesta
* Unaprjeđenje postojećih tehnoloških rješenja na prodajnim mjestima.

Kontinuiranim usvajanjem znanja, prodajnih vještina i motivacijom prodavača utječe se na aktivnu prodaju na prodajnim mjestima Hrvatske Lutrije. Kontinuiranom analizom igara i igrača te ciljanim promotivnim aktivnostima planiramo povećati promet i prihod, te akvizirati nove igrače.

Na prodajnim mjestima poslovne suradnje, povećanje prometa i prihoda očekujemo ostvariti kroz unapređenje prodajne mreže poslovne suradnje putem ugovaranja novih suradnji, optimizacijom poslovanja, te proširenjem broja lokacija kod postojećih partnera. U planu je otvaranje 64 prodajna mjesta sa HL Terminalom. Na lokacijama sa HL terminalom osigurat će se praćenje učinkovitosti zaposlenika što će utjecati na ostvarenje zadanih ciljeva. Na 95 lokacija planiramo uvođenje "Moje igre" koja će omogućiti veći broj transakcija i povećanje prometa. Dodatnim marketinškim aktivnostima, promocijama, koje će se provoditi tijekom cijele godine (aktivna prodaja lutrijskih igara i srećaka, banneri, pozicioniranje dispenzera) planiramo privući nove igrače. Važan preduvjet za povećanje prometa i prihoda na prodajnim mjestima poslovne suradnje je i motivacija zaposlenika partnera za aktivnu prodaju. Planiramo edukaciju eksterne prodajne mreže provedbom E-learning (LMS) sustava, digitalizacijom edukativnog sadržaja, te centralizacijom znanja.

Tijekom planiranja prometa i prihoda od igara na sreću za 2019. godinu, uzeti su u obzir najznačajniji ekonomski pokazatelji, kao i drugi elementi koji direktno utječu na trendove u djelatnosti priređivanja igara na sreću.

Prema projekcijama Ministarstva financija rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) za 2018. godinu očekuje se u iznosu od 2,7%, a rast BDP-a u 2019. godini procjenjuje se na 2,9%.

U narednom razdoblju Hrvatska Lutrija planira, sukladno inicijativama strategije, prići realizaciji strateških projekata s ciljem povećanja efikasnosti i unaprjeđenja tržišnog potencijala te ostvarenja novih prometa i prihoda.

U 2019. godini očekuje se porast prometa u segmentu lutrijskih igara za 9,32%, u segmentu klađenja planira se rast prometa za 4,90%, tako da planirano povećanje u oba segmenta iznosi 7,53% u odnosu na procijenjene promete za 2018. godinu, s planiranim ukupnim prometom od 1,3 milijardi kn.

Planirani ukupni prihodi lutrijskih igara i klađenja iznose 467,5 milijuna kn, što je za 2,33% više od prihoda procijenjenih za 2018. godinu.

# Povećanje broja aktivnih igrača te njihove potrošnje

Aktivnosti za ostvarenje navedenog cilja uključuju akviziciju novih igrača, retenciju postojećih, upravljanje životnim ciklusom igrača, planiranje bonusiranja (online i offline, cross-sell i up-sell) te povezanog oglašavanja. Navedene bi aktivnosti trebale rezultirati proširenjem baze igrača i zadržavanjem postojećih igrača, kao i povećanjem njihove potrošnje.

Poseban je fokus na akviziciji i retenciji za igru putem interneta:

* poticanje registracije novih igrača
* atraktivni različiti programi nagrađivanja vjernosti
* redovite promocije različitih tipova prilagođene različitim skupinama igrača s obzirom na igre koje uplaćuju, iznose za koje igraju, frekvenciju igranja
* proširenje VIP grupa igrača koja s kojima se uspostavlja personalizirani odnos od strane VIP managera

# Optimiranje postojećeg portfelja lutrijskih igara na sreću

Lutrijske igre relevantan su segment poslovanja u kojem Hrvatska Lutrija ima monopol i dio kroz koji ostvarujemo najveću razinu prepoznatljivosti na tržištu i temeljimo uspješnost kompanije. U 2019.godini u skladu sa „Strategijom za razdoblje 2018.-2022.godine“ nastavit će se s radom na implementaciji nove platforme za igre i modernizaciji portfelja igara. U 2018. godini u produkciju je puštena brza igra Keno-Brzih 35. Također je i značajno redizajnirana i repozicionirana loto igra Loto 7/39 koja je postala Loto 7. Obje igre su značajni strateški projekti jasno definirani „Strategijom za razdoblje 2018.-2022.godine“ Od najznačajnijih projekata tijekom 2019. godine očekuje nas podizanje atraktivnosti i prometa igre Loto 7 uvođenjem automobila kao robne nagrade, širenjem prodajne mreže i vizualnog prikaza brze igre radi dosizanja punog kapaciteta igre, uvođenje brze igre na novi kanal prodaje (HL Box), redizajn instant igara i osiguranje kontinuiteta kroz dugoročni partnerski odnos.

# Povećanje udjela u ukupnom tržištu klađenja

U sklopu strateških inicijativa u djelu jačanja tržišnog segmenta i povećanja udjela na tržištu (sa 10% u 2018. na 14% u 2022.godini), definirane su mjere za unaprjeđenje kladionice, koje se prvenstveno očituju u proširenju ponude igara.

Prema podacima Ministarstva financija Republike Hrvatske Hrvatska Lutrija je u prvih 9 mjeseci 2018. godine imala udjel u ukupnom tržištu klađenja od 9,9%, čime je zadržala treću poziciju, uz isti broj koncesionara (6 priređivača igara klađenja). U planskoj 2019. godini planira se provođenja niza akcija s ciljem povećanja udjela u ukupnom tržištu. U tržišnom segmentu planira se redizajniti web stranicu Kladionice HL (isključivo sportsko i loto klađenje na webu, samo desktop verzija). Inicijativa će biti provedena u suradnji s vanjskim partnerima. U okviru ukupne modernizacije portfelja igara, cilj ove pomoćne inicijative jest promijeniti postojeći izgled web stranice, odnosno svrha je učiniti isti atraktivnijim/primjetljivijim ciljanoj skupini igrača u navedenom segmentu. Promjenom dizajna web stranice ne mijenjaju se postojeće igre. U 2019.godini očekuje nas i rad na redizajnu PDF ponude igara klađenja u poslovnicama.

U pripremi je niz proizvoda i usluga, od kojih se neki provode u suradnji s prodajom uz jaku marketinšku podršku: osiguravanje nagradnih igara i provođenje aktivnosti u segmentu prodaje, veća dostupnost igranja putem kladomata, aktivnosti na društvenim mrežama, te dodatne aktivnosti u svrhu povećanje baze igrača

U 2019. obilježava se 15 godina Kladionice HL. 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.

# Povećanje/zadržavanje prihoda i udjela u ukupnom tržištu internet casina

Očekuje se povećanje konkurencije na tržištu iCasina dolaskom još jednog novog priređivača što podrazumijeva dodatni napor za zadržavanje tržišne pozicije i poboljšanje iste. Internet Casino posebno određuju: visok povrat sredstava igračima, velika frekvencija (brzina) igre te snažna ovisnost prometa o programima akvizicije, segmentacije igrača i njihovog zadržavanja. Planirani rast prihoda od 8,6 % osigurao bi se stoga kroz kvalitetne promotivne aktivnosti.

# Proširenje mreže automat klubova

Kao podrška u provođenju cilja proširenja mreže automat klubova, tijekom narednog razdoblja planirane su sljedeće aktivnosti: otvaranje četiri nova automat kluba, širenje mreže automata u kladionicama na dodatnih 40 lokacija. Navedeno planiramo popratiti održavanjem promotivnih aktivnosti putem priređivanja nagradnih igara, priređivanja turnira na automatima za igre na sreću, obilježavanjem značajnih obljetnica kako bi se obogatio sadržaj igara, sve s ciljem zadržavanja postojećih igrača i dovođenje novih.

Prema planu u 2019. godini očekuje se otvaranje četiri nova automat kluba i to u prvoj polovici godine. Navedeno će pridonijeti povećanju udjela Hrvatske Lutrije na tržištu automata za igre na sreću, pri čemu će se značajno povećati broj novih automata u funkciji što bi trebalo pridonijeti i značajnom povećanju prihoda.

Povećanje broja prodajnih mjesta s automatima za igre na sreću – u 2019. je planirano proširenje mreže automata u kladionicama na dodatnih 40 lokacija. Ukupno 120 lokacija.

# Jači marketinški fokus u realizaciji projekata iz područja razvoja igara i prodaje

U skladu sa „Strategijom za razdoblje 2018. – 2022.godine“ tijekom 2019.godine planiran je nastavak rada na ključnim strateškim i operativnim ciljevima sa naglaskom na unapređenju funkcija prodaje i marketinga, posebno u segmentu upravljanja igračima.

Započet se sa značajnijim promjenama komunikacijske platforme, projektom rebrendinga.

Svrha promjene je odgovoriti izazovima tržišta, promijenjenim navikama potrošača kao i inovativnost u tehnološkom okruženju.

Cilj promjene je postići konzistentniju cjelinu brenda koja će omogućiti kompetitivni nastup Hrvatske Lutrije u javnosti i na tržištu.

Tradicija, povjerenje igrača, ugled tvrtke, kao i činjenica da je Hrvatska Lutrija tvrtka u državnom vlasništvu osnovne su vrijednosti brenda Hrvatske Lutrije. Sama brand arhitektura u osnovnom obliku nastala je 90- tih godina. Od tada je Hrvatska Lutrija obogatila svoj portfelj novim igrama, novim kanalima prodaje te komunikacije. Dopuna brand arhitekture kroz godine događala se nedovoljno planski što kao rezultat ima nedovoljno jasnu i povezanu komunikaciju pojedinih brandova. Tržišna dinamika i pojava konkurencije u pojedinim vrstama igara zahtijevaju, kako modernizaciju samog poslovanja, tako i izradu cjelovite i fleksibilne brand arhitekture.

Rebrendingom imamo za cilj isticanje prednosti i vrijednosti tvrtke s jasno pozicioniranim igrama u portfelju na način da će komunicirati misiju i viziju tvrtke kao i modernizaciju samog poslovanja koja će se dogoditi s novom platformom.

Nakon provedbe istraživanja i percepcije vrijednosti branda Hrvatske Lutrije, potrebno je jasno definirati ključne ciljeve projekta nove brand arhitekture.

Projekt će se realizirati kroz nekoliko faza i projekata:

* Osnovna knjiga standarda koja sadrži brand arhitekturu na razini pojedinih logotipa kroz koje će se moći vidjeti međusobni odnos logotipa jedne grupe igara, kao i odnos logotipa iz grupe igara i krovnog branda. U ovoj fazi osim promjene samog znaka pojedine igre koje imaju generički naziv promijenit će i ime kako bi postigli kvalitetniju tržišnu prepoznatljivost.
* Cjelovita knjiga standarda koja će se izraditi nakon osnovne uključivati će kompletnu brand arhitekturu s modifikacijama i primjenama.
* Prilagodba i priprema svih materijala za implementaciju nove brand arhitekture.
* Implementacija nove brand arhitekture s projektom nove platforme – po fazama za različite kanale.
* Integracija u poslovne procese.

# IT modernizacija i podrška kod implementacije poslovnih rješenja

Tijekom narednog razdoblja planiraju se sljedeće aktivnosti i projekti s ciljem realizacije operativnih i strateških ciljeva:

* **Koordinacija oko prebacivanja/migracije dijela sistemskih resursa na novu platformu i u novi Data Centar, povezivanje mrežne infrastrukture i instalacije novih terminala i opreme tvrtke Intralot**
* povezivanje novog data centra sa postojećim i sa cijelom prodajnom mrežom kroz MPLS komunikacijsku mrežu
* migracija podataka iz postojećeg u novi sustav
* povezivanje ostalog dijela poslovnog sustava sa novim sustavom igara

Navedene aktivnosti odvijat će se tijekom 2019.godine za mrežu, a do sredine 2020.godine za ostale aktivnosti

* **Tehnološka nadogradnja/modernizacija prodajne mreže novim mrežnim sustavima**
* nabava nove mrežne opreme ovisno o trenutnom stanju tehnologije na tržištu
* zamjena i nadogradnja dijela postojeće mrežne opreme i instalacija novih lokacija sa novom generacijom uređaja
* uvođenje Private Cloud Wireless sustava u postojeća ili nova prodajna mjesta
* **Implementacija IP telefonije unutar Hrvatske Lutrije**
* nabava sustava IP telefonije
* implementacija sustava nad djelatnicima Hrvatske Lutrije koji posjeduju računom unutar Active Directory-ja
* priprema i analiza potrebnih resursa za zamjenu postojeće telefonske centrale koristeći novu dobavljenu IP telefoniju za potrebe odlaznih i dolaznih poziva

Navedene aktivnosti odvijat će se tijekom 2019.godine i opcionalno tijekom 2020.godine.

* **Povećanje IT sigurnosti unutar Hrvatske Lutrije**
* analiza sigurnosnih mehanizama i sustava unutar Hrvatske Lutrije
* analiza noviteta na tržištu IT sigurnosti
* nabava i nadogradnja postojećeg sustava za IT sigurnost
* **Prebacivanje servisa u Cloud ili korištenje cloud usluga**
* analiza servisa ili sustava za prebacivanje u Cloud
* potencijalno korištenje Office 365 usluga za veću mobilnost i „visibility“ te za povećanje poslovne učinkovitosti i kolaboracije unutar Hrvatske Lutrije.

S navedenim aktivnostima započet će se u 2019.godini i nastaviti kontinuirano do kraja 2021.godine

* **Migracija dijela servera sa fizičke na virtualnu okolinu**
* analiza servisa ili sustava za prebacivanje na virtualnu okolinu
* prebacivanje/migracija dijela postojećih sustava serverske produkcijske infrastrukture na virtualnu
* (opcionalno) paralelno prebacivanje testnih sustava i poslovnog sustava na novi diskovni podsustav

Navedene aktivnosti odvijat će se tijekom 2019.godine i opcionalno tijekom 2020.godine.

# Optimizacija poslovnih procesa

Kao podrška u provođenju strateških, ali i operativnih ciljeva, tijekom 2019. i 2020.godine planirane su sljedeće aktivnosti:

* Snimka ključnih poslovnih procesa Društva te stvaranje repozitorija poslovnih procesa
* Definiranje procesa za dubinsko unapređenje (1 do maksimalno 3) nakon provedene Snimke – u skladu s prioritetima koje definira Uprava
* Aktivna podrška voditelja razvoja procesa unutar projekta implementacije Nove platforme
* Unapređenje procesa unutar Prodaje putem Analize kapaciteta zaposlenika na 10% prodajnih mjesta te realizacija preporuka Analize
* Interne radionice unutar Društva u svrhu podizanja razine razumijevanja važnosti upravljanja procesima te odgovarajućih benefita za Društvo

# Unaprjeđenje sustava financijskog upravljanja i kontrola

U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, Zakonom o fiskalnoj odgovornosti, ostalim povezanim zakonima i odredbama te Međunarodnim računovodstvenim standardima, Hrvatska Lutrije će kontinuirano provoditi mjere i aktivnosti u cilju zakonitog, namjenskog i svrsishodnog korištenja financijskih sredstava, te jačanja sustava kontrola i nadzora radi osiguranja fiskalne odgovornosti.

Jedan od preduvjeta za kvalitetan i učinkovit sustav unutarnjih kontrola svakako je i kvalitetan računovodstveni sustav koji će se osigurati kroz kontinuirani rad na poboljšanju postojećih i uvođenju novih funkcionalnosti kako bi se osigurale kvalitetne, točne i pravodobne informacije koje su potrebne menadžmentu Društva za donošenje poslovnih odluka.

Drugi, ne manje važan preduvjet za realizaciju ovog cilja je kontinuirano provođenje edukacije svih dionika uključenih u poslovne procese s ciljem podizanja razine svijesti o važnosti uspostave kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrole. Uspješnost provedbe cilja mjerit će se kroz provođenje evaluacija o postignutim učincima razvoja financijskog upravljanja i kontrole u Društvu (kroz izradu anketnih upitnika, intervjua i sl.).

Planirana je izrada ***Priručnika o provođenju sustava unutarnjih kontrola u Hrvatskoj Lutriji d.o.o.*** kako bi svim dionicima u poslovnim procesima približili značaj i važnost sustava unutarnjih kontrola kao i njihovu ulogu u svakom pojedinom procesu.

# Unaprjeđenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim razvojem

Za ostvarenje strategije društva, za razvoj i ostvarenje svih operativnih ciljeva neophodno je unaprjeđenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima, unaprjeđenja znanja i vještina radnika, razvoj kompetencija, upravljanje učinkom i talentima. Ulaganjem u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenika, Društvo je usmjereno na stalno usavršavanje zaposlenika u smislu razvijanja njihovih stručnih znanja i kompetencija.

Nekoliko je preduvjeta za učinkovitije upravljanje ljudskim potencijalima Društva od kojih navodimo:

* **selekcija i zapošljavanje** - učinkovitije upravljanje brojem i strukturom zaposlenika - planiranje broja zaposlenika temeljem poslovnih planova organizacijskih jedinica, usklađenih sa Strategijom Društva i njihovih potreba za određenim brojem odgovarajućih kadrova kao podlogu za planiranje aktivnosti selekcije i zapošljavanja te svih relevantnih troškova.
* **edukacija zaposlenika -** Ulaganje u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenika s ciljem stalnog usavršavanja, razvijanja njihovih stručnih znanja i kompetencija koje su neophodne za uspješno izvršavanje radnih zadataka. Fokus u 2019. godini biti će na edukaciji rukovodećeg kadra te značajnim aktivnostima u prodajnoj mreži s naglaskom na podizanje kompetencija prodavača, što će operativno voditi Sektor prodaje u suradnji s timom Službe ljudskih potencijala. Naglasak će biti stavljen na aktiviranje e-learninga i time dostupnosti edukacije svim zaposlenicima a nastavit će se na razvoju i brendiranju HL akademije kao internog branda. Osnovni cilj je povećati dostupnost što većem broju zaposlenika, povećati kvalitetu edukacija što će u konačnici rezultirati povećanjem razine stručnih znanja, budućim smanjenjem troškova edukacije i većem zadovoljstvu zaposlenika.
* **razvoj i upravljanje talentima** - Procjenu potencijala kroz „gejmifikaciju“ - u cilju utvrđivanja potencijala zaposlenika za napredovanje, te područja za daljnji profesionalni razvoj planira se organizirati procjena kroz „gejmifikaciju“ za rukovodeći kadar i talente. Procjena će se vršiti putem online platforme gdje će ispitanici „igrati“ određene igre te će se na temelju njihovog ponašanje, odrediti njihov profil, afiniteti i potencijal. Svrha ovog načina procjene je identifikacija talenata bez svjesne samoprocjene zaposlenika. Drugim riječima, prepoznavanje talenata kroz gejmificirani način omogućuje da zaposlenici igrajući igre, iskreno i s natjecateljskim duhom, otvorenije pristupe sukobima i problemima koje bi inače u svakodnevnom poslu možda izbjegli. Procjena putem gejmifikacije daje zaposlenicima mogućnost dati pravu sliku sebe, a management može dobiti kvalitetne povratne informacije o talentima i vidjeti u kojem smjeru i području talent dalje treba razvijati. Koristi se množe kako za Društvu tako za zaposlenika koji će biti zadovoljniji, efikasniji i produktivniji na poslu. Ovaj izravan i zabavan pristup kroz igru ​daje savršenu procjenu za bolje razumijevanje talenata i vještina potencijalnih zaposlenika.
* **razvoj sustava vrednovanja radnog učinka -** Uvođenjem sustava mjerenja radnog učinka promijenjen je način stimuliranja zaposlenika, te praćenjem smjernica razvoja Društva treba prilagođavati KPI-eve istima. Na taj način Društvo želi poticati timsko djelovanje, stimulirati izvrsnost, i poticati usmjerenost na rezultat. Služba ljudskih potencijala nositelj je procesa izrade pravilnika, kao i procjene njegove učinkovitost

# Društveno odgovorno poslovanje (DOP)

S obzirom da je Hrvatska Lutrija u potpunom vlasništvu RH, izuzetni značaj se usmjerava prema javnom interesu i javnom zdravlju, opredjeljujući se za održivi rast i društveno odgovorno poslovanje. Odgovorno priređivanje igara na sreću ključni je element društveno odgovornog poslovanja Hrvatske Lutrije i jedan od zacrtanih prioriteta. Poslovni procesi usmjeravaju se prema korporativnoj odgovornosti, a usklađenost s njima definira se kroz certifikate o usklađenosti sa standardima odgovornog priređivanja igara na sreću krovnih lutrijskih organizacija The European Lotteries i The World Lottery Association. U današnjoj industriji igara na sreću Standardi odgovornog priređivanja igara međunarodno su prihvaćeni normativi, a europski i svjetski Certifikati dodijeljeni od krovnih lutrijskih organizacija potvrda su najvećih postignuća nacionalnih priređivača na području odgovornog priređivanja i distribucije igara na sreću.

Plan aktivnosti društveno odgovornog priređivanja igara na sreću za 2019.god. utemeljen je na viziji i misiji kompanije, te na sljedećim ključnim strateškim i operativnim dokumentima:

• Zakon o igrama na sreću te njemu pripadajući Pravilnici

• 11 elemenata standarda odgovornog priređivanja igara na sreću EL/WLA

• Politika društveno odgovornog priređivanja igara na sreću Hrvatske Lutrije

• Akcijski plan DOP-a

• Opća pravila sudjelovanja u igrama Hrvatske Lutrije putem interneta

• Izvještaj ocjene za Hrvatsku Lutriju revizorske kuće SIQ Croatia d.o.o.(studeni 2017.god.) s obzirom na zahtjeve certifikacijskog okvira odgovornog priređivanja igara razvijenog od strane European Lotteries i Toto Association (EL)

Projekt implementacije i diseminacije programa prevencije kockanja mladih „Tko zapravo pobjeđuje“ s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom nastavlja se i u 2019. g., a koji je od velikog značaja obzirom na zabrinjavajuću prevalenciju kockanja u adolescenata koja je utvrđena istraživanjima ERF-a provedenim 2010.god.

Podizanje ugleda Hrvatske Lutrije kao odgovornog priređivača igara na sreću kao i svijesti o problemima povezanim s prekomjernim igranjem te senzibiliziranje javnosti i dionika. Poticanje i pomaganje istraživanja i studija kao i sudjelovanje u seminarima, konferencijama i edukacijama, te podržavanje EL u radu na društveno odgovornom priređivanju igara.

# FINANCIJSKI PLAN ZA 2019. GODINU

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 2019. godinu

Prilikom planiranja prometa i prihoda od igara na sreću za 2019. godinu, 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. Utjecaj na promete ima i izvlačenje glavnih dobitaka za pojedinu igru jer je nakon toga evidentan pad uplata i prometa.

Promet od priređivanja lutrijskih igara, klađenja i prodaje roba planiran je u iznosu od 1,3 milijarde kn, što je za 7,50% više od procijenjenog za 2018. godinu.

Prihodi od priređivanja igara na automatima za igre na sreću (u automat klubovima i na prodajnim mjestima) i od casino igara (u prostoru casina te on line casino) za 2019. godinu planirani su u iznosu od 159,1 milijuna kn ili za 21,12% više od prihoda procijenjenih za 2018. godinu.

U nastavku su prikazani planirani prometi i prihodi od priređivanja igara na sreću te od prodaje roba za 2019.:

 **Tablica 1.: PLANIRANI PROMETI**



 **Tablica 2.: PLANIRANI PRIHODI OD IGARA NA SREĆU I PRODAJE ROBA 2019. GODINU\***

 

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

**Tablica 3: PLAN PROMETA PO KANALIMA PRODAJE**



Planirani promet za 2019. godinu 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.

**PROMET LUTRIJSKIH IGARA**

Priređivanjem lutrijskih igara na sreću za 2019. godinu planira se ostvariti promet u ukupnom iznosu od 788,92 milijuna kn, što je za 9,32% više u odnosu na procijenjeni promet za 2018. godinu.



Ukupno planirani promet od priređivanja lutrijskih igara na sreću iznosi 788,92 milijuna kn i raspoređuje se na fond dobitaka igrača u iznosu od 430,59 milijuna kn te prihod Hrvatske Lutrije d.o.o. u iznosu od 358,33 milijuna kn.

Rast prometa lutrijskih igara na sreću postići će se kroz definirane strateške smjerove, koji upravo imaju za cilj povećanje prometa i prihoda, fokusiranjem na akviziciju novih igrača, novu igračku platformu, naprednim alatima za upravljanje odnosom s igračima, modernizacijom portfelja igara, daljnji razvoj poslovnih modela prodaje. U Tablici 3/1 prikazan je plan prometa od lutrijskih igara po kanalima prodaje.

**Tablica 3/1: PLAN PROMETA LUTRIJSKIH IGARA PO KANALIMA PRODAJE**





**PRODAJA TRGOVAČKE ROBE**

U 2019. godini na prodajnim mjestima lutrijskih igara na sreću planirana je prodaja trgovačkerobe (prodaja Glasnika HL) i robe u komisiji (bonovi za mobitele: Bonbon, Simpa, Tele 2, Tomato, Vipme). Po toj osnovi planiran je promet u iznosu od 4,8 milijuna kn.

**PROMET IGRE KLAĐENJA**

Uvjeti priređivanja klađenja koja organizira Hrvatska Lutrija uređena su Općim pravilima klađenja kao i Pravilnikom o priređivanju igara klađenja na daljinu, koji su doneseni u skladu sa Zakonom o igrama na sreću.

U 2019. godini očekuje se uplata za igru klađenje u iznosu od 514,9 mil.kn, što je za 4,9% više od procjene za 2018. godinu.



Prodaja igre klađenja obavlja se na vlastitim prodajnim mjestima, na prodajnim mjestima u poslovnoj suradnji, putem Interneta te putem HL BOX-a. U Tablici 3/2 prikazan je pregled prometa igre klađenja po kanalima prodaje.

**Tablica 3/2: Promet igre klađenja po kanalima prodaje**





Strateške inicijative koje idu u smjeru značajnog povećanja udjela na tržištu odnose se na aktivnosti ukupne modernizacije portfelja igara uz jaku marketinšku podršku.

**PRIHODI OD IGARA NA SREĆU NA AUTOMATIMA I IGARA U CASINIMA**

U 2019. godini planira se priređivanje igara na sreću u 12 automat klubova, uz provođenje evaluacije uspješnosti i kontinuirano praćenje rentabilnosti pojedinih lokacija, zatim u 1 casinu HL, širenjem mreže automata u kladionicama (na prodajnim mjestima za uplatu klađenja i lutrijskih igara) te od casino igara putem Interneta.

Planirani prihodi (uplate umanjene za dobitke u igri) od igara na sreću na automatima i igara u casinima za 2019. godinu iznose ukupno 159,1 milijuna kn, što je za 21,12% više od prihoda procijenjenih za 2018. godinu.



# Financijski rezultat za 2019. godinu

Ukupni prihodi Hrvatske Lutrije za 2019. godinu planirani su u iznosu od 634,4 milijuna kn, što je za 6,15% više od ukupnih prihoda procijenjenih za 2018. godinu. 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 ukupnih prihoda najveći udio od 98,77 % imaju prihodi od igara na sreću. Ukupno planiran prihod od igara na sreću iznosi 626,6 milijuna kn, što je za 6,53% više od procijenjenih za 2018. godinu.

**Prihode od igara na sreću čine: u mil. kn**

* prihodi lutrijskih igara na sreću 358,3

(uplata od 788,9 mil. kn umanjena je za planirani fond dobitaka igračima u iznosu od 430,6 mil. kn)

* prihodi klađenja 109,1

(dio uplate od 514,9 mil.kn umanjen je za očekivane isplate igračima u iznosu od 405,8 mil. kn,

a prihodi od manipulativnog troška iznose 25,7 mil. kn)

* prihodi od igara na sreću na automatima 51,0
* prihodi od casino igara 108,1

Kod lutrijskih igara planiran je rast prihoda za 2,77% u odnosu na procjenu za 2018. godinu. U navedenoj grupi igara planiran je rast kod igre Loto 7/39 za 7,6 mil. kn ili 9,36%, Loto 6/45 za 0,8 mil. kn ili 4%, Ekspres lutrije za 0,8 mil. kn ili 7,0%, Instant lutrija za 4,57 mil. kn ili 20,7%, zatim za novu Brzu igru planira se prihod od 14,0 mil. kn, dok se kod ostalih lutrijskih igara predviđa pad prihoda.

Kod igre klađenja planiran je rast prihoda za 2019. godinu u odnosu na procjenU za 2018. godinu za 0,9%. Minimalno planiran rast uzrokovan je iznimno dobrim rezultatom u 2018.godini, prvenstveno zbog igara i plasmana hrvatske nogometne reprezentacije na Svjetskom prvenstvu u nogometu.

U segmentu priređivanja igara na sreću na automatima i igara u casinima planiran je rast prihoda od 21,12% što proizlazi iz daljnjeg instaliranja automata na prodajna mjesta, otvaranja 4 nova automat kluba te niza aktivnosti u okviru strateških inicijativa koji će rezultirati rastom prihoda Internet casina.

U Tablici 4. prikazan je pregled ukupnih prihoda, rashoda i dobiti.

Ukupno planirani rashodi Hrvatske Lutrije d.o.o. za 2019. godinu iznose 570,3 milijuna kn ili 89,89% ukupnih prihoda. Rashodi su veći za 6,82% od procijenjenih za 2018. godinu. U Tablici 5**.** prikazan je detaljan plan rashoda.

Nakon pokrića ukupnih rashoda planirana dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. prije oporezivanja iznosi 64,1 milijuna kn.

Dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. nakon oporezivanja za 2019. godinu planirana je u iznosu od 52,6 milijuna kn.

Aktivnosti planirane u 2019. godini koje imaju za cilj realizaciju operativnih i strateških ciljeva, imati će za rezultat generiranje novih, značajnih troškova u 2019. godini te je u skladu s time planiran i financijski rezultat poslovanja. Time će se istovremeno stvoriti uvjeti za realizaciju navedenih strateških ciljeva i većih pozitivnih financijskih učinaka u narednom razdoblju.

**Tablica 4: PLAN UKUPNIH PRIHODA, RASHODA I DOBITI ZA 2019. GODINU**



**Tablica 5.: PLAN RASHODA**

***MATERIJALNI TROŠKOVI***



***REZERVIRANJA, AMORTIZACIJA I BRUTO PLAĆE***



***NEMATERIJALNI TROŠKOVI***



***FINANCIJSKI RASHODI***



***OSTALI POSLOVNI RASHODI***



Kod pojedinih grupa troškova prisutno je povećanje u planu za 2019. godinu:

* U okviru **utroška materijala** (planirano 5,9 mil.kn) predviđena je nabavka novih dispenzera za srećke i listiće, modularnih stalaka za srećke, te drugi materijal za prodajna mjesta, kao i nabava službene odjeće za sve prodavače u vrijednosti od 0,5 mil.kn. Uvođenjem usluge ispisnog rješenja u 2019.godini očekuju se uštede na tonerima i fotokopirnom papiru, ali je tijekom 2018.godine došlo do povećanja cijene termo rola od 33% te stoga ukupno planirani iznos utroška materijala nije zamjetno niži od procjene za 2018.godinu.
* U okviru planiranog **troška energije** (planirano 6,7 mil.kn), od ukupnog povećanja koje iznosi 1,2 mil.kn, najveći dio odnosi se na troškove vezane za otvaranje četiri nova automat kluba, planirano otvaranje 25 novih prodajnih mjesta te opremanje sa dodatnim automatima postojećih prodajnih mjesta.
* Za **troškove telefona, prijevoza i slično** planirano je 9,4 mil.kn, a povećanje od 1,7 mil.kn odnosi se uglavnom na usluge dostave i logistike, gdje je od 1.12.2018. na snazi novi ugovor o distribuciji, kojim će se koristiti usluge vanjskog dobavljača.
* **Troškovi vanjskih usluga pri izradi proizvoda i obavljanju usluga** (planirano 9,7 mil. kn) planiraju se za 1,0 mil. kn više od procjene zbog uvođenja rasta troška štampanja srećaka te povećanja klađenja uživo, koje se plaća po „revenue share“ modelu, pa stoga rastu i troškovi „revenue sharea“ za isti postotak.
* **Usluge održavanja** (planirano 27,9 mil.kn) za 10,0 mil.kn više od procjene za 2018. godinu, a najznačajnije povećanje (4,0 mil.kn) odnosi se na usluge održavanja softvera, od čeka ponajviše na kupnju programera koje više ne možemo zapošljavati u kući jer im ne možemo ponuditi konkurentne uvjete, nego ih nažalost kao i brojne druge firme ubuduće moramo kupovati. Na uslugama održavanja softvera također se planira i 1 mil. kn za potrebe održavanja softvera HLBOX-a. Sljedeća stavka od 3,6 mil. kn odnosi se na povećanje troškova za održavanje ostale informatičke opreme: ugovaranje nove usluge ispisnog riješenja te nabavku novih terminala, koja je vezana za novu platformu. Povećanje od 1,2 mil. kn odnosi se na usluge tekućeg održavanja automata, što je direktno vezano za širenje mreže automat klubova, kao i povećanje broja automata na prodajnim mjestima. Sljedeća stavka od 0,4 mil kn vezana je za održavanje document management sistema, gdje po isteku postojećeg ugovora o održavanju pokrećemo postupak usluge razvoja i unaprjeđenja DMS-a. Obzirom na opsežnost procesa isti će trajati 2 godine. Povećanje troškova od 0,3 mil.kn vezano je za održavanje poslovnog sustava (novokupljene Oracle licence). Planom su također predviđeni povećani troškovi za održavanje web stranica u iznosu 0,4 mil kn. Na razne ostale usluge koje su vezane uz poštivanje raznih zakonskih regulativa kao što su: usluge zaštite na radu, održavanje opreme za sigurnost i zaštitu, sigurnosne usluge odnosi se povećanje od 0,2 mil. Kn, a određena povećanja očekuju se i za usluge čišćenja (0,2 mil kn), te u manjim iznosima ostale razne usluge održavanja.
* **Troškovi zakupnina** (ukupno planirano 50,0 mil. kn) veći su od procjene za 6,8 mil. kn, a to povećanje najvećim dijelom odnosi se na troškove operativnog (poslovnog) leasinga opreme (od 6,1 mil. kn) koji je u skladu s planiranim rastom prihoda iCasina i prihoda Brze igre. Zakupnine za automat klubove također su u porastu za 1,0 mil. kn zbog planiranog otvaranja četiri nova automat kluba. Planirani troškovi zakupnina za casino manji su za 1,1 mil. kn od procjene za 2018.godinu zbog preseljenja casina na novu lokaciju, čime planiramo ostvariti uštede na toj poziciji troškova. Zakupnine za prodajne prostore u porastu su od 1,0 mil kn zbog planiranog otvaranja novih prodajnih mjesta. Na ostalim kategorijama zakupnina planirane su uštede u odnosu na procjenu (za 0,2 mil kn).
* Na **troškove promidžbe** (planirano 40,7 mil.kn) planira se utrošiti 7,5 mil.kn više nego što je procijenjeno za 2018. godinu, a odnosi se na povećanje troškova reklamiranja u svim medijima, osim radija, tisak promo tiskanica, usluge istraživanje tržišta, troškove promidžbenog materijala i sl. U 2019. planiramo nagradne te promotivne igre za Kladionicu HL, iCasino i otvaranje casina u Zagrebu.
* **Troškovi ostalih vanjskih, intelektualnih i ostalih usluga** (planirano 52,9 mil.kn) povećani su u odnosu na procjenu za 2018. godinu 6,9 mil.kn, a najznačajnija povećanja odnose se na sljedeće troškove:
	+ **Troškovi usluga streaminga i pripreme igara** (planirano 3,4 mil. kn) u odnosu na procjenu za 2018. godinu veći su za 2,7 mil.kn. Do povećanja dolazi iz razloga što je zbog promjene navika igrača na tržištu klađenja neophodno osigurati konkurentan proizvod i broj događaja putem streaminga, što do sada nismo dovoljno dobro implementirali u našoj ponudi.
	+ **Intelektualne i konzultantske usluge** (planirano 1,8 mil.kn) – planirano je više za 0,6 mil.kn, a djelomični razlozi povećanja proizlaze iz potrebe konzultacija vezanih uz snimke poslovnih procesa Hrvatske Lutrije d.o.o., usluge kreiranje e-learning sadržaja, i td.
	+ **Troškovi provizija za poslovnu suradnju** (planirano 29,0 mil.kn) – planira se povećanje troškova za navedene usluge od 2,7 mil.kn zbog širenja mreže poslovne suradnje, kao i povećanja planiranog prometa/prihoda u kanalu poslovne suradnje.
* **Naknade za priređivanje igara na sreću** koje se temeljem Zakona o igrama na sreću obračunavaju i uplaćuju u Državni proračun iznose ukupno 146,8 mil. kn, čine 25,74% ukupnih planiranih rashoda i veće su za 12,42% u odnosu na procijenjeni iznos naknada za 2018. godinu. Na visinu naknada za priređivanje igara na sreću utječe očekivani rast, odnosno pad prometa i prihoda s kojim su u direktnoj korelaciji.

**Planom za 2019. godinu planirane su sljedeće naknade: *u mil. kn***

* naknada za priređivanje lutrijskih igara iznosi 78,9

i plaća se mjesečno u iznosu 10% od osnovice koju čini ukupna vrijednost primljenih uplata za pojedinu igru

* mjesečna naknada za igre klađenja iznosi 25,7

i plaća se u iznosu 5% od osnovice koju čini ukupni iznos uplate (uključujući naplaćeni manipulativni trošak)

* godišnja naknada za igre klađenja iznosi 3,0

(uplatna mjesta i Internet)

* naknada za priređivanje igara u casinima i iCasinu iznosi 16,2

i uplaćuje se mjesečno od prihoda igara u casinima za svaku igru posebno i iznosi

15% na osnovicu koju predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih stolova i svih automata

* godišnja naknada za priređivanje casino igara putem interaktivnih kanala 3,0
* godišnja naknada za priređivanje igara u casinima iznosi 0,5

 a plaća se u iznosu od 500.000 kn za svaki casino

* naknada za priređivanje igara na sreću na automatima iznosi 12,8

i plaća se mjesečno u iznosu 25%, a osnovicu za obračun predstavlja zbroj dnevnih

obračuna svih istovrsnih automata za igre na sreću

* godišnja naknada (10.000 kn) po automatu iznosi ukupno 5,9
* godišnja naknada koja se plaća po elektronskom roulettu

 (do 6 igraćih mjesta - po 40.000 kn, iznad 6 igraćih mjesta - po 50.000 kn) iznosi ukupno 0,6

* naknade za plombiranje ukupno iznose 0,2

a propisano je da se po svakom plombiranju programske ploče automata za igre na sreću

plaća naknada u iznosu od 300 kn.

# Plan zaposlenika i politika plaća

Procijenjeni broj zaposlenih u Hrvatskoj Lutriji na dan 31.12.2018. god. je 1385 zaposlenika, dok se planom zaposlenika za 2019. godinu predviđa   ukupan broj od 1524 zaposlenih.

Hrvatska Lutrija je za 2019. godinu razradila detaljan plan aktivnosti na  upravljanju ljudskim resursima. Planira se povećanje broja zaposlenih u okviru novih razvojnih programa predviđenih strateškim inicijativama sukladno Strategiji za naredno petogodišnje razdoblje od 2019. do 2022. godine. Uvođenjem novih tehnologija, razvijanjem digitalnih kanala uplata naših igara, zahtjeva educiranje postojećih kadrova, kao i zapošljavanje visokoobrazovanih mladih kadrova. Nadalje, planira se proširenje prodajne mreže, te otvaranje novih automat klubova, a što će dovesti do povećanja broja zaposlenih u 2019. god. Definirane su potrebe za odgovarajućim profilom zaposlenika uglavnom visoke razine stručnosti.

Tijekom 2017. godine Hrvatska Lutrija je započela s programima zbrinjavanja radnika starije životne dobi koji imaju zdravstvenih poteškoća ili koji su iskazali želju za odlaskom u mirovinu. Planom za 2019. godinu nastavlja se trend pomlađivanja zaposlenika, te se za tu namjenu rezerviralo 7 milijuna kuna. Planirani prestanci radnih odnosa u postupku zbrinjavanja kolektivnog viška radnika uglavnom se odnose na niže kvalificirane radnike, tako da u tom segmentu nema značajnijih ušteda. Navedenim zapošljavanjima visokoobrazovanih radnika postići će se kvalitetnija kvalifikacijska struktura i viša razina kompetencija zaposlenih, a time i veća mogućnost ostvarenja planiranih ciljeva.

Potrebe za zapošljavanjima uz predviđeni odljev radnika sistematizirane su u nastavku:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Red. br.** | **Organizacijska jedinica** | **Procjena** | **Novo** | **Odlazak** | **Plan** |
| **31.12.2018.** | **zapošljavanje** | **31.12.2019.** |
| **1** | Uprava i Tajništvo Uprave | 17 | 0 | 0 | 17 |
| **2** | Sektor prodaje | 1069 | 120 | 25 | 1164 |
| **3** | Sektor pripreme i razvoja igara | 70 | 13 | 2 | 81 |
| **4** | Sektor razvoja poslovanja | 46 | 12 | 0 | 58 |
| **5** | Sektor financija i zajedničkih poslova | 52 | 3 | 0 | 55 |
| **6** | Sektor logistike | 79 | 11 | 3 | 87 |
| **7** | Ured za strategiju, sigurnost i digitalizaciju | 39 | 7 | 0 | 46 |
| **8** | Služba korporativnih komunikacija | 5 | 1 | 0 | 6 |
| **9** | Služba kontrolinga | 8 | 2 | 0 | 10 |
|  | **Ukupno** | **1.385** | **169** | **30** | **1.524** |

Planirani trošak plaća za 2019. godinu iznosi 155,7 mil.kn, što predstavlja povećanje u odnosu na procjenu za 2018. godinu u iznosu od 6,7 milijuna kuna, odnosno povećanje za 4,47%. U planirane bruto plaće uključen je iznos za stimulacije u iznosu od 2,9 milijuna kuna, a što je za 1,1 mil.kn više u odnosu na procjenu za 2018. godinu. Planirani iznos za isplatu stimulacije se u omjeru 2:3 odnosi na prodajno osoblje, a isplaćuje se zaposlenicima na temelju postignutih rezultata i uspješnosti prodaje.

U narednom razdoblju nastavit će se intenzivnije aktivnosti provođenja programa edukacija, stručnog osposobljavanja i izobrazbe vlastitih zaposlenika, radi stjecanja potrebnih kompetencija i vještina, a sve u cilju uspješne realizacije ciljeva. Planirani troškovi edukacije sistematizirani su u dokumentu Plana edukacija za 2019. godinu.

Kod isplate plaća i drugih materijalnih prava primjenjivati će se odredbe Pravilnika o radu.

U 2018. godini usvojen je Pravilnik o utvrđivanju stimulativnog dijela plaće radnika u regijama, te je u postupku usvajanja Pravilnik o utvrđivanju stimulativnog dijela plaće za radnike u stručnim službama, koji će se primjenjivati od 01.01.2019. god.

Pored navedenoga, nastavlja se s razvojem upravljanja talentima, utvrđivanjem korporativnih i sektorskih kompetencija, vrednovanjem uspješnosti i ostvarenjem ciljeva.

# Planska bilanca za 2019. godinu



# Pokazatelji uspješnosti poslovanja



# Plan investicija za 2019. godinu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | u 000 kn |
|  | ***Vrsta ulaganja*** |  | ***Planirano*** | ***Planirano*** |
|  | ***2018.godina*** | ***2019.godina*** |
| 1. | Izdaci za razvoj |  | 610 | 620 |
| 2. | Software i ostala prava |  | 13.413 | 20.692 |
| 3. | Građevinski objekti (vlastiti prostor) |  | 100 | 3.024 |
| 4. | Kupnja kioska |  | 1.021 | 613 |
| 5. | Automati za igre na sreću |  | 15.130 | 22.547 |
| 6. | Ostala oprema za igre na sreću |  | 2.861 | 4.900 |
| 7. | On line oprema za primanje uplata |  | 4.500 | 1.000 |
| 8. | Računalna oprema |  | 6.330 | 6.269 |
| 9. | Ostala oprema |  | 1.318 | 1.626 |
| 10. | Alati, pogonski inventar i transportna imovina | 1.390 | 2.332 |
|  | ***UKUPNO*** |  | ***46.673*** | ***63.623*** |

Planirana nova ulaganja u dugotrajnu imovinu Hrvatske Lutrije d.o.o. iznose ukupno 63,6 milijuna kuna.

- Ulaganja u nematerijalnu imovinu (točke 1. i 2.) planirana su u visini od 21,3 mil.kn, a 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,

- Za ulaganja u građevinske objekte (kupnja kioska i ulaganja u vlastite poslovne prostore) planirano je 3,6 mil.kn,

- Za nabavu automata za igre na sreću planirano je 22,5 mil.kn,

- U smislu povećanja atraktivnosti ponude igara planirana je nabavka uređaja za igre na sreću u ukupnom iznosu od 4,9 mil.kn

- Planirana ulaganja u opremu za obradu podataka u iznosu od 7,3 mil.kn 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 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.

- Preostali iznos od 2,3 mil.kn odnosi se na raznu opremu i inventar (namještaj, reklame, LED televizore i slično).

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

Poslovanje Hrvatske Lutrije u 2019. godini obilježit će stalno praćenje ekonomskih kretanja i relevantnih pokazatelja, što će ujedno biti i osnova za donošenje poslovnih odluka u dijelu provedbe planiranih investicijskih aktivnosti. Prilikom donošenja poslovnih odluka o investicijskim ulaganjima Uprava društva davat će prioritet onim ulaganjima koja će stvoriti uvjete za ostvarenje prometa i prihoda, odnosno koja će u najkraćem razdoblju vratiti uložena financijska sredstva, vodeći pri tome računa o održavanju vlastite likvidnosti i stabilnosti.

# 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 8. prikazan je pregled po vrstama obveza Hrvatske Lutrije prema Državnom proračunu.

**Tablica 8.: Plan po vrstama SREDSTAVA u KORIST DržavnOG proračunA**



# 5.7.1. 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 9.

**Tablica 9.: 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

 Eugen Sunara

 član Uprave