

## PRIJEDLOG ZAKLJUČKA

Na temelju članka 9. stavka 5. Zakona o igrama na sreću (Narodne novine, broj 87/09, 35/13) i članka 31. stavka 3. Zakona o Vladi Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 150/11), Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj \_\_\_\_ svibnja 2013. godine donijela

## ZAKLJUČAK

Donosi se Plan poslovanja i razvitka Hrvatske Lutrije d.o.o. za trogodišnje razdoblje od 2013. do 2015. godine, u tekstu koji je u prilogu ovoga Zaključka i njegov je sastavni dio.

KLASA:  
URBROJ:  
Zagreb,

PREDSJEDNIK

**Zoran Milanović**

## OBRAZLOŽENJE

### Trogodišnji plan poslovanja i razvitka Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2013.-2015. godine

Hrvatska Lutrija d.o.o. je sukladno članku 9. stavak 5. Zakona o igrama na sreću (Narodne novine, br. 87/09, 35/13 – dalje u tekstu Zakon) dužna utvrditi prijedlog trogodišnjeg plana poslovanja i podnijeti ga Vladi Republike Hrvatske radi prihvaćanja. Prije podnošenja plana Vladi Republike Hrvatske potrebno je sukladno odredbi navedenog članka pribaviti prethodno mišljenje Ministarstva financija.

Uvidom u dostavljeni prijedlog Trogodišnjeg plana poslovanja i razvitka Hrvatske Lutrije d.o.o. predviđeno je realno kretanje prometa, prihoda i ostvarenje boljeg financijskog rezultata poslovanja. Hrvatska Lutrija d.o.o. i dalje namjerava ulagati u razvoj i suvremenu informatičku opremu, te stalnim rastom udjela na tržištu igara na sreću, kao i boljom tehnologijom te organiziranošću ljudskih potencijala osigurati ostvarenje planiranih rezultata. Strateški cilj razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o. usmjeren je na razvoj postojećih i uvođenje novih kanala prodaje, kao i na uvođenje novih igara i redizajn postojećih igara kako bi zadržali stare, a privukli nove igrače razvijajući pri tome načelo društveno odgovornog priređivanja igara na sreću, te uključivanje u priređivanje međunarodne igre na sreću – Eurojackpot.

U planu poslovanja i razvitka igara na sreću za razdoblje od 2013.-2015. godine u odnosu na ostvareno u baznoj godini 2012. utvrđeno je sljedeće:

I. Trogodišnjim planom poslovanja i razvitka Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2013.-2015. godine planiran je ukupan prihod od svih igara na sreću, prodaje roba i ostalih prihoda u iznosu od 1.536.904.000,00 kuna, što predstavlja rast ukupnih prihoda po prosječnoj godišnjoj stopi od 5,54%

II. Planirani ukupni rashodi u poslovanju Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2013.- 2015. godine iznose 1.491.371.000,00 kuna što predstavlja rast ukupnih rashoda po prosječnoj godišnjoj stopi od 4,75%.

III. Hrvatska Lutrija d.o.o. planira u razdoblju od 2013.-2015. godine uplatiti u korist državnog proračuna iznos od 547.821.000,00 kuna što predstavlja rast po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,3%.

IV. Ukupna dobit nakon oporezivanja u planiranom trogodišnjem razdoblju očekuje se u ukupnom iznosu od 36.427.000,00, što predstavlja rast po prosječnoj godišnjoj stopi od 47,61%.

V. U narednom trogodišnjem razdoblju od 2013.-2015. godine očekuje se smanjenje broja zaposlenih po prosječnoj godišnjoj stopi od 9,94% kao rezultat prirodnog odljeva, te se u skladu s razvojnom strategijom planira zapošljavanje visokoobrazovanih kadrova .

VI. Ministarstvo financija naglašava odgovornost Uprave društva i Nadzornog odbora društva Hrvatska Lutrija d.o.o. u utvrđivanju i donošenju, ali i u realizaciji predloženog trogodišnjeg plana poslovanja i razvitka za razdoblje od 2012.-2013. godine, a u skladu sa svim propisima koji uređuju poslovanje trgovačkih društava.

VII. Na ostvarene rezultate u poslovanju koji su manji od planiranih za razdoblje od 2010. – 2012. godine utjecalo je niz elemenata koji se odražavaju i na ovu djelatnost. Najznačajniji od njih su ekonomski pokazatelji, kretanje BDP-a, pad osobne potrošnje, konkurencija na tržištu, nova zakonska regulativa u području igara na sreću kojim su propisane veće porezne obveze priređivača igara na sreću i efikasnija naplata javnih davanja, te stroži uvjeti poslovanja (troškovi spajanja u on-line, mjesečna naknada od priređivanja lutrijskih igara, godišnja naknada za priređivanje kladenja putem interneta, uveden porez na dobitke), vođenje društva koje nije bilo u skladu s odgovornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika. Zbog svega navedenog potrebno je kontinuirano ulagati u nove tehnologije i nova znanja kako bi se uspješno odgovorilo na uvjete koje nameće tržište i gospodarske prilike.

## NADZORNI ODBOR

Ur.broj: 05-2013/15-2

Zagreb, 21.02.2013.

Temeljem članka 18. Izjave društva s ograničenom odgovornošću "Hrvatska Lutrija", Nadzorni odbor Hrvatske Lutrije d.o.o. na 15. sjednici održanoj 21.02.2013. godine donosi sljedeću

## ODLUKU

I

Nadzorni odbor Hrvatske Lutrije d.o.o. daje suglasnost Upravi Društva za izmjenu i dopunu Plana poslovanja i razvitka za trogodišnje razdoblje od 2013. – 2015.

II

Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Predsjednik Nadzornog odbora

Hrvatske Lutrije d.o.o.

  
Vjekoslav Mrakovčić

Predsjednik Uprave: Danijel Ferić  
Članovi Uprave: Sandra Šteković, dipl.oec. i dr.sc. Marko Lacković  
Predsjednik Nadzornog odbora: Vjekoslav Mrakovčić  
Brojevi žiro računa:  
Privredna banka Zagreb 2340009 - 1100010651  
Hrvatska poštanska banka 2390001 - 1100021477  
Zagrebačka banka 2360000 - 1101895732  
Trgovački sud u Zagrebu Broj upisa: 080200694  
Upłaćen temeljni kapital: 50.000.000,00 kn  
OIB: 27905228158



CERTIFIED  
SECURITY CONTROL STANDARD  
VALID UNTIL OCTOBER 25, 2015

WORLD LOTTERY ASSOCIATION  
CERTIFIED  
WLA RESPONSIBLE GAMING  
FRAMEWORK  
LEVEL 4 / VALID UNTIL 2014



## NADZORNI ODBOR

Ur.broj: 05-2012/11-4  
Zagreb, 19.12.2012.

Temeljem članka 263. Zakona o trgovačkim društvima te članka 25. Izjave društva s ograničenom odgovornošću "Hrvatska Lutrija", Nadzorni odbor Hrvatske Lutrije na 11. sjednici održanoj 19. prosinca 2012. godine donosi sljedeći

## ODLUKU

Prihvaća se Plan poslovanja i razvitka Hrvatske Lutrije d.o.o. za trogodišnje razdoblje 2013.-2015. godinu.

predsjednik Nadzornog odbora Hrvatske Lutrije d.o.o.

  
Vjekoslav Mrakovčić

Predsjednik Uprave: Danijel Ferić  
Članovi Uprave: Sandra Šteković, dipl.oec. i dr.sc. Marko Lacković  
Predsjednik Nadzornog odbora: Vjekoslav Mrakovčić  
Brojevi računa:  
Privredna banka Zagreb HR0223400091100010651  
Hrvatska poštanska banka HR9223900011100021477  
Zagrebačka banka HR9723600001101895732  
Trgovački sud u Zagrebu Broj upisa: 080200694  
Uplaćen temeljni kapital: 50.000.000,00 kn  
OIB: 27905228158



CERTIFIED  
SECURITY CONTROL STANDARD  
VALID UNTIL OCTOBER 25, 2015

WORLD LOTTERY ASSOCIATION  
CERTIFIED  
WLA RESPONSIBLE GAMING  
FRAMEWORK  
LEVEL 4 / VALID UNTIL 2015



**PLAN POSLOVANJA I RAZVITKA  
HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA  
TROGODIŠNJE RAZDOBLJE  
OD 2013. DO 2015. GODINE**



IGRE

SADRŽAJ

<b>I. OSNOVNI PODACI .....</b>	<b>2</b>
<b>II. OSNOVNE SMJERNICE PLANIRANJA ZA TROGODIŠNJE RAZDOBLJE OD 2013.-2015. GODINE .....</b>	<b>3</b>
<b>III. ANALIZA UNUTARNJEG I VANJSKOG OKRUŽENJA – SWOT ANALIZA .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. KRATKA ANALIZA TROGODIŠNJEG RAZDOBLJA od 2010.-2012. godine .....</b>	<b>5</b>
<b>V. PLAN POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA RAZDOBLJE od 2013.-2015. godine.....</b>	<b>10</b>
1. UPRAVLJANJE PRODAJOM .....	10
2. UPRAVLJANJE INFORMATIKOM.....	18
3. FINACIJSKO UPRAVLJANJE.....	18
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....	19
5. OPTIMIZACIJA I RACIONALIZACIJA POSLOVANJA I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA .....	20
6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	21
7. UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	23
<b>VI. FINACIJSKI PLAN .....</b>	<b>24</b>
1. PLAN PROMETA I PRIHODA OD IGARA NA SREĆU I PRODAJE ROBA ZA TROGODIŠNJE RAZDOBLJE od 2013. -2015.godine .....	24
2. FINACIJSKI REZULTATI.....	26
3. PLANIRANE OBVEZE PREMA DRŽAVNOM PRORAČUNU .....	29
4. PLANIRANA SREDSTVA ZA FINACIRANJE ORGANIZACIJA SUKLADNO ČLANKU 8. ZAKONA O IGRAMA NA SREĆU .....	30

## I. OSNOVNI PODACI

**Hrvatska Lutrija d.o.o. Zagreb**, Ulica grada Vukovara 72, 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 Hrvatske Lutrije d.o.o. je Republika Hrvatska.

Sustav, vrste i uvjeti priređivanja igara na sreću uređeni su **Zakonom o igrama na sreću (NN br. 87/09.)** koji je u primjeni od 01. siječnja 2010. godine.

Predsjednik Uprave Hrvatske Lutrije d.o.o. je Danijel Ferić, a članovi Uprave su Sandra Šteković i Marko Lacković.

<b>Temeljni kapital</b> upisan kod trgovačkog suda: 50.000.000,00 kn
<b>Banka:</b> Privredna banka Zagreb
<b>Žiro račun:</b> 2340009-1100010651
<b>Matični broj:</b> 3278069
<b>OIB:</b> 27905228158
<b>Brojčana oznaka pravno ustrojstvenog oblika:</b> 92
<b>Brojčana oznaka razreda:</b> 9200
<b>Broj stvarno zaposlenih</b> na dan 30. studenoga 2012. godine: 1367

## VIZIJA

*Biti vodeći na tržištu igara na sreću.*

*Priređivati igre odgovorno, pouzdano, zabavno za igrače i korisno za društvo.*

## 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.*

## **II. OSNOVNE SMJERNICE PLANIRANJA ZA TROGODIŠNJE RAZDOBLJE OD 2013.-2015. GODINE**

Temeljem čl. 9. Zakona o igrama na sreću Hrvatska Lutrija d.o.o. dužna je prije isteka jednogodišnjeg i trogodišnjeg razdoblja utvrditi prijedloge jednogodišnjih i trogodišnjih planova poslovanja za sljedeće razdoblje i podnijeti ih Vladi Republike Hrvatske na usvajanje.

Strateške smjernice za planiranje temelje se na organizacijskim vrijednostima sadržanim u Viziji, Misiji. Temelj za rast poslovanja i povećanje profitabilnosti Hrvatske Lutrije d.o.o. u narednom trogodišnjem razdoblju su: zadržavanje vodeće pozicije na tržištu igara na sreću u Republici Hrvatskoj, uključivanje u međunarodne igre na sreću te prihvaćenost Hrvatske Lutrije d.o.o. od igrača kao najvećeg, najpouzdanijeg, društveno odgovornog i priređivača s najširoom ponudom igara i načina odigravanja igara međunarodne kvalitete.

Daljnje jačanje Hrvatske Lutrije d.o.o. planira se ostvariti:

1. povećanjem baze igrača kroz podizanje kvalitete i obogaćivanje ponude igara,
2. povećanjem tržišnog udjela ukupnih igara s naglaskom na igru klađenje i novim interaktivnim igrama,
3. uključivanjem u priređivanje međunarodnih igara,
4. ostvarenjem rasta prihoda kroz nove kanale prodaje i nove igre uz fokusiranje na razvoj igara putem Interneta i novih prodajnih kanala (mobitel, bankomati, samoposlužni terminali, interaktivna TV i dr.),
5. razvojem prodajne mreže, kako vlastite, tako i poslovne suradnje uz točno definirane kriterije,
6. marketingom, kroz moderan pristup upravljanju marketinškim aktivnostima radi unaprjeđenja i prilagođavanja promjenama u okruženju,
7. unaprjeđenjem znanja i vještina svih zaposlenika uz podizanje razine kompetencija, kao temelja poslovnog uspjeha,
8. kontrolom i smanjenjem troškova kroz optimizaciju poslovnih procesa i racionalizaciju.



### III. ANALIZA UNUTARNJEG I VANJSKOG OKRUŽENJA – SWOT ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicija i prepoznatljivost</li> <li>• Pravo priređivanja svih igara na sreću</li> <li>• Jamstvo vlasnika za ispunjenje obveza prema igračima</li> <li>• Disperziranost prodajne mreže – regionalna zastupljenost</li> <li>• Snažan i siguran informatički sustav</li> <li>• Financijska stabilnost i likvidnost</li> <li>• Know how - u području igara na sreću</li> <li>• Brand poželjnog poslodavca – Certifikat „Poslodavac Partner“</li> <li>• Odgovornost i pouzdanost zaposlenika i spremnost na promjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporost u prilagodbi promjenama na tržištu</li> <li>• Dobna i kvalifikacijska struktura (31% radnika iznad 50 godina, 9,6% visokoobrazovanih)</li> <li>• Nedovoljno ulaganje u profesionalni i osobni razvoj radnika</li> <li>• Nedostatak kompetencija iz područja vođenja i sudjelovanja u projektima</li> <li>• Nedovoljno razvijen sustav financijskog upravljanja i kontrole</li> </ul>

MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj postojećih i otvaranje novih kanala prodaje te razvoj novih i postojećih igara</li> <li>• Zauzimanje boljeg položaja na tržištu – vlastitim prodajnim mjestima</li> <li>• Povećanje dostupnosti kroz poslovnu suradnju i prodaja putem POS-a</li> <li>• Razvijanje motivirajućeg i inovativnog radnog okruženja</li> <li>• Podizanje kompetentnosti svih zaposlenika</li> <li>• Razvoj novog vizualnog identiteta</li> <li>• Razvoj branda odgovornog priređivača igara na sreću</li> <li>• Razvoj CRM i on-line marketinga u cilju bolje komunikacije s igračima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomske prilike - daljnje smanjenje kupovne moći stanovništva</li> <li>• Rast nelojalne konkurencije u segmentu casina i automat klubova</li> <li>• Visoki troškovi dogradnje informatičkog sustava</li> <li>• Odlazak kvalitetnih i stručnih kadrova</li> <li>• Sporije reagiranje na promjene na tržištu zbog obveze provođenja Zakona o javnoj nabavi</li> <li>• Obveza primjene Zakona o minimalnim mjerama zaštite (blindirane blagajne) – visoki troškovi, narušavanje izgleda, nemogućnost izlaganja srećaka – pad prometa</li> </ul>

#### Zaključak SWOT analize

Strateški razvoj Hrvatske Lutrije d.o.o. usmjeren je na razvoj postojećih i uvođenje novih kanala prodaje i razvoj novih i redizajn postojećih igara kako bi zadržali postojeće i privukli nove igrače razvijajući pri tome brand društveno odgovornog priređivača igara na sreću.

Za uspješnu realizaciju takvog razvoja potrebno je kontinuirano ulagati u nove tehnologije i nova znanja te razvijati odgovarajuće modele upravljanja ljudskim resursima kako bi uspješno odgovorili na mogućnosti i prijetnje koje nameće tržište i gospodarske prilike.

Uz ulaganja u nove tehnologije i nova znanja potrebno je neprekidno razvijati kvalitetan sustav financijskog upravljanja i kontrole po načelu „vrijednost za novac“ kako bi visoka ulaganja u tehnologije i znanja rezultirala i dodanom vrijednošću za sve interesno-utjecajne skupine.

## **IV. KRATKA ANALIZA TROGODIŠNJEG RAZDOBLJA od 2010. do 2012. godine**

Najznačajniji čimbenici koji su utjecali na poslovanje Hrvatske Lutrije u prethodnom trogodišnjem razdoblju su vođenje društva koje nije bilo u skladu s dužnom pozornošću i odgovornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika, razvoj novih tehnologija koje Lutrija nije pratila u dovoljnoj mjeri i donošenje novog Zakona o igrama na sreću.

Kako bi aktualna Uprava izvršila pregled financijskog i operativnog stanja s ciljem utvrđivanja potencijalnih obveza i optimalnosti sustava u fazi je izrade analiza postojećeg stanja s konceptom poboljšanja efikasnosti upravljanja. Isto je potrebno s obzirom na sklapanje brojnih dvojbjenih ugovora u prethodnim godinama (FIMI media, Park Avenija i sl.).

Podinvestiranost Lutrije i njeno zaostajanje za konkurencijom u pojedinim tržišnim segmentima ogledava se u slaboj realizaciji investicija. Od planiranih 129,4 mil.kn investicija u razdoblju 2010.-2012. realizirano je svega 47 mil.kn ili 36,3% od planiranog.

Novi Zakon o igrama na sreću (NN br. 87/09.) u primjeni je od 01. siječnja 2010. godine i uređuje uvjete priređivanja igara na sreću, a njegovim donošenjem prestao je vrijediti Zakon o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara iz 2002. godine.

Istovremeno je došlo i do promjene poreznog tretmana igara na sreću odnosno, temeljem Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN br. 87/09.), propisano je oslobođenje svih igara na sreću od obveze plaćanja poreza na dodanu vrijednost (bez prava na odbitak pretporeza). Do primjene ovoga Zakona djelatnost priređivanja lutrijskih igara na sreću bila je u sustavu PDV-a, dok je priređivanje igara na sreću u automat klubovima, casinima i kladionicama bilo oslobođeno plaćanja poreza na dodanu vrijednost.

Novim Zakonom propisane su nove zakonske obveze, uvedene su nove mjesečne naknade od priređivanja lutrijskih igara na sreću te naknade za priređivanje putem interaktivnih kanala. Uveden je i porez na dobitke, a obveznici plaćanja ovoga poreza su fizičke osobe koje stječu dobitke od lutrijskih igara na sreću i dobitke od klađenja.

U segmentu priređivanja igara na sreću u casinima i automat klubovima na poslovanje je utjecala inertnost Uprave u iznalaženju načina značajnijeg pozicioniranja Lutrije na tržištu koje bilježi stalno povećanje broja novih priređivača i prisutnost snažne konkurencije. Trendovi smanjenja prihoda doveli su i do prestanka rada pet automat klubova (u 2009. godini radilo je 23, u 2011. godini 18 automat klubova, u 2012. 17 klubova) te dva casina (u 2009. godini radilo je 7, u 2011. godini 5 casina, u 2012. radi 4 casina).

Uvođenje novog kanala uplate – Interneta, u rujnu 2010. godine značajan je događaj u razvoju Hrvatske Lutrije d.o.o. Njegovo uvođenje predstavlja mnogo promjena – novi odnosi sa novim igračima, nove dinamičnije i atraktivnije igre, nove usluge prodaje, kontinuirano radno vrijeme priređivanja, usvajanje novih znanja i novi principi poslovanja. Priređivanje igara na Internetu prilika je da se motiviraju novi igrači odnosno, da se dosegne mlađa populacija koja ne pokazuje interes za tradicionalne igre.

U proteklom razdoblju kontinuirano su provođene aktivnosti radi unaprjeđenja ovoga kanala i uvođenja novih igara, tako da su u 2011. godini, u mjesecu rujnu uvedene nove igre: klađenje na Loto brojeve i virtualno klađenje.

Jedan od ciljeva novih kanala je registrirati i u igru aktivno uključiti što veći broj igrača. Broj registriranih igrača iSustava (klađenja i lutrijskih igara putem Interneta) od početka uvođenja ovoga kanala značajno je porastao, tako da je na dan 30. studenoga 2011. godine iznosio 82.653 (31.12.2011. imali smo 55.116 registriranih korisnika).

Premda je Internet, kao kanal uplate, donio kvantitativan i značajan kvalitativni pomak u poslovanju Hrvatske Lutrije d.o.o. klasična prodajna mreža još uvijek je najznačajniji kanal uplate.

Klasična prodajna mreža Hrvatske Lutrije d.o.o. sastoji se od vlastitih prodajnih mjesta odnosno prodajnih mjesta s prodavačima u radnom odnosu te od prodajnih mjesta s partnerima u poslovnoj suradnji. U prethodnom trogodišnjem razdoblju bio je prisutan porast udjela prodajnih mjesta poslovne suradnje u strukturi ukupne prodajne mreže, a taj trend će se i dalje nastaviti.

U siječnju 2012. godine uveden je novi kanal uplate putem POS terminala čime je povećana dostupnost našim igračima na većem broju prodajnih punktova u trgovinama prodajnih partnera.

**OSTVARENI REZULTATI POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA PRETHODNO  
TROGODIŠNJE RAZDOBLJE od 2010. – 2012. godine**

U tablicama 1. i 2. prikazano je kretanje prometa od lutrijskih igara na sreću, klađenja te prodaje trgovačke robe za razdoblje od 2009.-2012. godine, kao i kretanje prihoda u casinima i automat klubovima za isto promatrano razdoblje.

**Tablica 1: OSTVARENI PROMETI OD IGARA NA SREĆU TE PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE od 2009. do 2012. godine**

u 000 kn

Opis	Ostvareno			Procjena 2012. god.	Prosječna stopa rasta
	2009. god.	2010. god.	2011. god.		
Promet lutrijskih igara na sreću	821.220	629.638	554.091	591.830	-10,34
Promet od klađioničkih igara	464.100	493.484	473.009	620.000	10,14
<b>UKUPNO</b>	<b>1.285.321</b>	<b>1.123.122</b>	<b>1.027.100</b>	<b>1.211.830</b>	<b>-1,94</b>
Promet od prodaje roba	13.585	12.612	11.186	6.160	-23,17
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>1.298.905</b>	<b>1.135.734</b>	<b>1.038.287</b>	<b>1.217.990</b>	<b>-2,12</b>

**Tablica 2: OSTVARENI PRIHODI OD IGARA NA SREĆU U CASINIMA I AUTOMAT KLUBOVIMA ZA RAZDOBLJE od 2009. do 2012. godine**

u 000 kn

Opis	Ostvareno			Procjena 2012. god.	Prosječna stopa rasta
	2009. god.	2010. god.	2011. god.		
Prihodi automat klubova	59.950	42.872	34.945	35.660	-15,90
Prihodi casina	43.395	28.522	26.209	22.608	-19,53
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>103.345</b>	<b>71.394</b>	<b>61.154</b>	<b>58.268</b>	<b>-17,39</b>

U tablici 3. prikazano je kretanje ostvarenih prihoda i rashoda te dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2009.-2012. godine.

**Tablica 3: FINANCIJSKI REZULTATI ZA RAZDOBLJE od 2009. do 2012. godine**

Opis	Ostvareno			Procjena 2012.	Pros.god. stopa rasta
	2009.	2010.	2011.		
<b>1. UKUPAN PRIHOD</b>	<b>500.385</b>	<b>488.413</b>	<b>444.580</b>	<b>451.684</b>	<b>-3,4</b>
<b>A. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>494.862</b>	<b>484.089</b>	<b>442.253</b>	<b>449.758</b>	<b>-3,1</b>
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>483.660</b>	<b>470.408</b>	<b>432.848</b>	<b>439.282</b>	<b>-3,2</b>
- Prihodi od igara	473.885	461.565	424.896	435.023	-2,8
- Prihodi od prodaje roba	6.181	5.538	4.733	1.420	-38,8
- Prihodi od zakupnina	3.594	3.306	3.219	2.839	-7,6
<b>Ostali prihodi osnovne djelatnosti</b>	<b>11.202</b>	<b>13.680</b>	<b>9.405</b>	<b>10.476</b>	<b>-2,2</b>
<b>B. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>5.523</b>	<b>4.324</b>	<b>2.327</b>	<b>1.926</b>	<b>-29,6</b>
<b>2. RASHODI</b>	<b>455.279</b>	<b>482.184</b>	<b>434.248</b>	<b>445.907</b>	<b>-0,7</b>
- Materijalni troškovi	171.083	171.968	139.673	139.477	-6,6
- Amortizacija	28.276	14.030	16.247	14.362	-20,2
- Naknade za priređivanje igara	52.471	111.870	104.031	113.611	29,4
- Bruto plaće	162.044	146.811	142.233	141.303	-4,5
- Nematerijalni troškovi	34.364	33.920	29.198	29.700	-4,7
- Rezerviranje troškova i rizika	0	0	0	2.300	
- Financijski rashodi	228	130	361	42	-43,1
- Ostali rashodi	6.812	3.455	2.505	5.112	-9,1
<b>3. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>45.106</b>	<b>6.229</b>	<b>10.332</b>	<b>5.776</b>	<b>-49,6</b>
<b>4. Porez na dobit</b>	<b>9.620</b>	<b>1.686</b>	<b>2.552</b>	<b>1.155</b>	<b>-50,7</b>
<b>5. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>35.486</b>	<b>4.543</b>	<b>7.780</b>	<b>4.621</b>	<b>-49,3</b>

\* Od 01. siječnja 2010. godine u primjeni je novi Zakon o igrama na sreću kao i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN br. 87/09.), kojim je propisano oslobođenje svih igara na sreću od obveze plaćanja poreza na dodanu vrijednost (bez prava na odbitak pret poreza).

Tijekom proteklog razdoblja ostvaren je značajan pad poslovnih prihoda, što je i uz smanjenje rashoda poslovanja dovelo do značajnog smanjenja dobiti.

U članku 8. stavak 2. Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09) propisano je izdvajanje dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa humanitarnih i sličnih organizacija. Do 2010. godine, odnosno do primjene novog zakona financiranje organizacija bilo je propisano u čl. 10. stavak 2. Zakona o priređivanju igara na sreću i nagradnih igara (NN br. 83/02.).

**Tablica 4: SREDSTVA ZA FINANCIRANJE ORGANIZACIJA od 2009. do 2012. godine**

Red. br.	Vrsta prihoda državnog proračuna	Ostvareno			Procjena 2012. god.	Prosječna stopa rasta
		2009. god.	2010. god.	2011. god.		
						u 000 kn
1.	Naknada za priređivanje lutrijskih igara	-	62,861	55,411	59,183	-
2.	Naknade za klađenje	23,205	26,674	26,650	34,000	13.58
3.	Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima	7,146	4,453	6,603	5,391	-8.96
4.	Naknade za priređivanje igara na sreću na automatima	14,988	11,070	8,951	8,915	-15.90
5.	Godišnja naknada za odobrenje za AK	6,900	6,600	-	-	
6.	Godišnja naknada po automatu i elektronskom roulettu	-	-	6,110	5,770	-
7.	Ostvarena dobit nakon oporezivanja	35,486	4,543	7,780	4,621	-49.3
<b>Ukupno</b>		<b>87,724</b>	<b>116,202</b>	<b>111,506</b>	<b>117,880</b>	<b>10.4</b>
<b>Sredstva za financir. organizacija (50%)</b>		<b>43,862</b>	<b>58,101</b>	<b>55,753</b>	<b>58,940</b>	

## **V. PLAN POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA RAZDOBLJE od 2013. – 2015. godine**

Hrvatska Lutrija, kao respektabilno Društvo s dugom tradicijom u priređivanju igara na sreću, u zahtjevnim uvjetima poslovanja ostala je uspješno Društvo. Može se očekivati da će nepovoljni gospodarski uvjeti u Republici Hrvatskoj tijekom 2013. godine, a vjerojatno i do kraja trogodišnjeg razdoblja stvarati poteškoće našim igračima i konkurenciji. U takvim uvjetima Hrvatska Lutrija d.o.o. slijedit će strategiju konsolidacije i poboljšanja poslovnih procesa i sustava te povećanja tržišnog udjela u segmentu klađenja. Cilj je stvaranje osnove koja će omogućiti snažan rast kada nastupe poboljšani gospodarski uvjeti.

### **1. UPRAVLJANJE PRODAJOM**

Prodajna strategija Hrvatske Lutrije d.o.o. usmjerena je na aktivnosti koje će zadržati postojeće igrače i motivirati na igru nove igrače, uz primjenu i poštivanje standarda društveno odgovornog priređivanja. U narednom trogodišnjem razdoblju jedan od glavnih ciljeva je povećanje i unaprjeđenje prodaje, a realizirat će se prvenstveno kroz povećanje prodajnih aktivnosti i širenje postojećih prodajnih kanala, kroz razvoj novih prodajnih kanala te kroz ciljane marketinške aktivnosti.

#### **1.1. UPRAVLJANJE PRODAJNIM KANALIMA**

Upravljanje prodajnim procesima za lutrijske igre i klađenja odvijat će se kroz:

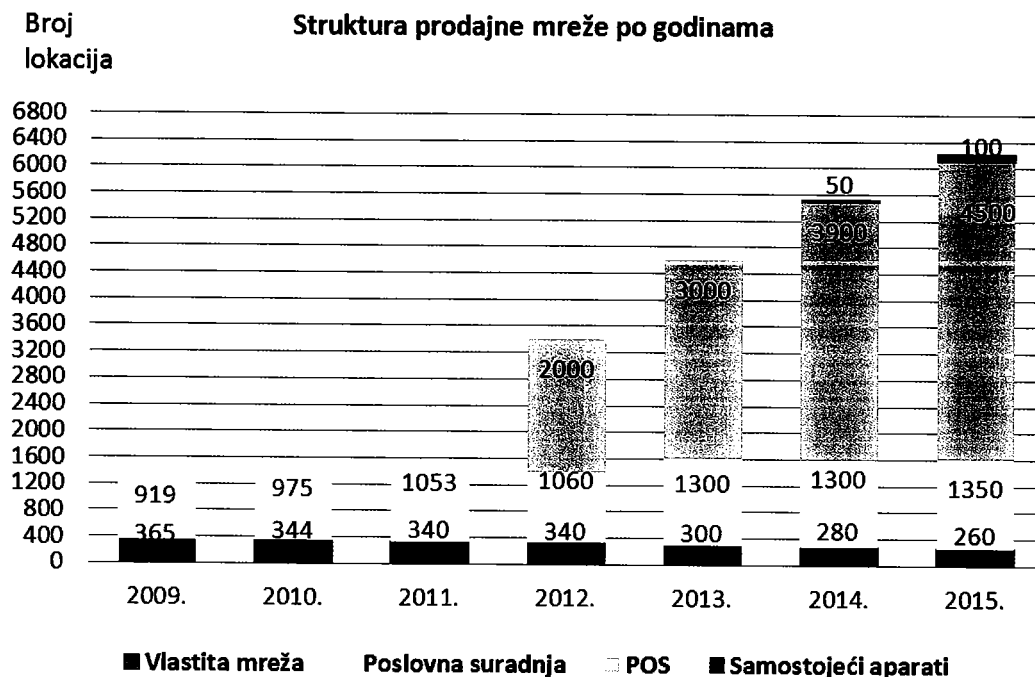
- prodajnu mrežu,
- putem Interneta,
- kroz novi kanal – HL POS,
- kroz novi kanal HL SMS,
- kroz novi kanal iTV te
- kroz novi kanal prodaje – samostojeće aparate.

Hrvatska Lutrija d.o.o. ima rasprostranjenu prodajnu mrežu i organizirana je u četiri Regije, odnosno deset prodajnih područja na prostoru cijele Republike Hrvatske. Prodajna mreža sastoji se od vlastite mreže te od prodajne mreže s partnerima u poslovnoj suradnji. Uvođenjem novog kanala prodaje putem EFT POS uređaja postiglo se značajno širenje prodajne mreže tako da ukupan broj prodajnih mjesta trenutno iznosi 3089 i to 331 vlastitih prodajnih mjesta i 1034 prodajnih mjesta u poslovnoj suradnji, te 1724 prodajna mjesta za uplatu putem uređaja POS.

U onim područjima gdje se vlastitim prodajnim mjestima ne može ostvariti ekonomska isplativost ili ne postoje tehničke i prostorne mogućnosti za prodajno mjesto poslovnog partnera s ponudom svih igara Hrvatske Lutrije d.o.o., prodaja će se upotpuniti uvođenjem samostojećih aparata. U narednom trogodišnjem razdoblju i nadalje se planira povećanje broja prodajnih mjesta u poslovnoj suradnji.

Navedenim aktivnostima u planu je postići prisutnost 4600 prodajnih mjesta do kraja 2013. godine, 5530 prodajnih mjesta do kraja 2014. godine ukupno te do kraja 2015. godine ukupno 6210 prodajnih mjesta. Struktura prodajne mreže dana je na sljedećem grafu.

**Graf 2.: Struktura prodajne mreže po godinama**



### 1.1.1. Upravljanje prodajnom mrežom

Povećanje efikasnosti vlastite prodajne mreže planira se postići kroz:

- repozicioniranje postojećih i otvaranje novih prodajnih mjesta na posjećenim lokacijama i u trgovačkim centrima,
- dodatnim obilježavanjem i isticanjem prodajnih mjesta te dodatnim marketingom,
- educiranjem prodavača i prodajnog osoblja,
- programom unaprjeđenja prodaje kroz aktivnu prodaju i metode praćenja i podizanja kvalitete usluge, educiranosti i motiviranosti prodavača (mystery shopping).

U segmentu prodaje u poslovnoj suradnji planira se unaprjeđenje poslovnih procesa prilagođenih ovom dijelu prodaje s ciljem da kvaliteta usluge na prodajnim mjestima poslovnih partnera u potpunosti prati kvalitetu usluge prodaje koju pružamo na vlastitim prodajnim mjestima, a kvalitetan razvoj se planira postići:

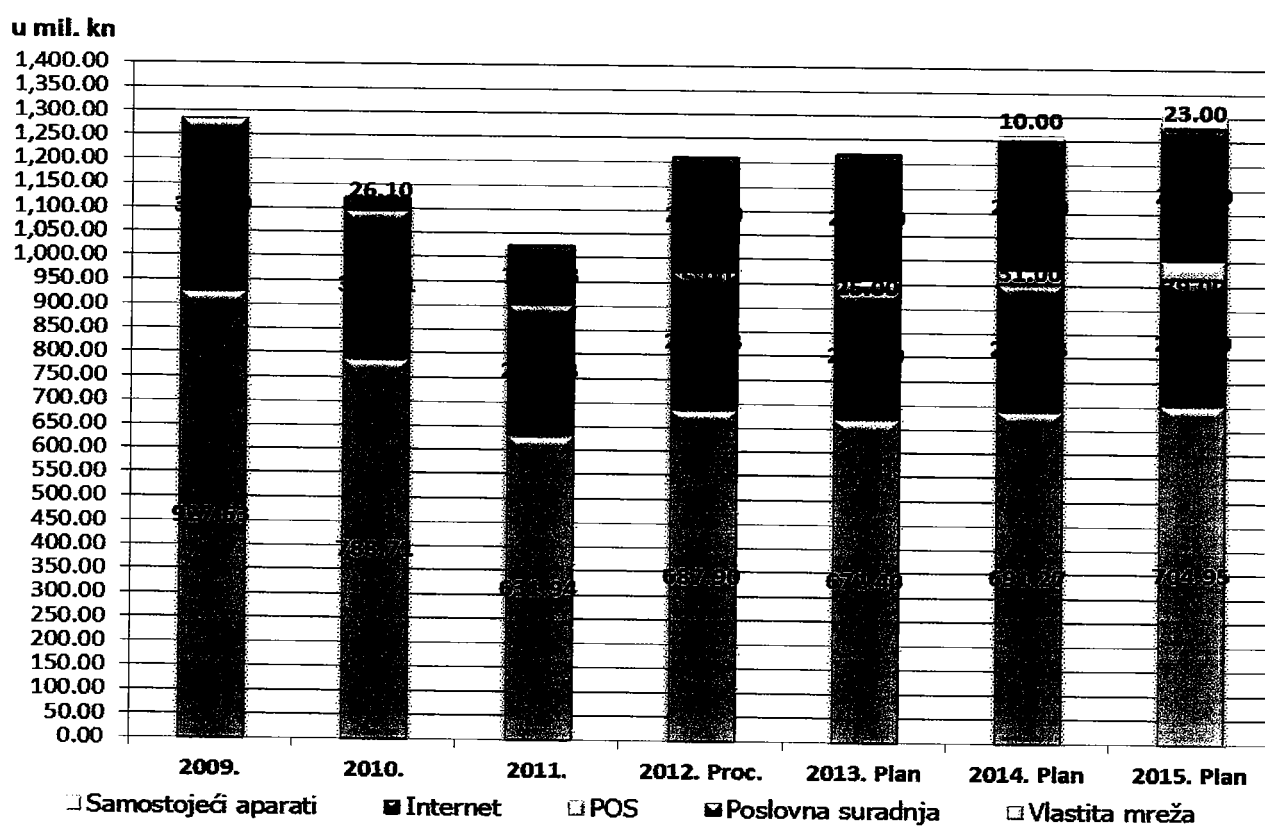
- educiranjem prodajnog osoblja,
- uvođenje sustava nagrađivanja i motiviranja prodajnog osoblja,
- stimulativnim obračunom provizije,
- utjecanjem na promjene zakonske regulative u smislu sprječavanja rizika od obveze uvođenja minimalnih mjera zaštite,



- pružanjem podrške u uređenju i opremanju prodajnog prostora za one poslovne partnere koji imaju uvjete za prodaju svih igara Hrvatske Lutrije d.o.o..

Kretanje planiranog prometa lutrijskih igara na sreću i klađenja po postojećim i novim kanalima prodaje prikazano je u grafu 3.

**Graf 3.: Planirani promet lutrijskih igara i klađenja po kanalima prodaje – po godinama**



### 1.1.2. Upravljanje priređivanjem igara u casinima i automat klubovima

U cilju povećanja efikasnosti u segmentu priređivanja igara u casinima i automat klubovima planira se provođenje aktivnosti koje će se postići podizanjem kvalitete te izmjenama u konceptu poslovanja, kao i poslovnim odlukama koje za posljedicu imaju modernizaciju infrastrukture. Već za 2013. godinu zacrtan je cilj povećanja razine prihoda po automatu za igre na sreću te povećanja fluktuacije igrača, a time i razine prihoda na stolovima za igru u casinima Hrvatske Lutrije d.o.o..

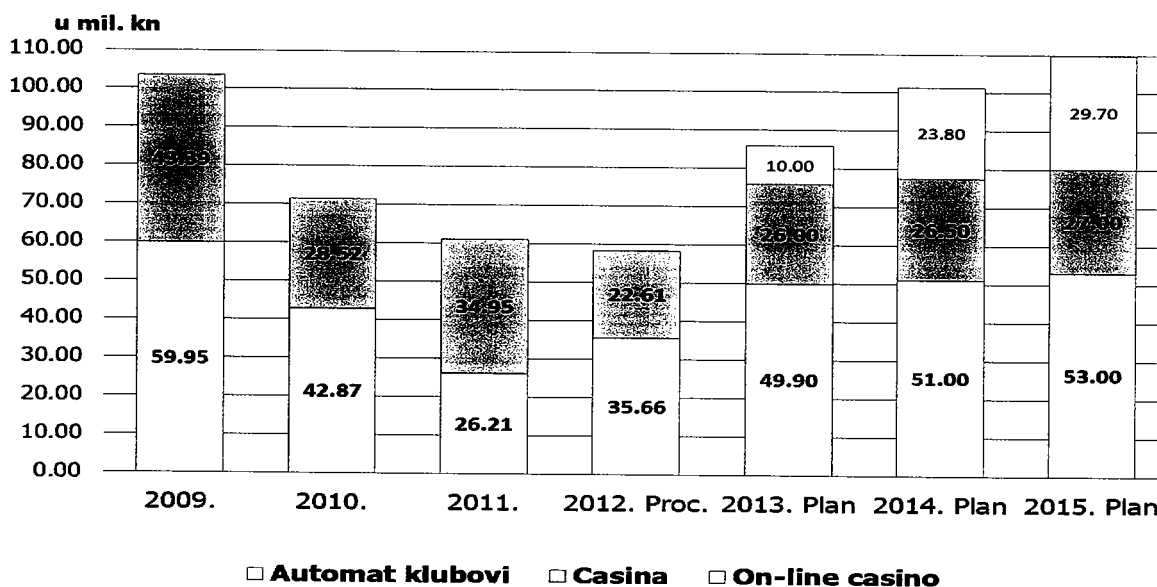
Unaprjeđenje poslovanja u ovoj djelatnosti kroz naredno trogodišnje razdoblje planirano je i kroz sljedeće aktivnosti:

- Otvaranje novih atraktivnih lokacija, promjena lokacija i odgovarajuće uređenje postojećih,
- Promjena zastarjelih, na tržištu neatraktivnih automata Hrvatske Lutrije d.o.o. te najmom novih u istom broju,
- Zamjena dotrajalih elektronskih rouleta čiji popravci i nabava dijelova prelazi granicu isplativosti,
- Optimizacija procesa i unaprjeđenje poslovanja kroz sustave kao što je Mystery Jackpot (konfiguriranje jack pota putem on line-a)
- Uvođenjem suvremenih informatičkih rješenja - bezgotovinsko plaćanje „ tito“ ( ticket in-ticket out) koji će unaprijediti kvalitetu usluga, procese ubrzati i učiniti ih sigurnijima, a istovremeno omogućiti efikasnije korištenje ljudskih resursa.

Casina Hrvatske Lutrije d.o.o. u 2013. godini promijenit će strategiju poslovanja te se usmjeriti k novim ciljnim skupinama, turistima i igračima, a takav način poslovanja bi casina doveo u poziciju profitabilnih poslovnih jedinica Hrvatske Lutrije d.o.o., s obzirom da se očekuju posjetitelji veće kupovne moći.

Svi navedeni poslovni potezi, uz racionalizaciju troškova, dovest će do promjene negativnog trenda koji je prisutan u poslovanju automat klubova i casina Hrvatske Lutrije d.o.o.

**Graf 4.: Pregled prihoda casina i automat klubova**



### **1.1.3. Upravljanje razvojem – novi i postojeći kanali uplate, nove igre i usluge**

Strateški pravac razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o. i nadalje je realizacija HL 360 koncepta – ponuda palete različitih igara na sreću kroz raznovrsne kanale distribucije s igračem u fokusu. Ovaj koncept podrazumijeva trajnu posvećenost razvoju postojećih i novih igara na sreću, razvoju postojećih i otvaranju novih kanala prodaje te u skladu s time razvijati nove usluge i nove načine prodaje.

#### **Razvoj novih i postojećih kanala uplate i igara**

Hrvatska Lutrija d.o.o. nastavit će rad na razvoju Interneta kao glavnog interaktivnog prodajnog kanala. Glavni cilj je značajno povećati broj registriranih igrača. Planiramo proširiti ponudu elektroničkih srećaka (eSrećke), proširiti ponudu virtualnih igara klađenja, uvesti klađenje uživo putem Interneta i predstaviti Internet casino (iCasino). Integracija Internet casina i klađenje uživo putem Interneta (i preko terminala) osigurani su unutar zasebnih projekata iCasino i Live betting. Iako je prodaja igara s izvlačenjem već dio Internet prodaje, Hrvatska Lutrija d.o.o. planira daljnji rad na dodavanju novih funkcionalnosti, prilagodbi web stranica novim tehnologijama, te dodavanju novih usluga.

Jedan od najznačajnijih razvojnih ciljeva je uvođenje nove međunarodne igre, odnosno pridruživanje grupi europskih država u priređivanju igre Eurojackpot.

- **Uključivanje u priređivanje međunarodne igre na sreću - Eurojackpot**

Eurojackpot je lutrijska igra na sreću u kojoj sudjeluju lutrijske organizacije iz više europskih država i trenutno se priređuje u Danskoj, Finskoj, Estoniji, Njemačkoj, Italiji, Nizozemskoj, Sloveniji i Španjolskoj, a početkom 2013. planira se proširenje na Island, Latviju, Litvu, Norvešku, Švedsku i Hrvatsku. Eurojackpot je lutrijska igra s izvlačenjem brojeva, loto brojčana igra, u kojoj se unaprijed utvrđuje visina fonda dobitaka, a izvlačenje se obavlja u organizaciji finske državne lutrijske organizacije (Veikkaus Oy), u Helsinkiju.

Primanje uplata u Hrvatskoj bit će omogućeno na uplatnim mjestima Hrvatske Lutrije d.o.o., kod naših ovlaštenih partnera i putem Interneta.

Preduvjet za aplikaciju Hrvatske Lutrije d.o.o. za priređivanje Eurojackpota bio je dobivanje certifikata ISO 27001 i WLA Security Control Standard. Tijekom višemjesečnog rada na ovom zahtjevnom projektu uspostavljena je baza sustava za informacijsku sigurnost, usklađena s najboljom svjetskom praksom čime je ujedno podignuta profesionalna razina i poslovna vrijednost Hrvatske Lutrije d.o.o..

Prema nalazu auditora Hrvatska Lutrija d.o.o. uspješno je certificirana, čime je ostvaren prvi preduvjet za sudjelovanje u Eurojackpotu.

Posjedovanje WLA standarda je vrlo snažna poruka javnosti o načinu na koji poslujemo, a posebno treba istaknuti da je ovaj certifikat uvjet za zajedničko priređivanje lutrijskih igara s ostalim certificiranim lutrijama.

- **Klađenje uživo**

Klađenje uživo predstavlja sve veći udio ukupnog klađenja, posebno na Internetu. Aktivno sudjelovanje u klađenju tijekom odigravanja utakmica postalo je imperativ u priređivanju ove igre. Procjenjujemo da bi udio klađenja uživo putem Interneta za 12 mjeseci priređivanja mogao dosegnuti 20% planiranog Internet prometa klađenja za 2013. godinu. Planirani početak priređivanja je mjesec srpanj 2013. godine.

U daljnjoj fazi planira se implementacija aplikacije klađenja uživo i na terminale prodajnih mjesta Hrvatske Lutrije d.o.o.

- **On line casino**

Uz klađenje, igranje casino igara putem Interneta najveći je potencijal prodaje igara putem Interneta. On-line casino uključuje:

- ✓ igre na stolovima,
- ✓ poker i poker turniri,
- ✓ automati za igre na sreću,
- ✓ bingo (kao lutrijska igra).

S obzirom na zahtjevnost, projekt Internet casina planira se provesti kroz model poslovne suradnje. Implementacija ovoga projekta očekuje se početkom drugog polugodišta 2013. godine.

Sukladno usvojenim Standardima odgovornog priređivanja igara na sreću, uvođenjem igara na daljinu tipa: casino igre, poker, Bingo, elektronske srećke, i sl. kojima je zajedničko to što igrača privlače na duže zadržavanje u igri, na mrežnim stranicama tih igara bit će vidljivo postavljen sat - mjerač proteka vremena provedenog u igri.

- **Unaprjeđenje prodaja srećaka**

U 2013. godini nastavlja se program unaprjeđenja koji uključuje cijeli niz aktivnosti kao što su povećanje prodaje elektronskih srećaka putem Interneta (prodaja krenula u rujnu 2012.), širenje ponude, povećanje fonda dobitaka i druge aktivnosti za koje očekujemo da će utjecati na interes igrača i bolju prodanost.

- **HL SMS**

Korištenje SMS za igranje predstavlja prodajni kanal najvećeg dosega. Korištenje ove usluge je jednostavno i uvijek dostupno. Registrirani igrači mogli bi uplatiti lutrijske igre i klađenje slanjem SMS poruka sa svog mobitela. Podaci pokazuju da je broj posjeta Internet stranici Hrvatske Lutrije d.o.o. putem mobilnih aplikacija u stalnom porastu (u posljednjih godinu dana porastao je sa 4% na 10%). Za ovaj projekt provode se analize i pripreme, dok se u 2013. godini planira početak priređivanja HL SMS prodajnog kanala.

- **HL POS**

U siječnju 2012. godine uveden je novi kanal uplate putem POS terminala čime je povećana dostupnost našim igračima na većem broju prodajnih punktova u trgovinama prodajnih partnera. Prva faza projekta osigurala je prodaju dijela lutrijskih igara na način da igrač bira neku od ponuđenih opcija igara uz slučajni odabir brojeva koje generira računalni program HL. U drugoj fazi, tijekom 2013. godine osigurati ćemo novu igru Eurojackpot, isplatu dobitaka i prodaju srećaka, a planira se i nastavak aktivnosti i širenje ponude radi unaprjeđenja ovog kanala prodaje.

- **Video lottery terminal – VLT**

Predviđeno je uvođenje samoposlužnog automata za samostalno odigravanje igara bez posredovanja prodavača ili video lottery terminala (VLT).

Obzirom na ulazak na tržište koje već godinama ima automate za klađenje (tzv. kladomate), samoposlužni automat Hrvatske Lutrije d.o.o. mora imati kvalitetniju i bogatiju ponudu uz bolje uvjete za poslovne partnere te bolji servis podrške ovom novom kanalu prodaje.

U 2013. godini za ovaj projekt je potrebno obaviti pripreme, izraditi odgovarajući software, odnosno izvršiti prilagodbu naših igara klađenja i lutrijskih igara za prodaju putem ovoga novog terminala.

- **Grupno i sistemsko igranje**

Planiramo osigurati podršku za sistemsko igranje punih i skraćenih sistema, posebno putem Interneta i novih kanala prodaje. Planiramo osigurati podršku za grupno igranje na način da osiguramo predloške ugovora i potvrde za članove tima, kao i podršku za lakše odigravanje sistema. Grupno i sistemsko igranje je mjera koja treba osigurati dodatnu atraktivnost loto igara.

- **Program vjernosti igrača**

Jedan od glavnih ciljeva novih kanala prodaje je registrirati i u igre na sreću aktivno uključiti što veći broj igrača. Kako bismo realizirali ovaj cilj ponudit ćemo našim igračima program lojalnosti. Nositelj programa lojalnosti je „Loyalty“ sustav i igračeva kartica. Sustav osigurava skupljanje bodova, a kartica osigurava nove mogućnosti i razvoj novih usluga. Pristup multibrand kartici osigurao bi automatsku registraciju više stotina tisuća potencijalnih igrača.

## **1.2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM**

Uz prepoznatljivost imena i ugleda Hrvatske Lutrije (brand-a) kao naše najveće snage, pravo priređivanja svih igara te prisutnost na cijelom teritoriju RH, ljudski resursi su temelj s kojim marketing može iskoristiti prilike uza sve slabosti i opasnosti koje prijete. Ključno je i dalje mijenjati organizacijsku kulturu - način razmišljanja i djelovanja unutar tvrtke, kako bismo igrača čvršće pozicionirali u fokus naših aktivnosti i u potpunosti mu podredili uslugu koju pružamo.

Ograničeni financijski resursi uz zahtjevne poslovne procese, te sporost u provođenju aktivnosti dodatne su otežavajuće okolnosti koje možemo anulirati fleksibilnijim i bržim prilagođavanjem promjenama. Poslovni procesi marketinga usko su vezani uz pripremu i razvoj igara, kanale prodaje ali i raspoloživosti tehnologija, a uspješnost provođenja istih ovisi o kvaliteti, dobrom planiranju strateških ciljeva ostalih organizacijskih jedinica, te pravovremenoj implementaciji.

Stoga, potrebno je i dalje ulagati u ljude i razvoj, iskoristiti sve tržišne potencijale i potencijale HL, uz primjenu novih vještina i inovativnih rješenja.

### **U okviru strategije Hrvatske Lutrije d.o.o. ciljevi marketinga jesu:**

- Zadržati zadovoljstvo i lojalnost postojećih te ciljanim i kvalitetno osmišljenim projektima kontinuirano raditi na privlačenju novih igrača prije svega isticanjem komparativnih prednosti (povjerenje/sigurnost - ponuda igara - dostupnost - društveno odgovorno priređivanje igara - društveno odgovorno poslovanje)
- Usklađivati ukupne marketinške komunikacije s pozitivnim zakonskim propisima, Kodeksom oglašavanja i usvojenim Smjernicama odgovornog oglašavanja
- Koristiti istraživanja i analize tržišta/potrošača/medija kao osnovnu podlogu za kvalitetno donošenje odluka u pogledu razvoja i promidžbe HL-a
- Kontinuirano isticati/naglašavati tradiciju priređivanja igara na sreću posebice tijekom 2013. godine kada obilježavamo 40 godina rada (25.7.2013.)
- Kombinirati prodaju (cross selling) kao ključni koncept iCasino plana
- Prevenirati slabljenje/pad prodaje postojećih proizvoda na uštrb novog proizvoda, posebice kod Eurojackpota

### **1. 2.1. Izgradnja i isticanje komparativnih prednosti**

U nastojanju da se kvalitetnije približimo igračima, postojećim i potencijalnim, nužno je posvetiti se izgradnji dodane vrijednosti - emocije i transformirati odnos s igračima. Dodamo li tome činjenicu da će svoje mjesto u ponudi igara dobiti nova, međunarodna igra Eurojackpot, kao i planirano uvođenje iCasina, promjena vizualnog identiteta aktivnost je koju smo samo prolongirali. Tijekom narednog trogodišnjeg perioda planiramo njenu potpunu realizaciju, od analize postojećeg stanja do implementacije. Naime, jednostavna, jasna i vizualno usklađena arhitektura danas složenog sustava HL-a, značajno će podići kvalitetu komuniciranja i poboljšati percepciju igrača i šire javnosti o pravoj vrijednosti, važnosti, snazi i kvaliteti Hrvatske Lutrije.

### **1.2.2. Integracija prodajne, marketinške i uslužne strategije**

Tradicionalan odnosno transakcijski marketing (4P), fokusiran na prodaju i oblike proizvoda, mijenja se marketingom usmjerenim na kupce. Sustavno radimo i pojačat ćemo aktivnosti na re-pozicioniranju "igrača" kako bi se oni u konačnici smjestili u "fokus" svih naših aktivnosti. Planiramo integrirati CRM (Customer Relationship Marketing) koji će osigurati sakupljanje i analizu podataka o igračima te omogućiti praćenje njihovih navika, što u konačnici otvara prostor za kvalitetnije planiranje temeljeno na predviđanju njihova ponašanja.

### **1.2.3. Online marketing**

Kvalitativna nadogradnja direktne komunikacije s igračima, izrada strategije i implementacija sustava za mail marketing proces je s kojim smo započeli i na kojem ćemo sustavno raditi, optimizirati i unaprjeđivati tijekom narednih godina. Naime, već sljedeće godine naša baza registriranih korisnika širit će se integracijom sustava iCasina. Uz potpuno nove igre, stvarat ćemo novu bazu i sustav za praćenje igrača, a sinkronizacijom ćemo uspostaviti kvalitetnu podlogu za ukupne marketinške aktivnosti, posebice programa nagrađivanja/bonusiranje.

Iako je offline marketing neophodan pri građenju svijesti o brandu, online marketing postaje primaran način privlačenja novih korisnika - koji su zapravo udaljeni samo jednim klikom od našeg portala. Online marketing je važan aspekt sveukupne marketinške strategije i vitalna nadogradnja interaktivne ponude, a svaka kampanja može se uskladiti i pratiti do najsitnijih detalja.

### **1.2.4. Implementacija programa nagrađivanja**

U cilju privlačenja novih igrača te povećanju potrošnje i lojalnosti, nužno je pokrenuti program nagrađivanja/bonusiranje, kroz koji ćemo povezati fizički i virtualni svijet/igrača kroz zajednički sustav. Nova Bon platforma uvelike će pridonijeti širenju mogućnosti bonusiranja.

**Ključni faktori uspjeha su:** zaposlenici visokog intelektualnog kapitala - kvalitetan kadar je osnovica za uspješno poslovanje, ulaganje u modernizaciju osmišljavanja i stvaranju novih proizvoda, širok asortiman igara koji omogućava zadovoljavanje šireg spektra igrača stvarajući time odanost i vjernost jer igrači neprestano očekuju nešto novo, zanimljivo i drugačije što će okupirati njihovu pažnju te jačanje imidža tvrtke (glavnog branda) i imidža igara koje priređujemo (podbrandova).

## 2. UPRAVLJANJE INFORMATIKOM

U razvitku Hrvatske Lutrije d.o.o. značajnu ulogu ima daljnji razvoj informatičkog sustava. Hrvatska Lutrija d.o.o. će se prvenstveno oslanjati na vlastita informatička rješenja koja će kontinuirano unaprjeđivati. Kupljena rješenja koristit će se u slučaju nedovoljnih vlastitih resursa ili kad se to pokaže isplativijim.

Hrvatska Lutrija d.o.o. će graditi i unaprjeđivati jaku telekomunikacijsku mrežu kao preduvjet ostvarivanju kvalitete usluge u prodaji i efikasnoj internoj komunikaciji. U cijelom informacijskom sustavu uvest će se sustav sigurnosti i unaprjeđivat će se sukladno svjetskim dostignućima te će se koristiti moderni, svjetski priznati razvojni alati. Kod svih zaposlenika podizat će se informatička pismenost.

Informatička podrška razvoju novih kanala uplate i novim igrama planirana je kroz:

- planiranje, implementaciju i održavanje hardverske i systemsko-softverske infrastrukture,
- izradu aplikativnih rješenja kao podršku novim kanalima uplate i dodatnih funkcionalnosti za postojeće kanale (POS), kao i podrška za nove igre Eurojackpot, planiranje i integracija iCasino i live betting podsustava u informatički sustav Hrvatske Lutrije d.o.o.,
- integraciju novih poslovnih procesa u jedinstveni poslovni sustav – ERP,

U okviru upravljanja informatikom posebno treba istaknuti da je Hrvatska Lutrija d.o.o. u 2012. godini stekla certifikat Svjetske lutrijske organizacije – WLA sustava informacijske sigurnosti. U narednom razdoblju kontinuirano će se provoditi aktivnosti i vršiti recertifikacija u skladu s pravilima i standardima Svjetske lutrijske organizacije – WLA.

## 3. FINACIJSKO UPRAVLJANJE

Poslovanje u dinamičnim i nesigurnim uvjetima nedvojbeno zahtijeva uvođenje čitavog niza aktivnosti s ciljem osiguranja financijske stabilnosti i snage poduzeća. U skladu s antikorupcijskim programom za trgovačka poduzeća u većinskom državnom vlasništvu, kao i Zakonom u sustavu unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru, Hrvatska Lutrija d.o.o. provodit će mjere i aktivnosti u cilju osnaženja u unaprjeđenja financijskog upravljanja. Jedno od temeljnih načela kvalitetnog sustava financijskog upravljanja je upravljanje po načelu „vrijednost za novac“.

Stupanjem na snagu Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/12), Hrvatska Lutrija d.o.o. će svoje, već utvrđene smjernice financijskog poslovanja i upravljanja rizicima uskladiti i s odredbama novoga Zakona koji slijedi Direktivu Europskog parlamenta 2011/07/EU o suzbijanju zakašnjenja s plaćanjima u trgovačkim ugovorima.

Aktivnosti usmjerene na razvoj sustava financijskog upravljanja imaju za cilj:

**Upravljanje financijskim tokovima**, odnosno:

- upravljanje likvidnošću
- definiranje politike naplate potraživanja;
- strategiju upravljanja novčanim portfeljem;

**Projekt uvođenja kontrolinga** – kontroling povezuje sve menadžerske funkcije te predstavlja neraskidivu vezu između Uprave i svih funkcija Društva. Uloga kontrolinga očituje se kroz njene osnovne funkcije oblikovanja procesa planiranja, praćenje ostvarivanja ciljeva, opskrbu menadžmenta informacijama te poslovnu podršku menadžmentu, a stvaranje pretpostavki za

njegovo uvođenje predviđeno je u nekoliko faza kroz naredno trogodišnje razdoblje. Dovršetak projekta planira se krajem 2014. godine.

**Financijsko planiranje** - iako je financijsko planiranje sastavna komponenta kontrolinga kao alata, zbog specifičnosti vezanih za zakonsku proceduru promatramo ga kao zasebni proces koji će se razvijati i unaprjeđivati tijekom implementacije kontrolinga.

Sustav financijskog planiranja razvijat će se i usavršavati kroz postupak definiran propisanom procedurom/naputkom uz kontinuiranu edukaciju svih sudionika u procesu planiranja i koordinaciju izrada planova pojedinačnih područja poslovanja, koji se objedinjavaju u glavni plan Hrvatske Lutrije d.o.o. Planiraju se aktivnosti radi unaprjeđenja sustava praćenja izvršenja planova i izvještavanja te ustroj sustava upravljanja rizicima.

#### **4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Definiranje strategije upravljanja ljudskim resursima sastavni je dio strateških usmjerenja Hrvatske Lutrije d.o.o. kao jednog od programa uspostavljanja i razvoja integralne kvalitete i održive kompetitivne prednosti organizacije u cjelini. Jedno od osnovnih zadaća Hrvatske Lutrije d.o.o. definirano je u dijelu Misije: „Kontinuiranim poboljšanjem radnih uvjeta, poticanjem osobnog razvoja i primjerenim sustavom nagrađivanja stvoriti motivirajuće radno okruženje koje će biti temelj poslovnog uspjeha“.

U narednom trogodišnjem razdoblju u okviru upravljanja ljudskim potencijalima predviđeno je:

##### **Integriranje funkcije upravljanja ljudskim resursima u strategiju HL-a**

Strategija upravljanja ljudskim resursima i podržavanja sigurnog pravnog okruženja sastavni je dio strategije HL-a. Sektor ljudskih resursa i pravnih poslova bit će aktivno uključen u formuliranje strategije HL-a i usklađenje strategije ljudskih potencijala sa strategijom HL-a.

##### **Razvijanje kulture uspješnosti usmjerene na postizanje rezultata na društveno odgovoran način**

Kako bi u HL-u razvili kulturu uspješnosti usmjerenu na postizanje što boljih poslovnih rezultata razvijat ćemo sustav upravljanja učinkom pomoću kojeg će biti moguće povezivati individualnu uspješnost s poslovnim rezultatima i uspjehom organizacije. Pri tome, posebna pozornost bit će usmjerena na razvoj mjerila kojima bi se pratila primjena standarda priređivanja igara na društveno odgovoran način.

##### **Razvijanje motivirajućeg i inovativnog radnog okruženja**

Kroz unaprjeđenje komunikacije i uključivanje radnika i socijalnih partnera, te uz istraživanje najboljih praksi u upravljanju ljudskim resursima, a posebno onih iz područja priređivanja igara na sreću na društveno odgovoran način, razvijat ćemo motivirajuće i inovativno radno okruženje kao jednu od pretpostavki za ostvarenje što boljih poslovnih rezultata.

##### **Razvoj svih radnika**

U cilju ostvarenja izuzetnih poslovnih rezultata na društveno odgovoran način i u skladu s vrijednostima HL, svim radnicima bit će omogućeno stjecanje novih znanja i vještina.

##### **Pravna podrška**

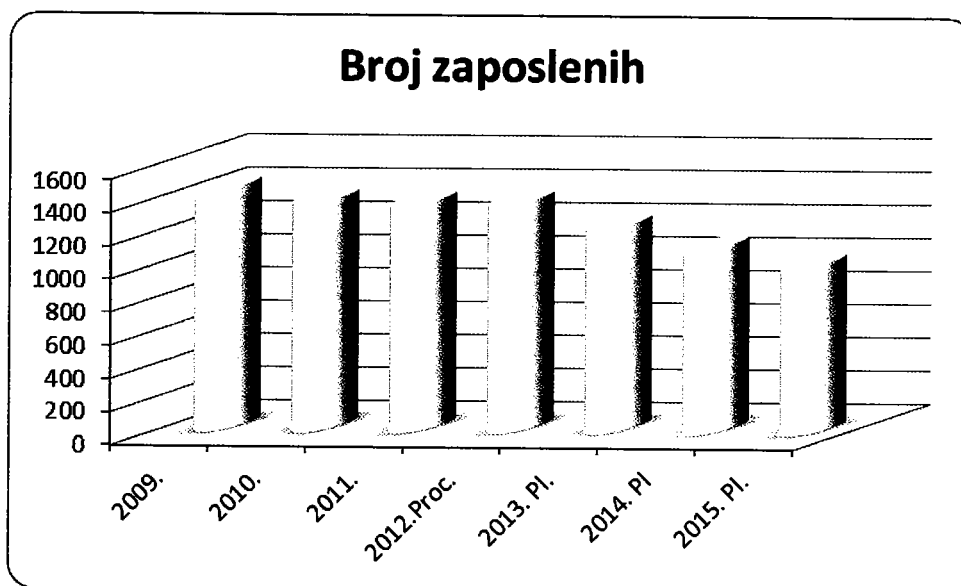
Osiguravanje adekvatne pravne podrške svim organizacijskim dijelovima Društva.



U narednom trogodišnjem razdoblju od 2013. – 2015. godine očekujemo smanjenje broja zaposlenih kao rezultat prirodnog odljeva, odnosno odlaska u starosnu ili prijevremenu mirovinu te smanjenje broja zaposlenih kroz programe zbrinjavanja. Također se, u skladu s razvojnom strategijom, koja će se intenzivno provoditi u navedenom razdoblju se planira zapošljavanje visokoobrazovanih kadrova.

**Tablica 5: KRETANJE BROJA ZAPOSLENIH**

	2009.	2010.	2011.	2012. Proc.	2013. Pl.	2014. Pl.	2015. Pl.
<b>BROJ ZAPOSLENIH NA KRAJU GODINE</b>	<b>1442</b>	<b>1373</b>	<b>1362</b>	<b>1369</b>	<b>1230</b>	<b>1106</b>	<b>1000</b>



## 5. OPTIMIZACIJA I RACIONALIZACIJA POSLOVANJA I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA

Zahtjevi i izazovi tržišta, kao i dinamičke promjene u gospodarstvu nužno za sobom povlače i prilagodbe Hrvatske Lutrije, koja se ogleda u usklađenosti poslovne strategije, poslovnih procesa te uvođenja integriranih informacijskih tehnologija. Važno je omogućiti kvalitetnije praćenje poslovnih procesa, predvidivost njihove dinamike i upravljanje njihovim promjenama, a sve u svrhu veće učinkovitosti.

Sukladno Zaključku Vlade Republike Hrvatske od 03. rujna 2009. godine, Klasa: 300-01/09-01/01, Ur.broj: 5030107-09-20, Hrvatska Lutrija d.o.o. izradila je plan optimizacije poslovanja u razdoblju 2010. – 2012. godine.

I u narednom trogodišnjem razdoblju 2013. – 2015. godine, Hrvatska Lutrija d.o.o. će sukladno planovima poslovanja i stalnoj težnji ostvarenja svoje vizije i misije na sve zahtjevnijem tržištu igara na sreću kontinuirano analizirati i optimizirati poslovne procese te tražiti prostora za daljnje racionalizacije i uštede u poslovanju, vodeći pri tom posebnu pažnju da ostvaruje što veće prihode, a time i dobit.

I dalje će se provoditi aktivnosti radi racionalizacije i optimiziranja troškova, koje omogućuju minimiziranje troškova uz što bolji rezultat, a pri tome će se koristiti optimalne metode upravljanja troškovima.

U proteklom razdoblju stvorene su pretpostavke za uvođenje troškovnog računovodstva i definiranje centara odgovornosti, a u narednom razdoblju, u okviru financijskog upravljanja planirane su aktivnosti s ciljem uvođenja kontrolinga, prvenstveno s ciljem provođenja računovodstva odgovornosti i mjerenja uspješnosti svakog centra odgovornosti.

## **6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Hrvatska Lutrija d.o.o., priređivač je igara na sreću koji korisnicima svojih usluga pruža zadovoljenje potrebe za igrom na odgovoran način, vodeći računa da se komercijalna djelatnost provodi paralelno s procesima društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje u svakodnevnoj je praksi integrirano u opis poslova svih radnika Hrvatske Lutrije d.o.o., a Služba za društveno odgovorno poslovanje i međunarodne odnose, odgovorna je za izradu, primjenu i praćenje provedbe politike, strategije, procesa i primjenu alata društveno odgovornog poslovanja, s posebnim naglaskom na društveno odgovorno priređivanje igara na sreću.

Hrvatska Lutrija d.o.o. i u narednom planskom razdoblju društveno odgovorno poslovanje primjenjivat će kroz:

- osiguravanje radnog okruženja koje omogućava poštivanje radnika/ca (ne diskriminiranje, poštivanje ljudskih prava, omogućavanje stručnog razvoja, i sl.) i poticanje osobnog razvoja radnika;
- provođenje antikorupcijskog programa, usvajanje kodeksa ponašanja i promicanje visokih etičkih standarda;
- podupiranje u vidu sponzorstva i donacija društveno korisnih projekata i inicijativa;
- sponzoriranje sportskih događaja u zajednici, naročito podupiranjem amaterskog sporta;
- održavanje ili pomaganje održavanja edukativnih programa u zajednici posebice uključenost u edukativne programe i istraživanja iz područja ovisnosti o igrama na sreću;
- primanje učenika i/ili studenata na stručnu praksu na kojoj će ih se pripremati za ulazak u poslovni svijet;
- brigu o okolišu (edukacija radnika, prikupljanje štetnog otpada, štednja papira pri ispisivanju, smanjenje potrošnje energenata);
- podupiranje institucija čija aktivnost pridonosi očuvanju javnog reda i zdravlja, posebice onih koje se bave prevencijom i saniranjem mogućih štetnih posljedica priređivanja igara na sreću;
- priređivanje igara na sreću na društveno odgovoran način

## **Odgovorno priređivanje igara na sreću**

Odgovorno priređivanje igara na sreću ključni je element društveno odgovornog poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. i jedan od temeljnih prioriteta. Od posebne je važnosti za društvo, jer neadekvatno priređivanje ima izrazito štetne posljedice za društvo: kriminalne aktivnosti te narušavanje zdravlja korisnika.

Djelujući preventivno, primjenjujući Standarde odgovornog priređivanja igara na sreću europskog i svjetskog udruženja lutrijskih organizacija (European Lotteries i World Lottery Association) stvaramo preduvjete za dugoročno dobre odnose s korisnicima naših usluga, igračima, svim našim dionicima, a time i za dugoročno profitabilno poslovanje.

Potvrdu provedbe preuzete obveze implementacije Standarda odgovornog priređivanja u svakodnevnu praksu ostvarili smo pribavljanjem certifikata odgovornog priređivača kojeg izdaju krovne asocijacije lutrijskih organizacija European Lotteries i World Lottery Association, a po pribavljenom mišljenju neovisnog revizora.

Dobivanjem Certifikata nastupila je obveza da se po isteku tri godine ponovi revizija radi obnove Certifikata, a u međuvremenu je potrebno obaviti najmanje jednu parcijalnu reviziju, i to ne ranije od proteka godine dana od dobivanja Certifikata i ne kasnije od šest mjeseci prije recertifikacije. Stoga će se sukladno dostavljenom mišljenju revizora i u skladu s trogodišnjim planom izraditi akcijski plan otklanjanja uočenih nedostataka i uvođenja predloženih unaprjeđenja u strukturiranoj formi s imenovanim izvršiteljima, nadzornicima i rokovima izvršenja kako bi se podigao stupanj izvrsnosti i zadovoljili zahtjevi za obnovu certifikata.

Temeljem nalaza i mišljenja neovisnog ocjenitelja Hrvatska Lutrija d.o.o. će izraditi akcijski plan djelovanja i otklanjanja uočenih nedostataka po svakom od deset temeljnih područja djelovanja obuhvaćenih Standardima odgovornog priređivanja EL-e:

- Istraživanje
- Trening radnika Hrvatske Lutrije d.o.o.
- Programi edukacije prodajne sile –prodavača i poslovnih suradnika
- Dizajn igara
- Kanali priređivanja igara na daljinu
- Oglašavanje i marketing
- Upućivanje na liječenje
- Edukacija igrača
- Uključivanje dionika
- Izvješćivanje, mjerenje i certificiranje

Hrvatska Lutrija d.o.o. će tijekom trogodišnjeg planskog razdoblja od 2013.-2015. godine uvesti u redovnu praksu postupke neovisne periodične ocjene sustava i informatičko-sistemske podrške priređivanju igara na daljinu s aspekta odgovornog priređivanja igara na sreću, a sve na način kako to definiraju European Responsible Gaming Standards za područje priređivanja igara na daljinu. Ocjenjivanje će izvoditi neovisno, stručno tijelo temeljem definiranog formalnog okvira koji će sadržavati i dokumentirani izvještaj o provedenim postupcima. Temeljem nalaza i mišljenja neovisnog ocjenitelja Hrvatska Lutrija d.o.o. će izraditi akcijski plan otklanjanja uočenih nedostataka i uvođenja predloženih unaprjeđenja u strukturiranoj formi s imenovanim izvršiteljima, nadzornicima i rokovima izvršenja kojeg će, u razumnim rokovima, revidirati na način da se osigura kontinuiranost provedbe i u narednim vremenskim razdobljima, nakon isteka prvog trogodišnjeg razdoblja za koji je ovaj plan izrađen.

Cilj za naredno plansko razdoblje je, sukladno mišljenju i preporuci revizora, podignuti stupanj izvrsnosti i tako potvrditi certifikat Europske lutrijske organizacije i postići certifikat IV. stupnja (najviši stupanj) WLA.

## 7. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Kroz sustav upravljanja rizicima provoditi kontinuiranu analizu rizika, posebno operativnih i tržišnih, te definirati veličinu rizika, mjere za kontrolu i smanjenje rizika.

Postavljanjem ciljeva, kao i definiranjem aktivnosti koje će osigurati njihovo ostvarenje, na nivou svake organizacijske jedinice, identificirali smo moguće rizike te procijenili njihov učinak i vjerojatnost nastanka svakog pojedinog rizika. Na taj način stvoreni su preduvjeti za kontrolu, kontinuirano praćenje i izvještavanje o prepoznatim mogućim rizicima.

### 7.1. VANJSKI RIZICI

<b>PROCJENA UČINKA/</b>		
<b>VRSTA RIZIKA</b>	<b>VJEROJATNOST</b>	<b>POSTUPANJE PO RIZIKU</b>
<b>Gospodarski rizik – pad kupovne moći</b>	velik/velika	Na ovaj rizik Hrvatska Lutrija d.o.o. ne može utjecati
<b>Tržišni rizik – konkurencija</b>	velik/srednja	Koristiti konkurentske prednosti, razvijati nove igre i obogaćivati ponudu
<b>Valutni rizik</b>	mali/srednja	Na nastanak ovog rizika Hrvatska Lutrija d.o.o. nije u mogućnosti utjecaju (aprecijacija i deprecijacija valute u odnosu na stranu)

### 7.2. UNUTARNJI RIZICI

<b>PROCJENA UČINKA/</b>		
<b>VRSTA RIZIKA</b>	<b>VJEROJATNOST</b>	<b>POSTUPANJE PO RIZIKU</b>
<b>Rizik prodaje – procjena mikrolokacije, praćenje rentabilnosti</b>	velik/mala	Kontinuiranim provođenjem aktivnosti minimizira se nastanak ovog rizika
<b>Rizik kadrova – nedovoljan broj visokoobrazovanih kadrova, kadrovska i dobna struktura</b>	velik/velika	Kontinuirano provoditi programe stručnog usavršavanja radi podizanja kompetencije i usvajanja novih znanja i vještina
<b>Rizik organizacije – nesigurnost radnika i imovine</b>	mali/mala	Prenošenje odgovornosti na osiguravajuće društvo ugovaranjem polica osiguranja
<b>Rizik likvidnosti</b>	velik/mala	Dnevno planiranje cash-flow-a, definiranje politke naplate potraživanja
<b>Rizik novih ulaganja</b>	srednji/srednja	Izraditi kvalitetnu investicijsku studiju s preciznom razradom financijskih elemenata i s financijskom ocjenom projekta

## VI. 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 čl. 9. Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09), Hrvatska Lutrija d.o.o. ima obvezu prije isteka trogodišnjeg razdoblja utvrditi prijedlog 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 Zakonom o igrama na sreću (NN br. 87/09) koji je u primjeni od 01. siječnja 2010. godine, kao i Pravilima lutrijskih igara na sreću.

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

### 6.1. PLAN PROMETA I PRIHODA OD IGARA NA SREĆU I PRODAJE ROBA ZA TROGODIŠNJE RAZDOBLJE od 2013.-2015. godine

Tablica 6.: UKUPNO PLANIRANI PROMETI I PRIHODI OD PRIREĐIVANJA IGARA NA SREĆU TE OD PRODAJE ROBA ZA TROGODIŠNJE RAZDOBLJE od 2013.-2015. godine

#### Planirani promet

Opis	u 000 kn				
	Procjena 2012. god.	Plan 2013. god. 2014. god. 2015. god.			Prosječna stopa rasta
Promet lutrijskih igara na sreću	591.830	619.400	629.500	639.950	2,64
Promet od kladioničkih igara	620.000	600.000	630.000	661.500	2,18
<b>UKUPNO</b>	<b>1.211.830</b>	<b>1.219.400</b>	<b>1.259.500</b>	<b>1.301.450</b>	<b>2,41</b>
Promet od prodaje roba	6.160	5.750	5.750	5.750	-2,27
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>1.217.990</b>	<b>1.225.150</b>	<b>1.265.250</b>	<b>1.307.200</b>	<b>2,38</b>

## Planirani prihodi

u 000 kn

Opis	Procjena	Plan			Prosječna
	2012. god.	2013. god.	2014. god.	2015. god.	stopa rasta
Prihodi automat klubova	35.660	49.900	51.000	53.000	14,12
Prihodi casina	22.608	26.000	26.500	27.000	6,10
<b>UKUPNO</b>	<b>58.268</b>	<b>75.900</b>	<b>77.500</b>	<b>80.000</b>	<b>11,14</b>
Prihodi iCasina	0	10.000	23.800	29.700	72,34
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>58.268</b>	<b>85.900</b>	<b>101.300</b>	<b>109.700</b>	<b>23,48</b>

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

## 6.2. FINANCIJSKI REZULTATI

Ukupan prihod Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2013. – 2015. godine planiran je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 5,5%. Kod izračuna prosječne godišnje stope rasta kao bazna godina uzeta je 2012. godina.

U strukturi ukupnog prihoda u cijelom trogodišnjem razdoblju najveći udjel imaju prihodi od igara (prosječno 96,66%). Ovi prihodi rastu po planiranoj prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 5,7%.

Prihodi od lutrijskih igara na sreću planirani su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 2,2% (promet lutrijskih igara na sreću umanjen je za fond dobitaka igračima).

Kretanje prihoda od klađenja u trogodišnjem razdoblju planira s prosječnom godišnjom stopom rasta od 3,1%.

Prihodi od igara na sreću u automat klubovima rastu po planiranoj prosječnoj godišnjoj stopi od 14,1%, dok prihodi u casinima imaju prosječnu stopu rasta od 6,1 %. Predviđen je novi prihod od nove igre iCasino, tako da ukupni prihodi u segmentu igara casina i automat klubova imaju planiranu stopu rasta od 23,5%.

Prihodi od prodaje roba planirani su s opadajućom stopom rasta od 8,4%, što je rezultat prestanka prodaje dijela asortimana, dok prihodi od zakupnina rastu prosječno godišnje 4,2%.

Ostali poslovni prihodi planirani su s padajućom prosječnom godišnjom stopom rasta od 1,5%.

Financijski prihodi planirani su s prosječnom stopom od 0,8%.

Kretanje ukupnih rashoda Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2013. – 2015. godine planirano je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 4,7%.

Dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. za trogodišnje razdoblje prije oporezivanja planirana je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 47,6%.

Hrvatska Lutrija d.o.o. obveznik je plaćanja poreza na dobit temeljem Zakona o porezu na dobit i Pravilnika o porezu na dobit.

U Tablici 7. prikazan je pregled planiranih ukupnih prihoda, rashoda i dobiti za trogodišnje razdoblje

**Tablica 7.: PLAN UKUPNIH PRIHODA, RASHODA I DOBITI ZA TROGODIŠNJE RAZDOBLJE od 2013.-2015. godine**

u 000 kn

Opis	Procjena	Plan			Indeks '13/12	Indeks '14/13	Indeks '15/14	Pros.god. stopa rasta
	2012.	2013.	2014.	2015.				
<b>1. UKUPAN PRIHOD</b>	<b>451,684</b>	<b>492,457</b>	<b>513,413</b>	<b>531,034</b>	<b>109.0</b>	<b>104.3</b>	<b>103.4</b>	<b>5.5</b>
<b>A. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>449,758</b>	<b>490,515</b>	<b>511,443</b>	<b>529,064</b>	<b>109.1</b>	<b>104.3</b>	<b>103.4</b>	<b>5.6</b>
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>439,282</b>	<b>479,570</b>	<b>500,488</b>	<b>518,109</b>	<b>109.2</b>	<b>104.4</b>	<b>103.5</b>	<b>5.7</b>
- Prihodi od igara	435,023	475,618	496,188	513,809	109.3	104.3	103.6	5.7
- Prihodi od prodaje roba	1,420	1,085	1,090	1,090	76.4	100.5	100.0	-8.4
- Prihodi od zakupnina	2,839	2,867	3,210	3,210	101.0	112.0	100.0	4.2
<b>Ostali prihodi osnovne djelatnosti</b>	<b>10,476</b>	<b>10,945</b>	<b>10,955</b>	<b>10,955</b>	<b>104.5</b>	<b>100.1</b>	<b>100.0</b>	<b>1.5</b>
<b>B. FINANIJSKI PRIHODI</b>	<b>1,926</b>	<b>1,942</b>	<b>1,970</b>	<b>1,970</b>	<b>100.9</b>	<b>101.4</b>	<b>100.0</b>	<b>0.8</b>
<b>2. RASHODI</b>	<b>445,907</b>	<b>482,246</b>	<b>496,667</b>	<b>512,458</b>	<b>108.1</b>	<b>103.0</b>	<b>103.2</b>	<b>4.7</b>
- Materijalni troškovi	139,477	164,203	176,665	185,894	117.7	107.6	105.2	10.0
- Amortizacija	14,362	14,600	15,000	17,000	101.7	102.7	113.3	5.8
- Naknade za priređivanje igara ( ZOIS )	113,611	124,120	129,810	134,025	109.2	104.6	103.2	5.7
- Pristupna pristojba za Eurojackpot	-	3,364	-	-	-	-	-	-
- Bruto plaće	141,303	140,500	142,000	142,000	99.4	101.1	100.0	0.2
- Nematerijalni troškovi	29,700	34,176	32,187	32,535	115.1	94.2	101.1	3.1
- Rezerviranje troškova i rizika	2,300	-	-	-	-	-	-	-
- Financijski rashodi	42	303	5	5	718.3	1.7	100.0	-50.9
- Ostali rashodi	5,112	980	1,000	1,000	19.2	102.0	100.0	-41.9
<b>3. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>5,776</b>	<b>10,211</b>	<b>16,746</b>	<b>18,576</b>	<b>176.8</b>	<b>164.0</b>	<b>110.9</b>	<b>47.6</b>
<b>4. Porez na dobit</b>	<b>1,155</b>	<b>2,042</b>	<b>3,349</b>	<b>3,715</b>	<b>176.8</b>	<b>164.0</b>	<b>110.9</b>	<b>47.6</b>
<b>5. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA</b>	<b>4,621</b>	<b>8,169</b>	<b>13,397</b>	<b>14,861</b>	<b>176.8</b>	<b>164.0</b>	<b>110.9</b>	<b>47.6</b>

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 5,7 %. Na rast planiranih naknada za priređivanje igara na sreću, pored planiranog rasta prometa i prihoda dijelom od uvođenja novih igara (međunarodna igra Eurojackpot, klađenje uživo, eSrećke) utječe nova godišnja naknada koju će Hrvatska Lutrija d.o.o. uplatiti u državni proračun za priređivanje casino igara putem Interneta, sukladno Zakonu o igrama na sreću.

Trogodišnjim planom za razdoblje od 2013.-2015. godine planirane su sljedeće naknade:

- naknada za priređivanje lutrijskih igara na sreću, koja se plaća mjesečno u iznosu od 10% od osnovice koju čini ukupna vrijednost primljenih uplata za pojedinu igru,
- mjesečna naknada za klađenje, koja se plaća u iznosu od 5% od osnovice koju čini ukupni iznos uplate (uključujući naplaćeni manipulativni trošak),



- godišnja naknada za igru klađenje, 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 koju 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 - po 40.000 kn, iznad šest igraćih mjesta - po 50.000 kn),
- naknade za plombiranje koje su propisane u iznosu od 300,00 kn po svakom plombiranju programske ploče automata.

### **6.3. PLANIRANE OBVEZE PREMA DRŽAVNOM PRORAČUNU**

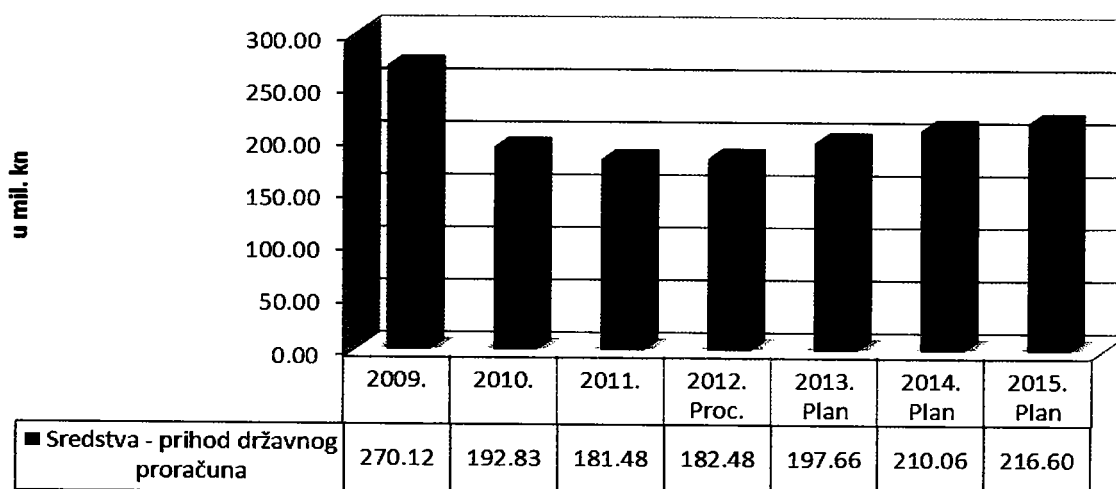
Hrvatska Lutrija d.o.o. obavljanjem svoje djelatnosti ostvaruje značajna sredstava koja uplaćuje u Državni proračun. Stoga svoje aktivnosti usmjerava ostvarenju što većeg prometa i prihoda. Uz to, kontinuiranim aktivnostima na racionalizaciji poslovanja doprinosi mjerama štednje u skladu s gospodarskom situacijom u Republici Hrvatskoj pazeći pri tom da se time ne učini štetan utjecaj na ostvarenja prometa, odnosno prihoda (mjere racionalizacije ogledaju se u smanjenju neproduktivnih troškova).

U Tablici 8. prikazan je pregled po vrstama obveza Hrvatske Lutrije d.o.o. prema Državnom proračunu.

**Tablica 8.: PLAN PO VRSTAMA OBVEZA U DRŽAVNI PRORAČUN**

Opis	Procjena 2012.	u 000 kn			Prosječna stopa rasta
		2013.	Planirano 2014.	2015.	
<b>Naknada za priređivanje lutrijskih igara</b>	<b>59,183</b>	<b>61,940</b>	<b>62,950</b>	<b>63,995</b>	<b>2.6</b>
<b>Naknada za klađenje</b>	<b>31,000</b>	<b>30,000</b>	<b>31,500</b>	<b>33,075</b>	<b>2.2</b>
<b>Godišnja naknada za klađenje - Internet</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>0.0</b>
<b>Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima i u automat klubovima</b>	<b>20,076</b>	<b>28,830</b>	<b>31,960</b>	<b>33,455</b>	<b>18.6</b>
Mjesečna naknada za priređivanje igara u casinu	3,391	5,325	7,580	8,575	36.2
Godišnja naknada za priređivanje igara u casinu	2,000	1,500	1,500	1,500	-9.1
Godišnja naknada za priređivanje Internet casina	-	3,000	3,000	3,000	0.0
Mjesečna naknada za priređivanje igara u AK	8,915	11,875	12,750	13,250	14.1
Godišnja naknada po automatu	4,930	6,090	6,090	6,090	7.3
Godišnja naknada po elektronskom rouletu	840	1,040	1,040	1,040	7.4
<b>Naknade za plombiranje program ploča</b>	<b>352</b>	<b>350</b>	<b>400</b>	<b>500</b>	<b>12.4</b>
<b>Doprinosi iz i na plaće</b>	<b>39,095</b>	<b>38,333</b>	<b>38,000</b>	<b>38,000</b>	<b>-0.9</b>
<b>Porez na dobit</b>	<b>1,155</b>	<b>2,042</b>	<b>3,349</b>	<b>3,715</b>	<b>47.6</b>
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>	<b>4,621</b>	<b>8,169</b>	<b>13,397</b>	<b>14,861</b>	<b>47.6</b>
<b>Ukupne obveze</b>	<b>158,482</b>	<b>172,664</b>	<b>184,556</b>	<b>190,601</b>	<b>6.3</b>
<i>Porez na dobitke igrača</i>	<i>24,000</i>	<i>25,000</i>	<i>25,500</i>	<i>26,000</i>	<i>2.7</i>
<b>Ukupne obveze u korist proračuna</b>	<b>182,482</b>	<b>197,664</b>	<b>210,056</b>	<b>216,601</b>	<b>5.9</b>

**Sredstva - prihod državnog proračuna**



#### 6.4. PLANIRANA SREDSTVA ZA FINANCIRANJE ORGANIZACIJA SUKLADNO ČLANKU 8. ZAKONA O IGRAMA NA SREĆU

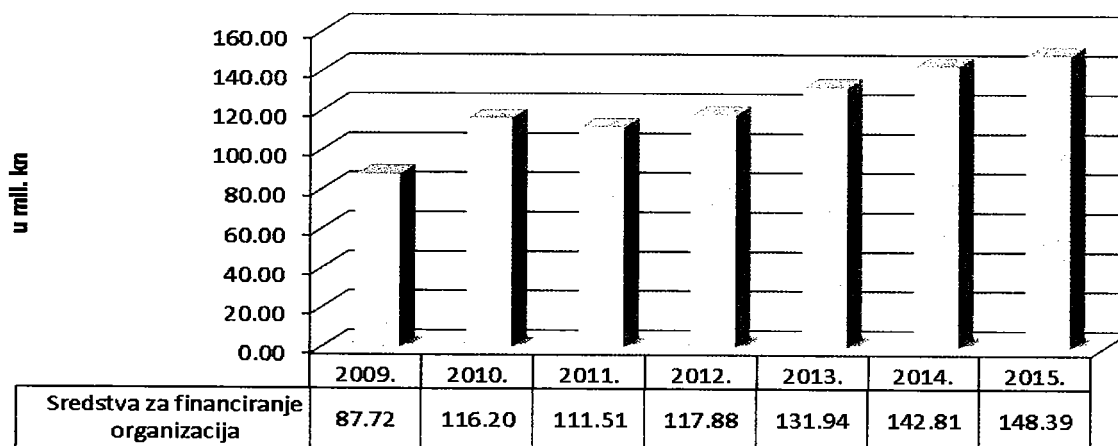
U članku 8. stavak 2. Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09) propisano je izdvajanje dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje promiču razvoj sporta, pridonose borbi protiv droga i svih drugih oblika ovisnosti, koje se bave socijalnom i humanitarnom djelatnošću, problemima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

Sredstva Hrvatske Lutrije d.o.o. koja su prihod Državnog proračuna i koja se sukladno članku 8. Zakona o igrama na sreću dijelom izdvajaju za financiranje programa naprijed 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**

Red. br.	Vrsta prihoda državnog proračuna	u 000 kn				Prosječna stopa rasta
		Procjena 2012. god.	2013. god.	Plan 2014. god.	2015. god.	
1.	Naknada za priređivanje lutrijskih igara	59,183	61,940	62,950	63,995	2.6
2.	Naknade za klađenje	34,000	33,000	34,500	36,075	1.99
3.	Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima	5,391	6,825	9,080	10,075	23.17
4.	Naknada za priređivanje casino igara putem Interneta	-	3,000	3,000	3,000	-
5.	Naknade za priređivanje igara na sreću na automatima	8,915	11,875	12,750	13,250	14.12
6.	Godišnja naknada po automatu i elektronskom roulettu	5,770	7,130	7,130	7,130	7.3
7.	Ostvarena dobit nakon oporezivanja	4,621	8,169	13,397	14,861	47.6
<b>Ukupno</b>		<b>117,880</b>	<b>131,939</b>	<b>142,807</b>	<b>148,386</b>	<b>8.0</b>
<b>Sredstva za financir. organizacija (50%)</b>		<b>58,940</b>	<b>65,969</b>	<b>71,403</b>	<b>74,193</b>	

### Sredstva za financiranje organizacija



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 propisanim člankom 8. Zakona o igrama na sreću.

Hrvatska Lutrija d.o.o.  
predsjednik Uprave

Danijel Ferić

član Uprave

Dražhen Kovač, dipl. iur.