

PRIJEDLOG ODLUKE

Na temelju članka 9. stavka 5. Zakona o igrama na sreću (Narodne novine, br. 87/09, 35/13, 158/13, 41/14 i 143/14) i članka 31. stavka 2. Zakona o Vladi Republike Hrvatske (Narodne novine, br. 150/11 i 119/14), Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj _____ 2016. godine donijela

O D L U K U

**O DONOŠENJU TROGODIŠNJEG PLANA POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE D.O.O. ZA
RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE**

I

Donosi se Trogodišnji plan poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine, u tekstu koji je u prilogu ove Odluke i njezin je sastavni dio.

II

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

KLASA:
URBROJ:

Zagreb,

PREDSJEDNIK

Tihomir Orešković

OBRAZLOŽENJE

Trogodišnji plan poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine

Strateške smjernice poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. uključuje prijedlog strateških projekata sa svrhom povećanja efikasnosti i unapređenja tržišnog potencijala Hrvatske Lutrije d.o.o. Temeljem dosadašnjih pokazatelja može se očekivati da će Hrvatska Lutrija d.o.o. u narednom razdoblju poslovati u uvjetima blagog oporavka gospodarstva praćenim povećanom kupovnom moći stanovništva, što se odražava i na promet odnosno prihod od igara na sreću. Strategija razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine, fokusirana je na ukupno povećanje prihoda, povećanje udjela u ukupnom tržištu u segmentu klađenja i akviziciju novih igrača te nastavak aktivnosti na optimizaciji troškova.

I. Trogodišnjim planom poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. predviđa se ukupan prihod za razdoblje 2016.-2018. od svih igara na sreću, prodaje roba i ostalih prihoda u ukupnom iznosu od 505.210.000,00 kuna u 2016. godini, 541.200.000,00 kuna u 2017. te u 2018. godini u ukupnom iznosu od 586.732.000,00 kuna. Prema planiranim prihodima ukupan prihod u promatranom razdoblju bi trebao rasti po prosječnoj godišnjoj stopi od 7,55%.

II. Trogodišnjim planom poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. predviđaju se ukupni rashodi za razdoblje 2016.-2018. (materijalni troškovi, amortizacija, naknade za priređivanje igara na sreću, bruto plaće, nematerijalni troškovi, financijski rashodi, ostali rashodi, rezerviranje troškova i rizika) u ukupnom iznosu od 470.005.000,00 kuna u 2016. godini, u iznosu od 502.066.000,00 kuna u 2017., te u 2018. godini u ukupnom iznosu od 529.856.000,00 kuna. S obzirom na iskazane vrijednosti rashoda po godinama u planiranom razdoblju očekuje se porast ukupnih rashoda po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,38%.

III. Ukupna dobit nakon oporezivanja u planiranom trogodišnjem razdoblju očekuje se u ukupnom iznosu od 28.164.000,00 kuna u 2016. godini, u iznosu od 31.307.000,00 kuna u 2017., te u 2018. godini u visini od 45.501.000,00 kuna, što predstavlja porast dobiti nakon oporezivanja po prosječnoj godišnjoj stopi od 21,81%.

IV. Prama planu investicija planirane su investicije u dugotrajnu imovinu (građevinski objekti – za vlastite potrebe, opremu i automate za igre na sreću, opremu za obradu podataka, opremu zaštite na radu i protupožarne zaštite, telekomunikacijsku i ostalu opremu, ostali inventar te nematerijalna ulaganja), te se predviđa za investicije u 2016. godini uložiti ukupno 42.545.000,00 kuna, u 2017. iznos od 26.293.000,00 kuna, te u 2018. godini investirati u visini od 25.670.000,00 kuna.

V. Procjenjuje se da će se u 2016. godini izdvojiti u državni proračun 248.230.000,00 kuna, u 2017. godini 264.139.000,00 kuna te u 2018. godini 294.675.000,00 kuna, a procjena prosječne godišnje stope rasta ukupno planiranih obveza u proračun Republike Hrvatske iznosi 8,84%. Prosječna godišnja stopa rasta sredstava za financiranje programa organizacija (koje promiču razvoj sporta, kulture obrazovanja djece i mladih, kao i organizacija koje pridonose borbi protiv svih vrsta ovisnosti) za navedeno trogodišnje razdoblje iznosi 12,11%.

VI. U navedenom trogodišnjem razdoblju društvo Hrvatska Lutrija d.o.o. planira ubrzati izlazak na tržište novih proizvoda, optimizirati prodajnu mrežu u smislu efikasnijeg praćenja troškova te uspostaviti odnosno nastaviti digitalizaciju prodajne mreže i internih procesa u svrhu povećanja efikasnosti i rasta prihoda.

Ministarstvo financija naglašava odgovornost Uprave društva i Nadzornog odbora društva u utvrđivanju i donošenju realnog trogodišnjeg plana poslovanja i razvitka, a u skladu s propisima koji uređuju poslovanje navedenog društva, te u realizaciji navedenog plana.

**TROGODIŠNJI PLAN POSLOVANJA
HRVATSKE LUTRIJE d.o.o.
ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE**

PRIJEDLOG



Sadržaj

I. OSNOVNI PODACI	2
II. SAŽETAK	3
III. KRATKA ANALIZA RAZDOBLJA OD 2012. DO 2015. GODINE.....	4
3.1. ZNAČAJKE POSLOVANJA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE.....	4
3.2. REALIZACIJA PLANA RESTRUKTURIRANJA I STRATEGIJE ZA RAZDOBLJE OD 2013. DO 2015. GODINE	5
3.2.1. RESTRUKTURIRANJE – 2. FAZA ZA RAZDOBLJE OD 2014. DO 2015. GODINE.....	5
3.2.2. STRATEŠKI PROJEKTI.....	7
3.3. OSTVARENI REZULTATI POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE	9
IV. TROGODIŠNJI PLAN POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE.....	12
4.1. STRATEŠKI PRAVCI I CILJEVI.....	12
4.2. PREDUVJETI ZA OSTVARENJE POSLOVNIH CILJEVA NOVE STRATEGIJE	12
4.3. STRATEŠKE INICIJATIVE	13
4.3.1. RAST I RAZVOJ	13
4.3.2. OPTIMIZACIJA POSLOVANJA.....	14
4.3.3. ZAKLJUČAK.....	15
4.4. AIŠIVNOSTI NA UNAPRIJEĐENJU POSLOVANJA.....	16
4.4.1. UPRAVLJANJE KANALIMA PRODAJE.....	16
4.4.2. UPRAVLJANJE PRIREĐIVANJEM IGARA NA AUTOMATIMA I U CASINIMA	18
4.4.3. MARKETING	19
4.4.4. FUNKCIJA KONTROLINGA	20
4.4.5. IT TEHNOLOGIJA	20
4.4.6. INFORMACIJSKA SIGURNOST.....	21
4.4.7. FINACIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA.....	22
4.4.8. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	22
4.4.9. DRUŠTVENO ODGOVORNO PRIREĐIVANJE IGARA NA SREĆU	24
V. FINACIJSKI PLAN	26
5.1. PLAN PROMETA I PRIHODA OD IGARA NA SREĆU I PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE	26
5.2. FINACIJSKI REZULTATI.....	27
5.3. PLANIRANE INVESTICIJE	29
5.4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	30
5.5. PLANIRANE OBVEZE PREMA DRŽAVNOM PRORAČUNU	31
5.6. PLANIRANA SREDSTVA ZA FINACIRANJE ORGANIZACIJA SUKLADNO ČLANKU 8. ZAKONA O IGRAMA NA SREĆU	32

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 koji je u primjeni od 1. siječnja 2010. godine (NN br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14.).

Uprava:

predsjednik: Danijel Ferić

član: Dražen Kovač, dipl. iur.

član: Oleg Valjalo

Nadzorni odbor:

predsjednik: prof. dr. sc. Mato Crkvenac

zamjenik predsjednika: Hrvoje Mršić

članovi: doc.dr.sc. Ivica Prilender, prof.dr.sc. Viktor Peršić, dr. med., Jasminka Lojen

Skupština:

predsjednik: dr. sc. Zdravko Marić

članovi: prof. dr. sc. Predrag Šustar, dr. sc. Zlatko Hasanbegović

Temeljni kapital upisan kod Trgovačkog suda: 50.000.000,00 kn
Banka: Privredna banka Zagreb
Broj računa: HR0223400091100010651
Matični broj: 3278069
OIB: 27905228158
Brojčana oznaka pravno ustrojstvenog oblika: 92
Brojčana oznaka razreda: 9200
Broj stvarno zaposlenih na dan 31. listopada 2015.: 1343

Vizija

Biti vodeći na tržištu igara na sreću.

Prigređivati 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.

Prigređivanjem 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. SAŽETAK

Strateške smjernice poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. definirane su Strategijom za razdoblje od 2016. do 2018. godine. Strategija uključuje prijedlog strateških projekata za isto razdoblje sa svrhom povećanja efikasnosti i unaprijeđenja tržišnog potencijala Hrvatske Lutrije d.o.o..

Prijedlog Godišnjeg plana poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. za 2016. godinu izrađen je u skladu s člankom 9. Zakona o igrama na sreću.

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

Strategija razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o., za razdoblje od 2016. do 2018. godine, fokusirana je na ukupno povećanje prihoda, povećanje udjela u ukupnom tržištu u segmentu klađenja i akviziciju novih igrača te nastavak aktivnosti na optimizaciji troškova.

III. KRATKA ANALIZA RAZDOBLJA OD 2012. DO 2015. GODINE

3.1. ZNAČAJKE POSLOVANJA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

Protekle razdoblje od 2012. do 2015. godine obilježilo je niz značajnih događaja i aktivnosti:

- Jedan od najznačajnijih događaja bilo je uključivanje Hrvatske Lutrije d.o.o. u lutrijsku igru Eurojackpot u veljači 2013. godine kada smo postali član obitelji europskih priređivača ove lutrijske igre na sreću
- Uvođenje Internet casina (iCasino) – početak priređivanja travanj 2015. godine, Hrvatska Lutrija d.o.o. je jedini legalni priređivač
- Nastavljene su aktivnosti unaprjeđenja prodaje elektronskih srećaka (uplata putem Interneta uvedena u rujnu 2012. godine), povećana je i obogaćena ponuda novim igrama, u 2013. godini se ističu po izuzetno visokim rezultatima
- Uvedena je podrška prodaji putem Interneta HL mobile i Score alarm – za igrače koji koriste mobilne uređaje u 2013. godini su ponuđene: aplikacija za praćenje sportskih i aplikacija za praćenje rezultata, obavijesti o dobitnosti odigranih listića i dr.
- Uvedeno je klađenje uživo u ožujku 2015. godine
- U 2013. godini je izrađena Analiza postojećeg stanja te razvoja strategije i provedbenog koncepta poboljšanja efikasnosti upravljanja za Hrvatsku Lutriju d.o.o. (Clean start), koji je prezentiran Nadzornom odboru i Ministarstvu financija dana 08. svibnja 2013. godine
- Temeljem analize „Clean start-a“ Hrvatska Lutrija d.o.o. izradila je u suradnji s PricewaterhouseCoopers-om Strategiju razvoja i Plan restrukturiranja za razdoblje od 2013. do 2015. godine. Ovaj dokument je usvojen od Nadzornog odbora Hrvatske Lutrije d.o.o. na 25. sjednici, održanoj dana 14. listopada 2013. godine. Isti je dostavljen nadležnom Ministarstvu
- Uprava Hrvatske Lutrije d.o.o. pokrenula je tijekom 2013. godine dvije faze restrukturiranja, a već u 1. fazi koja je završena do kraja 2013. godine, provedeno je niz aktivnosti optimizacije poslovanja, kao i mjera redukcije troškova. Tijekom 2014. i 2015. godine provedena je 2. faza restrukturiranja sukladno dinamici Plana restrukturiranja i Strategiji razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o.
- Realiziran projekt Evaluacije i optimizacije organizacijske strukture te je donijet novi Pravilnik o organizaciji Društva i sistematizaciji radnih mjesta
- Nakon što je u prosincu 2012. godine otkazan Kolektivni ugovor, Uprava Hrvatske Lutrije d.o.o., Republički sindikat radnika Hrvatske i Sindikat trgovine Hrvatske u 2013. godini su zaključili novi Kolektivni ugovor (u promjeni od 07.06.2013. godine) te 29. rujna 2014. godine novi Kolektivni ugovor na rok od 3 godine (uz smanjenja određenih materijalnih prava za period od 29.09. do 31.12.2014. godine), čime su ostvarene značajne uštede
- Dana 01.01.2014. godine na snagu je stupio novi Pravilnik o organizaciji Društva i sistematizaciji radnih mjesta. Novim Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta utvrđeni su rasponi koeficijenata složenosti poslova za svako radno mjesto, što dovodi do kontinuiranog smanjenja troškova plaća

▪ Po drugi put za redom Hrvatskoj Lutriji d.o.o. je u 2013. godini dodijeljen indeks DOP-a u kategoriji velikih, javnih poduzeća te priznanje za sudjelovanje u europskoj nagradi DOP-a za koju je aplicirano projektom „Društveno odgovorno priređivanje igara na sreću“

▪ Izmjene Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14.) u dijelu oporezivanja dobitaka od igara na sreću, gdje je člankom 18. i člankom 52. ZOIS-a propisan porez na dobitke od lutrijskih igara i klađenja po stopi od 15% na dobitke iznad 30.000,00 kn do 500.000,00 kn, a na dobitke iznad 500.000,00 kn, po stopi od 20%. Obveznici plaćanja poreza su fizičke osobe koji stječu dobitke od lutrijskih igara na sreću i dobitke od klađenja.

Premi Zakonu o izmjenama Zakona o igrama na sreću (NN 41/14) koji je stupio na snagu 31. ožujka 2014. godine, porez na dobitke plaća se po stopi od 10% na dobitke iznad 750,00 kn do 10.000,00 kn, po stopi od 15% na dobitke iznad 10.000,00 do 30.000,00 kn, po stopi od 20% na dobitke iznad 30.000,00 kn do 500.000,00 kn, a po stopi od 30% na dobitke iznad 500.000,00 kn.

Premi Zakonu o izmjeni Zakona o igrama na sreću (NN 143/14) koji je stupio na snagu 01. siječnja 2015. godine (u članku 52. stavak 2.) porez na dobitke kod klađenja plaća se po stopi od 10% na dobitke do 10.000,00 kn, po stopi od 15% na dobitke iznad 10.000,00 kn do 30.000,00 kn, po stopi od 20% na dobitke iznad 30.000,00 kn do 500.000,00 kn te po stopi od 30% na dobitke iznad 500.000,00 kn.

3.2. REALIZACIJA PLANA RESTRUKTURIRANJA I STRATEGIJE ZA RAZDOBLJE OD 2013. DO 2015. GODINE

Hrvatska Lutrija d.o.o. je izradila Strategiju razvoja i Plan restrukturiranja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2013. do 2015. godine. Ovaj dokument je usvojen od Nadzornog odbora Hrvatske Lutrije d.o.o., na 25. sjednici, održanoj dana 14. listopada 2013. godine te je isti dostavljen nadležnom Ministarstvu.

Tijekom 2013. godine završena je 1. faza restrukturiranja dok će se predviđeni projekti 2. faze restrukturiranja provesti sukladno dinamici Plana restrukturiranja i Strategiji razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o. i biti će završeni u 2015. godini.

3.2.1. RESTRUKTURIRANJE - 2. FAZA ZA RAZDOBLJE OD 2014. DO 2015. GODINE

- Optimiranje broja zaposlenih
- Projekt uvođenja kontrolinga
- Projekt upravljanja ljudskim resursima
- Projekt upravljanja rizicima
- Unaprjeđenje informacijskog sustava

Optimiranje broja zaposlenih:

Budući da Hrvatska Lutrija d.o.o. kontinuirano širi svoju prodajnu mrežu nastaje manjak broja zaposlenih u segmentu prodaje lutrijskih igara i klađenja. Ovaj problem rješavao se na način da se višak zaposlenih u segmentu casina i automat klubova (nakon zatvaranja nerentabilnih lokacija) prelijevao u prodaju, dok je dijelu radnika prestao radni odnos, što je rezultirao smanjenjem troškova osoblja. Broj radnika na prodajnim mjestima ne prelazi optimalnu brojku sukladno osnovnoj postavi.

Tijekom drugog polugodišta 2014. godine zatvoreno je jedanaest automat klubova. Provedene mjere optimizacije, kroz zatvaranje nerentabilnih lokacija, imale su za rezultat smanjenje gubitka u segmentu poslovanja casina i automat klubova. U 2014. godini smanjen je iznos gubitka za oko 10 mil. kn, u odnosu na 2013. godinu. Dana 01.01.2014. godine na snagu je stupio novi Pravilnik o organizaciji Društva i sistematizaciji radnih mjesta, kojim su utvrđeni rasponi koeficijenata složenosti poslova za svako radno mjesto što dovodi do kontinuiranog smanjenja troškova plaća.

U okviru programa restrukturiranja Društva, u drugom polugodištu 2014. godine ukinuto je radno mjesto čistačica, a usluge čišćenja organizirane su putem „outsourcinga“.

Tijekom Q1 2015. godine pristupilo se izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji Društva i sistematizaciji radnih mjesta.

Projekt uvođenja kontrolinga:

Jedan od projekata u sklopu unaprjeđenja sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u skladu sa Antikorupcijskim programom za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu, kao i Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru je i projekt uvođenja kontrolinga.

Do sada je izvršena analiza svih aktivnosti provedenih u ranijem razdoblju te je proveden postupak javne nabave i izabrana vanjska konzultantska kuća za implementaciju. U tijeku je uvođenje novog sustava upravljanja troškovima, praćenja profitabilnosti po prodajnim mjestima i proizvodima. Osim ovih izmjena radi se i na poboljšanju dosadašnjeg načina praćenja poslovanja. U projektu su realizirana menadžment izvješća koja pokazuju glavne pokazatelje kretanja rezultata tvrtke.

Projekt upravljanja ljudskim resursima:

Završena je prva faza strateškog projekta Uvođenja upravljanja radnom uspješnošću u Društvu. U sklopu projekta strukturirana su tri nova pravilnika kojima je definiran način utvrđivanja stimulativnog dijela plaće radnika, kao i kriterij za određivanje koeficijenata složenosti ovisno o radnoj uspješnosti radnika u zadanom periodu te je programiran novi način obračuna stimulacije koji je implementiran u poslovni sustav. Novi pravilnici su: Pravilnik za utvrđivanje stimulativnog dijela plaće radnika u teritorijalnim organizacijskim jedinicama u Hrvatskoj Lutriji d.o.o., Pravilnik za utvrđivanje stimulativnog dijela plaće radnika u sjedištu Hrvatske Lutrije d.o.o. (administrativno osoblje i rukovodeći kadar), kao i Pravilnik o kriterijima za određivanje koeficijenata složenosti radnih mjesta.

U tijeku je strateški projekt Razvoj e-learning platforme, kojim se omogućava uključivanje većeg broja radnika u edukacije, koje će se organizirati vlastitim stručnim potencijalima i uz znatne uštede. Vezano za navedeni projekt razrađen je cjelokupni projekt implementacije sustavne edukacije i razvoja zaposlenika kroz HL Akademiju.

Projekt upravljanja rizicima:

Upravljanje rizicima je prepoznato i u novoj organizaciji formiranjem nove organizacijske jedinice koja je ustrojena u prvom polugodištu 2014. godine, a u svom sastavu ima stručnjaka - risk menadžera, koji će uspostaviti nadzor i upravljanje rizicima. Tijekom 2014. godine usvojene su Politike i Procedure upravljanja rizicima te je uspostavljen Registar ključnih rizika.

Unaprjeđenje informacijskog sustava:

Na području informatičkih tehnologija i informacijskih sustava Hrvatske Lutrije d.o.o., u skladu sa strateškim planom, redovito se provodi inovacijski ciklus kroz operativne projekte.

Unaprjeđenje informacijskog sustava ogleda se kroz podršku svim projektima razvoja proizvoda i kanala uplat: kladenje uživo - razvoj programske podrške za zemaljsku terminalsku mrežu, kladenje putem interneta i mobilne aplikacije za igrače i DMS (Digital Media Signage), kladomati-razvoj WEB servisa za podršku primanju uplat: lutrijskih igara preko samoposlužnih uređaja.

3.2.2. STRATEŠKI PROJEKTI

U okviru definirane Strategije razvoja Hrvatska Lutrija d.o.o. nastavljen je razvoj Interneta kao glavnog interaktivnog prodajnog kanala te su u 2014. godini započete aktivnosti na strateškim projektima razvoja proizvoda, odnosno širenju asortimana.

U okviru definirane Strategije razvoja u 2015. godini nastavljene su aktivnosti na strateškim projektima razvoja proizvoda, odnosno širenju asortimana:

- **Prilagođavanje igre kladjenja mobilnim uređajima** - uspješno implementiran projekt u 2014. godini koji je u kratkom roku postigao značajan rezultat i približio igru kladjenja novom segmentu konzumenata, koji su do tada ili koristili servise privatnih priređivača ili čak ilegalnih on-line priređivača
- **Klađenje uživo** – početak priređivanja putem Interneta što je realizirano u ožujku 2015. godine
- **Internet casino (iCasino)** – početak priređivanja je bio 30.04.2015. godine. Dosadašnje priređivanje je pokazalo punu opravdanost izvedbe projekta i rast prihoda iznad planiranih vrijednosti
- **Samoposlužni terminali za pripremu listića** - u srpnju 2014. godine potpisan je ugovor sa partnerom za projekt postavljanja samostojećih terminala za pripremu listića na njihova prodajna mjesta kojim bi se omogućilo odigravanje vlastitih brojeva i na onim mjestima gdje to putem HL POS uređaja trenutno nije moguće
- **Samostojeći terminali za odigravanje igara na sreću (kladomati)**- novi kanal prodaje putem kojeg će se moći vršiti uplate svih lutrijskih igara i svih kladioničkih igara (sportsko klađenje, klađenje uživo, loto klađenje, virtualno klađenje)
- **Novi igra Bingo 24 od 75** – uvedena u rujnu 2014. godine
- **Redizajn igre Loto 7/39** – početak priređivanja Q3 2015. godine
- **Uvođenje novih velikih poslovnih partnera (HL POS)** - u okviru kanala prodaje putem POS uređaja i Web POS sučelja tijekom 2014. godine uvedena je suradnja s tri nova poslovna partnera (INA, HP, IFON), s kojima su do sada otvorene ukupno 682 lokacije
- **Razvoj ambulantne prodaje** - projekt koji je u jednom obliku pokrenut u 2014. godini, ali se njegova puna primjena očekuje nabavkom i implementacijom prijenosnih POS uređaja čime će se omogućiti prodaja svih igara na sreću (osim kladjenja) izvan fiksnih prodajnih mjesta

U skladu planu pokrenuti su sljedeći strateški projekti razvoja marketinga:

- **Rebranding Hrvatske Lutrije**
Realizirane prve dvije faze projekta (1. analiza trenutnog stanja i istraživanje tržišta i 2. finalizirana i odobrena i prave usvojena Strategija marke Hrvatske Lutrije d.o.o.)
Pokrenut je postupak realizacije 3. faze koja podrazumijeva izradu brandbooka Hrvatske Lutrije d.o.o.
- **Projekt razvoja i implementacije CRM strategije**
- **Projekt restrukturiranja i redizajna web stranica** - u tijeku je konceptualni razvoj strukture novih web stranica, nakon kojeg slijedi izrada dizajna glavnih stranica i podstranica te implementacija

Poslovne aktivnosti u trogodišnjem razdoblju od 2013. do 2015. godine bile su usmjerene na povećanje prisutnosti na domaćem tržištu, uključivanje u priređivanje igara na međunarodnom tržištu, razvoj novih kanala prodaje kao i povećanje prepoznatljivosti i zapaženosti branda.

Glavni ciljevi u 2013. godini vezani su uz povećanje efikasnosti prodajne mreže, razvoj novih igara, optimizaciju i racionalizaciju poslovanja te podizanje razine znanja, vještina i kompetencija zaposlenika kao i uvođenje unapređenja u provedbi standarda društveno odgovornog priređivanja igara na sreću.

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

Realizacija navedenih aktivnosti i ciljeva tijekom trogodišnjeg razdoblja od 2013. do 2015. godine utjecala je na:

- Povećanje ukupnih prihoda po prosječnoj stopi od 1,01 % godišnje, u odnosu na baznu 2012. godinu (Tablica 3.)
- Smanjenje ukupnih rashoda po prosječnoj stopi od 2,59 % godišnje, u odnosu na baznu 2012. godinu (Tablica 3.)
- Dostizanje bruto dobiti za 2015. godinu od 31,5 mil. kn, prema preliminarnoj procjeni, uz kontinuirani rast iz godine u godinu (za 2013. godinu iznosi 15,7 mil. kn, za 2014. godinu iznosi 22,0 mil. kn) što je značajno povećanje bruto dobiti u odnosu na 2012. godinu kada je ostvaren gubitak
- Doprinos Državnom proračunu koji je zabilježio rast 8,39% prosječno godišnje u odnosu na baznu 2012. godinu (za protekle tri godine ostvareno je 675 mil. kn)

3.3. OSTVARENI REZULTATI POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE d.o.o. ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

U Tablicama 1. i 2. prikazano je kretanje prometa od lutrijskih igara na sreću, klađenja te prodaje roba za razdoblje od 2012. do 2015. godine, kao i kretanje prihoda od igara na sreću na automatima i od igara u casinima za isto promatrano razdoblje, dok su u Tablici 3. prikazani financijski rezultati po godinama.

Tablica 1: OSTVARENI PROMETI OD IGARA NA SREĆU TE PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

u 000 kn

Opis	Ostvareno			Procjena	Prosječna
	2012.	2013.	2014.	2015.	stopa rasta
Promet lutrijskih igara	597.119	678.022	654.817	666.415	3,73
Promet od igre klađenja	637.149	598.091	525.033	440.451	-11,58
UKUPNO	1.234.268	1.276.114	1.179.850	1.106.865	-3,57
Promet od prodaje roba	5.744	5.443	6.129	6.038	1,67
SVEUKUPNO	1.240.012	1.281.556	1.185.979	1.112.903	-3,54

Tablica 2: OSTVARENI PRIHODI OD IGARA NA SREĆU U CASINIMA I AUTOMAT KLUBOVIMA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

u 000 kn

Opis	Ostvareno			Procjena	Prosječna
	2012.	2013.	2014.	2015.	stopa rasta
Prihodi od igara na sreću na automatima	35.606	39.545	36.639	25.113	-10,99
Prihodi od igara u casinu	21.760	12.835	13.063	27.577	8,22
UKUPNI PRIHODI	57.365	52.380	49.702	52.690	-2,79

Tablica 3: PRIHODI, RASHODI I FINANCIJSKI REZULTAT IGARA NA SREĆU NA AUTOMATIMA I U CASINIMA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

u 000 kn

Opis	Ostvareno			Procjena
	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihodi od igara na sreću na automatima	35.606	39.545	36.639	25.113
Prihodi od igara u casinima	21.760	12.835	13.063	27.577
Ostali prihodi	1.356	844	724	320
Ukupni prihodi	58.721	53.224	50.426	53.010
Ukupni rashodi	83.886	91.796	77.106	49.688
FINANCIJSKI REZULTAT	-25.164	-38.573	-26.680	3.321

U Tablici 4. prikazano je kretanje ostvarenih prihoda i rashoda te dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2012. do 2015. godine.

Tablica 4: FINANCIJSKI REZULTATI ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

Opis	Ostvareno			Procjena	Pros.god. stopa rasta
	2012.	2013.	2014.	2015.	
u 000 kn					
1. UKUPNI PRIHODI	457.565	508.244	484.271	471.611	1,01
A. POSLOVNI PRIHODI	455.348	506.660	482.786	469.455	1,02
Prihodi od prodaje	445.375	494.344	476.458	465.478	1,48
- Prihodi od igara	440.978	490.559	472.846	463.135	1,65
- Prihodi od prodaje roba	1.482	1.526	1.175	745	-20,50
- Prihodi od zakupnina	2.915	2.259	2.437	1.598	-18,15
Ostali prihodi osnovne djelatnosti	9.973	12.316	6.328	3.977	-26,40
B. FINANCIJSKI PRIHODI	2.217	1.584	1.485	2.155	-0,94
2. UKUPNI RASHODI	476.202	492.569	462.232	440.138	-2,59
- Materijalni troškovi	142.598	154.213	147.025	139.427	-0,75
- Amortizacija	14.378	15.066	17.203	18.048	7,87
- Napade za priređivanje igara	115.366	122.606	114.142	108.618	-1,99
- Pislupna pristojba za Eurojackpot	-	3.324	-	-	
- Bruto plaće	141.075	147.354	142.374	141.500	0,10
- Nematerijalni troškovi	30.873	28.365	29.144	20.190	-13,20
- Reizerviranje troškova i rizika	25.276	5.173	4.779	4.735	-42,78
- Financijski rashodi	939	1.730	3.544	7.620	100,98
- Ostali rashodi	5.698	14.738	4.021	0	-100,00
3. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	-18.637	15.675	22.039	31.472	219,08
4. Porez na dobit	2.073	4.694	5.737	6.294	44,80
5. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	-16.564	10.981	16.302	25.178	214,98
6. OSTALA SVEOBUH VATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA			-3.501		
- Akcijarski dobici/gubici			-3.501		
- Porez na ostalu sveobuhvatnu dobit			700		
7. NETO OSTALA SVEOBUH VATNA DOBIT/GUBITAK RAZDOBLJA			-2.801		
8. UKUPNA SVEOBUH VATNA DOBIT	-16.564	10.981	13.501	25.178	

Tablica 5: UKUPNE OBVEZE U KORIST DRŽAVNOG PRORAČUNA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

Opis	u 000 kn				Prosječna stopa rasta
	Ostvareno			Procjena	
	2012.	2013.	2014.		
				2015.	
Naknada za priređivanje lutrijskih igara	59.713	67.803	65.483	66.543	3,68
Naknada za klađenje	31.857	29.905	26.252	21.903	-11,74
Godišnja naknada za klađenje - Internet	3.000	3.000	3.000	3.000	0,00
Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima i u automat klubovima	20.410	21.498	18.912	17.065	-5,79
Mjesečna naknada za priređivanje igara u casinu	3.558	2.025	2.022	4.123	5,03
Godišnja naknada za priređivanje igara u casinu	2.000	1.500	1.000	500	-37,00
Godišnja naknada za priređivanje Internet casina	-	-	-	3.000	-
Mjesečna naknada za priređivanje igara u AK	9.062	10.244	9.380	6.293	-11,45
Godišnja naknada po automatu	4.940	6.780	5.610	2.775	-17,49
Godišnja naknada po elektronskom roulettu	850	950	900	375	-23,87
Naknade za plombiranje program. ploča	386	400	496	107	-34,73
Doprinosi iz i na plaće	39.172	39.850	39.913	41.035	1,56
Porezi na dobit	419	2.958	5.736	6.294	146,66
Dobit nakon oporezivanja	-	10.981	13.501	25.178	31,86
Ukupne obveze	154.958	176.395	173.293	181.126	5,34
<i>Porezi na dobitke igrača</i>	<i>24.527</i>	<i>24.640</i>	<i>71.973</i>	<i>47.450</i>	<i>24,60</i>
Ukupne obveze u korist proračuna	179.485	201.035	245.266	228.576	8,39

Tablica 6: SREDSTVA ZA FINANCIRANJE ORGANIZACIJA ZA RAZDOBLJE OD 2012. DO 2015. GODINE

u 000 kn						
Red.		Ostvareno			Procjena	Prosječna
br.	Vrsta prihoda državnog proračuna	2012.	2013.	2014.	2015.	stopa rasta
1.	Naknada za priređivanje lutrijskih igara	59.713	67.803	65.483	66.543	3,68
2.	Naknade za klađenje	34.857	32.905	29.252	24.903	-10,60
3.	Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima	5.558	3.525	3.022	7.623	11,10
4.	Naknade za priređivanje igara na sreću na automatima	9.062	10.244	9.380	6.293	-11,45
5.	Godišnja naknada po automatu i elektronskom roulettu	5.790	7.730	6.510	3.150	-18,36
6.	Ostvarena dobit nakon oporezivanja	-	10.981	13.501	25.178	31,86
	Ukupno	114.980	133.187	127.148	133.689	5,15
	Sredstva za financir. organizacija (50%)	57.490	66.594	63.574	66.844	

IV. TROGODIŠNJI PLAN POSLOVANJA HRVATSKE LUTRIJE D.O.O. ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE

4.1. STRATEŠKI PRAVCI I CILJEVI

Nakon što su provedene analize strateškog položaja Hrvatske Lutrije d.o.o. te analize internog okruženja i učinkovitosti poslovanja identificirana su dva osnovna strateška pravca odnosno područja djelovanja s pripadajućim strateškim inicijativama:

- **Rast i razvoj** – Portfolio igara i usluga, Digitalizacija – razvoj mobilnih platformi, Povećanje tržišnog udjela i rezultata klađenja
- **Optimizacija poslovanja** – Povećanje učinkovitosti vlastitih prodajnih mjesta, Agencijska ili franšizna prodaja, Digitalizacija prodajne mreže

4.2. PREDUVJETI ZA OSTVARENJE POSLOVNIH CILJEVA NOVE STRATEGIJE

U sljedećem trogodišnjem razdoblju Hrvatska Lutrija d.o.o. planira ostvariti prihod od 1,6 mlrd. kn (za prethodno trogodišnje razdoblje 1,5 mlrd. kn).

Preduvjeti za ostvarenje ambicioznih poslovnih ciljeva su:

- **Uvođenje Product Managementa** (Uvođenje upravljanja proizvodima) - u svrhu povećanja brzine lansiranja novih igara, praćenje i optimiranje postojećih igara. Funkcija Product Managera je da na osnovu prikupljenih egzaktnih pokazatelja pravovremeno optimizira cijeli lanac vrijednosti Razvoj – Marketing – Prodaja i iskorištava puni potencijal igre te vodi brigu o životnom ciklusu igara
- **Uvođenje Channel Managementa** (Uvođenje upravljanja kanalima) – osigurati kvalitetno praćenje i optimiranje postojećih kanala, proizvoda i usluge, te utjecati na brzinu njihove prilagodbe na tržišne okolnosti te uvoditi nove kanale prodaje proizvoda i usluga

Postojećim kanalima prodaje upravljat će se kroz:

1. **Refiniranje poslovnih procesa i aktivnosti za prodajno osoblje** - izrada operativnih planova po kanalu, vođenje sustava za podršku kod pozicioniranja i praćenja koncentracije prodajnih mjesta na mikrolokacijama
2. **Praćenje rentabilnosti poslovanja** - praćenjem rentabilnosti pojedinog kanala prodaje i poduzimanjem odgovarajućih mjera odnosno odluka o nastavku rada pojedinih lokacija, u segmentu automat klubova i kasina nastaviti sa zadržavanjem „zdravih“ klubova čiji će se rezultati pratiti i unaprjeđivati. Casino kao trenutno nerentabilna jedinica imat će zadatak svesti negativno poslovanje na minimum, a zadržavanje je nužno zbog iCasina i povećanja rentabilnosti poslovanja kroz prepoznavanje proizvoda i kanala u kojima se proizvodi mogu najuspješnije plasirati. Channel management je odgovoran za rezultate kanala prodaje, za praćenje i predlaganje potrebnih mjera, kretanje trendova, pravovremenu reakciju, predlaganje promotivnih aktivnosti i novih oblika poslovne suradnje i novih načina stimulacije partnera

- **Standardizacija i kategorizacija prodajnih mjesta** – Proces stvaranja vizualne prepoznatljivosti i opremanja je u tijeku. Prodajna mjesta sa prodavačima u radnom odnosu imaju trend smanjenja profitabilnosti zbog opterećenja visokim troškovima, u najvećoj mjeri plaćama zaposlenih, uz nedovoljnu iskorištenost tržišnih mogućnosti i nedovoljnu konkurentnost u segmentu klađenja. Stoga je potrebno pored digitalizacije te uvođenja live klađenja i samoposlužnih terminala ostvariti:
 - Standardnu opremljenost i prepoznatljivost prodajne mreže, te drugih kanala prodaje
 - Veću efikasnost prodajne mreže
 - Veću konkurentnost kladionice HL
 - Veću ponudu igara i kanala prodaje
 - Kvalitetniju prodaju igara
 - Značajno kvalitetnije korištenje resursa
 - Veće tržišno učešće u igrama na sreću
 - Veće ukupne promete i prihode od igara definiranjem standarda i kategorija prodajnih mjesta u svrhu jednoznačnosti i prepoznatljivosti, a onda i postizanja atraktivnih prodajnih mjesta te olakšavanja upravljanja i održavanja
- **Unaprjeđenje upravljanja projektima** - Osposobiti Hrvatsku Lutriju d.o.o. u organizacijskom smislu za uspješnu realizaciju strateških i operativnih projekata u definiranom opsegu, vremenu i budžetu uspostavljanjem Službe za upravljanje projektima i osnivanjem Odbora za upravljanje projektima, iskoristiti postojeću projektnu metodologiju i dodatno je razraditi kako bi se podržala uspješna realizacija projekata, aktivno upravljati cijelim portfeljem projekata te dodatno podržati voditelje projekata u uspješnoj realizaciji projekata, osigurati ljudske resurse i procesne pretpostavke, dodatno educirati sve sudionike u procesu upravljanja projektima

4.3. STRATEŠKE INICIJATIVE

Kao osnova realizacije Strategije Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine unutar osnovnih strateških pravaca, potrebno je realizirati sljedeće strateške inicijative:

4.3.1. RAST I RAZVOJ

- **Portfolio igara i usluga** - Unutar inicijative se navode smjernice budućeg razvoja portfelja s naglaskom na lutrijske igre i igru klađenja u svrhu određivanja prioriteta i dostizanja portfelja konkurencije i povećanja prihoda. Cilj je sustavno raditi na osvježanju igara unutar portfelja koje imaju potencijal za daljnji rast. Isto tako razmotriti mogućnost ukidanja igara koje nemaju značajan udio u ukupnom prihodu Hrvatske Lutrije d.o.o.. Smjernice budućeg razvoja portfelja (igara i usluga) u sljedećem razdoblju su:

LUTRIJSKE IGRE

- **Osvježavanje postojećih igara:** Eurojackpot, Loto 6/45, Bingo 15/90, Bingo 24/75, Bingo Plus, Keno (uključuje analizu profitabilnosti i potencijala igre), Toto 13 (uključuje analizu profitabilnosti i potencijala igre), Instant srećke.
- **Uvođenje novih i korištenje postojećih koncepata:** „Win for life“ (rentni model višekratnih mjesečnih dobitaka), „Second chance“ (dodatna šansa za dobitak, ali i alat za registraciju i analizu „off-line“ igrača), „Raffle“ (veći broj manjih dobitaka), korištenje i naglašavanje društveno korisnih motiva pri dizanju igara, fokus na „brze“ frekventne igre, korištenje robnih dobitaka za promociju igara (auti, putovanja, apartman, dobitak na potrošačkoj kartici...) i optimiranje popratnih TV koncepata igara

IGRE KLAĐENJA

- **Dostizanje portfelja konkurencije** dovršetkom projekata: Klađenje uživo na prodajnom mjestu, uvođenje kladomata na prodajna mjesta, Uvođenje live streaminga, virtualnih igara, isplate na prodajnom mjestu i optimiranje interaktivnih kanala prodaje
- **Ponuda igara i usluga koje su novitet na hrvatskom tržištu klađenja** – financijsko klađenje (uz preduvjet regulatorne dozvole), otkup listića, sistem 1/X, isplata na kioscima poslovne suradnje, uplata putem

- mobilne aplikacije sa push notifikacijama, „Moja igra“, vizualizacija utakmice, korisnički terminali za pripremu i uplatu za vlastita prodajna mjesta i prodajna mjesta poslovne suradnje, uvođenje „Business Intelligence“ i „Big Data“ analize kladjenja, segmentacija igrača i marketing prilagođen pojedinim segmentima
- Stjecanje prednosti na interaktivnim kanalima – cilj je optimalno iskoristiti situaciju na interaktivnim kanalima gdje su stranice Hrvatske Lutrije d.o.o. i drugih kladionica percipirane kao „sportske“ stranice
- **Digitalizacija – razvoj mobilnih platformi**
 - Omogućavanje registracije igrača putem mobitela – cilj ove inicijative je omogućiti registraciju novih igrača putem pametnih telefona te je iskoristiti kao važan alat za akviziciju novih igrača. Dodatna vrijednost registracije igrača je da Hrvatska Lutrija d.o.o. ima uvid u njihovu demografiju, geografiju i navike te može ciljano raditi ponude prema njihovim potrebama
 - Omogućavanje uplate igara HL na mobitelima – kao cilj ima nove, mlade igrače kojima bi bilo omogućena uplata 0-24 velikog dijela portfelja igara Hrvatske Lutrije d.o.o. putem pametnih telefona
 - Optimiranje interaktivnih kanala prodaje za potrebe igrača – s obzirom na porast uplata igara putem interaktivnih kanala, optimizirati iste razvojem naprednih tehničkih i grafičkih rješenja igara koja bi privukla nove i zadržala stare igrače. Ciljevi ove inicijative su privući i zadržati igrače na interaktivnim kanalima i pripremiti se za konkurenciju u 2016. godini u segmentu iCasino. Rezultat inicijative su redovni programi akvizicije i retencije te tehničko i vizualno unaprjeđenje mobilnih aplikacija koji nose dodatni prihod čiji se učinak sustavno prati
- **Povećanje tržišnog udjela i rezultata kladjenja** – Kladionica Hrvatske Lutrije d.o.o. je na otvorenom tržištu u nepovoljnijem položaju od konkurencije (obveza javne nabave), te postoji dodatna snažna konkurencija nelicenciranih priređivača na Internetu. Zbog te činjenice potrebno je posvetiti više pažnje igri kladjenja u operativnom dijelu (razvoju dodatnih ponuda igara i usluga unutar kladjenja, marketinškom pristupu i cjelokupnoj prodajnoj mreži). Za realizaciju ove inicijative potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:
 - Postizanje portfelja konkurencije dovršetkom projekata kladjenja uživo na prodajnom mjestu, samoposlužnih terminala (kladomata), live streaminga, virtualnih igara, isplate na prodajnom mjestu te interaktivnih kanala prodaje
 - Proširenje ponude igara i usluga koje su novitet na hrvatskom tržištu kladjenja
 - Analizu mogućnosti rasta – organski i anorganski

4.3.2. OPTIMIZACIJA POSLOVANJA

- **Povećanje učinkovitosti vlastitih prodajnih mjesta** – uvođenje sustava upravljanja prodajnim mjestima, usklađivanje troškova na razini prodajnog mjesta te sustava motivacije prodajnog osoblja što će omogućiti praćenje rentabilnosti prodajne mreže, donošenje odluka o radu prodajnih mjesta na osnovu definiranih normi i standarda te naposljetku povećanje rentabilnosti prodajne mreže. Cilj projekta je dobiti pravovremenu i točnu analizu profitabilnosti prodajne mreže kako bi se na osnovu iste i na osnovu definiranih normi mogle poduzeti daljnje mjere u cilju povećanja učinkovitosti – repozicioniranje prodajnih mjesta, zatvaranje prodajnih mjesta ili davanje u jedan od modela poslovne suradnje (poslovni odnos, HL POS, agent/franšiza). Povećanje učinkovitosti prodajne mreže ima za cilj veću financijsku i društvenu korist za širu zajednicu i Hrvatsku Lutriju d.o.o. kao društvo, budući da je Hrvatska Lutrija d.o.o. jedini društveno odgovorni priređivač igara na sreću u Republici Hrvatskoj, te ostvariti planirani prihod i povećati profitabilnost vlastite prodajne mreže, čime će se povećati doprinos Državnom proračunu. Svrha ove inicijative je optimizirati vlastita prodajna mjesta na temelju ocjene rentabilnosti poslovanja prodajnih mjesta te unaprijediti i uvoditi nove modele poslovne suradnje, radi održanja tržišnog udjela u retail segmentu. Strategija razvoja širenja prodajne mreže kroz poslovnu suradnju nastaviti će se i u narednom razdoblju od 2016. do 2018. godine. Međutim, izmjenom Zakona o zaštiti novčarskih institucija iz svibnja 2015.

godine nastaje rizik zatvaranja većeg broja prodajnih mjesta poslovne suradnje uz otežano ugovaranje ovih, zbog inicijalnog ulaganja u sigurnosnu opremu, koja je potrebna na prodajnim mjestima.

• **Uvođenje agencijske/franšizne prodaje**

S obzirom na to da pojedine prodajne lokacije vlastite mreže neće biti u mogućnosti trajno ostvarivati očekivani poslovni rezultat u sadašnjem modelu upravljanja mrežom, uslijed ograničenosti potencijala lokacije, nedovoljno široke ponude ili ograničenja prostora, potrebno je razmotriti mogućnost stvaranja poslovnog modela agencijske/franšizne prodaje. Navedenim modelom povećala bi se profitabilnost prodajne mreže Hrvatske Lutrije d.o.o.. U 2016. godini planira se započeti model agencijske/franšizne prodaje na 10 pilot lokacija.

• **Digitalizacija prodajne mreže**

Cilj inicijative je kreirati digitalno radno i poslovno okruženje odnosno prilagoditi sve proizvode, usluge i kanale prodaje novim tehnologijama što će dovesti do pojednostavljenja i ubrzanja poslovnih procesa, a sve u cilju praćenja trendova i osnaženja položaja Hrvatske Lutrije d.o.o. na tržištu igara na sreću.

Ovime se postiže i ujednačenost i prepoznatljivost Hrvatske Lutrije d.o.o. neovisno o kanalu prodaje te kvalitetnija usluga prema igračima. U konačnici će, provedba inicijative rezultirati smanjenjem nepotrebni troškova te ostvarenjem većeg prihoda.

4.3.3. ZAKLJUČAK

Sve navedene inicijative kao cilj imaju ubrzati izlazak na tržište s novim proizvodima, optimizirati prodajnu mrežu u smislu efikasnijeg praćenja troškova i samim time imati točan uvid u rentabilnost pojedinog prodajnog mjesta. Nadalje, kako bi odgovorili na izazove tržišta potrebno je uspostaviti/nastaviti digitalizaciju kako prodajne mreže tako i internih procesa u svrhu povećanja efikasnosti i rasta prihoda.

Nakon smanjenja troškova u gotovo svim kategorijama u prethodnom razdoblju slijedi povećanje prihoda koje bi trebalo biti posljedica gore navedenih inicijativa.

Razvoj poslovanja i povećanje prihoda uvelike ovisi o razvoju digitalnih kanala prodaje i povezane usluge igračima te nakon toga o sposobnosti privlačenja igrača koji već koriste digitalne usluge i mogućnosti koje pruža konkurencija.

Hrvatska Lutrija d.o.o. mora bolje planirati svoje projekte kako bi rizike od kašnjenja izlaska na tržište novih proizvoda svela na minimum. U tu svrhu vrlo je važno unaprijediti svijest o važnosti projektnog menadžmenta čija bi uspješna uspostava značajno doprinijela brzini i kvaliteti provedbe projekata te utjecala na financijske rezultate poslovanja tvrtke.

Strategija razvoja Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine fokusirana je na ukupno povećanje prihoda, povećanje udjela u ukupnom tržištu u segmentu igre kladjenja i akviziciju novih igrača te nastavak aktivnosti na optimizaciji troškova.

4.4. AKTIVNOSTI NA UNAPRIJEĐENJU POSLOVANJA

4.4.1. UPRAVLJANJE KANALIMA PRODAJE

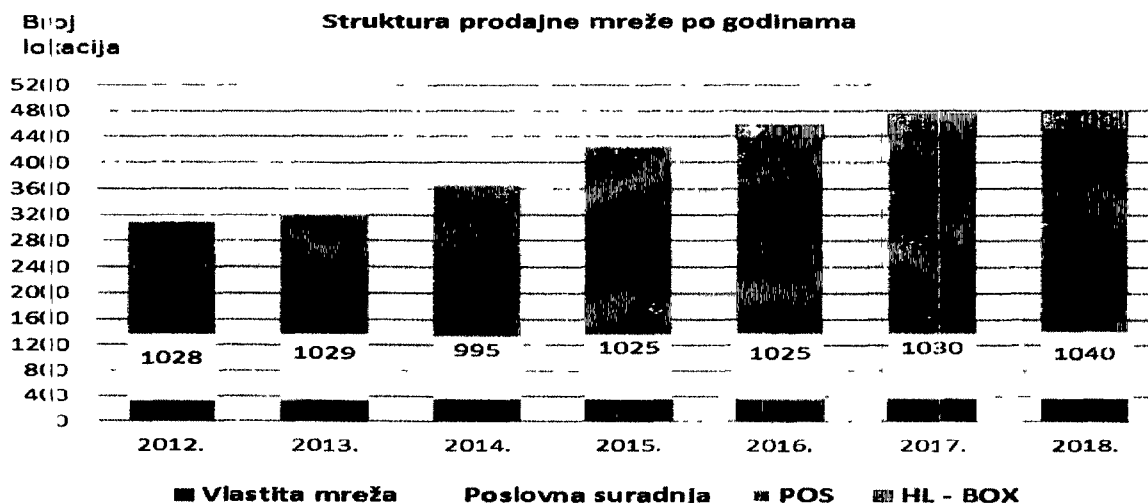
Hrvatska Lutrija d.o.o. strateški je posvećena razvoju postojećih i otvaranju novih prodajnih kanala. U proteklom trogodišnjem razdoblju nastavljen je razvoj Interneta kao glavnog interaktivnog kanala, ali i dalje je prisutan značajan utjecaj klasične prodajne mreže. Kroz strateške inicijative optimizacije u trogodišnjem razdoblju planira se provesti povećanje učinkovitosti prodajne mreže i povećanje udjela na tržištu igara na sreću.

Hrvatska Lutrija d.o.o. ima rasprostranjenu prodajnu mrežu i organizirana je u pet Regija na prostoru cijele Republike Hrvatske. Prodajna mreža sastoji se od vlastite prodajne mreže te od prodajne mreže s partnerima u poslovnoj suradnji.

Povećanje udjela planira se kroz daljnje otvaranje i repozicioniranje vlastitih prodajnih mjesta, širenjem HL POS kanala prodaje, te otvaranjem novih kanala prodaje sa uvođenjem HL BOX-a, postavljanjem automata na prodajna mjesta, razvojem kladjenja uživo (live betting). Glavni kriterij za donošenje odluke o repozicioniranju određenog prodajnog mjesta je njegova rentabilnost koja se prati po mjesecima i mjeri kroz usporedbu svih pripadajućih troškova i prihoda prodajnog mjesta. Planira se daljnja zamjena starih kioska sa novirima otvorenog tipa čime bi se stekli kvalitetniji uvjeti za odigravanje kladioničkih igara na tim prodajnim mjestima.

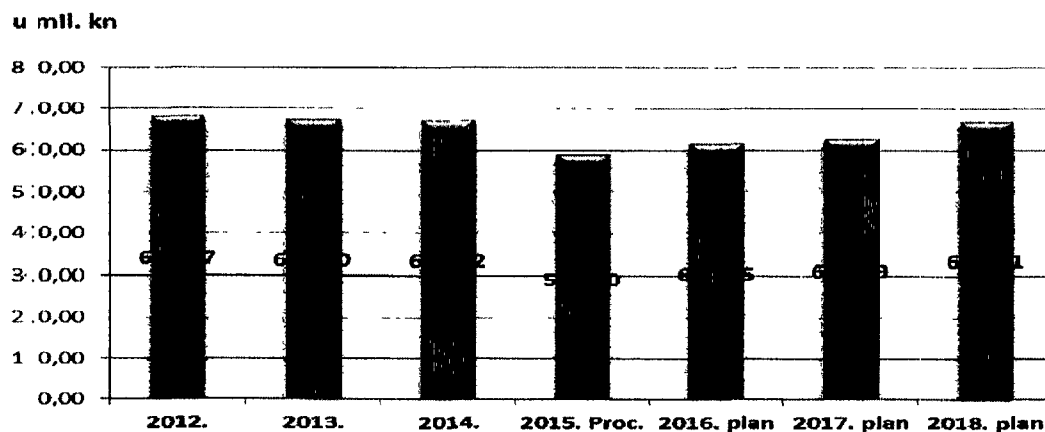
Naveđenim aktivnostima u planu je postići prisutnost ukupno 4574 prodajnih mjesta do kraja 2016. godine, ukupno 4734 prodajnih mjesta do kraja 2017. godine te do kraja 2018. godine ukupno 4800 prodajnih mjesta. Struktura prodajne mreže dana je na Grafu 1.

Graf 1.: Struktura prodajne mreže po godinama

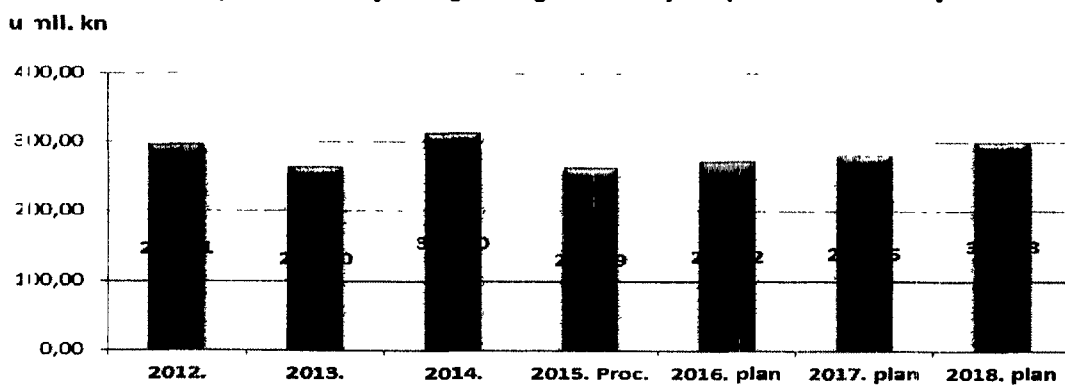


Kretanje planiranog prometa lutrijskih igara na sreću i kladjenja po postojećim i novim kanalima prodaje prikazano je u grafu 2/1 – 2/5.

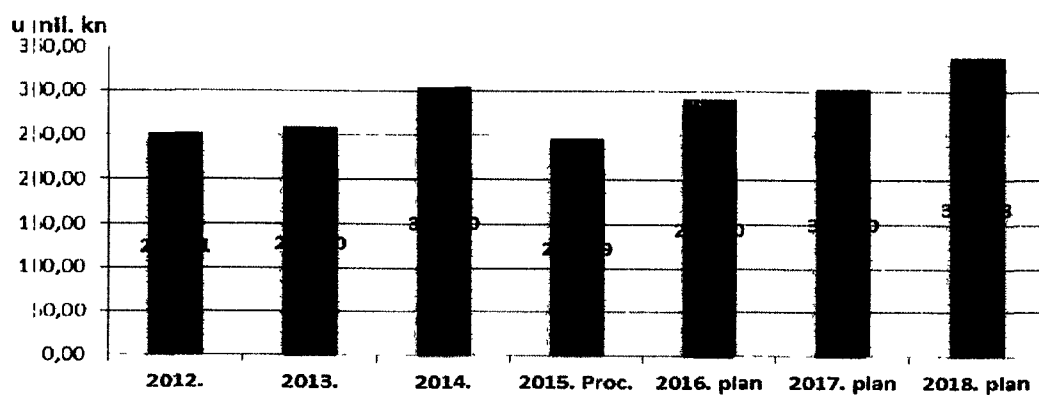
Graf 2/1.: Planirani promet lutrijskih igara i igre kladjenja – vlastita prodajna mreža



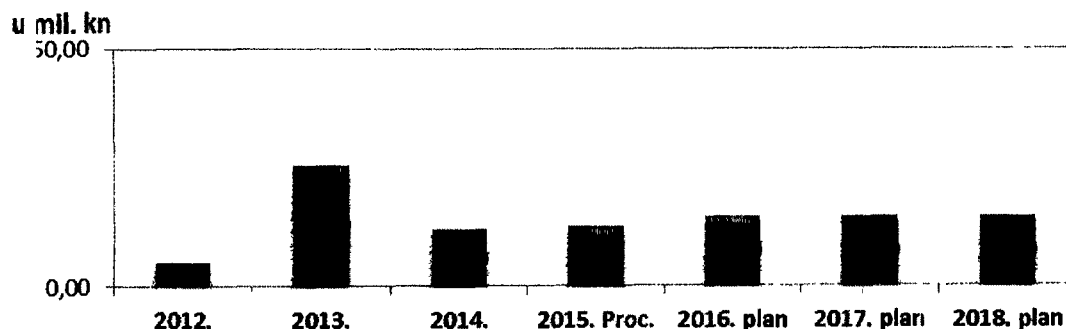
Graf 2/2.: Planirani promet lutrijskih igara i igre kladjenja – poslovna suradnja



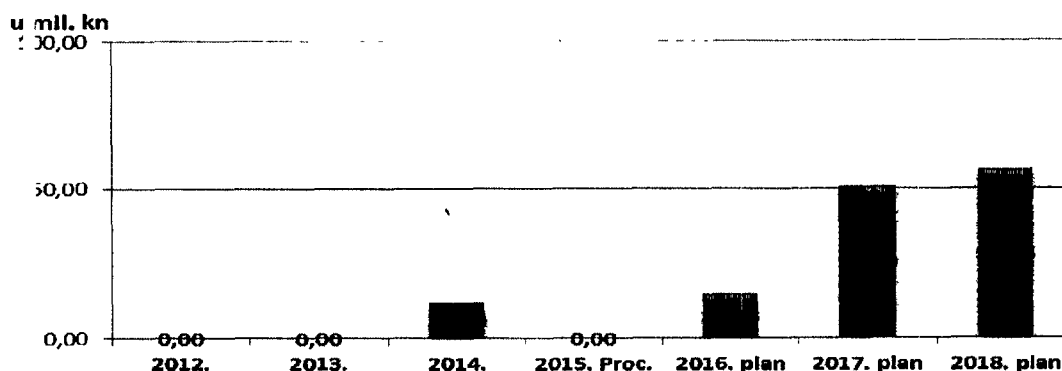
Graf 2/3.: Planirani promet lutrijskih igara i igre kladjenja – Internet



Graf 2/4.: Planirani promet lutrijskih igara i igre kladjenja – HL POS



Graf 2/5.: Planirani promet lutrijskih igara i igre kladjenja – HL BOX



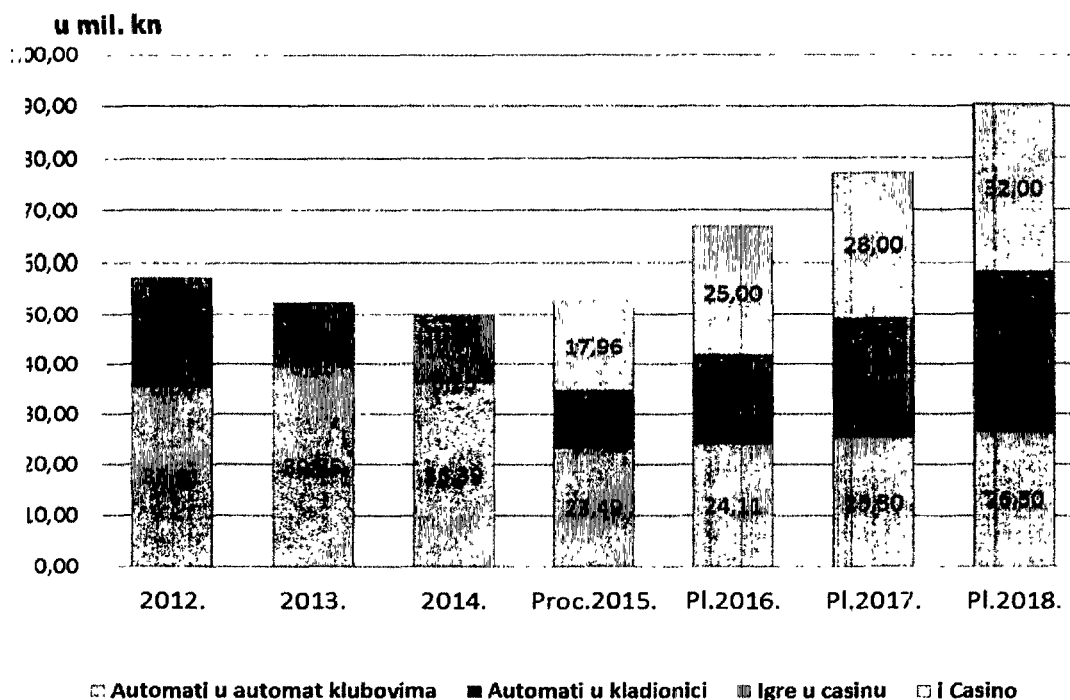
4.4.2. UPRAVLJANJE PRIREĐIVANJEM IGARA NA AUTOMATIMA I U CASINIMA

U segmentu priređivanja igara na sreću u automat klubovima i casinima u 2016. godini poslovanje će se nastaviti na svim aktivnim lokacijama, odnosno u 7 automat klubova i 1 casinu te kroz priređivanje casino igara putem Interneta – iCasino.

U narednom razdoblju provest će se aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti u navedenom segmentu, a to će se postići daljnjim postavljanjem automata za igre na sreću na uplatnim mjestima kladionica, preuređenjem ili relokacioniranjem pojedinih klubova te preuređenjem i reorganizacijom postojećeg casina, uvođenjem i postavom novih automata u vlasništvu temeljem njihove igranosti, pružanjem novih usluga, opremanjem lokacija novijom informatičkom tehnologijom radi modernizacije i lakšeg upravljanja, educiranjem kadrova te pojačanjem promotivnih aktivnosti za automat klubove i casino (turniri na automatima, THP turniri i sl.).

Hrvatska Lutrija d.o.o. je u travnju 2015. godine obogatila svoju ponudu uvođenjem casino igara putem Interneta (iCasino). Strateška inicijativa optimiziranja interaktivnih kanala ima za cilj, pored ostalog, privući i zadržati igrače na interaktivnim kanalima i pripremiti se za konkurenciju u 2016. godini u segmentu iCasino. Rezultat inicijative su redovni programi akvizicije i retencije te tehničko i vizualno unaprjeđenje mobilnih aplikacija koji nose dodatni prihod.

Graf 3.: Pregled prihoda casina i automat klubova



4.4.3. MARKETING

Osnovni zadatak marketinga i korporativnih komunikacija na strateškoj razini je stvaranje sveobuhvatne komunikacijske platforme koja će omogućiti efikasno promicanje proizvoda. Na operativnoj razini zadatak marketinga je provođenje efikasnih promotivnih kampanja koje za cilj imaju stvaranje potražnje za našim proizvodima i pozicioniranje brandova.

Pored ovoga, temeljni zadatak marketinga je stvaranje pozitivne slike kompanije u Društvu. Taj dio marketinških aktivnosti nije na direktan način vezan za promociju pojedinih proizvoda iako indirektno često ima utjecaj na stvaranje potražnje. Aktivnosti institucionalnog marketinga će u tom smislu biti fokusirane ne samo na promicanje društveno korisnog poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o., već i na usmjeravanje fokusa na dobitnike u skladu sa željama i potrebama igrača.

Plan marketinga za 2016. godinu proizlazi iz inicijativa i planiranih projekata za 2016. godinu. Planirani projekti su: standardizacija i kategorizacija prodajnih mjesta, povećanje tržišnog udjela kladjenja te uvođenje novih igara i usluga, zatim nastavak projekata iz strateškog plana razvoja za 2015. godinu (Redizajn weba, uvođenje CRM-a, priprema za realizaciju projekta „Branding strategija) uz uvođenje kontinuiranih istraživanja tržišta pojedinih igara na sreću te nastavak kontinuiranog praćenja ponašanja i navika potrošača na tržištu igara na sreću.

Marketinške aktivnosti podrška su i strateškim inicijativama u segmentu prodaje: uvođenje DMS-a, nadopuna funkcionalnosti aplikacije Score alarm, HL box te uvođenje niza novih usluga u ponudi Kladionice, uz planirani trend povećanja ulaganja u Internet oglašavanje za iCasino i nove kanale prodaje (mobilno igranje lutrijskih igara).

4.4.4. FUNKCIJA KONTROLINGA

Po završetku projekta uvođenja kontrolinga (planirano za Q1 2016. godine) u 2016. godini planirano je uspostavljanje svih funkcionalnosti, koje se mogu grupirati u slijedeće skupine:

- a. Strateški kontroling
- b. Operativni kontroling
- c. Projektni kontroling
- d. Infrastrukturalna i podatkovna okolina kontrolinga

Strateški kontroling je stručna podrška menadžmentu u procesu strateškog planiranja, investicijskog planiranja, poslovnog informiranja, predlaganja i uvođenja preventivnih i korektivnih mjera te uvođenja sustava ranog upozorenja. Funkcije strateškog kontrolinga mogu se grupirati u sljedeće aktivnosti: strateško planiranje - definiranje strategije, inicijativa i ciljeva, praćenje kratkoročnih i dugoročnih trendova na tržištu i gara praćenje konkurencije u Republici Hrvatskoj, praćenje okoline, analiza odstupanja, ad-hoc financijske analize.

Operativni kontroling je stručna podrška menadžmentu radi povećanja efikasnosti poslovanja (podizanje razine korištenja potencijala poduzeća) pružanjem informacija o trenutnom položaju poduzeća. Ujedno, operativni kontroling pomoću taktičkih i operativnih planova definira ciljeve poduzeća, predlaže alternativna rješenja za postizanje tih ciljeva, te izvještava menadžment o ostvarenju planova.

Projektni kontroling - u cilju osiguranja kvalitetnog procesa upravljanja projektima, neophodno je razviti pretpostavke evidentiranja i pridruživanja pojedinih prihodovnih i troškovnih stavaka pojedinom projektu. Na temelju toga, omogućava se praćenje troškova i prihoda projekata i ostalih financijskih analiza, kao i izračun financijskih pokazatelja.

U skladu sa strateškom inicijativom unaprjeđenja upravljanja projektima planirana je implementacija projektnog menadžmenta, implementacija alata za praćenje projekata i razvoj projektne metodologije.

Infrastrukturalna i podatkovna okolina kontrolinga -

Službi kontrolinga, u domeni svoje odgovornosti, treba osigurati pravila i metode koje će omogućiti dostupnost, raspoloživost i točnost informacija, u onoj mjeri u kojoj je to potrebno za realizaciju aktivnosti strateškog, operativnog i projektnog kontrolinga. Osnovna pretpostavka za to je provođenje faze 4. projekta uvođenja kontrolinga - implementacija BI sustava.

4.4.5. IT TEHNOLOGIJA

Suvremena tvrtka danas može uspješno poslovati jedino uz pomoć složenih poslovnih IT rješenja.

Kao i u cijelom svijetu i u Hrvatskoj lutriji d.o.o. se uloga informatičke podrške postepeno mijenja na način da informatička podrška više nije samo potpora poslovanju već aktivno pridonosi njegovu razvoju. Uz sudjelovanje u optimizaciji poslovnih procesa i smanjenju troškova sve se više uočava doprinos informatičke tehnologije rastu prodaje pa tako i uspješnosti poslovanja. Sve ovo iziskuje čvršću integraciju informatičke tehnologije i poslovanja.

U skladu s tim trendovima i očekivanjima managementa u slijedećem razdoblju očekuje se nastavak izgradnje platformi za prodaju svih proizvoda putem novih medija: Interneta, mobilnih uređaja, POS uređaja. Takav sustav nužno zahtjeva vrlo visoku razinu raspoloživosti sustava, povećanje njegove sigurnosti zbog otvornosti sustava, odgovarajuću propusnost kao i još kvalitetniji nadzor i održavanje.

Svi ovi zahtjevi se ostvaruju kontinuiranim podizanjem kvalitete cjelokupne infrastrukture (izgradnja novih servisa, podizanje razine sigurnosti, podizanje propusnosti, ulaganja u infrastrukturu, te osiguranje kvalitetnih ljudskih resursa).

Tijekom slijedećeg trogodišnjeg perioda planira se realizacija slijedećih ključnih projekata:

- Modernizacija / migracija terminalnog softvera na HTML5 i .NET sučelje
- Uvođenje kriptiranja u transakcijski podsustav
- Uspostava testnog centra
- Modernizacija okosnice mreže (zamjena opreme i podizanje propusnosti)

Naša vizija je u budućnosti težiti izgradnji servisno orijentirane arhitekture s ciljem postizanja maksimalne razine fleksibilnosti i proširivosti.

4.4.6. INFORMACIJSKA SIGURNOST

Hrvatska Lutrija d.o.o. članica je Svjetske lutrijske organizacije (WLA – World Lottery Association), koja okuplja 149 lutrijske organizacije iz 82 zemlje svijeta. Pored ostalih usluga koje pruža svojim članovima, WLA je razvila i standard sigurnosti u lutrijskom poslovanju (WLA SCS – WLA Security Control Standard), koji definira najbolju svjetsku praksu u priređivanju lutrijskih igara. Uz to, standard je u potpunosti usklađen s najpoznatijim svjetskim standardom vezanim uz informacijsku sigurnost, ISO/IEC 27001:2013. Kao potvrda vrijednosti i važnosti ovog certifikata govori činjenica da je trenutno samo 68 lutrija u svijetu potvrdilo svoju sukladnost i ostvarilo certifikaciju prema WLA SCS standardu.

Usvajanjem standarda WLA SCS, odnosno stjecanjem certifikata, potvrđujemo da igre priređujemo u skladu s najvišim standardom u našoj industriji. Posjedovanje WLA standarda je vrlo snažna poruka javnosti o načinu na koji poslujeemo. Također, veliki značaj ovog certifikata predstavlja činjenica da je njegovo posjedovanje jedar od direktnih preduvjeta za sudjelovanje u vrlo uspješnoj međunarodnoj lutrijskoj igri Eurojackpot.

Hrvatska Lutrija d.o.o. uspješno je u 2012. godini provela postupak stjecanja certifikata ISO 27001 i WLA SCS. U 2015. godini uspješno je proveden postupak recertifikacije prema navedenim standardima te je njihova vrijednost ponovno produljena do 2018. godine.

U skladu s obavezama za zadržavanje usklađenosti s ovim standardom, Hrvatska Lutrija d.o.o. planira izvođenje slijedećih aktivnosti tijekom 2016. godine:

- Uvođenje sustavnog upravljanja rizicima i sigurnošću informacija tijekom vođenja i provođenja projekata
- Uvođenje sustavnog praćenja upravljanja sigurnošću u odnosima sa vanjskim dobavljačima
- Uvođenje sustavnog praćenja razvoja aplikacija od strane vanjskih dobavljača
- Unapređenje fizičke sigurnosti u prostorima Hrvatske Lutrije d.o.o.
- Unapređenje sigurnosti pristupanja informatičkom sustavu Hrvatske Lutrije d.o.o.
- Praćenje aktivnosti vezanih uz zaštitu od svih vrsta računalnog kriminala
- Provođenje radionica i edukacija za djelatnike Hrvatske Lutrije d.o.o. vezanih uz održavanje sigurnosti informacija u svim poslovnim procesima
- Unapređenje sustava upravljanja informacijskom sigurnošću te educiranje internih revizora prema standardima ISO 27001 i WLA SCS
- Godišnji pregled usklađenosti sa standardima ISO 27001 i WLA SCS od strane vanjske revizorske kuće

4.4.7. FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

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

Aktivnosti za provođenje strategije financijskog upravljanja provodit će se kroz upravljanje financijskim tokovima kroz:

- Upravljanje likvidnošću
- Definiranje politike naplate potraživanja
- Strategiju upravljanja novčanim portfeljem, plasman slobodnih novčanih sredstava (postizanje prinosa uz minimalni rizik)
- Praćenje kretanja ponude i potražnje na tržištu novca

U cilju daljnjeg unapređenja sustava financijskog upravljanja i kontrola u planu je:

- Optimizacija provođenja procesa godišnjeg popisa – inventure, uvođenjem aplikacije i opreme za provođenje godišnjeg popisa imovine te integracija sa postojećim poslovnim sustavom te
- Implementacija 2. faze projekta sustava upravljanja dokumentima (DMS) – sustav zaprimanja, evidentiranja i odobravanja računa.

4.4.8. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Za ostvarenje strateških ciljeva neophodno je unapređenje procesa upravljanja ljudskim potencijalima, unapređenje znanja i vještina radnika, razvoj kompetencija, upravljanje učinkom i talentima. Koordinacija svih procesa upravljanja ljudskim potencijalima (regrutacija i selekcija, obrazovanje i razvoj, upravljanje radnim učinkom, motiviranje i nagrađivanje i dr.), stručna podrška menadžmentu u upravljanju brojem zaposlenih, ostvarivanju prava iz radnog odnosa, suradnji sa socijalnim partnerima i sudjelovanje u raznim organizacijskim projektima (DOP, WLA, Certifikat Poslodavac Partner i dr.), razvoj interne komunikacije, istraživanje mišljenja i stavova radnika kao i prikupljanje sugestija radnika su okvir rada kroz koji se uspješno upravlja ljudskim resursima i njihovim razvojem.

Za naredno razdoblje definirano je pet strateških ciljeva:

- Upravljanje brojem i strukturom zaposlenih
- Razvijanje HL akademije i uvođenje e-learning platforme
- Daljnji razvoj sustava vrednovanja radnog učinka
- Rad na „brandiranju“ Hrvatske Lutrije d.o.o. kao poželjnog poslodavca
- Uvođenje novog sustava kadrovske evidencije i potpore procesima upravljanja ljudskim potencijalima

Radi ostvarenja strateških ciljeva planira se izrada detaljnog plana optimizacije broja zaposlenika, što pretpostavlja nastavak politike zapošljavanja usmjerene na:

- a) Redukciju osipanjem – politika poslodavca da se ne nadopunjuju radna mjesta upražnjena prirodnom fluktuacijom
- b) Redukciju zamrzavanjem zapošljavanja – politika poslodavca da ne zapošljava nove zaposlenike nego da potrebe popunjavanja nekih radnih mjesta osigura unutar raspoloživih ljudskih potencijala u organizaciji

- c) Smanjenje izmještenih poslova - smanjenje broja ugovora koji su privremeni ili na dio radnog vremena sa pripravnicima i kooperantima kako bi se ti poslovi raspodijelili na stalno zaposlene djelatnike u vlastitoj organizaciji
- c) „Outsourcing“ određenih uslužnih djelatnosti - realizacija prijenosa određenih sporednih poslova na druge tvrtke, te na taj način smanjenje troškova poslovanja, ali i broja zaposlenih

Kretanje broja zaposlenih po godinama prikazano je u Tablici 7.

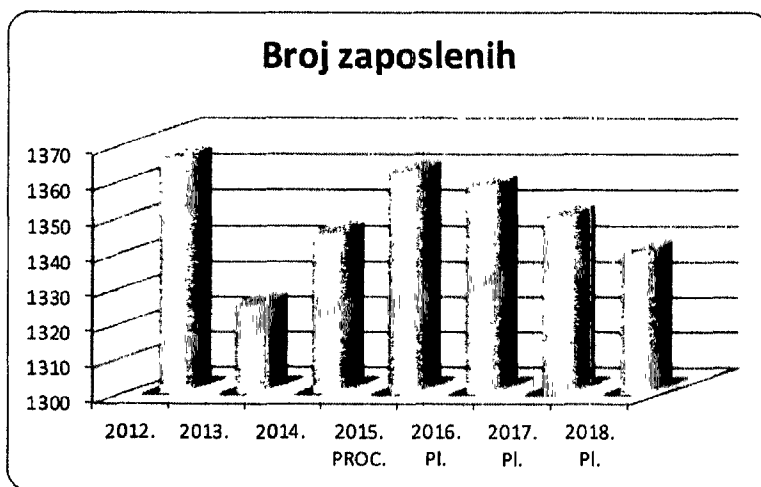
Edukacijom zaposlenika Društvo je usmjereno na stalno usavršavanje zaposlenika u smislu razvijanja njihovih stručnih znanja i kompetencija koje su neophodne za uspješno izvršavanje radnih zadataka. Fokus u 2016. godini biti će na razvoju HL akademije s e-learning platformom, edukaciji rukovodećeg kadra te provođenju internih edukacija koje će provoditi interni treneri Sektora prodaje u suradnji s timom Službe razvoja ljudskih potencijala. Osnovni cilj je pružanje edukacija većem broju zaposlenika i dugoročno smanjenje troškova edukacije.

Razvojem sustava vrednovanja radnog učinka promijenjen je način stimuliranja zaposlenika, te praćenjem smjernica razvoja, Društvo treba kontinuirano prilagođavati ključne pokazatelje uspješnosti novim poslovnim okolnostima. Na taj način Društvo želi poticati timsko djelovanje, stimulirati izvrsnost i poticati usmjerenost na rezultat.

S ciljem osnaživanja „brand-a“ Hrvatske Lutrije d.o.o., kao poželjnog poslodavca, planirano je kontinuirano recertificiranje za dobivanje Certifikata Poslodavac Partner koji predstavlja potvrdu izvrsnosti u području upravljanja ljudskim potencijalima.

Tablica 7: KRETANJE BROJA ZAPOSLENIH

	2012.	2013.	2014.	2015. PROC.	2016. PI.	2017. PI.	2018. PI.
BROJ ZAPOSLENIH NA KRAJU GODINE	1366	1325	1345	1362	1350	1350	1340



4.4.9. DRUŠTVENO ODGOVORNO PRIREĐIVANJE IGARA NA SREĆU

Odgovorno priređivanje igara na sreću ključni je element društveno odgovornog poslovanja Hrvatske Lutrije d.o.o. i jedan je od zacrtanih prioriteta.

Puna pažnja posvećuje se prevenciji prekomjernog igranja i osvješćivanju igrača prema odgovornom pristupu igranja na sreću kako bi se umanjio rizik za društvo, a posebice za ranjive skupine kao što su maloljetnici i osobe s rizikom razvoja prekomjernog, odnosno kompulzivnog igranja.

Europski i svjetski standardi odgovornog priređivanja igara međunarodno su prihvaćeni od priređivača koji ističu društveno odgovorni značaj svog djelovanja, a usklađenost sa ta dva standarda Hrvatska Lutrija d.o.o. je potvrdila još 2011. godine. Nakon provedene revizije, Hrvatskoj Lutriji d.o.o. su dodijeljeni Certificate of Alignment with The European Lottery Responsible Gaming Standards te Certifikat o usklađenosti s WLA - Responsible Gaming Framework koji predstavlja četvrti i najviši stupanj odgovornog priređivanja, a zahtjevan je od World Lottery Association.

S ciljem obnove certifikata Hrvatska Lutrija d.o.o. je preuzela obvezu da po isteku trogodišnjeg perioda ponovi reviziju te su 2014. godine uspješno obnovljeni postojeći certifikati koji vrijede do 2017. godine.

Sukladno dostavljenom mišljenju revizora SIQ Croatia i u skladu s trogodišnjim planom, Hrvatska Lutrija d.o.o. izradila je Akcijski plan društveno odgovornog priređivanja igara na sreću za 2015. godinu s ciljem uvođenja predloženih preporuka i unaprjeđenja u strukturiranoj formi s imenovanim izvršiteljima, nadzornicima i rokovima izvršenja kako bi se podigao stupanj izvrsnosti i zadovoljili zahtjevi za obnovu certifikata.

Akcijski plan slijedi Standarde društveno odgovornog priređivanja igara na sreću kroz: istraživanje, edukaciju zaposlenika, programe edukacije prodajnog osoblja, dizajn novih proizvoda i usluga, kanale priređivanja igara na sreću, oglašavanje i marketing, sudjelovanje u procesu liječenja ovisnosti od igara na sreću, edukaciju igrača, uključivanje relevantnih interesnih skupina (dionika), praćenje, mjerenje i izvješćivanje o aktivnostima društveno odgovornog priređivanja igara na sreću.

U 2016. godini Hrvatska Lutrija d.o.o. planira:

- izradu Akcijskog plana društveno odgovornog priređivanja igara na sreću za 2016. godinu
- uključivanje u dva projekta od općeg društvenog značaja: nacionalno istraživanje Instituta Ivo Pilar o zloupotrebi sredstava ovisnosti u općoj populaciji Republike Hrvatske i program „Tko zapravo pobjeđuje“ koji se izvodi u suradnji s Edukacijsko rehabilitacijskim fakultetom u Zagrebu, a uključuje izradu i tisak edukativnog materijala za srednje škole te diseminacija programa
- provođenje Standarda društveno odgovornog priređivanja igara na sreću prema traženim elementima i razvijanje kompetencije sustava upravljanja DOP-om kako bi se zadržale postignute razine
- izvješćivanje o trendovima i inovacijama na području igara na sreću čime ćemo utjecati na podizanje razine znanja, vještina i kompetencija zaposlenika Društva
- izvješćivanje dionika, posebice donositelja odluka i nadležnih regulatornih tijela o razvoju regulative vezane za igre na sreću na razini EU-a, utjecanje na moguće promjene domaćeg zakonodavstva u smjeru zaštite igrača, posebice osjetljivih skupina
- uključivanje u međunarodnu kampanju „Lottery tickets are not Child's Play...Give Responsibly this Holiday Season“ s ciljem osvješćivanja igrača o lutrijskim srećkama kao neprikladnom blagdanskom poklonu za djecu

- sudjelovanje u natjecanju za nagradu Indeks DOP-a s ciljem vrednovanja društveno odgovornih praksi, tržišnih odnosa i društveno odgovornih odnosa prema zajednici
- provedba parcijalne revizije s ciljem potvrđivanja usklađenosti sa standardima tijekom 2016. godine, a što će ujedno biti i preduvjet za recertifikaciju u 2017. godini

U 2017. godini Hrvatska Lutrija d.o.o. planira:

- zadržati usklađenost sa 11 elemenata Standarda društveno odgovornog priređivanja igara na sreću propisanih od The European Lottery
- provesti traženu recertifikaciju i o učinjenom obavijestiti The European Lottery i World Lottery Association

U 2018. godini Hrvatska Lutrija d.o.o. planira:

- provoditi Standarde društveno odgovornog priređivanja igara na sreću prema traženim elementima i razvijati kompetencije sustava upravljanja DOP-om kako bi se zadržale postignute razine

V. FINANCIJSKI PLAN

Hrvatska Lutrija d.o.o. ostvaruje sredstva obavljanjem redovne djelatnosti, odnosno priređivanjem igara na sreću te kroz djelatnost prodaje roba.

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 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 prihvatanja, uz dobivanje prethodnog mišljenja Ministarstva financija.

Raspodjela sredstava od igara na sreću propisana je 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 na sreću na automatima te igre kladjenja (člankom 5. Zakona, igre na sreću razvrstane su u ove četiri skupine).

5.1. PLAN PROMETA I PRIHODA OD IGARA NA SREĆU I PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE

Tablica 8 : UKUPNO PLANIRANI PROMETI I PRIHODI OD PRIREĐIVANJA IGARA NA SREĆU TE OD PRODAJE ROBA ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE

Planirani prometi

					u 000 kn
Opis	Procjena	Plan		Prosječna	
	2015.	2016.	2017.	2018.	stopa rasta
Promet lutrijskih igara	666.415	700.200	739.900	787.400	5,72
Promet od igre kladjenja	440.451	505.000	532.240	590.220	10,25
UKUPNO	1.106.865	1.205.200	1.272.140	1.377.620	7,57
Promet od prodaje razne robe	6.038	6.044	6.322	6.300	1,43
SVEUKUPNO	1.112.903	1.211.244	1.278.462	1.383.920	7,54

Planirani prihodi*

	u 000 kn				
	Procjena	Plan			Prosječna
Opis	2015.	2016.	2017.	2018.	stopa rasta
Prihod od igara na sreću na automatima	25.113	29.735	36.550	45.250	21,69
Prihod od igara u casinima	27.577	37.000	40.600	45.100	17,82
UKUPNO	52.690	66.735	77.150	90.350	19,69

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

5.2. FINANCIJSKI REZULTATI

Planirane smjernice iz strateških inicijativa imaju dva osnovna cilja. Fokus je s jedne strane na uvođenju novih proizvoda, redizajn postojećih, kao i dostizanje portfelja konkurencije, a sve u cilju povećanja prometa i prihoda dok je s druge strane fokus na optimizaciji poslovanja te na prodajnu mrežu Hrvatske Lutrije d.o.o. u cilju postizanja veće razine učinkovitosti poslovanja i stvaranja pretpostavki za smanjenje troškova.

Ukupni prihod Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine planiran je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 7,55%. Kod izračuna prosječne godišnje stope rasta kao bazna godina uzeta je 2015. godina.

U strukturi ukupnog prihoda u cijelom trogodišnjem razdoblju najveći udjel imaju prihodi od igara (prosječno 98,71%). Ovi prihodi rastu po planiranoj prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 7,78%.

Prihodi od lutrijskih igara na sreću planirani su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 5,46% (promet lutrijskih igara na sreću umanjen je za fond dobitaka igračima).

Kod lutrijskih igara najznačajniji porast prihoda u odnosu na procjene za baznu 2015. godinu planiran je kod Instant lutrije 36,48% prosječno godišnje, zatim kod igre Loto 7/39 po prosječnoj stopi rasta od 5,48% te Eurojackpot s porastom od 2,35% prosječno godišnje.

Kretanje prihoda od klađenja u trogodišnjem razdoblju planira se s prosječnom godišnjom stopom rasta od 8,19%.

Prihodi od automata za igre na sreću planirani su s rastom od 21,69% prosječno godišnje, dok se prihodi u casinima planiraju s rastom od 17,82% prosječno godišnje.

Rast prihoda od prodaje roba planiran je po prosječnoj godišnjoj stopi od 3,60%, dok je kod prihoda od zakupnina planirana padajuća stopa rasta od 12,70% prosječno godišnje.

Ostali poslovni prihodi planirani su s padom od 11,73% prosječno godišnje.

Financijski prihodi planirani su s prosječnom stopom rasta od 0,87%.

Kretanje ukupnih rashoda Hrvatske Lutrije d.o.o. za razdoblje od 2016. do 2018. godine planirano je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 6,38%.

Dobit Hrvatske Lutrije d.o.o. za trogodišnje razdoblje prije oporezivanja planirana je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 21,81%.

U Tablici 9. prikazan je pregled planiranih ukupnih prihoda, rashoda i dobiti za trogodišnje razdoblje od 2016. do 2018. godine.

Tablica 9 : PLAN UKUPNIH PRIHODA, RASHODA I DOBITI ZA RAZDOBLJE OD 2016. DO 2018. GODINE

Opis	Procjena		Plan		Indeks			u 000 kn Pros. stopa rasta
	2015.	2016.	2017.	2018.	'16/15	'17/16	'18/17	
1. UKUPNI PRIHODI	471.611	505.210	541.200	586.732	107,12	107,12	108,41	7,55
A. POSLOVNI PRIHODI	469.455	502.998	538.987	584.520	107,15	107,15	108,45	7,58
Prihodi od prodaje	465.478	500.362	536.252	581.784	107,49	107,17	108,49	7,72
- Prihodi od igara	463.135	498.549	534.417	579.893	107,65	107,19	108,51	7,78
- Prihodi od prodaje roba	745	751	772	828	100,78	102,86	107,25	3,60
- Prihodi od zakupnina	1.598	1.063	1.063	1.063	66,52	100,00	100,02	-12,70
Ostali prihodi osnovne djelatnosti	3.977	2.636	2.736	2.736	66,27	103,79	100,00	-11,73
B. FINANCijski PRIHODI	2.155	2.212	2.212	2.212	102,64	100,00	100,00	0,87
2. UKUPNI RASHODI	440.138	470.005	502.066	529.856	106,79	106,82	105,54	6,38
- Materijalni troškovi	139.427	160.909	176.549	183.974	115,41	109,72	104,21	9,68
- Amortizacija	18.048	18.611	22.611	28.604	103,12	121,49	126,50	16,59
- Naknade za priređivanje igara (ZOIS)	108.618	118.250	130.230	143.024	108,87	110,13	109,82	9,61
- Bruto plaće	141.500	142.500	142.500	142.500	100,71	100,00	100,00	0,24
- Nematerijalni troškovi	20.190	22.067	21.160	22.393	109,30	95,89	105,82	3,51
- Rezerviranje troškova i rizika	4.735	-	1.000	1.000	-	-	100,00	-40,45
- Financijski rashodi	7.620	7.667	8.015	8.361	100,63	104,54	104,32	3,14
3. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	31.472	35.205	39.134	56.876	111,86	111,16	145,34	21,81
4. Pobit na dobit	6.294	7.041	7.827	11.375	111,86	111,16	145,34	21,81
5. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	25.178	28.164	31.307	45.501	111,86	111,16	145,34	21,81

U okviru ukupnih rashoda planiraju se naknade za priređivanje igara na sreću koje se temeljem Zakona o igranju na sreću obračunavaju i uplaćuju u Državni proračun. Ukupne naknade planirane su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 9,61 %. Porast planiranih naknada za priređivanje igara na sreću u korelaciji je s rastom prometa i prihoda od igara na sreću tijekom narednog trogodišnjeg razdoblja.

Troglodišnjim planom za razdoblje od 2016. do 2018. 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 koja predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih stolova i svih automata, a u planirani iznos uključena je i naknada za priređivanje turnira
- Godišnja naknada za priređivanje igara u casinima, koja se plaća u iznosu od 500.000 kn za svaki casino
- Godišnja naknada za priređivanje casino igara putem interaktivnih kanala, koja je propisana u iznosu od 3.000.000 kn
- Naknada za priređivanje igara na sreću u automat klubovima, koja se plaća mjesečno u iznosu od 25%, a osnovicu za obračun predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih istovrsnih automata za igre na sreću
- Godišnja naknada koja se plaća 10.000 kn po automatu
- Godišnja naknada koja se plaća po elektronskom roulettu (do šest igračih mjesta - po 40.000 kn, iznad šest igračih mjesta - po 50.000 kn)
- Naknade za plombiranje koje su propisane u iznosu od 300 kn po svakom plombiranju programske ploče automata

5.3. PLANIRANE INVESTICIJE

Taklica 10 : PLAN INVESTICIJA U DUGOTRAJNU IMOVINU

Vrsta ulaganja	PLAN			
	2015.	2016.	2017.	2018.
Nematerijalna ulaganja	8.512	16.010	9.626	9.056
Građevinski objekti (za vlastite potrebe)	1.410	1.030	720	720
Oprema za igre na sreću	2.590	5.651	2.590	2.590
Automati za igre na sreću	-	7.200	-	-
Oprema za obradu podataka	11.731	7.610	10.050	10.100
Oprema zaštite na radu i protupožarne zaštite	525	1.630	1.554	1.476
Telekomunikacijska i ostala oprema	190	470	447	442
Ostali inventar	3.744	2.944	1.306	1.286
UKUPNO	28.702	42.545	26.293	25.670

5.4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Tablica 11 : PREGLED POKAZATELJA USPJEŠNOSTI

	Procjena 2015.	Plan 2016.	Plan 2017.	Plan 2018.
Pokazatelji uspješnosti				
EBIT (u 000 kn)	36.936	40.661	44.937	63.025
EBITDA (u 000 kn)	54.984	59.272	67.548	91.629
EBITDA %	11,71	11,78	12,53	15,68
Rentabilnost ukupne imovine (ROA)	9,98	9,13	10,88	14,99
Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	33,39	35,93	38,40	47,53
Rentabilnost investicija (ROI)	87,72	66,20	128,87	189,04
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,04	1,09	1,13	1,21
Neto radni kapital (u 000 kn)	6.151	15.305	20.960	35.095
Koeficijent financijske stabilnosti	0,96	0,90	0,85	0,76
Stopa financiranja	29,88%	25,42%	28,34%	31,54%
Stupanj zaduženosti	0,57	0,62	0,60	0,57
Koeficijent aktivnosti ukupne imovine	1,87	1,64	1,88	1,93
Ekonomičnost	1,07	1,07	1,08	1,11
Profitabilnost	5,34%	5,57%	5,78%	7,75%
Produktivnost (u 000 kn)	377,59	400,01	430,89	470,89

5.5. PLANIRANE OBVEZE PREMA DRŽAVNOM PRORAČUNU

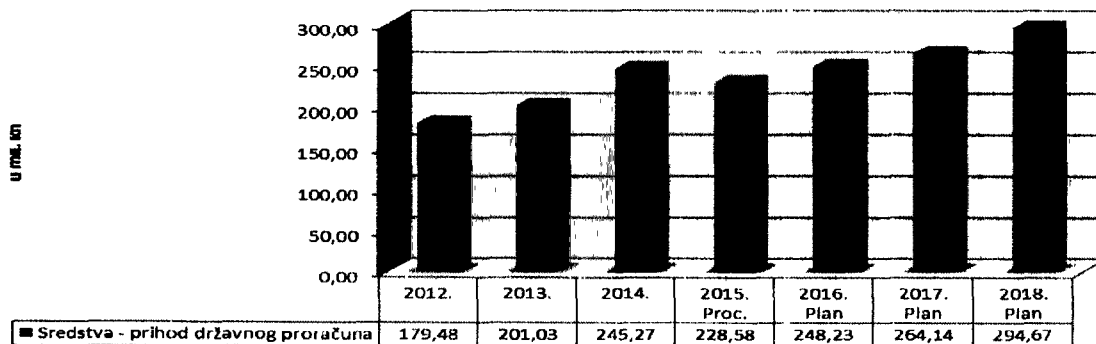
Hrvatska Lutrija d.o.o. obavljanjem svoje djelatnosti ostvaruje značajna sredstava koja uplaćuje u Državni proračun. Stoga, Hrvatska Lutrija d.o.o. svoje aktivnosti usmjerava ka ostvarenju što većeg prometa i prihoda uz kontinuirane aktivnosti racionalizacije poslovanja, s ciljem sve značajnijeg izdvajanja sredstava u korist Državnog proračuna.

U Tablici 12. prikazan je pregled po vrstama obveza Hrvatske Lutrije d.o.o. prema Državnom proračunu.

Tablica 12: PLAN PO VRSTAMA OBVEZA U DRŽAVNI PRORAČUN

Opis	Procjena 2015.	Planirano			u 000 kn Prosječna stopa rasta
		2016.	2017.	2018.	
Naknada za priređivanje lutrijskih igara	66.543	70.020	76.140	82.060	7,24
Naknada za klađenje	21.903	25.250	26.612	29.511	10,45
Godišnja naknada za klađenje - Internet	3.000	3.000	3.000	3.000	0,00
Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima i u automat klubovima	17.065	19.864	24.358	28.328	18,40
Mjesečna naknada za priređivanje igara u casin	4.123	5.550	7.340	8.115	25,32
Godišnja naknada za priređivanje igara u casin	500	500	500	500	0,00
Godišnja naknada za priređivanje Internet casin	3.000	3.000	3.000	3.000	0,00
Mjesečna naknada za priređivanje igara u AK	6.293	7.434	9.138	11.333	21,67
Godišnja naknada po automatu	2.775	3.030	4.030	5.030	21,93
Godišnja naknada po elektronskom rouletu	375	350	350	350	-2,27
Naknade za plombiranje program. ploča	107	116	120	125	5,22
Doprinosi iz i na plaće	41.035	41.325	41.325	41.325	0,24
Poriz na dobit	6.294	7.041	7.827	11.375	21,81
Doklad nakon oporezivanja	25.178	28.164	31.307	45.501	21,81
Ukupne obveze	181.126	194.780	210.689	241.225	10,02
Poriz na dobitke igrača	47.450	53.450	53.450	53.450	4,05
Ukupne obveze u korist proračuna	228.576	248.230	264.139	294.675	8,84

Sredstva - prihod državnog proračuna



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

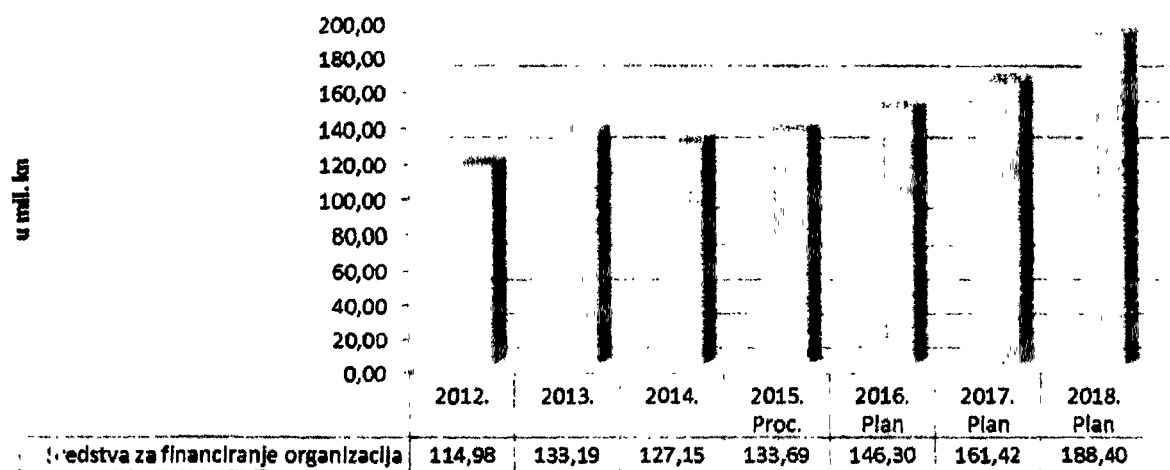
U članku 8. stavku 2. Zakona o igrama na sreću (NN br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14.) propisano je izdvajanje dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje promiču razvoj sporta, pridonose borbi protiv droga i svih drugih oblika ovisnosti, koje se bave socijalnom 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 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 13.

**Tablica 13: PLAN IZDVAJANJA SREDSTAVA ZA FINANCIRANJE ORGANIZACIJA PO ČLANKU 8.
ZAKONA O IGRAMA NA SREĆU**

u 000 kn						
Red. br.	Vrsta prihoda državnog proračuna	Procjena 2015.	2016.	Plan 2017.	2018.	Prosječna stopa rasta
1.	Naknada za priređivanje lutrijskih igara	66.543	70.020	76.140	82.060	7,24
2.	Naknade za klađenje	24.903	28.250	29.612	32.511	9,29
3.	Naknade za priređivanje igara na sreću u casinima	4.623	6.050	7.840	8.615	23,06
4.	Naknada za priređivanje casino igara putem interneta	3.000	3.000	3.000	3.000	0,00
5.	Naknade za priređivanje igara na sreću na automatima	6.293	7.434	9.138	11.333	21,67
6.	Godišnja naknada po automatu i elektronskom roulettu	3.150	3.380	4.380	5.380	19,53
7.	Ostvarena dobit nakon oporezivanja	25.178	28.164	31.307	45.501	21,81
Ukupno		133.689	146.298	161.417	188.400	12,11
Sredstva za financir. organizacija (50%)		66.844	73.149	80.708	94.200	

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

Danijele Ferić

r