

# Analiza konkurentnosti industrije igara na sreću u Republici Hrvatskoj

---

**Sabljak, Damir**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:994796>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN' University Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**Analiza konkurentnosti industrije igara na sreću u  
Republici Hrvatskoj**

Damir Sabljak

**Zagreb, 2017.**

**VELEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**Analiza konkurentnosti industrije igara na sreću u  
Republici Hrvatskoj**

Mentor: dr. sc. Zoran Aralica

Student: Damir Sabljak

**Zagreb, studeni 2017.**

broj: **77 - 2017.**

upisuje studentska referada

STUDENT: DAMIR SABLJAK, bacc. oec.

MENTOR: dr. sc. ZORAN ARALICA, v. znan. sur.

Naslov rada: Analiza konkurentnosti industrije igara na sreću u Republici Hrvatskoj

Dana 15. 11. 2017. student je obranio specijalistički diplomski stručni rad i postigao sljedeći uspjeh:

|                | OCJENE         |            |                |            |                  |            |
|----------------|----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|
|                | Pisani rad     |            | Usmena obrana  |            | zaključna ocjena |            |
| Predsjednik/ca | <i>Arstani</i> | <i>(5)</i> | <i>Arstani</i> | <i>(5)</i> | <i>Arstani</i>   | <i>(5)</i> |
| II. član/ica   | <i>Juraku</i>  | <i>(5)</i> | <i>Juraku</i>  | <i>(5)</i> | <i>Juraku</i>    | <i>(5)</i> |
| III. član/ica  | <i>Arstani</i> | <i>5</i>   | <i>Arstani</i> | <i>5</i>   | <i>Arstani</i>   | <i>5</i>   |

ZAKLJUČNO: *Juraku* *5*

Osnovni podaci o radu:

Opseg rada: 82  
 Broj tablica: 5  
 Broj slika: 3  
 Broj grafikona: 7  
 Broj izvora navedenih u literaturi: 38

Članovi povjerenstva:

|   |   |                               |                |
|---|---|-------------------------------|----------------|
| 1 | doc. dr. sc. DAVOR PERKOV, prof. v. š.,<br>predsjednik povjerenstva | <i>Davor Perkov</i>           | Predsjednik/ca |
| 2 | dr. sc. ZORAN ARALICA, v. znan. sur.,<br>mentor                     | <i>Zoran Aralica</i>          | II. član/ica   |
| 3 | mr. sc. ANTON FLORIJAN BARIŠIĆ, v. pred.,<br>član povjerenstva      | <i>Anton Florijan Barišić</i> | III. član/ica  |

## SAŽETAK

## ABSTRACT

|   |     |
|---|-----|
| 1. UVOD.....  | 1.  |
| 2. PROBLEM, PREDMET, CILJEVI, METODE I HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA.....   | 3.  |
| 2.1. Istraživački problem i predmet istraživanja.....   | 3.  |
| 2.2. Ciljevi, hipoteza i metode istraživanja.....   | 4.  |
| 2.3. Sadržaj i struktura rada.....  | 6.  |
| 3. SPECIFIČNOSTI I ISKUSTVA U DJELATNOSTI IGARA NA SREĆU.....   | 7.  |
| 3.1. Pojam i značenje igara na sreću.....   | 9.  |
| 3.2. Igre na sreću: djelatnost i iskustva u svijetu.....  | 12. |
| 3.3. Igre na sreću: djelatnost i iskustva u Hrvatskoj.....  | 18. |
| 4. ANALIZA KONKURENTNOSTI INDUSTRIJE IGARA NA SREĆU UPOTREBOM PORTEROVOG DIJAMANTA NACIONALNE KONKURENTSKE PREDNOSTI..... | 23. |
| 4.1. Definiranje pojma konkurentnosti Porterovim modelom.....   | 25. |
| 4.2. Značaj strategije za stvaranje konkurentne prednosti igara na sreću.....   | 27. |
| 4.3. Značaj resursa za stvaranje konkurentne prednosti igara na sreću.....  | 30. |
| 4.4. Utjecaj industrije na konkurentnost igara na sreću.....  | 33. |
| 4.5. Utjecaj potražnje na konkurentnost igara na sreću.....   | 35. |
| 5. EMPIRIJSKA ANALIZA KLAĐENJA UŽIVO.....   | 38. |
| 5.1. Uzorak.....  | 39. |
| 5.2. Metode analize.....  | 40. |
| 5.3. Analiza klađenja uživo u Hrvatskoj.....  | 41. |
| 5.4. Analiza klađenja uživo u okolnim zemljama.....   | 44. |
| 6. REZULTATI EMPIRIJSKE ANALIZE I IZGRADNJA ODRŽIVE STRATEGIJE.....   | 47. |
| 6.1. Rezultati empirijskog istraživanja.....  | 51. |
| 6.2. Generičke strategije za stvaranje održive konkurentne prednosti u djelatnosti igara na sreću.....                    | 55. |
| 6.3. Odrednice stvaranja konkurentne prednosti unutar djelatnosti igara na sreću.....                                     | 59. |
| 6.4. Analiza utjecaja dionika na stvaranje konkurentnih prednosti unutar djelatnosti igara na sreću.....                  | 62. |
| 7. ZAKLJUČAK.....   | 65. |
| LITERATURA.....   | 67. |
| POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....   | 70. |
| PRILOZI.....  | 71. |
| ŽIVOTOPIS.....  | 82. |

## SAŽETAK

Industrija igara na sreću specifična je industrija i ekonomska se znanost njome bavila malo, gotovo nimalo. Industrija igara na sreću poprima internacionalni karakter te pitanje konkurentnosti domaće industrije postaje važno. Konkurentna industrija igara na sreću ne samo da odbija stranu konkurenciju i generira velike količine novca koji se može upotrijebiti za razne društvene potrebe, nego ima šansu izaći i na tržišta drugih zemalja te tamo također generirati određenu dobit.

Ovaj rad bavi se istraživanjem odrednica konkurentnosti industrije igara na sreću. U radu je istražena i obrađena konkurentnost industrije igara na sreću u nekoliko europskih zemalja, no rad je ponajprije fokusiran na hrvatsku industriju igara na sreću i njezinu konkurentnost. Istraživačka pitanja na koja rad odgovara su: 1) Što je to industrija igara na sreću, koje su njezine specifičnosti u Hrvatskoj i u svijetu? 2) Koji su utjecajni čimbenici konkurentnosti poduzeća u ovoj djelatnosti? 3) Na koji način različiti oblici inovativnih aktivnosti utječu na tržišnu poziciju poduzeća? 4) Na koji način je moguće povećati konkurentnost poduzeća priređivača igara na sreću?

Rad je napravljen na temelju stručne literature, znanstvenih članaka, dostupne interne poslovne dokumentacije poduzeća iz industrije igara na sreću, godišnjim izvještajima o stanju u industriji igara na sreću te na osobnim saznanjima autora. Za potrebe istraživanja provedena je anketa s 30 pitanja, koja je ponuđena zaposlenicima u industriji igara na sreću i njezinim korisnicima. Ukupan broj ispitanika je 150. Za istraživanje koje nije moglo biti provedeno anketom, primijenjena je metoda intervjua. Ukupno je intervjuirano 10 ekspertnih osoba iz industrije igara na sreću.

Ključne riječi: *igre na sreću, konkurentnost, inovacije, nove tehnologije, priređivači igara na sreću, država, strana konkurencija, online igre na sreću, klađenje uživo, strategija*

## **ABSTRACT**

### **An analysis of the competitiveness of the gaming industry in the Republic of Croatia**

The gambling industry is a specific industry and so far it has been very little, hardly studied by economic science. Today, the gambling industry has an international character, and the issue of the competitiveness of the domestic industry is becoming very important. The competitiveness of the gaming industry is not only refusing side competition and generating large amounts of money that can be used for various social needs, but today it has a chance to go to the markets of other countries and also generate a certain profit.

This thesis deals with the exploration of the competitiveness of the gambling industry. In this thesis, the competitiveness of the gambling industry has been explored and elaborated on examples of several European countries, but the thesis was primarily focused on the Croatian industry and its competitiveness. Research questions to thesis answers are: 1) What is the gambling industry, what are its specifics in Croatia and in the world? 2) What are the influential factors of the company's competitiveness in this business? 3) How do different forms of innovative activities affect the company's market position? 4) How is it possible to increase the competitiveness of gambling organizers?

The work is based on professional literature, scientific articles, accessible business documentation from a gambling industry company, annual reports of the gambling industry, and the author's personal knowledge. For research purposes, a survey of 30 questions was offered to employees in the gambling industry and the users of the same industry, a total of 150 responses. An interview method was used for the research that could be done by the survey. A total of 10 expert people from the gambling industry were interviewed.

**Keywords:** gambling industry, competitiveness, innovations, new technologies, gambling companies, state, foreign competition, online gambling, live betting, strategies

# 1. UVOD

Ideja za ovaj rad stvorena je na temelju višegodišnjeg radnog iskustva u industriji igara na sreću. Posljednjih desetak godina industrija igara na sreću doživjela je zavidan rast i danas ima veliki utjecaj na društvo u cjelini. Tako „vrijednost tržišta igara na sreću na području EU-a 2015. godine iznosila je 84,9 milijardi eura i prosječno raste po stopi od tri posto godišnje“<sup>1</sup>. Stoga je logična potreba da se ovoj industriji posveti više pažnje i da se znanstveno obradi čime bi se dao jasan pregled ove mnogima nepoznate industrije. Pogotovo što s obzirom na broj stanovnika u Hrvatskoj ova industrija ima mnogo korisnika, „samo za primjer Hrvatska Lutrija ima 220 tisuća registriranih korisnika, koji igraju igre na sreću na Internet stranicama navedenog poduzeća“ (Godišnje izvješće o poslovanju Hrvatske Lutrije, 2016, str. 6).

Analiza industrije igara na sreću u Hrvatskoj, s naglaskom na inovacije u klađenju kao najraširenijom igrom na sreću, posebno one koje se odnose na klađenje uživo, može nositi pozitivne efekte, kao što načini za uspješniju borbu sa stranom konkurencijom i zadržavanje novca unutar zemlje, bolje iskorištavanje vlastitih prednosti i mogućnosti, povećanje zadovoljstva korisnika, konkurentna održivost, inovacije po uzoru na uspješnije i konkurentnije industrije itd. S jedne strane dobit će se uvid kako nacionalna konkurentnost te industrije može pridonijeti konkurentnosti nacionalne ekonomije. S druge strane iscrpnim proučavanjem ove industrije precizirali bi se i minimalizirali po nekima destruktivni elementi po društvo koje industrija igara na sreću sadrži.

Opće je mišljenje da je priređivanje igara na sreću specifična djelatnost, što istraživanje klasičnih ekonomskih pojava i teorija čini izrazito zanimljivom, pogotovo zato što je područje igara na sreću slabo istraženo i što za njega ne vrijede znanstvene spoznaje i teorije kao za neke druge djelatnosti. Inovacije u industriji igara na sreću posljednjih godina su u zamahu te se nameće potreba jasnijeg definiranja i obrade navedenih procesa.

S napretkom tehnologije velik dio igara na sreću prebačen je u digitalni oblik. Čak štoviše, u razvijenim zapadnim zemljama poput Velike Britanije i Italije to postaje konvencionalan način igranja igara na sreću. I to u dva segmenta igara: klađenje i

---

<sup>1</sup> Preuzeto s: [www.europa.eu/sectors/gambling](http://www.europa.eu/sectors/gambling) (28.07.2017.).



kasino igre. Online klađenje, klađenje uživo i loto igre online posljednjih su godina dobro poznate korisnicima igara na sreću u Hrvatskoj, bilo da ih priređivači nude na osobnim računalima ili pametnim telefonima, usporedo s „kasino“ igrama putem interneta, gdje prednjače poker igre i turniri. Online igre na sreću, s naglaskom na klađenje, u ovom će se radu obraditi s posebnom pažnjom, jer njihova ponuda i atraktivnost s vremenom postaju glavni generatori konkurentnosti. Na primjer, na domaćem tržištu priređivač klađenja Super Sport ima širu ponudu događaja na koje se je moguće kladiti čime se ističe ispred konkurencije koja omogućuje klađenje na manji broj događaja. Ili primjer Hrvatske Lutrije koja ima ograničen broj transakcija u danu između online i bankovnog računa klijenata. Za razliku od konkurencija koja dopušta neograničen broj transakcija u danu.

Važnost istraživanja industrije igara na sreću i novih načina klađenja očituje se i u zaštiti korisnika, odnosno igrača koji igraju navedene igre. Bitno je transparentno istražiti sve karakteristike poslovanja poduzeća na domaćem tržištu koje priređuju igre na sreću, te jasno i nedvosmisleno prezentirati njegove efekte na poduzeća koja se bave tom djelatnošću, konkurente, samo tržište i korisnike.

## **2. PROBLEM, PREDMET, CILJEVI, METODE I HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA**

U ovome poglavlju iznijet će se i opisati predmet i problem istraživanja. Nakon toga bit će riječi o ciljevima istraživanja, odnosno što se radom želi postići. U potpoglavlju s ciljevima istraživanja obradit će se i istraživačka pitanja i metode istraživanja, koje definiraju kako se planira doći do zacrtanih ciljeva. Na kraju će se prikazati sadržaj i struktura rada.

### **2.1. Istraživački problem i predmet istraživanja**

Problem istraživanja je nedostatna konkurentnost domaćih poduzeća priređivača igara na sreću. Istražit će se koje aktivnosti poduzimaju domaći priređivači igara na sreću da bi zadržali postojeći dio tržišta i povećali konkurentnost. Preciznije, problem istraživanja je efikasnost navedenih aktivnosti koje se očituju u implementaciji inovacija, širenju ponude igara (diversifikaciji), strateškim savezima i odnosu prema dionicima.

S tim u vezi istražiti će se izvori konkurentnosti većih domaćih i poduzeća u stranom vlasništvu koja djeluju na nacionalnom tržištu igara na sreću. Poseban fokus analize je međusobna usporedba tih poduzeća i ocjena na koji način inovativnost pridonosi njihovoj konkurentnosti.

Trenutačno je industrija igara na sreću izvan fokusa istraživanja. Konkurentnost domaćih poduzeća koja sudjeluju na ovom tržištu može imati vrlo pozitivne efekte na povećanje nacionalnog bogatstva, zato što bi više novca ostajalo unutar Republike Hrvatske koji bi se kasnije mogao upotrijebiti za neke druge projekte. Pogotovo zato što je misija poslovanja glavnog igrača na tržištu igara na sreću u Hrvatskoj (Hrvatske Lutrije) generiranje što više sredstava da bi se ta sredstva vratila u okolinu kroz razne dobrotvorne i sponzorske programe i projekte.

Predmet istraživanja je analiza konkurentnosti domaćih poduzeća priređivača igara na sreću. Istražit će se, te će se dati savjeti i prijedlozi kako navedeno unaprijediti i poboljšati. Glavnina istraživanja provodit će se na domaćim priređivačima igara na

sreću, ponajprije na onima koji priređuju igru klađenja jer je ona najigranija i najpropulzivnija pa samim tim i najraširenija igra na sreću u Hrvatskoj. Istražit će se stanje, način pripreme, regulativa i iskustva igara na sreću u drugim zemljama u svijetu te će se to usporediti sa stanjem u Hrvatskoj.

Rad će prikazati usporedbu i odnos snaga glavnih konkurenata na tržištu igara na sreću. Poseban naglasak će biti na analizi i prezentaciji stanja prije i nakon uvođenja klađenja uživo kao najveće inovacije posljednjih godina, od većih, to jest značajnijih sudionika tržišta.

## **2.2. Ciljevi, hipoteza<sup>2</sup> i metode istraživanja**

Cilj istraživanja je analiza konkurentnosti industrije igara na sreću u Hrvatskoj. Posebna pažnja posvetit će se klađenju uživo, kao najnovijoj inovaciji u najraširenijoj igri na sreću u Hrvatskoj – klađenju. Kruna rada bit će analiza i iznošenje prijedloga za povećanje konkurentnosti industrije igara na sreću.

Ciljevi rada su:

C1. Definirati odrednice industrije igara na sreću.

C2. Analizirati konkurentnost industrije igara na sreću u Hrvatskoj, pomoću Porterovog dijamanta nacionalne konkurentske prednosti.

C3. Istražiti utjecaj klađenja uživo na konkurentnost industrije igara na sreću u Hrvatskoj.

C4. Dati preporuke i smjernice za povećanje konkurentnosti domaće industrije igara na sreću.

Istraživačka pitanja su:

IP1. Što je to industrija igara na sreću, koje su njezine specifičnosti u Hrvatskoj i u svijetu?

---

<sup>2</sup> U dogovoru s mentorom i prema mogućnosti odabira (po radnoj uputi za pisanje SDSR-a) između hipoteza i istraživačkih pitanja, u ovome radu su korištena istraživačka pitanja umjesto hipoteza.

Za odgovor na ovo pitanje analizirat će se dostupni sekundarni podaci iz znanstvenih članaka, literature i sličnih istraživanja.

IP2. Koji su utjecajni čimbenici konkurentnosti poduzeća u ovoj djelatnosti?

Na ovo pitanje odgovorit će se primjenom metode intervjua i Porterovog dijamanta nacionalne konkurentske prednosti.

IP3. Na koji način različiti oblici inovativnih aktivnosti utječu na tržišnu poziciju poduzeća?

Odgovor na ovo pitanje dobit će se metodom intervjua i anketiranja.

IP4. Na koji način je moguće povećati konkurentnost poduzeća priređivača igara na sreću?

Odgovor na ovo istraživačko pitanje generirat će anketa i sve do sada navedene metode.

Teorijska podloga rada izradit će se na dostupnim sekundarnim izvorima informacija iz znanstvenih članaka, literature i istraživanja slične vrste. Za proučavanje teorijskog djela analizirat će se i literatura koja ima poveznice s ovom temom.

U empirijskom dijelu istraživanja analizirat će se raspoloživa tehnička dokumentacija poduzeća koja će se obrađivati u ovom istraživanju, te informativni materijal, priručnici i stručne publikacije koje izdaju pojedina poduzeća iz industrije igara na sreću.

Za potrebe empirijskog istraživanja primijenit će se metoda intervjua. Intervjuirat će se zaposlenike koji izravno rade na konkurentskim prednostima poduzeća i osobe koje rukovode tim poduzećima. Nakon intervjua njihova mišljenja i viđenja će se prikupiti, analizirati i sistematizirati. Cilj je provesti deset intervjua.

Provest će se anketa među korisnicima da bi se vidjele njihove preferencije i stavovi u vezi s nekoliko većih poduzeća koja se bave igrama na sreću. Iz dobivenih rezultata ankete moći će se bolje i jasnije vidjeti konkurentske tržišne prednosti i nedostatke pojedinih poduzeća u industriji igara na sreću. Anketni upitnik ponudit će se osobama koje imaju određeno iskustvo u igranju igara na sreću i koje su isprobale veći dio igara na sreću. Provođenje ankete planira se osobnim kontaktom i preko interneta. Anketa će se provesti u cilju da se dobije što bolji uvid u stanje industrije, s posebnim naglaskom na njezine determinante konkurentnosti. Rezultatom ankete želi se dobiti i

što bolji uvid u inovativne strategije koje se koriste u ovoj djelatnosti. Pitanja ankete primarno su zatvorenog tipa kako bi se rezultati mogli lakše kvantificirati i prikazati. Nakon skupine zatvorenih pitanja ponudit će se i otvoreno pitanje za dodatne komentare anketiranih. Planirani uzorak je 50 ispitanika.

Analiza dobivenih podataka provest će se prije svega deskriptivnom metodom. Dobiveni rezultati adekvatno će se strukturirati, opisati i prezentirati. Kao pomoć i nadopuna ovoj metodi koristit će se dodatni analitički alati poput SWOT i PESTLE analize. Analiza konkurentnosti igara na sreću provest će se putem Porterovog dijamanta nacionalne konkurentske prednosti, odnosno analizirat će se značaj resursa, strategija, industrije i potražnje na konkurentnost industrije igara na sreću.

### **2.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je uz uvod i zaključak sadrži u pet glavnih cjelina. U uvodu je iznesena ideja i motiv za pisanje rada te je u kratkim crtama objašnjena industrija igara na sreću i njen značaj. Nakon uvoda izneseni su problem, predmet i ciljevi istraživanja, te metode istraživanja. Treće poglavlje bavi se specifičnostima i iskustvima djelatnosti igara na sreću. U tom poglavlju dana je definicija igara na sreću koja se koristi u praksi. Obrađene su karakteristike industrije igara na sreću u svijetu, preciznije na području Europe, koje su uspoređene s hrvatskom industrijom igara na sreću. Posljednji dio ovoga poglavlja obrađuje karakteristike hrvatske industrije igara na sreću. Četvrto poglavlje bavi se analizom konkurentnosti industrije igara na sreću Porterovim dijamantom nacionalne konkurentnosti. U nastavku su razvrstani i objašnjeni čimbenici koji utječu na konkurentnost. U petom poglavlju provedena je analiza klađenja uživo kao jedne od najvećih inovacija u svijetu industrije igara na sreću posljednjih godina. U petom poglavlju obrađeni su i prikazani rezultati provedenog istraživanja, prikazane su genetičke strategije za stvaranje održive konkurentnosti, obrađene su njezine odrednice stvaranja te je analiziran utjecaj dionika na stvaranje konkurentske prednosti. U zaključku je sinteza cijeloga rada, prezentirana kroz istraživačka pitanja.

### 3. SPECIFIČNOSTI I ISKUSTVA U DJELATNOSTI IGARA NA SREĆU

Industrija igara na sreću ima specifičan proizvod koji prodaje kupcima. Navedeni proizvod, bez obzira na materijalnu narav igara na sreću, sadrži nematerijalne elemente. Tako postoji određen raspon osjećaja koji igra na sreću izaziva kod kupca odnosno konzumenta. U ovom dijelu rada definirat će se igre na sreću te njihova klasifikacija u suvremenoj industriji igara na sreću. Opisat će se okviri u kojima djeluju i aktivnosti vodećih europskih industrija igara na sreću. Usporedba navedenih industrija s hrvatskom industrijom igara na sreću prikazat će se na kraju ovoga dijela.

Hrvatska industrija igara na sreću usporedit će se s industrijom igara na sreću u Velikoj Britaniji, Italiji, Francuskoj i Njemačkoj. Navedene zemlje odabrane su jer imaju najrazvijeniju industriju igara na sreću u svijetu te imaju sve više utjecaja na industrije igara na sreću u svojem okruženju u je i Hrvatska. Pod razvijenost industrije misli se na veličinu (koja kod nekih poput Velike Britanije prelazi nacionalne granice) i vrijednost tržišta na kojem djeluju promatrane industrije, profitabilnost, odnosno konkurentnost industrije te broj uspješnih poduzeća koja čine tu industriju.

Bez obzira na liberalizaciju tržišta u smislu same dostupnosti licenci za priređivanje igara na sreću, privatne priređivače i općenito na povećanje obujma i sudionika, industrija igara na sreću i danas je dobrim dijelom upravljana i kontrolirana od države. Neka društva, odnosno države smatraju kako bi širenje i rast industrije igara na sreću imalo više negativnih, nego pozitivnih posljedica (Jones, Hillieri i Comfort, 2009). Drugim riječima, drži se da bi destruktivni elementi po društvo koje ova industrija donosi bili veći od koristi koje bi društvo imalo od prihoda razgranatije industrije. U većini zemalja s neliberalnim zakonom o igrama na sreću, poput Turske, neke vrste igara, tipa kasino igre nisu dopuštene za priređivanje, a one koje jesu, u većini slučajeva priređuje državno poduzeće koje ima monopol na tržištu. Tržište i industrija igara na sreću često su direktna posljedica državne ekonomske politike, drugim riječima tržište igara na sreću nije ni blizu slobodno i liberalno kao ostala tržišta, no sve više država poduzima korake u tom smjeru. Naime, i u zemljama kao što su Velika Britanija, Italija i Australija s najliberalnijim zakonom, osim nekoliko izuzetaka postoji ograničenost određenih aktivnosti koje industrija igara na sreću ima. Kao primjer mogu se navesti neke marketinške aktivnosti. Neke zemlje imaju liberalno tržište igara na

sreću, a zabranjuju oglašavanje igara na sreću, negdje je to po danu, negdje nije dopušteno uopće. Na primjer u Italiji je zabranjeno oglašavanje igara na sreću od 7 do 22 sata, dok je u Velikoj Britaniji i Australiji dopušteno cijeli dan.<sup>3</sup> U Francuskoj je dopušteno oglašavanje samo državnom poduzeću, dok je u Njemačkoj potrebno imati dozvolu za oglašavanje igre lota ili klađenja od regionalnih vlasti, oglašavanje drugih igara nije dozvoljeno. Većina zemalja ima zakon koji propisuje povlastice i poslovne pogodnosti u korist državnog poduzeća koje priređuje igre na sreću. Za održavanje i servis aparata i hardvera koji direktno utječe na ishod određene igre postoji strogo od države propisani serviseri. S obzirom na navedeno, postoji i glavna ograničavajuća mjera razvoja industrije igara na sreću s kojom se velika većina ostalih industrija ne suočava, a ta je da većina zemalja ima jasno propisan broj licenci za priređivače igara na sreću. Da bi određeno poduzeće moglo priređivati igre na sreću, to jest da bi se uopće moglo osnovati potrebno je direktno odobrenje od države.

Vrijeme je velikih promjena i novih tendencija u kojoj je industrija igara na sreću potaknuta tehnološkim razvojem poprima novi oblik. Sve više klasičnih igara na sreću nudi se online na osobnim računalima, tabletima, smartphoneima i aparatima. Brzi internet i njegova sveopća dostupnost napravili su revoluciju u svijetu igara na sreću. Priređivanjem igara online poduzeća koja se bave igrama na sreću imaju pristup puno većem broju korisnika, imaju velike mogućnosti inovirati proces pripreme, same igre i diversificirati ponudu, a u isto vrijeme mogu sniziti troškove i ostvariti bolju komunikaciju s korisnicima igara te općenito dionicima. Neke zemlje poput Kine, Malezije, Velike Britanije, Italije i Francuske već su prepoznale tendencije u industriji igara na sreću, te su prilagodile zakonski okvir igrama na sreću online. Kod nekih država koje dopuštaju igre na sreću još ne postoji zakonski okvir koji bi ih regulirao ili je on nedorečen. Na primjeru Hrvatske može se vidjeti da postoje jasno utvrđena pravila i uvjeti koji se moraju zadovoljiti da bi se igre mogle priređivati online.<sup>4</sup> S druge strane država nije poduzela nikakve korake da bi regulirala, to jest kontrolirala strane priređivače igara na sreću online koji nude svoje igre na hrvatskom tržištu. „Neke su zemlje, poput Rusije, Ukrajine i Litve, zabranile priređivanje igara putem interneta, čak i ako je konvencionalni način pripreme igara zakonski reguliran i dopušten“ (Wood i

---

<sup>3</sup> Preuzeto s: [www.practicallaw.uk.com](http://www.practicallaw.uk.com) (05.08.2017.).

<sup>4</sup> Pri tome ta pravila vrijede samo za domaće priređivače (više o tome u 3.3 dijelu rada)

Williams, 2014, str. 20). Korijen te zabrane nalazi se i u etičkim načelima, odnosno u vjerovanju da online igre na sreću lakše izazivaju ovisnost.

### **3.1. Pojam i značenje igara na sreću**

Igre na sreću mogu se definirati kao igra u kojoj rezultat ovisi isključivo o sreći, odnosno vrlo malo ili nimalo o sposobnosti igrača.

Prema Zakonu o igrama na sreću Republike Hrvatske (Narodne novine, br. 41/14, čl. 2), „igrom na sreću smatra se igra u kojoj se za uplatu određenog iznosa sudionicima pruža mogućnost stjecanja dobitka u novcu, stvarima, uslugama ili pravima, pri čemu dobitak ili gubitak ovisi pretežito o slučaju ili nekom drugom neizvjesnom događaju“

Igre na sreću dijele se s obzirom na visinu uloga i dobitka, razlikuju se obično igre na sreću s malim ulogom i ograničenim dobitkom (tombola, bingo, loto, toto, sportska prognoza, klađenje na trkalištima, igre na automatima i dr.) i posebne – hazardne igre na sreću s visokim ulogom i dobitkom (rulet, poker, Black-Jack i dr.). „U većini država obične su igre na sreću dopuštene širokomu krugu sudionika, jer ne dovode u pitanje njihov socijalni položaj“ (Kozjak, 2016, str. 13). Posebne igre na sreću ograničavaju se državnim propisima na užu krug igrača, a priređuju se u kockarnicama ili kasinima.

Složenije su igre na sreću kartaške igre (poker, Black-Jack, preferans, bridž i dr.), klađenje, tombola, rulet, igre na automatima i dr. U velikome broju država zapadnog svijeta poput Njemačke, Italije, Hrvatske, Velike Britanije, SAD-a javne igre na sreću priređuju različita društva i udruge radi pribavljanja sredstava za socijalno-humanitarne i druge svrhe.

Prema Zakonu o igrama na sreću, igre na sreću razvrstane su na sljedeći način:

#### **1. Lutrijske igre**

Kod lutrijskih igara postoji velika raznolikost. Tako na primjer, „imamo igre čiji je rezultat uvjetovan izvlačenjem brojeva ili simbola nakon zaključenja prodaje“ (Narodne novine, br. 41/14, čl. 5) odnosno: loto, brojčane lutrije, bingo, keno, tombola i slične igre.



Postoje lutrijske igre s unaprijed određenim rezultatima. To su igre poput ekspres i instant lutrije. I igre čiji je rezultat dobiven određenim natjecanjem, na primjer, sportska prognoza i druge slične igre.<sup>5</sup>

## 2. Igre u kasinima

Igre na sreću u kasinima jesu igre koje igrači igraju protiv kasina ili jedan protiv drugoga na stolovima za igru s kuglicama, kartama ili kockicama u skladu s međunarodnim pravilima i koje se priređuju isključivo u prostorima kasina (Narodne novine, br. 41/14, čl. 5). Uz igre na stolovima u prostorima kasina mogu se priređivati i igre na sreću na automatima.

U kasinima je dopušteno održavanje turnira u igrama na sreću. Turnir (na primjer, Texas Holdem Pocker) se organizira tako da se određen broj sudionika prijavi i uplati određeni iznos naknade za sudjelovanje. Organizator turnira tada na temelju uplata kreira font dobitaka za koji se natječu prijavljene osobe igrajući jedna protiv druge.

## 3. Igra klađenja

Igra klađenja najraširenija je igra na sreću kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Logično je za zaključiti da u ovome segmentu igara na sreću postoji najveće rivalstvo među priređivačima igara na sreću. Naročito zato što je ovo igra na sreću koju smiju priređivati i druge pravne domaće i strane osobe.

„Igre klađenja jesu igre u kojima sudionici (igrači) pogađaju ishode različitih događaja predloženih od priređivača klađenja, a okolnost koja odlučuje o dobitku ili gubitku ne smije biti nikome unaprijed poznata i mora biti takve naravi da na nju ne mogu utjecati ni priređivač ni igrači“ (Narodne novine, br. 41/14, čl. 5), a iznos dobitka ovisi o visini uloga po kombinaciji i o tečaju pojedinog događaja (sportsko klađenje, klađenje na utrke konja i pasa, klađenje na događaje prema ponudi priređivača i slično).

## 4. Igre na sreću na automatima.

Igre na sreću na automatima jesu igre koje se igraju na elektromehaničkim ili elektroničkim uređajima koji su programski upravljani, „a na kojima igrači uplatom

---

<sup>5</sup> Posljednja zakonom prepoznata kategorija lutrijskih igara u Republici Hrvatskoj su igre čiji je rezultat uvjetovan igračevim odabirom puta, redoslijeda odigravanja pojedinih elemenata igre. To su ponajprije srećke sa slučajnim odabirom brojeva ili simbola.

određenog iznosa imaju mogućnost stjecanja dobitka koji ovisi o slučaju ili nekom drugom neizvjesnom događaju“ (Narodne novine, br. 41/14, čl. 5)

**Online igre** na sreću sve su popularnije. Priređivanje igara na sreću otvorilo je priređivačima vrata k lakšem i jednostavnijem načinu pripreme i ponude igara, novim korisnicima s drugih tržišta kojima prije nisu imali pristup, te je u svemu olakšan i pojednostavljen proces igranja igara za priređivača i za korisnika. Zbog navedenog online igre na sreću postale su ključne za stvaranje konkurentnosti industrije igara na sreću, stoga će u ovome radu biti obrađene s posebnom pažnjom.

„Online igre na sreću definiraju se kao priređivanje igara na sreću putem interneta, telefona ili nekih drugih interaktivnih komunikacijskih uređaja putem kojeg igrač može odigrati igru samostalno, kroz interakciju sa sustavom, bez neposrednog predstavnika priređivača“ (Narodne novine, br. 41/14, čl. 5). Zasebnog zakona koji se bavi igrama na sreću nema, postoje dva pravilnika, jedan o pripremi igre klađenja na daljinu i pripremi kasino igara putem interneta. U navedenim pravilnicima opisani su uvjeti i nužni proces pripreme navedenih igara na području Hrvatske. Služeći se ovim obrascem online igre na sreću u Hrvatskoj mogu se klasificirati kao:

#### 1. Igra klađenja online

Princip igre je isti kao i kod konvencionalne igre klađenja, osim što se cijeli proces odvija preko interneta. Da bi određeni igrač mogao igrati igru klađenja online mora se pravilno registrirati kod željenog priređivača igara na sreću te ispuniti određene uvjete, ponajprije dobne. Obveza priređivača online klađenja je da osigura kvalitetan i siguran postupak registracije i identifikacije igrača, siguran i transparentan prijenos novčanih sredstava, ispuni propisane softverske i hardverske standarde za sigurno igranje igre i nadzor.

#### 2. Online kasino igre

Pravilnik o priređivanju igara na sreću u kasinima putem interaktivnih prodajnih kanala online igranja (Narodne novine, br. 87/09, čl. 2) definira online kasino igre na sreću kao igre koje igrači igraju kroz interakciju sa sustavom, a predstavljaju simulaciju igara koje igrači igraju protiv kasina ili jedan protiv drugoga na stolovima za igru s kuglicama, kartama ili kockicama u skladu s međunarodnim pravilima. Ako igra simulira igru na

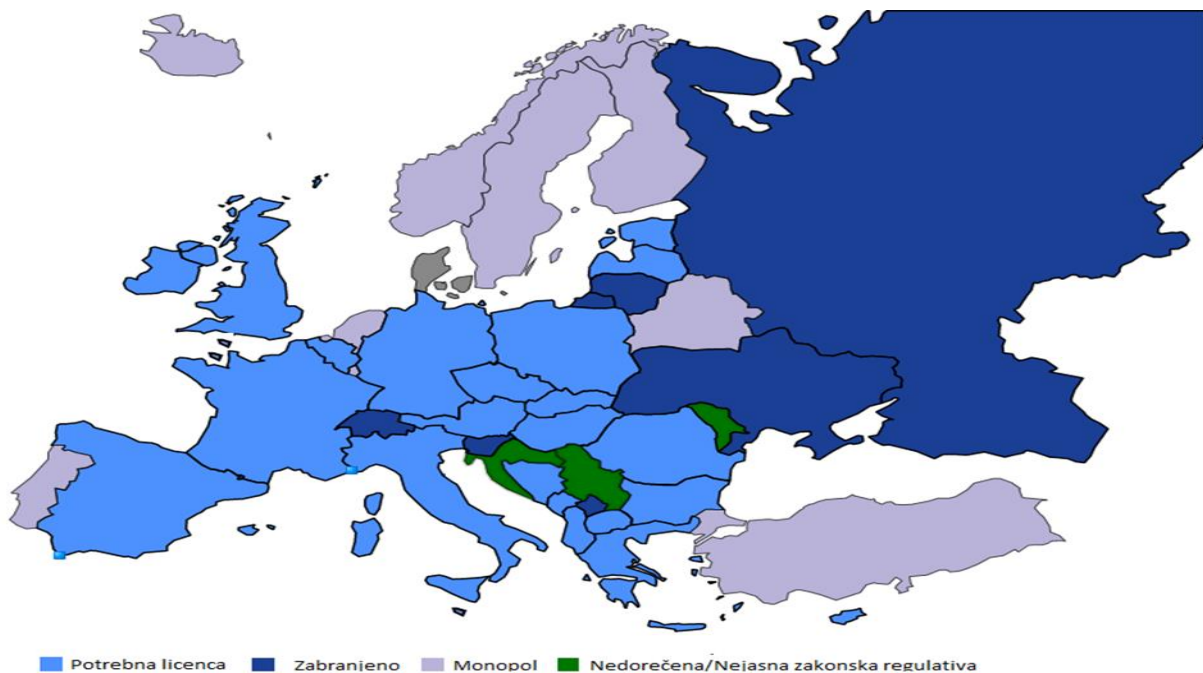
sreću na automatima, ponašanje simulacije mora biti istovjetno očekivanom ponašanju fizičkog automata za igre na sreću.

### **3.2. Igre na sreću: djelatnost i iskustva u svijetu**

U svijetu postoji čitav mozaik različitih industrija igara na sreću definiranih političko-socijalnim stanjem u određenoj zemlji. Zbog najvećeg utjecaja i relevantnosti u fokusu rada će biti europske zemlje. Industrija igara na sreću najrazgranatija je i najrazvijenija u Europi. Razlog tome su liberalniji zakoni nego u ostatku svijeta. U prošlosti industrija igara na sreću bila je isključivo usmjerena na domaće tržište, drugim riječima djelovala je samo u granicama određene države. „Kako je došlo do napretka tehnologije, prvenstveno sveopćom dostupnosti brzog interneta otvorene su mogućnosti ponude igara na sreću online cijelom svijetu, odnosno onom dijelu gdje su igre na sreću legalne“ (Wood i Williams, 2014, str. 5). Ovim inovativnim pristupom industrija igara na sreću poprimila je multinacionalne dimenzije i stvorila uvjete za generiranje sredstava izvan domaćeg tržišta.

Jedna od specifičnosti Europske unije je slobodno i neograničeno tržište, što za industriju igara na sreću samo djelomično vrijedi. Naime na području Europske unije ne postoji jedinstven zakon koji bi uređivao igre na sreću, nego je njihova pravna regulativa prepuštena državnoj razini, odnosno regionalnoj u nekim zemljama. Posljednjih godina Europska unija teži stvoriti zakonski konsenzus što se tiče igara na sreću online, s obzirom na to da one nisu omeđene granicama jedne države, a različite članice Europske unije imaju različite zakone u vezi s njima.

Slika 3.1. Pravna regulativa online igara na sreću u Europi



Izvor: Vlastiti rad autora prema: [www.grefs.com](http://www.grefs.com) (26.06.2017.).

Na Slici 3.1. vidljiva je pravna regulativa za pripremanje online igara na sreću. Tako se može iščitati da je kod većine zemalja Europske unije potrebna licenca za priređivanje online igara na sreću. Manji dio zemalja ima monopol na igre na sreću (uglavnom jedno državno poduzeće), pa tako i na online igre na sreću. U manjini su zemlje u kojima su zabranjene online igre na sreću, međutim ta zabrana je diskutabilna jer ništa ne sprječava građane tih zemalja da online igre na sreću igraju kod nekih priređivača iz drugih zemalja (Sallaz, 2014). Dio zemalja, poput Hrvatske, nema u potpunosti dorečene zakonske regulative.

Vrijednost europskog tržišta igara na sreću procjenjuje se na 84,9 milijarde eura i raste po godišnjoj stopi od 3 posto.<sup>6</sup> Posljednjih godina online igre na sreću sve su popularnije. Procjenjuje se da na području Europske unije ima oko 6,8 milijuna korisnika koji igraju online igre na sreću. U 2012. godini online igre predstavljale su 12 posto ponude igara na sreću na tržištu Europske unije, s vremenom se taj broj povećao te su 2015. igre na sreću odigrane online prihodovale oko 13 milijardi eura.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Preuzeto s: [www.europa.eu/sectors/gambling](http://www.europa.eu/sectors/gambling) (28.07.2017.).

<sup>7</sup> Preuzet s: <https://gamblingcompliance.com/products/reports-trackers> (28.07.2017.).

Najliberalniji zakon o igrama na sreću imaju Velika Britanija i Italija. U tim zemljama u svim pravno prepoznatim vrstama igara dopušteno je privatnim, domaćim i stranim poduzećima da pod određenim pravilima konkuriraju za licencu koja bi im omogućila priređivanje željene igre na sreću. Potrebno je istaknuti da kada se govori o licencama za priređivanje igara na sreću u svim obrađenim državama, poput Italije, da je njihov broj ograničen, za razliku od Velike Britanije.

U Tablici 3.1. prikazana je usporedba pravne regulative industrija igara na sreću u Europi. Oznaka L/L znači legalno uz licencu. Rjeđe se pojavljuje oznaka D/M – državni monopol, R/M – regionalni monopol, R/R – regionalna regulativa i D/D – djelomično dopušteno.

Tablica 3.1. Usporedba pravne regulative industrije igara na sreću

| ZEMLJE           | VRSTE IGARA NA SREĆU |                 |               |                    |             |
|------------------|----------------------|-----------------|---------------|--------------------|-------------|
|                  | Lutrijske igre       | Igre u kasinima | Igra klađenja | Igre na automatima | Online igre |
| Hrvatska         | D/M                  | L/L             | L/L           | L/L                | L/L         |
| Velika Britanija | L/L                  | L/L             | L/L           | L/L                | L/L         |
| Njemačka         | R/M                  | R/R             | L/L           | L/L                | R/R         |
| Italija          | L/L                  | L/L             | L/L           | L/L                | L/L         |
| Francuska        | D/M                  | D/D             | L/L           | D/D                | D/D         |

Izvor: Vlastiti rad autora prema; [www.practicallaw.uk.com](http://www.practicallaw.uk.com) (12.08.2017.).

Za lutrijske igre specifičan je državni monopol u Hrvatskoj i Francuskoj. Pravo priređivanja lutrijskih igara ima samo država koja ih priređuje preko državnih poduzeća, u slučaju Hrvatske preko Hrvatske Lutrije, a u Francuskoj preko La Française des Jeux. U Njemačkoj su lutrijske igre organizirane na razini pojedinih regija. Svaka regija ima jedno poduzeće u svojem vlasništvu koje organizira lutrijske igre na tom područje.

Igre u kasinima uz valjanu licencu dopušteno je priređivati u Hrvatskoj, Velikoj Britaniji i Italiji. I ovdje, kao i kod ostalih igara na sreću za koje je potreban licenca, u određenim zemljama vrijedi pravilo o ograničenom broju.

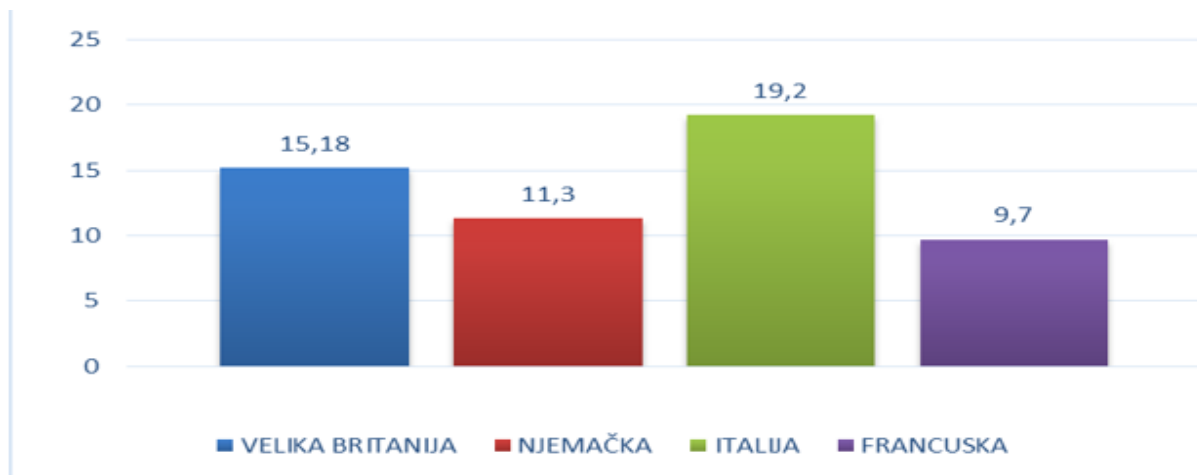
Igra klađenja najraširenija je igra na sreću u Europi. Dokaz tome vidi se i u priloženoj tablici. Svaka od pet uspoređenih zemalja legalizirala je i liberalizirala igru klađenja.

Varira jedino viđenje u ekonomskim politikama o izgledu tog dijela industrije na sreću. Italija podržava manje kladionice, odnosno takozvane bett shopove i corner shopove (Sallaz, 2014). Uglavnom manja poduzeća kojima je vlasnik jedna fizička osoba koja nudi klađenje djeluje na lokalnoj razini. Ostale četiri zemlje imaju manji broj licenca za klađenje, no preferiraju velika poduzeća s razgranatim brojem poslovnica.

Hrvatska, Velika Britanija, Njemačka i Italija imaju liberalan zakon što se tiče igara na slot automatima. Igre na automatima nude se u specijaliziranim prostorima, to jest automat klubovima ili ukomponirane kao dio ponude kasino igara. Za igre na automatima uz standardni zakon o igrama na sreću postoje vrlo strogi tehnički pravilnici koji uređuje tehničke, odnosno hardverske i softverske karakteristike slot aparata. Francuska je u ovom smislu izuzetak od ostalih zemalja, iz razloga što se igre na automatima u njoj ne mogu priređivati kao samostalna igra na sreću. „Igre na slot aparatima u Francuskoj dozvoljene su samo u prostorima kasina“ (Arjel annual report, 2017, str. 36). Online igre na sreću u potpunosti su legalizirane u Hrvatskoj, Velikoj Britaniji i Italiji. Isto kao i u Hrvatskoj, igre na sreću u Velikoj Britaniji i Italiji dijele se na igre klađenja i kasino igre. Da bi se u navedenim zemljama igre mogle priređivati online, uz potrebnu licencu potrebno je udovoljiti uvjetima navedenim u prethodnom poglavlju. Kao regulativa igara u kasinima i online igre u Njemačkoj svedene su na lokalnu razinu. Postoje pokrajine gdje su sve online igre dopuštene, isto kao i pokrajine koje su djelomično dopustile online igre na sreću. Naime, u velikoj većini pokrajina dopušteno je igranje igre klađenja online, dok su kasino igre online dopuštene samo u jednoj pokrajini. Francuska je isto kao i pojedine njemačke pokrajine legalizirala priređivanje online samo igru klađenja, dok su kasino igre zabranjene s obrazloženjem da prelako stvaraju ovisnost.

Na sljedećim grafikonima prikazani su ukupni prihodi u četiri najveće industrije igara na sreću te njihovi prihodi po glavi stanovnika. Vrlo lako se može uočiti veza između razgranatosti, to jest liberalnog odnosa prema industriji i prihoda pojedinim zemljama.

Grafikon 3.1. Ukupni prihod od igara na sreću izraženi u milijardama eura

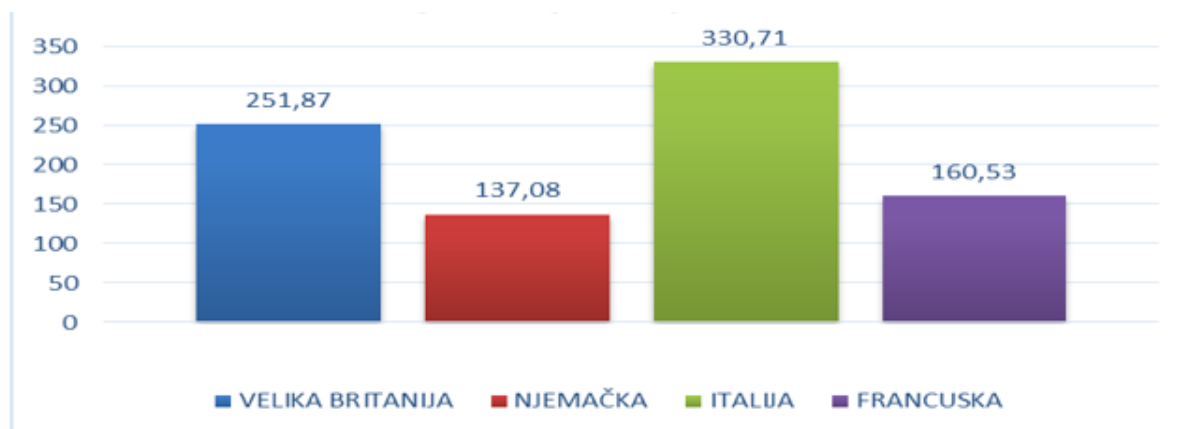


Izvor: Vlastiti rad autora prema: Kleibrink, J. (2017). *Der Glücksspielmarkt in deutschland*, Berlin: Handelsblat research institute

Među uspoređenim industrijama po visini prihoda najviše se ističu Italija i Velika Britanija, odnosno zemlje s najliberalnijim uvjetima za obavljanje proučavane djelatnosti. Njemačka i Francuska imaju nešto veća ograničenja što se tiče industrije igara na sreću i to se jasno očituje na prihodima industrije.

Veliku ulogu uz liberalan zakon ima i kvaliteta toga zakona. U Velikoj Britaniji i Italiji svi segmenti industrije igara na sreću su jasno definirani, od uvjeta koje mora zadovoljiti poduzeće da bi uopće moglo priređivati igre na sreću, preko procesa pripreme, načina igranja, načina obrade i isplate eventualnih dobitaka. Francuska, a naročito Njemačka ima mnogo kompleksniji zakonski okvir koji donosi svaka pokrajina za sebe, što pripremu igara na cijelom području zemlje čini mnogo zahtjevnijom. Samim tim cijela industrija je sputana što se jasno iščitava na Grafikonu 3.2.

Grafikon 3.2. Ukupni prihodi od igara na sreću po glavi stanovnika izraženi u eurima.



Izvor: Vlastiti rad autora

Kada se ukupan profit podijeli s ukupnim brojem stanovnika, omjer snaga među četiri uspoređenih industrija se mijenja. S najvećim prihodom od 330,71 eura ističe se Italija. Prati ju Velika Britanija s 251,81 eura po glavi stanovnika. Pozicija između Njemačke i Francuske po ovom kriteriju usporedbe je promijenjena u korist Francuske. Bez obzira na to što je ukupni prihod Francuske manji od prihoda Njemačke, Francuska je uspjela ostvariti veći prihod po glavi stanovnika. Razlozi tome mogu se pronaći prije svega u poslovno ekonomskim razlikama između dvije industrije i sociološkim razlikama između dvije zemlje.

Za sve obrađene industrije specifično je da posljednjih godina bilježe konstantan rast. Tako na primjer, prihodi industrije igara na sreću u Velikoj Britaniji veći su gotovo 4,5 milijardi funti (Gamblingcommission, 2016). Glavni generator rasta u ovim industrijama je igra klađenja. Italija danas ima vrlo liberalno tržište igara na sreću u segmentu klađenja. Štoviše, današnji tokovi vode k još većoj liberalizaciji. Naime, talijanska vlada namjerava povećati broj dostupnih licenci za priređivanje igara na sreću. Istodobno se radi na zakonu koji bi trebao omogućiti smanjenje papirologije i birokratski proces za dobivanje licence.

Najpopularnija igra na sreću i u Njemačkoj je klađenje. U 2016. godini njemačka industrija igara na sreću imala je od klađenja prihod veći od 5 milijardi eura (Kleibrink, 2017), od čega je 4,8 milijardi bilo sportsko klađenje. Velik priljev sredstava priređivači klađenja u Njemačkoj imali su od Europskog prvenstva u nogometu koje se 2016. održavalo u Francuskoj. Samo na Europskom prvenstvu u Njemačkoj priređivači klađenja imali su prihod od 150 milijuna eura. Na ovom se primjeru može jasno vidjeti



odnos važnosti određenoga sportskog natjecanja i popularnosti klađenja. Što je određeni sportski događaj ili turnir važniji, to je i više oklada na njega (Hobson, 1995).

Posljednjih desetak godina industrija igara na sreću u Velikoj Britaniji doživljava veliki rast. Razlog tomu je zakon iz 2005. Godine kojim su uvedene promjene u regulaciji igara na sreću. Izmjene su ponajprije usmjerene na modernizaciju i postavljanje relevantnog zakonskog okvira s jasnim definicijama. Uvedena je regulativa u do tada nedovoljno zakonski regulirana područja, tzv. sivu zonu. Navedeno je dovelo do visokih i konstantnih stopa rasta sve do danas.

Velika Britanija može ostalim zemljama, pa tako i Hrvatskoj, služiti kao primjer kako uspješno zakonski regulirati cijelu industriju igara na sreću, posebice nove inovativne vrste igara i pripreme igara. Nova izmjena zakona o igrama na sreću u Velikoj Britaniji temeljena na iskustvima s novim tehnologijama, prije svega na sveopćoj dostupnosti brzog interneta, rezultirala je zakonskim okvirom koji uređuje online ponudu igara na području Velike Britanije priređivačima igara na sreću koji nisu s područja Velike Britanije. Navedenim zakonom industrija igara na sreću regulirana je prema mjestu potrošnje, a ne prema mjestu na kojem se fizički nalazi ponuđač igara na sreću. „Rezultat ovoga zakona iz 2014. bio je taj da su svi operateri koji nude svoje igre na području Velike Britanije, bez obzira na to gdje im je sjedište dužni plaćati licencu takozvanoj komisiji za kockanje“ (Gamblingcommission, 2016, str. 4). Tako online priređivači igara na sreću koji nude svoje usluge na području Velike Britanije dužni su plaćati licencu za poslovanje na dotičnom tržištu te moraju poslovati po pravilima koje je propisao zakon ako uopće žele dobiti licencu.

### **3.3. Igre na sreću djelatnost i iskustva u Hrvatskoj**

Kao što je već navedeno u radu, hrvatski zakon o igrama na sreću prepoznaje: lutrijske igre, igre u kasinima, igru klađenja i igre na automat klubovima. U zasebnu kategoriju spadaju online igre koje se dijele na igru klađenja i kasino igre. Najpopularnije igre na sreću u Hrvatskoj su igra klađenja i igre na automatima. U Hrvatskoj postoji razgranata mreža kladionica i automat klubova, te na tržištu postoji velika konkurencija, naročito u pripremi igre klađenja.

Prema statistici temeljenoj na službenim informacijama Financijske agencije, na području Republike Hrvatske posluju 82 poduzeća čiji je predmet poslovanja igre na sreću. Ukupno zapošljavaju 5869 radnika, a ukupna godišnja neto dobit 2014. godine iznosila je 398,6 milijuna kuna. Prema broju zaposlenih, izdvaja se Hrvatska Lutrija d.o.o. (državno vlasništvo) s 1285 radnika i SUPER SPORT d.o.o. (privatno vlasništvo) s 1024 radnika.<sup>8</sup>

Od ukupno 82 poduzeća koliko ih sačinjava hrvatsku industriju igara na sreću samo tri su velika poduzeća, to jest Hrvatska Lutrija, Super Sport i Captura. Navedena tri poduzeća zapošljavaju 2705 radnika i 2014. godine ostvarili su neto prihod 369,59 milijuna kuna. Prosječna plaća u navedenim poduzećima iznosila je 4.728 kuna i prosječno je najveća u promatranj industriji.<sup>9</sup>

Prihod hrvatske industrije igara na sreću osjetno je niži od prosjeka Velike Britanije, Italije, Francuske i Njemačke, što je s obzirom na veličinu industrije i broj korisnika sasvim logično i očekivano. Ako se u omjer stavi prihod industrije igara na sreću u Hrvatskoj i broj stanovnika dobije se brojka od 92,4 kune po stanovniku. To je daleko ispod prosjeka navedenih zemalja. Konvertirano u eure to je samo 12,83 eura po stanovniku. Drugim riječima, hrvatska industrija igara na sreću uprihoduje *per capita* deset puta manje od Njemačke, koja ima najslabiji prihod *per capita* od uspoređenih zemalja.

Srednjih poduzeća ima ukupno šest, te su 2014. godinu zaključili s neto profitom od 60,97 milijuna kuna, s prosječnom plaćom od 4.680 kuna.<sup>10</sup>

Mala poduzeća čine najveću skupinu, s ukupno 73 poduzeća. Poslovni rezultat skupine malih poduzeća bio je negativna, a iznosio je 23,99 milijuna kuna u minus. Također mjesečna prosječna neto plaća zaposlenika je nešto niža nego kod ostalih poduzeća, iznosi prosječno 4.529 kuna po zaposlenom.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Preuzeto s: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (10.07.2017.).

<sup>9</sup> Isto.

<sup>10</sup> Isto.

<sup>11</sup> Isto.

Tablica 3.2. Statistički podaci o hrvatskoj industriji igara na sreću

| Opis   | 2013.          | 2014.          | Indeks       |
|--|----------------|----------------|--------------|
| Broj poduzetnika                                     |                | 82             |              |
| Broj dobitaša  |                | 51             |              |
| Broj gubitaša  |                | 31             |              |
| Broj zaposlenih                                      | 6.038          | 5.869          | 97,2         |
| Ukupni prihodi                                       | 2.369.500      | 2.421.799      | 102,2        |
| Ukupni rashodi                                       | 2.029.490      | 1.986.268      | 97,9         |
| <b>Dobit razdoblja (+) ili gubitak razdoblja (-)</b> | <b>257.249</b> | <b>398.570</b> | <b>154,9</b> |
| Izvoz  | 3.374          | 11.045         | 327,4        |
| Uvoz   | 62.217         | 64.648         | 103,9        |

Izvor: www.fina.hr (10.07.2017.).

Promatrano razdoblje od 2008. do 2014. godine za poduzeća čiji su predmet poslovanja igra na sreću bilo je turbulentno kao i za ostale gospodarske subjekte. Takvo stanje izazvano je gospodarskom krizom koja se reflektirala na promet i spremnost igrača na rizik u određenom vremenu. Godina 2008. bila je posljednja godina prije početka krize kada je industrija igara na sreću u Republici Hrvatskoj ostvarila pozitivan financijski rezultat u iznosu od 174.7 milijuna kuna.<sup>12</sup>

Godine 2009. i 2010. zabilježen je negativan financijski rezultat koji je bio najviši 2009. godine u iznosu od 55,56 milijuna kuna. Idućih godina promatranog razdoblja vidljiv je pozitivan pomak te je industrija igra na sreću u Republici Hrvatskoj ostvarila pozitivan financijski rezultat, koji je najviši 2014. godine.<sup>13</sup>

Tablica 3.3. prikazuje neto dobitak, odnosno neto gubitak industrije igara na sreću u Hrvatskoj u razdoblju od 2008. do 2014. godine.

<sup>12</sup> Preuzeto s: www.fina.hr (10.07.2017.).

<sup>13</sup> Isto.

Tablica 3.3. Neto dobitak/gubitak industrije igara na sreću u Hrvatskoj u milijunima kuna

| Opis               | 2008.   | 2009.   | 2010.   | 2011.  | 2012.   | 2013.   | 2014.   |
|--------------------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|
| Broj poduzetnika   | 99      | 88      | 92      | 91     | 76      | 78      | 82      |
| Neto dobit/gubitak | 147.711 | -55.560 | -21.599 | 72.928 | 116.269 | 292.643 | 398.570 |

Izvor: www.fina.hr (10.07.2017.).

U Republici Hrvatskoj 1. siječnja 2015. uvedeno je oporezivanje dobitaka na lutrijskim igrama i igri klađenja (Narodne novine, br. 41/14, čl. 18). U lutrijskim igrama oporezuju se sljedeći iznosi:

- od 750,00 kn od 10.000,00 kn stopa oporezivanja 10 %
- od 10.000 kn do 30.000,00 kn stopa oporezivanja 15 %
- od 30.000,00 kn do 500.000,00 kn stopa oporezivanja 20 %
- iznad 500.000,00 kn stopa oporezivanja 30 %

Efekt ove vladine odluke vidljiv je na poslovnim rezultatima svih poduzeća u ovoj djelatnosti. Gotovo sva poduzeća bilježe pad prometa zbog nelojalne konkurencije koja nudi online klađenje na području Republike Hrvatske sasvim ilegalno. Na primjer, ako igrač u Hrvatskoj uplati 200 kuna na određenu okladu koeficijenta 9,6 kao ulog se tretira 190 kuna jer se 5 % uzima za „manipulativne troškove“. Kada se na eventualni dobitak zaračuna porez od 10 % igrač dobiva samo 1660,60 kuna. Kod strane konkurencije taj iznos na uplaćenih 200 kuna iznosi 1920 kuna. Što je razlika od gotovo 260 kuna.

Najveće poduzeće u hrvatskoj industriji igara na sreću je Hrvatska Lutrija koja je u državnom vlasništvu. Ona je jedino poduzeće koje ima pravo priređivati sve vrste igara na sreću. Vizija Hrvatske Lutrije je biti vodeći na tržištu igara na sreću. Priređivati igre odgovorno, pouzdano, zabavno za igrače i korisno za društvo. Misija poduzeća je 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. Za primjer toga može se navesti da je „2015. godine Hrvatska Lutrija u proračun Republike Hrvatske uplatila 235,84 milijuna kuna“ (Godišnje izvješće o poslovanju Hrvatske Lutrije, 2016, str. 52).

Hrvatska Lutrija je orijentirana na domaće tržište, ima rasprostranjenu prodajnu mrežu i organizirana je u četiri regije, odnosno deset prodajnih područja na prostoru Republike Hrvatske. Uvođenjem novog kanala prodaje postiglo se značajno proširenje prodajne mreže, tako da ukupan broj prodajnih mjesta iznosi 3089, od toga 331 vlastito prodajno mjesto, 1034 prodajna mjesta u poslovnoj suradnji i 1724 prodajna mjesta za uplatu putem POS-a. Planira se širenje prodajne mreže za 1500 novih mjesta.

Ostalim (privatnim) priređivačima igara na sreću dopušteno je priređivanje igre klađenja, kasino igara i igara na automatima, te online igara na sreću (kasino igre i igru klađenja). Najveće ime među privatnim priređivačima igara na sreću je Super Sport. Zadnja poznata brojka o broju zaposlenih iznosi 1080. Broj poslovnica koje poduzeće posjeduje je 378, plus 707 kladomata. Super Sport ima nekoliko puta manje prodajnih mjesta od najvećeg poduzeća u hrvatskoj industriji igara na sreću, no uvjerljivo je prvo ime u ovoj industriji što se tiče igre klađenja. Razlog tome leži u agilnosti poduzeća i brzom prilagodljivosti svjetskim trendovima, koje se očituju u inovativnosti igre klađenja, relativno bogatijom ponudom i *user friendly* sučeljem za igranje igre klađenja online i uživo. Navedeno se reflektira na financijskom rezultatu poduzeća, koje je 2015. godinu završilo s neto prihodom od 173.045.643 kuna (Izvješće o godišnjem poslovanju, 2016).

Najveće poduzeće na području priređivanja igara na sreću na automatima je Captura/Admiral. Admiral je dio multinacionalnog Novomatic koncerna sa sjedištem u Gumpoldskirchenu u Austriji, te je jedan od najvećih koncerna za igre na sreću u svijetu. Novomatic koncern je jedan od najvećih proizvođača automata za igre na sreću u Europi, koji u svijetu ima više od 23 000 000 zaposlenih te diljem svijeta upravlja s vlastitim automat klubovima, kasinima i kladionicama.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Preuzeto s: [www.admiral-grupa.hr](http://www.admiral-grupa.hr) (17.07.2017.).

Novomatic je u Hrvatskoj poznat i kao Novo Gaming grupacija, unutar koje posluje poduzeće Interigre d.o.o., koje je koncesionar za priređivanje igara na sreću i najvećeg lanca automat klubova u Republici Hrvatskoj pod nazivom Admiral. Djelovanje pod okriljem Novomatic iskustva omogućilo je da Interigre d.o.o profilira na hrvatskom tržištu. Primjena inovacija, iskustva u grani te potencijali ljudskog kapitala stupovi su u izgradnji „leisure & entertainment“ ponude u Republici Hrvatskoj na čijem području posluje s više od 75 poslovnica automat kluba, dva kasina, 29 caffe barova i 88 kladionica.<sup>15</sup>

#### **4. ANALIZA KONKURENTNOSTI INDUSTRIJE IGARA NA SREĆU UPOTREBOM PORTEROVOG DIJAMANTA NACIONALNE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

U prijašnjem poglavlju izneseni su podaci o veličini industrije igara na sreću i o količinama novca koje ona uprihoduje. Prikazana je i uzročno-posljedična veza između razvoja industrije igara na sreću i koristi koje donosi za pojedino nacionalno gospodarstvo ako je stavljena u efikasan i funkcionalan zakonski okvir. Odnosno, ako je odgovarajuće postavljen odnos između slobode na tržištu igara na sreću, djelomične ograničenosti radi sprječavanja eventualnih neželjenih posljedica i nameta u obliku poreza i raznih licenca.

Proučavanje konkurentnosti industrije igara na sreću kompleksnije je i zahtjevnije od proučavanja konkurentnosti nekih drugih industrija u čijoj strategiji konkurentnosti nisu toliko izraženi čimbenici kao što su ograničen broj dozvola za obavljanje dotične djelatnosti, velikim dijelom ograničeno preaktivno djelovanje na tržištu, zakonski odobrena neloyalna konkurencija, nejasni i nedorečeni zakoni, ograničena komunikacija s klijentima, ograničenost pri inoviranju proizvoda i diversifikaciji, nemogućnost širenja na druga tržišta koje je uvjetovano društvenim i etičkim principima. Svaka strategija za razvoj konkurentnosti mora se ponajprije prilagoditi navedenim čimbenicima, a onda se tek svrstati u ekonomske konture (Trias de Bes i Kotler, 2016). U ovom poglavlju definirat će se pojam konkurentnosti Porterovim modelom (4.1.). Nakon toga će se prikazati značaj strategije (4.2.) i značaj resursa

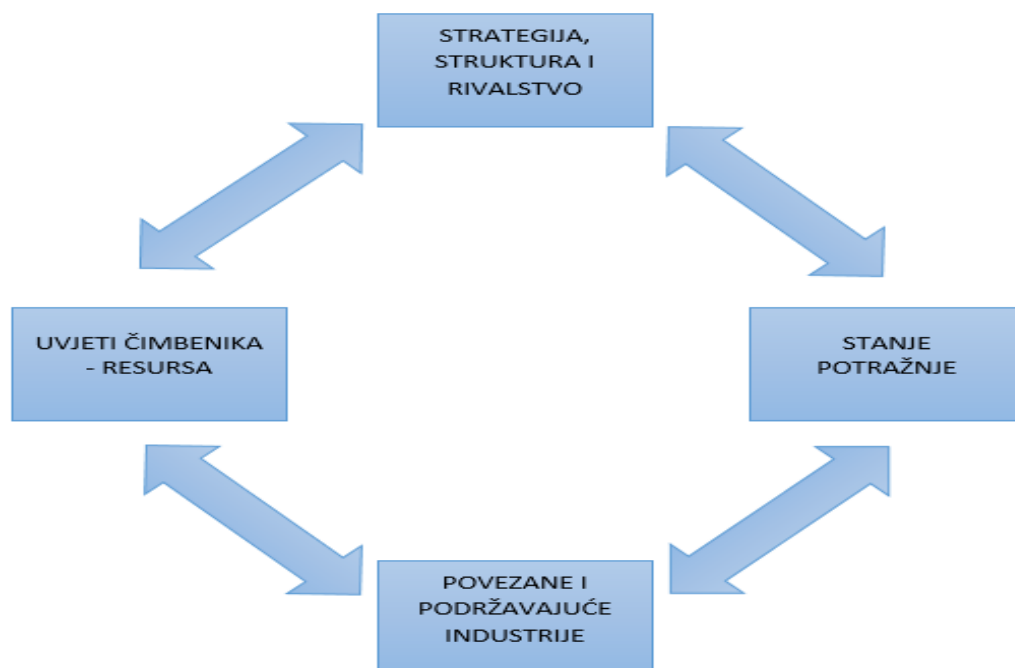
---

<sup>15</sup> Preuzeto s: [www.admiral-grupa.hr](http://www.admiral-grupa.hr) (17.07.2017.).

(4.3.) za stvaranje konkurentne prednosti u industriji igara na sreću. Na kraju poglavlja opisat će se utjecaj industrije (4.4.) i utjecaj potražnje (4.5.) na konkurentnost igara na sreću.

„Nekada se je konkurentnost određene zemlje ili nacije bila mjerena fizičkim faktorima kao što su dostupnost jeftine radne snage i prirodnih resursa. Danas se težište stavlja na kombinaciju materijalnih i nematerijalnih resursa. U tom se kontekstu pojavljuju: znanje, infrastruktura, tehnologija i inovacije“ (Porter, 1990, str. 5). Postaje važnije kako se nešto proizvodi nego što se proizvodi. Prema Porteru (1990), konkurentsku vrijednost stvaraju poduzeća, koja je uvjetovana okruženjem u kojem poduzeća posluju.

Slika 4.1. Porterov dijamant nacionalne konkurentnosti



Izvor: Vlastiti rad autora prema: Porter, E. M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*, New York: The free pres

Porterov dijamant nacionalne konkurentnosti stavlja u međuodnos četiri čimbenika koja utječu na konkurentnost. Prvi čimbenik je strategija, struktura i rivalstvo. „Strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom u industriji, temeljnim mjestom gdje se događa konkurentska utakmica, te ima zadaću formiranja i održavanja profitabilne pozicije uslijed djelovanja sila koje dominantno utječu na

industrijsku konkurenciju“ (Porter, 1990, str. 18). Primjer ovoga čimbenika u industriji igara na sreću su strategije za inoviranje ponude igara. Uvjeti čimbenika resursa mogu se definirati kao uvjeti pod kojima određena nacija raspolaže inputima koji su potrebni za proizvodnju (Porter, 1990), kao što su raspoloživa radna snaga, zemljišta, infrastruktura, prirodni resursi kapital itd., u ovom slučaju znanje zaposlenika i rasprostranjenost brzog interneta. Stanje potražnje igra veliku ulogu u tržišnoj dinamici. „Ona oblikuje raspon i karakter poboljšanja i inovativnosti domaćih poduzeća“ (Porter, 1990, str. 20). Potražnja u industriji igara na sreću ovisi o sklonosti društva igrama na sreću. U industriji igara na sreću povezane i podržavajuće industrije su važne zbog dostupnosti sofisticiranih inputa, kao što su softverska rješenja koja nije potrebno uvoziti, a u drugu ruku dobro razgranata podržavajuća industrija potiče inovativnost i internacionalizaciju. U ovom procesu povezane i podržavajuće industrije ponajprije se misli na industriju s istoga nacionalnog područja.

#### **4.1. Definiranje pojma konkurentnosti Porterovim modelom**

Porter (1990) definira konkurentnost kao produktivnost kojom država ili poduzeće koristi svoje ljudske resurse, kapital i prirodne resurse. Ona je osnova koja dijeli uspješno poslovanje od neuspješnog, a može se odnositi na poduzeća, industrijske grane, cjelokupna gospodarstva, to jest države, različita ekonomska udruženja itd. Uz pojam konkurentnost vezuju se pojmovi inovacija, organizacijska kultura, promjene i implementacija, od kojih ovisi koliko će određena organizacija biti konkurentna.

Da bi određeno poduzeće, organizacija, industrija, država postala konkurentna na ciljanom tržištu i/ili industriji, povećala konkurentnost ili napravila bilo kakvu željenu promjenu na razini konkurentnosti potrebna je konkurentska strategija. „Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje“ (Porter, 2009, str. 21). Za formiranje konkurentske strategije potrebno je odgovoriti na pitanja je li u određenoj industriji moguće ostvariti profit dulji niz godina i koje su odrednice konkurentske pozicije u određenoj industriji, odnosno koji se uvjeti moraju zadovoljiti da bi poslovanje bilo konkurentno.

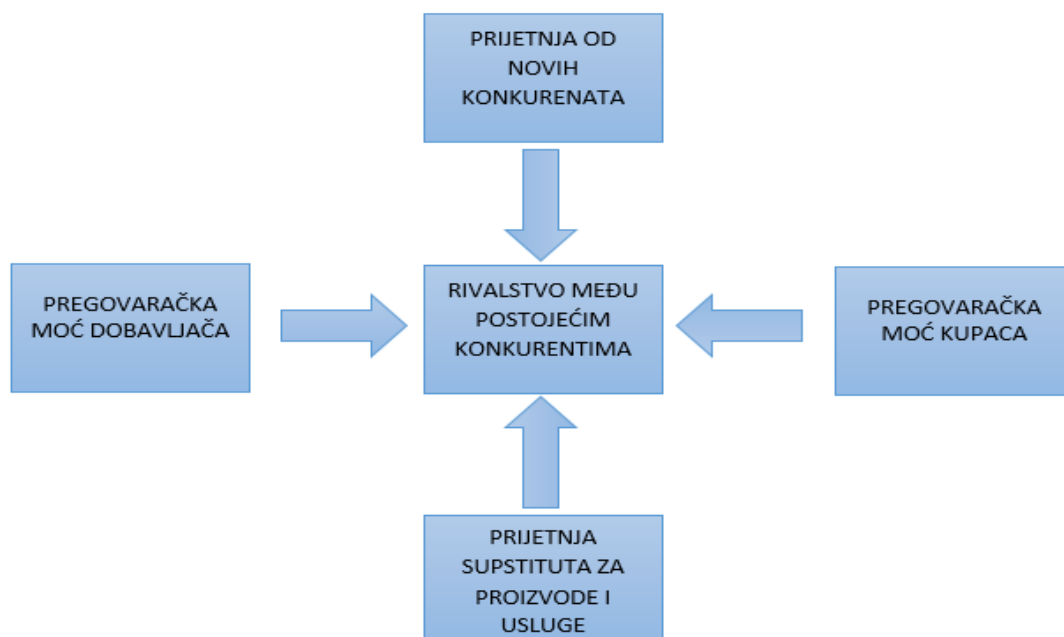
Da bi se konkurentnost mogla pravilno shvatiti i istražiti potrebno je najprije isto napraviti s industrijom, jer je industrija osnovni okvir za proučavanje konkurentnosti.



Porter je definirao industriju bez obzira na to bila ona proizvodna ili uslužna kao skupinu konkurenata koji proizvode proizvode i/ili usluge i koji se ne nadmeću međusobno (2009, str. 8). Poduzeće koje želi biti konkurentno u određenoj industriji mora kreirati i implementirati konkurentsku strategiju koja se temelji na istraživanju i analiziranu industrije.

Postoji mnogo vrsta industrija, kao što su kemijska, farmaceutska, drvna, metalurška itd. Neke od navedenih industrija poput drvne i metalurške dijele se na više industrija, no kriteriji za stvaranje konkurentnosti su slični u većini industrija.

Slika 4.2. Konkurentske sile koje utječu na konkurentnost u industriji.



Izvor: Porter, M. E. (2008), Konkurentna prednost – Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia

Kao što se vidi na Slici 4.2., na konkurentnost u određenoj industriji, prema Porteru, utječu tzv. pet konkurentskih sila: postojeće natjecanje i rivalstvo unutar industrije koje određuje i definira dostupnost inputa (jedno od specifičnosti dijela obrađenih zemalja u poglavlju 3., točnije Hrvatske, Njemačke i Francuska je to da postoji jedno državno poduzeće koje ima monopol na određenom djelu tržišta i to treba uzeti u obzir pri definiranju ovih čimbenika u slučaju industrije igara na sreću), odnosno pregovaračka moć dobavljača, mogućnost plasmana proizvoda ili usluga (kao što se može vidjeti u poglavlju 3.1. u industriji igara na sreću ovaj čimbenik ponajprije ovisi o zakonskoj regulativi u zemlji u kojoj djeluje industrija, odnosno je li uopće dozvoljeno i pod kojim

uvjetima priređivati, to jest na tržište ponuditi određene vrste igara na sreću), odnosno pregovaračka moć kupaca.

## **4.2. Značaj strategije za stvaranje konkurentske prednosti igara na sreću**

Prvi korak pri formuliranju strategije za stvaranje konkurentske prednosti je analiza industrije, u ovom slučaju industrije igara na sreću. Svako poduzeće ima svoju strategiju stvaranja konkurentske prednost, bilo da je namjenski osmišljena, bilo da proizlazi iz ostalih planova i strategija cijelog poduzeća ili pojedinih odjela. Da bi u proučavanoj industriji strategija za održavanje konkurentske prednosti bila uspješna, potrebno je staviti fokus uz standardne sile i smjernice iznesene u prethodnom poglavlju i na neke druge čimbenike kao što su: zakonske odrednice i specifičnosti koje uređuju i ograničavaju mogućnost ponude i pripreme igara, mentalitet potencijalnih klijenata, reakciju zajednice u kojoj poduzeće posluje, etičke i moralne zakone, prisutnost nelojalne konkurencije.

Strategija je jedan od najvažnijih čimbenika kada je u pitanju konkurentnost industrije igara na sreću. Naročito je važna vizija i strategija razvoja i oblika industrije igara na sreću na nacionalnoj razini. Mnogo puta do sada u radu je spomenuto da je industrija igara na sreću specifična industrija koja je ograničena i pod većom kontrolom države nego velika većina drugih industrija. Stoga je od krucijalne važnosti da država ima jasan cilj kakvu industriju želi i strategiju kako taj cilj ostvariti, samim tim i razvijenu strategiju održive konkurentnosti kada je u pitanju industrija igara na sreću, a s obzirom na to da je konkurentnost nacionalne industrije pod pritiskom globalizacije postala ugrožena od tih industrija drugih zemalja.

Odličan primjer nacionalne konkurentske strategije može se vidjeti na primjeru Italije koja u kojoj posljednjih godina dolazi do velikog rasta industrije igara na sreću. Naime, Italija je 2006. krenula u liberalizaciju tržišta igara na sreću, ponajprije u području klađenja gdje je povećan broj licenci i dozvoljeno priređivanje igara stranim priređivačima. „Efekt liberalizacije vidljiv je najviše u online igrama na sreću koje su u razdoblju od 2015. do 2016. rasle 25 posto i sada iznose 1,03 milijarde eura“ (AAMS Statistica, 2016, str. 12).

Za dobru nacionalnu strategiju potrebno je u prvom redu prilagoditi zakonsku regulativu ciljevima te strategije (Dragičević, 2012). Provedbom zakonske reforme povećala bi se konkurentnost same industrije, pod uvjetom da se zakon dosljedno provodi. Dobra strategija konkurentnosti mora obuhvatiti i regulaciju stranih ponuđača igara na sreću na domaćem tržištu, koje je potrebno u najmanju ruku u pravima i obavezama izjednačiti s domaćim priređivačima (u poglavlju 3.2. prikazano je kako je su na hrvatskom tržištu igara na sreću, strani priređivači online igara u prednosti pred domaćim, jer zbog nedorečene i manjkave zakonske regulativne ne plaćaju nikakav porez ni namete koji domaći priređivači moraju plaćati, u početku igre domaći priređivači dužni su zaračunati 5 % manipulativnog troška, plus porez na eventualni dobitak). Također je potrebno generirati strategiju koja bi se efikasno služila novim tehnologijama i pružala mogućnost domaćim priređivačima igara na sreću širenje na strana tržišta. Drugim riječima, adekvatna moderna strategija podrazumijeva sustavnu inovativnost, iskorištavanje novih tehnologija i sustavno obogaćivanje i povećanje ponude.

Činjenica koja ne ide u prilog kreiranju jasne strategije usmjerene stvaranju konkurentske prednosti je što su igre na sreću često na udaru moralnih i etičkih standarda različitih skupina i političkih opcija te se zakon o njima drastično mijenja u vrlo kratkim periodima (Čuturaš i Kozjak, 2010). Na području Republike Hrvatske mogu se kroz razdoblje od dvadeset godina vidjeti velike oscilacije u uređivanju tržišta igara na sreću, od toga da samo jedno državno poduzeće ima pravo priređivanja igara na sreću, do potpune liberalizacije određenog dijela tržišta i neoporezivanja igara, preko uvođenja poreza na dobitke pa do danas.

U industriji igara na sreću postoje čimbenici na koje je gotovo nemoguće ili vrlo teško utjecati i koji ovise o slučajnosti, te njih treba analizirati što je moguće detaljnije i implementirati u strategiju za stvaranje konkurentske prednosti. Na primjer, čimbenici koji utječu na poslojavanje a nije ih moguće kontrolirati mogu se vidjeti u određenim igrama poput klađenja, gdje je vrlo teško ili nemoguće predvidjeti ishod ili kod lutrijskih igara gdje isplata eventualnog dobitka ovisi isključivo o slučajnosti. Kod formiranja strategije poduzeće mora procijeniti prihvatljiv rizik takvih događaja i igara, te istom strategijom definirati prihvatljiv trošak po uplati, to jest staviti u adekvatan omjer prihod, rizik i veličinu isplate korisnicima o kojoj treba voditi računa da bude konkurentna i etična.

Strategija za stvaranje konkurentske prednosti u industriji igara na sreću gledano s razine poduzeća treba težiti fleksibilnosti, kako bi se agilno i adekvatno mogla prilagoditi čimbenicima koji određuju konkurentnost u industriji igara na sreću. Nekoliko puta je već istaknuto kako je industrija igara na sreću pod velikom kontrolom države i/ili lokalnih vlast. Idealna opcija za kreiranje takve strategije za stvaranje konkurentske prednosti je ona kada je ta strategija u skladu i u određenom međuodnosu s gospodarskom strategijom državnoga ili nekoga drugog oblika uprave (ako takva strategija postoji) (Eadington, 1999).

Značaj države i politike za kreiranje strategije konkurentske prednosti industrije igara na sreću je velik, što se može vidjeti na primjeru Velike Britanije i Italije, u obje zemlje dogodio se procvat industrije igara na sreću tek nakon promjene zakonske regulative i redizajniranja državne politike prema industriji igara na sreću.<sup>16</sup> Gotovo da nema zemlje u svijetu u kojoj za industriju igara na sreću vrijede pravila liberalnog i slobodno tržišta. Dobro upravljana i organizirana industrija na sreću, naročito ako je povezana i usklađena s ostalim industrijama, ponajprije turističkom i zabavnom ne samo da može generirati novac u državnu blagajnu unutar zemlje, nego ostvaruje i pozamašan priliv novca i sa stranih tržišta.

Za stvaranje funkcionalne i održive strategije konkurentske prednosti industrije igara na sreću potreban je politički konsenzus koji bi jasno i dugoročno formirao strategiju za sustavno povećanje i održavanje konkurentnosti industrije igara na sreću. Pod uvjetom da se stvori razuman balans između prihoda i dobrobiti koje oni donose društvu, te eventualnih negativnih etičkih i socijalnih posljedica te strategije (Koprek, 2013). Prije u radu spominjana privilegirana državna poduzeća u Hrvatskoj i Njemačkoj osnovana su s isključivom misijom generiranja sredstava od pripreme igara, da bi se kasnije ta sredstva mogla koristiti za društveno korisne stvari. U skladu s tim „Hrvatska Lutrija je u 2015. godinu u državni proračun uplatila 235,8 milijuna kuna“ (Godišnje izvješće o poslovanju Hrvatske Lutrije, 2016, str. 52).

Dobra strategija za stvaranje konkurentske prednosti industrije igara na sreću mora težiti inovativnosti i diversifikaciji. Nove tehnologije otvaraju vrata mogućnosti priređivanja igara u cijelom svijetu i generiranju financijskih sredstava uz minimalne troškove procesa pripreme igara (Torre i Zorčić, 2013). Svaka iole ozbiljna strategija

---

<sup>16</sup> [www.practicallaw.uk.com](http://www.practicallaw.uk.com) (20.08.2017.).

za stvaranje konkurentske prednosti ne smije zanemariti navedeno, nego upravo tu treba tražiti svoju šansu za povećanje konkurentnosti i zauzimanje pozicije na svjetskom tržištu igara na sreću koja će omogućiti održiv rast te stalan prihod.

Adekvatna nacionalna strategija konkurentnosti u ovom trenutku je najvažniji čimbenik za generiranje veće konkurentnosti i njezino održavanja. Prije svega zbog borbe sa stranom konkurencijom, u prvom redu iz Velike Britanije koja je već prije nekoliko godina prepoznala buduće smjerove i važnost implementacije novih tehnologija u industriju igara na sreću, te time stvorila adekvatnu zaštitu domaćeg tržišta.

### **4.3. Značaj resursa za stvaranje konkurentske prednosti igara na sreću**

Kada su u pitanju igre na sreću, teško se može govoriti o nekim materijalnim resursima kakve poznajemo u ostalim industrijama, primjerice drvnoj ili naftno prerađivačkoj. Resursi u industriji igara na sreću većinom su nematerijalne prirode. Ako promatramo resurse kao inpute potrebne za obavljanje djelatnosti, najvažniji resursi industrije igara na sreću su intelektualni kapital, ljudski resursi, pristup kapitalu, novim tehnologijama i odgovarajuća razina infrastrukture. S obzirom na to da su najvažniji, logično je da su ovo i resursi na kojima se temelji konkurentnost industrije igara na sreću.

Intelektualni resursi u industriji igara na sreću podrazumijevaju razinu znanja u pojedinom poduzeću i u cijeloj industriji. Znanja na kojima se temelje intelektualni resursi u industriji igara na sreću su procesna znanja i analitička znanja. Procesna znanja dobivaju na izražaju u organizaciji pripreme igara na sreću (na primjer u procesu pripreme igre klađenja vrlo je bitno da poduzeće koje priprema igru ima na odgovarajućim mjestima zaposlene ljude koji su ekspertni na području sporta, te lako prepoznaju i kreiraju događaje zanimljive igračima), a očituju se u visini troškova, brzini obrade rezultata različitih igara, rasprostranjenosti ponude, veličini i aktualnosti ponude (jedan od najvećih stranih priređivača klađenja uživo čije su usluge dostupne hrvatskom tržištu britanski Bet 365 u svojoj dnevnoj ponudi radnim danom ima u prosjeku 400 događaja s raznim varijacijama njihova kombiniranja, dok je ponuda najboljega domaćeg priređivača gotovo dvostruko manja; na ovom području postoji mnogo prostora za generiranje konkurentnosti kod svih domaćih priređivača klađenja

uživo), stvaranju povjerenja kod klijenata. Naime, vrlo važan čimbenik konkurentnosti u industriji igara na sreću je period koji prođe od završetka igra, objavljivanja službenog rezultata i eventualnih dobitaka za tu igru. Cilj je što brže obraditi dobivene rezultate i isplatiti eventualni dobitak, pogotovo nakon što se objavi službeni rezultat jer većina klijenata doživljava odugovlačenje s isplatom vrlo negativno i zbog toga se vrlo lako odlučuje na novog priređivača igara.

Analitička znanja očituju se u kvaliteti održavanja balansa između prihvatljivog rizika i eventualnih isplata korisnicima (Griffiths, 2015). Na primjer, procesi poput „stavljanja“ i korigiranja koeficijenata na sportske i ostale događaje u igri klađenja događaju se svakodnevno. Za njih se koriste razni alati, izvori informacija i međunarodne poslovne suradnje. Teži se u jednom događaju što više izjednačiti veličinu uplate na obje suprotnosti kako bi se minimizirao rizik, u istu ruku mora se voditi računa o atraktivnosti dobitka jer tu leži ključ konkurentnosti u ovom segmentu posla.

Jedan od načina na koji se domaća industrija igara na sreću bori protiv stranih priređivača online igara na sreću su viši dobitci, na primjer u području online klađenja koeficijenti kod domaćih priređivača viši su u prosjeku viši od stranih. Analitička znanja primjenjuju se i u ostalim igrama, kao što su tombole, srećke, slot aparati gdje se pomno određuje postotak povrata uplaćenog novca.<sup>17</sup> Ovdje je također izazov stvoriti kvalitetan omjer između prihvatljivog dobitka i zadovoljnog korisnika.

Ljudski resursi mogu se opisati kao spona koja povezuje sve ostale resurse i čimbenike unutar industrije, no tehnologija preuzima sve više funkcija, procesa i poslova koje su obavljali ljudi (Jones, 2013). Ljudski resursu u današnjim shvaćanjima industriji igara na sreću služe za vođenje, upravljanje, koordinaciju, održavanje, usmjeravanje procesa te određene analitičke i specijalne zadatke, dok se cijeli proces pripreme igara i obrade rezultata odvija informatički. Konkurentnost se na ovom području postiže s kvalitetnim ispunjavanjem navedenih zadataka.

Jedna od specifičnosti igara na sreću je ta da su u njoj u optjecaju velike količine novca. Za pokretanje poduzeća i ulaska na nova tržišta potreban je pristup velikom kapitalu, koji je zbog nužnosti zadržavanja velikih količina novca unutar poduzeća potrebno potražiti u određenim vanjskim izvorima (Laffey, 2005). Unutar poduzeća potrebno je

---

<sup>17</sup> Slot aparati imaju zakonom propisani postotak povrata novca uplaćenog u aparat. U Hrvatskoj povrat uplaćenog novca igračima mora biti 80 posto (Narodne novine, br. 41/14).

držati velike količine novca, jer bi u marketinškom i konkurentskom smislu bilo pogubno na dulje vrijeme ne isplatiti eventualni dobitak klijentima. Pristup jeftinom kapitalu omogućuje industriji jeftiniju implementaciju novih tehnologija, financiranje istraživanja i razvoja, provedbu inovacija, tržišno širenje, diversifikaciju, a samim tim i lakše povećanje i održavanje konkurentnosti.

Nove tehnologije postale su ključ ne samo konkurentnosti nego i opstanka poduzeća u industriji, a tako i same industrije (Talaja, 2013). Bez inoviranja pripreme i ponude igara, odnosno bez implementacije novih tehnologija industrija igara na sreću propušta priliku za širenje tržišta, diversifikaciju, radikalno smanjenje troškova procesa, povećanje broja i olakšan pristup klijentima, veću kontrolu nad procesom i stvaranje osjetne konkurentne prednosti pred konkurencijom. Dobar primjer brzine implementiranja inovacija u ponudu igara može se trenutačno vidjeti na domaćem tržištu. Naime, Hrvatska Lutrija krenula je prva s ponudom online kasina, odmah nakon nekoliko tjedana Super Sport i PSK su plasirali svoje verzije online kasina, kako bi što brže odgovorili na izazov konkurentskog poduzeća i uzeli svoj dio tržišta u tom segmentu igara.

Adekvatna razina infrastrukture usko je vezana uz tehnologiju. Implementacija nove tehnologije nema smisla ako na tržištu na kojem djeluje industrija nema razvijene infrastrukture koja bi podržavala implementiranu novu tehnologiju (Hobson, 1995). U praksi to znači da bi, na primjer, priprema igara online bila uspješna i imala ciljani efekt na tržištu na kojem se nude online igra, mora postojati razgranata mreža brzog i sigurnog interneta koji je dostupan ako ne svima, onda većini od ciljane populacije. Od velike je važnosti infrastruktura unutar samih poduzeća, jer se u današnje vrijeme većina igara kreira i obrađuje računalno i automatski. Loša infrastruktura unutar poduzeća rezultira pogreškama u komunikaciji unutar i izvan poduzeća, odnosno u komunikaciji s klijentima. Bez obzira na atraktivnost ponude i isplatu velikih dobitaka, jedan krivo iznesen rezultat i povučena ili promijenjena informacija izaziva izrazito negativne reakcije kod klijenata i može anulirati konkurentnost koja je skupo i dugotrajno građena.

#### **4.4. Utjecaj industrije na konkurentnost igara na sreću**

Ovaj čimbenik na primjeru industrije igara na sreću manje utječe na konkurentnost od ostalih čimbenika kao što su strategija i resursi.

Industrija igara na sreću u smislu utjecaja drugih industrija na njezinu konkurentnost može se definirati kao poprilično neovisna o direktnom utjecaju neke druge industrije. Industrija igara na sreću sama proizvodi i plasira svoje proizvode bez direktnog ulaska inputa koji bi imao ključnu ulogu u proizvodnji i pripremi igara i preko kojeg bi neka druga industrija direktno mogla utjecati na poslovne procese i konkurentnost industrije igara na sreću.

Ako se promatra s gledišta uključenosti ostalih povezanih i podražavajućih industrija u proizvodni proces igara na sreću, može se reći da poduzeća koja pripremaju, to jest proizvode igre na sreću nemaju kompleksan proizvod sastavljen od mnogo komponenti, odnosno da su u procesu proizvodnje neovisna.

Indirektno povezane industrije s industrijom igara na sreću, ovisno o široj strategiji razvoja gospodarstva mogu biti industrija turizma, zabave (televizija i sport) i IT industrija. Ostale industrije imaju utjecaj na industriju igara na sreću samo putem novca koji generiraju za ljude koji u njima djeluju i koji imaju afinitet prema igrama na sreću.

Uz adekvatnu strategiju razvoja uputno je dio industrije igara ponuditi kao turističku ponudu. Ovdje se ponajprije misli na igre u kasinima, srećke i automat klubove. Koristi od ovakve suradnje dviju industrija su obostrane. Industrija igara na sreću ima priljev novih klijenata, koji donose svježi novac s drugih tržišta na koja domaća industrija igara na sreću nema pristup. S druge strane određena turistička destinacija s obogaćivanjem i populariziranjem igara na sreću može postati atraktivnija turistima koji dolaze iz zemalja s konzervativnijim zakonom o igrama na sreću i tako povećati broj posjetioca. Konkurentnost obje industrije nedvojbeno bi se podigla, pod uvjetom da se to dobro strateški uskladi i realizira u praksi. Ovaj čimbenik konkurentnosti vrlo je važan u Francuskoj jer su tamo, kako se vidi u poglavlju 3.2., kasino igre i igre na automatima dozvoljene samo u turističkim mjestima i kruzerima.

U ovom smislu čimbenik suradnje među industrijama može biti vrlo dobra i nadasve inovativna prilika za Hrvatsku. Suradnja turističke djelatnosti, koja je jedna od



najrazvijenijih u Hrvatskoj i industrije igara na sreću uz adekvatnu strategiju može lako rezultirati unosnom poslovnom suradnjom kakva je opisana u prethodnom odlomku.

Postoje određene igre na sreću poput loto igara i klađenja koje igra velik broj igrača, koji te iste igre percipira kao zabavu (Bahtijarević, Buzov i Čengić, 1991). Ovdje postoji niša koja spaja industriju igara na sreću i industriju zabave iz segmenta televizije i sporta. Poneke emisije poput lota i binga su tradicionalne na televizijskom programu. Pretvaranjem kreiranja rezultata određene igre u zabavnu emisiju igra dobiva na atraktivnosti, samim tim i na broju igrača, a televizija dobiva u potpunosti financiran dio programa koji je dosta gledan. Bitan dio ovakvih emisija je maštovito, kreativno i prije svega zabavno osmišljen program koji direktno utječe na gledanost, odnosno igranost dotične igre. Tako i na konkurentnost poduzeća koje ju priređuje i cijele industrije. Primjer ovakve vrste suradnje može se vidjeti u lutrijskoj igri Bingo koju na hrvatskom tržištu priređuje Hrvatska Lutrija.

U uskoj vezi između igara na sreću i televizije je i sport ako ga promatramo kao dio zabavne industrije. Danas su veze među igrama klađenja, sportom i televizijom jače nego ikad. Rijetko tko uopće može razlučiti što je glavno i najbitnije od ovih triju stvari. Sport postoji radi zabave gledatelja, kladionica radi sporta i zabave gledatelja, televizija ujedinjuje i povezuje oboje, s druge strane sport danas ne bi bio razvijen da nema prihoda od prava za prijenos i sponzorstava iz igre klađenja, kladionica bi imala manje prihode da sport nije zastupljen na televiziji, televizija bi trošila mnogo više novca za popunjavanje programa da nema sportskih događaja koji bi vjerojatno bili manje gledani itd. Navedeno je slučaj savršene poslovne simbioze kod koje sve strane imaju koristi. Sportski događaji koje je moguće pratiti uživo imaju mnogo više uplata oklada od onih kojima se može saznati samo krajnji rezultat. Sve više i više je tendencija da se iz ovoga odnosa izostavi televizija, tako da danas gotovo da i nema ozbiljnijeg poduzeća koje nudi klađenje a da ne nudi mogućnost igranja igara uživao, samim tim i besplatan prijenos sportskih događaja na koje se klijent kladi.

IT industrija glavni je opskrbljivač industrije igara na sreću sa sredstvima za rad. Glavni proizvod konzumiran od industrije igara na sreću su hardverske komponente i rješenja, jer se većina procesa unutar industrije odvija računalnim putem. Djelomično se nabavlja softver iz vanjskih izvora, no to su uglavnom standardni programi za obavljanje standardnih operacija poput operativnih sustava, programa za programiranje i dizajniranje itd. Ostali specijalizirani programi više-manje specifični su

za svako poduzeće pojedinačno, većina njih dizajnirana je i proizvedena u samom poduzeću.

Dio specijaliziranih softvera nabavlja se iz nekoliko specijaliziranih poduzeća za pružanje podrške poduzećima koja se bave pripremom igara na sreću. Uz specijalizirane softvere od navedenih poduzeća često se uvoze informacije vezane za igru klađenja, jer je većini poduzeća koje se bave pripremom igre samostalni proces prikupljanja informacija nesiguran, dug i skup. Navedenim poslovima podrške industriji igara na sreću bavi se samo tri do četiri poduzeća iz različitih dijelova savjeta tako da se teško može govoriti o nekoj organiziranoj industriji.

#### **4.5. Utjecaj potražnje na konkurentnost igara na sreću**

Industrija igara na sreću zasniva se na domaćoj potražnji. Razina potražnje ovisi o poslovnim čimbenicima i raznim čimbenicima na koje je teško ili nemoguće utjecati. Na početku rada dan je podatak o broju online korisnika Hrvatske Lutrije koji je 2015. godine iznosio 220 tisuća korisnika. Ako se uzme u obzir to da Hrvatska Lutrija nije najjači domaći priređivač igara na sreću (procjenjuje se da Super Sport ima dvostruko više korisnika, a PSK isto kao Hrvatska Lutrija, plus manji i strani priređivači) i da su unatrag dvije godine inovacije u online ponudi bile tek u začetku i da online igrača ima manje nego igrača koji igre igraju u poslovnicama,<sup>18</sup> na hrvatskom tržištu može se govoriti možda i o više od dva milijuna korisnika.<sup>19</sup>

Poslovni čimbenici potražnje u industriji igara na sreću su: veličina ponude, atraktivnost ponude, brzina obrade rezultata, vrijeme isplate, privlačnost korisničkog sučelja kod online igara, status u društvu (u smislu izdvajanja sredstava za razna pokroviteljstva i humanitarne aktivnosti) te marketinške aktivnosti. Ovo su čimbenici za koje je odgovornost isključivo na samoj industriji, odnosno poduzećima koja čine tu industriju.

Potražnja za igrama na sreću ovisi i o čimbenicima koji ne ovise o samoj industriji (Sallaz, 2014). Na prvom mjestu tu su pitanja mentaliteta, religije, etike, odnosno sklonost određenog društva k igrama na sreću. Na primjer, u arapskim zemljama u

---

<sup>18</sup> Pod poslovnice misli se i na automat klubove i kasina.

<sup>19</sup> Brojka od dva milijuna korisnika je procjena autora na temelju informacija do kojih se je moglo doći i osobnih saznanja. Službena statistička brojka o broju korisnika nije bila dostupna u trenutku izrade rada.

kojima je većina stanovništva islamske vjeroispovijesti sklona prakticiranju i provođenju društvenih normi ponašanja koje propisuje vjera, industrija igara na sreću ne postoji, niti ima ikakva smisla i da postoji.<sup>20</sup>

Odličan primjer generiranja potražnje može se vidjeti na primjeru Njemačke u kojoj su priređivači igre klađenja imali samo od Europskog prvenstva koje se održalo te godine prihod veći od 150 milijuna eura (DLTB Annual Report, 2017).

Veličina i atraktivnost ponude jedni su od temeljnih čimbenika konkurentnosti kada je u pitanju potražnja. Korisnici koji redovito igraju igre na sreću nisu skloni čestim promjenama poduzeća kod kojeg igraju, uglavnom odaberu jedno poduzeće koje u svojoj ponudi ima dovoljan broj igara i koje redovito obogaćuje ponudu (tako na primjer, najigranija loto igra Hrvatske Lutrije je jedna od najstarijih u ponudi, a to je loto 7/39). Zajednička karakteristika svim predvodnicima industrije igara na sreću je ta da u svojoj ponudi imaju sve igre koje im zakon države u kojoj ih nude dozvoljava (Hess, 1969). Vrlo su rijetki slučajevi da lider industrije priređuje samo jednu igru na sreću, tipa klađenja ili loto, a dozvoljeno je da priređuje i ostale igre. Kvalitetu ponude igara ne definira samo broj različitih igara koje se priređuju. Bitna stavka je i širina ponude pojedine igre. Na primjer, kod igre klađenja težnja je stavljena na što veći broj događaja u ponudi s mogućnošću igranja što više pojedinosti i kombinacija na posuđene događaje. Također su bitne i neke ako ih se može podvesti pod ponude igara, kao što su kod lota dodatna slova ili brojevi koji se mogu odigrati uz standardne brojeve.

Uz ponudu igara usko je vezana i atraktivnost igara. Pod pojmom atraktivnosti misli se na mogućnost lakog i velikog dobitka (Miličević, 2013). Izazov konkurentnosti u ovom čimbeniku je odrediti visinu mogućeg dobitka, odnosno prihvatljiv rizik koji bi zadovoljio priređivača igre na sreću i igrača. Logično je da će igrači prije htjeti odigrati loto listić koji košta 5 kuna kod kojeg je mogući dobitak 10.000.000 kuna nego kod kojeg je dobitak 7.000.000 kuna, pod uvjetom da je mogućnost dobitka ista. Drugo pitanje koje je još uvijek nužno istražiti bi li prosječni igrač odigrao drugu igru lota s dobitkom od 7.000.0000 kuna da je mogućnost dobitka veća. Navedeno pravilo o atraktivnosti

---

<sup>20</sup> Navedeni društveni čimbenici ne spadaju pod područje ekonomske znanosti, te se u ovom radu neće detaljnije istraživati i elaborirati, pogotovo što je na njih gledano s gledišta poduzeća ili industrije, teško ili nemoguće utjecati.

ponude može se primijeniti na sve igre od koeficijenata kod klađenja, pa do programiranja povrata novca na slot aparatima.

U industriji igara na sreću čimbenik potražnje i čimbenik resursa (znanje zaposlenika i intelektualni kapital) su dosta povezani. Najbolji primjer za to je igra klađenja uživo kada je u realnom vremenu potrebno korigirati koeficijente ovisno o trenutnom rezultatu događaja.

Proces pripreme i obrade završenih igara manifestira se na konkurentnost s tri pozicije. Prva je racionalizacija i smanjenje troškova. Naime, tendencija je da se proces pripreme i obrade igara odvija računalnim putem što dovodi od smanjene potrebe za ljudskom radnom snagom i eliminira ljudsku pogrešku, a to cijeli proces čini bržim i efikasnijim. Druga pozicija odnosi se na brzinu reakcije. S uhodanim i efikasnim procesom pripreme i obrade poduzeće može puno lakše i brže odgovoriti na eventualne konkurentske promjene i inovacije na ovom području. Treća pozicija je zadovoljstvo korisnika. Bržom pripremom i obradom igara, na primjer u igri klađenja, postoji mogućnost nadopune i promjene ponude događaja X puta dnevno. To igru čini agilnijom i prilagodljivijom na zahtjeve korisnika, samim tim raste konkurentnost nasuprot drugim manje agilnim priređivačima iste igre. Brzina isplate dobitaka također utječe na zadovoljstvo korisnika. Što se korisniku brže isplati osvojeni novac, kod njega se stvara veći osjećaj zadovoljstva i povjerenja.

Marketinške aktivnosti na mnogim tržištima su ograničene. Tako postoje tržišta gdje su dopuštene sve vrste igara, ali ne i njihovo oglašavanje u javnim glasilima, uopće ili se zabrana odnosi samo na određeni termin tijekom dana. Izvan tih zabrana konkurentnost marketinškim aktivnostima provodi se kao i kod ostalih industrija, to jest kao i kod poduzeća koja imaju široku ciljnu skupinu. Osim stvaranja slike u javnosti marketinškim putem, bitan dio percepcije javnosti, odnosno konkurentnosti su sponzorske i humanitarne aktivnosti koje su simptomatične za industriju igara na sreću. U većini industrija igara na sreću u svijetu postoje posebna poduzeća koje je osnovala država s ciljem prikupljanje sredstava za razna sponzorstva, pokroviteljstva i humanitarne djelatnosti. Vrlo je važno da takva poduzeća kapitaliziraju svoju humanitarnu djelatnost i marketinški (Kotler i Keller, 2008). Odnosno da osvijeste igrače da igranjem igara kod njih eventualni gubitak postaje javno dobro od kojeg ima koristi cijelo društvo. Dobra promidžba djelatnosti ovakvih poduzeća do određene mjere može anulirati manjkavosti na drugim područjima konkurentnosti.

## 5. EMPIRIJSKA ANALIZA KLAĐENJA UŽIVO

U ovom će se poglavlju kroz četiri cjeline prezentirati empirijska analiza klađenja uživo. Najprije će se u odjeljku 5.1 opisati uzorak koji je korišten u analizi, odnosno odakle su prikupljene informacije potrebne za provedbu analize. Dio 5.2 bavit će se metodama analize dobivenih podataka. U posljednja dva odjeljka iznijet će se rezultati i zaključci do kojih de došlo primjenom empirijske analize, 5.3 prikazat će karakteristike klađenja uživo u Hrvatskoj, a 5.4 će dati prikaz klađenja uživo u relevantnim zemljama u okruženju. Važnost klađenja uživo očituje se u tome što je klađenje danas u geografskim područjima obuhvaćenim ovim radom uz loto igre najigranija igra. Tako na primjer najviše priređivača igara na sreću u Hrvatskoj priređuje upravo igru klađenja, te gotovo svi u svoju ponudu imaju implementirano klađenje uživo. Hrvatska Lutrija je na primjer „u 2015. godini od klađenja generirala prihod od 436.835.657 kn, od čega je 167.812.000 kn prihodovano je preko interneta, od čega najveći dio otpada na klađenje uživo“ (Godišnje izvješće o poslovanju Hrvatske Lutrije, 2016, str. 25).

Klađenje uživo je u velikoj prednosti pred klasičnim klađenjem. Nove generacije (budući igrači) konstantno su na internetu i posebno su skloni brzim igrama (Horn, 2013). Drži se da će u skoroj budućnosti klađenje na internetu, odnosno klađenje uživo postati najrašireniji način klađenja u „zapadnom“ svijetu.

Klađenje uživo ubrzano se razvija i stalno povećava udjel u ukupnom prometu klađenja. Udio klađenja uživo u ukupnom prometu klađenja jako se razlikuje od kladionice do kladionice. Mnogo je čimbenika zašto je tomu tako: širina i atraktivnost klasičnog klađenja, širina i atraktivnost ponude klađenja uživo, vizualna atraktivnost, *live streaming*, vremenski period od izlazaka klađenja uživo u produkciju, regulatorna pitanja itd.

„Online kladionice imaju udjel klađenja uživo u ukupnom klađenju već blizu 50 % i taj udjel i dalje raste, jasno je da je klađenje uživo nužan uvjet za postanak na tržištu“ (Jones, Hillier, Turner i Comfort, 2014, str. 92). Priređivanje klađenja uživo je profitabilna djelatnost iako su povrti igračima izuzetno visoki. „Prosječni povrt igračima je oko 90 posto iako je taj postotak visok karakterizira ga stabilnost“ (Hrvatska Lutrija – interna projektna dokumentacija, 2014, str. 12). Iskustva europskih priređivača igara na sreću pokazala su da klađenje uživo pokreće „cross-selling“, dakle prodaja

ostalnih igara raste uvođenjem klađenja uživo. Posebno je primjetna sinergija s ostalim brzim igrama.

## 5.1. Uzorak

Za provođenje ovoga istraživanja analizirana su dostupna izvješća o stanju i poslovnim tokovima nacionalnih industrija igara na sreću, poput Hrvatske, Francuske i Italije. Navedena izvješća u Francuskoj i Italiji izdaju državne agencije zadužene za regulaciju i nadzor industrije igara na sreću na svome teritoriju. Navedena izvješća su i u ostatku rada služila kao izvor relevantnih informacija o industriji igara na sreću u navedenim zemljama. U Hrvatskoj uz Finu slično izvješće izdaje državno poduzeće koje ima pravo priređivanja svih igara na sreću na području Hrvatske, odnosno Hrvatska Lutrija. Od pisane građe analizirana je i interna dokumentacija Hrvatske Lutrije, koju je zbog povjerljivosti podataka bilo moguće koristiti ograničeno. Budući da je klađenje uživo inovacija aktualna tek nekoliko godina, ovaj rad je jedna od pionirskih obrada ove vrste igre na sreću kroz ekonomsku prizmu. O tome u obliku knjiga i znanstvenih članaka literature gotovo da nema.

Empirijsko istraživanje klađenja uživo glavnim dijelom temelji se na anketi provedenoj na dva uzorka. Ukupno je anketirano 150 osoba. Prvi uzorak činili su ljudi koji rade u industriji igara na sreću i koji su upoznati s poslovnim karakteristikama ove industrije, sveukupno 40 ispitanika. Drugi dio uzorka su korisnici industrije igara na sreću, njih 110.<sup>21</sup>

Važan dio ovoga istraživanja su intervjui provedeni s relevantnim i upućenim sudionicima hrvatske industrije igara na sreću. Iz većine većih poduzeća, sudionika hrvatske industrije igara na sreću intervjuirana je po jedna ili dvije osobe, a iz najvećeg poduzeća Hrvatske Lutrije četiri osobe. Sveukupno obavljeno je 10 intervjua.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Anketna pitanja nalaze se u prilogima na kraju rada, a potpuni rezultati dostupni su na zahtjev autoru.

<sup>22</sup> Pitanja korištena u intervjuu također se nalaze u prilogima rada, te su potpuni rezultati dostupni su na zahtjev autoru.

## 5.2. Metode analize

Primijenjena je deskriptivna metoda. Informacije do kojih se došlo jasno će se strukturirati i prikazati. Glavni izvori prezentiranih informacija su: poslovna izvješća nacionalnih agencija, interna dokumentacija poduzeća te provedena anketa i intervju. U istraživanju je primijenjena i metoda opservacije, ponude igara na sreću i klađenja uživo izvan i unutar Hrvatske.

Anketa ima pet cjelina s ukupno 30 pitanja. Prvi set pitanja vezan je uz osobne podatke: spol, godine, obrazovanje i zaposlenje. U drugom dijelu ankete ispitane su preferencije ispitanika prema igrama na sreću, koje igre poznaje i igra, kod kojeg priređivača i koliko često. Nakon toga ispitanicima je postavljeno pitanje o njihovim kriterijima za odabir priređivača, kod kojeg su ispitanici imali skalu brojeva od 1 do 5 i zaokruživali jedan broj (1 – nije mi važno uopće, 5 – izrazito mi je važno). Treći dio sastojao se od pitanja povezana s online igrama na sreću i njegov cilj bio je dobiti sliku o preferencijama igrača kod online igara na sreću. Na kraju tog dijela postavljeno je pitanje o kriterijima korisnika pri odabiru priređivača online igara na sreću. Cilj četvrtog dijela bio je istražiti stav korisnika o klađenju uživo kao jednoj od većih inovacija u svijetu igara na sreću posljednjih godina. Iz drugog, trećeg i četvrtog dijela može se iščitati i diferencijska i inovacijska strategija kojom se pojedino poduzeće koristi, odnosno diferencijske vrijednosti određenog poduzeća. Ako se dobiveni rezultati usporede s dobiti pojedinog poduzeća, može se stvoriti slika o najkvalitetnijoj strategiji za generiranje konkurentnosti. U posljednjem dijelu su pitanja koja se dotiču uređenja industrije igara na sreću kako bi se dobilo saznanje o stavu ispitanika o zakonskoj regulativi, stavu prema privilegiranom poduzeću i stranoj konkurenciji. Na kraju je otvoreno pitanje sa savjetima za povećanje konkurentnosti domaće industrije igara na sreću.

Važan dio istraživanja proveden je kroz intervjuje. Intervjui su sastavljeni tako da bi se dobili stavovi i mišljenja stručnih pojedinaca iz više vodećih poduzeća hrvatske industrije igara na sreću. Intervjui su bili potrebni da bi se priča o konkurentnosti hrvatske industrije igara na sreću mogla zaokružiti, odnosno da bi se dobile informacije do kojih nije bilo moguće doći navedenim metodama. Cilj intervjuja bio je dobiti jasniju sliku o pitanjima kao što su trenutačni i budući čimbenici konkurentnosti pojedinog poduzeća, inovativne aktivnosti poduzeća, efekt uvođenja klađenja uživo u ponudu,

genetička i inovacijska strategija koje pojedino poduzeće koristi i mogućnost stvaranja strateških saveza.

Podaci prikupljeni navedenim metodama prezentirat će se u nastavku teksta. Prevladavajuća metoda iznošenja i prezentiranja prikupljenih informacija bit će deskriptivna metoda. Primijenjeni su i neki drugi alati poput SWOT i PESTLE analize.

### **5.3. Analiza klađenja uživo u Hrvatskoj**

Igra klađenja uživo jedna je od najvećih inovacija u igrama na sreću posljednjih godina. Razvoju ove inovacije kumovao je tehnološki napredak, odnosno sveopća dostupnost brzog interneta. Drugim riječima, klađenje uživo razvilo se zahvaljujući tendenciji igranja igara na sreću online, odnosno klađenje uživo direktna je posljedica mogućnosti za inoviranje koje je ponudio novi prodajni kanal.

Važnost umreženosti u klađenju uživo očituje se u procesu pripreme igre klađenja uživo. Naime, priređivanje klađenja uživo zahtijeva uz konstantno praćenje aktivnosti igrača i konstantno praćenje situacije događaja u ponudi te u skladu s tim korekcije koeficijenata. Ako uzmemo na primjer jednu nogometnu utakmicu u kojoj u prvom poluvremenu domaćin dobije crveni karton, to odmah povećava šanse gosta za pobjedu, brza reakcija kod korekcije koeficijenata je vrlo bitna. Odnosno, vrlo je bitno da priređivač klađenja uživo uspije korigirati koeficijent prema novonastaloj situaciji, prije nego što korisnik uspije uplatiti okladu po starim koeficijentima. Ovdje se očituje važnost resursa za stvaranje konkurentnosti spomenutih u četvrtom poglavlju s obzirom na to da neadekvatna ili loša reakcija direktno utječe na troškovnu poziciju poduzeća, odnosno direktno povećava eventualni gubitak s nepovoljnim ishodom utakmice.

U začetku klađenja uživo u Hrvatskoj u početku je bio omogućen rad stranih priređivača, koji su ovu inovaciju u svoju ponudu implementirali godinu do dvije prije domaćih priređivača. Razlog tome bili su tehnički uvjeti koji su tada bili kod njih, konkretno u Velikoj Britaniji, pogodniji. Kako je broj poklonika klađenja uživo na domaćem tržištu rastao, rasla je i svjesnost domaćih priređivača o važnosti implementacije klađenja uživo u ponudu.



Prvo domaće poduzeće koje je u svoju ponudu implementiralo klađenje uživo bio je Super Sport. Nakon njega s priređivanjem klađenja uživo započeli su i ostali veći priređivači klađenja, Hrvatska Lutrija, PSK i Germanija. Proučavajući diferencijaciju navedenih poduzeća kroz ponudu klađenja uživo najkonkurentnije domaće poduzeće je Super Sport. Navedeno poduzeće ima nedvojbeno najviše događaja u ponudi te je razrada na te događaje daleko veća nego kod ostalih priređivača klađenja uživo. Super Sport ima također najpregledniju stranicu i lakšu za korištenje od ostalih konkurenata.

Drugo mjesto po konkurentnosti dijele Hrvatska Lutrija i PSK. PSK ima u prosjeku nešto više događaja u ponudi, no Hrvatska Lutrija ima razrađeniju ponudu te atraktivniju web stranicu. Germanija ima najmanji broj događaja u ponudi i najslabiju razradu. Kroz promatrano razdoblje imala je gotovo dvostruko manje događaja u ponudi od Super Sporta. Razrada događaja u ponudi Germanije i atraktivnost web stranice su osjetno ispod prosjeka industrije.

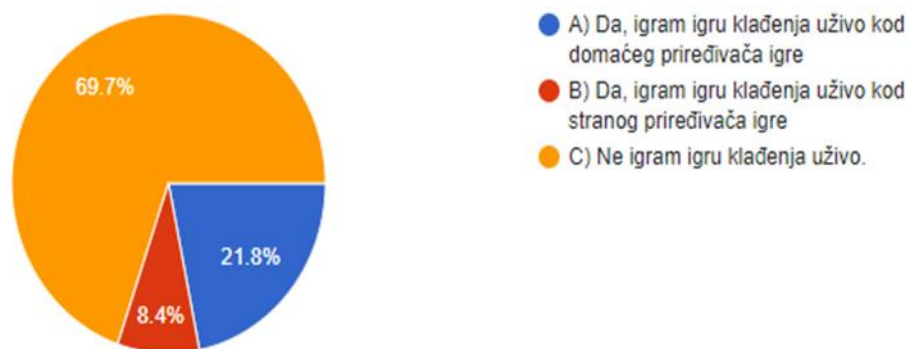
Nadmoć Super Sporta u priređivanju klađenja uživo vidljiva je i iz provedenih intervjua. Naime, ostala tri priređivača klađenja uživo implementirali su klađenje uživo u svoju ponudu ne da bi stekli konkurentsku prednost pred Super Sportom, nego da bi zadržali dotadašnji tržišni udio. Tako je na primjer bez obzira na uvođenje inovacije klađenja uživo „prihod od igre klađenja u Hrvatskoj Lutriji manji za 2,37 posto“ (Godišnje izvješće o poslovanju Hrvatske Lutrije, 2016, str. 33). Drugim riječima svi veći priređivači klađenja na vrijeme su prepoznali važnost klađenja uživo te inovacija nije dovela do većih odstupanja u tržišnom udjelu.

Kada je u pitanju klađenje uživo sva poduzeća na hrvatskom tržištu koristila su se linearnom (racionalnom) inovacijskom strategijom. Postojao je jasan cilj što se s implementacijom klađenja uživo želi postići i taj cilj je po intervjuiranim ekspertima ostvaren. Super Sport je želio biti prvi na tržištu s tom inovacijom i osvojiti najveći dio tržišta u segmentu klađenja uživo, a ostali priređivači su imali cilj uzeti barem bio tog segmenta tržišta i anulirati negativne posljedice na cjelokupno tržište klađenja.

Uspoređujući odnose snaga prije i nakon uvođenja igre klađenja uživo omjer snaga promijenio se vrlo malo. Prema izvješću o poslovanju Hrvatske Lutrije (2016) „Super Sport je nadmoćno jači s 20,57 posto tržišta u 2015“, što je mnogo ako se uzme u obzir to da Super Sport priređuje ponajprije igru klađenja. Ono što se promijenilo u razdoblju od kada je uvedeno klađenje uživo je prodajni kanal. Naime, standardno klađenje sve

više izumire, te danas imamo situaciju da gotovo više od 70 % uplata klađenja ide online. Tome je uvelike kumovalo klađenje uživo jer je ga je mnogo praktičnije igrati online. U novije vrijeme sve popularnije postaje igranje klađenje uživo putem interneta. Klađenje uživo je nesumnjivo promijenilo industriju igara na sreću, naročito igru klađenja. Za sobom je povuklo i još neke inovacije u online igrama poput live kasina. Otvorilo je prostor za neke dodatne načine diferencijacije ponude, poput live streama ili audio prijenosa događaja na koje se je moguće kladiti.

Grafikon 5.1. Korisnici igre klađenja uživo



Izvor: Vlastiti rad autora, pitanje: Igrate li igru klađenja uživo?

Prema rezultatima ankete, može se zaključiti da je igra klađenja uživo popularna među ispitanicima, te da većina ispitanika igru klađenja uživo.<sup>23</sup> Više od 30 % ispitanika odgovorilo je da igra igru klađenja uživo. Od toga 21,8 % igra igru klađenja uživo kod domaćeg priređivača, a 8,4 % igra igru klađenja uživo kod stranih priređivača.

Anketom su također istraženi razlozi zbog kojeg ispitanici igraju igru klađenja uživo kod domaćih priređivača. Dobiveni su sljedeći rezultati.

<sup>23</sup> Potrebno je uzeti u obzir to da je klađenje uživo samo podvrsta jedne igre na sreću.

Grafikon 5.2. Motivi za igranje igre klađenja uživo kod domaćih priređivača



Izvor: Vlastiti rad autora, pitanje: Ako je odgovor na prethodno pitanje A, zbog čega igrate igru klađenja uživo kod domaćih priređivača?

Iz Grafikona 5.2. može se zaključiti da veličina ponude i njezine razrade nije od presudne važnosti pri odabiru priređivača igara na sreću. Veličina ispitanika sklona je domaćim priređivačima igara na sreću zbog jednostavnosti korištenja (nema jezične barijere), mogućnosti kombiniranja događaja te zbog domoljubnih razloga. Zbog kvalitete ponude domaće priređivače odabralo je samo 10,5 % ispitanika.

### 5.3. Klađenje uživo u okolnim zemljama.

Klađenje uživo je igra gdje se domaća industrija igara na sreću najviše natječe sa stranom konkurencijom. Domaća industrija igara na sreću opterećena je mnogim državnim nametima. U igri klađenja pogotovo, jer uz porez na dobit priređivači su dužni zaračunavati takozvani manipulativni trošak od 5 % na iznos uplate.

Zemlja s najrazvijenijom i najvećom inozemnom ponudom igara na sreću je Velika Britanija, te će ona u ovom poglavlju biti obrađena s posebnom pažnjom zbog direktnog utjecaja na hrvatsko tržište. Velika Britanija je jedina zemlja čije online kladionice posluju na međunarodnim tržištima. Prema statistikama britanske agencije Gambling Commission za nadzor igara na sreću (2017), 25 % korisnika igara na sreću u velikoj Britaniji igra igru klađenja uživo. Najveći priređivači klađenja uživo u Velikoj Britaniji su: Bet 365, William Hill i Sky bet.

Bet 365 je online kladionica koja nudi klađenje uživo i u svjetskoj industriji igara na sreću je sinonim za klađenje uživo. Navedeno poduzeće ima najveću dnevnu ponudu igara na sreću na svijetu. Vrlo često u ponudi za klađenje uživo ima više događaja nego neke kladionice događaja dostupnih za konvencionalno klađenje. Bet 365 ima više od 19 milijuna korisnika diljem svijeta, a prihod 2016. godine bio je veći od 1,5 milijardi funti.<sup>24</sup>

Sve tri navedene kladionice svoju ponudu nude i hrvatskim korisnicima, gdje imaju prednosti pred domaćim priređivačima jer se na igranje igara kod njih ne plaća nikakav dodatni namet. Prema Zakonu o priređivanju igara na daljinu „odobrenje za početak priređivanja igara klađenja na daljinu putem interneta i SMS-a daje Ministarstvo financija nakon što utvrdi da su ispunjeni svi uvjeti propisani Zakonom“ (Narodne novine, br. 87/09, čl. 3). Budući da strani priređivači klađenja uživo ne mogu ispuniti uvjete iz Pravilnika o priređivanju igara na sreću na daljinu (2009) kao što je pedeset otvorenih poslovnica na području Republike Hrvatske, razumljivo je da nemaju potrebno dopuštenje za priređivanje igara na sreću u Hrvatskoj, odnosno svoju igru klađenja nude ilegalno. A hrvatske institucije već godinama na štetu domaće industrije igara na sreću ne poduzimaju ništa da bi to spriječile.

U skladu s tim navedeni priređivači klađenja uživo mogu si priuštiti na račun nameta koji plaćaju domaći priređivači smanjiti koeficijente u odnosu na domaće priređivače i još na taj način s obzirom na troškovnu poziciju generirati konkurentnost.

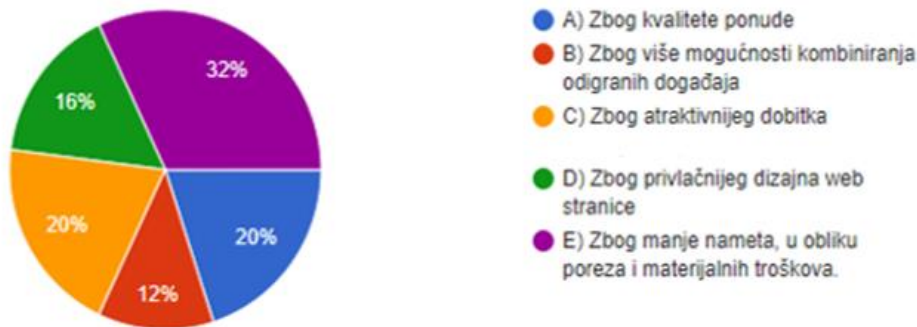
Francuska i Italija također imaju različito razvijenu ponudu klađenja uživo, mahom usmjerenu na njihovo nacionalno tržište. „Talijanska Lottomatica ostvaruje tek 7,2 % udjela klađenja uživo u klasičnom klađenju“ (AAMS Statistica, 2016, str. 12). Razlog tome je regulatorni, premda online igre na sreću u Italiji podliježu liberalnijem zakonskom uređenju nego u Francuskoj. Talijanskim priređivačima klađenja uživo dopušteno je ponuditi u klađenju uživo samo tri događaja po danu. Online klađenje u Francuskoj spada u liberalniji dio uređenja, pa tako i klađenje uživo, za razliku od online kasino igara. Na primjer, francuski FDJ je 2016. imao 40 % udjela klađenja uživo u igri klađenja, a očekuju da će se penjati možda i do 70 % (Arjel annual report, 2017).

---

<sup>24</sup> [www.bet365.com](http://www.bet365.com) (05.10.2017.).

Temeljeno na rezultatima ankete na Grafikonu 5.3. vidjet će se preferencije igrača koji igraju igru klađenja uživo kod stranih priređivača. Podsjetimo, igru klađenja uživo kod stranih priređivača igra 8 % ispitanika.

Grafikon 5.3. Motivi za igranje igre klađenja uživo kod stranih priređivača.



Izvor: Vlastiti rad autora, pitanje: Ako je odgovor na 20. pitanje B, zbog čega igrate igru klađenja uživo kod stranih priređivača?

Najveći dio ispitanika igra igru klađenja uživo kod stranih priređivača zbog manjih nameta, njih 32 %. Drugi razlog zašto su se ispitanici odlučili za stranog priređivača je kvalitetnija ponuda i atraktivniji dobitak. Određeni dio igra igru klađenja uživo kod stranog priređivača zbog privlačnijeg dizajna web stranice i zbog mogućnosti kombiniranja događaja.

Na temelju navedenih podataka izvlači se zaključak da je konkurentska prednost stranih priređivača igara na sreću nad domaćim posljedicama restriktivne fiskalne politike i nefunkcioniranja institucija zaduženih za nadzor tržišta igara na sreću. Pogotovo stoga što su pitanja nameta i atraktivnosti dobitka direktno povezani.

## 6. REZULTATI EMPIRIJSKE ANALIZE I IZGRADNJA ODRŽIVE STRATEGIJE

Rezultati empirijske analize za početak su strukturirani kroz SWOT analizu. U matrici se nalaze podaci primarno dobiveni anketiranjem zaposlenika u industriji igara na sreću i korisnika igara na sreću. Izneseni su i podaci dobiveni intervjuiranjem kompetentnih osoba unutar industrije igara na sreću.

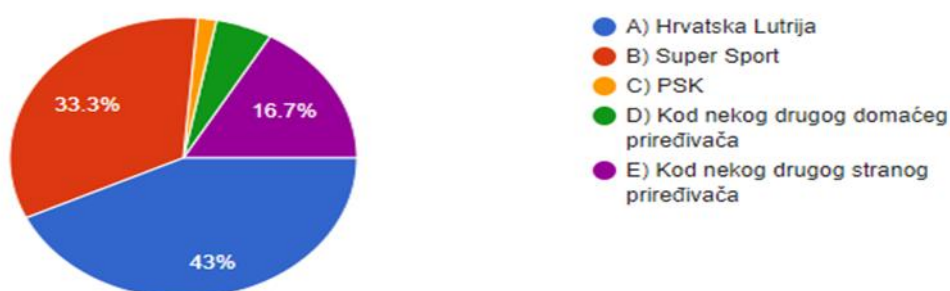
Tablica 6.1. SWOT analiza industrije igara na sreću u Hrvatskoj

|   |   |
|---|---|
| <p><b>SNAGE</b></p> <p>Vjernost korisnika</p> <p>Broj korisnika</p> <p>Tradicija</p> <p>Društvena odgovornost državnog poduzeća</p> <p>Marketinške slobode</p>  | <p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Kaskanje u tehnološkoj infrastrukturi</p> <p>Neefikasne institucije</p> <p>Nedostatak jasne vizije i strategije</p> <p>Previsoki nameti</p>   |
| <p><b>PRILIKE</b></p> <p>Dodatno povećanje inovativnosti</p> <p>Ulaganja u nove oblike igara i u nove prodajne kanale</p> <p>Ulaganje u atraktivnost ponude</p> <p>Suradnja s industrijom turizma</p> <p>Širenje ponude izvan nacionalnih granica</p> <p>Centralizacija upravljanja</p> <p>Povećanje društvene odgovornosti privatnih priređivača</p> | <p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Dolazak nove strane konkurencije</p> <p>Novi fiskalni nameti</p> <p>Neprepoznavanje novih industrijskih tokova na vrijeme</p> <p>Nedostatna ulaganja u nove vrste igara i načine pripreme igara</p> <p>Utjecaj domaćih konzervativnih skupina</p> <p>Gubitak povjerenja igrača</p> |

Izvor: Vlastiti rad autora

Na temelju dobivenih rezultata kao snaga hrvatske industrije igara na sreću prepoznata je vjernost korisnika. Bez obzira na namete koje imaju domaći priređivači igara na sreću i realno veću i atraktivniju ponudu stranih priređivača, konvencionalne igre na sreću igra neznatno više d 5 % ispitanika.

Grafikon 6.1. Preferirani priređivači online igara na sreću od korisnika



Izvor: Vlastiti rad autora, pitanje: Kod kojeg priređivača najčešće igrate online igre na sreću?

Dok online igre na sreću (čija ponuda je daleko veća i dostupnija) igra 16,7 % ispitanika. Ostali ispitanici vjerni su bez obzira na manjkavosti domaćim priređivačima, ponajprije Hrvatskoj Lutriji i Super Sportu.

Tradicija legalnog priređivanja igara na sreću duga je više od osamdeset godina. Povijest igara na sreću u Hrvatskoj može se jasno pratiti još od Drugoga svjetskog rata. „Na području Nezavisne Države Hrvatske priređivale su se igre na sreću koje su imale za cilj prvenstveno financiranje rata (Kozjak, Kockanje, 2016, str. 12).

Hrvatska Lutrija poznata je po vraćanju sredstava u svoju okolinu i po društvenom odgovornom poslovanju. Navedene vrijednosti nalaze se u misiji i viziji poduzeća. Naime, Hrvatska Lutrija osnovana je s namjerom generiranja sredstava da bi se ta sredstva kasnije upotrijebila u razne humanitarne aktivnosti. To i jest razlog što je jedino poduzeće koje smije priređivati sve vrste igara na sreću u Hrvatskoj. Sve navedeno generira dodatnu vjernost i povjerenje igrača.

Jedna od prednosti hrvatske industrije igara na sreću su marketinške slobode koje uživaju domaći priređivači. Naime, nemaju ograničenja u oglašavanju svojih igara

poput priređivača nekih drugih industrija, na primjer talijanske, gdje je oglašavanje zabranjeno tijekom dana u razdoblju od 7 do 22 sata (AAMS Statistica, 2016, str. 41).

Slabosti hrvatske industrije igara na sreću očituju se u nekoj široj problematici, kao što je zaostalost u tehnološkoj infrastrukturi, preciznije internetu. „Hrvatska je naime ispod prosjeka EU-a po brzini i raširenosti brzog interneta“ (Škuflić, 2013, str. 466), što je ograničavajući čimbenik kada su u pitanju online igre na sreću jer se ne može ostvariti puni potencijal koji online igre na sreću kao novi prodajni kanal pružaju.

Pod širu problematiku društva spadaju i neefikasne institucije. Neefikasnost hrvatskih institucija na primjeru industrije igara na sreću, kako je već navedeno, vidi se na primjeru strane konkurencije koje online nudi svoje igre hrvatskim građanima ilegalno, na štetu domaće industrije i cijelog društva. Takva situacija traje već dulji niz godina i nije učinjeno ništa da se tome stane. Strani priređivači online igara na sreću konstantno sa svojom ponudom krše zakon Republike Hrvatske, stvaraju negativnu poslovnu klimu u cijeloj industriji jer su vrlo nelojalna konkurencija i povrh svega iz zemlje iznose čist novac bez ikakva nadzora ili ograničenja.

Na temelju provedenih intervjua s ekspertnim osobama iz industrije igara na sreću može se zaključiti da Hrvatska nema jasno definiranu viziju i strategiju kako tu viziju ostvariti kada je u pitanju industrija igara na sreću. Drugim riječima, svako poduzeće je prepušteno u svojim planovima i ciljevima samom sebi, bez jasnoga nacionalnog okvira kojim ciljevima i vrijednostima bi trebao težiti.

Jedino što je Hrvatska napravila posljednjih deset godina u vezi s industrijom igara na sreću odnosilo se na regulatorna i fiskalna pitanja. Naime, na poticaj većih priređivača igara na sreću definirani su zakonski uvjeti za priređivanje online igara na sreću (isti oni koji se ne provode). Zaključno s 2014. godinom uveden je porez na dobit (koji do tada priređivači igara na sreću nisu plaćali) i porez na dobitak igrača o kojem ima više govora u trećem poglavlju. Novom promjenom zakona propisano je da su priređivači klađenja dužni na svaku uplatu zaračunati 5 % tzv. manipulativnog troška, te ga uplatiti u državni proračun.

Kada je riječ o prilikama za poboljšanje, na prvo mjesto nameće se dodatno povećanje inovativnosti. Inovativnost hrvatske industrije igara na sreću do sada se zasnivala na kopiranju inovacija stranih priređivača. U većini slučajeva ta inovativnost se je odnosila na inoviranje ponude, odnosno proširivanje i obogaćivanje ponude novim vrstama



igara. Jedna od njih je klađenje uživo u prethodnom poglavlju detaljno obrađeno i online klađenje. No prostora za inoviranje u cijeloj industriji još uvijek ima i to ne samo u segmentu ponude igara. Na temelju provedenih intervjua može se iščitati da dosta prostora za inoviranje ima u samom procesu pripreme igara, koje se može dodatno automatizirati i digitalizirati te tako racionalizirati poslovanje.

Iz provedene analize u prethodnom poglavlju može se vidjeti da klađenje uživo u Hrvatskoj nije ni blizu razine nekih stranih priređivača. Također ne nedostaje dokaza o koristima koje industriji donose nove vrste igara i prodajnih kanala. Često je spomenuta tendencija novih vrsta igara i prodajnih kanala k povećanju prihoda, racionalizacijom poslovanja i povećanjem broja korisnika.

Širenje ponude izvan nacionalnih granica može biti sjajan izvor dodatnih prihoda kako za industriju igara na sreću tako i za cijelu zemlju. Proučavanjem ove industrije općenito došlo se od zaključka da većina nacionalnih industrija, osim industrije igara na sreću Velike Britanije nije prepoznala potencijal širenja ponude izvan nacionalnih granica. Do prije desetak godina takvo nešto bilo je teško zamislivo (osim u segmentu ponude igara na sreću turistima, što je jedan od način generiranja novaca izvana), no pojavom brzog interneta to se je uvelike promijenilo. Uz dodatno ulaganje u proces pripreme, marketing, ponudu te poštivanje pravnih normi ovo može biti sjajna prilika za generiranje dodatnih sredstava.

Jedna od karakteristika proučavanih uspješnih industrija igara na sreću Italije, Francuske i Velike Britanije je centralizirano upravljanje industrijom igara na sreću. Naime, sve navedene zemlje imaju formiranu nacionalnu agenciju koja se bavi nadzorom, regulacijom i upravljanjem tržištem i industrijom.

Povećanom društvenom odgovornošću poput Hrvatske Lutrije privatni priređivači bi u jednu ruku generirali više prihoda jer bi o sebi stvorili pozitivniju sliku u široj javnosti koju bi marketinški kapitalizirali, a s druge strane našlo bi se više sredstava za projekte za dobrobit cijele zajednice.

Prijetnja za hrvatsku industriju igara na sreću može biti pojava nove strane konkurencije koja bi eventualno prepoznala priliku koja se pruža na nezaštićenom tržištu poput hrvatskog.

Jedna od specifičnih prijetnji industriji igara na sreću je i povećanje utjecaja domaćih konzervativnih skupina koje imaju negativan stav prema igrama na sreću. Posljedice utjecaja ovakvih skupina očituju se u povećanju nameta, donošenjem konzervativnijeg zakona, nepovoljnim utjecajem na korisnike, pa i samim zabranama priređivanja igara.

Velika prijetnja je gubitak povjerenja igrača, koji može biti posljedica neprofesionalnosti u procesu igranja igara, na primjer pogrešno objavljen rezultat u igri klađenja i poništavanje dobitaka zbog toga. Gubitak povjerenja igrača može biti izazvan i manjkavostima u ponudi, jer je anketom utvrđeno da 20 % igrača igra igre na sreću zbog zadovoljstva ponudom. Jedan od razloga mogu biti i marketinške aktivnosti strane konkurencije te mnoge druge poslovne devijacije.

Održiva strategija generirana je na temelju dostupne dokumentacije, osobnih iskustava i znanja, rezultata ankete i intervjua. Polazišne točke održive strategije su: adekvatna i lako održiva razna konkurentnosti, podrška države i njenih institucija, odgovornost prema zajednici, etično poslovanje i etičan odnos s korisnicima, inoviranje na temelju dostupne tehnologije i diferencijske vrijednosti.

O navedenim vrijednostima bilo je dosta govora u radu, a u ovom poglavlju će postati dio zaokružene cjeline koja ih sve zajedno stavlja u međudnos i međuovisnost. Ove komponente jamče strategiju koje će biti u stanju odgovoriti na buduće izazove, bilo nacionalne ili strane. Strategija podrazumijeva generiranje dobiti, bez štetnih društvenih posljedica. Vraćanje dijela profita zajednici uz korekciju nameta podrazumijeva se. Povrh svega strategija je relativno lako provediva i dugoročno održiva.

## **6.1. Rezultati empirijskog istraživanja**

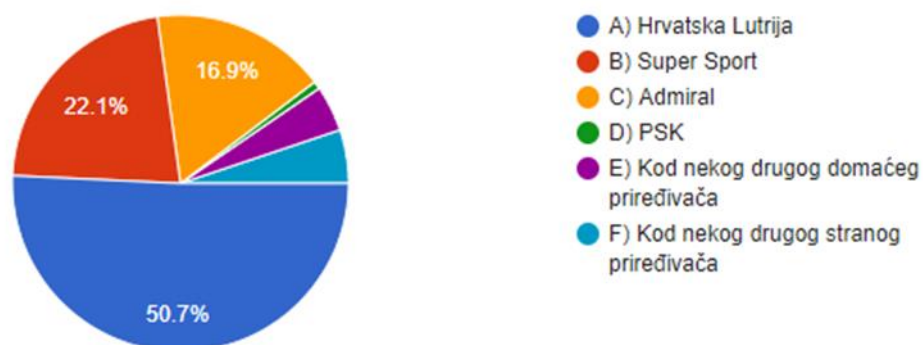
Rezultatima dobivenim anketom najpopularnija igra na sreću su lutrijske igre. Ukupno 59,4 % ispitanika igra neku vrstu lutrijskih igara. Druga po popularnosti je igra klađenja. Ovu igru igra 39,1 % ispitanika. Iza klađenja dolaze kasino igre, ukupno 20,3 % ispitanika, a posljednje su igre na automatima koje igra 16,5 % ispitanika.

Većina ispitanika je zadovoljna s ponudom igara na sreću, 28,2 % drži da je ponuda igara na sreću bogata i raznolika, 29,6 % da je dobra ali može biti i bolja. Da je ponuda

solidna smatra 33,8 % ispitanika. Samo manje od 10 % ispitanika smatra ponudu igara na sreću u Hrvatskoj slabom, odnosno lošom.

Lutrijske igre na sreću karakterizira puno manji broj uplata u određenom vremenskom razdoblju, nego igru klađenja. S obzirom na to da većina ljudi igra loto igre, rezultati o učestalosti igranja su očekivani te potkrepljuju do sada dane rezultate. Manje od jedanput mjesečno igre na sreću igra 52,5 % ispitanika, 14,4 % ih igra igre na sreću jedanput mjesečno. Igru klađenja karakteriziraju učestalije uplate. Jedanput tjedno igre na sreću igra 24,5 % ispitanika. Svaki dan igre na sreću igra 7,2 % ispitanika, te nekoliko puta dnevno 1,4 % ispitanika.

Grafikon 6.2. Preferirani priređivači igara na sreću od korisnika



Izvor: Vlastiti rad autora, pitanje: Kod kojeg priređivača najčešće igrate igre na sreću?

S obzirom na broj poklonika lutrijskih igara, ne iznenađuje da je Hrvatska Lutrija najpopularniji priređivač igara na sreću u Hrvatskoj, jer lutrijske igre u Hrvatskoj jedino može priređivati ovo poduzeće. Drugi najpopularniji priređivač igara u Hrvatskoj je Super Sport, koji je neosporno najuspješniji priređivač igre klađenja. Admiral se nalazi na trećem mjestu po popularnosti. Ovo poduzeće na tržištu je zastupljeno u segmentu kasina i automat klubova, gdje gotovo da nema relevantnije konkurencije.

Kod odabira priređivača igre na sreću ispitanicima je najvažnija brzina obrade rezultata i isplate eventualnog dobitka, preglednost i dostupnost ponude, jednostavan postupak igranja igara, informiranost i preciznost informacija, visina eventualnog dobitka i osjećaj profesionalnosti. Relativno im je važna raznolikost vrsti igara koje mogu odigrati kod određenog priređivača, učestala ponuda novih igara, društveno odgovorno

poslovanje, ambijent u kojem igraju igre, kontakt sa zaposlenicima i priprema igara prema etičkim pravilima.

Od online igara na sreću najpopularnije je online klađenje koje igra 53,9 % ispitanika, druga je online kasino s 33,3 % anketiranih poklonika, a ostale igre na sreću online igra 29,8 % ispitanika. Online igre na sreću ne igra 31,2 % ispitanika.

Zadovoljstvo ponudom online igara na sreću u Hrvatskoj nije tako visoko kao kod konvencionalnog načina pripreme. Većina ispitanika misli da je ponuda solidna, 44,4 %, da je dobra i da može biti bolja misli 28,1 % ispitanika, a samo 16,3 % drži da je ponuda igara na sreću online u Hrvatskoj bogata i raznolika. Da je slaba ili loša misli 10 % ispitanika. Najveći dio njih igre na sreću online igra preko osobnog računala, njih 70,7 %, preko smartphona 50,7 %, a preko tableta tek 6 % ispitanika.

Kod odabira priređivača kriteriji su slični kao i kod konvencionalnog načina pripreme igara. Kada su u pitanju igre na sreću uz navedene ispitanicima su važne još neke druge stvari poput: dizajna i atraktivnosti web stranice i/ili aplikacije, user-friendly sučelje na kojem se igraju igre, preglednost stranice i ponude, brzina i broj transakcija između stvarnog i virtualnog računa, jednostavnost registracije i prijave na stranicu, sigurnost i kvaliteta stranice i ili aplikacije, te brzina učitavanja stranice i promjena na njoj.

Anketiranjem je dobiveno viđenje industrije igara na sreću od dijela zaposlenika u industriji i njezinih korisnika, odnosno djelomični pogled na industriju izvana. Intervjuiranjem ekspertnih osoba iz industrije dobivena je slika o važnim i kompleksnim pitanjima koje je teško bilo dobiti u anketi. Također je dobivena slika industrije igara na sreću iznutra. Sažimanjem i strukturiranjem rezultata intervjua dobiveni su rezultati opisani u nastavku.

Čimbenici koji najviše utječu na konkurentnost poduzeća su tržišni uvjeti, kvaliteta ponude, konstantno inoviranje, brendiranje, odnos s korisnicima i implementacija novih tehnologija u proces pripreme i ponudu igara. Većina eksperata smatra da će ti čimbenici ostati presudni za konkurentnost i u budućnosti. Eventualno se očekuje jačanje regulatornih čimbenika.

U posljednjih pet godina industrija igara na sreću se drastično promijenila. Sve više primat u industriji preuzimaju nove tehnologije, odnosno ponuda igara na sreću online.

Kod nekih priređivača (s razgranatom mrežom poslovnica) online igre na sreću nose 70 % poslovanja. Najveće inovacije uz informatizaciju i online ponudu su live klađenje i live kasino koji su daljnji pomak u digitalizaciji ponude igara.

Prema nekim ekspertima, najvažnije za povećanje konkurentnosti poduzeća u budućnosti je odnos korisnicima. Mnogi računaju na stvaranje skupine lojalnih korisnika koja će im u budućnosti osigurati stabilan prihod. Povjerenje korisnika u industriji igara na sreću teško se stječe i lako gubi. Stoga većina domaćih poduzeća ulaže u CRM i fokusirana je na izgradnju odnosa s korisnicima. Vrlo bitno za buduću konkurentnost je dosljednost u inoviranju, procesa i ponude igara, te izgradnja i održavanje dobrih odnosa s okolinom.

Najveće prepreke za povećanje konkurentnosti domaće industrije igara na sreću nalaze se u dvije kritične točke, a to je nelojalna strana konkurencija i visoki nameti kojima je industrija opterećena. O šteti koju u ovom trenutku hrvatskoj industriji igara na sreću nanosi strana konkurencija ima dosta govora u radu. Da bi se tome stalo na kraj, prema mišljenju intervjuiranih eksperata, potrebno je donijeti zakonski okvir koji će izjednačiti domaće i strane priređivače te ga jasno i dosljedno provoditi. Druga opcija je doslovno onemogućiti stranim nelegalnim priređivačima da na području Hrvatske nude svoje igre. Drugi problem konkurentnosti su nameti koje domaći priređivači moraju plaćati, za razliku od stranih priređivača igara na sreću koji nemaju nikakvih nameta. Predlaže se smanjenje poreznog opterećenja, kako uplata tako i oporezivanje dobitaka. Ovakva mjera bi ponajviše utjecala na rast konkurentnosti igre klađenja jer se na nju uz porez plaća i manipulativni trošak od 5 %. Ukidanjem manipulativnog troška i smanjenjem poreznog opterećenja priređivači klađenja bi imali mogućnosti smanjiti koeficijente te tako povećati neto prihod od pripreme igre.

Što se tiče zakona o igrama na sreću, većina eksperata misli da zakon Republike Hrvatske o igrama na sreću nije loš, no problem se javlja kod njegove primjena. Dosta puta do sada spomenuto je da strani priređivači online klađenja u Hrvatskoj igre na hrvatskom tržištu nude ilegalno, na štetu domaće industrije. Takva situacija traje gotovo desetljeće, državne institucije zadužene za regulaciju industrije igara na sreću i provođenje zakona Republike Hrvatske ostaju pasive prema toj činjenici. Bez obzira na očitu štetu koja se danas mjeri u milijardama kuna, još uvijek nije ništa poduzeto da se tome stane na kraj.

Kada je riječ o inovativnim strategijama, priređivači igara na sreću u većini slučajeva koriste linearnu strategiju. U skladu s glavnom strategijom poduzeća zacrtana se cilja koji se želi ostvariti i aktivnost koju je potrebno provesti da se taj cilj ostvari. Na primjer, Hrvatska Lutrija htjela je povećati svoju konkurentnost u području online igara na sreću te je prije godinu dana prva na hrvatskom tržištu počela priređivati igru online kasina. Implementacijom te igre u svoju online ponudu uvelike je ostvarila svoj cilj i povećala je donekle svoj tržišni udio u segmentu online igara na sreću. Još jedan primjer linearne strategije iznesen je na primjeru Super Sporta u prethodnom poglavlju.

Za kraj intervjua ostavljeno je pitanje o budućim strateškim savezima. Strateški savezi bili bi dobra i pozitivna stvar ako bi iskorištavali komparativne prednosti svih udruženih strana. Udruženi u strateške saveze priređivači igara na sreću bi se lakše mogli nametnuti prijetnji od novih satnih konkurenata te izvršiti veći utjecaj na institucije oko regulatornih pitanja i aktivnosti. Gotovo svi intervjuirani su skeptični oko realizacije, to jest formiranja takvih saveza, jer bi uprave poduzeća vrlo teško našle zajednički jezik te ni jedna ne bi bila voljna žrtvovati svoj položaj i moć, bez obzira na potencijalne koristi za poduzeće i industriju.

## **6.2. Genetičke strategije za stvaranje održive konkurentnosti u industriji igara na sreću**

Prema Porteru (2009), postoje tri vrste genetičkih strategija. To su strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja. Strategija troškovnog vodstva primjenjuje poduzeće koje želi imati najniže troškove u industriji i na taj način generirati konkurentsku prednost pred ostalim sudionicima. Poduzeće kojem je cilj biti jedinstveno u industriji, odnosno dati kupcima vrijednost koja će ga isticati među ostalim primjenjuje strategiju diferencijacije. Strategijom fokusiranja poduzeće se odlučuje za određeni segment tržišta te za taj dio tržišta želi postati jedini dobavljač, to jest odabire strategiju koja bi isključivo usluživala taj dio tržišta. „Postoje dvije vrste strategije fokusiranja, fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju“ (Porter, 2009, str. 17).

Dosadašnjim rezultatima istraživanja došlo se do zaključka da su za stvaranje održive konkurentske prednosti u djelatnosti igara na sreću najprikladnija strategija troškovnog vodstva i strategija diferencije.

„U strategiji troškovnog vodstva tvrtka nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji“ (Porter, 2009, str. 30). Ova definicija pretvorena u praksu i primijenjena na industriju igara na sreću traži djelovanje poduzeća koja čine industriju igara na sreću i državu kao utjecajnog i regulatornog čimbenika na industriju igara na sreću.

Poduzeće može sniziti svoje troškove osim općenitom racionalizacijom poslovnih odjela i boljom organizacijom procesa pripreme igara. U posljednje vrijeme je prisutna automatizacija i digitalizacija procesa pripreme igara, koja istini za volju kako se da zaključiti iz obavljenih intervjua nije na istoj razini u svim poduzećima. Automatizacija i digitalizacija smanjuje troškove tako da ubrza proces pripreme igara i obrade rezultata. Drugim riječima, povećava efikasnost u jedinici vremena. Također eliminira ljudsku pogrešku, koja je često uzrok iznenadnih i neočekivanih troškova. Na primjer u pripremi igre klađenja može se dogoditi da neoprezni bookmaker krivo kreira koeficijente, te da osoba zadužena za analitiku igre taj događaj po završetku pusti u isplatu, tako je poduzeće bespovratno oštećeno.

Drugi način smanjenja troškova je kroz samu igru. O balansu između atraktivnosti eventualnog dobitka i rizika koji nosi poduzeće bilo je već govora u poglavlju četiri. Da bi se dodatno smanjili troškovi potrebno je s više pažnje i analitičnosti pristupiti ovom segmentu. Cilj je pogoditi „zlatnu sredinu“, gdje će u najgorem scenariju (s maksimalno negativnim rezultatom igre po priređivača) rizik i gubitak za priređivača biti minimalan, no samo do razine da ta igra i dalje bude atraktivna igračima. Primjer tog balansa mogu biti loto igre kod kojih se ukupni dobitak povećava za određen postotak ukupnih uplata (jasno je da taj postotak ne smije biti premalen). Na primjer, ako u određenom kolu lota maksimalan dobitak nije postignut, a u drugom kolu ukupna uplata iznosi 1.000.000 kuna, maksimalna nagrada bi trebala biti povećana za 800.000 kuna. Dobitak je i dalje atraktivan, a priređivač u slučaju maksimalnog dobitka (korisnika) nije ostvario gubitak.

U dobivenim rezultatima istraživanja nebrojeno se puta govori o prevelikim nametima kojima Republika Hrvatska opterećuje domaću industriju igara na sreću koji potpomognuti stranom konkurencijom stvaraju loše uvjete za poslovanje. Za

provođenje strategije troškovnog vodstva država mora pružiti potporu industriji igara na sreću regulacijom strane konkurencije te redefiniranjem fiskalne politike prema priređivačima igara na sreću i korisnicima istih. Porezne stope i nameti se ovdje neće detaljnije iznositi, jer su prije u radu jasno navedeni. Smanjenjem poreza i ostalih nameta te eliminacijom ili adekvatnom kontrolom strane konkurencije, industriji igara na sreću dalo bi se dovoljno prostora da smanjenjem troškova generira dovoljno sredstava koja bi joj jamčila dugoročnu konkurentnost. Važno je imati u vidu da svi ovi procesi ne smiju prelaziti granicu etičnosti, te moraju imati u vidu da eliminiraju eventualne štetne posljedice za zajednicu.

U strategiji diferencijacije poduzeće pokušava biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje kupci cijene. Ako se vodimo tendencijom globalizacije i internacionalizacije nacionalnih industrija igara na sreću, ovakva vrsta strategije pruža funkcionalan i primjenjiv okvir za održavanje konkurentnosti industrije igara na sreću u budućnosti. Hrvatska je već nekoliko godina dio zajedničkog tržišta Europske unije. U trećem poglavlju govori se tendencijama Europske unije za stvaranje zajedničkog zakonskog okvira koji bi regulirao određene segmente industrije igara na sreću na cijelom području Europske unije, točnije online igre na sreću. Danas je tržište igara na sreću prepušteno uređenju nacionalnih zemalja. U slučaju da se to promijeni i da se stvori jedinstveno tržište igara na sreću, strategija diferencijacije bila bi adekvatan odgovor.

Najjednostavniji i najprepoznatljiviji način diferencijacije u industriji igara na sreću je diferencijacija ponude igara. Diferencijacija ponude igara uvjetovana je čimbenicima kao što su: razina implementacije novih tehnologija, broj događaja u ponudi, mogućnost kombiniranja ponude, posebne nagrade za neke igre, što više mogućnosti varijacija na pojedinu igru, originalnost igara, inoviranje ponude, dostupnost ponude, jednostavnost i preglednost. Ako će poduzeće koje priprema igre na sreću diferencirati svoju ponudu igara, treba se koncentrirati na poboljšanje te skupine čimbenika.

Ponuda igara je ono čime se korisnik prvo susretne kada želi igrati igre određenog priređivača. No kako je vidljivo iz rezultata ankete, to nije jedino područje poslovanja povezano s korisnicima koje utječe na zadovoljstvo korisnika. Uz ponudu igara korisnicima su bitni i drugi elementi igranja poput: brzine obrade rezultata i isplate dobitka, jednostavan postupak igranja, informiranost, ažurnost i preciznost informacija, društveno odgovorno poslovanje, osjećaj profesionalnosti. Teško je očekivati od



priredivača da ispune sve navedene elemente i još da imaju najatraktivniju moguću ponudu. Za održavanje određene stope konkurentnosti uz zadovoljavajuću atraktivnost ponude uputno je poboljšati barem dva do tri navedena elementa. Na primjer, Super Sport je uz atraktivnu ponudu poznat i po brzini obrade sportskih rezultata i isplate dobitaka za njih. Hrvatska Lutrija ima najveću ponudu igara u Hrvatskoj (gotovo da nema igre koju ne priređuje), te je također poduzeće poznato po društveno odgovornom poslovanju.

Za priredivače online igara iz ankete se mogu iščitati još neki korisnicima važi elementi, odnosno mogućnosti za diferencijaciju. Kod online igara na sreću korisnicama su uz već navedene elemente bitni: dizajn i atraktivnost web stranice i aplikacije, user-friendly sučelje na kojem se igra, preglednost stranice i ponude na njoj, broj transakcija između virtualnog i stvarnog računa u banci, brzina i jednostavnost prijave i registracije na web stranicu, sigurnost i kvaliteta stranice, brzina učitavanja promjena na stranici. Priredivači igara na sreću imaju još i više prilika za postizanje diferencijacije nad konkurentima. Najidealnija situacija za hrvatsku industriju igara na sreću bila bi kada bi se stvorila atmosfera pozitivnog natjecanja u kvaliteti i poboljšanjima navedenih elemenata, jer bi se tako osigurala zavidna razina konkurentnosti, koja bi se lako nosila s potencijalnim prijetnjama u budućnosti.

Nužno je naglasiti važnost marketinga kod strategije diferencije. Naime, vrlo je bitno marketinški promovirati i kapitalizirati diferencijske prednosti koje poduzeće ima. Pogotovo zato što neki elementi za diferencijaciju, poput društveno odgovornog poslovanja, brzine i preciznosti informacija itd., nisu vidljivi ako korisnik prije nije imao kontakta s priredivačem koji ima te karakteristike. U tom slučaju propaganda i kvalitetna marketinška aktivnost su neizostavni da bi se ta diferencijacija pretvorila u konkurentnost.

### **6.3. Odrednice stvaranje konkurentske prednosti unutar industrije igara na sreću**

Odrednice za stvaranje konkurentske prednosti unutar industrije igara na sreću moguće je podijeliti u četiri skupine:

1. sociološke – kontingent korisnika
2. državne – regulatorne
3. ekonomske – poslovne
4. vanjske – poslovno, političke.

Sociološke odrednice ugrubo znače sklonost određen skupine ljudi (građana određene zemlje) igrama na sreću. Daljnjeg razlaganja socioloških pitanja te sklonosti jedne skupine više igrama na sreću od druge neće biti jer to ne spada pod tematiku kojom se bavi ovaj rad. Sociološke odrednice ovdje su promatrane strogo ekonomski. Odnosno kao skupina potrošača za čiju se naklonost i pažnju bore priređivači igara na sreću ne bi li ih animirali da igre igraju kod njih. Ovo je važna odrednica konkurentnosti industrije igara na sreću iz dva razloga. Prvi je sasvim logičan, što je veći kontingent korisnika igara na sreću na određenom tržištu, veće su i mogućnosti za generiranje više prihoda i na taj način stvaranja konkurentske prednosti. Drugi razlog je povezan s drugom odrednicom, to jest državom i njezinim predstavnicima. Naime, ljude koji kreiraju zakone i konture za djelovanje industrije igara na sreću biraju u većini zapadnog svijeta građani tih država.

Industrija igara na sreću u većini zemalja regulirana je od zakonodavca, odnosno države. Postoje rijetki izuzetci poput industrije igara na sreću u Njemačkoj gdje su regulatorna pitanja ostavljena regionalnoj upravi. Država donosi zakonski okvir koji definira i uređuje industriju igara na sreću. U kojoj mjeri su igre na sreću dopuštene, tko ih smije priređivati, koje uvjete je potrebno zadovoljiti da bi se dobilo odobrenje za priređivanje određene vrste igre na sreću, u kojem obujmu se smije igra priređivati itd. Država također propisuje namete i takse na igre na sreću, te je to još jedan način uz regulatorna pitanja kako utječe na konkurentnost industrije igara na sreću. U obrađivanim zemljama u radu, to jest u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Njemačkoj, Italiji i Hrvatskoj, prava za priređivanje igara na sreću dodjeljuju se putem licenci koje izdaje nadležno državno tijelo, državnom ili privatnom poduzeću koje je ispunilo propisane

organizacijske i financijske uvjete propisane zakonom. U većini navedenih zemalja, to jest Velikoj Britaniji, Italiji i Francuskoj, postoji posebno oformljena državna agencija koja se bavi igrama na sreću, kao što su u Hrvatskoj igre na sreću u nadležnosti ministarstva, preciznije ministarstva financija.

Ekonomске odrednice konkurentnosti odnose se u najvećoj mjeri na sposobnost poduzeća unutar industrije igara na sreću da generira zadovoljavajuću razinu konkurentnosti. Na državi je da stvori uvjete kako bi poduzeća koja čine predmetnu industriju mogla biti konkurentna, ponajprije na domaćem tržištu. Poslovni aspekti konkurentnosti igara na sreću, kako se može iščitati iz cijelog rada, ovise o sposobnosti poduzeća da kreira i primjeni odgovarajuću strategiju za postizanje i održavanje konkurentnosti. Odnosno, grubo govoreći, efikasnim i racionalnim načinom pripreme kreira ponudu igara, prema zahtjevima i preferencijama korisnika, te da ih animira na igranje igara i na kraju iz svega izvuče određenu dobit. Podrazumijeva se, sve u legalnim i dopuštenim okvirima.

Ono što je ovome radu definirano kao vanjska odrednica prije desetak godina gotovo da nije postojalo. Naime, do kreiranja vanjskih odrednica došlo je stvaranjem razgranate mreže brzog interneta. Manjim dijelom zbog sveprisutne globalizacije i nacionalnih udruživanja u međunarodne političke i ekonomske organizacije. Strana konkurencija posljednjih godina postala je bitan činitelj konkurentnosti nacionalnih industrija igara na sreću. Ponajprije kada su u pitanju strani online priređivači igara na sreću, koji u većini slučajeva svoje igre nude ilegalno. To ih čini konkurentnijim od domaćih priređivača, s obzirom na to da su njihovi troškovi poslovanja mnogo niži i pri kreiranju ponude u segmentu eventualnih dobitaka imaju osjetno više manevarskog prostora. Karakteristika stranih online priređivača je u tome da vrlo vješto manevriraju kroz tehnička, poslovna i pravna ograničenja nametnuta od nacionalne države u kojoj nude svoje igre. Nerijetko se istražujući neko takvo poduzeće može vidjeti da su vlasnici iz jedne zemlje, da je poduzeće registrirano i osnovano u drugoj zemlji, upravljanje poduzećem se vrši iz neke treće zemlje, a cjelokupna tehnička operativa nalazi se u četvrtoj zemlji.

Tablica: 6.2. PESTLE analiza konkurentnosti hrvatske industrije igara na sreću

| Činitelji                          | Utjecaj na industriju   | Utjecaj               | Trend         |
|------------------------------------|---|-----------------------|---------------|
| Politički i pravi činitelji        | Nova porezna politika<br>Novi zakoni<br>Upletanje politike<br>Nedorečenost zakona<br>Monopol za određene proizvode  | Vrlo velik / presudan | Nepredvidiv   |
| Ekonomski činitelji                | Liberalizirano tržište<br>Veća nezaposlenost<br>Nova i postojeća nelojalna konkurencija   | Velik                 | Nepromijenjen |
| Sociokulturni i ekološki činitelji | Navika igranja nagradnih igara<br>Obveza pomaganja suzbijanja ovisnosti o igrama na sreću<br>Utjecaj konzervativnih skupina<br>Ulaganje u odgovorno priređivanje igara na sreću | Srednje velik         | Rastući       |
| Tehnološki činitelji               | Napredak informatičke tehnologije<br>Pametni telefoni<br>Online svijet<br>Veća ponuda igara Novi prodajni kanal<br>Bolji nadzor igara Bolja podrška<br>Brže informacije         | Srednje velik         | Rastući       |

Izvor: Vlastiti rad autora

U PESTLE analizi vidimo strukturirane čimbenike koji utječu na industriju igara na sreću i na njezinu konkurentnost. Najvažniji čimbenik je političko pravni zbog velikog utjecaja i nadzora države, koji je u budućnosti nepredvidiv jer ovisi o političkoj opciji na vlasti. Utjecaj ekonomskih čimbenika na industriju igara na sreću, kao što je nezaposlenost ili jačanje nelojalne konkurencije, je velik i konstantan. Sociokulturni i ekološki činitelji u industriji igara na sreću manifestiraju se kao odgovornost prema etičkom poslovanju i odnosu sa zajednicom, te kao sklonost društva igrama na sreću. Istraživanjem je zaključeno da je to čimbenik čiji će utjecaj na konkurentnost industrije u budućnosti biti sve veći. Tehnološki činitelj isto je rastući, kao što pokazuju rezultati

intervjua i ankete, priprema igara zasnovana na novim tehnologijama lagano istiskuje konvencionalan način pripreme igara.

#### **6.4. Analiza utjecaja dionika na stvaranje konkurentske prednosti unutar djelatnosti igara na sreću**

Istraživanje utjecaja dionika na stvaranje konkurentske prednosti unutar djelatnosti igara na sreću provedeno je putem intervjua s ekspertnim osobama iz industrije igara na sreću. Vodeći se rezultatima navedenog istraživanja najvažniji vanjski dionici su:

- korisnici
- vlada (država, vlast)
- konkurencija
- zajednica.

Korisnici su apsolutno najvažniji dionici kada je u pitanju konkurentnost, gotovo svi intervjuirani eksperti su naveli ove dionike kao jedne od najvažnijih. Korisnici su ti koji na kraju donose sud hoće li igrati igre na sreću kod nekog priređivača ili neće. Najveći fokus i najviše uloženi sredstava priređivači igara na sreću ulažu u zadovoljavanje potreba korisnika te ispunjavanje njegovih očekivanja. Sve više poduzeća iz hrvatske industrije igara na sreću prepoznalo je važnost odnosa s korisnicima, te se mnogo ulaže u CRM.<sup>25</sup> U vrijeme internacionalizacije tržišta igara na sreću odnos s korisnicima i tradicija postaju sve važniji čimbenici generiranja konkurentnosti. Povjerenje korisnika u industriji igara na sreću stječe se vrlo teško, a lako gubi. Konstantna obostrana komunikacija s korisnicima i kontinuitet u zadovoljavanju njihovih potreba u uvjetima liberalnog tržišta igara na sreću garancija su održive razine konkurentske prednosti u budućnosti.

Utjecaj države na industriju igara na sreću nije više potrebno dodatno isticati. Zbog izravnog utjecaja što preko posebnog zakona o igrama na sreću što preko privilegiranog državnog poduzeća država je prepoznata kao važan dionik od mnogih eksperata iz dotične industrije. Državni utjecaj je pogotovo naglašen u utjecaju na

---

<sup>25</sup> Customer relationship management

poslovanje spomenutoga državnog poduzeća koje priređuje igre na sreću. Na primjer, u Hrvatskoj Lutriji Vlada Republike Hrvatske direktno imenuje članove uprave, skupštine društva i nadzornog odbora, te odlučuje o raspodjeli dobiti koje generira poduzeće. Budući da Hrvatska Lutrija jedina na hrvatskom tržištu ima pravo priređivanja igara na sreću, slobodno se može zaključiti da je na najvažniji i najutjecajniji poslovni subjekt unutra hrvatske industrije igara na sreću. Preko njega Vlada ima direktan utjecaj na industriju igara na sreću. Dakako, uz taj utjecaj postoji i onaj u obliku zakona i fiskalne politike te reguliranja prava priređivanja.

Konkurencija je utjecajan dionik u svakoj industriji pa tako i u ovoj. Na primjeru hrvatske industrije igara na sreću konkurencija se može podijeliti u dvije skupine: lojalnu i nelojalnu konkurenciju. Lojalnu konkurenciju mogli bi definirati kao domaće i strane priređivače igara na sreću koji posluju legalno i po istim uvjetima kao i svi ostali legalni priređivači, te svoju konkurentnost generiraju na temelju vlastitih znanja i sposobnosti. Nelojalna konkurencija je ona koja igre na sreću nudi ilegalno te za njih ne plaća naknade i porez kao ostali priređivači, te nije pod kontrolom institucija koje reguliraju igre na sreću. Industrija igara na sreću u većini obrađenih zemalja (Italiji, Francuskoj, Njemačkoj i Hrvatskoj) po pitanju konkurencije ima izuzetak, a to su spominjana privilegirana državna poduzeća. Takva poduzeća ne valja definirati kao nelojalnu konkurenciju, jer su ona osnovana s posebnom misijom i vizijom (uglavnom za financiranje socijalno korisnih projekata), te u državni proračun uplaćuju mnogo više sredstava od privatnih (legalnih) priređivača. „Hrvatska Lutrija je u 2015. u proračun Republike Hrvatske uplatila 235.842.000 kuna“ (Godišnje izvješće o poslovanju, 2016, str. 51).

Igre na sreću predmet su mnogih socioloških i psiholoških rasprava, zbog čega je industrija igara na sreću pod povećalom javnosti i zajednice u kojoj djeluje mnogo više nego ostale „konvencionalne“ industrije. Zajednica je ta koja kreira stav i mišljenje, time i preferencije pojedinca prema igrama na sreću. Mnogi intervjuirani eksperti istaknuli su važnost dobrih odnosa sa zajednicom u kojoj djeluju i u kojoj poduzeća djeluju i u koju plasiraju ponudu igara. Vrlo je bitno da zajednica priređivače igara na sreću prepozna kao partnere i pomagače u napretku i boljitku. Potrebno je ponovno se vratiti na nove uvjete poslovanja u kojima se nalazi industrija igara na sreću, odnosno internacionalizaciju tržišta i prisutnost strane konkurencije. Poduzeću koje je dobro prihvaćeno u zajednici u kojoj djeluje, takva pozicija može biti najjača karika u

održavanju konkurentske prednosti pred eventualnim pokušajima osvajanja tržišta od konkurencije.

Najvažniji unutarnji dionici su:

- zaposlenici
- menadžment.

U četvrtom poglavlju objašnjena je važnost zaposlenika u procesu pripreme igara na sreću te obrade rezultata. Stručni i profesionalni zaposlenici ključ su generiranja konkurentnosti u područjima diferencijacije koja su, kako je vidljivo iz ankete, vrlo bitna korisnicima. Brzina obrade podataka i isplate dobitaka, precizno informiranje i ažuriranje podataka te osjećaj profesionalnosti karakteristike su koje su korisnicima vrlo važna, a da bi se na njima mogla generirati i održati konkurentska prednost zaposlenici su presudan čimbenik. Neosporna je činjenica da se danas sve veći dio navedenih procesa odvija automatski bez direktnog upletanja ljudskog faktora. No bez obzira na to, zaposlenici još uvijek imaju glavnu ulogu u procesu pripreme igara. Bilo da direktno sudjeluju u procesu pripreme igara, održavaju informatički sustav, analiziraju rizike i benefite u realnom vremenu, ili pak služe kao podrška sustavu u obliku standardnih poslovnih odjela. Profesionalni i stručni zaposlenici igraju bitnu ulogu i u direktnom kontaktu s korisnicima. Na primjer, u kasino igrama na sreću vrlo bitna komponenta je osoblje kasina, naročito osoblje koje direktno sudjeluje u igrama na sreću, tipa krupje.

Važnost menadžmenta za generiranje konkurentske prednosti ne treba posebno isticati. Menadžment poduzeća je spona koja povezuje sve do sad navedene elemente konkurentnosti. Razina konkurentske prednosti ovisi o sposobnosti menadžmenta poduzeća da osmisli i provede nužne aktivnosti koje bi poduzeće razlikovale od konkurencije i tako generiralo više dobiti od konkurencije. Navedene aktivnosti mogu se vidjeti u prethodnim dijelovima ovoga poglavlja. Kvaliteta odluka koje donosi menadžmenta definira uspješnost poduzeća, odnosno kreira razinu konkurentnosti poduzeća. Na menadžmentu leži odgovornost da odabere i implementira odgovarajuću strategiju za postizanje željene konkurentske prednosti, te da koordinira sa svim dijelovima poduzeća kako bi se ta strategija realizirala u obliku zacrtanih ciljeva.

## 7. ZAKLJUČAK

Konkurentnost industrije igara na sreću u Republici Hrvatskoj determinirana je zakonodavstvom koje uređuje industriju igara na sreću i institucijama koje provode taj zakon, sudionicima industrije igara na sreću, korisnicima igara i stranim konkurentima. Cilj ovoga rada bio je istražiti i definirati industriju igara na sreću, analizirati njezinu konkurentnost u Hrvatskoj, istražiti utjecaj najveće inovacije posljednjih godina na konkurentnost i na kraju dati preporuke za povećanje konkurentnosti.

Prvo istraživačko pitanje na koje je trebalo odgovoriti glasilo je: Što je industrija igara na sreću i koje su specifičnosti u Hrvatskoj i u svijetu? Industrija igara na sreću je specifična industrija, pod većom kontrolom i direktnim utjecajem države mnogo više nego ostale „konvencionalne industrije“. Ona se sastoji od priređivača (državnih ili privatnih) igara na sreću, koji kreiraju ponudu zakonom dozvoljenih i prepoznatih igara (lutrijske igre, klađenje, kasino igre i igre u automat klubovima) koju nude korisnicima. Da bi određena igra mogla biti okarakterizirana igrom na sreću, njezin ishod mora ovisiti o sreći. Industrija igara na sreću razlikuje se od države do države. Razlika je u liberalnosti zakona koji uređuje igre na sreću. Iz obrađenih primjera Velike Britanije, Italije, Francuske, Njemačke i Hrvatske izvlači se zaključak, da je industrija igara na sreću razvijena onoliko koliko joj je dano slobode od države da se razvija.

Drugo pitanje je glasilo: Koji su utjecajni čimbenici konkurentnosti poduzeća u ovoj djelatnosti? Utjecajni čimbenici mogu se podijeliti u dvije skupine: unutarnje i vanjske. Vanjski utjecajni čimbenici na konkurentnost poduzeća su oni čimbenici na koje poduzeće ne može ili vrlo teško može utjecati. Tu su u prvom redu regulatorna pitanja, odnosno zakonska ograničenost kojoj su poduzeća u ovoj industriji izložena, konkurencija te utjecaj određenih društvenih skupina. Bitan vanjski čimbenik je i nelojalna konkurencija kojoj su priređivači igara na sreću posljednjih godina izloženi. Naime, tehnološki napredak u obliku rasprostranjene mreže brzog interneta otvorio je vrata novim načinima poslovanja, brojnim inovacijama i novim kanalima prodaje. No, sa sobom je donio i nelojalnu stranu konkurenciju protiv koje se je teško boriti jer ne posluje po istim uvjetima kao i nacionalna poduzeća te u većini slučajeva nije pod kontrolom nadležnih institucija. Unutarnji čimbenici su oni za koje je poduzeće samo odgovorno, odnosno samo na njih utječe. To su čimbenici poput kvalitete procesa pripreme igara, atraktivnosti ponude, zadovoljstva korisnika, odnos sa zajednicom,



profesionalnost, odgovorno priređivanje igara, inoviranje ponude i procesa, brzina i kvaliteta informacija i novčanih transfera.

Treće istraživačko pitanje je: Na koji način različiti oblici inovativnih aktivnosti utječu na tržišnu poziciju poduzeća? Inovativne aktivnosti u industriji igara na sreću mogu se razvrstati u dva područja. Inovacije u procesu pripreme igara i obrade rezultata, te inovacije u ponudi igara. Inovacije u procesu pripreme igara i obrade rezultata utječu na tržišnu poziciju u segmentima troškova i zadovoljstva korisnika. Brži, kvalitetniji i efikasniji proces pripreme igara povećava sposobnost poduzeća da agilnije reagira na zahtjeve tržišta, te da anulira pogreške u procesu pripreme igara što dovodi do znatnih ušteda, jer su troškovi nastali pogreškama u pripremi igara milijunski. Kvaliteta i brzina obrade informacija bitna je zbog adekvatnog informiranja samog poduzeća i zadovoljstva korisnika. Brza i precizna informacija o rezultatima igre i isplata eventualnih dobitaka nakon toga vrlo je važna korisnicima kod odabira priređivača. Inovacije u ponudi su najvidljiviji i najvažniji segment inoviranja u industriji igara na sreću. Ponuda igara je područje gdje se vode najveće borbe među konkurentima. Da bi se osigurala dobra tržišna pozicija priređivači igara na sreću nastoje na dnevnoj bazi imati najveću, najatraktivniju i najrazrađeniju ponudu. Zbog toga ne čudi usredotočenost na konstantno inoviranje ponude. Neki od noviji primjera inovacija u industriji igara na sreću su: klađenje uživo i online kasino.

Četvrto pitanje je: Na koji način je moguće povećati konkurentnost poduzeća priređivača igara na sreću? Odgovornost za konkurentnost poduzeća priređivača igara na sreću jednim dijelom leži na državi i njezinim institucijama. Na državi je da stvori uvjete u kojima će poduzeća koja pripremaju igra na sreću moći generirati konkurentnost. Jedan od načina kako se to može učiniti su promjene u fiskalnoj politici, odnosno smanjenje nameta na igre na sreću. Važan dio odgovornosti države je funkcioniranje njezinih institucija zaduženih za regulaciju igara na sreću, odnosno dosljedno provođenje zakona. Kada se ispune navedeni uvjeti, povećanje konkurentnosti poduzeća ovisi o samim poduzećima. Poduzeća mogu povećati svoju konkurentnost da smanje troškove te tako generiraju višak sredstava koji će ih staviti ispred konkurencije ili da bolje zadovolje potrebe potrošača.

# LITERATURA

## Knjige

1. Bahtijarević, Š., Buzov, Ž. i Čengić, D. (1991). *Osnovna obilježja igrača i vrste igara na sreću*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu.
2. Čuturaš, A. i Kozjak, B. (2010). *Business Ethics and Gambling*. Zagreb: University of Zagreb Faculty of Economics & Business.
3. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti*. Zagreb: Naklada Ljevak.
4. Dragičević, M. (2012). *Konkurentnost: Projekt za hrvatsku*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Kleibrink, J. (2017). *Der Glücksspielmarkt in deutschland*, Berlin: Handelsblat research institute.
6. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Pearson Education / Mate d.o.o.
7. Kozjak, B. (2016). *Kockanje*. Zagreb: Tim press.
8. Jones, G. R. (2013). *Organization Theory, Design, and Change*. Harlow: Pearson.
9. Porter E. M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Pres
10. Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost – Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
11. Torre, R. i Zorčić, Z. (2013). *Kockanje i klađenje: od zabave do ovisnosti*. Zagreb: HSKLA.
12. Trias de Bes, F. i Kotler, P. (2016). *Inovacijom do pobjede*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Viren, M. (2008). *Gaming in the new market environment*. Hampshire: Palgrave Macmilan.

14. Young, R. i Todd, J. (2008). *Online gambling*. Brussels: Balazs Mellar.

## Članci

1. Eadington, W. R. (1999). The economics of casino gambling. *The Journal of Economic Perspectives*, 13(3), 173-192.
2. Griffiths, M. D. (2015). Online betting exchanges: A brief overview. *Youth Gambling International*, 5(2), 1-2.
3. Hess, H. F. i Diller, J. V. (1969). Motivation for gambling as revealed in the marketing methods of the legitimate gambling industry. *Psychological Reports*, 25(1), 19-27.
4. Hobson, J. P. (1995). Macau: gambling on its future? *Tourism Management*, 16(3), 237-243.
5. Horn, J. (2013). The rise of the sports betting industry. *Caught in the game*, 11(2), 40.
6. Jones, P., Hillier, D. i Comfort, D. (2009). Corporate social responsibility in the UK gambling industry. *The international journal of business in society*, 9(2), 189-201.
7. Koprek, I. (2013). Sreća i igre na sreću – Etički okvir za razumijevanje jednoga fenomena današnjice. *Nova prisutnost: časopis za intelektualna i duhovna pitanja*, 11(3), 367-376.
8. Laffey, D. (2005). Entrepreneurship and Innovation in the UK Betting Industry: The Rise of Person-to-Person Betting. *European Management Journal*, 23(3), 351-359.
9. Miličević, B. (2013). Promocija igara na sreću. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(2), 91-98.
10. Sallaz, J. J. (2014). The making of the global gambling industry: An application and extension of field theory. *Theory and society*, 35(3), 265-297.

11. Škuflić, L. (2013). Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 54 (5-6) 460-479.
12. Talaja, A. (2013). Adaptivan sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća. *Ekonomski pregled*, 64(1), 49-63.
13. Tipurić, D. i Markulin, G. (2002). Partnerships, Networks, Alliances – New Strategic Opportunities for Croatian Firms. *Podravina: časopis za multidisciplinarna istraživanja*, 1(1), 31-44.
14. Wood, R. i Williams, J. (2014). Internet Gambling: *Prevalence, Patterns, Problems, and Policy Options*, 9(2), 10-32.

## **Ostalo**

### **Zakoni i pravilnici**

1. Narodne novine (2014). Zakon o igrama na sreću. Preuzeto s: [https://hrvatska.lutrija.hr/Zakon\\_o\\_igramama\\_na\\_srecu\\_procisceni\\_tekst\\_2014%20\(2\)\(06.08.2017.\)](https://hrvatska.lutrija.hr/Zakon_o_igramama_na_srecu_procisceni_tekst_2014%20(2)(06.08.2017.)).
2. Narodne novine (2014). Pravilnik o priređivanju igara na sreću u casinima putem interaktivnih prodajnih kanala on-line igranja. <https://www.lutrija.hr/cms/fgs.axd=602> (06.08.2017.).
3. Narodne novine (2009). Pravilnik o priređivanju igara klađenja na daljinu. Preuzeto s: <https://www.lutrija.hr/cmd/fgs.axd?id=60220> (06.08.2017.).

### **Poslovna izvješća**

1. AAMS Statistica, (2016). Rim: Agenzia delle dogane e dei Monopoli.
2. Arjel annual report, (2017). Pariz: Arjel.
3. DLTB Annual Report, (2017). Berlin: Deutscher Lotto- und Totoblock.
4. Gambling industry statistic, (2016). Birmingham: Gambling Commission.
5. Godišnje izvješće o poslovanju Hrvatske Lutrije, (2016). Zagreb: Hrvatska Lutrija.
6. Interna projektna dokumentacija, (2014). Zagreb: Hrvatska Lutrija.
7. Izvješće o godišnjem poslovanju, (2016). Zagreb: Super Sport.

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

|  |     |
|--|-----|
| Tablica 3.1. Usporedba pravne regulative industrije igara na sreću.....                        | 14. |
| Tablica 3.2. Statistički podaci o hrvatskoj industriji igara na sreću.....                     | 20. |
| Tablica 3.3. Neto dobitak/gubitak industrije igara na sreću u Hrvatskoj u milijunima kuna..... | 21. |
| Tablica 6.1. SWOT analiza industrije igara na sreću u Hrvatskoj.....                           | 47. |
| Tablica: 6.2. PESTLE analiza konkurentnosti hrvatske industrije igara na sreću.....            | 61. |

### Popis slika

|   |     |
|---|-----|
| Slika 3.1. Pravna regulativa online igara na sreću u Europi.....            | 13. |
| Slika 4.1. Porterov dijamant nacionalne konkurentnosti.....                 | 24. |
| Slika 4.2. Konkurentske sile koje utječu na konkurentnost u industriji..... | 26. |

### Popis grafikona

|   |     |
|---|-----|
| Grafikon 3.1. Ukupni prihod od igara na sreću izraženi u milijardama eura.....            | 16. |
| Grafikon 3.2. Ukupni prihodi od igara na sreću po glavi stanovnika izraženi u eurima..... | 17. |
| Grafikon 5.1. Korisnici igre klađenja uživo.....  | 43. |
| Grafikon 5.2. Motivi za igranje igre klađenja uživo kod domaćih priređivača.....          | 44. |
| Grafikon 5.3. Motivi za igranje igre klađenja uživo kod stranih priređivača.....          | 46. |
| Grafikon 6.1. Preferirani priređivači online igara na sreću od korisnika.....             | 48. |
| Grafikon 6.2. Preferirani priređivači igara na sreću od korisnika.....                    | 52. |

# PRILOZI

## Prilog 1. Anketni upitnik

1. Kojeg ste spola?

- A) Muško
- B) Žensko

2. Koliko imate godina?

- A) 18 – 30
- B) 31 – 40
- C) 41 – 55
- D) 56+

3. Koji je stupanj Vašeg obrazovanja?

- A) Bez osnovnog obrazovanja
- B) Osnovna škola
- C) Srednja škola
- D) Viša stručna sprema (VŠS)
- E) Visoka stručna sprema (VSS)

4. Jeste li zaposleni?

- A) Da
- B) Ne

5. Ako ste zaposleni, radite li u industriji igara na sreću?

A) Da

B) Ne

6. S kojim igrama na sreću ste upoznati? (mogući veći broj odgovora)

A) Lutrijskim igrama

B) Igru klađenja

C) Kasino igrama

D) Igrama na automatima

7. Koje igre na sreću najčešće igrate? (mogući veći broj odgovora)

A) Lutrijske igre

B) Igru klađenja

C) Kasino igre

D) Igre na automatima

8. Kakva je, prema Vašem mišljenju, u Hrvatskoj ponuda igara koje igrate?

A) Bogata i raznolika

B) Dosta dobra, ali može biti i bolja

C) Solidna

D) Slaba

E) Loša

9. Koliko često igrate igre na sreću?

- A) Nekoliko puta dnevno
- B) Svaki dan
- C) Jedanput tjedno
- D) Jedanput mjesečno
- E) Manje od jedanput mjesečno

10. Kod kojeg priređivača najčešće igrate igre na sreću?

- A) Hrvatska Lutrija
- B) Super Sport
- C) Admiral
- D) PSK
- E) Kod nekog drugog domaćeg priređivača
- F) Kod nekog drugog stranog priređivača

11. Kod odabira priređivača igre što Vam je važno? (označite na skali od 1 do 5; 1= nije mi važno uopće, 5 izrazito mi je važno)

- |   |           |
|---|-----------|
| A) Raznolikost vrsti igara (klađenje, kasino, igre na automatima, loto igre)      |           |
| koje na jednom mjestu mogu odigrati   | 1 2 3 4 5 |
| B) Veličina i raznovrsnost ponude pojedine vrste igara (na primjer igre klađenja) |           |
|   | 1 2 3 4 5 |
| C) Brzina obrade rezultata i isplate eventualnog dobitka                          | 1 2 3 4 5 |
| D) Preglednost i dostupnost ponude igara  | 1 2 3 4 5 |
| E) Jednostavan postupak igranja određene igre                                     | 1 2 3 4 5 |
| F) Učestala ponuda novih igara  | 1 2 3 4 5 |
| G) Informiranost, ažurnost i preciznost informacija                               | 1 2 3 4 5 |



|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| H) Društveno odgovorno poslovanje   | 1 2 3 4 5 |
| I) Promotivne aktivnosti i nagrade  | 1 2 3 4 5 |
| J) Visina eventualnog dobitka       | 1 2 3 4 5 |
| K) Tradicija                        | 1 2 3 4 5 |
| L) Blizina poslovnice               | 1 2 3 4 5 |
| LJ) Korisnička podrška              | 1 2 3 4 5 |
| M) Ambijent u kojem igram           | 1 2 3 4 5 |
| N) Osjećaj profesionalnosti         | 1 2 3 4 5 |
| Nj) Kontakt sa zaposlenicima        | 1 2 3 4 5 |
| O) Dodatna ponuda (poput pića)      | 1 2 3 4 5 |
| P) Etička pravila priređivanja igra | 1 2 3 4 5 |
| R) Mogućnost žalbe                  | 1 2 3 4 5 |

12. Jeste li upoznati s igranjem igara na sreću online? (moguć veći broj odgovora)

- A) Da, s online klađenjem
- B) Da, s online kasino igrama
- C) Da, s ostalim igrama\*
- D) Ne

13. Koliko ste upoznati s ponudom igara na sreću online ?

- A) Odlično, poznajem sve vrste te sam upoznat/a s ukupnom ponudom koja mi je dostupna.
- B) Dobro sam upoznat/a, poznajem većinu vrsta i upoznat/a sam s većim dijelom ponude
- C) Osrednje, uglavnom sam upoznat/a s vrstama i dostupnom ponudom igara

- D) Slabo, znam samo za jednu vrstu
- E) Loše, znam jedino da igre postoje

14. Kakva je, prema Vašem mišljenju, ponuda online igara na sreću ?

- A) Bogata i raznolika
- B) Dosta dobra, ali može biti i bolja
- C) Solidna
- D) Slaba
- E) Loša

15. Preko čega igrate online igre na sreću? (mogući veći broj odgovora)

- A) Osobnog računala
- B) Tableta
- C) Smartphonea

16. Koliko često u prosjeku igrate online igre na sreću ?

- A) Nekoliko puta dnevno
- B) Svaki dan
- C) Jedanput tjedno
- D) Jedanput mjesečno
- E) Manje od jedanput mjesečno

17. Kod kojeg priređivača najčešće igrate online igre na sreću ?

- A) Hrvatska Lutrija
- B) Super Sport
- C) PSK
- D) Kod nekog drugog domaćeg priređivača
- E) Kod nekog drugog stranog priređivača

18. Kod odabira priređivača online igre što Vam je važno? (označite na skali od 1 do 5; 1= nije mi važno uopće, 5 izrazito mi je važno)

- A) Raznolikost vrsti (online klađenja, online kasino) igara koje mogu odigrati na jednoj stranici ili aplikaciji 1 2 3 4 5
- B) Veličina i raznovrsnost ponude pojedine vrste igara (na primjer kasino igara) 1 2 3 4 5
- C) Brzina obrade rezultata i isplate eventualnog dobitka 1 2 3 4 5
- D) Dizajn i atraktivnost web stranice i/ili aplikacije 1 2 3 4 5
- E) User-friendly sučelje 1 2 3 4 5
- F) Preglednost stranice i ponude igara 1 2 3 4 5
- G) Mogućnost kombiniranja 1 2 3 4 5
- H) Broj i brzina transakcija između stvarnog i virtualnog računa 1 2 3 4 5
- I) Jednostavnost registracije i prijave na stranicu 1 2 3 4 5
- J) Promocije i nagrade 1 2 3 4 5
- K) Sigurnost i kvaliteta stranice i aplikacije 1 2 3 4 5
- L) Brzina učitavanja promjena na stranici i aplikaciji 1 2 3 4 5
- LJ) Korisnička podrška 1 2 3 4 5
- M) Mogućnost žalbe 1 2 3 4 5

- N) Etička pravila priređivanja igra 1 2 3 4 5
- NJ) Visina eventualnog dobitka 1 2 3 4 5

19. Prema Vašem mišljenju, kakva je dostupnost web stranica i aplikacija za online igre na sreću u Hrvatskoj?

- A) Nedovoljna, treba povećati ponudu
- B) Dovoljna, može biti i veća
- C) Taman koliko je potrebno
- D) Ima ih dosta, no ne smetaju me
- E) Ima ih previše, treba ih zabraniti

20. Igrate li igru klađenja uživo?

- A) Da, igram igru klađenja uživo kod domaćeg priređivača igre
- B) Da, igram igru klađenja uživo kod stranog priređivača igre
- C) Ne igram igru klađenja uživo

21. Ako je odgovor na prethodno pitanje A, zbog čega igrate igru klađenja uživo kod domaćih priređivača?

- A) Zbog kvalitete ponude
- B) Zbog više mogućnosti kombiniranja odigranih događaja
- C) Lakšeg načina igranja (na primjer, web stranica na kojoj se mogu kladiti je na hrvatskom jeziku)
- D) Zbog atraktivnijeg dobitka (boljih koeficijenata)
- E) Zbog privlačnijeg dizajna web stranice
- F) Zbog domoljublja, potrošeni novac ostaje u Hrvatskoj

22. Ako je odgovor na 20. pitanje B, zbog čega igrate igru klađenja uživo kod stranih priređivača?

- A) Zbog kvalitete ponude
- B) Zbog više mogućnosti kombiniranja odigranih događaja
- C) Zbog atraktivnijeg dobitka (boljih koeficijenata)
- D) Zbog privlačnijeg dizajna web stranice
- E) Zbog manje nameta, u obliku poreza i materijalnih troškova.

23. U kolikoj mjeri klađenje uživo, prema Vašem mišljenju, ima utjecaj na konkurentnost hrvatske industrije igara na sreću?

- A) Klađenje uživo je presudno za konkurentnost industrije igara na sreću u Hrvatskoj
- B) Klađenje uživo je vrlo važno, ali ne najvažnije za konkurentnosti industrije igara na sreću u Hrvatskoj
- C) Klađenje uživo je jednako važno za konkurentnost industrije igara na sreću u Hrvatskoj kao i ostale inovacije novijeg datuma
- D) Klađenje uživo je manje važno za konkurentnost industrije igara na sreću u Hrvatskoj od ostalih vrsti igre klađenja
- E) Klađenje uživo nije bitno za konkurentnost industrije igara na sreću u Hrvatskoj

24. Što mislite o privilegiranoj poziciji državnog poduzeća na tržištu igara na sreću u Hrvatskoj?

- A) Odlično je što postoji privilegirano državno poduzeće koje priređuje igre na sreću, a privatnim priređivačima treba zabraniti djelatnost
- B) Dobro je što postoji privilegirano državno poduzeće, no treba omogućiti i djelovanje privatnim priređivačima na dijelu tržišta
- C) Treba izjednačiti prava i obaveze za sve priređivače igara na sreću u Hrvatskoj

25. Što mislite o stranim priređivačima igara na sreću u Hrvatskoj?

A) Smatram da je prisutnost stranih priređivača pozitivna i treba ih poticati da ih bude i više

B) Smatram da ih treba izjednačiti u pravima i obavezama s domaćim priređivačima

C) Smatram da im treba dopustiti poslovanje na domaćem tržištu, no po strožim pravilima nego domaćim priređivačima i tako promicati domaću industriju igara na sreću

D) Smatram da im treba zabraniti poslovanje na domaćem tržištu

26. Što mislite o zakonskoj regulativi igara na sreću u Hrvatskoj ?

A) Osjećam se sputanim/om zakonom, regulacija i ograničenost igara su prestrogi

B) Uređenje je dosta strogo, no ne pretjerano

C) Osjećam se zaštićenim/om, zakon je upravo onakav kakav treba biti

D) Zakon me ne štiti kako bi trebao, no to je još uvijek tolerantno

E) Zakon je preliberalan, treba ga postrožiti

27. Koliko marketinške aktivnosti priređivača igara na sreću utječu na vaš odabir?

A) Značajno, to mi je glavni kriterij

B) Dosta, vrlo bitno kod odabira, ali ne presudno

C) Osrednje, važno mi je, no ne utječe presudno na odabir

D) Malo, primijetim ih, ali mi nisu bitne

28. Smatrate li hrvatsku industriju igara na sreću inovativnom?

A) Da, smatram da je izrazito inovativna i ispred je većine stranih industrija igara na sreću

- B) Smatram da je dovoljno inovativna, prati tokove industrija igara na sreću u svijetu
- C) Smatram da nije dovoljno inovativna, zaostaje za stranim industrijama igara na sreću
- D) Nije inovativna uopće i ne prati što se događa sa stranim industrijama igara na sreću

29. Prema vašem mišljenju, ima li Hrvatska adekvatno razrađenu strategiju za stvaranje održive konkurentnosti industrije igara na sreću?

- A) Hrvatska ima strategiju koja industriji igara na sreću osigurava visoku konkurentnost u budućnosti
- B) Hrvatska ima relativno dobru strategiju, s kojom bi hrvatska industrija igara na sreću eventualno mogla biti konkurentna u budućnosti
- C) Hrvatska ima slabu strategiju kojom industrija igara na sreću vrlo vjerojatno neće postati konkurentnija u budućnosti
- D) Hrvatska nema razrađenu strategiju konkurentnosti industrije igara na sreću

30. Na koji način bi hrvatska industrija igara na sreću postala konkurentnija? (moguć veći broj odgovora)

- A) Boljim marketinškim angažmanom
- B) Atraktivnijom ponudom
- C) Liberalnijim zakonom
- D) Bolje uređenim i prilagođenijim zakonom
- E) Većim brojem priređivača igara
- F) Generiranjem i primjenom adekvatne strategije
- G) Boljom povezanošću s ostalim industrijama
- H) Na neki drugi način (navedite koji)

## **Prilog 2. Pitanja za intervju**

1. Koji čimbenici, prema Vašem mišljenju, najviše utječu na konkurentnost Vašeg poduzeća?
2. Smatrate li da će se ti čimbenici promijeniti u budućnosti?
3. Koje su najveće i najznačajnije inovativne aktivnosti koje je Vaše poduzeće provelo posljednjih pet godina i zašto?
4. Jesu li i u kojoj mjeri navedene inovativne aktivnosti ostvarile ciljeve za koje su bile namijenjene?
5. Što je najvažnije za povećanje konkurentnosti Vašeg poduzeća u budućnosti?
6. Kako bi, prema Vašem mišljenju, hrvatska industrija igara na sreću mogla postati konkurentnija nego što je u ovom trenutku?
7. (Za priređivače klađenja) Koliko je implementacija klađenja uživo u ponudu Vašeg poduzeća imala utjecaj na konkurentnost vašeg poduzeća?
8. U kolikoj mjeri su klađenja uživo i inovacije novijeg datuma (online kasino i online igre na sreću općenito) promijenile čimbenike konkurentnosti u cijeloj industriji?
9. U kolikoj Vas mjeri ugrožava konkurencija i kako je anulirati?
10. Smatrate li hrvatsko zakonodavstvo ograničavajućim čimbenikom u kontekstu igara na sreću i što učiniti da se ono poboljša?
11. Koji od dionika najviše utječu na konkurentnost Vašeg poduzeća, u kojoj mjeri i kako?
12. Kojim se generičkim strategijama Vaše poduzeće koristi i/ili se koristilo za generiranje trenutne konkurentnosti i za stvaranje održive konkurentnosti u budućnosti?
13. Kakva, prema Vašem mišljenju, mora biti nacionalna strategija za povećanje konkurentnosti cijele industrije i koji su njezini najvažniji činitelji?
14. Što mislite o strateškim savezima s konkurentima u svrhu unaprjeđenja djelatnosti?
15. Smatrate li da je moguće da u budućnosti dođe do strateških saveza, kako bi se realizirali te koji bi bio efekt i benefit takvih saveza?



## ŽIVOTOPIS

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Ime i prezime                  | Damir Sabljak  |
| Datum i mjesto rođenja         | 27. travnja 1990., Ogulin  |
| Obrazovanje                    | 2016. – položeni ispiti na diplomskom studiju poduzetničkog menadžmenta<br>2012. – završen studij ekonomike poduzetništva<br>2008. – završena srednja ekonomska škola<br>2004. – završena osnovna škola  |
| Radni iskustvo                 | 2010. i 2011. – obavljanje stručne prakse u HŽ Infrastrukturi, Odjel financija i računovodstva Ogulin<br>2013. do sada – pomoćni (studentski) poslovi oko klađenja i izrade GHL-a u Hrvatskoj Lutriji<br>2015. do sada – osobna trgovina na specijaliziranim web stranicama (ebay i discogs) |
| Osobne vještine i kompetencije | Karakteristike: marljivost, pedantnost, spremnost na rad u timu, otvorenost za nova znanja i spoznaje, sistematičnost, odvažnost i kreativnost<br>Strani jezici: engleski (poslovni), aktivno u govoru i pismu<br><br>– njemački – razina A1.1.  |

|              |  |                              |
|--------------|--|------------------------------|
| <b>VERN'</b> | <b>VERN'Qual</b>                           | Kat. oznaka: OB-01.02.03.02. |
|              | <b>IZJAVA O AUTORSTVU DIPLOMSKOGA RADA</b> | Revizija: 0-06.2016.         |
|              |  | Stranica: 1                  |

Veleučilište VERN'

## IZJAVA

kojom izjavljujem da sam diplomski rad pod naslovom

Analiza konkurentnosti industrije igara na sreću u Republici  
Hrvatskoj,

izradio/la samostalno. Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, internetske stranice, propisi i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

Zagreb, 15. 11. 2017.

DAMIR SABLJAK  
(ime, prezime)



(potpis)