

Tatjana Ljubičić<sup>1</sup>

mr. sc. Danijel Mileta, dipl. ing.<sup>2</sup>

# RAZVOJ SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA USLUGA HRVATSKE LUTRIJE

Stručni rad / Professional paper

UDK 658.811:794.9(497.5)

*CRM strategija Hrvatske lutrije prepoznaje strateške ciljeve upoznavanja navika igrača i povećanja frekvencije igranja. Ključni procesi u realizaciji CRM strategije nalaze se u korisničkoj podršci, marketingu i prodaji. Kroz analizu ključnih poslovnih procesa opisana je i njihova primjena u praksi, te mogući plan razvoja i unaprjeđenja. Predloženi razvoj CRM sustava Hrvatske lutrije je sastavljen od nekoliko cjelina koje trebaju biti povezane i u interakciji: operativnog CRM-a, programa lojalnosti korisnika, aplikacije Moja Igra, korisničkog portala, analitičkog CRM-a i kolaborativnog CRM-a u sklopu kojeg se nalazi kontaktni centar i baza znanja. Putem platforme za e-učenje moguće je ubrzati razvojne procese. Prilikom pokretanja novog sustava potrebno je predvidjeti vrijeme za integraciju s postojećim podacima o igračima i stabilizacije samih sustava i otklanjanja eventualnih grešaka.*

**Ključne riječi:** CRM, Hrvatska lutrija, igre na sreću, program lojalnosti korisnika.

## 1. Uvod

Engleski izraz *Customer Relationship Management* (CRM) je u upotrebi od početka 90-ih godina prošlog stoljeća i od tada se različito definira njegov obuhvat. Čak se osporava značenje akronima CRM. Iako većina ljudi to čita kao upravljanje odnosima s korisnicima, neki koriste akronim kao *Customer Relationship Marketing*.<sup>3</sup>

Neke od definicija CRM-a su:

- CRM je pojam koji opisuje praksu, strategije i tehnologije koje koriste poduzeća za analizu informacija i upravljanje ponašanjem klijenata s ciljem njihova zadržavanja, poboljšanja poslovnih odnosa i povećanju prodaje.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Studentica Informatičkog menadžmenta na Veleučilištu u Šibeniku, zaposlenica Hrvatske lutrije d.o.o.

<sup>2</sup> Veleučilištu u Šibeniku

<sup>3</sup> Stone, M., Woodcock N., Machtynger L. (2000), *Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty*, London, Kogan Page; Evans, M., O'Malley, L. i Patterson, M. (2004), *Exploring Direct and Customer Relationship Marketing*, London, Thomson.

<sup>4</sup> <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>

- CRM se odnosi na metodologije i alate koji tvrtkama pomažu upravljati odnosima s kupcima na organizirani način.<sup>5</sup>
- CRM je kombinacija ljudi, procesa i tehnologije koja nastoji razumjeti klijente tvrtke. To je integrirani pristup upravljanju odnosima usredotočujući se na zadržavanje klijenata i razvoj odnosa.<sup>6</sup>
- CRM je poslovna strategija implementirana kroz sve segmente poduzeća, a namjena joj je smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti učvršćujući zadovoljstvo kupaca, lojalnost i širenje preporuka. CRM prikuplja podatke iz svih mogućih izvora unutar organizacije (i, gdje je to prikladno, izvan organizacije) kako bi pružio cjelovit prikaz svakog klijenta u stvarnom vremenu.<sup>7</sup>

Organizacije iz područja informatičkih tehnologija (IT) imaju tendenciju da koriste izraz CRM za opisivanje računalnih programa koji se koriste za potporu marketingu, prodajnim i uslužnim funkcijama poduzeća. Razvoj CRM-a prati razvoj IT-a. Teško je zamisliti veliku organizaciju, koja ima tisuće ili milijune klijenata, a koja može učinkovito implementirati strategiju upravljanja odnosima s korisnicima bez upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT) i pažljivo dizajniranih poslovnih procesa.

Istraživanje među malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj je pokazalo kako su poduzetnici dobro, pa i odlično (35,5%) upoznati s prednostima korištenja CRM-a, ali su ga rijetki uveli u poslovanje (12,9%), no većina razmišlja o implementaciji (64,5%). Oni koji ga koriste kao najveće prednosti izdvojili su uređenu bazu klijenata s potpunim prodajnim podacima za svakog od njih, te brzinu dijeljenja informacija.<sup>8</sup>

Cilj ovog rada je napraviti kratki presjek kroz analizu stanja CRM-a u Hrvatskoj lutriji te opisati ključne module u razvoju i implementaciji istog. Kao temeljni izvor podataka je poslužila interna dokumentacija Hrvatske lutrije koju je za njih napravilo poduzeće InfoCumulus d.o.o.

## 2. Analiza stanja CRM-a u Hrvatskoj lutriji

Uloga CRM strategije jest pripremiti okvir za provođenje taktičkih i operativnih inicijativa. Tijekom projekta izrade CRM strategije Hrvatske lutrije prepoznata su dva ključna cilja:

- upoznavanje navika igrača – temeljem prikupljenih informacija o igračima, neovisno kanalu prodaje;
- povećanje frekvencije igranja – pojednostavljujući način igranja te pokretanjem programa lojalnosti koji će dodatan fokus staviti na poticanje angažmana igrača.

Okvir za realizaciju spomenutih ciljeva daje prepoznavanje taktičkih inicijativa koje služe kao spona između svakodnevnih operativnih aktivnosti i samih ciljeva:

---

<sup>5</sup> <https://www.thebalance.com/crm-customer-relationship-management-2947184>

<sup>6</sup> Chen I.J., Popovich K., (2003.), „Understanding CRM“, Business Process Management Journal, vol.9, issue 5

<sup>7</sup> <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>

<sup>8</sup> IT tvrtka Softwise d.o.o. Čakovec i poslovni portal PoslovniPlus kroz studeni i prosinac 2016. su napravili istraživanje na uzorku od 35 poduzeća.

Tablica 1. Veza između taktičke inicijative i poslovne koristi od njezine realizacije

<b>Taktička inicijativa</b>	<b>Poslovne koristi od realizacije inicijative</b>
Lojalnost korisnika	Diferencijacija na tržištu Izlazna barijera prema konkurenciji
Angažman korisnika	Povećanje vrijednosti igrača tijekom životnog ciklusa
Diferencijacija na tržištu	Predviđanje potrošnje (po različitim kriterijima) Analiza utjecaja ključnih događaja
Standardizacija procesa	Jedinstveno korisničko iskustvo u interakciji s HL Povećanje interne učinkovitosti

Promatrajući CRM sustav u kontekstu tehnologije, preporuka je projekt razdvojiti u manje faze, a koje će biti usklađene upravo strategijom.

## **2.1. Ključni poslovni procesi u realizaciji CRM strategije**

Ključni poslovni procesi koji sudjeluju u realizaciji strategije upravljanja odnosima s korisnicima jesu oni procesi kroz koje se ostvaruje direktan kontakt s igračima. U prvom redu to su marketing, prodaja i korisnička podrška, no svaki od tih procesa u operativnom radu vrlo često surađuje s predstavnicima drugih procesa unutar organizacije Hrvatske lutrije (IT razvoj, upravljanje ljudskim resursima i sl.). Iz tog razloga je strategiju upravljanja odnosima s korisnicima potrebno sagledati u širem kontekstu od izoliranog procesa, što se u konačnici i provlači kroz jedan od strateških ciljeva projekta – upoznavanje navika igrača, neovisno o kanalu komunikacije ili vrsti interakcije (sudjelovanje u marketinškoj kampanji, igra ili korisnički upit).

Fokusirat ćemo se na analizu postojećeg stanja procesa marketinga, prodaje i korisničke podrške te identifikaciju pojedinih dijelova procesa koji imaju važnu ulogu u realizaciji strategije upravljanja odnosima s korisnicima – bilo da je prepoznat njihov potencijal u produblivanju odnosa s igračima ili da se u izvođenju procesa mogu koristiti informacije prikupljene realizacijom same strategije kroz druge procese.

### *2.1.1. Korisnička podrška*

Odjel korisničke podrške Hrvatske lutrije je relativno mlad odjel koji je primarno dizajniran za pružanje podrške online igračima, no organski se proširio i na pružanje podrške ostalim igračima, kao i na pružanje podrške vlastitim prodavačima te partnerima u prodaji. Uzevši u obzir brzi razvoj tog odjela u odnosu na inicijalni plan ne treba čuditi kako određeni procesi nisu u potpunosti implementirani niti podržani od odgovarajućih IT alata. Radno vrijeme kontakt centra je od 7-23h, dok su ključni kanali koji se koriste u komunikaciji s igračima e-pošta i telefonski poziv. Pored spomenutih kanala, aktivni kanali komunikacije su i standardna pošta te društvene mreže no preko njih zasad dolazi značajno manji broj upita u odnosu na ostale kanale. Iako se društvene mreže danas koriste primarno kao kanal za prenošenje marketinških poruka i komunikaciju s igračima, one predstavljaju i potencijal za proaktivno adresiranje korisničkih upita.

Kao ključne koristi koje Odjel korisničke podrške očekuje od implementacije strategije upravljanja odnosima s korisnicima te prateće IT podrške, moguće je izdvojiti:

- standardizaciju procesa eskalacije korisničkih upita – automatizacija cijelog procesa od preuzimanja korisničkog upita, njegove evidencije u sustavu te dijeljenja s članovima proširenog tima (primarno Sektor informatike) koji sudjeluje u njihovu rješavanju na način koji agentu korisničke podrške omogućuje uvid u status upita te očekivano vrijeme rješavanja,
- prediktivnu analitiku – mogućnost prognoze broja korisničkih upita u ovisnosti o promjenama unutar pojedinih igara.

#### 2.1.1.1. Pregled dijela procesa

Kad govorimo o jedinstvenom pogledu na korisnika, ne postoji pregled svih upita i uplata offline korisnika, a dio podataka moguće je prikupiti samo za online korisnike. Također je nemoguće na jednom mjestu dobiti uvid u povijest interakcije s korisnicima (upiti, igre, sudjelovanje u marketinškim kampanjama). Upiti se određuju različitim atributima i evidentiraju od strane agenta na DMS<sup>9</sup> (eng. *Document Management System*) rješenju. Ne postoji mogućnost povezivanja različitih upita ili upita vezanog za isti zahtjev koji je došao putem dva različita kanala. Agenti ručno preuzimaju i raspoređuju korisničke upite koristeći posebne oznake i dijeleći zajednički sandučić elektronske pošte. Prilikom preuzimanja zahtjeva evidentiraju se podaci o zahtjevu (vrsta, kanal prodaje i sl.). Ne postoji mehanizam automatske identifikacije igrača s velikim uplatama i/ili dobicima (VIP - eng. *Very Important Person*) ili igrača s tzv. crne liste. Interna eskalacija korisničkih upita u kojoj sudjeluju članovi izvan tima korisničke podrške nije standardizirana niti automatizirana. Zahtjevi se iz korisničke podrške prosljeđuju e-poštom na distribucijske liste timova koji sudjeluju u njihovom rješavanju. Ukoliko je riječ o složenijem korisničkom zahtjevu čije rješavanje uključuje zaposlenike van korisničke podrške, ne postoji sustavan uvid u status zahtjeva (je li zahtjev zaprimljen, riješen ili u tijeku rješavanja), prioritet i očekivano vrijeme rješavanja. Do povratne informacije o statusu zahtjeva se najčešće dolazi ručno slanjem e-pošte ili neformalnom komunikacijom. Ne postoji povratna informacija na relaciji korisnička podrška – sektor informatike oko statusa rješavanja incidenata, tako da ne postoji niti proaktivna komunikacija prema igraču o očekivanom roku rješavanja upita. Postojeći sustav ne koristi tzv. tele-skripte koje agentu omogućuju kontekstualni prikaz poželjnog tijeka razgovora u ovisnosti o odgovorima sugovornika. Upravljanje aktivnostima nije podržano postojećim rješenjima. Planiranje aktivnosti odvija se ručno u ovisnosti o opterećenosti agenta te njegovom znanju. Djelomično je implementiran proces upravljanja sigurnosnim mehanizmima unutar Hrvatske lutrije prilikom ostvarivanja većih dobitaka. Na postojećem DMS rješenju postoji baza znanja s preko 500 najčešćih pitanja i odgovora te preko 25 procedura. Postoji određeni set izvještaja, no njihova pouzdanost nije na zadovoljavajućoj razini (potrebna je detaljna analiza transakcija i usporedba s izvještajima o smjeni koja zahtjeva značajne vremenske resurse). I, zaključno,

---

<sup>9</sup> Sustav za upravljanje dokumentima je računalni sustav koji vodi određene procese nad dokumentima u svrhu njihovog organiziranja. Uglavnom vrši konverziju papirnatih dokumenata u elektroničke datoteke, a zatim ih indeksira, pohranjuje te omogućava dohvat i pristup istima sukladno definiranim ovlastima.

trenutno ne postoji sustavan način praćenja zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge koju pruža Hrvatska lutrija.

### 2.1.1.2. Prijedlozi za poboljšanje – potencijalni scenariji primjene CRM strategije

Kad govorimo o jedinstvenom pogledu na korisnika, agent dobiva uvid u povijest interakcije s korisnikom kroz različite perspektive; kroz povijest svih upita poslanih korisničkoj podršci na temelju čega može prespojiti korisnika onom agentu koji je sudjelovao u rješavanju prijašnjih upita i/ili smanjiti vrijeme potrebno za opis otvorenih upita; kroz pregled svih aktivnosti Hrvatske lutrije prema tom korisniku (npr. sudjelovanje u marketinškoj kampanji prilikom promocije nove igre); kroz povijest svih upita korisnika poslanih kroz različite kanale, što je posebno važno kod otvorenih upita i znatno utječe na smanjenje vremena potrebnog za rješavanje upita. Praćenjem informacija o igračima i automatskim prepoznavanjem igrača, moguće je prepoznati VIP klijente i spojiti ih s najboljim agentima. Ključan preduvjet za realizaciju ovog scenarija je identifikacija igrača. Na konceptualnoj razini ona se realizira uvođenjem programa lojalnosti, a na tehnološkoj razini prikupljanjem informacije o telefonskom broju igrača i pridruživanje te informacije uz zapis igrača omogućuje se automatsko prepoznavanje, uz prethodni CTI<sup>10</sup> (eng. *Computer Telephony Integration*), prilikom poziva s tog broja.

Automatizacija procesa korisničkih upita se realizira već prilikom zaprimanja upita korisnika. Ukoliko korisnik putem IVR<sup>11</sup> (eng. *Interactive Voice Response*) sustava ili forme za opis upita odredi igru ili vrstu upita, CRM sustav može automatski proslijediti upit agentu temeljem njegove opterećenosti te vještina pojedinog agenta. Standardizacija procesa prvenstveno je usmjerena na proces eskalacije zahtjeva, a postiže se korištenjem jedinstvenog CRM sustava u kojem agent ima uvid u status procesa i ne može zatvoriti upit dok status ne dosegne određenu razinu. Jednako tako, CRM sustav može podržavati ugradnju podsjetnika ukoliko je neki upit predugo u određenom statusu. Dugoročna posljedica standardizacije je kvalitetnije planiranje aktivnosti zaposlenika Hrvatske lutrije, ali i mogućnost uvođenja standardnog roka rješavanja pojedinih incidenata (SLA<sup>12</sup> - eng. *Service Level Agreement*). Preduvjeti za realizaciju ovih koristi su vezani uz identifikaciju vrste korisničkog zahtjeva (npr. prijava na račun, financiranje ili pomoć u igri) – bilo ispunjavanjem kontakt obrasca prilikom slanja e-zahtjeva ili korištenjem IVR funkcionalnosti. Kako bi se rješavanje procesa moglo standardizirati, CRM sustav mora omogućiti dijeljenje zapisa o upitima te praćenje njihovog statusa.

Budući CRM sustav može preuzeti dio interne edukacije agenata te prodavača. Povezivanjem CRM sustava s postojećom bazom znanja rezultira omogućavanjem tzv. skripte za vođenje razgovora koja se prikazuje na ekranu agenta korisničke podrške i pomaže mu u rješavanju korisničkih upita. Sadržaj skripte se dinamično prilagođava u ovisnosti o mogućim odgovorima korisnika. Kako u postojećem Sharepoint sustavu Hrvatske lutrije postoji kvalitetno organizirana baza znanja, ona se može iskoristiti za brže rješavanje jednostavnijih upita, prvenstveno u dijelu podrške internim korisnicima, tj. prodavačima. Omogućavanjem

<sup>10</sup> Upravljanje telefonskim pozivima preko računala. Najčešće se koristi u pozivnim centrima.

<sup>11</sup> Interaktivni govorni automat je telefonski sustav koji vodi pozivatelja po izborniku do konačnog odabira putem predefiniranih govornih poruka/upita te odgovora pozivatelja putem tipkovnice telefonskog aparata.

<sup>12</sup> Ugovor između davatelja usluge i korisnika kojim se definira razina/kvaliteta ugovorne usluge

pristupa odabranim člancima (npr. najčešća pitanja prilikom isplate većih dobitaka) za djelatnike u prodaji na maloprodajnim lokacijama Hrvatske lutrije moguće je ubrzati rješavanje upita i rasteretiti kontakt centar. Postojeća baza znanja u korisničkoj podršci predstavlja početnu točku za realizaciju ovih scenarija. Potrebno je omogućiti integraciju baze znanja s CRM sustavom te definirati sigurnosni mehanizam koji će upravljati pravima pristupa određenim člancima. Na taj način je moguće prema prodavačima otvoriti samo dio baze znanja, odnosno odabrane članke.

Današnja analitika bazira se na izvještajima kojima se uglavnom stječe uvid u stanje određenih upita – primjerice, analitika vrste upita, razdioba upita po igrama, periodični izvještaj smjene i sl. Iako navedeni izvještaji mogu poslužiti za planiranje poslovanja kontakta centra (obučenosť agenata, dimenzioniranje, povratne informacije razvoju proizvoda i sl.), uvođenjem jedinstvenog CRM sustava otvara se velik prostor za uvođenje napredne analitike. U prvom redu riječ je o prediktivnoj analitici koja će se realizirati kroz scenarije kao što su: predviđanje porasta broja korisničkih upita u odnosu na implementaciju promjena u određenim igrama, dimenzioniranje korisničke podrške u odnosu na uvođenje novih partnera u prodaju, prepoznavanje ključnih događaja – npr. ponašanje igrača nakon 2 izgubljene igre u jednom vikendu ili praćenje promjena u zadovoljstvu korisnika.

Ključan preduvjet za realizaciju gore spomenutih scenarija je implementacija analitičkog CRM rješenja, što zahtjeva znatne resurse s poslovne (uvođenje i uspješna realizacija programa lojalnosti kao primarnog mehanizma prikupljanja podataka o igračima) i tehnološke strane (realizacija DWH<sup>13</sup> – eng. *Data Warehouse* i povezivanje s CRM-om). Kako bi se promjene u poslovanju (npr. uvođenje novih kanala komunikacije, promjene modela isplate dobitaka, promjene u igrama i sl.) mogle promatrati u korelaciji sa zadovoljstvom korisnika uslugama koje pruža Hrvatska lutrija, jedan od preduvjeta je i sustavno prikupljanje (anketiranje) informacija o zadovoljstvu od članova programa vrijednosti.

### 2.1.2. Marketing

Fokus aktivnosti sektora marketinga i korporativnih komunikacija Hrvatske lutrije moguće je grupirati u tri područja: promocija usluga, unaprjeđenje pozitivnog imidža Hrvatske lutrije i realizacija programa društveno odgovornog poslovanja (DOP). Iz organizacijske perspektive, spomenute aktivnosti odvijaju se kroz rad dviju službi: Službe promocije i Službe korporativnih komunikacija i DOP. Prilikom razmatranja inicijative razvoja strategije upravljanja odnosima s korisnicima potrebno je uzeti u obzir aktivnosti svakog od spomenutih područja fokusa.

Jedna od prednosti Hrvatske lutrije u tržišnom nastupu proizlazi iz jasne prepoznatljivosti tvrtke. Dio CRM sustava usko vezan uz promociju jest upravljanje marketinškim kolateralima (eng. *resource management*) – planiranjem i distribucijom marketinških kolaterala u maloprodajne lokacije bazirano na segmentaciji klijenata (demografski podaci, lokacija, najčešće igre koje s igraju u toj poslovnici i sl.)

Realizacijom strategije upravljanja odnosima s korisnicima najveći doprinos u domeni marketinga očekuje se kod:

---

<sup>13</sup> Posebna baza podataka u kojoj se podaci trajno pohranjuju i organiziraju na konzistentan i vremenski slijedan način u svrhu potpore odlučivanju.

- prikupljanja informacija o igračima – danas su podaci ograničeni samo za online igrače. Realizacijom programa lojalnosti i implementacijom CRM rješenja moguće je prikupiti i podatke o igračima koji igraju i kroz druge prodajne kanale;
- kvalitetnije segmentacije igrača – bazirane na stvarnim podacima o igračima;
- upravljanje marketinškim kampanjama – izvođenje više kontaktnih kampanja i praćenje učinkovitosti pojedinih kanala komunikacije;
- povećanje kvalitete direktnog marketinga – omogućavanjem slanja ciljane poruke ciljanom segmentu igrača ciljanim komunikacijskim kanalom koji će biti prepoznati kroz analitički CRM.

Hrvatska lutrija u marketinškoj komunikaciji s igračima danas koristi širok raspon kanala – od kanala masovnog komuniciranja (prisutnost na TV kanalima kroz reklame i igre, oglašavanje putem novina, web portala, panoa i dr.) do direktnog marketinga. Jedan od najvećih očekivanih koristi uvođenja strategije upravljanja odnosima s korisnicima jest upravo povećanje kvalitete direktnog marketinga. Današnje aktivnosti direktnog marketinga odvijaju se na vrlo ograničenom broju igrača, s obzirom da ne postoji jedinstvena baza podataka svih igrača. Današnja baza podataka izgrađena je od podataka o online igračima. Jedan od najvećih izazova u realizaciji CRM strategije jest prikupljanje informacija o offline igračima, tj. o igračima koji igre igraju kroz kanale u kojima danas nije potrebna registracija.

Najčešći kanali koji se koriste u direktnoj marketinškoj komunikaciji s igračima (izuzeti su kanali masovnog komuniciranja) su e-pošta, SMS poruke (eng. *Short Message Service*), društvene mreže, teletekst i korisnički centar.

#### 2.1.2.1. Segmentacija igrača

Izgradnjom jedinstvene baze igrača (online i offline igrača) i periodičkom nadopunom podataka o igraču (demografski podaci i sl.), stvaraju se pretpostavke za detaljniju segmentaciju igrača. Današnja segmentacija bazira se na podacima o transakcijama, odnosno odigranim igrama u online slučaju ili na vanjskim istraživanjima tržišta. Prikupljanjem stvarnih podataka o igračima i igrama koje su odigrali, povećava se mogućnost analize pojedinog segmenta korisnika i prepoznavanja obrazaca ponašanja, što je izvor važnih poslovnih informacija za planiranje marketinških aktivnosti. Segmentacijom korisnika baziranoj na stvarnim podacima stvaraju se i kvalitetniji temelji za planiranje marketinških kampanja. Korisnicima članovima programa lojalnosti je moguće dati pristup ekskluzivnim poticajima, s ciljem izgradnje dugoročnog odnosa i povećanje frekvencije igranja.

#### 2.1.2.2. Planiranje i realizacija marketinških kampanja

Iako je budžetiranje marketinških kampanja područje na kojem CRM sustav tradicionalno može znatno utjecati tijekom planiranja i kasnijeg provođenja kampanja, područje lutrijskih igara djelomično je izuzeto od klasičnog upravljanja povećanjem povrata na ulog u kampanju budući da su prihodi vrlo usko vezani uz iznos nagradnog fonda i samog glavnog dobitka. Praćenjem povijesnih podataka i segmentacijom igrača baziranoj na stvarnim podacima (a ne na vanjskim istraživanjima tržišta) kreira se kvalitetniji input za planiranje kampanje.

Dodatno, prepoznavanjem preferiranog kanala komunikacije prema klijentu (e-pošta, društvene mreže, SMS, telefonski poziv) moguće je povećati učinkovitost kampanje nuđenjem ciljanih proizvoda ciljanom segmenta putem ciljanog kanala komunikacije. Danas se takve kampanje u Hrvatskoj lutriji ne provode sustavno, tj. ne evidentiraju se aktivnosti zbog nepostojanja središnjeg CRM sustava.

### 2.1.2.3. *Analitički CRM*

Analitički CRM je u kontekstu marketinških aktivnosti moguće iskoristiti na različite načine. Jedan od njih je prepoznavanje uzoraka i trendova koji će pomoći u kvalitetnijoj segmentaciji korisnika. Također, povijesne podatke moguće je iskoristiti za prepoznavanje potencijala unakrsne (eng. *cross-sell*) i dodatne (eng. *up-sell*) prodaje po segmentu te planiranje marketinških aktivnosti za realizaciju tog potencijala. Ovo područje usko je povezano i s prodajnom mrežom, budući da je prepoznavanje sljedeće očekivane igre (bazirano na segmentaciji) nešto što bi mogao biti moćan prodajni alat u maloprodaji.

Prepoznavanje sljedeće očekivane igre za koju igrač koji pripada određenom segmentu ima najveći potencijal igranja korisno je i u direktnoj prodaji i marketingu. U maloprodaji prodavač nakon identifikacije igrača putem kartice lojalnosti na ekranu dobiva preporuku igre koju može predložiti igraču ili čak dodatno motivirati prikupljanjem bodova u program lojalnosti korisnika. Istu informaciju Odjel marketinga može iskoristiti za planiranje i usmjerenje marketinških kampanja, odnosno ciljanu promociju usluga.

### 2.1.2.4. *Društvene mreže*

Hrvatska lutrija koristi najpopularnije društvene mreže Facebook i Twitter za komunikaciju s klijentima na dnevnoj bazi. U nešto rjeđoj frekvenciji objavljivanja, za komunikaciju s igračima koriste se i LinkedIn i YouTube servisi. Ne smije se zanemariti stalno povećanje broja korisnika društvenih mreža, kao i sve važniju poziciju društvenih mreža u komunikaciji s klijentima. U tom kontekstu potrebno je sustavno planirati aktivnosti na društvenim mrežama koje u inicijalnoj fazi neće zahtijevati značajna izdvojena ulaganja:

- usklađivanje promocije usluga u skladu sa segmentacijom i podacima dobivenim kroz analitički CRM,
- standardizaciju procesa korisničke podrške – standardiziran obrazac unosa podataka o korisničkim upitima koji se prosljeđuje korisničkoj podršci Hrvatske lutrije s uvidom u status rješavanja zahtjeva.

### 2.1.2.5. *IT alati*

Hrvatska lutrija koristi sljedeće IT alate za realizaciju svojih marketinških aktivnosti:

- e-pošta - mehanizam za slanje newslettera prema igračima,
- društvene mreže - Facebook, Twitter, YouTube i LinkedIn kao sredstvo promocije usluga,
- baze podataka - Intralot baza podataka o online igračima koja se koristi za newsletter kampanje kao najčešći oblik direktnog marketinga. Nedostatak ove baze je nemoguć-



nost detaljnije segmentacije te vrijeme potrebno od slanja zahtjeva za izradom baze do primitka same baze,

- istraživanja tržišta – Kupac 360.

### 2.1.3. Prodaja

Jedan od glavnih ciljeva Hrvatske lutrije je povećanje i unapređenje prodaje kroz povećanje prodajnih aktivnosti, širenje postojećih prodajnih kanala i razvoj novih prodajnih kanala, a sve uz potporu ciljanih marketinških aktivnosti.

Kanale prodaje Hrvatske lutrije možemo podijeliti na izravne, gdje igrač ostvaruje fizički kontakt s prodavačem (HL prodajna mjesta), elektroničke (HL web – Internet, HL Mobile) te neizravne, odnosno kanale koji uključuju partnere (partneri koji imaju lutrijski terminal i partneri koji imaju POS (eng. *Point Of Sale*) uređaj, odnosno ograničen skup igara u ponudi). Tu je i HL Social, odnosno prisutnost na društvenim mrežama koje više djeluje kao podrška prodaji i promociji igara nego sam prodajni kanal. Osim toga, u ovom se razdoblju planira razvoj novih prodajnih kanala (HL SMS, iTV i samostojeći aparati – kladomati).

#### 2.1.3.1. Prodajna mjesta

Prodajna mjesta opremljena HL terminalima mogu biti vlastita ili od ovlaštenih partnera. Neovisno o vlasništvu, ponuda usluga kod partnera je jednaka neovisno o tome o kojem je partneru riječ, a korisnik bi trebao imati jednako iskustvo igre. Osim istovjetnom opremom, to se postiže alatima za nadzor kvalitete prodajne mreže poput certifikata za prodavače, novostima na terminalima, obilaskom prodajnih mjesta i prijavom nepravilnosti.

Osim prodajnih mjesta s HL terminalima, lutrijske igre moguće je uplatiti i putem HL POS uređaja koji su postavljeni kod nekoliko odabranih partnera čime je broj prodajnih mjesta brzo i efikasno više nego udvostručen. Ipak, HL POS uređaji nemaju sve funkcionalnosti kao i HL terminali na specijaliziranim prodajnim mjestima, pa su moguće samo brze uplate slučajnih brojeva i ograničen broj igara. Plan poslovanja i razvitka želi povećati prodaju širenjem postojećih prodajnih kanala u što spadaju aktivnosti pronalaska boljih prodajnih lokacija unutar trgovačkih centara i širenje poslovne suradnje kako na mjestima s HL terminalima, tako i na HL POS partnerskim prodajnim mjestima. U tom kontekstu može pomoći i implementacija analitičkog CRM-a kako bi se kvalitetnije prepoznali obrasci korisničkog ponašanja. No, kako bi se ovi, složeniji upiti mogli realizirati potrebno je prikupiti veliku količinu podataka o korisnicima. Jedan od izazova i ciljeva ovog projekta jest pojednostavljenje igranja – ono može biti omogućeno implementacijom rješenja Moja Igra, koja omogućuje 'pamćenje' preferiranih brojeva/listića i njihovo igranje na POS uređajima. Za to je potrebno prvo pripremiti brojeve, povezati s identitetom igrača, te potom prilikom uplate prvo očitanjem kartice dohvatiti identitet igrača, a potom s centralnog poslužitelja dohvatiti brojeve koje je korisnik ranije pohranio. U praksi, korisnik dolazi na HL POS prodajno mjesto s HL karticom lojalnosti. Prodavač skenira karticu čime se identificira korisnik, te se iz centralnog sustav dohvaćaju brojevi koje je korisnik sam ranije pripremio. Umjesto slučajnog odabira brojeva, na HL POS uređaju vrši se uplata brojeva koje je igrač ranije podesio kroz internetsko sučelje

ili na prodajnom mjestu. Poželjno je i da kladomati podrže funkciju postavljanja i promjene standardnih brojeva za uplatu.

Treba reći da se na tradicionalnim kanalima koriste tradicionalni načini za povećanje vjernosti, prije svega mislimo na povezanost djelatnika na prodajnim mjestima sa stalnim igračima. Prodavači danas poznaju navike svojih redovnih kupaca. Tako prilikom akcija aktivnog nuđenja igara često znaju reakciju igrača i prije nego ponude promotivnu igru. Naime, postoji jasna diferencijacija između igrača lutrijskih i kladioničarskih igara – korisnici uglavnom preferiraju jedan tip igara nauštrb drugog. Međutim, to znanje pohranjeno je u glavama prodavača, a zamjenom prodavača gubi se značajno korporacijsko znanje koje bi primjenom programa vjernosti i mogućnošću identifikacije korisnika moglo ostati unutar CRM sustava.

### *2.1.3.2. Online igranje*

Ovaj prodajni kanal zahtjeva registraciju, te je po prvi puta omogućio identifikaciju igrača prilikom uplate. Informacijska tehnologija omogućuje automatsko bilježenje podataka o uplatama po svim igrama vezano uz određenog igrača. Igrač se mora prijaviti prije uplate, te tako ostaviti trag o izvršenim uplatama, odnosno sve online uplate su vezane uz profil igrača. Ovu identifikaciju poželjno je proširiti i na korisničku podršku kako bi se uz korisnika vezali njegovi konkretni upiti.

Međutim, treba paziti i na želju za anonimnošću igrača – neki igrači inzistiraju na tome, a to je posebno izraženo kod igrača koji uplaćuju velike iznose. S druge strane, Hrvatska lutrija čuva privatnost svojih dobitnika, osim u slučaju da se igrač izjasni da se smije koristiti u informativne i promotivne svrhe. Anonimnost korisnika svakako je jedan od izazova budućeg programa lojalnosti.

## **2.2. Trendovi u razvoju CRM rješenja i programa lojalnosti**

Uz financijsku industriju i turizam, područje igara na sreću jedna je od industrija s najizraženijom potrebom korištenja CRM rješenja. Kako je riječ o industriji čiji uspjeh uvelike ovisi o kvaliteti pružene usluge igračima, ne treba čuditi veliki broj inovacija koje se prvenstveno kreću u smjeru:

- personalizacije odnosa s korisnicima – segmentacijom korisnika zasnovanoj na kombinaciji demografskih podataka i stvarnih očekivanja (analitički CRM),
- korištenja novih tehnologija – mobilne aplikacije na pametnim telefonima,
- gemifikacije – korištenjem koncepata i mehanizama igara u poslovanju s ciljem postizanja kontinuiranog angažmana igrača,
- razvoja programa lojalnosti – bilo da je riječ o samostalnim ili koalicijskim programima lojalnostima.

Na području razvoja programa lojalnosti moguće je prepoznati sljedeće trendove:

- primjena novih tehnologija – društvene mreže i mobilne aplikacije,
- pojednostavljenje sudjelovanja u programu (prikupljanja bodova),
- napredna prediktivna analitika,
- personalizacija programa očekivanjima korisnika.

Programi lojalnosti imaju značajan utjecaj u poslovanju tvrtki i koriste se u različitim područjima poslovanja od bankarskih institucija, maloprodajnih lanaca, telekom operatera, preko uslužnih djelatnosti, industrije igara na sreću i drugih. S razvojem tehnologije pojavile su se i mobilne aplikacije za programe lojalnosti koje vlasnicima programa lojalnosti daju priliku da povećaju broj korisnika. Pomoću mobilnih aplikacija korisnici mogu upravljati svojim bodovima, iskoristiti bodove za razne nagrade i primati obavijesti. Danas je sve više u trendu uvođenje beskontaktnih/mobilnih usluga čime se korisnicima omogućava jednostavnije korištenje usluga koje su povezane s programima lojalnosti.

Pojavom društvenih mreža ponuditelji programa lojalnosti dobili su dodatan komunikacijski kanal s klijentima. U svrhu viralnog širenja svijesti o programu i robnoj marki, ponuditelji programa lojalnosti često omogućavaju korisnicima prikupljanje bodova i popusta za interakcije putem društvenih mreža na način da korisnici 'lajkuju' i dijele sadržaje na Facebooku ili Twitteru.

### **3. Razvoj modula CRM sustava Hrvatske lutrije**

Važno je naglasiti kako je razvoj CRM sustava dugotrajan proces u kojem u pojedinim fazama sudjeluju različiti organizacijski odjeli poduzeća. Prilikom razvoja ili implementacije pojedinog modula potrebno je voditi računa o ciljevima i načelima opisanim u strategiji upravljanja odnosima s korisnicima. Također, prilikom razvoja ili nabave pojedinih modula potrebno je detaljnije raspisati funkcionalnosti svakog od pojedinog modula u obliku funkcionalne specifikacije. Cilj izrade funkcionalne specifikacije jest, na temelju razgovora sa zaposlenicima/budućim korisnicima sustava, definirati konačan skup funkcionalnosti pojedinog modula.

#### **3.1. Operativni CRM**

Operativni CRM modul predstavlja osnovu (unaprijeđenog) CRM sustava. U ovom modulu nalaze se podaci o korisnicima, pregled aktivnosti prema njima, pregled interakcije Hrvatske lutrije i korisnika, segmentacija korisnika i sl. Implementacijom ovog modula u praksi počinje provedba CRM strategije, barem iz perspektive korisnika – u trenu produkcije CRM sustava moguće je sustavno pratiti podatke o offline i online igračima te pripremiti sustav izvještavanja kako bi se prikupile informacije za donošenje poslovnih odluka. CRM sustav je izuzetno usko vezan uz program lojalnosti korisnika, kao najvažniji instrument prikupljanja podataka o igračima. Iz tog razloga, pokretanjem CRM modula je omogućeno i pokretanje programa lojalnosti – riječ je o inicijativama koje moraju biti pokrenute paralelno. Ključan cilj ovog modula jest integrirati različite izvore podataka, odnosno omogućiti praćenje podataka o korisnicima (prije svega članova programa lojalnosti), neovisno o kanalu igre niti smjeru komunikacije.

Cjelovit pogled na igrača omogućuje pregled svih interakcija prema igraču, neovisno o kanalu komunikacije ili smjeru kretanja informacija. Otvaranjem profila igrača u operativnom CRM modulu, zaposlenik Hrvatske lutrije stječe uvid u osobne informacije koje je igrač popunio, broj i razinu kartice, preferirani kanal kontakta, demografske informacije koje su prikupljene, pregled svih transakcija i dobitaka koje je igrač ostvario uz pridruženi kanal igra-

nja, kao i pregled povijesti cijele interakcije s igračem (newsletteri koji su poslani, SMS poruke poslane kroz kampanju i sl.).

### **3.2. Program lojalnosti korisnika**

Ovaj modul ima zadatak upravljanja programom lojalnosti. Ključna funkcionalnost proizlazi iz mogućnosti evidentiranja svake transakcije igrača, identifikacije igrača te primjene poslovnih pravila programa. Matematički gledano, uloga programa lojalnosti jest pretvoriti odigrane transakcije u bodove te ih prenijeti u CRM kako bi se pridružili uz karticu igrača. Uz operativni CRM modul, ovaj modul predstavlja osnovu budućeg sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Ova činjenica ponajviše proizlazi iz toga što je pokretanje modula za program lojalnosti korisnika najvažniji instrument konzistentnog prikupljanja informacija o igračima kroz sve kanale. Promatrajući iz perspektive strateških poslovnih i projektnih ciljeva, ovaj modul je nužan za realizaciju oba cilja: povećanje frekvencije igranja i upoznavanje navika igrača.

Nužno je izraditi IT sustav koji će omogućiti poslovnim nositeljima programa lojalnosti (marketing) uređivanje poslovnih pravila. Poslovna pravila u biti određuju vrijednost svake transakcije u sklopu programa lojalnosti. Poslovnu logiku potrebno je moći mijenjati kroz korisničko sučelje, u skladu sa sigurnosnim postavkama, ali bez napredne intervencije IT-a (ulazak u kod rješenja i sl.). Na taj način se najučinkovitije omogućuje realizacija marketinških kampanja – primjerice, promocija prodajnog kanala, uvođenje nove usluge i sl.

### **3.3. Aplikacija Moja Igra**

Aplikacija Moja Igra razvijena od strane Hrvatske lutrije s ciljem povećanja frekvencije igranja. Projekt razvoja aplikacije pokrenut je prije početka izrade same strategije upravljanja odnosima s korisnicima, no s obzirom na svoje funkcionalne značajke izuzetno je važno omogućiti njihovu integraciju u CRM sustav te modul za provođenje programa lojalnosti. Promatrajući s tehnološke, odnosno funkcionalne strane, aplikacija Moja Igra ima izuzetno važnu ulogu u realizaciji CRM strategije. Funkcionalnost same aplikacije izravno utječe na jedan od prepoznata dva strateška cilja – povećanje frekvencije igranja. Na taktičkoj razini, aplikacija ima izuzetnu važnost u realizaciji programa lojalnosti te predstavlja izvor podataka za analitički CRM.

### **3.4. Korisnički portal**

Online portal namijenjen članovima programa lojalnosti kroz koji korisnik ima mogućnost uvida u status svojih bodova i uređivanja osnovnih informacija na svom profilu. Polazište u razvoju portala može biti postojeći portal za online korisnike, uz sitne modifikacije prvenstveno usmjerene na pridruživanje podataka o kartici lojalnosti i nadopunu podataka o igraču. Nadogradnjom portala u smjeru HL društvene mreže moguće je ostvariti dodatan zamah u realizaciji programa lojalnosti i igračima dati mogućnost prikupljanja dodatnih bodova vlastitim angažmanom na portalu, ali i pružiti pristup ekskluzivnom sadržaju za članove programa vjernosti Hrvatske lutrije. Pored osnovnog skupa informacija, portal može imati i ulogu dodatnog komunikacijskog kanala između Hrvatske lutrije i igrača, a u dugoroč-

noj perspektivi čak i ulogu svojevrsne društvene mreže za igrače Hrvatske lutrije. U tom kontekstu je portal zanimljivo pozicionirati kao jedan od koristi koje igrač stječe članstvom u programu lojalnosti.

### **3.5. Analitički CRM**

Pokretanjem operativnog CRM sustava i programa lojalnosti generirat će se velika količina podataka. Osim što će podaci biti iskorišteni za operativni rad samog programa lojalnosti, njihova vrijednost proizlazi i iz analitičkog potencijala. Zadatak modula analitičkog CRM-a jest kreirati model za prikupljanje podataka (svojevrsno skladište podataka) i skup poslovnih pravila koja će se realizirati kroz upite prema tom skupu podataka. Analitički CRM važan je izvor informacija za preciznije poslovno planiranje. Bilo da je riječ o dubljoj segmentaciji korisnika ili predviđanju ponašanja igrača, podaci interpretirani u analitičkom CRM modulu povećavaju točnost procjena, koje se danas uglavnom temelje na vanjskim istraživanjima tržišta. Jedan od preduvjeta za implementaciju analitičkog CRM rješenja jest integracija s modulom za lojalnost i operativnim CRM modulom. Integracija s modulom za lojalnost korisnika prvenstveno je važna zbog pristupa skladištu podataka o transakcijama koje čine izvor za daljnju analitiku. Integracija s operativnim CRM modulom važna je zbog pozivanja upita iz CRM-a, odnosno primjene poslovne logike nad analiziranim podacima.

### **3.6. Kolaborativni CRM**

Proširenje opsega projekta implementacije CRM rješenja na područje prodajnih poslovnica Hrvatske lutrije. Šalterski ili kolaborativni CRM, odnosno proširenje IT sustava za upravljanje odnosima s korisnicima u sektor maloprodaje vrlo je značajno zbog broja prodajnih lokacija Hrvatske lutrije i broja transakcija koje se dnevno na njima događaju. Direktna prodaja je i dalje dominantni kanal komunikacije s korisnicima i igranja igara, tako da je ovo područje koje je potrebno posebno istražiti prilikom planiranja aktivnosti. One mogu uključiti funkcionalnosti operativnog CRM, čime se bi se postigla svojevrsna standardizacija prodajnog procesa - koliko je to moguće u B2C (eng. *Business to Consumer*) prodaji u kojoj vrlo često zadovoljstvo korisnika počiva na osobnom odnosu s prodavačem - odnosno standardizacija ophođenja s igračima.

#### **3.6.1. Kontaktni centar i baza znanja**

Nabava softverskog rješenja za automatizaciju procesa korisničke podrške pokrenuta je neovisno o projektu izrade CRM strategije, no kako je korisnička podrška jedan od ključnih segmenata koji u svakodnevnom poslu komunicira s igračima, nužno je predvidjeti integraciju tog rješenja s CRM sustavom.

Implementacija kontakt rješenja omogućuje standardizaciju aktivnosti korisničke podrške, što je prepoznato kao jedan od ključnih izazova prilikom izrade CRM strategije. Realizacijom funkcionalnosti rješenja za kontaktni centar, stvara se i preduvjet za buduću implementaciju CRM sustava, a to je evidencija korisničkih upita u ovisnosti o identifikacijskom broju pozivatelja kao jedan od najčešćih izvora zapisa vezanih uz igrače. Osim što će takva

funkcionalnost omogućiti planiranje i praćenje kvalitete usluge, ona omogućuje i konzistentan tretman igrača – standardizirane obrasce razgovora prema igraču, predvidljivo vrijeme rješavanja upita te praćenje interakcije s igračem kroz različite kanale (u prvom redu e-pošta i telefon kao ključne kanale komunikacije koji se danas koriste u korisničkoj podršci).

Implementaciju alata za podršku kontaktnom centru možemo promatrati kroz nekoliko logičkih cjelina i koristi koje će donijeti Hrvatskoj lutriji:

- evidencija upita i CTI integracija – mogućnost automatskog prepoznavanja igrača po telefonskom broju pozivatelja i pridruživanje te informacije korisničkom upitu,
- standardizacija procesa eskalacije korisničkih zahtjeva – mogućnost interne eskalacije zahtjeva uz uvid u status rješavanja (npr. agent korisničke podrške ne može zatvoriti korisnički upit, ako je on na čekanju kod neke druge instance),
- izvještavanje – mogućnost analize poziva uz analitiku kao što je prosječno vrijeme odgovora na upit (u ovisnosti o vrsti upita ili igri) i sl.

U dosadašnjem radu korisničkog centra kreirana je baza znanja s preko 500 korisničkih upita i dvadesetak procedura. U razvoju CRM strategije potrebno je predvidjeti integraciju baze znanja s IT alatom za podršku kontakt centru – kako bi se pojedini članak iz baze znanja mogao povezati s korisničkim upitom. Na taj način potaklo bi se interno dijeljenje znanja unutar tvrtke, skratilo vrijeme potrebno za odgovor na korisničkih upit te standardizirao interni proces odgovora.

### **3.7. E-učenje**

Projekt implementacije tehnološke platforme za elektroničko učenje<sup>14</sup> (eng. *eLearning*) planiran je i pokrenut neovisno o izradi CRM strategije. U kontekstu projekta CRM strategije, na ovu inicijativu je potrebno gledati prvenstveno kao na poslovnu inicijativu, bez nužnosti za tehničkom integracijom s budućim CRM sustavom. Implementacija IT alata za upravljanje odnosima s korisnicima slijedi smjernice poslovne strategije, a vrlo važna komponenta njene realizacije jest i edukacija zaposlenika. Kako bi edukacija bila što učinkovitija i kako bi se svi zaposlenici upoznali s osnovama strategije upravljanja odnosima s korisnicima, preporuka je iskoristiti platformu za e-učenje u pripremi odgovarajućih modula relevantnih za CRM strategiju. Važnost ovog segmenta proizlazi iz nerazdvojjivosti CRM-a na poslovnoj i tehnološkoj razini. Nemoguće je očekivati kako će tehnološka implementacije omogućiti ostvarivanje svih ciljeva na strateškoj i taktičkoj razini, ukoliko se implementacija ne dogodi i na poslovnoj razini. Vrlo važan mehanizam realizacije strategije na poslovnoj razini je upravo edukacija – korištenjem platforme za e-učenje zaposlenike je moguće upoznati s ciljevima i smjernicama strategije te ih dodatno probuditi.

### **3.8. Plan implementacije**

Prilikom pokretanja samog CRM sustava potrebno je predvidjeti vrijeme za integraciju s postojećim podacima o igračima (Intralot baze podataka, podaci prikupljeni kroz aplikaciju

---

<sup>14</sup> Proces obrazovanja koji se izvodi uz pomoć ICT-a, često na daljinu putem računala.

Moja Igra, poslovni sustav za prikupljanje informacija o uplatama i isplatama igrača), odnosno unos povijesnih podataka u CRM sustav. Izrada korisničkog portala, odnosno modifikacija postojećeg portala za online igrače praćenjem podataka iz programa lojalnosti je još jedan projekt koji je paralelan s razvojem CRM-a i modula za lojalnost te čija implementacija prethodi službenom pokretanju programa u produkciju. U ovisnosti o odabranim funkcionalnostima korisničkog portala, projekt razvoja korisničkog portala moguće je implementirati fazno te kasnije upravljanje profilom nadopuniti funkcionalnostima HL društvene mreže. Potrebno je predvidjeti vrijeme stabilizacije samih sustava i otklanjanja eventualnih grešaka. U tom razdoblju moguće je realizirati inicijative koje moraju biti usklađene s poslovnim zahtjevima strategije upravljanja odnosima s korisnicima, ali ne zahtijevaju kompleksnije dorade postojećeg sustava. U prvom redu riječ je o dodatnom angažmanu na području razvoja igara specifičnih za lokalno tržište, a čiji je cilj prikupljanje informacija o igračima. Prilikom dizajna modela podataka koji će se prikupiti kroz igru, potrebno je predvidjeti njihov unos u CRM sustav.

Implementacija analitičkog CRM-a predviđena je kao ključni projekt u drugoj godini razvoja sustava. Riječ je o IT projektu čiji je cilj iskoristiti postojeće podatke i omogućiti naprednu analitiku i prepoznavanje uzročno posljedičnih odnosa. Važnost ovog projekta proizlazi iz poslovnih područja u kojima analitički CRM može donijeti kvalitetniji uvid u poslovanje – od marketinga analizom marketinških kampanja, prodaje prepoznavanjem ključnih događaja koji utječu na promjenu navika igrača, korisničke podrške prepoznavanjem utjecaja pojedinih promjena u pravilima igara na povećanje opterećenosti kontaktnog centra. U dugoročnom planu razvoja CRM sustava predviđeni su i projekti implementacije CRM-a na prodajnim lokacijama te pokretanje projekta upravljanja korisničkim zadovoljstvom, koji će također biti izvor i konzument podataka iz analitičkog CRM-a.

#### **4. Zaključak**

Uspješna implementacija strategije upravljanja odnosima s korisnicima, a posebice njena realizacija u okviru programa lojalnosti korisnika ima zadatak uspostaviti dugoročni odnos s igračima koji će ih potaknuti na veći angažman tokom cijelog životnog ciklusa igrača. Za ostvarivanje tog cilja posebnu pozornost potrebno je staviti na mogućnost kontinuiranog poticanja i komunikacije s igračima. Takav pristup upravo povećava barijeru prelaska igrača kod konkurentskih pružatelja igara na sreću. Izgradnjom cjelovitog sustava za upravljanje odnosima s korisnicima na svim razinama – od strategije do završne tehnološke implementacije i definiranjem područja interakcije između pojedinih razina postiže se pokretljivost tvrtke u reakciji na tržišne promjene, odnosno u predviđanju i usklađivanju poslovanja s očekivanjima krajnjih korisnika. Strategiju upravljanja odnosima s korisnicima nemoguće je promatrati kao izoliran projekt ili ograničiti na zatvoren skup procesa, tako da je tijekom izvođenja projekta preporuka uključiti sudionike iz različitih odjela i poslovnih jedinica unutar Hrvatske lutrije. U suprotnom, efekt implementacije neće biti potpun.

Uvijek ostaje otvoreno pitanje procjene očekivane koristi nekog sustava u odnosu na troškove implementacije. Često je jasno vidljivo i logično u čemu se korist očituje, još egzaktnije se mogu izračunati troškovi, ali nerijetko se griješi u točnoj procjeni koristi, a najviše se griješi kada se procjena ne napravi.

## LITERATURA

1. Chen I.J., Popovich K., (2003), „Understanding CRM“, *Business Process Management Journal*, vol.9, issue 5
2. Evans, M., O'Malley, L. i Patterson, M. (2004), *Exploring Direct and Customer Relationship Marketing*, London, Thomson
3. Stone M., Woodcock N., Machtynger L. (2000), *Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty*, London, Kogan Page
4. InfoCumulus d.o.o., Dokument izrađen za Hrvatska lutrija d.o.o.
5. Hrvatska lutrija; <https://www.lutrija.hr> (pristup: 01.10.2017.)
6. <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM> (pristup: 01.10.2017.)
7. <https://www.thebalance.com/crm-customer-relationship-management-2947184> (pristup: 01.10.2017.)
8. <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx> (pristup: 01.10.2017.)

### Summary

#### **DEVELOPMENT OF CUSTOMER RELATION MANAGEMENT IN CROATIAN LOTTERY**

*The CRM strategy of the Croatian Lottery recognizes the strategic goals of familiarizing gamers' habits and increasing gaming frequency. Key processes in CRM implementation are in customer support, marketing and sales. Through the analysis of key business processes, their application in practice, as well as a possible development and improvement plan, are described. The proposed development of the CRM system of the Croatian Lottery is composed of several units that should also be related to the interaction: operational CRM, user loyalty program, application My Game, user portal, analytical CRM and collaborative CRM within contact center and knowledge base. Through eLearning platforms, it is possible to speed up development processes. When launching a new system, it is necessary to anticipate time for integration with existing player information and stabilization of the system itself and elimination of possible errors.*

**Keywords:** CRM, Croatian Lottery, lottery games, customer loyalty program.