

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DIGITALNA PREOBRAZBA POSLOVANJA NA PODROČJU
KLASIČNIH IGER NA SREČO V SLOVENIJI**

Ljubljana, 12. september 2018

JAKOB ČERNE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jakob Černe, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Digitalna preobrazba poslovanja na področju klasičnih iger na srečo v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku RS;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12.9.2018

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ KLASIČNIH IGER NA SREČO.....	3
1.1 Začetki v svetu	3
1.2 V Sloveniji	6
1.3 Zakonodaja na področju iger na srečo v Sloveniji.....	8
1.3.1 Klasične igre na srečo.....	8
1.3.2 Spletno igralništvo.....	11
1.3.3 Nadzor nad prirejanjem in odnos do zasebnih prirediteljev.....	13
1.3.4 Predlogi zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo	18
2 DIGITALIZACIJA	19
2.1 Opredelitev digitalizacije, digitalnega in digitalne preobrazbe	20
2.2 Strateška področja, ki jih digitalizacija spreminja	20
2.2.1 Potrošniki – izraba uporabniške mreže	24
2.2.1.1 Dostop.....	26
2.2.1.2 Vključevanje.....	27
2.2.1.3 Prilagajanje potrebam uporabnika	28
2.2.1.4 Povezovanje	29
2.2.1.5 Sodelovanje.....	29
2.2.1.6 Generator strategije uporabniškega mreženja	30
2.2.2 Podatki – spreminjanje mišljenja o podatkih	31
2.2.2.1 Uvid in odkrivanje nevidnega.....	33
2.2.2.2 Targetiranje in zožitev polja.....	33
2.2.2.3 Personalizacija in prilagajanje po meri.....	33
2.2.2.4 Zagotavljanje referenčnega okvira.....	34
2.2.2.5 Generator vrednosti podatkov	34
2.3 Trendi in digitalna preobrazba na področju klasičnih iger na srečo	35
2.3.1 Svetovni trendi na področju klasičnih iger na srečo.....	35
2.3.2 Digitalizacija na področju klasičnih iger na srečo.....	36
2.3.3 Temelji za digitalno preobrazbo obeh slovenskih loterij	38
2.3.3.1 Preverjanje trenutnega stanja digitaliziranosti obeh loterij	38

2.3.3.2	<i>Skupni cilji digitalne preobrazbe obeh loterij</i>	41
2.3.3.3	<i>Potrebne investicije v digitalni razvoj</i>	43
3	TRENTNO STANJE V SLOVENIJI	44
3.1	Loterija Slovenije d.d.	44
3.1.1	Tehnološki proces in pravila iger z žrebanji	46
3.1.1.1	<i>Vplačila na prodajnem mestu</i>	46
3.1.1.2	<i>Žrebanje in ugotavljanje dobitkov</i>	49
3.1.1.3	<i>Izplačilo dobitkov na prodajnem mestu</i>	51
3.1.2	Tehnološki proces in pravila pri klasičnih srečkah	51
3.1.3	Tehnološki proces in pravila pri poslovanju z igralnim računom	51
3.2	Športna loterija d.d.	52
3.2.1	Tehnološki postopek pri prirejanju igre »Prve stave«	56
3.2.1.1	<i>Vplačila na prodajnem mestu</i>	57
3.2.1.2	<i>Samopostrežni terminal</i>	58
3.2.1.3	<i>Vplačilo preko interneta</i>	59
3.2.1.4	<i>Izplačilo dobitkov na prodajnem mestu ter internetu</i>	60
3.2.2	Tehnološki postopek za prirejanje igre s klasičnimi srečkami	61
4	PREDLOG POSTOPKA DIGITALIZACIJE OBEH LOTERIJ V PRIMERU KLASIČNIH IGER NA SREČO	63
4.1	Rezultati samoocenitve trenutnega stanja digitaliziranosti loterij	63
4.2	Primer digitalne preobrazbe na Loteriji Slovenije d.d.	68
4.2.1	Bolj konsistentno igranje iger z žrebanji	68
4.2.2	Povečanje baze registriranih igralcev	70
4.3	Primer digitalizacije stav na Športni loteriji d.d.	74
4.3.1	Personalizacija ponudbe	74
4.3.2	»Vsekanalnost« digitalnih prodajnih poti	76
4.3.3	Strategija povezovanja	78
4.4	Učinki postopka digitalizacije	79
	SKLEP	82
	LITERATURA IN VIRI	83
	PRILOGE	89

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spremembe strateških področij od »analogne« do »digitalne« dobe	23
Tabela 2: Strateška vodila digitalne preobrazbe.....	24
Tabela 3: Podeljene koncesije za trajno prirejanje iger Loterije Slovenije d.d.	44
Tabela 4: Podeljene koncesije za trajno prirejanje iger Športne loterije d.d.	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Plačane dajatve Športne loterije v letih med 2009 in 2017	9
Slika 2: Primer obveščanja o odgovornem igranju na oglasu	16
Slika 3: Prodajni lijak v dobi digitalizacije	26
Slika 4: Generator strategije uporabniškega mreženja	31
Slika 5: Generator vrednosti podatkov	35
Slika 6: Matrika štirih dimenzij »digitalnega mojstrstva«.....	40
Slika 7: Sprednja in zadnja stran dveh listkov primera številčnih iger Loterije Slovenije..	48
Slika 8: Potrdilo in elementi o vplačilu za primer igre »Vikingslotto«	48
Slika 9: Sprednja in zadnja stran kupona »Hitre trojke« in potrdilo o vplačilu	49
Slika 10: Vplačilni proces igre »Vikingslotto« s strani prodajalca.....	50
Slika 11: Negotovinski in gotovinski samopostrežni terminal Športne loterije, d.d.	55
Slika 12: Primer prodajnih mest Športne loterije, d.d. s samopostrežnimi terminali	55
Slika 13: Stavni listek z vsemi potrebnimi podatki	58
Slika 14: Vplačilni proces preko negotovinskega terminala z vidika potrošnika.....	62
Slika 15: Prikaz Športne loterije d.d., v matriki štirih dimenzij »digitalnega mojstrstva«..	65
Slika 16: Predstavljeni zaslon IBX samopostrežnega terminala	73
Slika 17: Primer samopostrežnega terminala IBX na prodajnem mestu	74

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Samoocenitev – digitalno obvladovanje vodstvenih sposobnosti.....	1
Priloga 2: Samoocenitev – digitalno obvladovanje digitalnih sposobnosti	2
Priloga 3: Tehnološki proces in pravila pri loterijah s trenutno znanim dobitkom	3
Priloga 4: Različne stavne možnosti.....	5
Priloga 5: Vplačilo ter izplačilo preko negotovinskega samopostrežnega terminala.....	6
Priloga 6: Tehnološki postopek za prirejanje igre s klasičnimi srečkami	7
Priloga 7: Samoocenitev: Pripravljenost na digitalno preobrazbo	9

UVOD

Poslovnim izzivom, ki jih managerji podjetij srečujejo že kar nekaj let, se hitro pridružujejo številni novi, ti, pa so trenutno povezani predvsem z razvojem tehnologije - največkrat pri tem slišimo besedo digitalizacija. Eden od največjih izzivov je zagotovo preštevilnost informacij, ki onemogoča, da bi zlahka pridobili tiste prave, potrebne, informacije. Prave informacije za managerje pa niso tiste o digitalizaciji sami po sebi, ki se največkrat nanašajo zgolj na digitalne tehnologije, uporabljene v nespremenjenih procesih. Prave informacije za managerja so najprej tiste, ki mu s poslovnega vidika pokažejo, kaj in kako lahko digitalizacija (do)prinese k poslovanju podjetja (Sacolick, 2017, str. 9; Štempihar, 2017, str. 38). Bližje samemu poslovanju je izraz digitalna preobrazba, s katerim so povezani bolj poslovni pojmi, na primer, kako preobraziti organizacijo za digitalno okolje (Štempihar, 2017, str. 38). Tako se je razumevanje koncepta resda začelo s tehnološkega vidika, danes pa je že vse bolj jasno, da se ključ skriva v besedi preobrazba, ki predstavlja velike spremembe poslovnih modelov, poslovnih procesov, načina razmišljanja in delovanja zaposlenih ter organizacijske kulture. Digitalno preobrazbo tako lahko opredelimo kot spreminjanje ključnih elementov poslovanja z izkoriščanjem zmožnosti sodobne digitalne tehnologije. Gledano s tehnološkega vidika gre pri digitalni preobrazbi pretežno za uvajanje mobilnih aplikacij, uporabo družbenih omrežij, računalništva v oblaku, analitike množičnih podatkov in druge napredne analitike, Interneta stvari, umetne inteligence in tehnologije podatkovnih blokov, vendar vse našteto še ne zagotavlja uspešne digitalne preobrazbe. Slednja vse bolj izhaja iz sposobnosti organizacije, da se lahko preobrazi, medtem ko izkorišča vso našteto novo tehnologijo (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018).

Podjetja se morajo danes hitro prilagajati, predvsem pričakovanjem kupcev, ki razpolagajo z ogromnim obsegom informacij ter lahko s svojimi odločitvami povzročajo hipne spremembe trgov (SRIP, 2017, str. 21). Na poti digitalne preobrazbe je treba hitro ugotoviti, kaj stranke najbolj cenijo, na tej podlagi pa se lahko ustvarjajo prenovljeni poslovni modeli za ustvarjanje konkurenčne prednosti (SRIP, 2017, str. 24). Poleg tega si podjetja od digitalne preobrazbe največkrat obetajo tudi izboljšanje produktivnosti, znižanje operativnih stroškov, optimizacijo poslovnih procesov, inovacije in uspešnost na globalnem trgu (Hess, Benlian, Matt & Wiesböck, 2016, str. 124; SRIP, 2017, str. 21).

V magistrski nalogi se osredotočam na slovenski trg klasičnih iger na srečo, ki kljub zelo regulirani panogi prav tako čuti posledice hitro spreminjajočega se okolja in se tako mora v nadaljnje, tudi z vidika nezakonite konkurence posvetiti digitalni preobrazbi. Na območju Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) lahko zaenkrat trajno prirejata klasične igre na srečo največ dva prireditelja in trenutno sta to Loterija Slovenije d.d. (v nadaljevanju Loterija Slovenije) in Športna loterija d.d. (v nadaljevanju Športna loterija). V delu bo poudarek na prenovi procesov, predvsem vplačil in izplačil na prodajnih mestih, ter na samih klasičnih igrah znotraj obeh podjetij, da bi ti lahko bolj konkurenčno opravljali dejavnost. Namreč, v zadnjih letih se preko medijev in številnih predlogov o dopolnitvah in

spremembah Zakona o igrah na srečo pojavlja kar nekaj namigovanj, da loteriji pri opravljanju svojega poslanstva nista najbolj uspešni.

Digitalna preobrazba obeh loterij bi tako za konkurenčne prednosti poskrbela s prilaganjem, inoviranjem in razvijanjem novih poslovnih procesov, ki ne bi bili več tako statični. Vedeti pa je treba, da je digitalna preobrazba kontinuiran proces prilagajanja spremembam in inoviranja organizacij, kar omogočajo nove tehnologije z uporabo digitalnih kompetenc (SRIP, 2017, str. 25). Pri razvoju digitalnih kompetenc je pomembno, da se ne osredotočamo samo na tehnične digitalne kompetence, temveč še pred tem na razvoj kompetenc poslovnega modeliranja, sodelovanja in inoviranja, ki so ključne za uspešno digitalno preobrazbo v podjetjih (SRIP, 2017, str. 26). Tako se v nalogi z vidika obeh loterij osredotočam na digitalne kompetence poslovnih uporabnikov za digitalno preobrazbo, ki zajemajo inoviranje poslovnih modelov, inoviranje produktov in storitev, izboljševanje uporabniške izkušnje, kulturo sodelovanja in razumevanje delovanja tehnologije (SRIP, 2017, str. 26). Če se ozremo na področja strategij organizacij, ki jih digitalne sile najbolj spreminjajo, in sicer na potrošnike, konkurenco, podatke, inoviranje in vrednost, pa za potrebe digitalne preobrazbe obeh loterij predstavljam rešitve predvsem na področjih potrošnikov in podatkov (Rogers, 2016, str. 7).

Namen dela je prispevati k razumevanju digitalne preobrazbe na področju klasičnih iger na srečo ter pokazati, kako lahko loteriji preko digitalne preobrazbe poslovanja realizirata določene koristi oz. dodano vrednost za svoje deležnike in hkrati postaneta bolj konkurenčni. Cilj magistrskega dela je preučiti sedanje tehnološko stanje obeh loterij na področju klasičnih iger na srečo in osnovati primerno digitalno preobrazbo obeh, predvsem na podlagi inoviranja produktov in storitev. Tako je potrebno spoznati, kaj morata loteriji postoriti v prihodnje za čim boljše uresničevanje ciljev poslovanja, s katerimi zasledujeta svoje poslanstvo in načela Združenja evropskih loterij.

Pri pisanju magistrskega dela uporabljam deskriptivno metodo in induktivno-deduktivno metodo. Preučujem evropsko stanje in predvsem stanje na slovenskem trgu klasičnih iger na srečo, zato sta pod drobnogled vzeti obe loteriji, Loterija Slovenije in Športna loterija. Podatke zbiram iz tuje literature, ki vsebinsko obsega pojme digitalizacija, digitalna preobrazba in nenazadnje digitalni razvoj na področju iger na srečo. Namreč, preko znanstvenih raziskav in člankov ter predvsem literature na področju iger na srečo iščem nekatere možne rešitve pri digitalni preobrazbi poslovanja obeh slovenskih loterij. Seveda pa so za lažjo izvedbo predloga digitalne preobrazbe potrebni tudi nekateri interni viri loterij, predvsem tisti, ki povzemajo navodila in tehnološke postopke posameznih klasičnih iger na srečo. Preko metod spraševanja, natančneje anketnih vprašalnikov, naslovljenih na loteriji, zbiram tudi podatki o trenutni digitaliziranosti loterij. Hkrati stanje obeh preverjam tudi na samih prodajnih mestih, z igranjem klasičnih iger na srečo in preko pogovorov s prodajalci.

Magistrsko delo v prvem delu, ki obsega uvodni dve poglavji, vsebuje deskriptivno metodo. Predstavljen je razvoj klasičnih iger na srečo tako v svetu kot na območju RS. Prav na slednje

se še najbolj navezujejo zakonodajne omejitve, zato temu podpoglavju posvečam nekoliko več pozornosti ter prikazujem tudi sam razvoj regulativnega področja klasičnih iger na srečo v Sloveniji in predstavljam nekatere predloge zakona o nadaljnjih spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo. Nato sledi opis digitalizacije in digitalne preobrazbe kot pojmov, ki teoretično predstavljata pomemben del strateškega razvoja obeh loterij, saj so dobri primeri in prakse digitalizacije uporabljeni za obe slovenski loteriji.

V naslednjih dveh poglavjih, tretjem in četrtem, primerjam trenutno stanje klasičnih iger na srečo s tehnološkim razvojem in podajam predlog o digitalni preobrazbi obeh loterij. Namreč, na podlagi znanstvenih raziskav, različnih teorij in dobrih praks z induktivno-deduktivno metodo uporabljam tiste dele le-teh, ki so lahko za digitalno preobrazbo slovenskih loterij ključni. Tako je razvidno, kako loteriji opravljata svoje delo sedaj in kje prihaja do zapletov oz. ne-sledenju trendom na področju razvoja klasičnih iger na srečo. Na tej podlagi sem v določenih primerih našel rešitve s pomočjo digitalne preobrazbe poslovanja. Naposled predstavljam tudi, kako te rešitve vplivajo na vse deležnike pri poslovanju obeh loterij.

1 RAZVOJ KLASIČNIH IGER NA SREČO

Najprej predstavljam razvoj klasičnih iger na srečo tako v svetu kot na območju RS. V nadaljevanju se na slednje še najbolj navezuje prikaz razvoja regulativnega področja klasičnih iger na srečo v Sloveniji, hkrati predstavljam nekatere predloge o nadaljnjih spremembah zakonodaje o klasičnih igrah na srečo.

1.1 Začetki v svetu

Če preučujemo zgodovino kulture in civilizacije, mnogokrat naletimo na pojav igre. Igra je stara toliko kot kultura sama. Sam pojem igra si lahko razlagamo kot neprisiljeno dejanje ali dejavnost, ki se dogaja v določenih, predpisanih časovnih in prostorskih mejah ter se ravna po prostovoljno sprejetih, vendar brezpogojno obveznih pravilih. Tako so tudi vse igre v zgodovini človeštva že vsebovale dva elementa igre: pričakovanje sreče in dobiček. To ni naključje, kajti igra zavoljo igre same je redka. Napetost pričakovanja, kdo bo dobil, negotovost, prisotnost sreče – v vsem tem so igralci že zgodaj ugotovili dodaten čar igre. Zamisel igre na srečo je torej že zelo stara in sega daleč nazaj. Vendar pa se je igra na srečo začela pojmovno razločevati od splošne predstave igre tedaj, ko so prvotno nedolžne preskušnje spretnosti in moči, katerih namen je bil razvedrilo, dobile dodatno sestavino igralnega vložka, ki je spodbujala udeležence, da so še bolj napeli svoje moči, kakor bi jih drugače (Gizycki & Grony, 1972, str. 7, 13). Tako je dobiček kmalu zavzel pomembno vlogo v razvedrilu. Ker so denarni vložki in bojne nagrade stopnjevali napetost igre, se je slednja kmalu spremenila iz nedolžne zabave v dražljivo, razburljivo doživetje. Že Germani so se za kockanje tako navdušili, da so igralci potem, ko so že zaigrali vse svoje premoženje, zastavili tudi osebno svobodo. Igre na srečo se v večini jezikov imenujejo hazard, izjema je prisotna v nemškem jeziku. Sicer pa beseda »hasard« ali tudi »hazard«, »azard«, »azart« izvira iz arabščine. »Az-zahr« tako v arabščini pomeni

kockanje. Pomen hazarda skriva predvsem slepo usodo – priložnost, naključje in srečo. Istega izvora je beseda »riziko«, ki pomeni računanje na ugoden potek dogodkov, ogrožanje samega sebe. Zato hazardiranje pomeni, da se igralec ne upira odločitvi usode v igri, še več, da naključju namenoma prepusti odločitev v igri ali pri raznih drugih tveganih dejavnikih. Uveljavljati riziko pa pomeni, da se odrečemo možnosti zavestnega vplivanja in se prepustimo nesrečnemu ali srečnemu naključju. Tako so se razvile hazardne igre, poznamo pa tudi igre, kjer izid ni odvisen samo od naključja, marveč vpliva nanj tudi vrsta odločilnih sestavin (npr. kondicija borca, konja, športnega moštva, razmere na prizorišču, vreme ipd.), tako zvrst zaznamo pri stavah (Gizycki & Grony, 1972, str. 14, 15).

Najpreprostejša in hkrati tudi najstarejša igra na srečo je kockanje. Ta igra je morda nastala takrat, ko so ljudje prvič prepustili odločitev v kakšnem sporu ploskemu kamnu, ki so ga vrgli po tleh. Pozneje so uporabljali novce ali posebej v ta namen izdelane kocke. Zaradi popolne naključnosti izida in preprostosti je postalo kockanje priljubljeno razvedrilo. Sprva pri tem še niso mislili na denar in stave (Gizycki & Grony, 1972, str. 63).

Nastanka loterij ne moremo postaviti v določeno leto, ko bi jih nekdo iznašel in bi odtlej delovale. Dolg razvoj, ki sega vse do praoblik žrebanja za orno zemljo, kaže na začetke loterijskih iger. Tako kot pri kockanju sprva ni šlo za kakšne vložke in materialna povračila za dobiček. Najstarejše loterije so bile namreč zastavne loterije, vendar takšne igre še niso bile prave loterije, bilo je govora o darilih, podobno kakor pri srečelovih, ki se igrajo še dandanes. O pravih loterijah lahko govorimo takrat, kadar je treba udeležbo pri žrebanju kupiti. Čeprav je bila prva loterija v Firencah, se beseda »loterija« v Italiji ni kaj prida udomačila, ljudje so namreč raje uporabljali izraz »loto«. Izraz »loterija« so začeli uporabljati v 16. stoletju v Franciji in je pomenil zasebno ali javno pogodbo. Sicer pa so nekakšno praobliko loterije s kupljivimi srečkami, ki se tedaj seveda še niso tako imenovala, najprej uvedli v prvem stoletju našega štetja, za časa cesarja Avgusta. Udeležbo pri igri je bilo treba kupiti, in ko je igralec plačal vložek, je dobil tablico, na kateri je bil označen dobiček. Čeprav je moral vsak udeleženec plačati enak vložek, je marsikdo potegnil tudi prazno tablico ali je zadel kakšen šaljiv dobiček, ki je bil v preteklosti zelo priljubljen. Namen takšnih loterij še ni bil v prvi vrsti dobiček, temveč je bila loterija predvsem igra, šala oz. ljudsko razvedrilo (Gizycki & Grony, 1972, str. 121, 123).

Šele v drugi polovici 15. stoletja se je blagovna loterija razvila v večjo in stalno ustanovo. Takrat se je pogosto dogajalo, da so se zaradi nihanja prometa in verižništva kopičile večje količine blaga, bodisi zato, ker jih zaradi zunanjih okoliščin ni bilo mogoče transportirati, bodisi zato, ker so prispele iz daljnih dežel in jih je bilo težko prodati. Neki bister trgovec iz Bologne je zašel s svojim blagom v takšne škripce, da ga je obšla misel, da bi zaloge blaga, ki jih je imel uskladiščene, razpečal z žrebom. Ni se uštel, ko je računal na ljudsko igralsko strast. Pohlep je spodbudil še druge italijanske lastnike veleblagovnic, da so uvedli podobne loterijske prodaje (Gizycki & Grony, 1972, str. 125).

Kmalu so se pojavile loterije, ki so igralce redno oskrbovale in za dobitke niso več uporabljale blaga, ki je bilo v zalogi, le-tega so namreč posebej nabavljali za ta namen in je torej blago postalo smoter igre. Prireditelji so hoteli žrebanje, igro, s katero naj bi se okoristili, igralci pa naj bi plačevali različno visoke vložke in tej višini bi ustrezal tudi dobiček. Tu torej ni šlo več zgolj za preprost nakup, ampak je hotel udeleženec igre ali veliko pridobiti ali pa je bil pripravljen svoj vložek izgubiti. Seveda ni trajalo dolgo, da so se začele prve goljufije, predvsem pri prirediteljih. Zato je država kmalu odredila natančen pregled zasebnih loterij. Hkrati je država hitro tudi dognala, da so loterije nepričakovan vir dohodka za državno blagajno, zato so se kmalu poleg zasebnih loterij pojavile tudi javne. Srečke so prodajali državni uradniki in posredovalci, pri njih pa se je tudi spremenil sam dobiček, ki ni veljal za blago, temveč se je za denarne dobitke uporabil izkupiček od prodaje srečk. Izkazalo se je, da so udeležencem denarni dobitki ljubši, in to so bili prvi koraki denarne loterije. Kadar pa se država ni hotela neposredno ukvarjati s prirejanjem loterij, je podeljevala posebne koncesije ter se zadovoljila s pavšalnim davkom. Ob tem je bilo obvezno državno nadzorstvo nad igro nedvomno smotno, saj je omejevalo prehudo hazardiranje, tako, da se ni več zdelo pretirano pogubno (Gizycki & Grony, 1972, str. 125, 126, 127, 128).

Izvor številčne loterije, torej lota, lahko zasledujemo od leta 1620, ko je Beneddetta Gentileja, člana velikega sveta mesta Genove, obšla misel, da bi bolje organiziral sistematično igro, ki je že imela določeno tradicijo in veliko pristašev. V Genovi so namreč vsako leto z žrebanjem iz izmed 90 kandidatov izvolili pet novih članov v veliki mestni svet. Ta pomemben dogodek v javnem življenju mesta je bil tako za loterijo zelo primerno ustvarjen. Prebivalci so skušali uganiti izid žrebanja in so med seboj pogosto sklepali denarne stave. Gentile je to igro hitro razširil tudi po drugih deželah pod imenom »genovski loto«. Tedaj razločevanje med »loterijo« in »lotom« še nikakor ni bilo tako zanesljivo, ljudje so govorili zdaj o »loteriji«, drugič pa so isto igro poimenovali »loto«. Pozneje se je začelo ločevanje med tema dvema pojmom in je tako še dandanes v navadi, da govorimo o lotu samo tedaj, kadar se šele pri nedoločenem številu stav pokaže, koliko je dobitkov in kolikšen je njihov dobiček (Gizycki & Grony, 1972, str. 143, 144).

»Wetti« se je v času stare visoke nemščine razlagal kot stava dveh igralcev ali borcev, preden sta se pomerila med seboj. Nato je dobila beseda splošnejši pomen, po katerem sta dva udeleženca, lahko tudi več, položila stavo, ki jo je dobil tisti, čigar napoved se je uresničila. Danes je vsako športno merjenje moči boj za stavo. Igralci namreč vložijo svojo moč, spretnost in športno znanje kot stavo na »igro«, prireditelj pa največkrat določi za zmagovalca kakšno nagrado, nekdanj še v obliki lovorovih vencev in podobnih daril, danes pa vse bolj v obliki medalj, pokalov, lovorik, ipd. »Wettija« – stave, ki pripada zmagovalcu, ne vložijo le borci in prireditelji, temveč tudi občinstvo. Gledalci stavijo med seboj na zmagovalca in vložijo v to denar. Naključje pa tudi pri tej igri igra določeno vlogo. Sicer je resda videti, da se mora naključje tu umakniti logičnim preudarkom in računom dobro poučenih ljubiteljev športa, ki imajo po navadi prednost pred tistimi, ki se za šport manj zanimajo, vendar ne smemo podcenjevati dejstva, da velikokrat tudi zanesljivi znaki odpovedo in ima več sreče tisti, ki stavi

kar na slepo. Pri stavah se je vse začelo s petelinjimi boji, ki so bili tudi pri Rimljanih priljubljeni, a so slednji še bolj uživali, če so gledali boje med mladimi, oboroženimi rojaki v cirkuški areni. Boji med gladiatorji so gledalce močno razvneli, vendar so se stave tedaj umaknile bolj v ozadje, medtem ko se je igralska strast Rimljanov vnovič razživila v dirkah kvadrig. Nato se je iz tega razvilo tudi stavljenje na konjske dirke, ki je bila iznajdba Angležev v 18. stoletju, podobno pa se je začelo tudi s pasjimi dirkami (Gizycki & Grony, 1972, str. 163, 172, 187, 202). Pravo športno stavnštvo pa sega že v čase antičnih olimpijskih iger v Grčiji, kjer so posamezniki lahko stavili na rezultate dirk z bojnim vozom, teka, boksa in rokoborbe. Same olimpijske igre in stavnštvo so se nadaljevale tudi, ko je Grčija prešla pod rimsko oblast, dokler jih leta 394 cesar Teodozij I. ni prepovedal ob uvedbi krščanstva kot državne religije, bojda pa je razlog tičal tudi v kopičenju korupcije zaradi prevelikih vplačil pri stavah. V organiziranih oblikah se športne stave nato niso pojavljale vse do že omenjenega 18. stoletja z angleškimi stavami na konjskih dirkah (World Lottery Association, brez datuma, str. 24).

Dandanes je stavnštvo razširjeno že v več kakor 67 državah sveta, prva organizacija in članica Združenja svetovnih loterij, ki je ponujala športne stave, je bila na ozemlju Združenega kraljestva, in sicer Littlewoods, naslednja pa je prišla iz skandinavskih vrst, Tipstjänst (World Lottery Association, brez datuma, str. 24).

1.2 V Sloveniji

Denarna loterija se je seveda razširila tudi do naših krajev in tako so bile posebne loterijske agencije, ki so v zasebni lasti organizirale denarno loterijo, osnovane že leta 1762, in sicer na ozemlju Hrvaške in Slovenije. Sicer pa najbližji primer za sam začetek organiziranega prirejanja loterije beležimo 23. maja 1833, ko je kneževina Srbija organizirala prvo loterijo. Z njo je knez Miloš namreč skušal zaustaviti množične odlive denarja večje populacije prebivalstva za kupovanje srečk pri loterijah, ki so se nahajale izven meja kneževine (Pajovič, brez datuma a, str. 19).

Če se osredotočimo na celotno jugoslovansko območje, začetke iger na srečo v Sloveniji in pa prve skupne zapise najdemo že v letu 1890 z ustanovitvijo Srpske državne klasne lutrije. Zaradi prve svetovne vojne je le-ta nato leta 1914 prenehala delovati, po končani vojni pa je na tem območju začela delovati Državna klasna lutrija. Med drugo svetovno vojno je loterijo moč zaznati le na ožjem teritoriju Srbije, kar je veljalo vse do leta 1944, ko je sicer še v vojnem obdobju Vlada DFJ obnovila klasnu lutriju in ustanovila Državnu klasnu lutriju ter jo proglasila za institucijo. V letu 1945 je bilo prirejeno žrebanje prvega kroga klasne lutrije. Leta 1951 se je ta institucija preimenovala v Državnu lutriju FNRJ, leta 1952 pa je postala gospodarska ustanova s samostojnim financiranjem in se ponovno preimenovala, in sicer v Jugoslovensku lutriju. Takrat so se pričela tudi žrebanja dobitkov z izvedbo dekadnega sistema. Pri tem se številke izžrebajo z desne proti levi (desetice, stotice itd.). V prejšnjem sistemu se je namreč vedno izžrebala celotna številka in so bili dobitniki zgolj tisti, ki so zadeli popolno številko. Dekadni sistem je tako poskrbel za razširitev dobitkov, saj so bili dobitniki tudi tisti s pravilnima

zadnjima dvema izžrebanima številkama (desetica), tremi številkami (stotica) itd. Leta 1955 se je spremenil tudi način prirejanja loterije, namesto enomesečnega žrebanja oz. enega kroga na mesec sta se namreč ustalila dva kroga na mesec. Leto pozneje je v veljavo stopila tudi prva izredna loterija, ki se je po navadi izdajala ob določenih praznikih ali pa glede na letni čas (Loterija Slovenije d.d., brez datuma a; Pajovič, brez datuma b, str. 18, 19).

V nadaljnjih letih so nato sledile inovacije v oblikah ekspres loterije oz. trenutne loterije, kjer je rezultat igre igralcu nemudoma znan, še nekaj let pozneje pa je prvi preboj doživela tudi instant loterija. To je predhodnica sedanjih klasičnih srečk, in sicer srečk s premazom, ki jo je kot prva v Jugoslaviji organizirala Lutrija Beograd (Pajovič, brez datuma c, str. 19). Tehnološko je prišlo do ene od večjih inovacij, ko so bili leta 1971 iz švedskega podjetja »Hugin« na naše ozemlje uvoženi prvi plačilni stroji. Preko le-teh je bilo mogoče vplačati igro loto in športno napoved (Pajovič, brez datuma f, str. 18). To so bili revolucionarni prijemi in začetki razmišljanja, kako najbolj učinkovito prirejati igre na srečo. Z uvedbo plačilnih strojev so se spremenili vplačilni listki, iz tridelnih kopiranih z nalepkami je listek postal dvodelen brez nalepke. Tako so se odpravile nalepke, s katerimi so prodajalci prej označevali vplačilne listke, z njimi pa seveda tudi sam material zanje in zaloge, kar je zmanjšalo stroške distribucije in evidentiranja nalepk. Kljub začetnemu strahu zaradi nove tehnologije je slednja omogočila veliko olajšanje pri delu. Hkrati se je ob revoluciji vplačilnih terminalov pojavila tudi potreba po novih kopiranih lističih, kar je prineslo tudi določen napredek varnosti pri preverbi pred izplačevanjem dobitka. S pomočjo vplačilnih terminalov je vse bolj do izraza in tako povečanja prodaje prihajalo tudi v segmentu napovednih iger (Pajovič, brez datuma f, str. 19).

Do leta 1972 je prirejanje iger na srečo na območju RS izvajala Direkcija Jugoslovenske lutrije za Slovenijo in je bilo tako prirejanje izključno v pristojnosti federacije SFRJ. Direkcija je prenehala delovati konec leta 1972, njeno poslanstvo pa je prevzel novoustanovljeni Loterijski zavod Slovenije. Odgovoren je bil za prirejanje iger na srečo, zbrana sredstva pa so bila že takrat namenjena za socialno-humanitarne, kulturno-prosvetne in tehnične dejavnosti ter šport. Samostojne loterijske organizacije so bile po republikah povezane v Poslovno skupnost lutrijskih organizacija Jugoslavije oz. PSLOJ. Rečemo lahko, da ustanovitev Loterijskega zavoda Slovenije leta 1972 pomeni začetek samostojne poti Loterije Slovenije. Namreč, leta 1981 se je zavod preimenoval v Loterijo Slovenije, po osamosvojitvi, šele leta 1998 pa je Loterija Slovenije postala delniška družba, imenovana Loterija Slovenije, katere delovanje skladno z Zakonom o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 nadzira Finančna uprava RS (Loterija Slovenije d.d., brez datuma a).

Prva oblika stavništva na tleh Jugoslavije se je pojavila leta 1950, in sicer v obliki športne napovedi. Prvi prireditelj je bil Savez sportova Jugoslavije, ki je na tak način zbiral sredstva za financiranje svojega dela, a zgolj dve leti, saj se je nato način financiranja spremenil. Trajalo je kar osem let, da so se športne napovedi ponovno obudile, in sicer pri Jugoslovenski lutriji (Pajovič, brez datuma d, str. 19). Takšne napovedi za 12, 10 ali 9 tekem z različnimi kombinacijami so kot edina oblika športne napovedi obveljale vse do leta 1985, nato pa se je

pojavi tudi oblika pravih športnih stav z napovedmi izida ene ali več tekem (Pajovič, brez datuma e, str. 19).

Športna loterija je bila na podlagi Zakona o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3, ustanovljena konec leta 1995. Glavno vodilo ustanovitve Športne loterije je bilo v zbiranju finančnih sredstev za dejavnost športnih, invalidskih in humanitarnih organizacij v Sloveniji. Kot delniška družba je pridobila dovoljenje za trajno prirejanje iger na srečo od vlade RS. Prvo žrebanje takratne igre Športni krog je bilo izvedeno 14. decembra 1996. V naslednjih letih so si sledile različne igre, kot so Prve stave, Petica in E-igre, Gol napoved, Toto gol, Napoved 12, Cifra plus, Derbi, Srečke, ipd. (Športna loterija d.d., brez datuma a).

1.3 Zakonodaja na področju iger na srečo v Sloveniji

1.3.1 Klasične igre na srečo

Z Zakonom o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 je urejen sistem prirejanja iger na srečo tako, da igre na srečo potekajo v urejenem in nadzorovanem okolju, da se preprečijo pranje denarja, goljufije in druga kazniva dejanja ali ravnanja v nasprotju z javnim redom, da se zaščitijo mladoletniki in druge občutljive osebe pred škodljivimi vplivi čezmernega igranja na srečo ter, da se varujejo udeleženci iger na srečo. Igre na srečo po Zakonu o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3, so igre, pri katerih imajo udeleženci za plačilo določenega zneska enake možnosti zadeti dobitke, izid igre pa je izključno ali pretežno odvisen od naključja ali kakšnega negotovega dogodka. Prirejanje iger na srečo je izključna pravica RS, le-te pa se prirejajo na podlagi dovoljenja oziroma koncesije pristojnega organa. Na območju RS lahko trajno prirejata klasične igre na srečo največ dva prireditelja. Koncesija za trajno prirejanje klasičnih iger na srečo pa se dodeli za največ deset let in se po poteku te dobe lahko podaljša, seveda če prireditelj šest mesecev pred potekom roka zaprosi za podaljšanje koncesije. Koncesija se lahko večkrat podaljša, in sicer vsakokrat za pet let. Gospodarske družbe, ki pridobijo koncesijo za prirejanje iger na srečo, morajo udeležence iger na srečo opozoriti na tveganja, zlasti možnost zasvojenosti z igrami na srečo, jim zagotoviti napotke za odgovorno igranje in informacije, kje lahko pridobijo pomoč ob zasvojenosti.

Po Zakonu o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 so klasične igre na srečo številčne loterije, loterije s trenutno znanim dobitkom, kviz loterije, tombole, lota, športne napovedi, športne stave, srečelovi in druge podobne igre. Udeleženci pri klasičnih igrah na srečo pa so fizične osebe, ki so imetniki loterijskih srečk, tombolskih tablic, srečk pri srečelovu, stavniških listkov ali drugih potrdil o vplačilu denarnega zneska za udeležbo v igri. V Zakonu o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 se za vse naštetе igre na srečo uporablja beseda »srečka«.

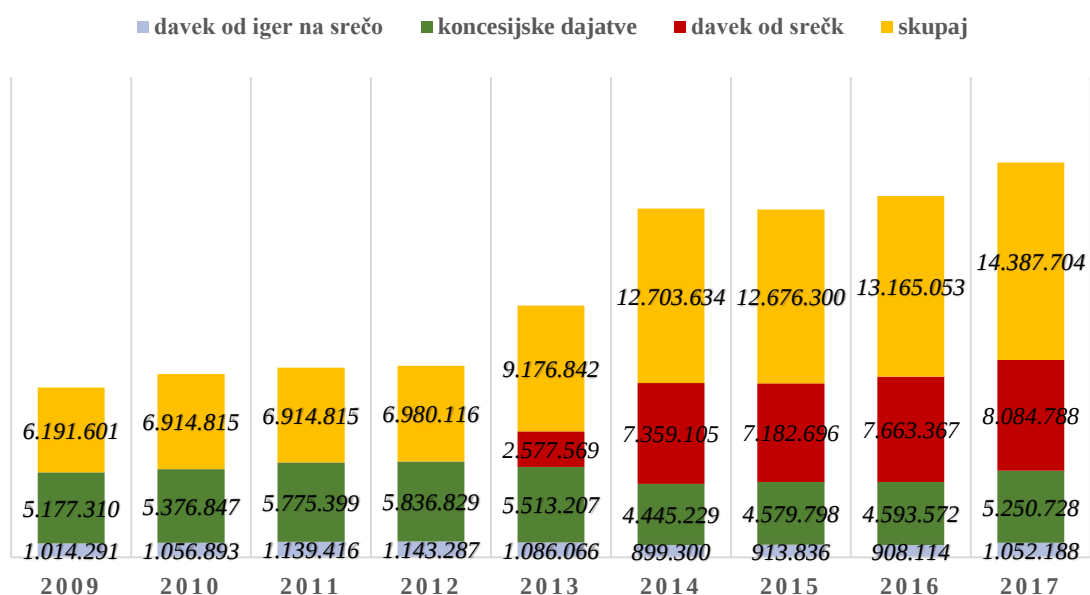
Po Zakonu o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 mora prireditelj za dodeljeno koncesijo plačevati koncesijsko dajatev. Osnova le-te je vrednost vplačil, doseženih s prodajo srečk oz. vseh poprej naštetih iger na srečo in zmanjšanih za izplačane dobitke, ali vsota vplačil,

zmanjšana za odstotek predvidenega sklada za dobitke. Od te vsote je prireditelj dolžan obračunati in plačati koncesijsko dajatev v odstotku, ki ga določi vlada RS s sklepom o dodelitvi koncesije. Obračunavanje in plačevanje koncesijske dajatve nadzira davčni organ, osnova za plačevanje koncesijske dajatve pa se ugotavlja mesečno. Sredstva plačila za dodeljeno koncesijo za trajno prirejanje klasičnih iger na srečo se uporabljajo za financiranje dejavnosti invalidskih in humanitarnih organizacij (v nadaljevanju FIHO) ter za financiranje dejavnosti športnih organizacij (v nadaljevanju FŠO). Za FIHO se uporablja 80 % sredstev, doseženih s plačilom koncesijskih dajatev za trajno prirejanje številčne loterije, loterije s trenutno znanim dobitkom in lota, 20 % pa za FŠO. Ko je govora o športnih napovedih, drugih športnih stavah in kviz loterijah, je financiranje ravno obratno, 20 % za FIHO, 80 % pa za FŠO.

Hkrati sta loteriji obvezani plačevati še dve dajatve, ki pripadata proračunu RS, in sicer davek od iger na srečo in davek od srečk. Prvi se po Zakonu o davku od iger na srečo (ZDIS), Ur. L. RS, št. 57/99 in 85/01, plačuje po stopnji 5 % od davčne osnove, ki zajema vrednost prejetih vplačil za udeležbo pri klasični igri na srečo, zmanjšano za vrednost izplačanih dobitkov. Davčna osnova se tako ugotavlja za vsako vrsto iger na srečo posebej. Druga vrsta davka, davek od srečk, je z Zakonom o davku od srečk (ZDavS), Ur. L. RS, št. 63/13, v veljavo prešla šele leta 2013 kot neke vrste »krizni davek«, ki ga je vlada RS uvedla v sklopu začasnih interventnih ukrepov v času gospodarske krize. Osnova za obračun davka je prodajna cena srečke, davek pa se plača po stopnji 10 % od davčne osnove (K.F., 2018).

Slika 1: Plačane dajatve Športne loterije v letih med 2009 in 2017

PLAČANE DAJATVE 2009-2017 (V EUR)



Vir: Športna loterija d.d. (brez datuma b).

Iz gornje slike 1, kjer je prikazano plačevanje dajatev Športne loterije, je razvidno kako močno jo je obremenila uvedba davka od srečk. K.F. (2018) razlaga, da se je ob predložitvi omenjenega

davka promet obeh loterij znižal, davek od srečk v strukturi cene iger na srečo namreč vpliva na zmanjšanje dobitkov, ki jih igralci sicer večinoma vračajo v igre. Ob uvedbi je predlagatelj napovedal, da gre za začasni ukrep v sklopu kriznih davkov, ki bo v primeru bistvenega zmanjšanja zbranih koncesijskih dajatev ukinjen. S slike 1 vidimo, da so se koncesijske dajatve res zmanjšale, vendar pričakovane ukinitve davka od srečke še ni bilo. Na to se je že odzval FIHO, ki je pozval vlado RS, naj odpravi davek od srečk, ki znižuje prilive koncesnin, kar pomeni manj sredstev za FIHO in tudi za FŠO. Tako lahko vidimo, da kritike javnosti o slabšem poslovanju in zasledovanju poslanstva Športne loterije, ne morejo v celoti izhajati iz same uspešnosti poslovanja, kajti uspeh loterije močno omejuje tudi zakonodaja. Glede na to, da monopolni položaj obeh loterij v RS temelji predvsem na zasledovanju poslanstva, kar v večini predstavlja primerno financiranje organizacij FIHO in FŠO, lahko sklepamo, da se omenjeni status loterij lahko okrepi že ob ugodnejši zakonodaji, ukinitvi davka od srečk, in ne zgolj z boljšimi poslovnimi rezultati koncesionarjev. To bi veljalo tudi za vse morebitne nove koncesionarje, ki bi želeli v RS prirejati klasične igre na srečo. Za zdaj pa bosta slovenski loteriji še vedno morali svoj položaj na trgu »braniti« z boljšimi poslovnimi uspehi, do česar bi ju lahko pripeljala prav digitalna preobrazba poslovanja.

Pri klasičnih igrah na srečo je pomembno omeniti še en davek, in sicer davek na dobitke pri klasičnih igrah na srečo, ki vpliva na igralce oziroma dobitnike, plačnik pa je prireditelj klasične igre na srečo. Po Zakonu o davku na dobitke pri klasičnih igrah na srečo (ZDDKIS), Ur. L. RS, št. 24/08, je z davkom na dobitke obdavčen dobiček, ki je višji od 300 evrov, plača pa se po stopnji 15 % od omenjene davčne osnove. Prihodek od davka na dobitke pa pripada proračunu občine, v kateri ima davčni zavezanec stalno prebivališče.

Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo, Ur. L. RS, št. 70/00, 38/09 in 109/12, določa, da prireditelj sme prodajati srečke preko lastne maloprodajne mreže ali preko pooblaščenih prodajalcev, za prodajno mesto pa se štejejo prodajalne, kioski, premična prodajna mesta ter stavnice oz. drugi prostori, kjer se sprejemajo vplačila za igre. Na prodajnih mestih, prodajalnah in stavnicah, so lahko nameščeni tudi samopostrežni terminali. To so naprave, ki udeležencu pri igri omogočajo neposredni nakup srečke in so povezani v informacijski sistem prireditelja. Srečke se lahko prodajajo tudi preko interneta oz. drugih telekomunikacijskih sredstev, če je tako določeno v koncesijski pogodbi.

Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo, Ur. L. RS, št. 70/00, 38/09 in 109/12, prav tako določa, da je informacijski sistem prireditelja računalniški sistem, v katerem se zbirajo podatki o igrah, ki so opredeljeni v posameznem tehnološkem postopku. Informacijski sistem sestavljajo:

- strojna oprema, ki vključuje računalnike v mreži prireditelja, mrežno in telekomunikacijsko opremo, samopostrežne terminale in drugo tehnično opremo (npr. optične čitalce ipd.),

- programska oprema, ki vključuje podatkovne zbirke in aplikacije za vplačila v igre in izplačila iz iger, ugotavljanje dobitkov, obdelavo iger, igralne račune in izdelavo poročil,
- strojna in programska oprema, nameščena pri prireditelju, za povezavo z informacijskim sistemom nadzornega organa in za dostop nadzornega organa.

Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo, Ur. L. RS, št. 70/00, 38/09 in 109/12, tudi pojasnjuje, kaj mora določati tehnološki postopek prirejanja igre, in sicer:

- naročilo za izdelavo, izdelavo, zagotovila naključne razporeditve dobitkov na srečkah in prevzem srečk,
- distribucijo in prodajo srečk,
- obdelavo podatkov in pripravo poročil,
- ravnanje z neprodanimi oziroma nedobitnimi srečkami, ki jih hrani prireditelj,
- izvedbe žrebanja ali ugotavljanja dobitkov,
- dostop v trezor in način uporabe trezorja,
- opredelitev in uporabo drugih prostorov za pripravo in izvedbo igre,
- ravnanje z igralnimi napravami in pripomočki ter informacijskim sistemom,
- ravnanje s tehnično dokumentacijo in evidencami,
- delo komisije za nadzor žrebanja oziroma igre,
- postopek reklamacije,
- način izplačevanja in izdajanja dobitkov,
- postopek dostopa do systemskega prostora,
- postopek prepoznavanja strank in transakcij, v zvezi s katerim obstajajo razlogi za sum pranja denarja ali financiranja terorizma in ravnanja prireditelja,
- postopek zagotavljanja družbeno odgovornega prirejanja iger na srečo,
- postopek odpiranja in poslovanja z igralnim računom.

1.3.2 Spletno igralništvo

Po Zakonu o igrah na srečo (ZIS), Ur. L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 igre na srečo po internetu oziroma drugih telekomunikacijskih sredstvih (v nadaljevanju spletne igre na srečo) lahko prirejajo le gospodarske družbe, ki imajo koncesijo za trajno prirejanje klasičnih iger na srečo. Gospodarske družbe morajo informacijski sistem, na katerem prirejajo spletne igre na srečo, povezati v informacijski sistem Urada RS za nadzor prirejanja iger na srečo in mu zagotoviti bralni dostop do aplikacij, podatkov in sistemskih zapisov.

Pravilnik o prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev, Ur. L. RS, št. 42/08, 103/08 in 109/12, pravi, da koncesionar lahko prireja le tisto spletno igro, ki se določi v koncesijski pogodbi med koncesionarjem ter ministrom za finance. Sicer pa izraz »spletna igra« zajema igro na srečo, ki se deloma ali v celoti prireja na informacijskem sistemu koncesionarja in se je igralec lahko udeleži preko interneta ali drugih

telekomunikacijskih sredstev. Hkrati mora koncesionar zagotoviti, da sta spletni igralni sistem in zgradba, v kateri se nahajata strojna in programska oprema spletnega igralnega sistema, fizično in elektronsko primerno varovana ter se nahajata v Sloveniji.

Pravilnik o prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev, Ur. L. RS, št. 42/08, 103/08 in 109/12, pojasnjuje, kaj vse mora zajemati spletni igralni sistem:

- v celoti upoštevati in zagotavljati pravila spletne igre, ki jih je koncesionar objavil na svoji spletni strani,
- zadostiti pogojem varnosti finančnih transakcij, zaupnosti podatkov in preprečevanja kakršnihkoli vplivov na potek spletne igre, ki niso del pravil igre,
- omogočati identifikacijo igralcev,
- glede na značilnosti spletne igre zagotavljati, da je izid spletne igre odvisen samo od naključja,
- zagotavljati pričakovani delež vračanja vloženega denarja oz. s pravili določeno skupno vrednost dobitkov,
- zagotoviti, da je časovni sistem za beleženje časa zapisov sinhroniziran z mednarodnim (UTC) časom.

Pravilnik o prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev, Ur. L. RS, št. 42/08, 103/08 in 109/12, hkrati obsega še nekaj pomembnih določitev, in sicer, da je igralec pri spletnih igrah lahko le tisti, ki je registriran pri koncesionarju in ima pri njem odprt igralni račun, je star najmanj 18 let ter ob registraciji koncesionarju posreduje osebno ime, naslov stalnega in začasnega prebivališča ter datum rojstva. Nato se igralcu dodeli identifikacijska številka, v zvezi z igralnim računom pa spletni igralni sistem zagotavlja hranjenje podatkov o finančnih transakcijah, varen seznam igralnih računov, zaščito pred nezakonitim dostopom ali brisanjem igralnega računa, varnostno shranjevanje kopij vseh finančnih transakcij, hranjenje podatkov o igralnih računih v šifrirani obliki in omejen dostop do podatkov o igralnih računih le pooblaščenim osebam.

Problematika glede samega nadzora prirejanja spletnih iger na srečo pri zasebnih prirediteljih, celo tistih brez pridobljene koncesije, je predstavljena v naslednjem podpoglavju. Najprej pa je potrebno razjasniti, kako bi odprt trg iger na srečo in tako zasebnih ponudnikov spletnih iger na srečo vplival na nacionalne loterije v državni lasti. Ali sta podobni ponudbi le-teh substituta? Arvidsson, Sjöstrand in Stage (2017, str. 1135) so prav to preučevali na švedskem trgu iger na srečo, kjer je panoga prav tako regulirana, saj je prirejanje iger na srečo dovoljeno le peščici izbrancev. Seveda cilj vseh zajema tudi »zdravo in varno« prirejanje iger na srečo. V obdobju 1990–2000, v obdobju povečanega internetnega dostopa, so se pojavile prve skrbi, in sicer, kako bodo domači prireditelji iger na srečo lahko konkurirali novi internetni konkurenci tujih prirediteljev, katerih država ne nadzoruje. Na podlagi podatkov, in sicer prihodkov največje državne loterije – AB Svenska Spel, prihodkov tujih akterjev na švedskem trgu iger na srečo,

švedskega BDP na prebivalca in inflacije ter internetne porabe na Švedskem, so bili rezultati naslednji. Ponudbi največje državne loterije in tujih zasebnih ponudnikov spletnih iger na srečo lahko predstavimo kot substituta, vendar je njuna zamenljivost precej šibka. Posledično je mogoče razbrati, da ponudbi nagovarjata različne tipe potrošnikov oz. igralcev iger na srečo. Predvidevati je celo mogoče, da so potrošniki, targetirani s strani reguliranih ponudnikov, nagnjeni k obstanku pri že poznanem sistemu, medtem ko potrošnike tujih internetnih prirediteljev iger na srečo predstavljajo v večini predvsem novi igralci iger na srečo. Tako večjega odliva že pridobljenih igralcev državne loterije, zaradi nove internetne konkurence ne beležijo.

Vsekakor gre za zanimivo raziskavo, ki je lahko v nasprotju s številnimi dognanji, ko se nacionalne loterije otepajo tuje internetne konkurence, ki v večini deluje brez koncesije za prirejanje igre na srečo. Takšne problematične nadzore bomo spoznali v naslednjem podpoglavju.

1.3.3 Nadzor nad prirejanjem in odnos do zasebnih prirediteljev

Nadzor nad prirejanjem iger na srečo opravlja Finančna uprava RS (v nadaljevanju FURS), katere konkretne naloge izhajajo iz 108. člena Zakona o igrah na srečo (ZIS), Ur. L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 (Ministrstvo za finance, 2015, str. 3). Če nadzorni organ pri izvajanju nadzora ugotovi, da se igre na srečo prirejajo brez dovoljenja oz. koncesije, izda odločbo o prepovedi prirejanja iger na srečo. Če zavezanec iz odločbe o prepovedi prirejanja igre na srečo te ne izvrši, lahko FURS predlaga sodišču, da ponudniku storitev informacijske družbe odredi omejitve dostopa do spletnih strani, preko katerih se prirejajo spletne igre na srečo brez koncesije vlade (Ministrstvo za finance, 2015, str. 4).

Skladno z razvojem tehnologije in spletnim igralništvom pa se vse bolj odpirajo nova vprašanja o čezmejnem vplivu iger na srečo in primernem nadzoru. Tako je pred kratkim tudi poslanec Državnega zbora RS Branko Zorman v svojem predlogu zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo opozoril, da se večina slovenskih rezidentov nemoteno poslužuje spletnih storitev drugih ponudnikov izven RS, ki tu nimajo primerne koncesije za prirejanje iger na srečo (Zorman, 2018, str. 2). Na slovenskih tleh sta tako že leta 2006 obe fundaciji FŠO in FIHO vložili tožbo in predlog za začasno odredbo prepovedi prirejanja iger na srečo združbe Bwin Internacional Ltd. Gibraltar in Bwin Interactive Entertainment A6 Avstrija. Upravno sodišče RS je s pravnomočno sodbo leta 2008 zavrnilo tožbo tujega prireditelja iger na srečo zaradi prepovedi prirejanja iger na srečo pri Ministrstvu za finance, saj tožnik ni nikoli zaprosil za podelitev koncesije za opravljanje te dejavnosti. Čeprav se je tuji prireditelj skliceval na opravljanje svoje dejavnosti v tujini, je dokazljivo, da le-ta in drugi podobni prireditelji preko oglaševanja vabijo k igranju na spletu in v nasprotju z našimi prireditelji iger na srečo ne plačujejo koncesijskih dajatev, kar pomeni, da so na slovenskem ozemlju v privilegiranem položaju (FIHO, 2014, str. 8).

Zaradi globalnosti in hitrega tehnološkega razvoja, kar praktično pomeni brezmejnost interneta, je sila težko zagotoviti popoln monopol nad prirejanjem iger na srečo, predvsem ko je govora o spletnih igrah. O tem priča tudi evropski primer zadeve Liga Portuguesa. Gre za pritožbo portugalskega koncesionarja za prirejanje iger na srečo, ustanovo Santa Casa, proti portugalski nogometni ligi in njenemu pokrovitelju, družbi Bwin, ki smo jo spoznali v slovenskem primeru tožbe. Bwin ponuja igre na srečo na internetni strani in nima poslovalnice na Portugalskem, medtem ko so njegovi strežniki za ponudbo v Gibraltarju in Avstriji. Tako liga kot Bwin naj bi s sodelovanjem kršila portugalsko zakonodajo, ki ureja prirejanje iger na srečo preko interneta. Glede iger na srečo na Portugalskem velja splošno načelo prepovedi, država pa si pridržuje možnost, da v skladu s sistemom, ki se ji zdi najprimernejši, odobri neposredno prirejanje ene ali več iger ali da z javnimi razpisi, podeli koncesijo za prirejanje iger na srečo, ki se na Portugalskem imenujejo družabne igre (port. *jogos sociais*). Santa Casa ima zgodovinski, družbeni, premoženjski in gospodarski pomen za državo, na tej podlagi pa vlada namenja še posebno in trajno pozornost preprečevanju malomarnosti in motenj. Tako se je nogometni ligi očitalo nespoštovanje državne zakonodaje, saj je šlo za promoviranje, organiziranje in prirejanje družabnih iger preko spleta, hkrati pa se ne sme podobno niti oglaševati, saj je vse naštetu zgolj v pristojnosti koncesionarja, v tem primeru Santa Case (Sodišče Evropske unije, 2009).

V teh okoliščinah se je pojavilo vprašanje, ali v tem primeru ponudniku storitev s sedežem v drugi državi članici EU, v kateri zakonito opravlja podobne storitve, a nima poslovalnice na Portugalskem, nacionalni predpisi omejujejo svobodo opravljanja storitve, ki je lahko v nasprotju z načeli svobode opravljanja storitev, pravice do ustanavljanja in prostega pretoka plačil. Naposled je sodišče prišlo do spoznanja, da je zaradi narave iger na srečo in tveganj pri le-teh, legitimno omejiti pravico do organiziranja in prirejanja takih iger, da bi se s tem zaščitili potrošniki in javni red. Taka ureditev je tako prednostna, če državi omogoča prirejanje teh iger v nadzorovanem okviru in preprečuje, da bi se prirejale v goljufive in kaznive namene. Portugalska vlada namreč v zvezi s takšnim sistemom nima enakih možnosti za nadzor gospodarskih subjektov s sedežem zunaj nacionalnega ozemlja, ki za ponujanje storitev uporabljajo internet, kakor ga ima za nadzor udeleženca na trgu, kot je ustanova Santa Casa. Poleg tega igre na srečo, ki so dostopne preko interneta, zaradi neobstoja neposrednega stika med potrošnikom in gospodarskim subjektom vključujejo večja tveganja v zvezi z morebitnimi goljufijami gospodarskih subjektov v škodo potrošnikov. Kljub temu primeru sodbe Sodišča EU in protipravnosti se še naprej v večini držav nemoteno izvaja spletno igralništvo brez koncesije za takšno prirejanje (Sodišče Evropske unije, 2009). Posledično bo v prihodnje potrebna prenova pravnih ureditev na tem področju, pa čeprav se članice EU z nacionalno zakonodajo sedaj še vedno med seboj precej razlikujejo, prav tako pa izključno monopolno prirejanje iger na srečo počasi izumira.

FURS po navadi opravlja nadzor pri prirediteljih klasičnih iger na srečo, sicer pa je treba opozoriti, da se opravlja tudi specifičen nadzor, ki se izvaja z informacijskim sistemom, v katerega so neposredno povezani nadzorni informacijski sistemi koncesionarjev in sistemi, na

katerih prireditelji prirejajo spletne igre na srečo. Tako se lahko dnevno spremljajo procesi in dogodki na igralnih napravah (Ministrstvo za finance, 2015, str. 5). Ministrstvo za finance (2015, str. 6) hkrati pojasnjuje, da mora biti celoten postopek prirejanja klasične igre na srečo podrobno opisan v posebnem aktu, v okviru nadzora tehnološkega postopka pa se preverja predvsem pravilnost:

- žrebanj dobitnih kombinacij, ravnanja s pripomočki in napravami za žrebanje, dela komisije za nadzor iger ter obdelave vplačil,
- objave pravil na prodajnem mestu,
- prenosa podatkov med prodajnim mestom in centralnim strežnikom prireditelja in sprejemanja vplačil,
- izkazanih prihodkov in odhodkov,
- opravljanja registracij pri spletnem prirejanju iger na srečo,
- poslovanja z igralnimi računi,
- poslovanja s samopostrežnimi terminali,
- izvajanja nalog v zvezi s preprečevanjem pranja denarja.

Poudariti je treba, da je Športna loterija po Zakonu o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma zavezana tudi k izvajanju ukrepov za odkrivanje in preprečevanje pranja denarja in financiranje terorizma. Pranje denarja je katerokoli ravnanje, s katerim se prikriva izvor denarja ali drugega premoženja, pridobljenega s kaznivim dejanjem. Tako imajo pomembno nalogo pri preprečevanju pranja denarja predvsem prodajalci, saj je preko spleta sumljive transakcije lažje preverjati. Prodajalci na prodajnih mestih pa morajo preveriti identifikacijo sumljivih oseb, beležiti sumljive transakcije in sumljive osebe ter seveda sporočiti te podatke na naslov prireditelja (Športna loterija d.d., 2013, str. 21).

Kot smo že dejali, Zakon o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3 prav tako nalaga, da skrb države predstavljajo tudi udeleženci iger na srečo oz. igralci, pri katerih je potrebno preprečevati odvisnost od iger na srečo in s tem povezane posledice zanje, njihove družine in celotno družbo. Dandanes se vse bolj uveljavlja odgovorno igralništvo, ki mora poleg ekonomskih učinkov zagotoviti tudi, da ne ustvarja zasvojenosti od iger na srečo oz. patoloških igralcev. Gospodarske družbe morajo s splošnim aktom opredeliti postopke in ukrepe, ki so namenjeni zaščiti igralca pred zasvojenostjo z igrami na srečo. Le-ti vključujejo tudi obveščanje igralca o posledici čezmernega igranja in usposabljanje zaposlenih za izvajanje odgovornega prirejanja iger na srečo. Tu gre poudariti tudi načelo samoprepovedi, kar pomeni, da igralec preko svojega igralnega računa ali z izjavo zahteva od prireditelja, da mu prepove udeležbo pri igrah na srečo za najmanj šest mesecev in največ tri leta (Ministrstvo za finance, 2015, str. 10).

Ko je govora o nevarnostih nastanka zasvojenosti z igrami na srečo, pa vseh iger ne moremo enačiti. Tako so na loterijah z vidika odgovornega igranja razvili štiri kategorije, kamor uvrščajo posamezne igre in je to tudi barvno moč opaziti ob igranju le-teh:

- igre, ki ne zahtevajo posebnih opozoril so označene z zeleno barvo

- igre, ki zahtevajo zmernost so označene z rumeno barvo
- igre, ki zahtevajo zmernost in previdnost so označene z oranžno barvo
- igre, ki zahtevajo zmernost in veliko mero previdnosti so označene z rdečo barvo

Pri obeh loterijah so poskrbeli za primerna navodila za igralce glede odgovornega igranja in hkrati tudi za določene omejitve. Tako, denimo, Športna loterija omejuje posamezno vplačilo na listek z zneskom 200 €, največji dobiček znaša 5.000 €, največji znesek vplačila na konto in izplačila s konta je 1.000 € dnevno oz. 5.000 € mesečno. Na drugi strani Loterija Slovenije omejuje dnevno igranje v višini 1.000 €, mesečno 5.000 €, na račun pa se lahko nakaže največ 1.000 € na dan (Športna loterija d.d., 2013, str. 12, 13; Loterija Slovenije d.d., brez datuma b). Obe loteriji sta poskrbeli tudi za primerno obveščanje igralcev o odgovornem igranju in nudenje nasvetov, kje poiskati pomoč, nudita razno literaturo, članke, analize anket, raziskave ipd. v zvezi z odgovornim igranjem, kar je igralcem, poleg pravil in navodil o igrah, na voljo tudi na spletnih straneh loterij. Tam je moč najti tudi testiranje glede morebitne zasvojenosti igralcev s sklopom vprašanj, ki se reši preko internetne strani ali pa tudi s pridobljeno brošuro o standardih odgovornega igranja (Športna loterija d.d., 2018, str.10; Športna loterija d.d., 2013, str. 13; Loterija Slovenije c, 2018). Del zavezanosti k odgovornemu prirejanju iger na srečo predstavlja tudi kodeks družbeno odgovornega prirejanja iger na srečo, s katerim se morajo seznaniti vsi, s katerimi loteriji sodelujeta pri ponujanju iger, torej tako igralci, kot tudi prodajalci (Športna loterija d.d., 2013, str. 16). Na sliki 2 je prikazan primer oglaševanja Športne loterije, ki, tako kot Loterija Slovenije, vso oglaševanje in trženje opremi tudi z znakom odgovornega igranja.

Slika 2: Primer obveščanja o odgovornem igranju na oglasu



Vir: Prirejeno po Športna loterija d.d (2018).

Zanimive pa so tudi raziskave, kako odgovornost igranja preko oglaševanja čim bolj približati samim igralcem. Mouneyrac, Le Floch, Lemerrier, Py in Roumegue (2017) so odkrivali kako oz. preko kakšnih sporočil je najbolj smotno igralcem sporočiti namero o odgovornem igranju. Preučevali so tri tipe vsebinskih sporočil o opozarjanju o odgovornem igranju, in sicer sporočila, ki skušajo popraviti napačna prepričanja, sporočila, ki obveščajo o nevarnostih, in sporočila, ki spodbujajo odgovorno igranje.

Pri prvih sporočilih napačna prepričanja predstavljajo napačne predstave o igrah na srečo, podrobneje je tu govora predvsem o igralcih, ki menijo, da lahko nekako kontrolirajo oz. vplivajo na izid takšnih iger. Gre za iluzijo kontrole, ki jo seveda v večji meri razvijejo patološki igralci iger na srečo. Takšni primeri se popravljajo s sporočili, ki poudarjajo podlago čistega naključja oz. sreče, na primer »Ne pozabite, to je igra na srečo«. S sporočili, ki obveščajo o nevarnostih, se poudarja dejstvo, da bolj kot so potrošniki seznanjeni z nevarnostmi, bolj so pripravljeni prenehati z neodgovornim obnašanjem. Podoben pristop obveščanja lahko zaznamo pri prodaji tobačnih izdelkov. Zadnji tip sporočil, kjer se spodbuja odgovorno igranje, pa temelji na ideji, da je potrošnike treba le spomniti na njihovo odgovornost in slednji bodo prostovoljno sprejeli varnejše obnašanje (Mouneyrac, Le Floch, Lemercier, Py in Roumegue, 2017, str. 427, 428).

Ključno pri vseh sporočilih o odgovornem igranju je razumevanje preventivnega namena sporočila, ki je odvisno od komunikacijske vrednosti. Le-ta pa predstavlja obseg, v katerem lahko sporočilo izboljša razumevanje in enostavnost iskanja ter dojemanja relevantnega konteksta, kamor spada. Bolj kot je besedilo že slovnično pravilno, informativno, resnično, jasno in relevantno, lažje je tudi razumljivo in povezljivo z namenom sporočila (Mouneyrac, Le Floch, Lemercier, Py in Roumegue, 2017, str. 429, 430).

Raziskava o najprimernejšem tipu sporočila je bila opravljena v Franciji, preko socialnega omrežja z anketnim vprašalnikom. Sodelovalo je 339 udeležencev, starih med 18 in 70 let, a je bila večina, kar 70,2 % stara med 18 ter 25 let in ženske populacije (72,6 %). Hkrati je 51 % udeležencev že imelo stik z igrami na srečo. Udeleženci so preučevali različne tipe sporočil evropskih loterij o odgovornem igranju, pri tistih, ki skušajo popraviti napačna prepričanja, pa so bili podani sestavljeni primeri, saj podobnih primerov pri loterijah ni bilo zaznati. Rezultati so pokazali, da imajo sporočila, ki spodbujajo odgovorno igranje, najmanjšo komunikacijsko vrednost, prav tako pa tudi najmanjšo preventivno vrednost oz. vrednost, ki opozarja na samo vsebino sporočila. Hkrati se je pokazalo, da so sporočila z najvišjo komunikacijsko vrednostjo tudi najbolj preventivna in obratno. Za najbolj prepričljiva veljajo sporočila, ki obveščajo o nevarnostih, medtem ko so sporočila, ki skušajo popraviti napačna prepričanja, uvrščena med oba preostala tipa sporočil. Raziskava je tako pokazala, da sporočila, ki zgolj spodbujajo igralce iger na srečo k odgovornemu igranju, niso primerna za preventivne namene, saj so v večini primerov dvoumna. Namreč, primeri sporočil, kot so »Stavite nase«, »Igrajte odgovorno« in »Naj bo zabavno ter pod nadzorom«, so razumljivi bodisi na preventivni bodisi na spodbudni način. Dvoumnost vsebine tako ne sporoča namena preventivnih sporočil, v najboljšem primeru takšen tip sporočil vsaj nima negativnega vpliva, medtem ko v najslabšem lahko predstavlja celo spodbudo k igranju. (Mouneyrac, Le Floch, Lemercier, Py in Roumegue, 2017, str. 429, 430, 431, 433, 434, 435, 436). Tako za primer obveščanja o odgovornem igranju Športne loterije, predstavljenega na sliki 2, sedaj vemo, da ni najbolj posrečen, saj slabše spodbuja odgovorno igranje in lahko predstavlja dvoumen vsebinski pomen za potrošnike.

Zanimiv primer, ki ga je mogoče uporabljati predvsem za potrošnike z igralnim računom oz. kontom, pa so preprečevalna sporočila o odgovornem igranju iger na srečo. Mnogokrat potrošniki ob igranju izgubijo občutek za čas in denar. Tako je pomembno, da so z določenimi orodji primerno opozorjeni, da namestijo časovne in denarne limite, ki lahko preko sporočil opozarjajo potrošnike, koliko časa in denarja so že potrošili z igranjem iger na srečo. Raziskava pa je tudi pokazala, da se takšna obvestila ne uvrščajo med tip sporočil spodbujanja odgovornega igranja, ki, kot smo predhodno videli, ni najprimernejši preventivni ukrep. (Mouneyrac, Le Floch, Lemerrier, Py in Roumegue, 2017, str. 428, 436).

1.3.4 Predlogi zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo

Najnovejši predlogi sprememb Zakona o igrah na srečo (ZIS), Ur.L. RS, št. 14 / 2011-UPB 3, ki sicer še niso stopili v veljavo, so bili obravnavani že leta 2015. Republika Slovenija je Evropski komisiji sporočila, da bo s spremembami predvsem skušala odpraviti sedanjo »duopolno« ureditev prirejanja stav, namesto tega bi uvedla monopol nad prirejanjem klasičnih iger na srečo in monopol nad prirejanjem stav, za kateri bodo veljali strogi predpisi in nadzor. Koncesija za prirejanje klasičnih iger na srečo bo tako dodeljena Loteriji Slovenije, koncesija za prirejanje stav, tako športnih kot tudi na druge dogodke, pa Športni loteriji. Glede na to, da je temeljni cilj predloga sprememb zakona uskladitev pravne ureditve prirejanja iger na srečo s pravnim redom Evropske unije, naj bi se odpravila tudi zahteva po sedežu v Republiki Sloveniji za gospodarske družbe, ki želijo pridobiti koncesijo za prirejanje iger na srečo. Prav tako se s podrobnejšo ureditvijo oglaševanja iger na srečo s predpisanimi omejitvami glede rokov, vsebine in načina oglaševanja skuša povečati raven zaščite potrošnikov (Ministrstvo za finance, 2016, str. 13).

Letos, torej leta 2018, pa se je pojavil že nov predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo, ki ga je predložil poslanec Državnega zbora RS, Branko Zorman, ki pa se je dotikal zgolj ene vrste za zdaj še vedno klasične igre na srečo – stav. Predlagatelj sprememb zakona je želel s svojim predlogom urediti in stabilizirati financiranje FIHO in FŠO ter uskladiti področje prirejanja športnih stav s pravnim redom Evropske unije (Zorman, 2018).

Predlagatelj se ni strinjal s trenutno monopolno ureditvijo prirejanja športnih stav in je menil, da gre za »administrativno« monopolno ureditev, kajti velika večina slovenskih rezidentov naj bi se nemoteno posluževala spletnih storitev drugih ponudnikov stav izven RS. Takšen monopol tako ni v skladu z javnim interesom, saj večina finančnih sredstev, ki jih slovenski rezidenti porabijo pri igranju športnih stav, ni integrirana v slovenski finančni in davčni sistem, iz tega naslova pa se zato ne pobirajo koncesijske in davčne dajatve, ter ne podpira financiranje FŠO in FIHO (Zorman, 2018, str. 2).

Za rešitev zgoraj navedenih problemov je predlagatelj podal rešitev, in sicer možnost podeljevanja koncesij za prirejanje stav večjemu številu koncesionarjev, tu je imel v mislih predvsem tiste, ki so s svojo spletno ponudbo že prisotni na trgu RS, a ne izvajajo dejavnosti

na podlagi koncesije in tako ne vplačujejo prispevkov v javnofinančno blagajno. Hkrati bi prihod konkurenčnih ponudnikov po njegovem mnenju pozitivno vplival na storitve in dvig konkurenčnosti celotnega trga zakonitega, organiziranega prirejanja športnih in drugih stav na območju RS (Zorman, 2018, str. 5, 6).

Vsa navedena vsebina sprememb zakona je spisana v slovničnem času preteklika, kajti novela Zakona o igrah na srečo je bila v času pisanja tega magistrskega dela, natančneje 19. aprila 2018, zavrnjena in tako ne bo stopila v veljavo. Kot razlogi za zavrnitev so se največkrat pojavljali dvomi o sami pravilnosti in strokovnosti podatkov, ki jih je predlagatelj priložil v noveli zakona, ko je pojasnjeval oceno trenutnega stanja na trgu in podajal razloge za sprejem zakona. Prav tako novela ni razreševala celotne problematike iger na srečo, temveč je zajemala zgolj eno zvrst igre klasičnih iger na srečo. Pojavljali so se tudi dvomi o morebitnem povečanju povpraševanja po igranju športnih stav; predstavniki vlade RS so bili namreč mnenja, da bo ob vstopu novih koncesionarjev na trg športnih stav verjetno prišlo le do prerazporeditve obstoječih igralcev športnih stav k novim ponudnikom oz. tistim, ki bi bili bolj konkurenčni, predvsem s svojo ponudbo, medtem ko se samo število igralcev športnih stav najverjetneje ne bi spremenilo (Državni zbor RS, 2018a; Državni zbor RS, 2018b).

Ugovšek (2018) je na podlagi mnenj poznavalcev igralniškega trga, ki niso želeli biti imenovani, zapisal, da ob razmeroma visokih davkih, ki veljajo v slovenskem igralništvu ter razmeroma majhnem trgu velikega zanimanja tujih spletnih stav za slovenski trg tako ali tako ni. Dodatno slovenski trg dela nepriljubljene visoka vstopna koncesija, ki jo je predlagatelj zapisal v noveli zakona in znaša 0,5 milijona evrov, kar je v primerjavi z Danci, ki imajo trikrat večji trg z večjo kupno močjo, postavili pa so koncesijo v višini 35.000 evrov, absolutno previsoko.

Glede na to, da novela zakona ni bila sprejeta, je bila večina poslancev mnenja, da problema igralcev, ki igrajo v tujini in ne plačujejo davkov v Sloveniji, preprosto ne gre reševati s prehitro in ne do potankosti premišljeno liberalizacijo trga v Sloveniji. To problematiko bi bilo treba reševati na ravni Evropske unije, kar pa smo že lahko zaznali pri sami problematiki spletnega igranja iger na srečo v enem od predhodnih podpoglavij (Državni zbor RS, 2018a; Državni zbor RS, 2018b).

2 DIGITALIZACIJA

Skozi leta preučevanja digitalnih preobrazb v podjetjih je moč odkriti, da ljudje različno opredeljujejo pojem digitalne preobrazbe. Mnoga podjetja dandanes želijo digitalizirati, spet druga želijo postati digitalna, nekatera pa celo skušajo doseči oboje naenkrat. Za uspeh v digitalni ekonomiji morajo podjetja biti digitalizirana in hkrati digitalna, a že tu se pojavijo prva pomembna razlikovanja o pomenu besed (Ross, Beath & Sebastian, 2017, str. 1).

2.1 Opredelitev digitalizacije, digitalnega in digitalne preobrazbe

Gartner (brez datuma a) digitalizacijo povzema kot rabo digitalne tehnologije, s katero se posledično spreminja poslovni model, kar nadaljnje prinaša nove priložnosti za generiranje vrednosti in ustvarjanje prihodka. Ross, Beath in Sebastian (2017, str. 1) še dodajajo, da digitalizacija vključuje standardizirane poslovne procese ter je predvsem povezana z nižanjem stroškov in operativno učinkovitostjo.

Na drugi strani pojem »digitalno« predstavlja proces prehoda iz analogne v digitalno obliko. Tako »digitalnost« analogen zapis preobrazi v digitalno obliko brez kakršnih-koli sprememb v samem procesu (Gartner, brez datuma b). Resda je digitalizacija pomembna za omogočanje in primerno izrabo digitalnega, a hkrati tudi digitalna tehnologija lahko podpira operativno učinkovitost, vendar vse to podjetij še ne pretvarja v digitalne organizacije (Ross, Beath & Sebastian, 2017, str. 1,2).

Pri konceptu digitalne preobrazbe gre za uporabo tehnologije, s čimer se izboljšajo uspešnost in zmožnosti podjetja, vendar uspešna digitalna preobrazba ne izhaja zgolj iz vpeljave nove digitalne tehnologije, temveč iz preobrazbe organizacije, da le-ta lahko izkorišča priložnosti, ki jih tehnologija ponuja. Pobude za preoblikovanje izhajajo iz ponovnega načrtovanja uporabniške izkušnje, operativnih procesov in poslovnih modelov (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011, str. 5). Tako tudi Hess, Benlian, Matt in Wiesböck (2016, str. 124) pojasnjujejo, da se digitalna preobrazba ukvarja s tem, kaj lahko razvoj tehnologije prispeva k spremembi poslovnega modela podjetja, s čimer se posledično spreminjajo tudi sami proizvodi in storitve, organizacijske strukture, procesi ipd. Podobnega mnenja je tudi Rogers (2016), ki pravi, da digitalna preobrazba ne govori o sami tehnologiji, temveč gre za strategijo in nov način razmišljanja. Pri preobrazbi v digitalni dobi je potrebno v podjetju precej bolj nadgraditi strateško razmišljanje kot pa samo tehnološko infrastrukturo.

Na neki način sta si digitalizacija in digitalna preobrazba sinonima. Oba pojma govorita o strukturiranju novih poslovnih procesov ali modelov, s čimer se z uporabe tehnologije olajša ustvarjanje ključnih kompetenc podjetja, da bi le-to doseglo konkurenčno prednost na trgu. Čeprav se digitalizacija največkrat povezuje z uvedbo novih ali spremenjenih poslovnih modelov, pa se večina podjetij pogosto najbolj posveti izboljšavi uporabniške izkušnje (Indihar Štemberger, 2017, str. 36).

2.2 Strateška področja, ki jih digitalizacija spreminja

Rogers (2016, str. 4, 5) predstavi pet strateških področij, ki jih digitalizacija vidno spreminja. Tehnologija spreminja način, kako se podjetja povezujejo in ustvarjajo vrednost s potrošniki. Morda je bil odnos podjetje-stranka nekoč še bolj enostranski, namreč, prvo je dobilo zahtevo od kupca za določen produkt oz. storitev in ga oz. jo posredovalo. Odnos pa sedaj postaja vedno

bolj dvostranski, saj trženje od ust do ust strankam daje vse večji vpliv, morda še večji kot samo trženje podjetja in tako praktično riše sliko in dobro ime podjetja.

Prav tako potrošniki oz. uporabniki ne pričakujejo več od podjetij, da se bodo odzivala na njihove zahteve, temveč od njih pričakujejo, da že predvidijo in primerno obravnavajo nadaljnje potrebe potrošnikov, še preden spoznajo, kaj si sploh želijo ali potrebujejo (von Leipzig, Gamp, Schöttle, Ohlhausen, Oosthuizen, Palm & von Leipzig, 2017, str. 518).

Tehnologija spreminja dožemanje konkurence. Podjetja vse bolj tekmujejo, ne zgolj s podjetji v isti stroki, temveč z vsemi tistimi, tudi zunaj identičnega trga, ki s svojimi digitalnimi ponudbami lahko privabljajo podobne kupce. Tehnologija prav tako spreminja tudi naš način razmišljanja o informacijah oz. podatkih. V tradicionalnih podjetjih je bila pridobitev primernih podatkov zelo draga, le-te pa je bilo nato sila težko hraniti in uporabljati. Zgolj upravljanje s podatki je pomenilo velike naložbe v ogromne tehnološke sisteme. Danes pa so podatki generirani v nezaslišanih razsežnostih in ne zgolj v domeni podjetij, temveč vsakega posameznika. Sistemi v oblakih omogočajo cenejšo hranjenje podatkov in lahko uporabo. Največji izziv pa še vedno ostaja dejstvo, kako številne podatke pretvoriti v dodano vrednost (Rogers, 2016, str. 4).

Tehnologija prav tako spreminja načine, kako podjetja inovirajo. V preteklosti je bilo inoviranje drago, precej tvegano in omejeno. Testiranje novih idej je bilo težavno in stroškovno preobilo, zato so se organizacije predvsem zanašale na svoje managerje v upanju, da bodo ti ugotovili katere produkte je najbolje dokončati in lansirati na trg. Danes pa tehnologija omogoča nenehno testiranje in eksperimentiranje, prototipi nastanejo zelo poceni in so tudi hitro ocenjeni v skupnosti uporabnikov, ki jo poseduje podjetje. Naposled nas tehnologija tudi prisili, da razmišljamo nekoliko drugače o sami vrednosti za kupca oz. uporabnika. Kar slednji ceni, se lahko spremeninja iz dneva v dan, prav tako pa pri tem veliko vlogo odigrajo tudi konkurenti. Nenehno zasledovanje novitet, ki kupcem oz. uporabnikom nudijo vrednost, je trenutno ključno (Rogers, 2016, str. 5).

Drugi strokovnjaki seveda malce drugače povzemajo področja, ki se jih digitalna vizija dotika. Osredotočenost digitalne vizije se vrti okoli treh vidikov, in sicer novega pogleda na potrošniško izkušnjo, operativne procese ali pa kombinacijo obeh, kar tvori novi pogled na poslovni model. Pristop, ki ga podjetje izbere, se bo tako dodatno odražal na sposobnostih podjetja, potrebah potrošnikov in naravi konkurence na podobnih trgih (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, str. 101). Von Leipzig in drugi (2017, str. 522) so denimo, mnenja, da mora biti osredotočenost digitalizacije na izboljševanju uporabniške izkušnje. Seveda to za različne trge predstavlja različne pristope, podjetja pa morajo tako glede na specifiko področja prilagoditi svojo strategijo digitalne preobrazbe ali začeti s preobrazbo procesov, poslovnega modela ali kontaktnih točk s strankami.

Podobnih misli o preobrazbi preko naštetih treh vidikov je tudi Berman, ki pri digitalni preobrazbi podjetja spodbuja predvsem spremembe pri vrednotenju uporabnikov – kaj se jim ponuja – ter spremembe v operativnih procesih ali modelih – kako nuditi produkte ali storitve. Le-ta pravi, da se večina podjetij sedaj bolj posveča eni strani, seveda pa ima vsaka določene prednosti in slabosti. Produkti in storitve, nove informacije in kontakt s potrošniki se dandanes lažje gradijo preko mobilnih, interaktivnih in podatkovnih sposobnosti, vprašanje pa je, kako z novim vrednotenjem potrošnika ustvarjati prihodek. Po drugi strani se spremembe operativnih procesov ali modelov dogajajo preko integriranih poslovnih aktivnosti in optimizacije podatkov, ki podjetju nenehno dajejo signale o potrošnikovem obnašanju. Izziv je določiti poslovne zahteve za doseg primerne koristi takšnega nenehnega sledenja kupcu (Berman, 2012, str. 17, 18).

Ko je govora o pravi izbiri digitalne strategije oz. strateških področij, ki jih podjetje z digitalizacijo skuša prenoviti, je potrebno najprej pojasniti, kaj digitalna strategija predstavlja. Gre za poslovno strategijo, obarvano z zmogljivostmi dostopnih tehnologij, s katero se nameravajo ustvariti edinstvene, integrirane, poslovne sposobnosti na način, ki je odziven na nenehne spreminjajoče se pogoje na trgu (Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney & Fonstad, 2017, str. 198). Sebastian in drugi (2017, str. 199) menijo, da tista podjetja, ki prepoznajo priložnosti, ki jih tehnologija ponuja izberejo med dvema tipoma digitalne strategije: uporabniškim mreženjem ali digitalnimi rešitvami. Pri prvi strategiji, uporabniškem mreženju, podjetja skušajo graditi na zvestobi in zaupanju uporabnikov preko inovativne, personalizirane in integrirane uporabniške izkušnje. To po navadi ustvarja brezhibno, »vsekanalno« doživetje, ki uporabnikom olajša sam proces poizvedovanja, naročanja, vplačevanja, plačevanja ipd., ter ob tem konsistentno nudi podporo preko vseh digitalni poti in kadarkoli. Takšna strategija se tako zanaša predvsem na analitiko vse večjega skladiščenja podatkov o uporabnikih, kar podjetju daje boljše razumevanje in predvidevanje uporabniških zahtev. Po drugi strani pa strategija digitalnih rešitev cilja na preoblikovanje vrednosti podjetja preko integracije kombinacij izdelkov, storitev in podatkov. Ta tip digitalne strategije je usmerjen v prizadevanja raziskav in razvoja, ki bolj predvidevajo, namesto da bi se odzivali na potrebe uporabnikov. Preko digitalnih rešitev se tako ugotavlja, kaj bi te lahko postorile za uporabnike z uporabo sedanjih kompetenc podjetja in kompetenc, ki jih ponuja razvoj tehnologije (Sebastian in drugi, 2017, 199, 200).

Rogers (2016), ki je dejal, da digitalne sile spreminjajo pet ključnih področij strategije, in sicer kupce, konkurenco, podatke, inoviranje in vrednost, je ta področja obravnaval še nekoliko podrobneje. Tabela 1 prikazuje, kako so se ta področja razvila do današnje digitalne dobe. Soočena s preobrazbami na omenjenih področjih strategije morajo podjetja vse bolj prilagajati svoje okvire pri sestavljanju strategij, da bi se lahko uspešno prilagajala in rasla v digitalni dobi. Vsako od petih področij poseduje ključno strateško temo, ki izstopa v digitalni strategiji. Gre za vodila strateške preobrazbe, ki so predstavljena v tabeli 2.

Tabela 1: Spremembe strateških področij od »analogne« do »digitalne« dobe

	Od	Do
Potrošniki	Potrošniki predstavljajo široko potrošnjo Komunikacija je enosmerna – posredovana kupcem Podjetje ima ključen vpliv S trženjem se kupca prepriča v nakup Enosmerni pretok vrednosti Ekonomija obsega	Potrošniki predstavljajo dinamično mrežo Komunikacija je dvosmerna Potrošniki imajo ključen vpliv S trženjem se spodbudi nakup, zvestobo in podporo Recipročen pretok vrednosti Ekonomija vrednosti za kupca
Konkurenca	Konkurenca znotraj določene panoge Očitna razlika med partnerstvom in konkuriranjem Prednosti so zadržane znotraj podjetja Edinstveni produkti Nekaj dominantnih podjetij na trgu	Konkurenca več prepletajočih se panog Zamegljena meja med partnerstvom in konkuriranjem Prednosti se nahajajo v zunanjih povezavah Platforme, ki povezujejo partnerje in njihove vrednosti »Najboljši pobere vso slavo«
Podatki	Generiranje podatkov je zelo drago Dodaten izziv predstavljata tudi shranjevanje in obdelava podatkov Podjetje uporablja le strukturirane podatke Upravljanje s podatki je v domeni določenega oddelka v podjetju Podatki predstavljajo orodje za optimizacijo procesov	Podatki se stalno generirajo vsepovsod Izziv predstavlja pretvorba podatkov v dragocene informacije Podjetja vse več uporabljajo tudi nestrukturirane podatke Upravljanje s podatki je povezano z več oddelki v podjetju Podatki predstavljajo ključno »dobrino« za generiranje vrednosti
Inoviranje	Odločitve sprejeta na podlagi intuicije in izkušenj Testiranje idej je drago, počasno in oteženo Eksperimenti se izvajajo neredno, preko strokovnjakov Izziv inoviranja je iskanje prave rešitve Napakam se je potrebno močno izogibati Fokus je na dokončanem produktu	Odločitve sprejete na podlagi testiranja in potrditev Testiranje idej je cenejše, hitrejše in lažje Eksperimenti se izvajajo konstantno in praktično s strani vseh v podjetju Izziv inoviranja je razrešiti ključen problem Preko napak se podjetje hitro in poceni uči Fokus je že na najbolj primarnih prototipih
Vrednost	Vrednost definira trg Izpeljava trenutne vrednosti za kupce Optimiziranje poslovnega modela dokler je mogoče Uspeh dovoljuje samozadovoljnost	Vrednost definirajo spreminjajoče se potrebe potrošnikov Iskanje nadaljnjih vrednosti za kupce Razvoj poslovnega modela, preden je to potrebno, s čimer se lahko prehitijo konkurenca »Preživijo le paranoični«

Vir: Rogers (2016).

Tabela 2: Strateška vodila digitalne preobrazbe

Strateško področje	Strateška tema	Ključni koncepti
Potrošniki	Izkoristiti uporabniško mrežo	– Na novo ustvariti »prodajni lijak« – Pot do nakupa – Ključna vedenja uporabniške mreže
Konkurenca	Ustvarjati platforme, ne zgolj produkte oz. storitve	– Platformni poslovni modeli – Neposredni in posredni učinki mrež – (Dis)intermediacija – Shematski prikaz vrednosti konkurence
Podatki	Pretvarjati podatke v dobrino	– Predloge vrednosti podatkov – Gonilniki obsežne zbirke podatkov – Sprejemanje odločitev na podlagi podatkov
Inoviranje	Inovirati s hitrim eksperimentiranjem	– Divergentno in konvergentno eksperimentiranje – Minimalni izvedljiv prototip – Pot do rasti
Vrednost	Prilagoditi vrednost ponudbe	– Koncept tržne vrednosti – Koncept izstopa iz propadajočega trga

Vir: Rogers (2016).

Na podlagi poprej predstavljenega se v magistrskem delu za potrebe digitalne preobrazbe obeh loterij osredotočam predvsem na strateški področji potrošnikov oz. uporabnikov in podatkov. Ti področji sta podrobneje opisani v naslednjih dveh podpoglavjih.

2.2.1 Potrošniki – izraba uporabniške mreže

Glede na to, da je namen podjetij ustvarjati dobiček z doseganjem potrošniških zahtev, je ključno prav razumevanje, kako digitalizacija vpliva na potrošnike (von Leipzig in drugi, 2017, str. 518). Dandanes se odnos uporabnikov do podjetij drastično spreminja. Slednji pri ponudnikih iščejo predvsem personalizacijo ponudbe, ki je dostopna kadarkoli in je prav tako v stalni povezavi s preostalimi uporabniki mreže (Rogers, 2016, str. 20, 21). Sama uporabniška izkušnja mora biti takšna, kot si jo uporabniki želijo. Slednji pričakujejo, da bodo produkti, storitve in informacije usklajeni z njihovimi potrebami, na voljo v trenutku, ko si jih bodo zaželeli, ter preko vseh stičnih točk s prodajalcem. Več stičnih točk kot ima podjetje, večja je kompleksnost ustvarjanja želene interakcije z uporabniki preko vseh kanalov in razumevanja

teh do najmanjših potankosti. Kakšno uporabniško izkušnjo si potrošniki želijo? Na to vprašanje je treba odgovore iskati preko razumevanja potrošniškega vedenja in organizacijskih zahtev, da se ustvari nova uporabniška izkušnja. Potrebno je spoznanje, kako potrošniki komunicirajo s produkti, storitvami, kanali, blagovno znamko, zaposlenimi ipd. Skratka, vedeti je potrebno, kako se potrošniki obnašajo pred, ob in po interakciji s podjetjem (Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A., 2014, str. 34, 35).

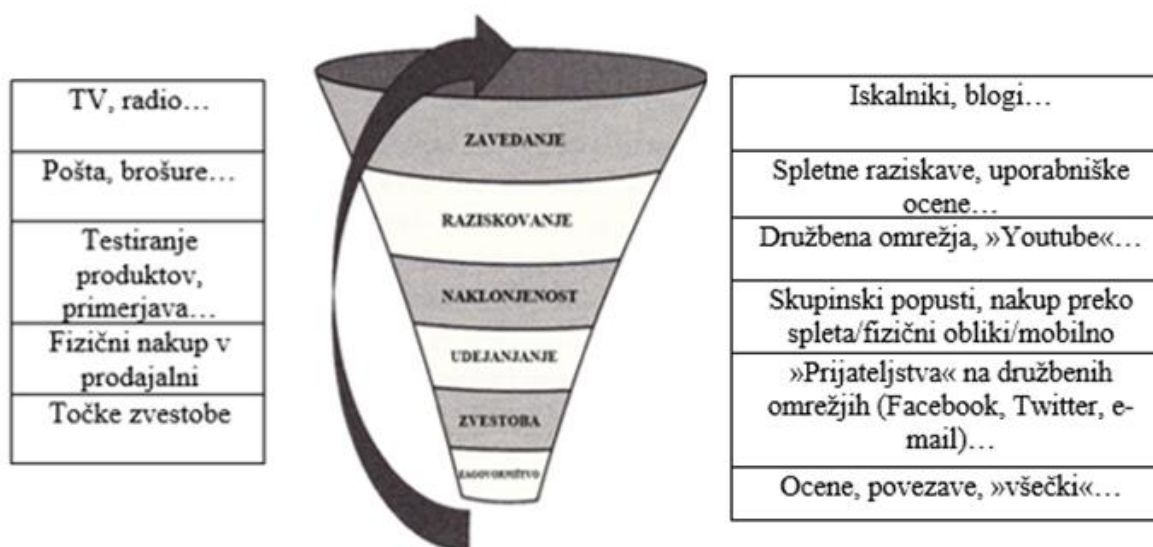
Pri uporabniški mreži in primerni strategiji zanjo se je smiselno opreti tudi na prodajni lijak, ki lahko pomaga razumeti kako ima uporabniška mreža močan vpliv na odnos podjetje-uporabniki oz. stranke. Klasični model prodajnega lijaka temelji na hierarhičnih psiholoških učinkih kupca od same kupčeve izkušnje, ko posamezni produkt ali storitev pritegne kupčevo pozornost, do trenutka, ko se kupec odloči za nakup. Gre za več stopenj, in sicer **zavedanje** (spoznanje, da produkt ali storitev sploh obstaja), **raziskovanje** (prepoznavanje potencialne vrednosti), **naklonjenost** (namen nakupa ali izbira storitve pri določenem podjetju) in **udejanjanje** (nakup produkta/storitve). Na vsaki stopnji se število potencialnih uporabnikov/strank zmanjšuje, namreč, več ljudi se zaveda, da produkt obstaja, a se vanj ne poglobi in ne najde prave potencialne vrednosti. Posledično se zato oblika modela tudi spreminja v lijak. V zadnjih letih pa sta bili dodani še dve stopnji, **zvestoba** in **zagovornišтво**. Namreč, učinkoviteje je investirati v ohranjanje uporabnikov kot pa v nenehno pridobivanje novih. Podjetja so seveda oblikovala različna trženjska orodja za doseg in vpliv na kupce, skozi različne stopnje lijaka. Na primer televizijsko oglaševanje spodbuja zavedanje potencialnih kupcev, reklamni oglasi in promoviranje so v pomoč pri stopnji naklonjenosti potencialnih kupcev, ko slednji izbirajo med različnimi ponudniki, navsezadnje pa programi zvestobe spodbujajo zvestobo kupcev. Dandanes takšna orodja seveda še obstajajo in so v uporabi, a odvisno od ciljne publike, ki jo podjetje želi doseči. Takšna orodja so v dobi digitalizacije vse manj učinkovita in predvsem stroškovno neučinkovita (Rogers, 2016, str. 25).

Tako vse bolj na kupce vplivajo uporabniške mreže, namreč spletni iskalniki, in njihovi rezultati so trenutno med največjimi gonilniki zavedanja kupcev, spletno objavljena mnenja uporabnikov oz. kupcev vplivajo na naklonjenost in vplivajo na potencialne uporabnike/kupce tudi takrat, ko slednji ne nakupujejo preko spleta, temveč fizično. Na drugi strani podjetja spodbujajo zvestobo preko osebnih elektronskih pošt do objav na socialnih omrežjih, s čimer se vzdržuje odnos z uporabniki. Pomembno pa uporabniške mreže vplivajo tudi na stopnjo zagovornišтва, kajti uporabniki niso zgolj zvesti znamkam, temveč jih vse bolj zagovarjajo in predstavljajo preostalim ljudem v svoji socialni mreži. Takšni uporabniki objavljajo slike produktov na socialnih omrežjih ter podajajo svoja mnenja o le-teh. Slednje pa nato še dodatno vpliva na začetek prodajnega lijaka, in sicer na rezultate spletnih iskalnikov, kjer se preko različnih algoritmov lahko povečuje veličina zavedanja, naklonjenosti in tako naprej, ponovno, vse do konca lijaka (Rogers, 2016, str. 26, 27). Slika 3 na naslednji strani prikazuje, kako je v digitalni dobi potrebno prilagoditi prodajni lijak.

Rogers (2016, str. 29) pojasnjuje, da prodajni lijak tako predstavlja bolj splošno razmišljanje o uporabniških psiholoških stanjih, medtem ko različne poti do nakupa veliko podrobneje orišejo uporabniško obnašanje. Obe perspektivi sestavljata potrebo po razumevanju uporabniške motivacije in potreb. Prav tako obe izpostavljata dve novi zahtevi vsakega podjetja: ustvarjati privlačno izkušnjo na vsakem koraku poti do nakupa in spodbujati uporabniško zagovornišvo na koncu prodajnega lijaka v upanju po vključevanju in soustvarjanju vrednosti z najbolj vpletenimi uporabniki. Ti zahtevi na plano postavljata kar nekaj vprašanj: Kako se spopadati z uporabniki v njihovem »mrežnem svetu«? Kaj jih motivira? Kaj jih zanima?

Rogers (2016, str. 29) je na ta vprašanja našel odgovore preko ponavljajočih se vzorcev petih vedenj, ki spodbujajo sprejemanje novih digitalnih izkušenj. Te predstavi kot pet ključnih vedenj omrežnih uporabnikov, hkrati pa še strategije, s katerimi se podjetja lahko čim bolje odzovejo na omenjena vedenja uporabnikov. Slednje predstavljam v naslednjih podpoglavjih.

Slika 3: Prodajni lijak v dobi digitalizacije



Vir: Prirejeno po Rogers (2016).

2.2.1.1 Dostop

Uporabniki si želijo dostopa do podatkov, vsebin in interakcij čim hitreje, lažje in prilagodljivo. Strategija dostopa za podjetja tako pomeni biti hitrejši, lažje dosegljiv, povsod prisoten in venomer dostopen za uporabnike (Rogers, 2016, str. 29, 31). Rogers (2016, str. 44) je mnenja, da podjetja lahko poiščejo vrednost za uporabnika preko naslednjih vprašanj: Kako lahko naredimo izkušnjo za potrošnika hitrejšo, enostavnejšo in lažje dosegljivo? Kako lahko bolje povežemo različne interakcije? Kako lahko ustvarimo storitev bolj dostopno, prikazano na zahtevo potrošnika in samopostrežno?

Rogers (2016, str. 32) pojasni, da ta strategija zajema številne različne pristope:

- **Mobilno poslovanje:** s sistemi mobilnega plačevanja, kodiranja QR in s targetiranjem znotraj trgovin, uporabniki/stranke lahko prejemajo popuste, unovčijo kupone, nakupujejo in priporočajo, vse preko svojih malih zaslonov.
- **Praksa »vsekanalnosti« (angl. *omni-channel*):** podjetja vse bolj spoznavajo, da uporabnike zanimajo integrirana doživetja preko vseh digitalnih in fizičnih stičnih točk. Tako se več različnih komunikacijskih poti do potrošnikov poveže v enovito celoto (Rogers, str. 32). S primernimi digitalnimi strategijami se bodo podjetja tako morala vse bolj osredotočati tudi na zamegljene meje spletne ponudbe in ponudbe na prodajnih mestih (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015, str. 14). Namreč, izkušnja preko ene poti prinaša določena pričakovanja do vseh preostalih poti komunikacije. Doslednost pri tem gradi blagovne znamke in spodbuja zadovoljstvo strank. Kontinuiteta in pravi kontekst pa zagotavljata brezhibne uporabniške izkušnje na vseh točkah stika z uporabniki (Berman, 2012, str. 22).
- **Delovanje v oblaku:** uporabniki so vse bolj seznanjeni s plačevanjem produktov ali storitev, ki se v celoti nahajajo v oblaku. Prav tako podjetja vse več svojih delovnih procesov premeščajo v oblak, ki se odraža v manjših tehnoloških stroških in večji fleksibilnosti za mobilno in sodelujočo delovno silo.
- **Storitve na zahtevo (ang. *on-demand*):** storitve, ki so navadno potrebovale potrošnike na določenih lokacijah ter ob določen času, so dandanes dostopne večini vsepovsod in kadarkoli.

2.2.1.2 Vključevanje

Uporabniki si želijo sodelovati z digitalno vsebino, ki je interaktivna in seveda primerna njihovim potrebam. Strategija vključevanja za podjetja pomeni, da morajo biti vir cenjene vsebine za potrošnike. Okolje za komunikacijo s potrošniki je, zaradi obilice različnih medijev, vse bolj oteženo. Prekinitveno oglaševanje, ki po navadi prekinja vsebino potrošnikov, ki jih v resnici zanima, gre počasi v pozabo. Podjetja se morajo opreti na drugačno miselnosti in sama ustvarjati vsebino, ki bo pritegnila potrošnike, le-to pa bodo slednji morda celo delili s svojimi socialnimi mrežami. Ob tem morajo seveda takšne vsebine tudi dodati vrednost podjetjem, v smeri boljšega povezovanja s potrošniki (Rogers, 2016, str.29, 33). Rogers (2016, str. 44) poda naslednje primere vprašanj, preko katerih je moč najti vrednost za kupca: Kako pridobiti pozornost javnosti? Katere uporabniške probleme lahko pravočasno razrešimo s pomočjo ustrezne vsebine ali informacij? Bi kdorkoli, ne delujoč v podjetju, predlagal vsebino podjetja bližnjim?

Rogers (2016, str. 33, 34) je mnenja, da ta strategija zajema naslednje pristope:

- **Demonstracija produkta:** vsebina, ki demonstrira predlagano vrednost podjetja ali produkta na privlačen in vključujoč način, je lahko zelo učinkovita.
- **Pripovedovanje zgodbe:** znamke lahko posežejo po širši javnosti s kreiranjem čustveno privlačne zgodbe, ki nekoliko manj specifično reklamira sam produkt.
- **Praktičnost:** vsebina ne govori venomer o zgodbi in ne apelira le na čustva, temveč je lahko učinkovita tudi, če prinaša korist oz. je praktična za uporabnika. Tako se podjetje lahko s slednjim poveže takrat, ko postreže z vsebino ravno v pravem času.
- **Znamke kot založniki:** v nekaterih primerih grede znamke že preko individualnih delov zgodbe in se z uporabniki povežejo tako, da služijo kot založniki za predstavitev njihovih idej.

Ključ strategije je razmišljati kot medijske združbe, ki se vsakodnevno osredotočajo na pridobitev pozornosti javnosti. Sprva je treba poznati potrošnika in nato ustvariti vsebino, ki je zanj relevantna, privlačna ali koristna. Nato se šele podjetje lahko vpraša, kako naj izkoristi vključevanje za utrjevanje razmerja s potrošniki (Rogers, 2016, str. 34).

2.2.1.3 Prilagajanje potrebam uporabnika

Potrošniki si želijo prilagodljive izkušnje preko izbiranja in spreminjanja širokega izbora informacij, produktov in storitev. Strategija prilagajanja za podjetja pa govori o tem, da se ponudba prilagodi potrebam uporabnikov. Prilagajanje je vedno dostopnejše zaradi razvoja elektronskega poslovanja: avtomatizacije zalog in odpreme, digitalizacije produktov, napredka v 2D ter 3D tehnologiji tiskanja in dostopnosti do obsežne zbirke podatkov o potrošniku (Rogers, 2016, str. 30, 34, 35). Rogers (2016, str. 44) razmišlja, da podjetja lahko poiščejo vrednost za uporabnika preko naslednjih vprašanj: Kje se uporabnikove potrebe in interesi najbolj razlikujejo? Zakaj bi uporabniki želeli bolj osebno izkušnjo, za večjo korist, edinstvene interese ali izražanje? Kako lahko uporabnik pride do prave odločitve zase čim hitreje in enostavneje?

Rogers (2016, str. 35, 36) je ponovno mnenja, da je tudi pri tej strategiji prisotnih kar nekaj različnih pristopov:

- **Gonilniki priporočil:** v večini primerov so to vedenjski podatki o uporabniku, s čimer lahko podjetje temu nudi osebno, edinstveni pregled produktov, ki so ga v preteklosti že zanimali.
- **Osebni vmesnik:** gre izpostaviti primer, ko uporabniki lahko produkte združijo s svojimi osebnimi fotografijami in tako vidijo, ali jim, denimo, določeni lepotni produkti virtualno ustrezajo na podani fotografiji.
- **Osebni produkti in storitve:** podjetje omogoči uporabnikom osebne in hkrati edinstvene lastnosti produkta ali storitve, tudi s pomočjo razvoja 3D tehnologije; lep primer je pred leti predstavljala Coca-Cola, ki je tržila pločevinke z imeni potrošnikov. Podoben osebni pridih

pa je trenutno prisoten tudi v podjetju Nike, kjer lahko izdelajo športni copat po željah uporabnika.

- **Osebna sporočila in vsebina:** uporabniku je najlažje približati osebno ponudbo preko medijev in sporočil.

2.2.1.4 Povezovanje

Uporabniki si želijo povezljivosti z ostalimi v mreži, s katerimi lahko delijo izkušnje, ideje in mnenja preko besedil, slik in socialnih povezav. Tu nastopi rast številnih socialnih medijev, kot so Facebook in podobni. Strategija povezovanja za podjetja pomeni, da postanejo del uporabniškega komuniciranja. Tako so lahko podjetja, od katerih se pričakuje, da so navzoča, odzivna in aktivna na socialnih omrežjih, odgovarjajo na uporabnikova vprašanja, iščejo rešitve zanje, nudijo novice o produktih in samem podjetju. Interakcija pa je potrebna prav v vseh fazah poslovne aktivnosti podjetja, ne zgolj pri prodaji in trženju, temveč tudi v oddelkih načrtovanja in proizvodnje, upravljanja oskrbovalne verige, upravljanja s človeškimi viri ipd. Prav vključevanje potrošnikov na vsakem koraku ustvarjanja vrednosti, razlikuje tista podjetja s poglavitnim ciljem osredotočenosti na potrošnika od tistih, ki se »zgolj« dobro zavzemajo za potrošnike (Berman, 2012, str. 21; Rogers, 2016, str. 30, 36). Rogers (2016, str. 45) razloži, da podjetja lahko poiščejo vrednost za kupca preko naslednjih vprašanj: Kakšni pogovori so že prisotni pri uporabnikih in se navezujejo na cilj podjetja? Kako lahko omogočimo, olajšamo ali spodbudimo takšno komunikacijo, ne da bi pri tem uporabnike motili? Kaj se lahko naučimo iz uporabniških komunikacij? Kako lahko pripomoremo k takšnim komunikacijam, da bi uporabniki to cenili?

Rogers (2016, str. 36, 37, 38) pove, da se pri strategiji vnovič pojavljajo številni pristopi:

- **Družabno poslušanje:** uporabniško komuniciranje lahko predstavlja velikanski vir informacij za podjetja, ki tako lahko hitreje uvidijo težave, na katere naletijo uporabniki.
- **Pomoč uporabnikom preko socialnih omrežij:** prednost tu je predvsem zaznati, ko se podjetje lahko primerno odzove na vprašanje uporabnika, kar pa lahko pusti pozitiven vtis na celotni uporabniški mreži.
- **Pomoč pri iskanju idej in vsebine:** podjetja se mnogokrat povežejo z uporabniki preko socialnih omrežij v upanju po novih idejah, predlogih in ustvarjanju vsebin. Tako se tudi opolnomoči uporabnike. Ponekod pa se uporablja tudi pristop gostovanja skupnosti, kjer si uporabniki, zaposleni, poslovni partnerji in drugi izmenjujejo mnenja.

2.2.1.5 Sodelovanje

Uporabnike kot ljudi in tako socialna bitja že naravno privlači skupinsko delo. Mnogi si želijo sodelovati pri projektih in zasledovati cilje preko odprtih platform. Hkrati pa je to tudi najbolj kompleksno in težavno vedenje izmed vseh petih naštetih. Strategija sodelovanja podjetja spodbuja k vabilu uporabnikov pri pomoči gradnje podjetja. Ta strategija se od predhodne,

povezljive, razlikuje v tem, da podjetja ne želijo od uporabnikov zgolj informacij, temveč sodelovanja po začrtani poti vse do dosege zastavljenega cilja (Rogers, 2016, str.30, 38). Rogers (2016, str. 45) pojasni, da podjetja lahko poiščejo vrednost za kupca preko naslednjih vprašanj: Kakšne spretnosti prinašajo uporabniki in kje so meje njihovega učinkovitega sodelovanja? Kaj bi najbolj motiviralo uporabnike: navdušenje nad znamko, končnim ciljem ali projektom, družbeno priznanje, denarna nagrada ali kombinacija vsega naštetega? Kako poskrbeti, da se bodo uporabniki počutili cenjene in bili primerno nagrajeni?

Rogers (2016, str. 38, 39) predstavi nekaj pristopov:

- **Pasivni prispevek:** včasih že privolitev uporabnikov pomeni veliko v smislu sodelovanja. Lep primer predstavlja navigacijska aplikacija »Waze«, kjer privolitev uporabnika, da bo aplikacija v delujočem stanju zbirala podatke o vožnji uporabnika, ustvarja poglavitno vsebino same aplikacije in prikazuje morebitne prometne zastoje.
- **Aktivni prispevek:** tu gre izpostaviti primer, ko lahko očividci dogodkov sodelujejo z mediji in prispevajo svoje fotografije.
- **Množično financiranje (angl. *crowdfunding*):** način javnega financiranja podjetniških projektov.
- **Odprta tekmovanja:** nekateri problemi potrebujejo več kot le sodelavce za razreševanje. Tako podjetja v večini investirajo v razna inovacijska tekmovanja, t. i. »hackathone«, kjer zunanje osebe išče primerne rešitve.
- **Sodelovalne platforme:** najbolj poznan primer je »Apple Store«, kjer zunanji programerji na sodelujoči platformi razvijajo rešitve oz. različne aplikacije za uporabnike. Podjetje tako nudi primerno strukturo, na kateri ostali dodatno gradijo.

2.2.1.6 Generator strategije uporabniškega mreženja

Rogers (2016, str. 40) ob tem predstavi še orodje, ki ga predstavlja slika 4, imenovano generator strategije uporabniškega mreženja, s katerim podjetja v petih korakih ustvarja nove strateške ideje v zvezi z vključevanjem in ustvarjanjem nove vrednosti pri omreženih uporabnikih. V prvem koraku je potrebno prepoznati cilje, ki jih podjetje želi razrešiti z novo uporabniško strategijo. Cilje naj se zbere zelo podrobno, tako neposredne, kot tudi tiste posredne, in se jih primerno definira. Drugi korak je pomemben z vidika prepoznavanja tistih uporabnikov, ki jih podjetje želi nasloviti preko nove strategije. Izbrati je potrebno točno določene segmente in hkrati vedeti, kakšne dodane vrednosti in morebitne ovire le-tem nova strategija prinaša. Ko loterija prepozna segment, za katerega razvija novo strategijo, sledi tretji korak, ki začneja idejni proces strategije. Tu nastopijo poprej predstavljeni vzorci vedenj potrošnikov, ki vplivajo na spodbujanje in sprejemanje novih digitalnih izkušenj. Posledično mora podjetje izbrati enega ali več le-teh, ki bodo ključni za razvoj strategije in tako idej pri zasledovanju zastavljenih ciljev. Četrti korak pomeni začetek generiranja primernih idej v skladu z izbrano vedenjsko strategijo v predhodnem koraku. Zadnji korak orodja pa predstavljajo primerne meritve, s katerimi lahko podjetje meri in zasleduje učinke ustvarjenih idej, glede na zastavljene cilje v

začetnih korakih. Generator uporabljam in preizkušam v zadnjem poglavju magistrskega dela, ko je predstavljena digitalna preobrazba obeh slovenskih loterij.

Slika 4: Generator strategije uporabniškega mreženja

Vzpostavitev in definicija ciljev	• Neposredni cilj • Posredni cilji
Izbor primernih uporabnikov	• Primeren segment uporabnikov, ki jih strategija naslavlja • Kakšne dodane vrednosti in ovire jim nova strategija prinaša?
Izbor primernega vedenjskega vzorca	• Kateri vzorci vedenj potrošnikov vplivajo na spodbujanje in sprejemanje novih digitalnih izkušenj, ki jih obsega zastavljena strategija? • Izbor enega ali več vzorcev
Generiranje koncepta	• Iskanje primernih idej v skladu z izbranim vedenjskim vzorcem
Določitev vpliva	• Določitev meritev za povezavo učinkov ustvarjenih idej in zastavljenih ciljev

Vir: Rogers (2016).

2.2.2 Podatki – spreminjanje mišljenja o podatkih

V digitalni dobi je treba spremeniti nekatere temeljne predpostavke o pomenu in pomembnosti podatkov. V preteklosti so bili ti že v uporabi kot korist za podjetje, a bolj v vlogi merjenja in upravljanja s poslovnimi procesi ter pomoči pri napovedovanju in ustvarjanju dolgoročnega planiranja. Danes uporaba podatkov praktično ne pozna meja. Tudi pridobitev podatkov je bistvo lažja, vendar sta zato toliko pomembnejša njihovo shranjevanje in pretvorba v uporabne informacije. Da podatki postanejo resen vir vrednosti za podjetje, pa mora slednje spremeniti svoj pogled in obravnavo podatkov, saj predstavljajo ključno strateško dobrino (Rogers, 2016, str. 91).

Enega od najbolj tipičnih primerov, ko podjetje uspešno izrablja podatke, je moč najti v podatkih o uporabnikih, in sicer preko raznovrstnih programov zvestobe. Podjetja že leta potrošnikom ob prijavi ponujajo različne programe zvestobe, preko katerih želijo zadržati kupce in povečati njihovo skupno potrošnjo, a danes največjo vrednost teh programov predstavljajo pridobljeni podatki o uporabnikih. Podjetja tako lahko spremljajo nakupne navade uporabnikov, v zameno pa ponujajo različne nagrade in popuste (Rogers, 2016, str. 93).

Rogers (2016, str. 94) pojasni, da ko podjetje začne podatke obravnavati kot dobrino, mora nato seveda razviti primerno podatkovno strategijo, ki vključuje razumevanje, kakšne podatke potrebuje in kako jih bo uporabilo. Vodilo, kako razviti primerno strategijo, predstavlja naslednjih pet načel:

- **Zberi različne tipe podatkov:** različni tipi podatkov služijo različnim namenom. Podatki o poslovnih procesih se uporabljajo za upravljanje in optimiziranje poslovnih operacij, zmanjšujejo tveganje in izpolnjujejo zahteve po poročanju. Ključni so seveda tudi podatki o produktih ali storitvah, ki jim prinašajo poglavitno vrednost. Zadnja vrsto podatkov pa predstavljajo podatki o uporabnikih, ki premorejo velik razpon, a tako orišejo popolno sliko o uporabniku in posledično omogočajo ustrezno in koristnejšo interakcijo med podjetjem ter uporabniki.
- **Uporabi podatke za napovedi pri odločanju:** najslabše kar podjetja lahko postorijo je, da zbirajo podatke in jih ne uporabljajo pri sprejemanju odločitev. Zagotovo je potrebno planirati, kako bo organizacija uporabila svoje podatke, da bo sprejemala bolj informirane odločitve na vseh ravneh delovanja. Predvsem podatki o uporabnikih lahko razkrijejo napovedi, katere spremembe pri produktih ali storitvah uporabniki želijo, in bodo tako podali boljše rezultate. Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, in McAfee (2011, str. 22) pojasnjuje, da so podjetja vse bolj informirana, ko je treba sprejemati odločitve, namreč, boljši vpogled v podatke o produktih, storitvah, potrošnikih ipd. omogoča, da so odločitve sprejete na podlagi realnih podatkov in ne zgolj na predpostavkah.
- **Uporabi podatke pri inoviranju:** podatki lahko predstavljajo odskočno desko pri iskanju in testiranju inovacij v podjetju. Lep primer je spletna platforma za ogled televizijskih serij in filmov, imenovana »Netflix«. Le-ta zbira podatke o prioritetah gledalcev, denimo pri preferenci žanrov, igralcev, režiserjev ipd., ter nato na tej podlagi ustvarja lastne serije, ki temeljijo na pridobljenih informacijah. Tako podjetje inovira hitreje in predvsem ceneje.
- **Spremljaj, kaj uporabniki delajo, in ne kaj govorijo:** med najboljšimi podatki o potrošnikih so vedenjski podatki, denimo namere iskanja, kakšne stvari se prebirajo, »klikajo« ipd. Takšni podatki so bolj vredni od tistih, ki jih potrošniki nekomu zaupajo, bodisi preko anket ali javnih razprav. Ne zgolj zato, ker ljudje tudi lažemo, temveč zato, ker smo prav tako zmotljivi pri pomnjenju našega vedenja, napovedovanja ali zaznavanja naših pravih motivov.
- **Deli podatke z vsemi oddelki v organizaciji:** tradicionalno so podjetja dovoljevala, da so se podatki ustvarjali in nahajali v ločenih oddelkih organizacije. Eden od najpomembnejših vidikov podatkovne strategije pa je, da se prej razdrobljeni podatki združijo in poiščejo povezave. Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, in McAfee (2011, str. 23) razložijo, da pridobitev podatkov o produktih ali potrošnikih, ki ne bodo vidni prav vsem oddelkom v podjetju, bržkone ne bo omogočala, da bi podjetje vzpostavljalo napredne pristope uporabniškega mreženja ali optimiziralo procese.

Ko podjetje zbira podatke o uporabnikih in jih razvija v močna sredstva, nov izziv predstavlja neprestana uporaba le-teh za ustvarjanje nove vrednosti za podjetje. Obstajajo štirje modeli za

ustvarjanje vrednosti preko uporabnikovih informacij, ki bodo predstavljeni v naslednjih podpoglavjih (Rogers, 2016, str. 106,107).

2.2.2.1 Uvid in odkrivanje nevidnega

Z odkrivanjem poprej nevidnih razmerij, vzorcev in vplivov, lahko podatki o uporabnikih hitro zagotovijo vrednost za podjetje. Podatki poskrbijo za **vpogled v potrošnikovo psiho** (Kako znamko ali produkt dojema trg? Kaj motivira in vpliva na potrošnikove odločitve? Ali lahko predvidimo in merimo uporabnikovo trženje od ust do ust?), **odkrivajo vzorce uporabnikovega vedenja** (Kako se spreminjajo potrošne navade? Kako uporabniki uporabljajo produkt ali storitev? Kje prihaja do goljufij in zlorab?), ter **merijo vpliv določenih ukrepov na uporabnikovo psihologijo in njegovo obnašanje** (Kakšen je rezultat za uporabnike pri spremembah podjetja v segmentih trženja, distribucije ali prodaje?) (Rogers, 2016, str. 107, 108).

2.2.2.2 Targetiranje in zožitev polja

Z zožitvijo polja oz. ciljne publike in identificiranjem relevantnega segmenta strank za podjetje, lahko podatki o uporabnikih privedejo do boljših rezultatov pri vsakodnevnih interakcijah z uporabniki. Dandanes se uporabljajo napredne sheme segmentacije, ki temeljijo na več različnih uporabniških podatkih in tako ustvarjajo mnogo mikro-kategorij. Targetiranje uporabnikov se dnevno spreminja, in sicer na podlagi vedenjskih podatkov, denimo od tega, katero elektronsko pošto uporabnik prebira, katere bonuse unovči, do vsebin, ki jih deli preko socialnih omrežij. Metriko, ki je vse pomembnejša pri targetiranju uporabnikov, predstavlja potrošnikova življenjska doba, ki ponazarja dolgoročno vrednost za podjetje. Kot primer si lahko ogledamo analitično podjetje Custora, katerega dejavnost je prav izračun življenjske dobe uporabnikov za svoje kliente. Le-ta lahko že po enem opravljenem nakupu stranke oceni, koliko nakupov bo ta opravila v celotnem letu, in jo na podlagi cenovnega ranga uvrsti v določen segment uporabnikov. Ostale napovedi temeljijo tudi na zgodovinskih podatkih uporabnikov, in sicer ocena kategorije, kje bo stranka opravila naslednji nakup, hkrati pa lahko opozarja podjetja, da v kolikor stranka tri mesece ne bo aktivna, beleži le še 10 % možnost, da se vrne na spletno stran podjetja (Rogers, 2016, str. 108, 109).

2.2.2.3 Personalizacija in prilagajanje po meri

Ko podjetja targetirajo mikro-segmente uporabnikov, nadaljnjo priložnost predstavlja ravnanje z njimi na različne, prilagodljive načine, ki uporabnikom prinašajo največ koristi. S prilagajanjem uporabniškega trženja, ponudb, oblikovanja cen, storitev in produktov po meri podjetja povečujejo vrednost v očeh uporabnikov (Rogers, 2016, str. 110, 111). Primer, ki ga je mogoče implicirati tudi na področje klasičnih iger na srečo, izhaja iz podjetja Caesar's, hotelirske in casino verige. Podjetje preko podatkov o uporabnikih zazna, kadar ima igralec v

casinoju slab dan, in ga skuša v prostorih zadržati z različnimi darili oz. bonusi (Rogers, 2016, str. 115).

2.2.2.4 Zagotavljanje referenčnega okvira

Referenčni okvir oriše, kako so dejanja enega uporabnika primerljiva s tistimi v širšem okviru vsebine ali večje populacije. Vključevanje podatkov v širši okvir je danes še kako razvijajoče, saj uporabniki radi merijo svoje stanje, predvsem zdravstveno, in ga dnevno primerjajo z okvirjem širšega obdobja. Prav tako pa uporabniki radi svoje podatke primerjajo tudi z drugimi, z večjo populacijo, s katero delijo svoje podatke (Rogers, 2016, str. 111, 112). Volivce je lažje prepričati v ponovno volitev, ko se jih spomni o njihovi zgodovini preteklih volilnih izborov in tistih iz volilnega okoliša. Lep primer je tudi, da uporabniki hitreje zmanjšajo porabo energije, kadar se jim predstavi celotna poraba energije soseske, kjer le-ta lahko primerja svoje rezultate porabe z drugimi sosedi (Rogers, 2016, str. 115).

2.2.2.5 Generator vrednosti podatkov

Rogers (2016, str. 113) predstavi tudi orodje, imenovano generator vrednosti podatkov, prikazan na sliki 5, s katerim podjetja lahko preko petih korakov ustvarjajo nove strateške ideje, povezane s podatki. V prvem koraku je potrebno v organizaciji definirati področja, na katera želimo vplivati preko novih pobud o podatkih. Nato se določijo ključni cilji na teh področjih, ki se zasledujejo ter ustvari program merjenja uspešnosti preko izbranih ključnih indikatorjev uspešnosti (Rogers, 2016, str. 114). Ko poznamo področje, na katerega se osredotočamo, se vnovič ozremo po štirih modelih za ustvarjanje vrednosti preko potrošnikovih informacij, ki so predstavljeni v prejšnjih podpoglavjih. Izberemo tiste, ki so relevantni pri zasledovanju ciljev, lahko enega ali kombinacijo več modelov, navadno pa se še najbolj dopolnjujeta modela targetiranja in personalizacije. V tretjem koraku mora podjetje na podlagi modelov najti prave podatkovne strategije, s katerimi bo generiralo vrednost. Ko je strategija vzpostavljena, je potrebno pridobiti relevantne podatke. Četrti korak predvideva pregled, kateri podatki so podjetju že na voljo in katere mora pridobiti (Rogers, 2016, str. 115). Morda zgolj razširiti nabor podatkov o uporabnikih, beležiti več tipov podatkov ali pa izbrskati več zgodovinskih podatkov o uporabnikih. Naposled sledi še peti korak, in sicer sam plan izvedbe. Da je strategija učinkovita, treba postoriti bistveno več, kot le zbirati potrebne podatke. Strategija mora namreč preiti v uporabo v celotni organizaciji. Potrebno je razrešiti morebitne tehnične težave, ki zajemajo shranjevanje in varovanje podatkov, ter določiti kako hitro se podatki posodablajo, hkrati pa tudi jasno opredeliti, kateri poslovni procesi so potrebni sprememb (Rogers, 2016, str. 116).

V primeru digitalne preobrazbe slovenskih loterij v zadnjem poglavju magistrskega dela generator vrednosti podatkov tudi uporabljam in preizkušam na primeru ciljev bolj konsistentnega igranja iger z žrebanjem ter personalizacije ponudbe.

Slika 5: Generator vrednosti podatkov

Področje vpliva in cilji	• Področje, na katerega nove pobude o podatkih vplivajo • Cilji področja in primerno merjenje le-teh (indikatorji uspešnosti)
Izbor primerne podlage	• 4 modeli usvarjanja vrednosti preko potrošnikovih informacij • Izbor enega ali kombinacija večih modelov
Generiranje koncepta	• Kako bo izbrani model, skupaj s primernimi idejami, generiral dodano vrednost na podlagi podatkov? • Pridobitev potrebnih podatkov
Pregled podatkov	• Kateri podatki so podjetju že na voljo? • Katere podatke podjetje še potrebuje (več vsesplošnih podatkov, več tipov podatkov, več zgodovinskih podatkov, ipd.)? • Kako manjkajoče podatke pridobiti?
Plan izvedbe	• Tehnične ovire? • Morebitne spremembe procesov? • Testiranje strategije?

Vir: Rogers (2016).

2.3 Trendi in digitalna preobrazba na področju klasičnih iger na srečo

2.3.1 Svetovni trendi na področju klasičnih iger na srečo

The European Lotteries (2017, str. 6) v svojem letnem poročilu za leto 2016 poroča, da je največjo loterijsko aktivnost med člani združenja s sedežem v Evropski uniji, med katerima sta tudi Športna loterija in Loterija Slovenije, predstavljala vrsta klasičnih iger na srečo, kjer je rezultat oz. dobiček znan po žrebu. Gre namreč za igre tipa loto, »Eurojackpot«, »Vikinglotto«, ipd. Takšne igre so med člani, ki imajo sedež v Evropski uniji, generirale prodajo v vrednosti skorajda 48 milijard evrov, kar pomeni približno dve tretjini celotne prodaje klasičnih iger na srečo v letu 2016 med omenjenimi člani. Drugo največjo prodajano kategorijo klasičnih iger na srečo zajemajo loterije s trenutno znanim dobitkom, torej srečke. V tem segmentu klasičnih iger se v zadnjih šestih letih beleži viden porast prodaje in je tudi v letu 2016 znašal 5 % glede na leto 2015. Nato sledijo kategorije športnih iger in konjskih dirk, ki zavzemajo že bistveno manjši delež prodaje, vendar predvsem športne stave v zadnjih letih beležijo visoko rast, namreč kar 10,5 % glede na leto 2015. Vredno pa je izpostaviti še en trend, ki beleži nenehno rast, in sicer je to spletna prodaja. Člani združenja znotraj Evropske unije, ki svoje storitve ponujajo tudi preko spleta, so vknjižili porast prodaje glede na leto 2015 za kar 13,5 % (The European Lotteries, 2017, str. 6).

Če se osredotočimo na četrtletno poročilo o spletnem igralništvu za pomlad 2018, natančneje na marec, ko je izšlo zadnje poročilo, je mogoče razbrati, da največjo rast med spletnimi igralniškimi produkti beležijo mobilne stave. Predstavljeni podatki o potencialu rasti za posamezne spletne produkte igralništva, ki jih je izdajatelj poročila pripravil na podlagi anketnih rezultatov strokovnjakov in organizacij na trgu igralništva, so odraz spremembe prihodkov v odstotkih, ki so jih produkti generirali v decembru 2017. Tako mobilne stave beležijo rast za 5 %, sledijo mobilni kazino, stave v živo, kazino v živo, stave na virtualne dogodke in spletna/mobilna loterija. Sicer pa mobilni prihodki iger na srečo predstavljajo v povprečju kar 63 % celotnih spletnih prihodkov anketiranih prirediteljev, še največji deleži pa so izstopali pri angleških prirediteljih. Od tega mobilne stave predstavljajo v povprečju 76 % celotnih spletnih stav anketiranih prirediteljev (MECN GmbH, 2018).

2.3.2 Digitalizacija na področju klasičnih iger na srečo

Medtem, ko se v svetu vsaka loterija posebej sooča z digitalizacijo, se bolj odprto do digitalnih preobrazb obnašajo samostojni ponudniki loterijskih tehnologij, ki sodelujejo z loterijami in zanje razvijajo digitalne produkte. Takšne organizacije največkrat na raznih seminarjih klasičnih iger na srečo izobražujejo loterije, kako se soočiti z digitalizacijo. Eno od podjetij je Intralot, ki se je pred kratkim lotil razvoja projekta »iLoterry«. Gre za projekt digitalne preobrazbe, ki bo vplival na večino procesov in operacij loterij. Kateri so najpomembnejši vidiki uspešnega projekta digitalne preobrazbe? Kot smo že v besedilu poprej spoznali, pri segmentu dostopa tudi Intralot poudarja, da so najpomembnejša kanali, ki vodijo do potrošnikov po načelu »vsekanalnosti«, in sicer nekakšne platforme, ki več različnih komunikacijskih poti do potrošnikov, poveže v enovito celoto. Ključi do uspešne »vsekanalnosti« so preprostost, odlična uporabniška izkušnja, moderen uporabniški vmesnik ter posredovanje personalizirane in vsebinsko primerne vsebine (Public Gaming International, 2017c, str. 36).

Preko takih tehnoloških rešitev želijo loterije predvsem privabiti mlajšo generacijo potrošnikov oz. generacijo »milenijcev«. Vsekakor gre za uporabniško naravnani tehnološki trend, ki vse komunikacijske poti združuje v en centralni sistem in potrošnikom ponuja brezhibno izkušnjo. Predstavljajmo si, da igralec klasičnih iger na srečo kupi listek na prodajnem mestu, nato pa dobi obvestilo na telefonu, lahko tudi preko aplikacije, če je listek dobiten in kako bi si želel izplačati dobiček. Tako je tudi moč pridobiti potrošnike kjerkoli, saj se potrošnik prijavi v sistem preko spleta, mobilne aplikacije, samopostrežnih terminalov ali pa kako drugače na prodajnem mestu. Pomembno je, da v vseh pogledih dobi enako učinkovito in povezano izkušnjo, ki se beleži na njegovem igralnem računu. Trenutno izziv loterijam predstavlja predvsem preureditev prodajnih mest, da bodo ta naklonjena »vsekanalnosti«, kar pomeni, da bodo morala biti opremljena s primernimi samopostrežnimi terminali, oglaševanjem ipd. (The European Lotteries, 2015, str. 16).

Drugi pomemben vidik predstavljata **uporabniški odnos** in njegovo vrednotenje. Loterije potrebujejo dober oddelek oz. skupino za upravljanje z uporabniškim vrednotenjem, preko katerega lahko vzdržujejo sodelovanje z uporabniki, podaljšujejo življenjsko dobo njihovega igranja in zmanjšujejo osip. Dober sistem upravljanja uporabniškega vrednotenja mora vsebovati vsaj pametno segmentacijo uporabnikov, targetirane bonuse, promocije in primerne mehanizme zvestobe. Na ta vidik se navezuje tudi naslednje vprašanje, in sicer kako obdržati igralce in njihov interes. Zadrževanje uporabnikov ni ravno naklonjeno loterijam, navsezadnje stopnja retencije pri mobilnih uporabnikih od prvega pa do 90. dneva uporabe pade od 21 % vse do 1,9 % (Public Gaming International, 2017c, str. 37). Public Gaming International (2017c, str. 37) pravi, da kljub temu obstajajo primerni ukrepi, kako se izogniti takšnim padcem. Ti vključujejo interaktivne igre in predvsem igrifikacijo, ki z interakcijo z drugimi uporabniki, s tekmovanji in nagradami, lahko primerno zadržuje uporabniški interes.

Naslednji vidik predstavlja **digitalno trženje**, ki se od tradicionalnih poti spreminja v hitro in nenehno komuniciranje z uporabniki že na zelo osebni ravni personalizacije. Nenazadnje pa je pri digitalni preobrazbi loterij potrebno poskrbeti tudi za **digitalizacijo prodajnih mest**. Le-ta morajo prepoznati digitalne uporabnike oz. igralce in omogočiti igranje, kot preko spleta ali mobilne naprave, torej s sistemom »vsekanalnosti«. Od loterije pa je odvisno, ali bo za igralce skrbela preko »pulta« s pomočjo prodajalcev, ki morajo biti primerno usposobljeni za digitalizacijo klasičnih iger na srečo, ali pa bodo za igralce skrbeli le še samopostrežni terminali. V obeh primerih mora biti potrošnik v središču pozornosti, a vprašanja se pojavljajo tudi glede samega obratovanja prodajnih mest, ki niso na voljo 24 ur na dan, ter plačilnih metod igranja klasičnih iger na srečo (Public Gaming International, 2017c, str. 38).

Prodajna mesta, ki so vse bolj opremljena s tehnološko dovršenimi samopostrežnimi terminali, zmanjšujejo igranje in izpolnjevanje iger preko klasičnih listkov. Potrošniki se navajajo na večjo uporabo spletnega igranja klasičnih iger na srečo na prodajnih mestih in predvsem preko mobilnih naprav. Tako denimo igralec odigra klasično igro na srečo na prodajnem mestu preko digitalne naprave, kjer se tudi generira elektronski listek s QR– kodo, le-ta pa se seveda zabeleži tudi v konto igralca ali pa celo pošlje na elektronski naslov, da ima igralec možnost listek natisniti, kje drugje, če si to želi. Posledično se tako vse bolj zmanjšuje poraba papirja na prodajnih mestih, s tem poskrbi za okoljsko ozaveščenost, hkrati pa izboljšata potrošnikovo udobje in lahkotnost igranja, ter tudi zmanjša breme prodajalcev (The European Lotteries, 2015, str. 19). Pri samopostrežnih terminalih je prav tako izjemnega pomena sistem upravljanja z igralniškimi računi, in sicer v tej meri, da se ob registraciji posameznika, samo »namizje« terminala lahko prilagodi preferencam igralcev. To se zgodi na podlagi pridobljenih podatkov o igralcu, torej preko njegovih igralnih navad, s čimer ga sistem uvrsti v določen segment igralcev ter zanj ustvarja in nenehno prilagaja ponudbo. Tako se lahko, denimo, nabor 30 loterijskih iger zmanjša na pet ali šest iger, ki jih igralec po navadi igra, tako pa se izboljša njegova izkušnja igranja (Public Gaming International, 2017a, str. 37). Če ponovno spomnimo na »vsekanalnost«, se lahko takšen sistem upravljanja z igralniškimi računi odraža prav na vseh komunikacijskih poteh za potrošnika.

Kot lep primer hitre in uspešne digitalizacije loterije, gre izpostaviti finsko loterijo Veikkaus, ki je že leta 1997 kot prva loterija uvedla igralništvo preko spleta. Sprva je bilo preko spleta moč igrati zgolj stave, malce pozneje je sledil še loto, leta 1999 je organizacija na spletu ponujala že celoten spekter svojih iger na srečo, nazadnje, leta 2005, pa so se pojavile še spletne srečke. Mobilnost je finska loterija predstavila leta 2005, ko je uvedla plačevanje stav tudi preko sporočil SMS, sicer pa je tedaj loterija imela na spletu že 300.000 registriranih igralcev. Do konca leta 2007 je bilo registriranih že 380.000 igralcev in kar 225.000 le-teh je igre na srečo igralo redno, vsak mesec (MECN, 2013).

Če pogledamo sodobnejše stanje nacionalne finske loterije, vidimo, da je ta leta 2017 beležila že več kot 2.045.000 registriranih in hkrati zvestih igralcev, kar pomeni približno dve tretjini vseh polnoletnih Fincev, ki se poslužujejo iger na srečo. Igralce je k registraciji najbolj privlačila prenovljena spletna stran oz. trgovina finske loterije, ki je ponujala raznovrstne ugodnosti in storitve registriranim članom, seveda pa tudi primerno oglaševanje, program zvestobe in dobro ime organizacije. Finska tako predstavlja državo z največjim deležem registriranih spletnih igralcev iger na srečo. V letu 2017 je 58,1 % prometa z igrami na srečo izhajalo preko maloprodajne mreže, 49,1 % pa preko digitalnih kanalov. Delež slednjega je najbrž tudi odraz dejstva, da je digitalno tehnologijo seveda moč uporabljati tudi na prodajnih mestih. Igralništvo se vse bolj seli na digitalne kanale, spletne storitve so v povprečju beležile 525.000 potrošnikov vsak teden. Prav tako porast beleži tudi mobilno igranje, kajti 44 % digitalne letne prodaje je izhajalo iz mobilnih naprav. V sektorju raziskav in razvoja pa se je Veikkaus preteklo leto posvečal predvsem harmonizaciji potrošnikove izkušnje, že predstavljene strategije »vsekanalnosti«. Za celoten razvoj v preteklem letu je organizacija namenila 21,3 milijona evrov, kar je predstavljalo 5,7 % celotnih stroškov (Veikkaus Oy, 2017, str. 5, 6, 9). Gre za zelo lep primer glede na to, da je Finska prav tako ena od redkih članic Evropske unije, ki zagovarja monopolno ureditev na področju klasičnih iger na srečo. K takšnemu digitalnemu razvoju bi tako morali slediti tudi obe slovenski loteriji.

2.3.3 Temelji za digitalno preobrazbo obeh slovenskih loterij

V tem podpoglavju predstavljam postopek preverbe trenutnega stanja digitaliziranosti obeh slovenskih koncesionarjev, na podlagi česar bodo v nadaljevanju, v četrtem poglavju, sledile primerne rešitve v obliki digitalne preobrazbe poslovanja. Prav tako opisujem tudi skupne cilje digitalne preobrazbe obeh loterij, ki morajo biti izpolnjeni, da bo digitalna preobrazba na posameznih primerih pri obeh koncesionarjih izvedljiva.

2.3.3.1 Preverjanje trenutnega stanja digitaliziranosti obeh loterij

Kakšno je trenutno stanje obeh slovenskih koncesionarjev, podrobneje predstavljam v naslednjem poglavju, sicer pa moram najprej opredeliti, kako odkrivam kje na poti digitalizacije sta obe loteriji v Sloveniji. To ugotavljam preko opredelitve »digitalnega mojstrstva«. Naziv digitalni mojster gre tistim organizacijam, ki uporabljajo digitalno tehnologijo kot gonilno silo

za višje dobičke, produktivnost in uspešnost. Takšnih je bore malo, saj ne dosegajo tako visoke ravni, podjetja namreč navadno težka razvijejo digitalne sposobnosti za preobrazbo dela ter vodstvene sposobnosti za gradnjo in sledenje digitalni viziji. Digitalni mojstri so tako tisti, ki izstopajo v obeh sposobnostih, tako digitalnih kot tudi vodstvenih. Digitalne sposobnosti predstavljajo »**kaj**« digitalnega mojstrstva, torej investicije in pobude, ki so jih podjetja pripravljena narediti za digitalno preobrazbo, medtem ko vodstvene sposobnosti predstavljajo »**kako**« digitalnega mojstrstva in povzemajo način, kako izvajati preobrazbo (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, str. 3, 6).

Digitalni mojstri tako vedo, kje in kako je treba investirati v digitalne priložnosti. Tehnologijo vidijo kot pot do spremembe načina poslovanja – odnosa s potrošniki, notranjih operacij in celo poslovnih modelov. Takšnim podjetjem tehnologija ne predstavlja cilja, ki ga je potrebno doseči, temveč zgolj orodje, s katerim se lahko približajo potrošnikom, opolnomočijo zaposlene in preobrazijo poslovne procese. Pridobivanje digitalne prednosti pa se nato skriva še v vodenju, ki služi kot vzvod, ki pretvarja tehnologijo v preobrazbo. Digitalni mojstri posledično najdejo prave poti za izris jasnih vizij, preko katerih vključijo in povežejo zaposlene ter ob tem uporabljajo odločno upravljanje na poti digitalne preobrazbe (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, str. 13, 14). Kane, Palmer, Phillips, Kiron, in Buckley (2015, str. 5) zatrjujejo, da digitalne mojstre od preostalih loči predvsem jasna digitalna strategija s primerno kulturo in vodstvom v organizaciji, ki sta gonilni sili same preobrazbe v podjetju. Seveda pa na poti do digitalnega »mojstrstva« oz. popolne digitalne zrelosti stoji več ovir, na primer, pomanjkanje primerne strategije preobrazbe, osredotočenosti na prednostne naloge ipd.

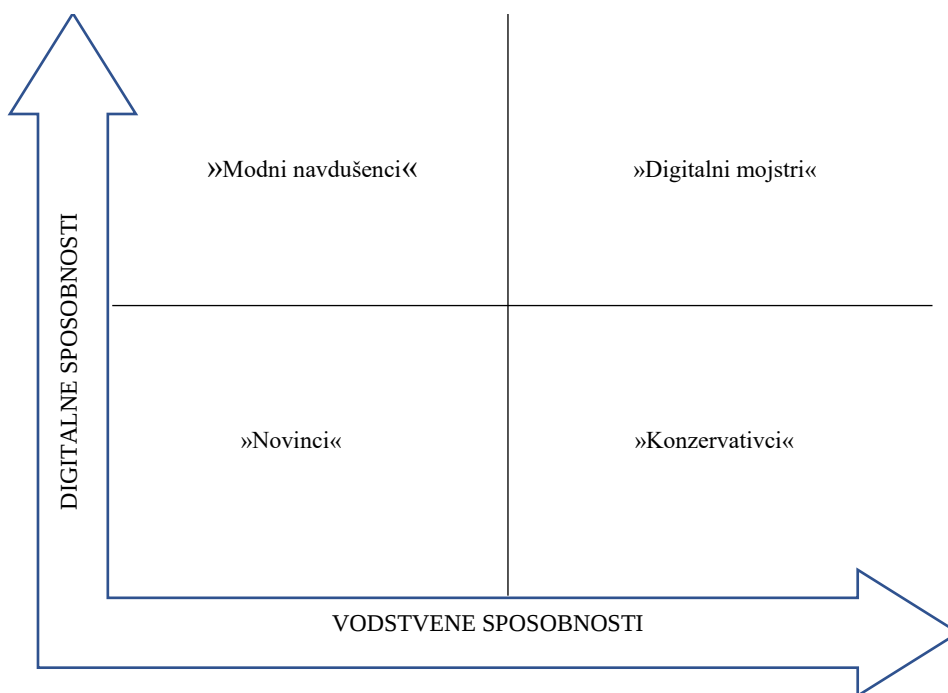
Če digitalni mojstri predstavljajo odličnost obeh dimenzij, digitalne in vodstvene, kam potem lahko uvrstimo preostale organizacije, ki niso tako izvrstne? Vsaka dimenzija je drugačna in seveda pomembna z drugačnih vidikov. Če obe dimenziji združimo, dobimo štiri ravni »digitalnega mojstrstva«, kar predstavlja slika 6 na naslednji strani. Digitalne mojstre smo že spoznali, »novinci« pa predstavljajo raven samega začetka digitalne poti. Mnoge od organizacij, ki se uvrščajo v to raven, izberejo strategijo spremljanja in se šele nato ob malce večji gotovosti odzovejo, saj si še niso ustvarili mnenja, da je digitalizacija pomembna v njihovi panogi. Tako imajo »novinci« zgolj osnovne digitalne sposobnosti in se po navadi sklicujejo na preostro regulativo in pravilnike, zaradi česar niso tako aktivni v digitalni smeri. Novo raven predstavljajo »modni navdušenci«, ki se sila hitro odzovejo in sledijo tehnološkim novostim, vendar ne spreminjajo sistema v podjetju. Tako jim primanjkuje vodstvenih in upravljalnih sposobnosti v digitalnem okolju. Seveda ni nič narobe s tehnološkim eksperimentiranjem, vendar večina takšnih podjetij nima primernih mehanizmov za koordinacijo in posledično ne gradi sinergij s tehnologijo, v katero investira. Zadnji raven zajemajo »konzervativci«, ki so praktično pravo nasprotje »modnim navdušencem«. Čeprav imajo ustrezne vodstvene sposobnosti, jih do razvoja močnih digitalnih sposobnosti ovira prevelika preudarnost. Poudarek je na dejstvu, da je vsakršna tehnološka investicija dodobra premišljena in koordinira s celotnim poslovnim modelom. Podjetja na tej ravni si ne želijo morebitnih napak pri izbiri. V visoko reguliranih panogah je takšna previdnost dobrodošla, vendar hkrati lahko postavlja

upravljalno past, kar pomeni, da se bolj osredotoča na kontrolo in pravilnike kakor na sam razvoj podjetja (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, str. 15, 16, 17).

Na podlagi predstavljenega so Westerman, Bonnet in McAfee (2014, str. 252, 253) razvili anketne vprašalnike, ki jih je mogoče uporabiti za samoocenitev, in sicer pri digitalnem obvladovanju, kar zajema digitalne in vodstvene sposobnosti podjetja. S pomočjo takšnega vprašalnika sem se odločil preučiti v kakšnem stanju sta obe loteriji, hkrati pa bo lepo razvidno tudi, v katero raven digitalnega mojstrstva se po lastnem mnenju uvrščata. Tako bo tudi jasno, na katerih sposobnostih morata v nadaljnje še graditi, da bi se lahko morebiti uvrstili med digitalne mojstre. Primera vprašalnika se nahajata v prilogi 1 in 2, rezultate pa predstavljam v četrtem poglavju magistrskega dela.

Prav tako morebitno pripravljenost loterij na digitalno preobrazbo preverjam s še enim samoocenitvenim vprašalnikom, ki pa je razvil Rogers (2016, str. 244, 245). Gre za sklop vprašanj, na podlagi njegovih prepričanj o strateških področjih, ki jih digitalizacija spreminja. Kot sem že dejal, se v svojem delu osredotočam predvsem na strateški področji potrošnikov in podatkov, zato je bil vprašalnik temu prilagojen. Primer vprašalnika prikazuje priloga 7, rezultate pa predstavljam v četrtem poglavju.

Slika 6: Matrika štirih dimenzij »digitalnega mojstrstva«



Vir: Westerman, Bonnet & McAfee, (2014).

2.3.3.2 Skupni cilji digitalne preobrazbe obeh loterij

Digitalno preobrazbo obeh loterij bom osnoval na **tehnoloških postopkih, ki ne bodo več vključevali prodajalcev in rabo papirja**, temveč bodo igre potekale le še v digitalni obliki, seveda na način »vsekanalnosti« in posledično z **obvezno registracijo igralcev**. Dandanes je že marsikdo na letališčih raje posegel po digitalnih letalskih kartah in digitalni prijavi na letališču, s čimer se je izognil postopku prijave in tisku kart na okencih letalskih družb, s tem pa je potovanje lahko bolj enostavno, udobno in predvsem hitrejše. Primer zmanjšanja števila prodajalcev so tudi blagajne trgovskih središč, kajti ljudje tudi v trgovskih središčih vse bolj uporabljajo samopostrežne blagajne, s čimer lahko hitreje opravijo nakupe. Spletno nakupovanje je že dolgo prisotno in tako tudi obe loteriji že uporabljata spletne strani, preko katerih je moč igrati klasične igre na srečo. Vse bolj pa so digitalizacije potrebna prodajna mesta, enako, kot na letališčih in v trgovskih centrih, kajti igranje na le-teh je še vedno obremenilno in časovno dolgo trajajoče za igralce in, tudi prodajalce, kar je bilo podrobneje predstavljeno v prejšnjih podpoglavjih drugega poglavja magistrskega dela.

Sprva se bom posvetil samemu cilju registracije igralcev. Slednja je pomembna, da lahko loteriji tudi primerno digitalizirata svoja prodajna mesta, saj bo, glede na željo poslovanja brez prodajalcev, registracija nujno potrebna za igranje. Takšen primer predstavljata Norveška in Švedska, kjer je registracija potrebna za igranje klasičnih iger na srečo. Public Gaming International (2017b, str. 34) pojasnjuje, da je registracija prvi korak naproti dinamičnega interaktivnega odnosa z igralci in učinkovitega upravljanja z odnosi s strankami. Obe skandinavski loteriji uživata prednosti obvezne registracije igralcev, resda je sprva švedska loterija po vpeljavi te obveze beležila manjši padec prodaje, a se je prodaja hitro opomogla in ponovno raste. Ob tem je loterija bolj pozicionirana kot kadarkoli poprej, da zadrži svoje igralce v današnjem konkurenčno težavnem okolju.

Če si pogledamo norveško loterijo, Norsk Tipping, se Public Gaming International (2017b, str. 16) sprašuje, ali obstajajo igralci, ki se ne igrajo klasičnih iger na srečo, ker se ne želijo registrirati. V norveškem primeru zatrjujejo, da temu ni tako, kajti že od leta 1948 velja tradicija spodbujanja igralcev, da igrajo s polnim imenom, predvsem zaradi lažje, hitrejše in pravilnejše identifikacije zmagovalcev in pozneje tudi denarnih transferjev. Tako tamkajšnji igralci sprejemajo registracijo zelo pozitivno, saj se zavedajo, da so posledično zavarovani pri izplačilu nagrad oz. dobitkov in tako zanje ne obstajajo primeri, ko izgubijo igralne listke, ne preverijo dobitkov in ne prevzamejo nagrade. Da je registracija eden od temeljev poslovanja norveške loterije, priča tudi dejstvo, da se tako lažje zaznavata in preprečujeta prekomerno igranje in odvisnost od igranja iger na srečo, kar se odkriva na podlagi podatkov o igralcih in njihovih vzorcih igranja.

World Lottery Association. (2017, str. 42,43) registracijo povezuje s podatki in tako informacijami, ki so za loterije ključnega pomena. Namreč loterije se dandanes soočajo s številnimi zahtevami igralcev, ki jih je mogoče uvrstiti v tri kategorije. Sprva so to produkti in

storitve, ki morajo biti fleksibilni in v skladu s personalizirano ponudbo igranja. Kot drugo morajo nuditi potrebne rešitve za probleme igralcev, zadnjo kategorijo pa predstavlja varnost. Tako se bo po digitalnih poteh igranja gradilo močnejše zaupanje med ponudniki klasičnih iger na srečo in igralci. V podatkovni dobi je pomembna predvsem kakovost pridobljenih podatkov o igrah, samem poslovanju in seveda obnašanju igralcev, saj loterije le tako lahko nudijo izboljšave in inovacije ter posledično dodano vrednost. Registracija velja za ključni element napredka na podlagi kakovosti podatkov. Ta spodbuja poslovno analitiko loterij, hkrati pa poskrbi za vključenost igralcev in njihovo zvestobo.

Integracija mobilnih in interaktivnih kanalov prav tako poskrbi za večjo vključenost in mreženje kupcev ter pri tem poskrbi za učinkovitejše zbiranje in natančnost podatkov. To pa ne predstavlja grožnje prodajnim mestom, temveč pomeni zavezništvo za trajnost fizičnih prodajnih verig. Gre za integracijo različnih kanalov prodaje, kajti večina igralcev, ki igra preko prodajnih mest, že ima mobilni telefon in pregleduje rezultate iger preko mobilnih naprav (The European Lotteries, 2016, str. 14). Tako bodo primeri digitalizacije loterij, predstavljeni v četrtem poglavju, pokazali tudi, kako bi morali potekati digitalni tehnološki postopki klasičnih iger na srečo na prodajnih mestih, brez prodajalcev in porabe papirja.

Seveda nas zanima tudi, kakšne potrošnike prinaša digitalizacija oz. po čem se spletni igralci iger na srečo razlikujejo od tistih, ki igrajo na prodajnih mestih. Gainsbury, Wood, Russell, Hing in Blaszcynski (2012, str. 1392) so v raziskavi na vzorcu avstralskih igralcev iger na srečo odkrili, da preko spleta večina igra športne napovedi in stave. Zanimivo pa so spletni igralci bolj raznovrstni igralci od tistih, ki igrajo na prodajnih mestih, namreč, preko spleta so igralci na letni podlagi v povprečju odigrali 4,96 igre od desetih različnih iger na srečo, medtem ko so igralci na prodajnih mestih v povprečju odigrali 3,27 igre. Spletne igralce je v raziskavi krasil tudi bolj pozitiven odnos do iger na srečo, namreč tisti, ki ne igrajo preko spleta, so mnenja, da igralništvo prinaša družbi več škode kot koristi.

Igralci, ki igrajo preko spleta, se v večini (60 %) igram na srečo posvečajo od opoldneva do 18. ure, medtem ko je skorajda 30 % tistih, ki igre na srečo igrajo od 18. ure pa do polnoči. Zanimivo je, da je še vedno velika večina (84 %) spletnih igralcev naklonjena igranju preko osebnih računalnikov in ne preko mobilnih naprav, kar se je od leta 2012 pa do danes bržkone že dodobra spremenilo, pa čeprav se tehnika še vedno nagiba na stran igranja preko osebnih računalnikov, kar smo videli v tretjem poglavju. V primeru športnih napovedi in stav, se je to razmerje v raziskavi malce zmanjšalo, in sicer približno do razmerja 70:30. Kaj igralce žene po igranju preko spleta in ne na prodajnih mestih? Motivacija največkrat izhaja iz dejstva, da igralec privarčuje na poti, saj igra od doma, prav tako je spletno igranje enostavnejše, udobnejše in na voljo tudi takrat, ko so prodajna mesta zaprta. Nekatere so pri prodajnem mestu zmotili tudi prenatrpanost, morebitni neprijetni ljudje, medtem ko igranje preko spleta poteka bolj anonimno. Kot največja slabost spletnega igranja pa se je izpostavilo dejstvo, da je zaradi enostavnosti in udobnosti igranja, lažje zapraviti več časa in denarja (Gainsbury, Wood, Russell, Hing & Blaszcynski, 2012, str. 1393).

Anketiranci so se pri odločitvi spletnega ponudnika največkrat odločali na podlagi ugleda loterije, višine izplačil in varnosti pri denarnih transferjih. Nato so sledile še oblike bonusov, nagrad in samega igralnega vmesnika. Na podlagi raziskave so demografsko spletni igralci bolj verjetno moškega spola, z višjim dohodkom, polnim delovnikom in v zvezi za razliko od igralcev, ki igrajo na prodajnih mestih (Gainsbury, Wood, Russell, Hing & Blaszcynski, 2012, str. 1393, 1394, 1395).

Na podlagi raziskave lahko vidimo, da obvezna registracija in tako spletno igralništvo vplivata predvsem na igralce stav, sicer pa se pridobijo bolj raznovrstni igralci, kar pomeni, da so tudi voljni preizkušati nove produkte. Še pomembneje pa je, da so to varni igralci, s čimer se lahko zmanjšuje tveganje glede zasvojenosti z igranjem oz. prekomernim igranjem. Glede na to, da si ti želijo varnega igranja in omejevanja pri prehitrem zapravljanju, se to preko spleta in podatkov o igranju lahko hitro razreši s sprotnim obveščanjem o stanju ali pa s samoomejitvijo. Varnost pri igranju in ščitenje igralcev predstavlja tudi eno glavnih vodil poslanstva obeh koncesionarjev, zaradi česar na območju RS še vedno ohranjata monopolni položaj.

Sicer pa obe loteriji na sam ugled in višino izplačil ne moreta ravno vplivati, navsezadnje sta to državni loteriji, na kar vplivajo tudi določene davčne zakonodaje, ki v slovenskih razmerah bržkone znižujejo privlačnost igranja. Loteriji pa se lahko posvetita privabljanju novih igralcev z določenimi bonusi, nagradami in primernimi, za potrošnike privlačnimi, igralniškimi vmesniki. Slednje bo v nadaljevanju predstavljeno za vsako loterijo posebej, s primeri. The European Lotteries. (2016, str. 14) pa opozarja na »vsekanalnost«, kjer se povezujejo različni kanali igranja, kajti igralci sami sebe ne uvrščajo med spletne igralce ali pa igralce prodajnih mest, temveč se identificirajo kot igralci določene loterije, npr. v slovenskem primeru – Loterije Slovenije ali pa Športne loterije. Ne glede na to, kako se igralci odločijo igrati klasične igre na srečo, morajo loterije zagotoviti konsistentno učinkovito uporabniško izkušnjo. Tako se tudi odpravi problem, kdaj podjetje ve, da preko različnih naprav komunicira z istim igralcem. Ovira se prepreči z registracijo igralcev in »vsekanalnostjo«.

2.3.3.3 Potrebne investicije v digitalni razvoj

Vsekakor bi bil primeren zagon digitalne preobrazbe, kot ga podrobneje priporočam v četrtem poglavju magistrskega dela, stroškovno povezan s potrebnimi investicijami v digitalizacijo. Tako bi se v začetni fazi stroški investicije vidno povečali. Če vzamemo za primer, v poglavju že predstavljeno finsko loterijo Veikkaus, ki velja za eno od najbolj digitaliziranih loterij v Evropi in je lahko za zgled obema slovenskima koncesionarjema klasičnih iger na srečo, je ta lani za digitalni razvoj, natančneje predvsem za sistem »vsekanalnosti«, namenila kar 21,3 milijona evrov, kar znaša 5,7 % celotnih stroškov družbe.

V tolikšnem odstotnem obsegu se tako pričakuje, da bi tudi slovenska koncesionarja morala investirati v digitalno preobrazbo. Resda pa finski predstavnik prireja prav vse igre na srečo na Finskem, medtem ko si slovenski loteriji stroške investiranja delita, ena za stave, druga za igre

z žrebanji in klasičnimi srečkami. Tako bi se omenjeni finski odstotek investiranja od celotnih stroškov moral porazdeliti med oba koncesionarja, ker pa so med finskimi investicijami tudi takšne za posebne igre na srečo, pa bi bil lahko odstotek še nižji od polovice. Sam bom za prikaz ocene zneska investicij uporabil delež 3 % od celotnih stroškov obeh loterij. Loterija Slovenije je v letu 2017 za investicije namenila 1,97 milijona evrov, pretežni del, v višini 1,86 milijona evrov, je porabila za strojno, mrežno, sistemsko in programsko opremo (Loterija Slovenije, d.d., 2018 a, str. 59). Ta znesek bi bil tako po finskem vzoru, za primerno digitalno preobrazbo, obračunan kot 3 % od celotnih stroškov družbe, ki so leta 2017 znašali 76.818.734 evrov. To pomeni, da bi Loterija Slovenije za primerno digitalizacijo poslovanja morala v vanjo investirati približno 2,3 milijona evrov, kar se pretirano ne razlikuje od zneska, ki ga loterija že sedaj vlaga v investicije. Na drugi strani bi se ta znesek pri Športni loteriji prav tako gibal nekje v višini 2,3 milijone evrov, podrobneje nekoliko manj kot v pri Loteriji Slovenije, če bi v digitalno preobrazbo investirala 3 % od celotnih stroškov, ki so znašali 75.797.716 evrov.

3 TRENUTNO STANJE V SLOVENIJI

V tem poglavju preučujem stanje na slovenskem trgu klasičnih iger na srečo, zato sta pod drobnogled vzeta oba slovenska koncesionarja, Loterija Slovenije in Športna loterija. Na podlagi nekaterih internih gradiv, navodil o določenih klasičnih igrah na srečo, letnih poročil, terenskih opazovanj oz. obiskov poslovalnic in intervjujev, sem analiziral trenutno stanje digitaliziranosti obeh slovenskih loterij.

3.1 Loterija Slovenije d.d.

Sprva si v tabeli 3 pogledjmo, kakšne igre Loterija Slovenije d.d. sploh prireja oz. za katere je pridobila ustrezno koncesijo za trajno prirejanje.

Tabela 3: Podeljene koncesije za trajno prirejanje iger Loterije Slovenije d.d.

Naziv igre z dodeljeno koncesijo	Veljavnost koncesije
Loto	30. 6. 2020
Exspres loterija	30. 6. 2020
3x3 plus 6	30. 6. 2020
TikiTaka	30. 6. 2020
Izredna srečka	30. 6. 2021
Kviz srečka	10. 3. 2019
HIP spletna igra	30. 6. 2020
Eurojackpot	30. 6. 2021
Vikinglotto	31. 7. 2022

Vir: Ministrstvo za finance (brez datuma).

Igra Loto že nekaj let ohranja pozicijo vodilne tržne znamke v ponudbi iger Loterije Slovenije. S to igro je bilo v letu 2017 realiziranih nekaj več kot 44 milijonov evrov oz. 50 % skupnega prometa organizacije. Pri tej loterijski igri je višina ustvarjenega prometa še posebej odvisna od števila udeležencev in njihovih vplačil, na oboje pa poleg velikosti populacije najbolj vpliva privlačnost skladov za glavne dobitke. Za poslovanje Loterije Slovenije tako leto 2017 ni bilo ravno ugodno, saj skladi niso dosegali visoke ravni, za kar sta bila zabeležena padec prometa in pomanjkanje igranja. Tako je realizacija prometa omenjene igre v letu 2017 zaostajala za planom prometa za 15 %, vidno pa tudi za realizacijo prometa v letu 2016, in sicer za 19 %. Nižji promet pri igri Loto je tako vplival tudi na prodajo ostalih iger, saj del občasnih igralcev, ki igrajo Loto, vplačuje večinoma ob višjih skladih za glavni dobiček in tedaj kupi tudi druge igre Loterije Slovenije, predvsem srečke (Loterija Slovenije d.d., 2018a, str. 48, 49).

Drugo najbolj prodajano igro loterije predstavlja Eurojackpot, s katero je bilo v letu 2017 realiziranih 30,8 milijona evrov oz. 35 % celotnega prometa. Tudi pri tej igri je loterija zaostajala za planom realizacije za leto 2017 in realizacijo prometa v letu 2016. V segmentu številskih iger gre izpostaviti še najnovejšo igro Vikinglotto, ki jo je loterija začela prirejati novembra 2017 in v manj kot dveh mesecih realizirala 868 tisoč evrov prometa. Podobno kot mednarodno igro Eurojackpot tudi igro Vikinglotto prireja združenje skandinavskih in baltskih državnih loterij, sicer pa gre za najstarejšo koordinirano igro na srečo na svetu. Vendarle je loterija v določenih segmentih iger ustvarjala tudi rast v primerjavi z realizacijo prometa leta 2016. To se je zgodilo v primeru srečk, kjer se je zaradi njihove celostne prenove v letu 2015 trend upadanja obrnil navzgor. Kljub temu gre za manjši delež prodaje v skupnem prometu, zgolj 8,4 %, vendar je bilo realiziranih 7,5 milijona evrov, kar pomeni, da se je prodaja povečala za 7 % glede na leto 2016. Kar pa je za samo magistrsko delo spodbujajoče, je dejstvo, da največji porast loterija beleži pri spletnih igrah. Preko njih sta bila kljub majhnemu deležu celotne prodaje ustvarjena 2,6 milijona evrov prometa, kar predstavlja kar 46-odstotno rast glede na leto 2016. Slednje je bilo celo večje od načrtovanega prometa za leto (Loterija Slovenije d.d., 2018a, str. 48, 54, 55).

Poslovanje Loterije Slovenije d.d. v letu 2017 tako ni bilo kaj prida uspešno, kajti promet se še naprej iz leta v leto znižuje. Čisti prihodki od prodaje so bili nižji za približno 12,2 milijona evrov, promet iz naslova prodaje iger je bil nižji za 4,4 milijona evrov oz. 5 %. Tako so bile seveda nižje tudi koncesijske dajatve, za približno 2,1 milijona evrov, čisti dobiček družbe pa za približno 1 milijon evrov. »Krivca« Loterija Slovenije išče predvsem v 10-odstotnem davku od srečk, katerega breme se je ob neuspešnem poslovanju močno občutilo, za slednjega pa pravi, da v finančnem pogledu družbo »vleče nazaj«, namreč zmanjša dobitke, ki bi jih igralci sicer vračali v igro. Tako je bil lani davek od srečk celo največja dajatev družbe (Loterija Slovenije d.d., 2018a, str. 6, 10).

Glede digitalnih poti je loterija povečala število registriranih igralcev, in sicer glede na leto 2016 za 8 %, delež prodaje preko digitalnih kanalov pa se je povečal za 18 %. Tako je skupno število registriranih igralcev konec leta 2017 preseglo mejo 73.000. Na spletu je bilo ustvarjenih

8,5 % celotnega prometa iz naslova prodaje iger. Poleg možnosti spletnega igranja je loterija začela ponujati tudi mobilno aplikacijo, ki je sprva, ob objavi 13. oktobra 2017, služila zgolj v informativne namene, za preverjanje informacij o igrah, v letu 2018 pa loterija razvija tudi samo mobilno igranje, a v času pisanja magistrskega dela napredka še ni bilo moč preizkusiti. Korak k digitalizaciji je podjetje naredilo tudi s sprejetjem strategije digitalnega razvoja družbe, saj je prepoznalo trende v dejavnosti klasičnih iger na srečo. Naštelo je potrebne spremembe prodajnih mest, ki so vse bolj digitalizirana, s čimer se izboljša uporabniška izkušnja. Največjo stopnjo rasti dosegajo igre, ki so na voljo po interaktivnih poteh, torej na samopostrežnih terminalih, tablicah in mobilnih telefonih, kar predstavlja enostavne in hitre rešitve za potrošnike, saj to poenostavlja igranje. Prav tako je podjetje prepoznalo, da osredotočenost na produkte oz. igre ni več v prvem planu, temveč se je fokus z iger preusmeril na igralca. Same igre, komuniciranje in prodaja po različnih poteh so še bolj prilagojene posameznim segmentom igralcev, od prvega stika do procesa nakupa ter dolgoročnega sodelovanja. V ospredje vedno bolj prehaja personalizacija (Loterija Slovenije d.d., 2018a, str. 11, 43, 58).

Kljub zavedanju Loterije Slovenije, kako pomembna je digitalizacija in kakšne trende prinaša v svetu klasičnih iger na srečo, ob obisku prodajnih mest nisem zaznal potrebnih premikov k digitalni preobrazbi poslovanja. O tem pričajo tudi nekateri za loterijo pomembnejši dogodki v letu 2017, kjer je moč zaznati, da so bili uvedeni novi tiskalniki in novi vplačilni listki, namesto da bi se na prodajnih mestih spodbujali digitalizacija in morebitni samopostrežni terminali. Prav tako se tudi ni uresničilo načrtovano povečanje registriranih spletnih igralcev za 10 % glede na leto 2016, naposled je znašalo 8 %, pa čeprav je loterija preko nagradnih iger skušala spodbuditi neregistrirane in neaktivne igralce (Loterija Slovenije d.d., 2018a, str. 18, 19, 39).

Kako poteka sam postopek vplačil in izplačil klasičnih iger na srečo Loterije Slovenije, opisujem v naslednjih podpoglavjih, iz česar bo tudi razvidno, kje primanjkuje pravih digitalnih rešitev, ki jih nato predstavljam v četrtem poglavju magistrskega dela.

3.1.1 Tehnološki proces in pravila iger z žrebanji

V tem segmentu predstavljam proces vplačil in izplačil v posameznih primerih iger z žrebanji ter nekatera ključna pravila le-teh. Pod drobnogled vzemam predvsem igri »Vikinglotto« in »Loto«, procesno pa se osredotočam na prodajna mesta, ki jih je v nadaljnje potrebno digitalizirati.

3.1.1.1 Vplačila na prodajnem mestu

Spoznavam, da ima Loterija Slovenije vzpostavljeno spletno stran, kjer je tudi možno igrati določene klasične igre na srečo, a ima pri tem težave s pridobitvijo ustrezne baze registriranih igralcev. Del problema najverjetneje tiči tudi v slabi digitalizaciji prodajnih mest, kjer bi se igralce lahko privajajo na prehod k digitalnim oblikam igranja. Le-to zame predstavlja glavni cilj izboljšave, v smeri digitalne preobrazbe omenjene loterije. Namreč, izkušnja na prodajnem

mestu Loterije Slovenije ni postregla z digitalnimi inovacijami, ki jih lahko med trendi zasledimo tudi v letnem poročilu loterije za leto 2017, namreč, celoten proces prodaje, torej proces vplačil in izplačil, poteka ročno, z delnimi digitalnimi rešitvami. Samopostrežnih terminalov ni, zato mora prodajo izvršiti zaposleni na prodajnem mestu. Njegovo delo je zelo obremenjujoče, čeprav lahko sicer, ročno izpolnjen listek iger z žrebanji optično odčita, mora biti pri tem zapis na listku primerno izpolnjen pri vseh poljih, s črno ali temno modro barvo. Tako proces vplačila poteka predolgo, saj je po odčitavanju, v kolikor potrošnik ni izpolnil vseh potrebnih polj, treba slednjega povprašati tudi v možnostih igranja »hitrega izbora« in »števila krogov« igranja določenega listka. Takšnih vprašanj je pri igri Loto še nekoliko več, zaradi uvedbe »lotka« (Loterija Slovenije, d.d., 2017).

Omenjene določbe, ki še podaljšujejo vplačilni proces, so:

- **»Hitri izbor«:** številke lahko namesto potrošnika izbere računalnik, in sicer tako, da potrošnik v rubriki »Hitri izbor« označi besedo »DA« in število naključno izbranih kombinacij, ki jih želi igrati (npr. 2, 4, 6, 8, 10). Igra pa lahko tudi tako, da nekaj polj izpolni sam, preostale pa prepusti izbiri računalnika, vendar je treba opozoriti, da je z enim listkom mogoče odigrati največ 20 kombinacij.
- **»Št. krogov«:** potrošnik lahko vplača več zaporednih krogov, kar pomeni, da določene kombinacije igra tudi v naslednjih izbranih krogih žrebanja (npr. 1, 2, 3, 4, 5, 10).
- **»Lotko«:** z računalniško sestavljeno kombinacijo šestih števil potrošnik sodeluje v posebnem žrebanju s šestimi vrstami dobitkov. Ob tem polju slednji označi, koliko »lotkov« želi igrati, kombinacije pa določi računalnik.
- **»Moj lotko«:** polje se navezuje na predhodno določbo »Lotka«, le da v tem primeru kombinacij ne določi računalnik, temveč kombinacijo števil izbere potrošnik sam.
- **»Lotko plus«:** potrošnik z izbranimi številkami sodeluje v še enem (dodatnem) žrebanju.

Nato se potrošniku po vplačilu izroči potrdilo, kjer so izpisane kombinacije, s katerimi sodeluje v igri, celoten zapis pa se prenese tudi v centralno bazo Loterije Slovenije. Udeleženec je dolžan takoj ob prevzemu potrdila preveriti, ali zapis na potrdilu ustreza številkam, označenim na listku, ter ali gre za ustrezen krog in datum žrebanja, kajti poznejše reklamacije glede zapisa se ne upoštevajo (Loterija Slovenije, d.d., 2017).

Posledično je v procesu še vedno oteženo delo igralca in predvsem prodajalca, hkrati pa zagotovo ne gre zaznati okoljske ozaveščenosti, saj se pri procesih porabi kar nekaj papirja. Slika 10 na 50 strani oriše celoten proces vplačila z vidika prodajalca, kjer je razvidno, katere korake mora opraviti prodajalec, da pri igranju igre z žrebanji sprejme vplačilo potrošnika. Pred tem pa je, na naslednji strani, s slikama 7 in 8 prikazano, kakšni so listki za številčne igre in primer potrdila o vplačilu z vsebovanimi elementi.

Obe slovenski loteriji se zavedata, da je izpolnjevanje listkov zamudno in obremenjujoče, tako za prodajalca kot tudi za samega igralca. Posledično sta posegli po določenih ukrepih, ki bi

obema prihranili čas, vendar to še vedno ni popolna digitalizacija. Poglejmo si primer Loterije Slovenije. Takšno obliko igranja, brez listka, vendar ne preko spleta, je loterija predstavila pri zadnji izdani številčni igri Vikinglotto. Potrošnikom ponuja kupon s tremi ali petimi naključno izbranimi kombinacijami, podobno kot če bi potrošnik pri navadnem listku odigral hitri izbor.

Slika 7: Sprednja in zadnja stran dveh listkov primera številčnih iger Loterije Slovenije



Vir: Lastno delo.

Slika 8: Potrdilo in elementi o vplačilu za primer igre »Vikinglotto«

① vikinglotto

POTRDILO O VPLAČILU

② 1.polje: 13 18 23 24 38 42 05

③ Vplačano za naslednja žrebanja:
09.05.2018 19.krog

⑤ 09.05.2018, plačano 1,10 EUR.

④ PE: Trg Ajdovščina 1
1000 Ljubljana

Oproščeno plačila DDV po čl. 44 tč. 6 ZDDV-1
ID za DDV: SI24224308

⑥ 09.05.2018, 16:54

⑦ Loterija Slovenije, d.d.

To potrdilo je osnova za izplačilo dobitka!

⑧ 0094633206429876418688

1. Ime igre
2. Vplačane igrane kombinacije potrošnika (koliko polj je izpolnil)
3. Datum žrebanja in krog (kdaj potrošnik igra)
4. Naslov prodajnega mesta
5. Datum in znesek vplačila
6. Datum in čas izdaje potrdila
7. Ime loterije
8. Črtna koda za obveščanje o statusu listka in morebitnem večkratnem vplačilu kombinacije (identifikacijska številka potrdila)

Vir: Lastno delo.

V tem primeru potrošnik pokaže kupon prodajalcu, slednji odčita črtno kodo na zadnji strani kupona, ki nosi zapis naključno izbranih kombinacij. Opozoriti je treba, da kupon pomeni zgolj pripomoček za igranje in nima vrednosti ter tako ne pomeni vplačila v igro. Potrošnik sodeluje v žrebanju šele, ko prodajalec odčita kodo in plača sodelovanje s kuponom, nato pa pridobi ustrezno potrdilo o vplačilu, ki je tudi osnova za izplačilo. Tako je potrebno potrdilo shraniti, če se želi izplačati morebiten dobiček, lahko pa se shrani tudi kupon, kajti kombinacije se lahko vplača večkrat. Slika 9 prikazuje primer kupona »Hitre trojke«, torej kupona s tremi naključno izbranimi kombinacijami, in potrdilo o vplačilu za sodelovanje s kuponom.

Slika 9: Sprednja in zadnja stran kupona »Hitre trojke« in potrdilo o vplačilu

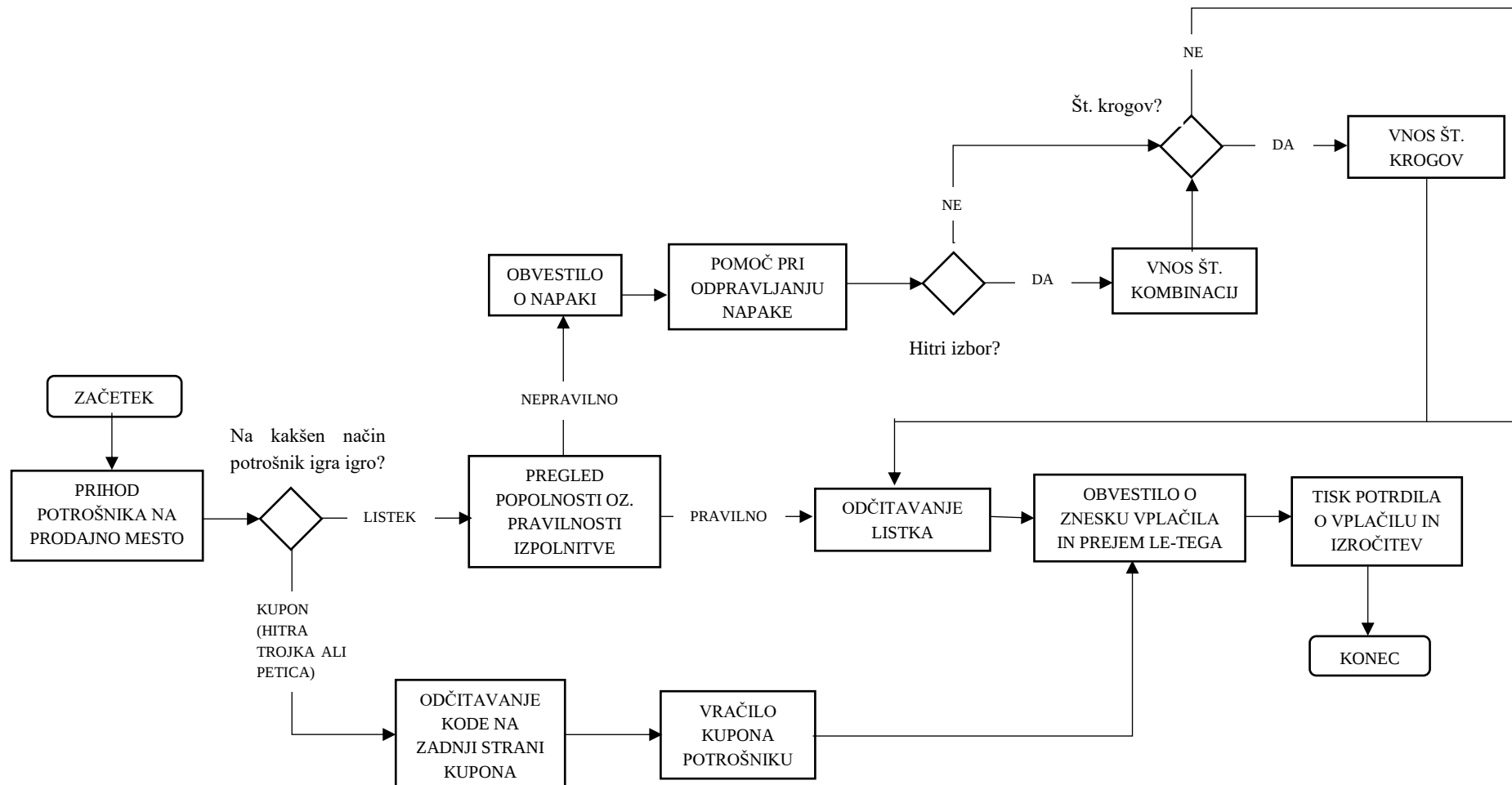


Vir: Lastno delo.

3.1.1.2 Žrebanje in ugotavljanje dobitkov

Za primer igre »Vikinglotto«, ki jo Loterija Slovenije prireja v sodelovanju s tujimi prireditelji iger na srečo, je za javno žrebanje značilno, da poteka predvidoma določen dan ob določeni uri in v prostorih studia Fabelaktiv, Hamar, Norveška. Loterija Slovenije tako omogoči ogled posnetka žrebanja na svoji spletni strani in najkasneje naslednji dan po žrebanju na istem mestu objavi rezultate žrebanja. Datum žrebanja se lahko izjemoma prestavi za največ tri dni, kadar se v nadzorni center ne prenesejo vsi podatki o vplačanih kombinacijah ali zaradi drugih nepredvidenih tehničnih vzrokov. Sicer pa žrebanje dobitne kombinacije poteka s pomočjo žrebalne naprave, samo žrebanje pa nadzira komisija, ki je odgovorna za pravilen potek žrebanja. Na podlagi zapisnika o žrebanju Loterija Slovenije v roku sedmih dni od žrebanja dobitne kombinacije sestavi poročilo za določen krog igre in ga objavi na vseh prodajnih mestih in na spletnem naslovu (Loterija Slovenije, d.d., 2017).

Slika 10: Vplačilni proces igre »Vikingslotto« s strani prodajalca



Vir: Lastno delo.

3.1.1.3 *Izplačilo dobitkov na prodajnem mestu*

Loterija Slovenije izplačuje dobitke na podlagi potrdila, ki ga je potrošnik prejel ob vplačilu igre, oz. iz zapisa o vplačani napovedi na igralnem računu igralca, če potrošnik igro igra preko spleta s svojim registriranim računom. Na prodajnih mestih mora tako potrošnik pri izplačilu dobitka izročiti veljavno potrdilo. V primeru, da potrdilo velja za več zaporednih krogov, loterija ob izplačilu dobitka za posamezni krog izda nadomestno potrdilo, ki vsebuje vse elemente potrdila. Dobitek se za posamezno potrdilo izplača samo enkrat in se ob izplačilu v centralni bazi Loterije Slovenije označi, da je bil dobiček izplačan, kar pomeni, da je potrdilo izplačano in je neveljavno za morebitno ponovno izplačilo. Na zahtevo prodajalca se mora potrošnik, ki je dobitnik, identificirati z osebnim dokumentom in prodajalcu posredovati davčno številko. V primeru potrošnikov, ki igro igrajo preko spleta ali drugih telekomunikacijskih naprav, se morebiten dobiček pripiše na igralne račune, kar ima Loterija Slovenije podrobneje urejeno s pravili o poslovanju z igralnim računom. Pravica do izplačila zastara v roku 90 dni od datuma žrebanja, navedenega na potrdilu oz. zapisu na igralnem računu, razen kadar je sprožen reklamacijski postopek ali sodni spor. Loterija Slovenije hrani arhivsko kopijo s podatki o vplačanih napovedih za posamezni krog igre eno leto od datuma žrebanja (Loterija Slovenije, d.d., 2017).

3.1.2 Tehnološki proces in pravila pri klasičnih srečkah

Glede na to, da sam tehnološki proces in pravila loterij s trenutno znanim dobitkom, na moje podane rešitve digitalizacije loterije, razvite v četrtem poglavju magistrskega dela, posebej oz. drugače od iger z žrebanji ne vplivajo na postopek rešitev, se opis postopka in pravil nahaja med prilogi. Prikazujem primer »Kviz srečke«, ki je opisan v prilogi 3.

3.1.3 Tehnološki proces in pravila pri poslovanju z igralnim računom

Za namene podanih rešitev, predstavljenih v četrtem poglavju magistrskega dela, so tehnološki proces in pravila pri poslovanju z igralnim računom pomembni, saj je cilj digitalizirati prodajna mesta, s čimer bo mogoče igrati klasične igre na srečo zgolj ob registraciji in prijavi z igralnim računom. Igralni račun omogoča igranje iger na srečo prek interneta oz. drugih telekomunikacijskih sredstev, pri tem pa ga lahko odpre zgolj igralec, ki je že dopolnil 18 let. Le-ta se odpre po zaključenem postopku registracije, pri čemer mora igralec posredovati naslednje podatke: ime in priimek, podatke o osebnem dokumentu, naslov in občino stalnega ali začasnega prebivališča, datum in kraj rojstva, davčno številko in elektronski naslov ter geslo. Registracija poteka na spletnem naslovu Loterije Slovenije, lahko pa tudi na prodajnih mestih, kjer trenutno prodajalec vnese vse potrebne podatke igralca, pri čemer slednji še podpiše pristopno izjavo. Loterija ob registraciji ugotavlja in preverja istovetnost igralca po tretji osebi na podlagi davčne številke pri Davčnem uradu RS, tako pa lahko ugotavlja in preverja istovetnost tudi v času poslovnega razmerja (Loterija Slovenije d.d., 2018b).

Igralec si na igralni račun nakaže denarna sredstva in z njimi upravlja, sicer pa mu igralni račun omogoča dostop do informacij o celotnem prometu in stanju na igralnem računu, dostop do ostalih informacij v povezavi z igralnim računom ter vpogled v vsebino vplačil v igre za preteklih 90 dni. Loterija določi dnevni in mesečni limit za vplačilo iger, in sicer prvi znaša 1.000 €, slednji pa 5.000 €. Ob tem lahko igralec na svoj račun nakaže najmanj 5 € in največ 1.000 € na dan. Dobitki, za katere ni potrebno odvesti davka na dobitke, se igralcu avtomatično pripišejo na igralni račun. Kadar je od dobitka treba plačati davek na dobitke, pa mora igralec pred izplačilom dobitka na igralni račun na spletnem naslovu loterije potrditi občino, v kateri ima stalno ali začasno prebivališče. Pri vseh dobitkih nad 15.000 € loterija pred izplačilom na igralni račun izvede še osebno identifikacijo na sedežu Loterije Slovenije. Izplačilo iz igralnega računa je mogoče le na igralčev transakcijski račun. Loterija zagotavlja, da so vsi podatki, dejstva in okoliščine o imetniku igralnega računa in o transakcijah na igralnem računu poslovna skrivnost. Hkrati zagotavlja, da bo vse osebne podatke igralca brezpogojno varovala ter z njimi ravnala v skladu z veljavno zakonodajo. Če pride do suma zlorabe igralnega računa, suma netočnih ali nepopolnih podatkov ali suma storitve kaznivega dejanja, lahko loterija blokira račun, ob tem pa igralcu posreduje primerno obvestilo (Loterija Slovenije, d.d., 2018b).

3.2 Športna loterija d.d.

Športna loterija prireja igre, ki so predstavljene v tabeli 4 oz. je zanje pridobila ustrezno koncesijo za trajno prirejanje.

Tabela 4: Podeljene koncesije za trajno prirejanje iger Športne loterije d.d.

Naziv igre z dodeljeno koncesije	Veljavnost koncesije
E-IGRA	31. 12. 2018
Hitra srečka	31. 12. 2018
Prve stave	30. 6. 2021
Olimpijska srečka	30. 6. 2021
Petica	30. 6. 2021
Cifra plus	30. 6. 2020
Derbi	30. 6. 2022

Vir: Ministrstvo za finance (brez datuma).

V skladu z novimi predlogi Zakona o klasičnih igrah na srečo, predstavljenimi v prvem poglavju magistrskega dela, je razvidno, da se Športni loteriji počasi izteka rok za koncesije za prirejanje klasičnih srečk, saj bodo v nadaljevanju srečke oz. igre s takoj znanim rezultatom v pristojnosti Loterije Slovenije. Posledično najbrž sledi, da se bo Športna loterija v prihodnje osredotočala zgolj na stave in podobne športne napovedi, kar je tudi omenila v svojem letnem poročilu za leto 2017, ko v razvoj in raziskave klasičnih srečk ni več dodatno investirala. Pričakuje pa se, da bo prenehala tudi s prirejanjem elektronskih iger (Športna loterija d.d., 2018, str. 28, 29).

Če smo v predhodnih letih lahko spremljali povečanje prodaje Športne loterije, tako spletne kot tudi preko prodajalnih mest, pa je v obdobju 2012–2015 prisoten stalen padec prometa od klasičnih iger na srečo. Vzroka sta dva, prvi razlog so v uvodnem poglavju omenjene zakonodajne novosti, in sicer uvedba 10-odstotnega davka na srečke, drugi razlog pa predstavlja ne-sledenje svetovnim trendom. V zadnjih dveh letih se stanje izboljšuje, namreč, v letu 2016 se je promet malce povečal in znašal 84.472.838 €, prav tako je tudi v letu 2017 dosegel 88.876.249 €, s čimer je presegel načrtovano prodajo za dobrih 3,28 % (Športna loterija d.d., 2016; Športna loterija d.d., 2017, Športna loterija d.d., 2018). Večina prodaje v zadnjem letu je bila ustvarjena s koncesijo »Prve stave«, ki zajema kar 83,86 % celotne prodaje, sledijo pa elektronske srečke z 12,93 %. Zanimivost v primeru Športne loterije, d.d., predstavlja analiza prodaje portfelja produktov po mesecih, ki kaže, še posebej v primeru stav, na upad prodaje v poletnih mesecih, saj je takrat bistveno manj športnih dogodkov (Športna loterija d.d., 2018, str. 9, 14).

Za magistrsko delo je še kako pomembno razmerje med deležem prodaje preko prodajnih mest in preko digitalnih prodajnih poti. Le-ta v preteklem desetletju kaže, da je bilo v celotnem obdobju 29,9 % prodaje realizirane preko digitalnih prodajnih poti, kar 70,1 % pa še vedno preko prodajne mreže. V letu 2017 se je ta delež vsaj nekoliko bolj povečal v prid digitalnim prodajnim potem, in sicer na 33,6 %. Prav tako so v letu 2017 na loteriji poskrbeli za nekaj novosti. Najobsežnejšo pripravo potrebne programske opreme za podporo novega produkta so beležili v primeru prirejanja stav na konjske dirke, za katere pa preko Ministrstva za finance še niso pridobili potrditve vloge za dodelitev nove koncesije za prirejanje omenjene igre. Pri tem se je tudi podpisala partnerska pogodba s francoskim prirediteljem konjskih stav. Na področju elektronskih iger se je programska osnova spremenila z novejšim, sodobnejšim in varnejšim HTML 5, ki omogoča igranje na vseh vrstah igralnih platform. V ponudbenem portfelju je loterija pristopila tudi k uvedbi »stav v živo«, z namenom uvedbe novih produktov pa si v prihodnje tudi želi preučiti možnosti za mednarodno povezovanje z ustreznimi tujimi ponudniki. Sicer pa je do sedaj v letu 2018 velik poudarek predvsem namenila grafičnemu in vsebinskemu preoblikovanju iger, ter tudi sami podobi loterije in seveda spletni strani. Tako si tudi želi čim več prodajnih mest na novo ali pa dodatno opremiti s stavnimi ekrani. V prihodnje se osredotoča na prilagoditev iger mobilnemu igranju in uvedbi novih storitev, ki bodo popularizirale vplačila s pomočjo novih tehnologij. Pospeševalo se bo mobilno in terminalno igranje (Športna loterija d.d., 2018, str. 15, 16).

Strateško se je loterija osredotočila na prihajajoče petletno obdobje in tako so se začeli tudi uvajati »razvojni sestanki« na ravni vrhnjega in srednjega managementa družba, na katerih se obravnavajo nove inovativne ideje za nadaljnji razvoj družbe in samega portfelja produktov. Bojda pa v bližnji prihodnosti sledijo tudi celovita prenova, racionalizacija in aktivacija prodajne mreže. Hkrati pa je treba opozoriti, da se je Športna loterija septembra lani znašla pred spremembami, saj novo strategijo družbe vodi in usmerja novi predsednik uprave, Edvard Kolar. Pod novim vodstvom se je loterija hitro lotila strategije in priprav analiz razvoja loterije v prihodnjem obdobju (Športna loterija d.d., 2018, str. 23).

Sicer pa je moč videti, da je Športna loterija v zadnjih letih vendarle bolj lovila korak s tehnološkimi trendi kot Loterija Slovenije, kajti prej je vzpostavila spletno igranje, predvsem pa je poskrbela za digitalizacijo prodajnih mest s svojimi samopostrežnimi terminali. Tako se je predčasno soočila s preobrazbo potrošnikove izkušnje na prodajnem mestu, kjer je ugotovila, kako močno so zaposleni prodajalci ter kako dolge liste stavnih dogodkov je potrebno objavljati in posodablјati pri ponudbi. S samopostrežnimi terminali je enostavno želela pospešiti sam proces vplačila potrošnikov na prodajnih mestih, pri čemer bi slednji enostavneje pregledovali ponudbo in imel hkrati na voljo še dodatne informacije pred izborom, kot so športna statistika, komentarji strokovnjakov o dogodkih ter procentualni prikaz dosedanje izbire tipa stav vseh potrošnikov, ki so že stavili na dogodek. Prvi samopostrežni terminali so se začeli pojavljati na prodajnih mestih leta 2008, ko jih je loterija vpeljala 86, s tremi igrami na izbiro. Ti terminali so ustvarili promet v znesku 23.984 €, že leto pozneje, ko se je količina le-teh povečala za okoli 100 terminalov in obsegala že 12 iger, pa je promet poskočil na 1.241.168 €. Tako je loterija dobila zagotovilo, kako dobičkonosni so samopostrežni terminali, ki so jih potrošniki dobro sprejeli. Gre za dve vrsti samopostrežnih terminalov, in sicer negotovinskega in gotovinskega (Pöschl, 2013). Oba sta predstavljena na sliki 11 na strani 55.

Do leta 2013 se je število samopostrežnih terminalov povečalo do 317, izbor iger se je povečal na 35, s tem pa tudi prodaja, ki je v letu 2013 znašala že 13.210.725 €. Kako je Športni loteriji uspel takšen korak naprej? Razširila je prodajno mrežo samopostrežnih terminalov, preko novih in številnejših prodajalnih mest in te tudi ustrezno opremila - primer je prikazan na sliki 12 na naslednji strani. Nove e-igre pa so prav tako zaživele tako na spletu kot na samopostrežnih terminalih, saj gre za interaktivne, več nivojske igre, ki potrošniku dajo možnost odločanja in ne temeljijo zgolj na sreči, pri čemer se igralec lahko odloča tudi o napredovanju po nivojih ali pa o prekinitvi igre in izplačilu dosedanjega dobitka. Tudi s pomočjo samopostrežnih terminalov je prodaja Športne loterije rasla, hkrati pa so takšni terminali poskrbeli za širitev spletnega igranja in registracije igralcev. Spletna prodaja se je od leta 2008 pa do leta 2013 povečala za 11.555.003 €, seveda skladno tudi prodaja na prodajnih mestih preko samopostrežnih terminalov (Pöschl, 2013). Ocenjujem, da se trenutno število samopostrežnih terminalov, tako gotovinskih kot tudi negotovinskih, giblje okoli številke 415 (Športna loterija d.d., brez datuma c).

Kot omenjam že v primeru Loterije Slovenije, se tudi Športna loterija zaveda, da so procesi vplačil zamudni in obremenjujoči tako za prodajalca kot tudi za samega igralca. Sledili so nekateri ukrepi, ki bi obema prihranili čas, vendar to še vedno ni popolna digitalizacija. Enega od ključnih sistemov prihranka časa na prodajnih mestih Športne loterije predstavlja uvedba t.i. »košarice«. Na spletni strani in seveda na samopostrežnih terminalih je loterija pripravila »košarico«, kar pomeni, da igralec lahko svoj izbor dogodkov oz. stavnih listek oblikuje na spletni strani ali samopostrežnem terminalu, le-tega pa nato shrani s klikom na »v košarico«. V »košarici« lahko shrani poljubno število listkov, pri potrditvi le-te pa se mu prikaže listek s črtno kodo in številko »košarice«, ki ga lahko natisne ali pa si zabeleži številko. Listek s črtno

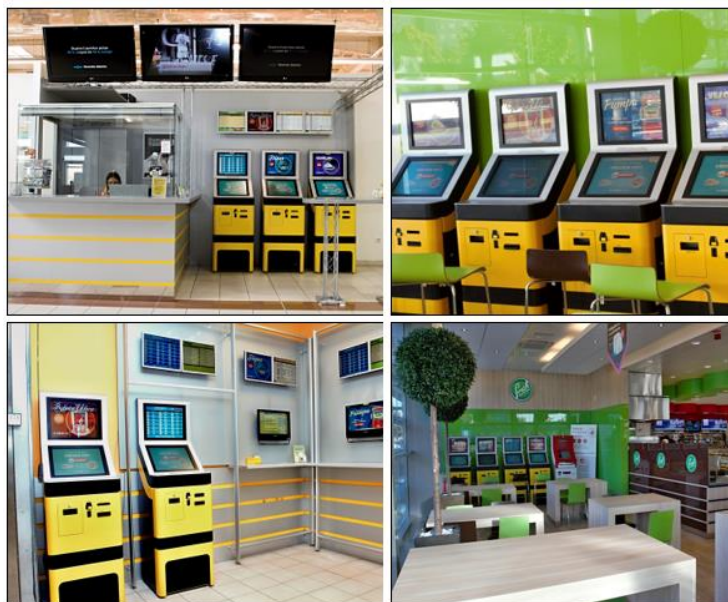
kodo se preda prodajalcu ali pa slednji vnese številko košarice, če igralec igra preko samopostrežnega terminala (Športna loterija d.d., brez datuma d).

Slika 11: Negotovinski in gotovinski samopostrežni terminal Športne loterije, d.d.



Vir: Pöschl (2013).

Slika 12: Primer prodajnih mest Športne loterije, d.d. s samopostrežnimi terminali



Vir: Pöschl (2013).

Kljub temu se je Športna loterija digitalizacije le malce dotaknila in že dolgo ostaja pri že omenjenih samopostrežnih terminalih brez prave nadgradnje, s čimer ne sledi predstavljenim svetovnim trendom »vsekanalnosti« in integriranega doživetja za uporabnike preko digitalnih, in, tudi fizičnih stičnih točk. Ob ogledu enega od prodajalnih mest je bilo več kot očitno, da »vsekanalnosti« ni, tako pa se tudi razgubi udobje za potrošnike, saj je po mojem mnenju samopostrežni terminal funkcijsko manj pregleden ter bolj zapleten za igranje kot, denimo, spletna stran. Mobilno igranje naj bi sicer obstajalo, vendar sama aplikacija loterije omogoča zgolj pregled informacij o dogodkih, v primeru želje po igranju pa naredi preskok na spletno stran loterije. Opozoriti velja, da se vsaj produkti približujejo svetovnim trendom, kajti občutiti gre prve zametke socialnega igranja, najnovejšo pridobitev pa predstavljajo tudi »stave v živo«. Rešitve za omenjene težave bom predstavil v naslednjem, zadnjem poglavju, najprej pa si še pogledjmo, kakšni so tehnološki postopki stav in sreč v primeru Športne loterije, torej, kako se izvajajo procesi vplačil in izplačil, na podlagi česar se bodo pozneje osnovale rešitve.

3.2.1 Tehnološki postopek pri prirejanju igre »Prve stave«

Stave so igra, kjer napovedujemo izid dogodka, ki ga sestavlja več različnih tipov ovrednotenih s kvoto. Pri stavah je mogoče vplačati več vrst dogodkov na posameznem stavnem listku, medtem ko prireditelj lahko omeji število in vrsto dogodkov ter določi minimalno skupno kvoto na kombinacijo (Športna loterija d.d., 2017, str. 2). Športna loterija d.d. (2017, str. 2, 3, 4) prav tako pri postopku igranja igre daje možnost, da se na posamezni tekmi, seveda odvisno od vrste športne panoge, lahko razpiše več različnih stavnih možnosti. Primeri so predstavljeni v prilogi 4. Sprva si pogledjmo, kako poteka tehnološki postopek prirejanja klasične igre na srečo v primeru Športne loterije, natančneje pri igri »Prve stave«. S slednjim je podrobno opisan celoten postopek prirejanja igre, ki jo prireja Športna loterija in pri kateri se uporablja kvotni sistem stavljenja ali pa napovedni sistem (Športna loterija d.d., 2017, str. 6). Podoben tehnološki postopek se uporablja tudi za preostale igre. V magistrskem delu se osredotočam predvsem na fazo priprave, sprejemanja in izplačevanja.

Fazo priprave predstavlja predvsem sestava stavne liste in sama ponudba stavnih možnosti. Stavna lista je seznam dogodkov (tekmovalni pari, tekmovalci, dogodki, povezani s tekmovanjem, ipd.), za katere prireditelj prireja stave. Prireditelj pridobi podatke za sestavo stavne liste iz različnih virov (agencijski podatki, teletekst, internet, časopisi, napovedi strokovnjakov...), izpostaviti pa gre predvsem partnerstvo s podjetjem Betradar. Od slednjega Športna loterija pridobi podatke, pooblaščenji zaposleni pa nato na podlagi le-teh izberejo dogodke in kvote, a lahko slednje nato tudi sami preoblikujejo, medtem ko za nekatere dogodke Športna loterija sama sestavi kvote oz. tipe za posamezne dogodke.

Stavna lista se praviloma sestavi in objavi za teden dni, dnevno pa se dopolnjuje z novimi dogodki. Prireditelj lahko sestavi tedensko stavno listo v dveh oz. več delih in vsak dan posebej tudi objavi. Stavna lista tako vsebuje podatke, kot so: ime igre in znak ter naslov prireditelja, številka ponudbe, veljavnost ponudbe (obdobje od dne do dne), vrsta dogodka, dan, datum in

čas, do katerega se sprejemajo stave, tekmovalni pari, tekmovalci oz. dogodki, povezani s tekmovanjem, kvote za posamezen tip in oznake za izjemne primere stavljenja. Prireditelj pred vsakim začetkom sprejemanja stav objavi stavno listo na svoji spletni strani in na samopostrežnih terminalih, pred časom pa je bilo le-to moč najti tudi v časopisnih izdajah Športne loterije, imenovanih »Top Sport«. Vsaka stavna lista je informativnega značaja, tako da ima prireditelj pravico spreminjati in dopolnjevati podatke. Stavna lista se tako lahko spremeni kadarkoli, prav tako tudi kvote in časi sprejemanja, pri čemer pa se spremenjene kvote uporabljajo od trenutka spremembe dalje (Športna loterija d.d., 2017, str. 6,7).

3.2.1.1 Vplačila na prodajnem mestu

Športna loterija ima 1.668 prodajnih mest, večina, kar 1.349, se nahaja v samopostrežnih trgovinah, trafikah, bencinskih servisih, poštah, samopostrežnih terminalih in stavnica (Športna loterija d.d., 2018, str. 34). Fazo sprejemanja vplačil predstavlja postopek vplačevanja stav udeleženca oz. igralca na stavnih mestih, tudi preko samopostrežnih terminalov ali pa preko interneta. Pri vplačilih na stavnem mestu ima udeleženec na vsakem stavnem mestu na vpogled stavno listo za tekoči teden in vse dnevne spremembe ponudbe (spremembe kvot, datumov, časa in dogodkov). Na podlagi stavne liste se udeleženec odloči za svoje dogodke in prodajalcu posreduje informacije o stavi. Ta informacija je lahko podana pisno ali ustno ter vsebuje številko dogodka oz. številko »košarice«, tip in znesek vplačila. Če se udeleženec odloči, da bo stavil na določeno število kombinacij izbranih dogodkov (t. i. sistem), mora prodajalcu posredovati še vrsto sistema in vplačilo za posamezno kombinacijo. Prodajalec v aplikaciji, ki je namenjena sprejemanju vplačil za stave, vnese številko tekmovalnega dogodka in tip ali številko »košarice« ter na koncu še znesek igralčevega vplačila. V primeru systemskega listka, se vnese še vrsta sistema in znesek vplačila na kombinacijo. Po vnosu podatkov in predaji denarja se na tiskalniku izpiše stavni listek. Ti podatki o listku se shranijo v bazo podatkov centralnega računalnika na sedežu prireditelja (Športna loterija d.d., 2017, str. 7).

Fizično izpolnjevanje listkov in takšno igranje stav, sta v nekaterih primerih tudi tvegana zaradi morebitne napačne izpolnitve listka, vnosa prodajalcev ali težav s tiskom listka. Športna loterija d.d. (2017, str. 10) opozarja, da je v primeru neplačila listka oz. kakršneoli napake pri vnosu podatkov ali izpisu listka postopek naslednji:

- **Listek je izpisan, vendar udeleženec nima denarja ali pa je prišlo do napake pri vnosu podatkov** (V tem primeru prodajalec stornira listek in s tem ta listek ne sodeluje v igri. Prodajalec mora stornirani listek žigosati s svojim žigom in za vplačilo tako ne bo finančno bremenjen.)
- **Listek je izpisan v celoti, vendar elementi niso čitljivi** (Prodajalec stornira in s svojim žigom žigosa izpisan nečitljiv listek, ki ne sodeluje v igri in tako tudi prodajalec ni finančno bremenjen za vplačilo tega listka. Udeleženec dobi nov listek.)
- **Listek ni izpisan v celoti, ker je na primer prišlo do izpada električne energije, manka papirja ipd.** (Prodajalec stornira in s svojim žigom žigosa delno izpisan listek, ki ne

sodeluje v igri in tako tudi prodajalec ni finančno bremenjen za vplačilo tega listka. Udeleženec pa seveda dobi nov listek.)

- **Listek ni izpisan, ker je na primer prišlo do izpada električne energije, manka papirja ipd.** (Prodajalec stornira listek in potrdi izjavo o neobstoječih storniranih listkih, medtem ko udeleženec dobi nov listek.)

Tako se ponovno soočam z zelo oteženim in zamudnim delom prodajalcev na prodajnih mestih, hkrati pa z rabo velikih količin papirja. V primeru, ko ne pride do morebitnih težav z izpolnjevanjem in je stavni listek pravilno natisnjen, Športna loterija d.d. (2017, str. 8, 9) na vsakem stavnem listku zapiše najmanj naslednje podatke, ki so prikazani na sliki 13.

Slika 13: Stavni listek z vsemi potrebnimi podatki

Športna loterija d.d.
Dunajska cesta 22, Ljubljana

STAVE

Prodajno mesto: LS103 Ljubljana
Ponudba: 201816 09.05.2018 16:47
Številka listka: 3252025499551 261229

1	41053 Milwaukee Brew-Cleveland India 2	1,60
2	41056 Chicago Cubs-Miami Marlins 1	1,45
3	41064 LA Dodgers-Arizona D-backs 2	1,90

Sistem 2/3

Število kombinacij: 3
Uplačilo za kombinacijo: 0,60 EUR

Za plačilo: 1,98 EUR

Maksimalno izplačilo dobitka: 4,87 EUR
Minimalno izplačilo dobitka: 1,39 EUR

Na vplačilo kombinacije je
zaracunat 10% davek od sreč
Zadnji rok za izplačilo dobitka je 16.07.2018.

Bonus ponudba
za tekme 1.slovenske nogometne lige

Z bonusom do višjega dobitka!

Greš staviti?
Preverite ponudbo na
www.e-stave.com

SMS Rezultati

STAVE L in 13-mestno številko vašega listka
pošljite na 2929.
Prejeli boste info o statusu in dobitku listka.

0 3 2 5 2 0 2 5 4 9 9 5 5 1

1. Znak in naslov prireditelja
2. Skrajšano ime igre
3. Identifikacija prodajnega mesta
4. Številka ponudbe
5. Datum in ura vplačila
6. Številka listka
7. Številka dogodka oz. tekmovalnega para, dogodka oz. tekmovalni par, tip in kvota
8. Skupni znesek za plačilo
9. Vrednost morebitnega dobitka
10. Datum zadnjega dneva za izplačilo dobitka.
11. Oglaševanje spletnega igranja igre stave
12. Navodila za SMS obveščanje o statusu listka
13. Črtna koda za obveščanje o statusu listka (prodajno mesto)

Vir: Lastno delo.

3.2.1.2 Samopostrežni terminal

Terminal omogoča večnamensko uporabo, in sicer se lahko uporabi v funkciji prodajnega terminala, v funkciji naprave, ki omogoča dostop do igralnega računa, v funkciji info ekrana ter v funkciji naprave, ki omogoča določena opravila prireditelju in pooblaščenim prodajalcem. Kot smo že predhodno spoznali so terminali lahko gotovinski ali negotovinski. Gotovinski

terminal je opremljen s sprejemnikom za bankovce in za kovance, medtem ko se na negotovinskem terminalu vplačila izvedejo s pomočjo vplačilnega listka, ki se kupi pri prodajalcu. Z vstavitvijo bankovca ali kovanca, vnosom številke identifikacijskega listka ali številke vplačilnega lista se vzpostavi seja s spletnim strežnikom prireditelja. Igralec istočasno z vstavitvijo denarja prejme identifikacijski listek, na katerem je navedena identifikacijska številka igralca oz. je ta številka navedena že na vplačilnem listku. Na podlagi slednje se na centralnem strežniku prireditelja beležijo vsi dogodki od začetka do zaključka seje. Hkrati je potrebno opozoriti, da terminal ne omogoča vračila gotovinskih sredstev in ne izplačuje dobitkov (Športna loterija d.d., 2014).

Za sestavo listka preko samopostrežnega terminala so na voljo vse opcije, kot so omogočene na prodajnem mestu. Ko udeleženec potrdi svoj izbor, se dobroimetje na podlagi vplačilnega listka zmanjša za vrednost vplačila. Na gotovinskem terminalu se izpiše listek, ki vsebuje natanko iste elemente kot listek, ki bi ga udeleženec prejel, če bi igral igro na stavnici preko prodajalca, pri katerem nato ob predložitvi listka dobi morebiten dobiček izplačan. Na negotovinskem terminalu je funkcionalnost enaka, a z razliko, da se listki v osnovi hranijo v elektronski obliki. Seveda, če udeleženec želi, si lahko vplačane listke natisne na gotovinskem terminalu, vendar je tak listek zgolj informativne narave in ni podlaga za izplačilo. V primeru, da je udeleženec pri igranju prejel dobiček, se mu znesek avtomatsko pripiše na dobroimetje. Če želi izplačilo slednjega na negotovinskem terminalu, se mu izpiše številka za izplačilo, ki jo predloži na blagajni prodajnega mesta, kjer mu izplačajo dobiček. Udeleženec pa lahko uporabi samopostrežni terminal za vplačilo stav preko svojega konta in tako veljajo enako določbe kot pri vplačevanju preko interneta, kar bo predstavljeno v naslednjem podpoglavju (Športna loterija d.d., 2017, str. 40). V prilogi 5 prilagam slikovni primer vplačilnega listka in potrdila o izplačilu, opravljenega preko negotovinskega samopostrežnega terminala.

3.2.1.3 Vplačilo preko interneta

Na internetu je udeležencu stavna lista venomer na vpogled. Sprejemanje vplačil za udeležbo v igri preko interneta pa je mogoče le od udeležencev, ki imajo odprt svoj igralni račun oz. konto, na katerem imajo denarna sredstva za namene igranja iger. Udeleženec za prijavo uporablja uporabniško ime, ki mu ga dodeli prireditelj oz., si ga ob pristopni izjavi določi sam, ter geslo, ki ga lahko pozneje tudi spreminja. Po uspešni prijavi ima dostop do trenutnega stanja na kontu, prometa na kontu, vseh vplačanih in izplačanih listkov ter izpisa listkov (Športna loterija d.d., 2017, str. 41). Udeleženec si sam sestavi listek tako, da na stavni listi izbere dogodke, na njih označi tipe ter nato vpiše še znesek za vplačilo. V primeru sistemske stave izbere še vrsto sistema in označi morebitne fiksne dogodke. Po potrditvi se mu na zaslonu ponovno prikaže listek oz. besedilo, ki povzema vsebino, kar mora udeleženec vnovič potrditi. Če je znesek za vplačilo stave na listku večji od finančnega stanja na kontu, če niso izpolnjeni zahtevani podatki na kontu udeleženca, če niso izpolnjene zahteve, določene s parametri, definiranimi s pravili igre ali tehnološkim postopkom, če je dogodku na stavnem listku potekel rok za vplačilo in ga ni več na stavni listi, pa udeleženec listka ne more potrditi. V vseh naštetih primerih se

udeležencu izpiše komentar z razlogom za zavrnitev vplačila (Športna loterija d.d., 2017, str. 8).

Pri plačilu stave preko interneta se stavni listek zabeleži na kontu udeleženca in si ga lahko slednji tudi sam natisne, a je ta zgolj informativne narave. Stava je dokončno potrjena in vplačana, ko je vsebina listka zapisana na centralnem računalniku prireditelja. Vse vplačane listke, tako dobitne kot tudi nedobitne, ima udeleženec možnost videti in izpisati še najmanj 67 dni od dneva zadnjega odigranega dogodka na listku. Po poteku tega časa prireditelj arhivira vse listke na arhivski medij v skladu s pravili igre (Športna loterija d.d., 2017, str. 8).

Na sliki 14, ki se nahaja na strani 62, je prikazan procesni diagram poteka vplačila z vidika potrošnika na prodajnem mestu preko negotovinskega terminala. Razvidno je, na kakšne načine potrošnik lahko opravi vplačilo stave.

Naposled sledi še faza izplačevanja tistih stavnih listkov, ki so dobitni. Najprej je potrebno pridobiti rezultate dogodkov, ki jih Športna loterija pridobi preko servisa specializiranih ponudnikov stavnih informacij, že prej omenjenega Betradarja ali pa uradnih spletnih strani prirediteljev športnih dogodkov. Ko so znani in potrjeni rezultati vseh dogodkov na stavnem listku, se sproži obdelava vplačanih listkov, takoj po obdelavi pa je dobiten listek mogoče izplačati. Prireditelj je najkasneje v 48 urah po odigranem dogodka dolžan objaviti rezultate končanih dogodkov, in sicer na svoji spletni strani, na samopostrežnih terminalih, stavnih ekranih in informativnih monitorjih (Športna loterija d.d., 2017, str. 10,11).

3.2.1.4 Izplačilo dobitkov na prodajnem mestu ter internetu

Dobitke izplačujejo prodajalci in tudi prireditelj igre na svojem sedežu. Športna loterija (2017, str. 38,39) pojasnjuje, da stavna mesta sprejemajo vplačila do časa, določenega v ponudbi, in izplačujejo dobitke po objavi rezultatov oz. poročila, vendar delovni čas ne more presegati obratovalnega časa poslovnega prostora, kje se stavno mesto nahaja. Programska oprema za sprejemanje vplačil in izplačevanje dobitkov ima najmanj naslednje opcije:

- Sprejemanje vplačil
- Prodaja (omogoča vnos prodaje drugih artiklov prireditelja)
- Identifikacija listka (S to funkcijo se ugotovi status listka, ali je le-ta vplačan, dobiten, nedobiten, storniran, že izplačan ipd. Če je listek dobiten se s to funkcijo lahko izplača, če je potrebno pri izplačilu obračunati davek, sledita identifikacija udeleženca in vnos njegovih podatkov. Če je vplačan listek treba stornirati, prodajalec s potrditvijo izjave, ki se izpiše na ekranu, potrdi dejanski storno listka.)
- Akcije prometa (Ta funkcija omogoča popraviljanje količine prodanih srečk, brisanje ali dupliciranje prodaje, vse pred izpisom potrdila o vplačilu oz. pred evidentiranjem prometa v blagajni.)

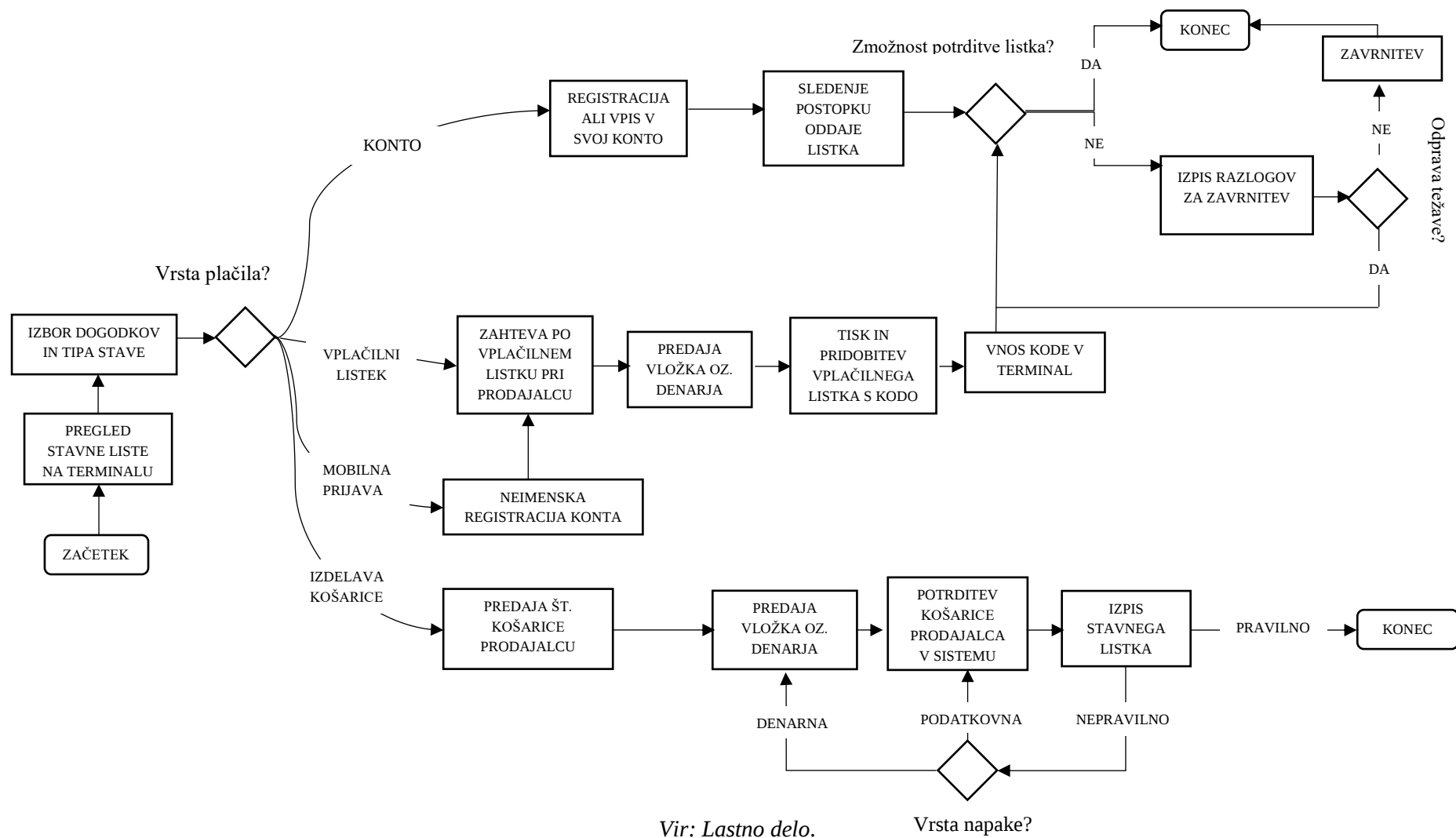
- Dodatne akcije (Izbira in izpis ponudbe, tako novih kot tudi spremenjenih dogodkov, izpis rezultatov, izpis seznama storniranih listkov ipd.)

Pred izplačilom dobitka se preverita verodostojnost listka oz. identičnost listka z zapisom na magnetnem mediju prireditelja ter status listka, in sicer, ali je dobiten, že izplačan ipd. Pri izplačilu stavnega listka mora udeleženec izročiti prodajalcu listek, na katerem morajo biti vidni vsi natisnjeni elementi, ki so določeni v pravilih igre. V primeru, da na listku niso razvidni posamezni elementi, ki so bistveni za izplačilo, mora udeleženec poslati listek na sedež prireditelja. Stavni listek se odčita s čitalcem črtne kode ali pa se ročno vnese številka listka. Na ekranu se prikaže status listka, in če je listek dobiten, tudi vrednost dobitka, vrednost davka in znesek za plačilo. Vsak dobitni listek prodajalec odvzame udeležencu ter ga žigosa, udeležencu izroči znesek dobitka in potrdilo o izplačilu dobitka, na katerem sta navedeni številka izplačanega listka in vrednost izplačila. Nato je prodajalec dolžan vsak izplačani listek, ki nima davka na dobiček, takoj uničiti. Tiste listke (nad vrednostjo 300 €), ki vsebujejo davek na dobiček, pa je prodajalec dolžan enkrat mesečno, skupaj z morebitnimi storniranimi listki, poslati na sedež prireditelja, kjer se ti arhivirajo. V primeru obveznosti plačila davka na dobiček mora dobitnik posredovati svoje osebne podatke, brez katerih izplačilo ni mogoče (Športna loterija d.d., 2017, str. 11, 12). Izplačilo dobitkov na internetu poteka bistveno lažje in hitreje. Vse vrednosti dobitkov prireditelj po končani dnevni obdelavi in po odbitku morebitnega davka na dobiček od iger na srečo prenese na konto udeležencev, s čimer lahko ti takoj razpolagajo (Športna loterija d.d., 2017, str. 12).

3.2.2 Tehnološki postopek za prirejanje igre s klasičnimi srečkami

Podobno kot pri Loteriji Slovenije se tehnološki postopek prirejanja iger s klasičnimi srečkami nahaja med prilogami. Resda se tehnološki proces iger s trenutno znanim dobitkom ponekod vidno razlikuje od tistega v primeru igre »Prve stave«, a na moje podane rešitve digitalizacije Športne loterije, razvite v četrtem poglavju magistrskega dela, ne vpliva, namreč, kot že spoznavamo, zakonodaja in predlogi o njeni spremembah, napovedujejo, da se bo Športna loterija, z izjemo prirejanja stav, distancirala od prirejanja vseh drugih klasičnih iger na srečo. Kljub temu je tehnološki postopek za prirejanje igre s klasičnimi srečkami predstavljen v prilogi 6. Ponovno pa je razvidno, da je sam tehnološki postopek zelo dolgotrajen ter predvsem obremenjujoč in težaven za prodajalce, še posebej tiste, ki niso povezani s centralnim sistemom prireditelja.

Slika 14: Vplačilni proces preko negotovinskega terminala z vidika potrošnika



4 PREDLOG POSTOPKA DIGITALIZACIJE OBEH LOTERIJ V PRIMERU KLASIČNIH IGER NA SREČO

Potem ko sem v drugem poglavju magistrskega dela, preko znanstvenih raziskav in člankov, različnih teorij in dobrih praks, tudi na področju iger na srečo, našel nekatere rešitve pri digitalni preobrazbi organizacij, v četrtem poglavju z induktivno-deduktivno metodo uporabljam tiste dele le-teh, ki so lahko za digitalno preobrazbo slovenskih loterij ključni. Seveda vse to po tem, ko sem analiziral trenutno stanje obeh koncesionarjev na ozemlju RS in spoznal kako svoje delo opravljata sedaj in kje prihaja do zapletov oz. ne-sledenja trendom na področju razvoja klasičnih iger na srečo. Na podlagi slednjega v posameznih primerih opisujem rešitve s pomočjo digitalne preobrazbe poslovanja in predstavljam kako te vplivajo na vse deležnike pri poslovanju obeh loterij.

4.1 Rezultati samoocenitve trenutnega stanja digitaliziranosti loterij

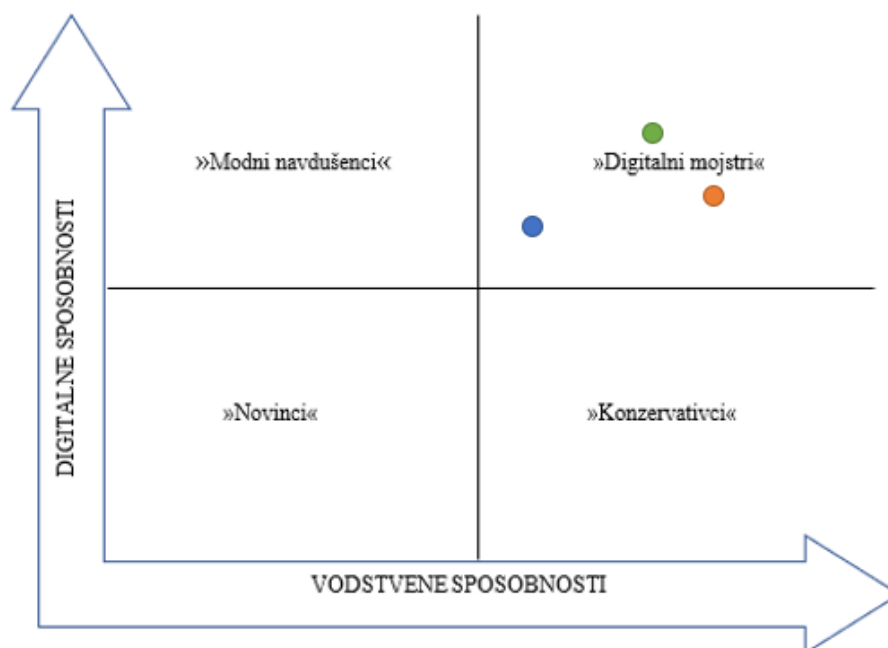
Že v drugem poglavju smo spoznali Westermanovo opredelitev »digitalnega mojstrstva« in njegove vprašalnike, s katerimi podjetja samoocenjujejo svoje digitalne in vodstvene sposobnosti. Tako sedaj predstavljam najzanimivejše rezultate pridobljenih anketnih vprašalnikov, a je treba opozoriti, da sem odgovore dobil zgolj od Športne loterije. Pri omenjeni loteriji prav tako preverjam kako na trenutno stanje v podjetju na področju digitalizacije gledajo različne hierarhične veje podjetja. Namreč pridobil sem tri rezultate vprašalnikov od treh različnih oddelkov, in sicer izvršnega, informacijsko-tehnološkega ter v tem primeru najnižjega oddelka »bookmakerjev« oz. oddelka posredovalcev pri stavah, ki nadzira in skrbi za samo ponudbo stav.

Vsebinsko pojasnjujem najzanimivejše odgovore na zastavljena vprašanja oz. trditve, na katere so anketiranci odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice, in sicer z ocenami od 1 do 7. Naposled so bile v posameznem segmentu, torej digitalnih in vodstvenih sposobnosti, seštete posamezne ocene, kar skupaj podaja pozicioniranje na matriki štirih dimenzij »digitalnega mojstrstva«, predstavljeni v drugem poglavju magistrskega dela. Vsote točk vprašalnikov, na podlagi katerih je moč razbrati trenutno pozicioniranje oz. stanje digitalizacije v podjetju, v vseh treh primerih kažejo, da se Športna loterija uvršča med »digitalne mojstre«. Bolje praktično ne gre, z izjemo morda nekoliko višjih vsot točk, kljub temu pa je zanimivo primerjati, kako so se odgovori treh različnih oddelkov razlikovali. Najvišjo vsoto digitalnih sposobnosti je vknjižil vprašalnik informacijsko-tehnološkega oddelka, sledil je izvršni oddelek, najmanjšo vsoto pa so generirali odgovori najnižjega oddelka. Pri vodstvenih sposobnostih je izvršni direktor zbral največ točk, sledili so rezultati systemskega inženirja, ponovno pa je najmanj točk zbral vprašalnik »bookmakerja«. V nadaljevanju izpostavljam pri katerih odgovorih so se oddelki najbolj razlikovali med seboj ter kje so odgovori izstopali, predvsem negativno oz. v nesoglasju z najboljšimi praksami »digitalnega mojstrstva«.

V segmentu digitalnih sposobnosti pride do prvih odstopanj pri uporabi digitalne tehnologije z namenom boljšega razumevanja strank, kajti Športna loterija še vedno uporablja digitalne poti za trženje svojih produktov in storitev, medtem ko na samo mreženje uporabnikov pozablja. O tem pričajo tudi ocene, da se poti uporabljajo za namene trženja, kar so vsi trije anketiranci odgovorili s povprečno zaokroženo oceno 6, pri uporabi za boljše razumevanje strank pa je bila povprečna ocena za točko nižja. Tako so vsi trije tudi potrdili, da se digitalne poti/kanali primarno ne uporabljajo za lajšanje in poenostavljanje uporabniških izkušenj. Zanimivo je, da se »bookmakerju« ne zdi, da so glavni procesi v podjetju avtomatizirani, saj je pri tem vprašanju podal zelo nizko oceno, 2, medtem ko sta se preostala anketiranca pri tem strinjala z najvišjo oceno 7. Nižje ocene se beležijo tudi pri vidiku integriranega pregleda nad ključnimi operativnimi informacijami in informacijami o strankah, saj skupna povprečna ocena vseh treh znaša 4, še posebej pa je bil pri tem kritičen izvršni direktor. Posledično je razvidno, da se pri sami izrabi podatkov na Športni loteriji še vedno ne pretvarjajo podatki v informacije, kar potrjujejo tudi nižje ocene izvršne in informacijsko-tehnološke veje podjetja pri vprašanju o uporabi analitike za boljše operativno odločanje. Resda pa je bil »bookmaker« tu mnenja, da podjetje le-to uporablja. Prav tako slednji ni zaznal, da bi v podjetju vpeljali nov poslovni model, ki bi temeljil na digitalni tehnologiji, kar bi po poročanjih Športne loterije v letnem poročilu za leto 2017, da se je pod novim vodstvom loterija hitro lotila strategije in priprav analiz razvoja v prihodnjem obdobju, nov poslovni model bržkone pričakoval. Po drugi strani sta v tem primeru preostala dva anketiranca potrdila, da je bil vzpostavljen nov, digitalno usmerjen, poslovni model. Vse kaže, da komunikacija med oddelki tako ni najboljša ali pa imajo hierarhično višji oddelki boljši vpogled v strategijo podjetja, medtem ko tisti najnižji ne morejo poznati vizije vodstva in ne vedo, kaj podjetje načrtuje.

Drugi segment vprašanj, ki zajema vodstvene sposobnosti, razlike med oddelki še toliko bolj potrjuje. Namreč, predstavnik najnižjega oddelka, ki je izpolnjeval vprašalnik, je bil predvsem kritičen pri stavku, da imajo vsi zaposleni možnost ustvarjati strategijo digitalne preobrazbe, kar je ocenil s številko 1, medtem ko sta preostala dva anketiranca nagnjena k strinjanju s trditvijo. Tako se »bookmakerju« tudi zdi, da podjetje ni ravno najbolj naklonjeno spremembam poslovne kulture v okviru digitalne preobrazbe in primerne koordinacije med oddelki glede tega, s čimer se ponovno razlikuje od mnenj preostalih dveh oddelkov. Vsi trije pa se strinjajo z nekoliko nižjo oceno merjenja digitalnih pobud, kar pomeni, da ključni kazalniki uspešnosti digitalne preobrazbe najverjetneje v podjetju niso vzpostavljeni. Na sliki 15 lahko vidimo, kam so vsote točk vprašalnikov digitalne in vodstvene sposobnosti uvrstile Športno loterijo med štirimi dimenzijami »digitalnega mojstrstva«. Oranžna označba predstavlja rezultate odgovorov izvršnega direktor, zelena označba rezultate odgovorov systemskega inženirja ter modra barva označuje rezultate odgovorov »bookmakerja«.

Slika 15: Prikaz Športne loterije d.d., v matriki štirih dimenzij »digitalnega mojstrstva«



Legenda: ● Vsota točk na podlagi odgovorov izvršnega direktorja
 ● Vsota točk na podlagi odgovorov sistemskega inženirja
 ● Vsota točk na podlagi odgovorov »bookmakerja«

Vir: Prirejeno po Westerman (2014).

Drugi, Rogersov vprašalnik, preko katerega prav tako preverjam pripravljenost loterij na digitalno preobrazbo, predvsem preko strateških področij, ki jih digitalizacija po avtorjevem mnenju spreminja, je sestavljen iz trditve, na katere mora anketiranec odgovoriti tako, da zajame trenutno stanje, v katerem se nahaja podjetje glede same trditve. Anketiranci podajajo odgovore na Likertovi lestvici od 1 do 7, po izpolnitvi vprašalnika pa je moč preveriti, na katerih področjih je potrebno spremeniti mišljenje glede digitalne preobrazbe. To odražajo tisti rezultati pod mejo številke 4. V mojem primeru je bila ponovno vprašalnik pripravljena izpolniti le Športna loterija, in sicer vnovič v treh različnih, že omenjenih oddelkih organizacije. Tako so se rezultati tudi pri tem vprašalniku razlikovali glede na oddelek, iz katerega je anketiranec prihajal, sam pa bom izpostavil tiste rezultate iz spodnjega dela lestvice, ki kažejo področja potrebnih sprememb glede digitalne preobrazbe.

Prvo področje, kjer je potrebna sprememba, je plod izpolnitve oddelka informacijske tehnologije, kajti anketiranec se je bolj približal trditvi »Osredotočamo se na prodajo in interakcijo s strankami preko standardnih kanalov (TV, radio, e-mail, prosta prodaja, ipd.)« kot pa dejanju, ko bi podjetje spremljalo digitalne navade strank in na tej podlagi z njim komuniciralo. To priča o tem, da se poslovna analitika najverjetneje v podjetju še ne uporablja, in kot smo videli že pri rezultatih prejšnjega vprašalnika, se podatki o igralcih ne pretvarjajo v informacije, potrebne za grajenje primerne uporabniške izkušnje. Prav tako je

isti anketiranec menil, da je podjetje še vedno precej ozkogledno, ko gre za definiranje konkurence, kjer se je približal trditvi, da se osredotočajo na premagovanje najožjih konkurentov na ozkem trgu ter tako linij pri konkurentih in partnerjih niso zameglili. Vprašanje pa je, s kom Športna loterija v resnici najbolj tekmuje oz. koga se boji, glede na to, da na slovenskih tleh še vedno uživa status monopola. Ali je to drugi koncesionar na področju klasičnih iger na srečo, zunanji prireditelji, tudi tisti, ki delujejo zgolj na spletu v fiskalno bistveno ugodnejših položajih ali mogoče ponudniki loterijske opreme, ki bi lahko veljali tudi za partnerje?

Naslednja izboljšava mora vsekakor priti na strani platform in zunanjih povezav, kajti »bookmaker« se je popolnoma strinjal s tem, da podjetje ustvarja vrednost predvsem preko lastnih produktov, pri čemer tudi »informatik« ni bil prepričljiv glede digitalne preobrazbe v tej smeri, saj se je postavil v nevtralno vlogo. Vsekakor loterija potrebuje platforme, da se bolje poveže in komunicira s strankami, in tudi določene zunanje povezave, da slednjim pričara boljšo igralsko izkušnjo. Zanimivo pa je, da se je v tem primeru izvršni direktor nagibal k trditvi, da loterija že ustvarja vrednost preko platform in zunanjih povezav, čeprav ostala dva oddelka tega očitno ne občutita. Nato je preko vprašalnika moč razbrati že ugotovljeno, in sicer, da se podatki ne pretvarjajo v informacije in tako vrednost za podjetje, temveč se še vedno zgolj pridobivajo, shranjujejo in upravljajo. Takšno mnenje je pokazal rezultat iz sektorja informacijske tehnologije, ki je bržkone glede tega tudi najprimerneje seznanjen, medtem ko sta bila ostala anketiranca mnenja, da primerna izraba podatkov in pretvorba le-teh v informacije že prinašata vrednost za podjetje, predvsem pa za igralce.

Na področju inoviranja je bilo preko vseh treh rezultatov razvidno, da se sproti ne preizkuša ter testira izdelke, ki bi bili najprimernejši za trg, temveč je njihov razvoj odvisen predvsem od debat in analiz o njihovem uspehu. Da se s potrošniki še ni vzpostavil primeren odnos in ti tako niso v prvem planu digitalne preobrazbe loterije, priča tudi rezultat dveh po hierarhiji nižje anketiranih oddelkov, ki sta mnenja, da je vrednost loterije opredeljena z njenimi produkti in trgom, na katerem nastopa, in ne z zadovoljevanjem nenehno spreminjajočih se potreb strank. Ponovno pa je odgovor »bookmakerja« opozoril, da je pretok informacij, idej in praks v podjetju počasen in nekonsistenten.

Glede na to, da je bilo med obema vprašalnikoma moč razbrati kar nekaj podobnosti, pa so bili zanimivo nekateri odgovori posameznikov iz različnih oddelkov sicer na podobna vprašanja oz. trditve različni. Tako je iz vprašalnikov razvidno, v katerih pogledih digitalne preobrazbe loterija zaostaja, mnogokrat pa se tudi zgodi, da podjetja mislijo, da so svoje poslovanje digitalizirali, a temu ni tako.

Mnoge organizacije dandanes že govorijo o digitalizaciji, večinoma trdijo, da jo pospešeno vpeljujejo, da gredo korak s časom, morda celo, da so med vodilnimi na tem področju. Resnica pa je, da si mnogokrat pri pojmu digitalizacije podjetja postavljajo prenizke standarde (Košir, 2018, str. 12). Tudi Hess, Benlian, Matt in Wiesböck (2016, str. 125) so

mnjenja, da mnoga podjetja mislijo, da imajo ustvarjeno primerno digitalno strategijo, a medtem ne vedo, da se, denimo, poslovna strategija in informacijskotehnološka strategija razlikujeta od digitalne strategije. Informacijskotehnološka strategija povečini zajema samo tehnologijo povsem ločeno od drugih oddelkov in se osredotoča predvsem na upravljanje s tehnološko infrastrukturo. Tako pa pogosto manjka transformacijska, poslovna usmeritev, ki je potrebna za uresničitev potenciala celotnega podjetja (poslovnih modelov, proizvodov, organizacijskih struktur ipd.), ki omogoča digitalna tehnologija.

Košir (2018, str. 12, 13) kot primer izpostavlja dogodek iz bančnega sveta, in sicer pri najemu kredita. Najeti želite kredit, banka, s katero poslujete že vrsto let, pa se pri tem pohvali, kako odlično je vse digitalizirala in boste tako lahko le z nekaj kliki vse potrebno za najem kredita opravili od doma. Nato vstopite v spletno banko, pri tem pa vas pričaka dolgotrajno vpisovanje svojih podatkov za najem kredita, čeprav jih banka seveda že ima, identiteta pa se potrdi že s prijavo v spletno banko. Če se prebijete skozi celotno vpisovanje podatkov, pa vas največkrat lahko naposled doleti še obvestilo, da boste odgovor pridobili v treh delovnih dneh, še posebej, če vlogo izpolnjujete med vikendom. Primer nakazuje, da takšno ravnanje še zdaleč ne velja za digitalizacijo, saj zgolj prenos papirnatih obrazcev na splet še ne pomeni, da gre za digitalizacijo. Tudi morebitno predhodno izpolnjeni podatki, kar je banki že znano, še ne bi pomenili, da je banka šla korak s časom in primerno digitalizirala svoje poslovanje. Če bi bila digitalna preobrazba dobro izvedena, bi banka znala izkoristiti vse podatke, ki jih ima o klientu in bi tako že sama postavljala ponudbo, ko bi bil le-ta primeren za najem kredita. Tako bi klient pri ponudbi le še določil višino kredita in postopek sprejel. Takšna bi morala biti digitalizacija, namesto tega da kar 80 % družb meni, da ponujajo vrhunsko uporabniško izkušnjo, z njimi pa se strinja le 8 % uporabnikov (Košir, 2018, str. 12, 13).

Podobno sam doživljam tudi na primerih obeh loterij, kar razkrivajo tudi odgovori na vprašanja. Najverjetneje bi se tudi v primeru Športne loterije mnogi potrošniki oz. igralci ne strinjali s tem, da je koncesionar že primerno digitaliziran, a vidimo lahko, da se sam ocenjuje celo za »digitalnega mojstra« in tako ponuja vrhunsko uporabniško izkušnjo ter na prvo mesto postavlja uporabnike.

Če loterija zatrjuje, da se osredotoča predvsem na vedenje uporabnikov preko njihovih digitalnih navad bolj kot z interakcijo z njimi na podlagi trženja, preko standardnih kanalov, a tega ni zaznati, potem se tudi na trgu klasičnih iger na srečo še ne zavedajo, kaj digitalizacija v celoti pomeni. Prav tako se podatki ne pretvarjajo v novo vrednost za podjetje, pa čeprav pri loteriji to zatrjujejo ali pa so si pri tem mnenju različni, temveč se ti podatki pridobivajo in shranjujejo, potrošniki pa od tega nimajo veliko. Posledično se digitalna tehnologija ne uporablja za boljše razumevanje strank, digitalne poti pa še vedno služijo za namen trženja storitev. Mišljenje, da se tehnologija uporablja v podjetju za povečanje dodane vrednosti produktov in storitev, je tako zmotno, a vseeno so vsi trije

anketiranci, najbrž tudi zaradi ne dobrega razumevanja, kaj jim digitalizacija lahko v celoti ponudi, odgovorili z najvišjim rezultatom oz. oceno.

Po trenutno videnem se odločitev podjetja po prenovi poslovnega modela, ki bo temeljil na digitalni tehnologiji, ne uresničuje, kajti tudi z mojega vidika, kot z vidika potrošnika, ni opaziti, da bi razen prenovljene podobe spletne strani, logotipa, nekaj novih produktov in obsežnejšega spletnega trženja bila komunikacija z igralci bila vzpostavljena. Resda so novi produkti poskrbeli za kratkotrajno zadovoljitev potreb igralcev, ki so dolgo čakali denimo na storitev »stav v živo«, vendar se tu postavlja vprašanje, kako bo loterija nadalje vključevala in poskrbela za potrebe igralcev, saj podatkov o njih ne izrablja za pridobitev potrebnih informacij, s katerimi bi se sproti ustvarjala dodana vrednost za igralce in tudi za samega koncesionarja. Ob tem je iz vprašalnikov tudi razvidno, da vodenje v primeru digitalne preobrazbe ni primerno; celotna organizacija namreč ne pozna vizije in ciljev vodstva. Pri tem nima možnosti soustvarjanja in tako ne verjame v spremembe poslovne kulture v podjetju in primerno koordinacijo digitalnih pobud med oddelki.

Na podlagi razbranih težav tako v nadaljevanju magistrskega dela predstavljam primerne rešitve in cilje v smislu digitalne preobrazbe obeh loterij skupaj in nato še za posamezne primere rešitev za loteriji posamezno. Pri obeh loterijah za potrebe digitalizacije poslovanja uporabljam orodji, predstavljeni v drugem poglavju magistrskega dela, imenovani generator vrednosti podatkov in generator strategije uporabniškega mreženja.

4.2 Primer digitalne preobrazbe na Loteriji Slovenije d.d.

4.2.1 Bolj konsistentno igranje iger z žrebanji

Poglejmo si, kako bi Loterija Slovenije lahko uporabila generator vrednosti podatkov pri izbranem področju storitev za igralce. Kot smo že v drugem poglavju magistrskega dela spoznali, generator obsega pet korakov. V prvem identificiramo področje, kjer si loterija mora prizadevati za spremembe na podlagi pobud o podatkih. Nato je treba najti primerne cilje za omenjeno področje, preko katerih bo mogoče tudi meriti uspešnost. Največja težava, s katero se sooča Loterija Slovenije, je pomanjkanje zanimanja igralcev, ko so denarni skladi dobitkov izpraznjeni oz. zelo majhni. Cilj loterije je tako ohranjati zanimanje po igranju igralcev tudi, ko nagrade niso najbolj izstopajoče. Posledično je smotno, da loterija določi tudi specifične meritve, s katerimi bo lahko spoznala, da se približuje zastavljenemu cilju.

V drugem koraku, potem ko že poznamo opredeljeno področje in cilje, se je potrebno ozreti po štirih modelih za ustvarjanje vrednosti preko potrošnikovih informacij in izbrati tiste, ki so najbolj relevantni pri zasledovanju ciljev. V nalogi izbiram model uvida in odkrivanje nevidnega, kjer se je potrebno posvetiti primernemu zbiranju podatkov o igralcih. Seveda bi v tem pogledu prišlo do zbiranja ključnih vedenjskih podatkov o igralcih, denimo, kaj motivira igralce po igranju, njihovo igralsko aktivnost, vzorce vedenja ipd., ključen podatek

beleženja pa je lahko tudi »geolociranje« igralcev. Rogers (2016, str. 98,99) pojasnjuje, da gre za lokacijski podatek, sicer pa eno od novejših vrst nestrukturiranih podatkov. Podatki se največkrat zbirajo preko mobilnih naprav, natančneje »geolocirnih« označb, ki beležijo gibanje potrošnikov. Takšni podatki se danes uporabljajo v primerih, ko se na podlagi lokacije ustvarja in primerja vedenje potrošnikov, izrazit primer pa je že uporaba iskalnikov, kjer se ključna iskana beseda poveže tudi s trenutno lokacijo iskalca in tako lahko, denimo pri iskanju restavracij, že na podlagi lokacije osnuje rezultate kot tiste najbližje lokaciji iskalca. V primeru loterije se sicer to lahko uporablja v smislu obveščanja o najbližjih prodajnih mestih, vendar bi samo »geolociranje« izrabil v druge namene. Cilj loterije je povečati zanimanje po igranju, kar pomeni tudi uvedbo novih iger, katerih motivacija ne bi v veliki meri temeljila na višini denarnega, nagradnega sklada.

Tako tretji korak uporabe generatorja predstavlja snovanje podatkovne strategije na podlagi izbranih modelov, s katerimi se bo ustvarjala vrednost. Torej, na podlagi modela uvida in posledično zbiranja primernih podatkov o igralcih bi bilo smotrno izkoristiti sistem »geolociranja«, podatkovno strategijo oz. novo idejo pa bi zajemala nova igra, ki bi temeljila na uporabi tega modela. The European Lotteries (2015, str. 8) opisuje »Geo-igre« oz. »Geoloterijo«, katere osnovni koncept je skupinsko igranje. Mnoge loterije po svetu se danes že poslužujejo takšnih iger, s čimer predvsem privabljajo nove, mlajše generacije igralcev. Lep primer je norveška loterija Norsk Tipping z razvojem igre, imenovane »Soseska«. Do ideje je ta loterija prišla, ko je morala razviti novo igro, na podlagi naslednjih karakteristik: množična privlačnost, predvsem za mlajše generacije, enostavnost igranja, primernost digitalnega igranja in osredotočenost na povezovalno izkušnjo igralcev pri igranju, ki zamegli tradicionalna načela loterij v smislu sloganov »osvoji veliko nagrado« (The European Lotteries, 2015, str. 8). Tako bi lahko Loterija Slovenije poskusila spreobrniti mišljenje igralcev, ki trenutno še vedno zasledujejo zgolj velike nagradne zneske, medtem ko bi se pri novi igri osredotočali na povezovalno izkušnjo in nov slogan »zmagujmo skupaj«.

Na Norveškem je za igranje igre seveda potrebno biti registriran uporabnik oz. igralec in s to informacijo loterija avtomatsko v svoji bazi začne generirati »geolocirne« označbe, ki se beležijo na igralnem računu igralca. Kako igra poteka? Vsak igralec kupi 1 do 10 igralnih listkov za tedenski žreb. Igralna platforma nato s pomočjo generatorja naključnih števil izžreba glavnega dobitnika, ostali dobitniki pa so določeni na podlagi bližine »geolocirnih« označb izžrebanega igralca. Na primer, če drugi nagradni sklad znaša 100.000 €, ta vsota pripada vsakemu izmed petih najbližjih »sosedov« oz. tistih igralcev, ki so najbližje izžrebanemu dobitniku. Nagradni sklad je zelo fleksibilen in se spreminja na podlagi števila sodelujočih, sicer pa norveška loterija venomer skrbi, da so prvi trije denarni skladi porazdeljeni v rang normalne velikosti soseske. Žreb se predvaja v živo, med 30-minutno oddajo, kjer so predstavljene še zgodbe o zmagovalcih oz. zmagoviti soseski preteklega tedna. Podobne uspehe z igro doživlja tudi finska loterija Veikkaus z igro, imenovano »Sosedje«, kjer je koncept igranja skorajda sličen, le da igralci ob registraciji oddajo naslov

prebivališča, kar se uporabi kot koordinata za žreb. Nagrade pa se ne porazdeljujejo v rangu, temveč najbližjim posameznikom tistega, ki je osvojil glavni dobiček (The European Lotteries, 2015, str. 9, 10).

Primerna ideja oz. strategija je predstavljena, sedaj pa sledi naslednji korak uporabljenega orodja. Četrty korak predvideva pregled o stanju potrebnih podatkov, in sicer, kateri podatki so že na voljo in katere bi bilo treba še pridobiti za delovanje strategije. Kot peti, zadnji korak sledi plan izvedbe, kajti strategija mora biti jasna celotni organizaciji. Tu je potrebno razrešiti morebitne tehnične težave, ki zajemajo obdelavo, shranjevanje in predvsem varovanje podatkov, ob tem pa je treba opredeliti, kateri poslovni procesi bi morebiti bili potrebni sprememb. Pri Loteriji Slovenije se procesi ne bi vidno spreminjali, vsekakor pa bi bilo zaradi pridobivanja podatkov in varnosti le-teh, potrebno uskladiti mnenja in pomisleke z oddelkom za informacijsko tehnologijo.

4.2.2 Povečanje baze registriranih igralcev

Odnos z uporabniki pa je mogoče spremeniti tudi z vidika še ene problematike Loterije Slovenije, in sicer, kako povečati bazo registriranih uporabnikov. Že predhodno predstavljena rešitev za problematiko spodbujanja igranja z novo igro, lahko postori odločilen korak k povečanju registracije, kar je seveda potrebno za sodelovanje v »Geo-igri«. Moje mnenje pa je, da se lahko primerno rešitev za povečanje registriranih igralcev najde tudi preko drugega orodja, ki ga omenja Rogers, in sicer preko generatorja strategije uporabniškega mreženja. V prvem koraku je treba prepoznati cilje, ki jih želimo razrešiti z novo potrošniško strategijo. V tem pogledu neposreden cilj za loterijo predstavlja povečanje registracije igralcev, medtem ko lahko še neki višji, posreden cilj najde v posledici registracije igralcev, kar podaja dostop do številnih podatkov o igralcih in privede do boljšega poznavanja igralcev, le-tem pa nato lahko nudi ustreznejšo uporabniško izkušnjo.

Drugi korak orodja pravi, da se je treba osredotočiti na točno določen segment kupcev, ki jih nova strategija targetira. V našem primeru je to seveda segment kupcev, ki še niso registrirani, v veliki meri so to predvsem neregistrirani igralci, ki igrajo preko prodajnih mest. Morda se loterija lahko osredotoči še na en segment strank, in sicer na tiste, ki so že registrirani, a od njih želi prijavo preko več digitalnih platform, od katerih lahko pričakuje tudi večji povratni odziv in sodelovanje glede same učinkovitosti nove strategije. Prav tako se mora zavedati določenih vrednosti za potrošnike, ki jih nova strategija prinaša, kajti vrednost oz. motivacija po registraciji bo za različne segmente igralcev različna, nekateri si bodo ustvarjali igralni račun zaradi želje po enostavnejšem igranju, spet drugi zaradi boljše ponudbe oz. sistema nagrad, nekateri zaradi lažjega sledenja preteklih odigranih iger ipd. Ne gre pozabiti tudi na morebitne ovire, ki igralce odvrčajo od registracije, na primer nepoznavanje možnosti registriranega igranja, različne tehnične težave ipd.

Ko loterija prepozna segment, za katerega razvija novo strategijo, sledi tretji korak, ki začneja idejni proces strategije. V drugem poglavju magistrskega dela, v podpoglavju potrošnikov, je bilo že predstavljeno, kakšni vzorci vedenja spremljajo potrošnike pri spodbujanju in sprejemanju novih digitalnih izkušenj. Gre za pet ključnih vedenj omrežnih uporabnikov, med katerimi mora loterija sedaj izbrati tistega, morda celo več, na podlagi katerega bo temeljila strategija in ideje, ki so pomembne za zasledovanje ciljev. Registracija in spletno igralništvo najbrž izhajata predvsem iz motivacije po enostavnejšem igranju in nenehnem dostopu, zato gre izbrati strategijo dostopa, ki pomeni biti hitrejši, lažje dosegljiv, povsod prisoten in venomer dostopen za uporabnike. Loterija lahko poišče vrednost za kupce oz. igralce preko naslednjih vprašanj: Kako lahko naredimo izkušnjo za potrošnika hitrejšo, enostavnejšo in lažje dosegljivo? Kako lahko bolje povežemo različne interakcije? Kako je storitev lahko bolj dostopna in samopostrežna?

Četrty korak pomeni začetek generiranja primernih idej v skladu z izbrano vedenjsko strategijo v predhodnem koraku. Glavni koncept predstavlja specifična ideja za produkt oz. storitev, ki jo lahko loterija oblikuje za igralce. Na zgoraj zastavljena vprašanja je Loterija Slovenije v neki meri preko še nedolgo nazaj ustvarjenih spletnih in mobilnih prijav že zadovoljila uporabnike, vendar gre v tem primeru za igralce, ki so že seznanjeni s spletnim igranjem, medtem ko sem sam pri obisku prodajnih mest odkril, da tehnološki postopki še vedno niso popolnoma digitalizirani. Tako bi se v tem koraku osredotočil predvsem na prodajna mesta in vprašanja, kako jih digitalizirati? Kako potrošniku olajšati in pospešiti igranje? Kako prodajalcem olajšati prodajo?

Loterija Slovenije za razliko od Športne loterije na prodajnih mestih nima nameščenih samopostrežnih terminalov, s čimer drugi koncesionar na slovenskem ozemlju olajšuje igralčevo in prodajalčevo delo. Hkrati samopostrežni terminali služijo kot nekakšen prehod od fizičnega igranja do registracije in nato morebiti do vse večjega spletnega igranja. Zasledujejo tudi svetovni trend »vsekanalnosti«, česar se zavedajo tudi pri Loteriji Slovenije. V svojem letnem poročilu za leto 2017 Loterija Slovenije, d.d., (2018, str. 43) pojasnjuje, da nove tehnologije spreminjajo tudi klasična prodajna mesta, ki postajajo vse bolj digitalizirana. S tem se izboljšuje uporabniška izkušnja, igralci pa lahko nemoteno prehajajo iz klasičnega prodajnega kanala v digitalnega in obratno. V skladu s tem se spreminjajo tudi igre, največjo stopnjo rasti dosegajo prav tiste, ki so na voljo po interaktivnih poteh, torej na spletu, samopostrežnih terminalih, tablicah in mobilnih telefonih. Kupci stremijo k enostavnim in hitrim rešitvam, poenostavlja se tudi igranje iger, kar pomeni, s čim manj kliki do vplačila. Če so bile loterije v preteklosti osredotočene na produkte oz. igre, se v zadnjih letih fokus preusmerja v igralca in njegovo personalizacijo izkušnje.

Glede na to, da pri Loteriji Slovenije še vedno najpomembnejši delež predstavljajo klasične prodajne poti, je še toliko smotrnejše spodbujati digitalizacijo in registracijo igralcev začeti na prodajnih mestih, preko samopostrežnih terminalov. Posledično bi loterija morala investirati v nakup in razvoj samopostrežnih terminalov in ustrezne strategije

»vsekanalnosti«. Na podlagi slednjega sem se sestal s podjetjem IBX, d.o.o. (v nadaljevanju IBX), katerega ustanovitelj je podjetje Interblock, ki se ukvarja z igralniško tehnologijo in razvojem programske opreme. Mihajlovič (2018, str. 12,13) pojasnjuje, da Interblock z lastnikom Jocom Pečečnikom že dlje časa sodeluje z obema loterijama in predstavlja dobavitelja obeh. Loteriji Slovenije izdeluje manjše programske opreme, na primer spletne igre, medtem ko je Športni loteriji prav ob njenih začetkih samopostrežnih terminalov priskrbel le-te, ki delujejo še danes.

Ob sestanku na sedežu podjetja IBX, sem imel priložnost videti kar nekaj sodobnih samopostrežnih terminalov, ki jih podjetje distribuira po vsem svetu, za potrebe Loterije Slovenije pa bi prišli v poštev samopostrežni terminali, ki so bili nedolgo nazaj predstavljeni na Hrvaškem za potrebe tamkajšnje državne loterije – Hrvatske lutrije. Na Hrvaškem je bilo postavljenih več samopostrežnih terminalov brez kakršnegakoli oglaševanja in tamkajšnja loterija je takoj občutila porast uporabe, zato se je odločila povečati nabavo. Sicer pa gre tudi za primer razvoja na področju »vsekanalnosti«, kajti povezljivi so z mobilnimi napravami, preko katerih se sicer marsikdo ne rad poslužuje igranja, temveč raje ob prisotnosti terminala in preglednejšega zaslona vplačilo igre vnese v terminal.

Če povzamem sam tehnološki proces igranja preko predstavljenih samopostrežnih terminalov, se igralec v sistem prijavi s svojim igralnim računom. Na najsodobnejših samopostrežnih terminalih registracija in prijava ne potekata zgolj na zaslonih naprav, temveč tudi s povezljivostjo preko mobilnega telefona, kjer se lahko registracija predčasno tudi opravi. Namreč poizkuša se zaščititi varnost podatkov igralcev in tako slednjim vnašanje podatkov preko terminalov ni potrebno, temveč se prijava postori že na mobilni napravi. Nato se mobilni telefon približa čitalcu QR-kode na terminalu, preko katerega se izvede prijava v terminal. Ob ročnem in mobilnem vnosu podatkov prijave pa najnovejšo moč prijave v sistem predstavlja identifikacija preko prstnega odtisa, a je treba prej v sistem vnesti še štirimestno osebno kodo, s katero se olajša proces identifikacije sistemu, da zoži iskalni nabor med registriranimi igralci. Igralec po registraciji in prijavi nato izbira med zelenimi igrami, samo namizje sistema je lahko personalizirano in tako identično na vseh digitalnih kanalih uporabnika. Omeniti velja, da so mu pri igrah z žrebanjem na voljo tudi v tretjem poglavju predstavljeni hitri izbori igranja, kjer sistem izbere nabor igranih števil, vendar jih lahko igralec po želji spremeni. Vredno si je podrobneje ogledati tudi sistem vplačila. Tu je seveda vnovič potrebno poskrbeti za primerno varnost podatkov igralca in tako je pred vsakršno izvedbo vplačila potreben vnos štirimestne osebne kode. Gre za dober primer, predvsem angleških loterij, s čimer se zavaruje igralca pred morebitno krajo mobilnega telefona in posledično vplačil nepooblaščenih oseb. Do zapletov lahko pride tudi, če se igralec iz svojega igralnega računa pozabi odjaviti. IBX takšne težave odpravlja z vgrajenim senzorjem za merjenje oddaljenosti, kar pomeni, da sistem zazna ko igralca ni več v bližini, in tako avtomatsko odjavi igralca. V primeru, da nekdo izkoristi omenjeni senzor in pozabljen odjavo igralca, pa bo imel težave z vplačilom igre, saj bo moral vnesti osebno štirimestno kodo.

Vplačila in izplačila potekajo tako, kot so predstavljena v primerih tehnološkega postopka igranja z igralnim računom. Terminali namreč niso gotovinske narave, saj se tako izboljša varnost, loterija pa zavaruje pred kakršnimi koli tehničnimi težavami ali morebitnimi primeri kraje, vlomov ipd. Na prodajnih mestih so večji samopostrežni terminali obdani tudi z oglaševalnim zaslonom nad samim igralnim zaslonom, ki lahko oglašuje loterijske vsebine, tudi personalizirane, podaja informacije o žrebanjih, oglasni prostor pa vse bolj izkoriščajo tudi partnerji in drugi zainteresirani za oglaševanje. Na sliki 16 je prikazan predstavljeni zaslon podjetja IBX in na sliki 17, na naslednji strani, kako je ta videti na enem od prodajnih mest na Hrvaškem.

V zadnjem, petem koraku izbranega orodja generatorja strategije potrošniškega mreženja pa je treba najti prave meritve, s katerimi bo loterija znala povezati učinke ustvarjenih idej s cilji, ki si jih je postavila v začetnih korakih. Pri predstavljenih primerih nas tako zanima predvsem naslednje: število registriranih igralcev pred in po obdobju digitalnega prehoda prodajnih mest in povečanje/zmanjšanje prometa na prodajnih mestih. Nato nastopi implementacija nove strategije, ki seveda pomeni, da se bo tehnološki postopek prirejanja iger na prodajnih mestih moral dobro spremeniti.

Slika 16: Predstavljeni zaslon IBX samopostrežnega terminala



Vir: Prirejeno po IBX, d.o.o. (brez datuma).

Slika 17: Primer samopostrežnega terminala IBX na prodajnem mestu



Vir: IBX, d.o.o. (brez datuma).

4.3 Primer digitalizacije stav na Športni loteriji d.d.

4.3.1 Personalizacija ponudbe

Tudi v primeru digitalne preobrazbe Športne loterije uporabljamo orodja generatorja vrednosti podatkov in generatorja strategije uporabniškega mreženja. Sprva bo v rabi generator vrednosti podatkov. Na začetku mora loterija določiti ključne cilje na tem področju in indikatorje, ki bodo kazali, kako uspešno se zasleduje nova strategija. Slednjo bo loterija seveda določila sama, odvisno od tega, kako dojema svoje igralce, sam pa bi kot enega ključnih kazalnikov bržkone izpostavil aktivnost igralcev oz. kako dobro loterija vzbuja željo igralca po igranju. World lottery association (2014, str. 13, 14) poudarja, da morajo loterije pri tem predvsem predvideti pričakovano obnašanje igralca, kako se bo odzval v prihodnje in kaj si v prihodnje želi. Na podlagi relevantnih podatkov njegovega obnašanja je mogoče hitreje odkriti, ko se njegove tendence spreminjajo, in tako se loterija lahko hitreje odzove in s primernim komuniciranjem zadrži zanimanje igralca. Igralcu mora prilagajati tudi vsebino po njegovih željah in tendencah, s čimer lahko zadrži igralce v svoji bazi, namesto da bi ti naredili korak h konkurenci, ki že tako zaradi ugodnejših zakonodajnih pogojev ponuja privlačnejšo ponudbo glede izplačevanja morebitnih dobitkov. Gre za neke vrste koncept, podoben upravljanju odnosov s strankami (angl. »CRM«), ki prav tako temelji na tem, da se prava ponudba nudi pravi stranki ob ravno pravem času.

Drugi korak uporabljenega orodja pojasnjuje, da se je potrebno osredotočiti na štiri modele ustvarjanja vrednosti preko potrošnikovih podatkov. Pri tej strategiji sta tako še posebej relevantna modela targetiranja in personalizacije. Pri targetiranju spoznavam, da je treba zožiti polje oz. ciljno publiko in prepoznati relevanten segment igralcev. Športni loteriji ni potrebno iskati novih igralcev z morebitnimi novimi, privlačnimi ponudbami, temveč mora obdržati tiste, ki so ji bili do sedaj zvesti. Na podlagi podatkovne baze tistih, ki so registrirani v sistem in posedujejo svoj igralni račun, je treba določene igralce segmentirati v manjše skupine. Poleg že pridobljenih podatkov ob registraciji igralcev je potrebno razvozlati še nekaj bolj dinamičnih, kot so aktivnost igralca, vzorci igranja, uporaba igralnih kanalov, izkoriščeni bonusi pri igranju, njihove tendence ipd. Gre za segmentiranje igralcev na podlagi njihovega vedenja. Takšen način segmentacije uporablja tudi ena od prvih svetovnih loterij na področju pretvarjanja podatkov v vrednost, in sicer avstralska »Tatts Lotteries«, ki na podlagi obnašanja igralcev pogloblja svoje znanje in razumevanje potrošnikov, ob tem pa lahko z njimi tudi bolj specifično komunicira (World lottery association, 2014, str. 13). Ko se igralci razvrstijo v primerne segmente oz. skupine, nastopi model personalizacije, kajti po »mikro-segmentiranju« nadaljnjo priložnost za spodbudo k igranju, kar je tudi cilj strategije, predstavlja dejstvo, kako bo loterija ravnala z igralci. To mora postoriti na različne načine, prilagodljive narejenim segmentom, saj se zaveda, kakšne so tendence igralcev v skupinah, slednjim pa to prinaša tudi največ koristi.

Tretji korak je storjen, ko loterija na podlagi izbranih modelov, najde določene poti, kako bodo pridobljeni podatki o igralcih prinesli korist igralcem kot tudi podjetju. Tako mora loterijo v tem koraku predvsem zanimati, na kakšen način bosta targetiranje in personalizacija uspela dosegati cilje in pri tem vpeljati primerne ideje oz. koncepte. World lottery association (2014, str. 15) poroča, da eden od pionirjev spletnega igralništva, v magistrskem delu že predstavljena finska loterija Veikkaus, zasleduje predvsem pravilno segmentacijo igralcev, s čimer lahko personalizira njihovo izkušnjo že tako, da na podlagi njihovih tendenc, klikov ter odzivov snuje personaliziran pogled osnovne spletne strani loterije in posledično ponudbe za igralca. Na podlagi podatkov o igralcih lahko Športna loterija d.d. posameznikom oblikuje lastne oz. osebne kvote stav; kot primer bi lahko izpostavil morebitno zvišanje kvote določenih stav igralcem, ki redno stavijo na določene dogodke. Še posebej je lahko za igralce pomembno sestavljanje personaliziranih ponudb stav, ki bi se oblikovale na podlagi tendenc igralca. Iz podatkov je moč razbrati, na katere dogodke igralec rad stavi, zato bi se zanj oblikovale podobne ponudbe, hkrati pa bi se mu lahko pri »stavah v živo« ponujali tudi določeni dogodki, če se ugotovi, da igralec v živo spremlja tekmo. Na podlagi uspeha igralca se lahko oblikujejo določeni bonusi oz. nagrade v obliki višjih/nizjih kvot ali pa brezplačnih iger, npr. e-iger, kadar je za igralcem slabši dan ne-zadetih stav. Namreč, ohranjati je treba motivacijo in dobro voljo igralcev, da ti iger na srečo ne povezujejo z negativnimi občutki. Rogers (2016, str. 115) pojasnjuje, da je to že stalna praksa v segmentu posebnih iger na srečo, pri casinojih, ki igralcem v primeru slabega dne pošiljajo darila v obliki cenejših obrokov, vstopnic za določen dogodek ipd. Prav tako se podatki igralcev lahko uporabijo pri opozarjanju na odgovorno igranje, kjer je igralec

sproti obveščen o dnevnem prometu in statistiki igranja. Z zbiranjem podatkov je tudi mogoče hitreje prepoznati problematične igralce, na kar lahko opozarja preventivni model, ki zaznava obnašanje, ki lahko vodi do zasvojenosti igralca. Takšne igralce se posledično odstrani iz projekta personalizacije, v skladu z loterijskimi zavezami po odgovornem igranju.

V naslednjem koraku, ko ima loterija zbrane primerne ideje, kako bo preko določenih modelov pretvarjala podatke igralcev v pravo vrednost zanje in za samo poslovanje podjetja, pa seveda sledi pregled podatkov. Tu se je potrebno seznaniti s tem, kakšne podatke loterija že beleži o igralcih in katere bi še morala, da lahko prihaja do ciljev. Zadnji korak zajema plan izvedbe, kajti strategija mora preiti v uporabo v celotni organizaciji, zato je treba določene poslovne procese tudi nadgraditi ali spremeniti. V opisanem primeru bo bržkone potrebno razširiti algoritme beleženja podatkov o igralcih, pri čemer bodo sodelovali tisti s potrebnim znanjem podatkovne analitike, SQL-jezika ter seveda oddelek za informacijsko tehnologijo. Morebiti pa lahko loterija vzpostavi partnerski odnos z zunanjim ponudnikov takšnih rešitev, česar je na trgu klasičnih iger na srečo veliko. Spremembo predlagam tudi na oddelku »bookmakerjev« oz. tistih zaposlenih, ki so zadolženi za pregledovanje kvot in spremljanje pravilnosti dogodkov. Glede na to, da se stavna lista, kot sem bil seznanjen, že pridobi od zunanjega partnerja, ki v večini primerov tudi oblikuje kvote, je za samo pravilnost stav odgovoren že računalniški sistem, ki lahko opozarja na napake. Avtomatizacija zaposlenim omogoča, da se lahko osredotočijo na bolj strateško naravnane naloge (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011, str. 20). Tako bi bil ta oddelek lahko bolj koristen pri sami segmentaciji in predvsem personalizaciji storitve za igralce. »Bookmakerji« bi oblikovali osebne ponudbe za določene segmente, prilagojene kvote, bonuse in osebno oglaševanje. To bi pozneje nadzorovali računalniški sistemi, ki bi to avtomatizirano opravljali glede na primerno segmentacijo igralcev.

4.3.2 »Vsekanalnost« digitalnih prodajnih poti

Predstavil bom še drugo področje, ki ga mora Športna loterija spremeniti v segmentu mreženja uporabnikov, in sicer tehnološki postopek prirejanja stav. Že v celotnem magistrskem delu predstavljam pomembnost »vsekanalnosti«, le-to pa smo spoznali že tudi v primerih Loterije Slovenije, ko je bilo govora o povečani registraciji igralcev klasičnih iger na srečo. Pri Športni loteriji je stanje nekoliko drugačno, navsezadnje je spletno igranje že dlje časa prisotno, prav tako tudi samopostrežni terminali na prodajnih mestih, kar pomeni, da je baza igralcev, predvsem tistih zvestih, v večini že vzpostavljena. Sedaj se je treba le izogibati »lovkam« nelegalne konkurence spletnih ponudnikov stav in privabiti nazaj igralce, ki so odšli. Zavedam se, da je ta problem zaradi problematičnega davčnega okolja težko rešiti, zagotovo pa se igralcem lahko ponudi vsaj enostavnejša uporaba digitalnega igranja. Namreč, na obiskanem prodajnem mestu je bilo delo s samopostrežnimi terminali precej zapleteno, saj je igralni vmesnik na terminalu drugačen kot pri spletnih stavah, hkrati manjkajo funkcije, ki so igralcem na spletu na voljo, kot so komentarji strokovnjakov, statistika do sedaj vplačanih stav ipd. Čeprav je sistem anonimne registracije igralnega

računa preko mobilne naprave izdelan in v tehnoloških postopkih opredeljen, pa je še vedno neizvedljiv. To ob predstavljenih rešitvah digitalizacije prodajnih mest ne pride več v poštev in tudi ne izdelovanje košarice in posledično vplačevanje na prodajnih okencih oz. blagajnah, temveč igralcem ostajata na voljo le registracija in vzpostavitev igralnega računa.

Ko bodo igralci s svojim igralnim računom lahko stavili preko različnih naprav, pa komunikacija med loterijo in igralcem ne sme biti medsebojno ločena glede na izbrano digitalno napravo, temveč medsebojno povezana, ko praktično izbira kanala, preko katerega igralec dostopa do iger, ne bo več pomembna. To trenutno težavo Športne loterije lahko razrešuje že obvezna registracija, sicer pa tokrat ponovno uporabljam generator strategije uporabniškega mreženja. Orodje smo podrobneje spoznali že na primeru Loterije Slovenije, zato bom korake predstavil nekoliko hitreje. Na začetku je potrebno prepoznati cilje, ki jih želimo razrešiti z novo uporabniško strategijo. Neposreden cilj za loterijo predstavlja enostavnejša in lažja uporabniška izkušnja. Posredne cilje je nato mogoče najti v povečanju registrirane baze uporabnikov, kar privede do predhodnega podpoglavja, ko so pridobljeni podatki o igralcih omogočali njihovo boljše spoznavanje in oblikovanje personalizirane izkušnje. Nato je treba poznati segment uporabnikov, na katere cilja nova strategija, in v tem primeru so to predvsem tisti uporabniki, ki še niso seznanjeni z uporabo digitalnih kanalov, torej igralci, ki jim je trenutna uporaba digitalnih poti prezapletena, in tisti igralci, ki trenutno igrajo klasične igre na srečo pri drugih ponudnikih. Na tej podlagi se pozneje začne ustvarjati idejni proces strategije, in sicer izbor med petimi ključnimi vedenji omrežnih uporabnikov, na katerem bo temeljila strategija in zasledovala cilje.

V primeru loterije gre tako za izbor strategije dostopa, saj želimo narediti uporabniško izkušnjo enostavnejšo in prijetnejšo. V četrtem koraku se generirajo ideje v skladu z izbrano vedenjsko strategijo in tu vnovič izstopa ideja o novodobnih samopostrežnih terminalih. Športna loterija že ima samopostrežne terminale, a kot smo že spoznali, so ti razvojno bolj ali manj ostali na stopnji, kot so jih leta 2008 zakupili v podjetju. Glede na to, da bi bile potrebne krčevite spremembe digitalnega vmesnika, izključno za igranje z igralnim računom, bi bila za Športno loterijo priporočljiva rešitev v novih ali pa posodobljenih samopostrežnih terminalih, kot so bili predstavljeni za Loterijo Slovenije. Navsezadnje bi takšni terminali poskrbeli tudi za lažji prehod do »vsekanalnosti«, saj bi spletno in mobilno igranje šli z roko v roki s prodajnimi mesti in samopostrežnimi terminali. Vsi digitalni kanali tako sodelujejo med seboj. Zadnji korak pa poskrbi še za primeren izbor meritev, s katerimi bo loterija zasledovala cilje. Vsekakor je enostavnost uporabe težko meriti, glede na to, da bo tehnološki proces igranja poteka zgolj še digitalno, bi loterija lahko uspehe merila s številom na novo registriranih igralcev ter spremljanjem povečanja igranja že registriranih igralcev in s tem tudi morebitnim povečanjem/zmanjšanjem prometa.

4.3.3 Strategija povezovanja

Vnovič bo uporabljeno orodje generatorja strategije uporabniškega mreženja. Z le-tem bi si želel zasledovati cilj uporabniške povezljivosti v mrežah, tudi s prisotnostjo same loterije. Igralci si namreč želijo deliti izkušnje, ideje in mnenja preko socialnih povezav, česar je pri igranju stav zelo veliko, pri tem pa bi bilo smotno povezati še samega prireditelja, ki bi postal del potrošnikovega komuniciranja. Seveda je Športna loterija že sedaj aktivna na družbenih omrežjih, še posebej v zadnjem letu delovanja, vendar sem mnenja, da bi se lahko postorilo več pri spodbujanju medsebojne komunikacije, tudi med samimi igralci. Pri tem si mora loterija postaviti naslednja vprašanja: Kakšni pogovori so že prisotni pri potrošnikih? Kako lahko loterija omogoči, olajša in spodbudi komunikacijo, ne da bi pri tem potrošnike motila? Česa se lahko loterija nauči iz komunikacije igralcev? Kako lahko loterija pripomore h komunikaciji, da bi igralci to cenili?

Potem ko je bil odkrit primarni cilj uporabljenega orodja, in sicer spodbujanje komunikacije med igralci ter tudi med igralci in koncesionarjem, pa sledi naslednji korak, ko je treba identificirati uporabnike, na katere se izbrani cilj nanaša. Gre predvsem za registrirane igralce in uporabnike družbenih omrežij. Ker predhodne rešitve digitalizacije velevajo, da bo za igranje nujno potrebna registracija igralca, bi tako lahko targetirali vse uporabnike, a vemo, da vsi ne uporabljajo družabnih omrežij oz. v tem pogledu niso aktivni. Še posebej bi se loterija tu lahko osredotočila na določeno starostno skupino igralcev, predvsem na »milenijce«, in tudi na določen segment iger, ki jih igralci igrajo, in sicer stave. Izbral sem tako segment mlajše populacije igralcev, ki se poslužujejo igranja stav.

Ko je segment prepoznan, se v začetku idejnega procesa strategije najprej najde ključno vedenje omrežnih uporabnikov, na podlagi katerega bo osnovana primerna strategija. Tu izbiram strategijo povezovanja, ki poudarja, da je potrebno postati del potrošniške komunikacije. Športna loterija si v tem primeru želi od povezovanja pridobiti predvsem nove ideje igralcev in biti hkrati seznanjena z njihovim počutjem pri sami igralski izkušnji. Takšne pogovore si želi pospešiti, hkrati pa omogočiti igralcem medsebojno sporazumevanje in s tem širjenje ter pospeševanje prodaje. Tako bodo tu uporabljeni prav vsi trije spoznani pristopi povezovalne strategije, in sicer družabno poslušanje, pomoč potrošnikom preko družbenih omrežij ter pomoč pri iskanju idej in vsebine.

V četrtem koraku je potrebno najti primerne ideje in koncepte, ki bodo izvajali strategijo in zasledovali cilje. Predvsem v segmentu stav je v svetu že dodobra poznano, da si igralci radi pomagajo, svetujejo ali pa vsaj o samih stavah in športnih dogodkih govorijo. Obstaja kar nekaj igralskih mrež, kjer si igralci med seboj svetujejo, nekateri pa celo svoje nasvete prodajajo drugim. Glede na to, da Športna loterija na svojih družbenih omrežjih takšne komunikacije med igralci ni razvila, bi se lahko zgledovala po slovenskem primeru spletne mreže, imenovanem »Bettingin«, ki je socialna mreža navdušencev nad stavami, kjer si med seboj pošiljajo informacije o stavah, kot so napovedi, pomoči, športne novice, in hkrati lahko

tudi sledijo najljubšim stavnim »specialistom« oz. tistim igralcem, ki so bili s svojimi napovedmi in nasveti največkrat uspešni (Bettingin, brez datuma). Uporabniki te mreže v večini uporabljajo primere in stavne listke prav od ponudnika Športne loterije, zato bi bilo smotno, da bi se koncesionar s socialno mrežo partnersko povezal ali pa sam ustvaril podobno lastno socialno mrežo. Tako loterija lahko trži svojo ponudbo, predvsem preko baze igralcev, in sicer od ust do ust, hkrati prejema ideje in odzive igralcev, navsezadnje pa pri tem tudi sama sodeluje. Seveda mora različna družbena omrežja uporabljati za različne namene, tako omenjeno socialno mrežo ne gre »zasuti« z oglaševanjem, saj se za to lahko uporabljajo druga omrežja, kot sta Facebook ter Twitter, vsekakor pa gre nuditi pomoč igralcem z nasveti pri stavah. V te namene loterija že tako ima svoje »komentatorje«, ki zanjo ustvarjajo »komentarje« z vsebovanimi napovedmi in pomočjo o športnem dogodku. Ta segment stav bi se tako lahko preselil na socialno mrežo, hkrati pa je loterija začela osnovati napovedovanje tudi preko video vsebin na družbenih omrežjih, kar se lahko prav tako prenese na socialno mrežo, s čimer se poskrbi za dodano vrednost igralcem.

V zadnjem koraku ne gre pozabiti na učinkovito merjenje zasledovanja ciljev izbrane strategije. Vidimo lahko, da se prav vse rešitve glede digitalne preobrazbe med seboj prepletajo oz. povezujejo, to pa pomeni, da se bo najverjetneje kakršenkoli premik v enem segmentu z veliko verjetnostjo odražal tudi v drugem segmentu.

4.4 Učinki postopka digitalizacije

Za konec na podlagi spoznanega in tudi predstavljenega med pisanjem magistrskega dela predstavljam, kako bi se opisane rešitve s pomočjo digitalne preobrazbe obeh loterij morebiti odražale pri igralcih, prirediteljih in poslovanju, prodajalcih ter seveda državi.

Učinki za uporabnike/igralce so:

- **Nujna registracija** in uporaba igralnega računa ter »vsekanalnost«. Gre za enako učinkovito povezano izkušnjo igranja preko vseh digitalnih poti: spleta, mobilnih aplikacij in samopostrežnih terminalov. Celotna izkušnja poteka preko igralnega računa, ki si ga ustvari igralec, kar pomeni, da lahko igralec praktično povsod in kadarkoli dostopa do klasičnih iger na srečo. Posledično so vsa vplačila in izplačila izvedena na igralnem računu.
- **Personalizacija** – igralni račun in »vsekanalnost« igralcu omogočata pregled tekoče ponudbe, ki je lahko tudi popolnoma prilagojena igralcu oz. personalizirana. Tako je primerno targetirano in personalizirano tudi oglaševanje in sprotno obveščanje o zanj pomembnih dogodkih (npr. personalizirana ponudba, informacije o športnih dogodkih, rezultati v živo, ponudba stav v živo, informacije o dobitkih, informacije o krogih žrebanja, informacije o žrebanjih števil in povezava do prenosa žrebanja ipd.).
- **Hitrejše, enostavnejše in učinkovitejše igranje** je doseženo z ukinitvijo posredniškega dejavnika na prodajnih mestih, kar pomeni, da se izniči napake in poveča hitrost dela

prodajalcev. Hkrati personalizirana ponudba omogoča igralcu hitrejši pregled in izbor iger, ki so mu lahko že tudi sproti ponujene, glede na trende njegovega igranja; igralcu tudi več ni treba izbirati zelenih iger, temveč zanj pripravljene listke zgolj potrdi in vplača preko igralnega računa.

- **Lažji pregled in nadzor igranja.** Igralni račun omogoča sprotno obveščanje igralca o denarnem stanju na kontu in trendih njegovega igranja ter morebitnih opozorilih o prekomernem igranju (časovnem in denarnem presežku zastavljenega limita).
- **Bolj interaktivno in povezano igranje.** Mogoče je mreženje igralcev: pri Športni loteriji preko skupnosti, kjer si igralci med seboj pomagajo in svetujejo, pri Loteriji Slovenije pa je bila predhodno predstavljena nova igra »sosedskega igranja«, ki izboljšuje interes igralcev tudi tedaj, ko denarni skladi dobitkov ni visok.

Učinki za prodajalce so naslednji:

- **Olajšano delo prodajalcev.** Z digitalizacijo je prodajalec razbremenjen pri procesu vplačil in izplačil klasičnih iger na srečo.
- **Nove naloge.** Prodajalci lahko prevzamejo nove vloge pri sami digitalni preobrazbi prodajnih mest, in sicer lahko zavzamejo vlogo pomoči in vzdrževanja. Pomagajo igralcem, ki še niso vešči ravnanja s samopostrežnimi terminali, in vzdržujejo terminale ob manjših težavah. Skrajni primer bi bil, da prodajalci pri samem digitalnem procesu vplačil in izplačil niso več prisotni, kar pomeni, da bi pomoč in vzdrževanje priskrbeli loteriji.
- **Zmanjšana provizija za prodajo in izplačilo dobitkov.** Prodajna mesta bi s tega vidika manj zaslužila, pridobila bi zgolj najemno vsoto same namestitve samopostrežnega terminala na prodajnem mestu ali določen delež od prodaje, ustvarjene na terminalu.
- **Manjše tveganje vlomov in ropov** samopostrežnih terminalov. Slednji ne bi bili več gotovinski in tako denarno poslovanje preko le-teh ne bi bilo mogoče.

Učinki za prireditelja in poslovanje so:

- Prireditelja se posvetita **izključno prodaji preko digitalnih poti**, kar velja tudi za prodajna mesta, ki morajo biti popolnoma digitalizirana.
- Z digitalno preobrazbo se bistveno **zmanjšajo stroški** prirejanja klasičnih iger na srečo na prodajnih mestih, saj se zmanjšajo provizija za prodajo in izplačilo dobitkov ter stroški nabave srečk, listkov in posledično njihovega tiska. V primeru Športne loterije so v letu 2017 stroški provizije in izplačila dobitkov znašali 3.819.586 €, stroški nabave srečk in stavnih listkov pa 146.337 € (Športna loterija d.d., 2018, str. 66). Ob njeni digitalni preobrazbi bi večino teh stroškov lahko odpisali, namreč, za samopostrežne terminale bi loterija izplačala prodajnim mestom zgolj znesek za najemnino prostora, kjer se terminal nahaja, ali delež od prodaje, ustvarjene na terminalu, provizije pri delu in izplačil pa ne bi bilo več zaznati, saj cilj digitalne preobrazbe predstavlja odsotnost delavcev in papirja na prodajnih mestih. Igralcem bi se izplačila izvajala na igralni račun,

sam prenos denarja pa bi se nato nakazal še na igralčev bančni račun. Tako se loteriji tudi izogneta poslovanju z denarjem.

- Pridobitev večje baze registriranih igralcev – **nadzor**. To pomeni, da lahko loteriji lažje nadzirata prekomerno igranje oz. odvisnost od iger na srečo in morebitno pranje denarje, s čimer poskrbita za varnost. Prav to je trenutno glavni ključ, da na območju RS še vedno ohranjata monopol.
- Pridobitev večjega števila **podatkov o igralcih** oz. njihovem vedenju. Baza registriranih igralcev nudi tudi podrobnejši pregled o preferencah igralcev in njihovih trendih igranja. Na tej podlagi lahko loteriji lažje preverjata zadovoljstvo strank in učinkovitost posameznih iger v danem trenutku. Posledično pa lahko tudi sproti pospešujeta prodajo s personaliziranimi ponudbami, če igralci seveda takšno trženje podpirajo.
- **Konkurenčnejša ponudba** in sledenje svetovnim trendom, kar javnost v zadnjih letih loterijama najbolj očita in zato igra pri drugih ponudnikih klasičnih iger na srečo.

Učinke za državo predstavljajo:

- **Večja koncesijska sredstva**. Le-to izhaja iz dejstva, da lahko prireditelja klasičnih iger na srečo s primerno digitalno preobrazbo bistveno zmanjšata letne stroške provizij prodaje in izplačila dobitkov ter tudi stroške nabave srečk, listkov in posledično tiska. Tudi če k temu ne prištejem morebitnega povečanja prodaje oz. vplačil in tako prihodkov, bi se z digitalno preobrazbo dobiček loterij povečal.
- **Lažji pregled in nadzor delovanja prireditelja** pri nadzornih organih. Celoten proces igranja bi potekal digitalno, kar pomeni, da se vsi podatki beležijo v centralni sistem loterij, do katerega neposredno dostopa tudi nadzorni organ.
- **Lažji nadzor nad igralci**. Država preko prirediteljev lahko poskrbi za boljši nadzor prekomernega igranja oz. odvisnosti od iger na srečo. Tu se vključi tudi sama s samoprepovedmi, prav tako pa lahko učinkoviteje preprečuje morebitno pranje denarja.
- **Morebitni večji prihodki iz naslova obdavčitev** klasičnih iger na srečo. Morebitna privlačnejša ponudba obeh loterij in ustrezno sodelovanje države pri zaustavljanju ilegalnih ponudnikov klasičnih iger na srečo brez pridobljene koncesije na območju RS utegneta pritegniti več novih igralcev, predvsem pa tistih, ki sedaj zaradi boljše ponudbe in davčnih pogojev igrajo pri drugih ponudnikih.

Predstavljeni učinki prikazujejo, da vsi aktivni akterji v segmentu klasičnih iger na srečo na območju RS z digitalno preobrazbo loterij nekaj pridobijo. Za koncesionarja je seveda najpomembnejše, da se finančno razbremenita nepotrebnih stroškov, stopita v korak s časom in sodobnimi trendi, hkrati pa si še bolj utrdita svoj monopolni položaj, ki, sodeč po spoznavanjih iz prvega poglavja magistrskega dela, temelji predvsem na varnem in nadzorovanem prirejanju klasičnih iger na srečo. Na podlagi slednjega veliko na področju nadzora pridobi tudi država, seveda pa se lahko ta nadeja tudi večjih koncesijskih sredstev, s tem pa predvsem organizacije, ki jih preko koncesij financira. Ob morebitnem povečanju igranja, pa se obeta tudi finančna okrepitev iz preostalih obdavčitev klasičnih iger na srečo.

Vsekakor se v najboljšem položaju znajdejo uporabniki oz. igralci, ki jih čaka ustrezna, njim prilagojena uporabniška izkušnja. Resda je razvidno, da so v najslabšem položaju prodajna mesta zaradi ukinitve provizij za prodajo in izplačilo dobitkov, vendar se ob tem močno olajša delo prodajalcev, ki se lahko bolj osredotočijo na drugo delo, še vedno pa bodo s samopostrežnimi terminali privabljali stranke, ki mnogokrat posežejo tudi po drugih prodajnih artiklih.

SKLEP

Tako kot je tehnologija za prve inovacije na področju loterij poskrbela že ob samih začetkih klasičnih iger na srečo na ozemlju RS, se podoben razvoj prav tako dogaja danes in se bo še naprej v prihodnosti. Tudi ob začetkih je razvoj novih plačilnih strojev poskrbel za nekaj začetnega strahu zaradi nove tehnologije, vendar je ta olajšala delo in nadaljnji napredek pri procesih ter samih proizvodih in storitvah. Podoben cilj z digitalno preobrazbo obeh slovenskih loterij zasledujem tudi v magistrskem delu. Naj gre za pozitivne poslovne učinke, prenovo procesov, večjo konkurenčnost in »dobro ime«, boljše pozicioniranje na trgu in zadržanje monopola, inovacije produktov ali storitev ter uporabniške izkušnje, digitalna preobrazba naposled prav vsem vključujočim v procesu prinaša določeno korist.

Na podlagi preučitve trenutnih svetovnih trendov na področju klasičnih iger na srečo, ugotavljam, da oba slovenska koncesionarja močno zaostajata za trgov. V obeh primerih loterij so, predvsem na prodajnih mestih, procesi vplačil in izplačil še vedno daleč od tega, da bi lahko rekli, da gre za primerno digitalizacijo. Morebiti trenutno Športna loterija nekoliko bolj stopica naproti digitalnim rešitvam, a zdi se, da bolj z vidika samega tehnološkega razvoja. Kot spoznavam preko magistrskega dela, pa pri digitalni preobrazbi, ne gre zgolj za digitalne tehnologije, največkrat uporabljene v nespremenjenih procesih, temveč morajo podjetja s poslovnega vidika uvideti, kaj in kako lahko digitalizacija prispeva k samemu poslovanju. Cilji in predvsem poslanstvo obeh loterij morajo še vedno ostati enaki, kajti digitalizacija povzroči le, da se za njihovo doseganje uberejo nove strategije, usmerjenosti in poti, ki jih ponuja razvoj sodobne tehnologije. Posledično tehnologija ne sme predstavljati cilja, ki ga je treba doseči, ampak orodje, preko katerega se loteriji lahko predvsem približata uporabnikom, ob tem pa še opolnomočita zaposlene in seveda preobrazita poslovne procese. Tako tudi pri obeh loterijah opažam, da kot večina organizacij dandanes seveda govorijo o digitalizaciji, zatrjujejo, da jo vpeljujejo, morda se štejejo celo že med vodilne na tem področju, a je resnica še precej daleč od tega. To si razlagam kot morebitno slabše poznavanje pojma digitalizacije in kaj ta v celoti prinaša ali pa si loteriji v tem segmentu postavljata prenizke standarde. Namreč, zgolj prenos iger na splet še ne pomeni, da gre za digitalizacijo. Če bi bila ta primerno izvedena, bi loteriji na podlagi podatkov o uporabnikih vedeli, preko katerega digitalnega kanala se je igralec vpisal v sistem in igral, mu ob tem ponudili zanj prilagojene in personalizirane ponudbe tako, da slednjemu sploh ne bi bilo več treba iskati »zabave«, kajti to bi mu loteriji nenehno posredovali glede na njegovo igralsko vedenje.

Ne nazadnje pa še vedno največ preglavic povzroča sam proces igranja klasičnih iger na srečo na prodajnih mestih, ki, predvsem pri Loteriji Slovenije, niso digitalizirana. Slednje povzroča dolgotrajen proces vplačil in izplačil, pri tem pa so prodajalci tudi obremenjeni z obsežnim administrativnim delom, pozabiti pa ne moremo niti na trajnostno naravnost in velikansko porabo papirja.

Rešitve omenjenih težav obema loterijama ponujam preko digitalne preobrazbe tehnoloških postopkov na prodajnih mestih, kjer izključujem prodajalce in rabo papirja. Ob tem predlagam obvezno registracijo igralcev, ki morajo vsekakor biti na prvem mestu pri postopku digitalizacije. Slednjim se ponujajo rešitve po načelih »vsekanalnosti«, personalizirane ponudbe, varnejšega in bolj nadzorovanega igranja ter učinkovitejšega uporabniškega mreženja. Prav tako loterijama ponujam tudi nekaj podrobnejših digitalnih rešitev glede določenih težav, ki sem jih zasledil pri njima. Ko spoznamo, kaj morata loteriji postoriti za digitalno preobrazbo v prihodnje, za čim boljše uresničevanje svojih ciljev in poslanstva, lahko tudi vidimo, kako to vpliva na vse deležnike.

Glede na to, da javnost, tudi država z neugodno fiskalno politiko, v zadnjih letih dodobra pritiska na oba koncesionarja, jima digitalna preobrazba prinaša prave rešitve in okvir, s katerim lahko tudi v prihodnje hitreje poskrbita za morebitno nezadovoljstvo in primerno izpolnjevanje svojega poslanstva ter se prilagodita razvoju svetovnega trga klasičnih iger na srečo, s čimer lahko še naprej ali pa vsaj čim dlje ohranjata monopolni položaj na območju RS.

LITERATURA IN VIRI

1. Arvidsson, M., Sjöstrand, J. & Stage J. (2017). The economics of the Swedish online gambling market. *Applied Economics Letters*, 24(16), 1135-1137.
2. Berman, J. S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2), 16-24.
3. Bettingin. (brez datuma). O Bettingin. Pridobljeno 14. junija 2018 iz <http://bettingin.com/About>
4. Digitalization. (brez datuma a). V *Gartner IT glossary*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>
5. Digitization. (brez datuma b). V *Gartner IT glossary*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>
6. Državni zbor RS. (2018a, 19. april). *Evidenca zapisa 60. izredne seje Državnega zbora*. Ljubljana: Državni zbor.
7. Državni zbor RS. (2018b, 6. marec). *Seja delovnih teles – 48. redna seja odbora za finance in monetarno politiko*. Ljubljana: Državni zbor.
8. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and Business Review*.

9. FIHO. (2014). *Poročilo o delu in finančnem poslovanju FIHO za leto 2013*. Ljubljana: Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij.
10. Gainsbury, S., Wood, R., Russell, A., Hing, N. & Blasczynski, A. (2012, 23. marec). *A digital revolution: Comparison of demographic profiles, attitudes and gambling behavior of Internet and non-Internet gamblers*. *Computer in Human Behavior*, (28) 4, 1388-1398.
11. Gizycki, J. & Grony, A. (1972). *Človek in hazard*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Hess, T., Benlian, A., Matt, C. & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
13. Indihar Štemberger, M. (2017). Digital transformation: presenetation of the concept and initial insight into the current state of the Slovenian finance and insurance industry. V *Banking in digital age: to stand and withstand*, *Bančni vestnik*, 66(11), 35-41.
14. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 1–25.
15. K.F. (2018, 1. marec). *Davek na srečko siromaši fundaciji*. Pridobljeno 28. maja 2018 iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/davek-na-srecko-siromasi-dobrodelnost.html>
16. Košir, K. (2018, 15. junij). Zavarovalništvo pred preobrazbo?. *Svet kapitala*, str. 12-13.
17. Loterija Slovenije, d.d. (2015). *Prečiščeno besedilo pravil igre na srečo Kviz srečka*. Ljubljana: Loterija Slovenije, d.d.
18. Loterija Slovenije, d.d. (2017). *Pravila igre na srečo Vikinglotto*. Ljubljana: Loterija Slovenije, d.d.
19. Loterija Slovenije, d.d. (2018 a). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Loterija Slovenije, d.d.
20. Loterija Slovenije, d.d. (2018 b). *Pravila o poslovanju z igralnim računom*. Ljubljana: Loterija Slovenije, d.d.
21. Loterija Slovenije d.d. (brez datuma a). *Zgodovina*. Pridobljeno 12. maja 2018 iz https://www.loterija.si/LOTERIJA,,o_podjetju,loterija_slovenije_v_casu.htm
22. Loterija Slovenije, d.d. (brez datuma b). *Igrajte Odgovorno*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <https://www.eloterija.si/article/5DF75DC2-6042-4CA6-984C-DAB0C06037B6>
23. Loterija Slovenije d.d. (brez datuma c). *Družbena odgovornost*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz https://www.loterija.si/LOTERIJA,,druzbena_odgovornost.htm
24. MECN GmbH. (2018). *Online Gambling Quarterly – Spring 2018 Edition*. Pridobljeno 14. aprila 2018 iz <https://view.publitas.com/mecn/online-gambling-quarterly/page/1>
25. MECN. (2013). *Lottery Benchmarking and Success Factors; Benchmarks, Success Factors, and Best Practises – 2013/2014 edition* (interno gradivo). London/Munich: MECN.
26. Mihajlović, N. (2018, 23. marec). Trg športnih stav se odpira, to ni nujno dobra novica. *Svet kapitala*, str. 12-13.
27. Ministrstvo za finance. (2016). *Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo (ZIS-F)*. Ljubljana: Državni zbor RS.
28. Ministrstvo za finance. (2015). *Nadzor na področju prirejanja iger na srečo; podrobnejši opis*. Finančna uprava RS.

29. Ministrstvo za finance. (brez datuma). *Trajno prirejanje*. Pridobljeno 13. maja 2018 iz http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/igre_na_sreco/klasicne_igre_na_sreco/trajno_prirejanje/
30. Mouneyrac, A., Le Floch, V., Lemerrier, C., Py, J. & Roumegue, M. (2017). Promoting responsible gambling via prevention messages: insights from the evaluation of actual European messages. *International Gambling Studies*, 17 (3), 426-441.
31. Pajovič, G. (brez datuma a). *Igre na srečo – nepoznanica* (5). Beograd: Fortuna, str. 19.
32. Pajovič, G. (brez datuma b). *Igre na srečo – nepoznanica* (7). Beograd: Fortuna, str. 18-19.
33. Pajovič, G. (brez datuma c). *Igre na srečo – nepoznanica* (8). Beograd: Fortuna, str. 19.
34. Pajovič, G. (brez datuma d). *Igre na srečo – nepoznanica* (9). Beograd: Fortuna, str. 19.
35. Pajovič, G. (brez datuma e). *Igre na srečo – nepoznanica* (10). Beograd: Fortuna, str. 19.
36. Pajovič, G. (brez datuma f). *Igre na srečo – nepoznanica* (11). Beograd: Fortuna, str. 18-19.
37. Pravilnik o prirejanju iger na srečo preko interneta oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev. *Uradni list RS*, št. 42/08, 103/08 in 109/12.
38. Public Gaming International. (2017a). Public Gaming International Magazine. (43) 2. *Public Gaming Research Institute*.
39. Public Gaming International. (2017b). Public Gaming International Magazine. (43) 3. *Public Gaming Research Institute*.
40. Public Gaming International. (2017c). Public Gaming International Magazine. (43) 5. *Public Gaming Research Institute*.
41. Pöschl, P. (2013). *New Options; Transforming the player experience at retail with VLTs and e-games* [ppt. predstavitev] (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija d.d.
42. Rogers, L. D. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. New York: Colombia University Press.
43. Ross, W.J., Beath M.C. & Sebastian, M.I. (2017). Digitized ≠ Digital. *MIT Sloan Center for Information Systems Research*, 17 (10), 1-4.
44. Sacolick, I. (2017). *Driving digital: the leader's guide to business transformation through technology*. New York: AMACOM.
45. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K.G. & Fonstad, N.O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
46. Sodišče Evropske unije. (2009). *Zadeva 42/07, Liga Portuguesa de Futebol profissional in Bwin International Ltd proti Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa*. Tribunal de Pequena Instância Criminal do Porto – Portugal.
47. SRIP; Pametna mesta in skupnost. (2017). *Akcijski načrt horizontalna AKT mreža; fokusno področje: digitalna transformacija*. Pridobljeno 15. decembra iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2697688
48. Športna loterija d.d. (2013). *Navodila za prodajo 2013* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija d.d.

49. Športna loterija d.d. (2014). *Tehnološki postopek za prirejanje igre na srečo »Hitra srečka«* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija d.d.
50. Športna loterija d.d. (2014). *Pravila za uporabo samopostrežnega terminala*. Ljubljana: Športna loterija d.d.
51. Športna loterija d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Športna loterija d.d.
52. Športna loterija d.d. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana: Športna loterija d.d.
53. Športna loterija d.d. (2017). *Tehnološki postopek za prirejanje igre na srečo »Prve Stave«* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija d.d.
54. Športna loterija d.d. (2018). *Poročanje o aktivnostih na področju odgovornega prirejanja iger na srečo v letu 2017*. Ljubljana: Športna loterija d.d.
55. Športna loterija d.d. (2018). *Letno poročilo 2017* (interno gradivo). Ljubljana: Športna loterija d.d.
56. Športna loterija d.d. (brez datuma a). O podjetju/zgodovina. Pridobljeno 12. maja 2018 iz <https://www.e-stave.com/Opodjetju/Opodjetju.aspx>
57. Športna loterija d.d. (brez datuma b). Objave podjetja. Pridobljeno 28. maja 2018 iz https://www.e-stave.com/documents/obvestila/placane_dajatve_2009_do_2017.pdf
58. Športna loterija d.d. (brez datuma c). *Mreža terminalov*. Pridobljeno 25. maja 2018 iz <https://www.e-stave.com/E-Klub/Prodajnepoti/Terminal/Terminal.aspx>.
59. Športna loterija d.d. (brez datuma d). *Košarica*. Pridobljeno 22. maja 2018 iz <https://www.e-stave.com/Pomoc/Splosno/Vsebina/Kosarica.aspx>
60. Štampihar, A. (2017, 31. marec). Poslovni izzivi v novi preobleki. *Manager*, (13) str. 38-39.
61. The European Lotteries. (2015). *News 48; Magazine of the European Lotteries*. Lausanne: The European Lotteries
62. The European Lotteries. (2016). *News 51; Magazine of the European Lotteries*. Lausanne: The European Lotteries
63. The European Lotteries. (2017). *Report on the lottery sector in Europe 2016*. Lausanne: Switzerland.
64. Ugovšek, J. (2018, 21. marec). Liberalizacija športnih stav ob visokih davkih težko dosegljiva. *Finance*, str. 5.
65. Uredba o podrobnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati prireditelj pri trajnem prirejanju klasičnih iger na srečo. *Uradni list RS*, št. 70/00, 38/09 in 109/12.
66. Veikkaus Oy. (2017). *Annual Report 2017*. Vantaa: Veikkaus Oy.
67. Von Leipzig, T., Gamp, M., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D. & von Leipzig, K. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8(2017), 517–524.
68. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.
69. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

70. World lottery association. (2014). *Magazine for Sustainable Global Gaming Excellence*, No. 39. Basel: The World Lottery Association.
71. World Lottery Association. (2017). *Magazin For Sustainable Global Gaming Excellence*. No. 47. Basel: The World Lottery Association.
72. World Lottery Association. (b.l.). *Around the World in 80 games*, No. 42. Pridobljeno 9. decembra 2017 iz <https://www.world-lotteries.org/media-news/publications/special-publications>
73. Zorman, B. (2018). *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo*. Ljubljana: Državni zbor RS.

PRILOGE

Priloga 1: Samoocenitev – digitalno obvladovanje vodstvenih sposobnosti

Kako uspešno organizacija gradi vodstvene sposobnosti?

Napišite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo, z uporabo lestvice od 1 do 7, kjer je 1 = se popolnoma ne strinjam; 4 = sem nevtralen; 7 = se popolnoma strinjam	Točke
Uprava podjetja ima vizijo o digitalni prihodnosti podjetja.	
Uprava in srednji management podjetja skupaj tvorita vizijo o digitalni preobrazbi.	
V podjetju imajo vsi zaposleni možnost ustvarjati strategijo digitalne preobrazbe.	
Podjetje je naklonjeno spremembi poslovne kulture v okviru digitalne preobrazbe.	
Podjetje investira v potrebna digitalna znanja.	
Digitalne pobude so primerno koordinirane z vsemi funkcijami in oddelki podjetja.	
Vloge in zadolžitve za vodenje digitalnih pobud so jasno določene.	
Digitalne pobude so ovrednotene preko ključnih indikatorjev uspešnosti.	
IT odderek in vodstvo podjetja sodelujeta z roko v roki.	
Storilnost IT oddelka zadovoljuje potrebe podjetja.	
Vsota točk	

Priloga 2: Samoocenitev – digitalno obvladovanje digitalnih sposobnosti

Kako uspešno organizacija gradi digitalne sposobnosti?

Napišite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo, z uporabo lestvice od 1 do 7, kjer je 1 = se popolnoma ne strinjam; 4 = sem nevtralen; 7 = se popolnoma strinjam	Točke
Digitalno tehnologijo (poslovno analitiko, socialna omrežja, mobilno tehnologijo, ipd.) uporabljamo z namenom boljšega razumevanja strank.	
Digitalne poti/kanale (internet, socialna in mobilna omrežja) uporabljamo z namenom trženja naših produktov in storitev.	
Naše produkte in storitve prodajamo preko digitalnih poti/kanalov.	
Digitalne poti/kanale uporabljamo za nudenje pomoči strankam.	
Tehnologija nam z novimi potmi omogoča povezovati stranke in poslovne procese.	
Naši glavni procesi so avtomatizirani.	
Imamo integriran pregled nad ključnimi operativnimi informacijami in informacijami o strankah.	
Uporabljamo analitiko za boljše operativno odločanje.	
Uporabljamo digitalno tehnologijo z namenom povečanja uspešnosti in dodane vrednosti naših produktov in storitev.	
Odločili smo se za vpeljavo novega poslovnega modela, ki temelji na digitalni tehnologiji.	
Vsota točk	

Priloga 3: Tehnološki proces in pravila pri loterijah s trenutno znanim dobitkom

Pod drobnogled je bila vzeta »Kviz srečka«. Slednja se šteje za klasično igro na srečo, sicer pa je kviz loterija, pri kateri imetnik srečke za sodelovanje v igri odgovori na kviz vprašanje. Rezultat v igri se tako ugotavlja z žrebanjem serijske številke srečke ali pa udeleženec v igri dobitno kombinacijo ugotovi že tako, da srečko odpre po perforaciji oz. z nje odstrani premaz, pod katerim je zapisana dobitna kombinacija. Dobitna je tista srečka, ki ima dobitno kombinacijo in pravilen odgovor na kviz vprašanje. Loterija Slovenije prireja igro po serijah, rok za prodajo srečk pa je največ 18 mesecev od datuma začetka prodaje; če srečke niso prodane do datuma zaključka prodaje, lahko loterija z dovoljenjem nadzornega organa pri Ministrstvu za finance RS podaljša rok prodaje. Če srečke niso prodane v obeh omenjenih rokih, loterija shrani neprodane srečke v trezor in sestavi zapisnik. Po 70 dneh hrambe jih lahko komisijsko uniči (Loterija Slovenije, d.d., 2015). Spodnja slika prikazuje primer ene izmed serij »Kviz srečke«, in sicer njeno sprednjo in zadnjo stran, s priloženimi podatki na srečki.

Slika: Primer srečke »Astroskop« - 42. serija Kviz srečke

The image shows a scratch-off lottery ticket for the 'Astroskop' series. The front side (left) features a yellow background with a blue circular logo containing a crab. The back side (right) is white and contains a list of prizes, a scratch-off area, and a barcode. The ticket is numbered 09428-025700-039.

Pod premazom se skriva šest zneskov. Trije enaki vam prinesejo dobiček v vrednosti enega od teh zneskov. Srečno.

Kviz srečka, 42. serija / Emisija: 300.000 srečk

Število srečk	Znesek
1 x	10.000,00 €
2 x	1.000,00 €
6 x	100,00 €
100 x	50,00 €
800 x	20,00 €
2.000 x	10,00 €
4.000 x	5,00 €
20.000 x	2,00 €
50.038 x	1,00 €

Kviz vprašanje: Ali je najvišji dobiček 42. serije Kviz srečke 10.000 €?
DA ali NE
(obkrožite pravilen odgovor)

1. Morebitno priložnostno ime
2. Cena srečke
3. Zaporedna številka srečke
4. Variabilna črna koda
5. Vrsta dobitka
6. Sklad dobitkov z navedbo denarnih in blagovnih dobitkov
7. Črna koda EAN 13
8. Ime igre in oznaka serije
9. Morebiten tekst za udeleženca v igri
10. Ime in naslov loterije
11. Kviz vprašanje

09428-025700-039

3 831059 509421

Igrajte odgovorno | **Hvala, ker igrate z nami.**

Loterija Slovenije, d.d., Gerbičeva ulica 99, Ljubljana

Vir: Lastno delo.

Udeleženec mora pri nakupu srečke preveriti, ali so na njej vsi potrebni elementi, in če kateri manjka, ima pravico do povračila denarja v vrednosti srečke. Nato udeleženec v igri ugotovi rezultat igre tako, da na srečki odstrani premaz ali srečko odpre po perforaciji. Pod premazom ali pod poljem s perforacijo je odtisnjena vrsta dobitka v obliki zneska, znaka ali besedila. Srečka je dobitna, če znaki določajo dobiček v skladu s pravili in vsemi dodatki k

pravilom, prav tako mora biti odgovor na kviz vprašanje pravilen, srečka pa zabeležena v spisku dobitnih srečk pri loteriji in variabilna koda srečke zapisana v centralni bazi le-te. Loterija lahko izžreba dobitke tudi med nedobitnimi srečkami, kar zabeleži v dodatku pravil. Tedaj v žrebanju sodelujejo imetniki nedobitnih srečk, ki na srečko čitljivo napišejo svoje osebne podatke, pravilno odgovorijo na kviz vprašanje in jo pravočasno oddajo prodajalcu ali pošljejo na sedež Loterije Slovenije, d.d. Pri izplačilu dobitka mora udeleženec izročiti dobitno srečko, na zahtevo prodajalca se mora tudi identificirati, ob tem pa se tudi obračuna davek od vrednosti dobitka skladno z Zakonom o davkih občanov. Pravica do izplačila, ki ga udeleženec odkrije na srečki, zastara v roku 60 dni po zaključku prodaje posamezne serije (Loterija Slovenije, d.d., 2015).

Priloga 4: Različne stavne možnosti

Na posamezni tekmi, odvisno od vrste športne panoge, je moč najti več različnih stavnih možnosti, kot so:

- Dogodki, ki se nanašajo na končni rezultat tekme (napoved zmagovalca, neodločenega rezultata in kombinacije obeh hkrati; tipi 1,0,2,10,02,12)
- Dogodki, ki se nanašajo na končni rezultat dela tekmovanja (polčas, tretjina, četrtina, niz, ipd.)
- Dogodki, ki se nanašajo na prvi zadetek na tekmi (katera ekipa ali posamezen igralec bo dosegel/la prvi gol, koš ipd.)
- Dogodki, ki se nanašajo na število doseženih zadetkov posamezne ekipe ali tekmovalca na tekmi
- Dogodki, ki se nanašajo na skupno število doseženih zadetkov na tekmi ali na delu tekme
- Dogodki, ki za končni rezultat upoštevajo vnaprej določeno prednost oz. handicap v zadetkih, nizih ipd.
- Dogodki, ki se nanašajo na točen delni ali končni rezultat tekme ali dvoboja
- Dogodki, ki za rezultat upoštevajo statistične podatke tekme ali dvoboja (liho ali sodo število zadetkov na tekmi, ali bo dosojen kazenski strel, ali bo podeljen rdeči karton, kdo bo prejel več rumenih kartonov ipd.)
- Dogodki, ki se nanašajo na čas doseganja zadetkov
- Dogodki, ki se nanašajo na kombinacijo dveh delov tekmovanja (polčas/konec)
- Dogodki, ki se nanašajo na končno uvrstitev
- Dogodki, ki se nanašajo na kombinacijo več tekem ali dvobojev

Priloga 5: Vplačilo ter izplačilo preko negotovinskega samopostrežnega terminala

Slika: Vplačilni listek in potrdilo o izplačilu v primeru negotovinskega terminala

213
Športna loterija d.d.
Dunajska cesta 22, Ljubljana

VPLAČILNI LISTEK

Prodajno mesto: LS103 Ljubljana
Datum: 09.05.2018 Ura: 16:19

Številka vplačila: 4911803750619 322647
Znesek vplačila: 2,00 EUR

KODA
63-33-22-58-66-14-9

Zgornjo kodo lahko uporabite za nakazilo sredstev na
konto ali pa se z njo prijavite in igrate na stavnem
ekranu.

0 4 9 1 1 8 0 3 7 5 0 6 1 9


213
Športna loterija d.d.
Dunajska cesta 22, Ljubljana

POTRDILO
o izplačilu iz računa

Prodajno mesto: LS103 Ljubljana
Datum izplačila : 09.05.2018 16:38

Št. izplačila: 4921800124320 504449
Znesek izplačila: 2,00 EUR

0 4 9 2 1 8 0 0 1 2 4 3 2 0


Vir: Lastno delo.

Priloga 6: Tehnološki postopek za prirejanje igre s klasičnimi srečkami

Na srečki se izid igre in s tem dobitna kombinacija ugotavljata z odkrivanjem posameznih, enakih, različnih ali naključnih elementov ali pa z žrebom dobitne kombinacije, ki enolično določi dobitnika. Udeleženec v igri lahko izve za rezultat igre takoj po nakupu oz. takoj po opravljenem žrebanju. Srečka je dobitna, če se na njej nahaja dobitna kombinacija znakov, določena z dodatkom k pravilom igre, prav tako je v njem označeno tudi, kolikšen znesek pripada dobitku (Športna loterija d.d., 2014, str. 1, 2). S tehnološkim postopkom je podrobno opisan celoten postopek prirejanja igre v povezavi s klasičnimi srečkami, ki jih prireja Športna loterija preko lastne maloprodajne mreže in pooblaščenih prodajalcev. Srečka se izdaja v tiskani obliki in je lahko izdana v seriji, ki je natisnjena vnaprej ali pa se natisne na zahtevo oz. ob nakupu (Športna loterija d.d., 2014, str. 1, 2). Ponovno sem se osredotočil predvsem na faze priprave, sprejemanja oz. vplačevanja in izplačevanja.

V fazi priprave velja omeniti razliko med vnaprej natisnjeno srečko in srečko z izpisom na zahtevo. Prva predstavlja srečko, ki se natisne v tiskarni; tiskarna dobavi prireditelju naročeno število srečk, ki jih nato prireditelj distribuira na posamezna prodajna mesta. Pri srečki z izpisom na zahtevo pa prireditelj na centralnem strežniku oblikuje bazo podatkov, iz katere se na zahtevo naključno izbere serijska številka srečke z vsemi potrebnimi elementi in se natisne na tiskalniku. To se zgodi na prodajnem mestu, kjer kupec srečke poda zahtevo za nakup. V obeh primerih je treba poskrbeti tudi za podatke o serijskih številkah srečk in predvsem o podatkih za validacijo dobitnih srečk, preko katerih prodajalci lahko preverjajo stanje srečk. Pri vnaprej natisnjenih srečkah se ti podatki podajo že pred izročitvijo srečk, pri srečkah, ki bodo natisnjene na zahtevo, pa se predaja podatkov opravi sočasno z dobavo srečk. Omenjeni podatki se prenesejo v bazo podatkov loterije (Športna loterija d.d., 2014, str. 3). Poudariti velja, da Športna loterija srečk z izpisom na zahtevo še ni imela v uporabi, čeprav je imela pripravljen celoten tehnološki postopek zanje. Le-to pa najbrž sedaj tudi nikoli ne bo v uporabi, glede na to, da se mora loterija distancirati od srečk.

Sicer pa se distribucija srečk pripravi na podlagi razdelilnika po prodajnih mestih, na osnovi česar se tudi izpišejo dobavnice in nalepke za kuverte. Na dobavnici so najmanj podatki o prodajnem mestu, o srečkah od številke do številke, ki označujejo tudi serije srečk in skupno število dobavljenih srečk ter njihovo vrednost. Prav tako mora prireditelj poskrbeti, da je prodajalec seznanjen s pravili igre in dodatki k pravilom ter z njimi tudi razpolaga. Tako se omenjeni dokumenti na prodajnem mestu nahajajo bodisi v fizični ali elektronski obliki (Športna loterija d.d., 2014, str. 4).

Faza prodaje srečk poteka po različnih postopkih, predvsem zaradi razlik pri izdelavi srečk ali pa programov, preko katerih se te prodajajo. Prodajalci, ki so s terminali povezani na centralni strežnik, vnaprej natisnjene srečke prodajajo preko prodajne aplikacije. Na srečki odčitajo prodajno kodo, s čimer se podatek o prodaji zavede na centralnem strežniku prireditelja. V primeru, ko gre za prodajo srečk, ki so natisnjene na zahtevo, prodajalec s

pomočjo prodajne kode ali aktivacijskega ukaza sproži postopek za tisk. Pri tem strežnik posreduje vse potrebne elemente naključno izbrane srečke in jih pripravi za tisk na tiskalniku prodajnega mesta. Tretji način prodaje pa velja za prodajalce, ki niso s terminali povezani na centralnem strežniku, temveč imajo svoj lasten način prodaje. Pri tem je zaželeno, da njihova prodajna aplikacija omogoča elektronski izpis vrednosti prodaje in izplačil. Prodaja srečk pa se lahko izvede tudi preko igralnega računa, kot naročilo srečk preko interneta. To je seveda omogočeno samo registriranim igralcem, ki imajo pri prireditelju odprt konto, srečke pa se po naročilu pošljejo igralcu po pošti (Športna loterija d.d., 2014, str. 5).

Pred samim izplačilom dobitka mora prodajalec preveriti, ali se na srečki nahaja dobitna kombinacija. Dobitek ugotovi s kodnim čitalcem ali ročnim vnosom kodnih podatkov. Po vnosu se na ekranu prikaže status srečke in v primeru, da je srečka dobitna, se izpišejo tudi vrednost dobitka, znesek morebitnega davka na dobitke in znesek za plačilo. Tako kot pri igri »Prve stave« je tudi pri klasičnih srečkah treba, v primeru plačila davka evidentirati dobitnika. Vsako dobitno srečko prodajalec odvzame igralcu ter jo žigosa, tiste srečke, ki vsebujejo davek na dobitke, pa pošlje enkrat mesečno na sedež prireditelja, kjer se arhivirajo. Po izplačilu dobitne srečke je prodajalec dolžan vsak srečko, ki nima davka na dobitke, takoj uničiti. Tisti prodajalci, ki s prirediteljem niso povezani na centralni strežnik, lahko izplačujejo dobitke v višini, do katere se davek na dobitke ne obračunava. Ti prodajalci preverjajo dobitno kombinacijo vizualno s pomočjo posebnih oznak na srečki, katerih vsebina je poznana prodajalcem in prireditelju. Prodajalci nato srečke shranijo in jih z mesečnim poročilom posredujejo prireditelju, ki pripravi mesečni obračun po dejansko prejetih izplačanih srečkah. Prodajalec mora zavrniti izplačilo dobitka, če je na srečki viden poskus nepravilnega odstranjevanja ali popravljanja premaza oz. če na srečki, ki se natisne na zahtevo, niso razvidni elementi, ki določajo dobitke. V tem primeru mora imetnik srečke uveljavljati izplačilo dobitka na sedežu prireditelja. Izplačevanje je mogoče tudi na sedežu prireditelja, sicer pa so denarni dobitki posamezne serije izplačljivi v roku prodaje srečk in še 90 dni po zaključku prodaje serije (Športna loterija d.d., 2014, str. 5, 6, 7).

Priloga 7: Samoocenitev: Pripravljenost na digitalno preobrazbo

Obkrožite, h kateri trditvi se bolj nagibate (na lestvici od 1 do 7), saj to predstavlja odraz trenutnega stanja v podjetju!

Se popolnoma strinjam s levo trditvijo

Se popolnoma strinjam z desno trditvijo

Osredotočamo se na prodajo in interakcijo s strankami preko standardnih kanalov (TV, radio, e-mail, prosta prodaja, ipd.)

1 2 3 4 5 6 7

Osredotočamo se na obnašanje strank, glede njihovih sprememb digitalnih navad in poti nakupa

Trženje uporabljamo za targetiranje, doseg in prepričevanje strank v nakup

1 2 3 4 5 6 7

Trženje uporabljamo za privabljanje, vključevanje in sodelovanje s strankami

Znamko in dobro ime podjetja izpostavljamo pri komuniciranju s strankami

1 2 3 4 5 6 7

Zavzetost strank predstavlja največji vpliv za našo znamko in dobro ime podjetja

Osredotočamo se na premagovanje najožjih konkurentov

1 2 3 4 5 6 7

Smo odprti za sodelovanje z najožjimi konkurenti in tekmovanje s partnerji

Vrednost ustvarjamo predvsem preko naših lastnih produktov

1 2 3 4 5 6 7

Vrednost ustvarjamo predvsem preko platform in zunanjih povezav

Osredotočeni smo predvsem na trg, na katerem nastopamo in neposredno konkurenci

1 2 3 4 5 6 7

Na konkurenci gledamo širše kot je trenutno predstavljena na trgu

Podatki (»data«) so strateško osredotočeni na pridobivanje, shranjevanje in upravljanje z le-timi

1 2 3 4 5 6 7

Podatki (»data«) so strateško osredotočeni na njihovo pretvarjanje v novo vrednost za podjetje

Podatke uporabljamo za upravljanje z vsakodnevnimi operacijami

1 2 3 4 5 6 7

Podatke uporabljamo za strateško upravljanje na daljši rok

Naše odločitve so sprejete na podlagi analiz in debat

1 2 3 4 5 6 7

Naše odločitve so sprejete na podlagi eksperimentiranja in testiranja

Naša vrednost je opredeljena s produkti in trgom, na katerem nastopamo	1	2	3	4	5	6	7	Naša vrednost je opredeljena preko spreminjanja potreb strank
Novo tehnologijo vrednotimo na podlagi njenega vpliva na naše poslovanje	1	2	3	4	5	6	7	Novo tehnologijo vrednotimo na podlagi tega kako generira novo vrednost za stranke
Vlaganje v tehnologijo je operativne narave	1	2	3	4	5	6	7	Vlaganje v tehnologijo je strateške narave
Vodstvo in managerji so odgovorni in nagrajeni za takojšnje rezultate	1	2	3	4	5	6	7	Vodstvo in managerji so odgovorni za dolgoročne rezultate in nove strategije
Pretok informacij, novih idej in učinkovitih praks v podjetju je počasen in nekonsistenten	1	2	3	4	5	6	7	Pretok informacij, novih idej in učinkovitih praks v podjetju je hiter in učinkovit
Naša prioriteta je maksimiranje vrednosti za delničarje	1	2	3	4	5	6	7	Naša prioriteta je ustvarjanje vrednosti za stranke