

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VERSLO PROCESŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA**

Karolis Vilkelis

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo vaidmuo kuriant vertę klientui.</b>	<b>The role of online gambling business process management in creating customer value.</b>
--	--

**Darbo vadovė** Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	2
<b>1. AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMENS KURIANT VERTĘ KLIENTUI TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	5
1.1. Verslo procesų valdymo samprata .....	5
1.2. Vertės klientui samprata .....	9
1.3. Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo specifika .....	13
1.4. Verslo procesų valdymo ir vertės klientui kūrimo sąsajų mokslinėje literatūroje analizė .....	18
1.5. Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo vaidmuo kuriant vertę klientui 20	
<b>2. AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMENS KURIANT VERTĘ KLIENTUI TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	22
<b>3. AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMENS KURIANT VERTĘ KLIENTUI TYRIMO REZULTATAI</b> .....	26
3.1. Azartinių lošimų verslo aplinkos analizė (teisinis reglamentavimas) .....	26
3.2. Azartinių lošimų verslo aplinkos analizė (išorinių ekspertų įžvalgos) .....	37
<b>PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS</b> .....	44
<b>IŠVADOS</b> .....	46
<b>REKOMENDACIJOS TOLESNIEMS TYRIMAMS</b> .....	48
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	49
<b>SANTRAUKA</b> .....	55
<b>SUMMARY</b> .....	57
<b>PRIEDAI</b> .....	59

## ĮVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Azartinių lošimų sektorius sparčiai auga ir eigoje susiduria su daugybe neaiškumų, o pasaulyje, kuriame nuolatinis prisitaikymas yra labai svarbus, verslo procesų tikrinimas bei užtikrinimas, jog jie ir toliau neštų maksimalią vertę, tampa kritinės reikšmės žingsniais (Lopes ir Guerreiro, 2023). Su šių dienų interneto ryšio sklaida, vis labiau prieinamais ir pingančiais skaitmeniniais prietaisais bei augančiu visuomenės informacinių technologijų raštingumu azartiniai lošimai nuosekliai plečiasi iš fizinių vietų į internetinę erdvę – vartotojui nebereikia išeiti iš savo darbo ar gyvenamosios vietos – užtenka vos kelių akimirklų su išmaniuoju įrenginiu, norint pasinaudoti paslauga. Šalia to pridėkime anonimiškumo galimybę, funkcionalumo prasiplėtimo, interaktyvumo faktorius ir turėsime naujai besiformuojančią dar didesnę už pirmtaką rinką, kurioje vyrauja jau kitos nuostatos bei taisyklės, reikalaujančios dar didesnio dėmesio verslo procesams bei jų valdymui (Lelonek-Kuleta ir Bartczuk, 2021).

Itin svarbus perversmas, paremtas perėjimu į pasaulinį tinklą, azartinių lošimų pramonėje tarp įmonių pasėjo dar didesnę konkurenciją, kurioje net smulčiausios detalės tapo esminėmis: tinkamai identifikuotų klientų paskyros, jų papildymas finansinėmis lėšomis, pinigų išgryninimas, visaapimančio azartinių žaidimų pasaulio sklaidi nuotolinė veikla vienu metu – visa tai konvertavosi į itin didelę naudą vartotojų grupei bei milžiniškus galvos skausmus pačioms bendrovėms, siekiančioms suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. Minėtomis aplinkybėmis įmonei neatsiejama ir kasdiene tapo verslo procesų valdymo praktika, skirta analizuoti bei nuolatos tobulinti pagrindines bendrovės veiklas bei taip pratęsti ar net padidinti vartotojui kuriamą naudą per paslaugos prieinamumo, laiko kaštų sutaupymo, naudojimosi paprastumo, finansinės gerovės apsaugos ir skirtingų poreikių patenkinimo prizmes.

Tiriama tema (Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo vaidmuo kuriant vertę klientui) yra ypatingai aktuali ir šiuolaikinė, nes technologijų plėtra, dirbtinio intelekto vystymasis bei kitos naujovės vystosi sparčiai, tad verslo procesų valdymas turi spėti prisitaikyti prie vis augančių klientų poreikių, naujos realybės ir dėl to atsirandančių potencialių grėsmių.

**Darbo temos naujumas.** Šiuo moksliniu darbu siekiama prisidėti prie gilesnio supratimo, kokią vaidmenį užima ir kokią naudą sukuria verslo procesų valdymas itin dinamiškame azartinių lošimų pasaulyje, kokią vertę iš to gauna paslaugų vartotojai, o galiausiai – ir pati įmonė. Moksliniame darbe, kartu su antrinių duomenų analize lošimų rinkos aplinkos veiksniams iširti, bus atliekamas interviu tyrimas su išoriniais ekspertais, kuris leis atskleisti šios srities sistemą, joje veikiančius procesus, taip pat opiausias šio meto problemas lošimų versle, jų sprendimo būdus verslo procesų valdymo pagalba bei iš to kuriamą vertę klientui. Pasirinkta magistro darbo tema papildo mokslinę literatūrą, nes yra gvildinama naujausia visuomenei ir valstybei jautraus sektoriaus veikiančių procesų problematika ir tuo pačiu verslo procesų valdymo kuriama vertė klientui itin siaurame specifiskai elektroninės azartinių lošimų rinkos kontekste.

**Analizuojamos temos ištyrimo lygis.** Pati verslo procesų valdymo ir vertės klientui kūrimo koncepcijų sąsaja mokslinėje literatūroje nėra pakankamai plačiai iširta, o šios sąveikos azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo kontekste mokslinių tyrimų šio darbo autoriui nepavyko aptikti.

**Darbo problema.** Mokslinėje literatūroje azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo kuriama vertė klientui nėra iširta.

**Darbo tikslas** - apibrėžti azartinių lošimų elektroninėje erdvėje įmonių verslo procesų valdymo kuriamą vertę klientui.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgus mokslinės literatūros šaltinius darbo tema, nustatyti azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo kuriamos vertės klientui ištyrimo lygį.
2. Parengti interviu tyrimo su išoriniais ekspertais metodologiją.
3. Atlikus antrinių duomenų ir interviu analizę, identifikuoti Lietuvos azartinių lošimų elektroninėje erdvėje išorinės aplinkos veiksnius bei šio srities sistemos dedamąsias, veikiančius procesus bei problematiką per vertės klientui kūrimo prizmę.
4. Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analizės ir atlikto tyrimo rezultatais, pateikti galutines darbo išvadas ir pasiūlymus įmonių vadovams/įstatymų leidėjams.

**Darbo metodai.** Šiame moksliniame darbe bus atliekama sisteminė, lyginamoji mokslinės literatūros šaltinių analizė, verslo aplinkos analizė, interviu tyrimas bei iš pastarojo sekanti surinktų problemų analizė, identifikuotų problemų sprendimų būdų, kuriuos būtų galima įgyvendinti naudojantis verslo procesų valdymu, paieška.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamasis darbas susideda iš teorinės, metodologinės ir empirinės dalių. Teorinėje dalyje yra detaliai nagrinėjamos verslo procesų valdymo ir vertės klientui

konceptijos, azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo specifika bei pirmųjų dviejų temų sąveika trečiosios temos kontekste. Metodologinėje dalyje yra aprašomas tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo eiga ir strategija. Empirinį tyrimą sudaro dvi dalys: analizuojama lošimų verslo Lietuvoje aplinka ir interviu tyrimo metu surinkti duomenys.

# 1. AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMENS KURIANT VERTE KLIENTUI TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Verslo procesų valdymo samprata

Jeigu prieš 20 metų žodis „procesas“ verslo kalboje buvo dar tik įsibėgėjantis fenomenas (Zairi, 1997), šiandien tai yra neatsiejama verslo kasdienybės dalis. Modernūs laikai su savimi yra atsinešę itin didelę technologinę pažangą bei išaugusius reikalavimus, todėl įmonei be galo ir sunku, ir svarbu teisingai bei tinkamai valdyti procesus (Lopes ir Guerreiro, 2023). Tiesa, ne visada verslo procesų valdymo reiškinys ir jo kompleksiskumas buvo suvokiamas vienodai (žr. 1 lentelę).

### 1 lentelė

*Verslo procesų valdymo samprata mokslinėje literatūroje (chronologine seka)*

<b>Autorius</b>	<b>Verslo procesų valdymo apibrėžimas</b>
Zairi, 1997	Metodika, kaip pagrindinė įmonės veikla yra valdoma ir nuolat tobulinama, siekiant užtikrinti nuoseklų kokybiškų produktų ir paslaugų teikimą.
Lee ir Dale, 1998	Sistemingas, struktūrizuotas metodas analizuoti, tobulinti, kontroliuoti ir valdyti procesus, siekiant pagerinti produktų ir paslaugų kokybę.
Jeston ir Nelis, 2008	Valdymo metodas, orientuotas į verslo procesų naudojimą kaip reikšmingą veiksnį siekiant organizacijos tikslų per nuolatinį pagrindinių verslo procesų tobulinimą ir valdymą bei einamųjų rezultatų kontrolę.
Vom Brocke ir Rosemann, 2010	Holistinis valdymo metodas, kurio pagrindinis dėmesys yra skiriamas visų organizacijos aspektų suderinimui su klientų poreikiais, kartu skatinant verslo veiksmingumą ir efektyvumą.
Trkman, 2010	Visos organizacijos pastangos analizuoti ir nuolat tobulinti pagrindines veiklas, tokias kaip gamybą, rinkodarą, komunikaciją ir kitus pagrindinius įmonės veiklos elementus.

Van der Aalst, 2013	Disciplina, jungianti informacinių technologijų žinias ir vadybos mokslų žinias bei pritaikanti jas veiklos verslo procesams.
---------------------	---

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Zairi, 1997; Lee ir Dale, 1998; Jeston ir Nelis, 2008; Vom Brocke ir Rosemann, 2010; Trkman, 2010; Van der Aalst, 2013.

Iš lentelėje pateiktų apibrėžimų galime išvelgti verslo procesų valdymo supratimo smulkią evoliucinę kelionę:

- 1997 metais į verslo procesų valdymą tyrėjas Zairi pažiūrėjo iš gana abstrakčios perspektyvos – akcentas buvo uždėtas ant tobulintinų pagrindinių įmonės veiklų (ne smulkesnių veiklos dedamųjų) bendrąja prasme, tačiau jau ir tada buvo suprantama, jog ši iniciatyva yra nukreipta būtent į produktų ir paslaugų kokybės išlaikymą.
- Vos metais vėliau Lee ir Dale tyrėjų duetas verslo procesų valdymo sąvoką mažumėle patikslino ir nurodė, jog, visgi, analizuotini, tobulintini ir kontroliuoti yra įmonėje vykstantys procesai (o ne bendrine prasme įmonės veikla) su tikslu pagerinti produktų ir paslaugų kokybę (o ne tik ją išlaikyti).
- Tyrėjai Jeston ir Nelis 2008 metais sugrįžo prie kiek abstraktesnio apibrėžimo nurodydami, jog verslo procesų valdymas yra skirtas bendrąja prasme prisidėti prie organizacijos tikslų (į kuriuos, galima numanyti, kartu įeina jau ir anksčiau minėtas produktų bei paslaugų kokybės gerinimas). Sąvokoje išskiriama ir nauja apibrėžimo dedamoji dalis – rezultatų kontrolė – svarbus verslo procesų valdymo akcentas, leidžiantis suvokti metodo išbaigtumą.
- 2010 metais profesorius Trkman savo straipsnyje pasitelkė itin abstraktų verslo procesų valdymo apibrėžimą, panašų į 1997-ųjų metų, o tyrėjai Vom Brocke ir Rosemann savo veikale išskyrė klientų vaidmenį bei jų poreikių svarbą ir būtinybę pastaruosius tinkamai suderinti su verslo procesais.
- Galiausiai, 2013 metais yra pajaučiama pažangumo ir modernių technologijų įtaka, tad verslo procesų valdymo terminą tyrėjas Van der Aalst suformuluoja kaip discipliną, kurios metu darbas su procesais vyksta pritaikius vadybos ir informacinių technologijų žinias.

Taigi, verslo procesų valdymo suvokimo evoliuciją būtų galima apibūdinti kaip seniai susiformavusį pamatinį principą, kurį su laiku mokslininkai ir tyrėjai siekė vis labiau detalizuoti bei tobulinti. Šiandien vėl labiau yra sugrįžta prie abstraktesnio termino, apibūdinančio verslo procesų valdymą kaip discipliną, kurios metu įvairiausiai būdais yra siekiama analizuoti, atrasti, automatizuoti, modeliuoti, optimizuoti, išmatuoti ir patobulinti verslo procesus.

Šiame amžiuje verslo procesų valdymo svarba yra išaugusi dėl sustiprėjusios globalizacijos, išaugusio skaitmeninių technologijų naudojimo ir nuolatos verslo pasaulį keičiančių pokyčių (Lara Machado ir kt., 2023). Itin daug veiksnių, tokių kaip:

- užsakomųjų prekių dažnumo augimas;
- greito informacijos perdavimo poreikis;
- greitas sprendimų priėmimas;
- poreikis prisitaikyti prie paklausos pokyčių;
- daugiau tarptautinių konkurentų;
- naujų technologijų ir verslo modelių atsiradimas

meta rimtą iššūkį mažų ir didelių įmonių pelningumui bei išlikimui (Ko, Lee ir Wah Lee, 2009), todėl verslo procesai turi būti nuolatos tobulinami, jeigu bendrovė siekia teikti aukščiausios kokybės paslaugas ir/ar produktus. Kaip bebūtų, įmonės neturėtų klaidingai manyti, jog verslo procesų valdymo pritaikymas automatiškai išspręs visas jų veiklos ar strategines problemas. Tiesa ta, jog net geriausia verslo procesų valdymo praktika, kurioje remiamasi visomis rekomendacijomis, nepasiūlys atsakymų į visus kylančius klausimus, tačiau tinkamai panaudotas metodas gali tapti organizacijos patikimu mechanizmu, kuris padėtų gerinti veiklos našumą, klientų patirtį ir galiausiai įmonei padėtų įgyti konkurencinį pranašumą (Pritchard ir Armistead, 1999). Minėtą rezultatą galima pasiekti tik jeigu kompanija laikysis žemiau išvardintų principų (vom Brocke ir kt., 2014):

- Verslo procesų valdymas turi būti vystomas tiek procedūriškai, tiek metodologiškai teisingai (Zairi, 1997):
  - Pagrindinė veikla turi būti tinkamai suplanuota ir dokumentuota, jog būtų užtikrinta disciplina, nuoseklumas ir kokybiškų rezultatų pakartojamumas;
  - Dėmesys į klientus turi būti sutelktas per horizontalius ryšius tarp pagrindinių veiklų;
  - Verslo procesų valdymo veikla turi būti pamatuota, jog būtų galima įvertinti kiekvieno proceso našumą, nustatyti tikslus ir užtikrinti geriausios praktikos įdiegimą, pasitelkiant lyginamąją informaciją;



- Veikla turi būti pagrįsta nuolatinio optimizavimo principu – reikalingas nuolatinis problemų sprendimas, procesų stiprinimas ir papildomos naudos siekimas;
- Verslo procesų valdymas turi būti vykdomas geriausios praktikos pavyzdžiu, jog būtų užtikrintas aukščiausias konkurencingumo lygmuo;
- Verslo procesų valdymo pokyčiai turi prisidėti prie strateginių tikslų bei būti *suderinti su įmonės strategija ir jos bendromis aplinkybėmis*;
- Privaloma *palaikyti verslo procesų valdymo projekto tęstinumą* – geriausia būtų kurti ir puoselėti verslo procesų valdymu paremtą organizacinę kultūrą komunikacijos, vadovų elgsenos ir bonusų sistemos metodais;
- Įmonėms reikalinga *atkreipti dėmesį į ateities galimybių įgalinimą* – koncentracija tik į dabartinius pajėgumus gali sutrukdyti realizuoti turimus individualiuosius ir/ar organizacinius resursus **nenumatytiems** įvykiams spręsti;
- **Suinteresuotųjų šalių įtraukimas** verslo procesų valdymo veikloje gali būti kritinis pastarojo projekto sėkmės garantas. Natūraliai suprantama, jog verslo procesų valdymo veikla įprastai paveikia nemažą dalį darbų ir darbuotojų, tad pastarųjų vaidmens ignoruoti negalima – tinkamas įmonės suinteresuotų sluoksnių įtraukimas grįžtamojo ryšio sesijų, idėjų „dėžučių“ ar bendrinio bendradarbiavimo metodais gali prisidėti prie organizacijos rezultatų;
- Vien verslo procesų valdymo kultūros įdiegimo bei suinteresuotųjų šalių dalyvavimo projekto veikloje neužtenka – įmonėje reikalinga ir **visuotinio supratimo** detalė, kuri leistų visiems palaikyti bendrą suvokimą, visada būti „tame pačiame puslapyje“ bei produktyviai bendrauti, formuoti, organizuoti, peržiūrėti ir nuolatos tobulinti verslo procesus. Tinkamiausias sprendimo būdas – paprasta ir intuityvi grafinė kalba su spalvomis bei nesunkiai suprantamais ženklinais;
- Verslo procesų valdymo pradžioje svarbu *išsikelti realias problemas atliepiančių projekto tikslų*. Verta paminėti, jog šios priemonės iniciavimas neturėtų kilti iš noro suvaidinti profesionalumą ar kopijuoti konkurentus – tai būtų pirmas žingsnis link veltui paleistų laiko ir žmogiškųjų pastangų resursų. Tinkamas projekto tikslas visada derės su organizacijos strateginėmis gairėmis, išsikeltomis misijomis bei vizijomis ir galiausiai leis sukurti pridėtinę vertę įmonei;
- Labai svarbu įmonei *išlaikyti proceso paprastumą* – rekomenduotina nusistatyti **prioritetus**, kurie verslo procesai reikalauja daugiausia dėmesio ir kurie duoda daugiausia

naudos kompanijai, nes kitu atveju organizacijos išnaudojami ištekliai bei kaštai gali išaugti neproporcingai. Kiekviena įmonė turėtų ieškoti ekonomiškiausio ir paprasčiausio būdo pasiekti su verslo procesu valdymu susijusių tikslų.

Taigi, verslo procesų valdymas – tai ir menas, ir mokslas, kaip organizacijoje turi būti atliekamas darbas, siekiant užtikrinti nuoseklius rezultatus ir pasinaudoti tobulinimo galimybėmis, pvz., sumažinti išlaidas, vykdymo laiką ar klaidų skaičių. Svarbu tai, kad verslo procesų valdymas nėra skirtas tobulinti atskirų veiklų vykdymo būdą, o valdyti išstisus įvykių, veiklų ir sprendimų grandines, kurios galiausiai sukuria pridėtinę vertę organizacijai ir jos klientams.

## 1.2. Vertės klientui samprata

Mokslinėje literatūroje dėmesys ir susidomėjimas vertės klientui fenomenu išaugo devintajame dešimtmetyje. Nuo to laiko mokslininkai įnirtingiau pradėjo ieškoti tikrojo sąvokos apibrėžimo bei išmatavimo būdų (Zeithaml ir kt., 2020). Viena pirmųjų, daugiau nei prieš 30 metų, pagrindus padėjo rinkodaros profesorė ir publikacijų autorė Valarie Zeithaml, kuri kliento vertę apibūdino *kaip kompromisą tarp naudos, kurios klientas siekia, tikisi patirti ar patiria, ir išlaidų* (neigiamų pasekmių, klientui pasinaudojus produktu) (Leroi-Werelds, 2019). Panašią termino kryptį palaikė ir didelė dalis kitų tyrėjų, kurie visada galiausiai išskirdavo du sąvokos komponentus – „duoti“ ir „gauti“ – bei jų sąveiką. Tai leidžia mums daryti išvadą, jog *kliento vertės klausimas yra itin subjektyvus ir individualus* – klientai visada turės savotišką patiriamos naudos ir išlaidų suvokimą, pagrįstą ankstesnėmis patirtimis, asmeninėmis savybėmis, finansiniais ištekliais, įgūdžiais, poreikiais ar žiniomis, todėl kiekvieną kartą jų vertės vertinimas skirsis. Būtent šio reiškinių polimerija sukuria verslams didžiausius galvosūkius, o rinkodaros ir komunikacijos skyriams dažnai tai tampa pirminiu tyrimo prioritetu – sukurti ir perduoti klientams vertę, jog būtų skatinamas jų pasitenkinimas, lojalumas, o pačiai kompanijai – pelningumas (Payne, Frow ir Eggert, 2017). Įprastai įmonė šiuos klausimus sprendžia vienu iš dviejų būdų – teoriniu arba praktiniu: vienu atveju yra kruopščiai stengiamasi *nustatyti ir numatyti kliento vertę*, naudojant išsamias analizes ir sisteminės procedūras, prieš pateikiant rinkai naujus produktus ar paslaugas, o kitas kelias būna labiau eksperimentinis – į rinką yra paleidžiami nauji produktai bei paslaugos su intencija patikrinti klientų elgesį, turėtą patirtį ir galutinę reakciją (Zeithaml ir kt., 2020). Šioje vietoje svarbu dar kartą atkreipti dėmesį, jog *kliento vertė yra patirtinė*, o tai reiškia, jog *ji nėra tolygi objektui ar reiškiniui*, o susiformuoja iš jų kylančios patirties. Pavyzdžiui, įmonės pateikta informacija internetiniame tinklalapyje pati iš savęs netampa

verte klientui, tačiau jeigu žvalgymosi metu sutrumpėja kliento paieškos laikas dėl bendrovės suteiktos naudingos medžiagos, klientas patiria sutaupyto laiko resursų naudą ir vertę, kuri atsiranda tik proceso eigoje (Leroi-Werelds, 2019). Taigi, paprasčiau tariant, *klientas patiria vertę tada, kai jaučiasi gavęs daugiau naudos nei už ją sumokėjo finansiniais, laiko, pastangų ar energijos resursais*. Įmonėms yra itin svarbu atsižvelgti į šį verslo aspektą, nes pastarasis augina klientų lojalumą, leidžia padidinti rinkos dalį, paslaugų ir produktų kainas, efektyvumą bei sumažinti klaidų skaičių, o tai, galiausiai, nulemia didesnę pelną.

Daugelį metų vertė klientui buvo pripažinta pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu ir verslo strategijos šerdimi, nes buvo tikima, jog *vertės klientui kūrimas turi būti įmonės egzistavimo ir sėkmės priežastimi*, nes dažnu atveju tai tampa pagrindine kliento motyvacija pasirinkti vieną įmonę, o ne kitą. Šis tikėjimas, jog vertė klientui yra pagrindinis klientų sprendimo ir vertinimo veiksnys, galiausiai tapo pagrįstas ir moksliniame pasaulyje. Atliktais tyrimais buvo nustatyta, kad prieš nusprendžiant (ne)pirkti prekę ar paslaugą klientas įvertina numanomą gauti vertę bent iš dviejų perspektyvų – noro pirkti ir pasiryžimo naudoti (prekę ar paslaugą). Prekės ar paslaugos vertė klientui yra ne tik esminis svertas priimant sprendimą (ne)pirkti, bet ir vaidina esminį vaidmenį po įsigijimo, kai klientas pats sau įsivertina įgytą vertę per pasitenkinimą, svarstymą ar dar kartą pirkti bei dalindamasis savo patirtimis apie prekę / paslaugą su kitais (Leroi-Werelds, 2019). Darosi akivaizdu, jog kuo toliau, tuo labiau įmonės susiduria su itin reikliais bei „gerai informuotais“ klientais, tad vertės paieška ir jos teikimas suinteresuotosioms šalims (šiuo atveju – klientams) yra svarbesnis nei bet kada anksčiau (Payne, Frow ir Eggert, 2017). Dėl šios priežasties Mahajan (2020) pabandė išskirti kelis pavyzdžius, kaip kompanijos galėtų pabandyti sukurti vertę savo klientams (žr. 2 lentelę).

## 2 lentelė

*Vertės kūrimo klientui kategorijos ir pavyzdžiai*

<b>Kategorija</b>	<b>Paaiškinimas</b>
Kaina	Kainodaros parinkimas, kuris priverstų klientą galvoti, jog jis <b>gauna daugiau</b> nei iš tikro turėtų gauti už tą kainą.
Kaina	Kainos <b>sumažinimas arba</b> tos pačios kainos <b>palikimas</b> , tačiau pasiūlymas šalia esamos kainos papildomų naudų (sklandesnis aptarnavimas, didesnis dėmesys ir t.t.).
Pirkimo procesas	Tinkamų <b>aplinkybių</b> klientui nusipirkti ir atsiskaityti <b>sukūrimas</b> .

Kaina	Verslas verslui situacijose reikėtų pasiūlyti ne tik kainą, tačiau ir argumentuotą tos <b>kainos pagrindimą</b> .
Įvaizdis	Tinkamų įmonės <b>vertybių</b> nusistatymas bei jų <b>ištransliavimas</b> viešai.
Produktas	Prekės ar paslaugos <b>sukūrimas</b> idealiai <b>pagal paskirtį</b> ir be papildomų pastangų supratimui, kaip ja pasinaudoti.
Klientų aptarnavimas	Laikytis fundamentalių bendravimo su klientais taisyklių: <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Šypsena ir dėmesingumas</b> klientui, o ne pastarojo ignoravimas</li> <li>● <b>Lengvų sąlygų</b> sukūrimas klientui <b>susisiekti</b> su įmone bei <b>užtikrinimas</b>, jog atsakymas bus duotas kaip įmanoma greičiau</li> <li>● Užtikrinti klientą <b>skambučiu/žinute</b> dėl suplanuoto vizito patvirtinimo</li> </ul>

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Mahajan, 2020.

Taigi, šiandieniniame verslo pasaulyje, kuriame klientai yra reiklesni ir dar labiau suvokia vertę nei bet kada anksčiau, organizacijoms būtina suprasti, kaip vertinti vertę iš kliento perspektyvos, ir pasiūlyti tokią prekę ar paslaugą, kuri sukurtų didžiausią vertę bei geriausią patirtį vartotojui, palyginus su konkuruojančiomis galimybėmis (Leroi-Werelds ir kt., 2014).

Vertės klientui sukūrimas yra vienas iš gana ilgos procesų grandinės rezultatų. Pradiniai vertės klientui kūrimo etapai prasideda nuo elementaraus (ne)tiesioginio kontakto su vartotojais, kurio metu yra siekiama išsiaiškinti pasitenkinimą gaunama preke ar paslauga, nes pastarųjų naudingumo vertinimas turėtų būti grindžiamas ne tik pačių produktų ir paslaugų savybėmis, kurios teoriniu lygmeniu kuria vertę, tačiau turėtų būti atsižvelgta ir į kliento procesus bei kokią realią įtaką įmonės produktai ar paslaugos daro jiems (Trkman ir kt., 2015). Šia surinkta medžiaga yra svarbu pasidalinti įmonės viduje tiek su darbuotojais, tiek su įmonės vadovais, jog būtų išvengta informacijos asimetrijos bei būtų galima sukurti ir įgyvendinti vieningą strategiją, kuri atitiktų kintančius bei augančius klientų poreikius. Dėl paslaugų sektoriui (į kurį papuola ir darbe analizuojama azartinių lošimų pramonė) būdingų neapčiuopiamumo ir nevienalytiškumo ypatybių klientų poreikių tenkinimas paslaugų verslui yra svarbesnis nei kitoms sritims (Zhang, Kang ir Hu, 2020). Atidžiai įsiklausydamos į kliento reikalavimus paslaugų įmonės gali būti geriau informuotos bei aiškiau suprasti esamus ir būsimus klientų pageidavimus bei poreikius. Tai leidžia greitai ir gana naujoviškai reaguoti į nepatenkintus klientų lūkesčius, padidinti klientų pasitenkinimo lygį, paskatinti jų norą ir ketinimą pirkti bei bendrąja prasme pagerinti paslaugų teikimo kokybę. Be orientacijos į klientą

Gajewska ir kt., 2020 nurodė daugiau sprendimo būdų, kuriais būtų galima pagerinti paslaugų kokybę bei vartotojo patirtį:

- pagrindinių kokybę lemiančių veiksnių nustatymas;
- paslaugų teikimo proceso papildymas organizacijos teigiamą įvaizdį formuojančiais projektais;
- klientų švietimas apie siūlomų paslaugų spektrą;
- teigiamų organizacijos kultūros bruožų ugdymas;
- bandymas viršyti klientų reikalavimus;
- paslaugų kokybės stebėjimas ir matavimas.

Paskutinioji rekomendacija neretai būna pamirštama – paslaugos kokybė, o kartu ir kliento pasitenkinimas ja, privalo būti išmatuoti bei paverčiami į pamatuojamus rodiklius. Pagrinde klientų pasitenkinimas yra matuojamas pagal (Gajewska ir kt., 2020 ):

- **SERVQUAL modelį** – daugiamatis tyrimo instrumentas, skirtas užfiksuoti vartotojų lūkesčius ir suvokimą apie paslaugą per penkias prizmes, kurios atspindi paslaugų kokybę;
- **Lūkesčių ir nepatvirtinimo modelį** – klientas lygina gaunamos paslaugos kokybę su turėtais tos paslaugos lūkesčiais. Kliento pasitenkinimas atsiranda tuo atveju, jeigu paslaugos rezultatas atitinka arba viršija lūkesčius;
- **Našumo (SERVPERF) modelį** – kliento pasitenkinimas yra nustatomas pagal realią suteiktos paslaugos kokybę, o ne kliento lūkesčius ir jų atitikimą;
- **Atributų svarbos modelį** – parodo, kurios prekės ar paslaugos savybės yra labiau ar mažiau svarbios, kai klientas priima pirkimo sprendimą;
- **Priskyrimo modelį** – parodo, kurie reklamos skelbimai generuoja geriausius „kliento kelionės“ konversijos rodiklius. Šis modelis gali padėti geriau suprasti skelbimų našumą ir optimizuoti „kliento kelionės“ procesą;
- **Nuosavybės modelį** – modelis paremtas prielaida, jog prekės ženklo galia slypi tame, ką klientas eigoje sužinojo, pajuto, pamatė ar išgirdo apie prekės ženklą. Kitaip tariant, prekės ženklo stiprybė slypi kliento galvoje;
- **Europos klientų pasitenkinimo indeksą** – analitinis įrankis, kuris padeda sudaryti tvirtą pagrindą tinkamai rinkodaros strategijai. Šis indeksas gali padėti įmonei sužinoti, kurie veiksniai yra svarbiausi klientų pasitenkinimo ir lojalumo kūrimui;
- **Klientų lojalumo modelį** – strateginis požiūris į verslo valdymą, kuris iškelia esamų klientų išlaikymą bei jų lojalumo didinimą.

Tarp visų šių būdų būtent SERVQUAL modelis vis dar yra patikimiausias klientų pasitenkinimo įvertinimas daugelyje organizacijų (Kumar ir kt., 2008). Pastaroji metodika yra grindžiama skirtumo tarp lūkesčių tenkinimo ir klientų paslaugų suvokimo lygių matavimu, t.y. kokio dydžio neatitikimas atsiranda tarp klientų turėtų lūkesčių ir realiai gauto pasitenkinimo iš suvartotos paslaugos. SERVQUAL modelio tikslas – kuo labiau sumažinti neatitikimą tarp kliento keliamų reikalavimų ir tikrojo įmonių teikiamų paslaugų kokybės lygio. Taigi, klientų pasitenkinimo matavimas yra vienas iš svarbiausių verslo organizacijos liečiančių klausimų, kuris pagrindžia orientacijos į klientą filosofiją ir pagrindinius šiuolaikinių įmonių nuolatinio tobulėjimo principus. Įmonės grandinių efektyvus funkcionavimas nebūtų įmanomas be išsamių žinių apie klientus, tad informacijos rinkimas apie jų elgesį yra privalomas, jog pasiūlymai atitiktų vartotojų individualius poreikius.

### 1.3. Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo specifika

Azartiniai lošimai ir jais grįstas verslas žmonių adrenalino paieškų poreikius tenkina jau pakankamai ilgai. Dar neatmenamais laikais senovės Kinijoje iš pirmos pažiūros nekaltai galėjusi pasirodyti nauja pramoga savadarbių kortų žaidimo forma iš lėto per šimtmečius peraugo į globalią multimilijardinę pramonės šaką. Daug mokslinių tyrimų buvo atlikta, iš kurių vienas nustatė, jog 2023 metais vien pasaulinė **internetinių** lošimų rinka siekė 70.64 milijardo JAV dolerių, o jos ateities skaičiai stulbina dar labiau – 2030 metais yra prognozuojamas 157.53 milijardo JAV dolerių vertės sektorius (Grand View Research, 2020). Remiantis įmonės „Global Market Insights“ atliktu rinkos tyrimu, tokį prieaugį nulems didesnis azartinių lošimų platformų prieinamumas – išaugęs išmaniųjų prietaisų naudojimas bei vis tobulėjančios interneto infrastruktūros visame pasaulyje (Miller, 2020). Šioje rinkoje skaitmenizacija neturėtų nieko nustebinti – šiuo metu tai yra viena ryškiausių verslo tendencijų ne tik azartinių lošimų sferoje, tačiau ir kitose pramonės šakose visame pasaulyje. Šis technologinis proveržis pasiekė ir Lietuvą – Lošimų Priežiūros Tarnybos (LPT) duomenimis, 2022 metais Lietuvoje fizinių lošimų punktų skaičius sumažėjo 36 vienetais ir buvo uždaryta virš 10 vienetų lošimo automatų salonų. Šį pokytį Lietuvoje paskatino ne tik skaitmenizacijos progresas, tačiau ir pastarosios iššaukta valdžios institucijų reakcija – šalyje buvo pakeista lošimų organizatorių licencijavimo tvarka, kuri suteikė palankias sąlygas plėtoti nuotolinį lošimą, atsisakant fizinių punktų ir lošimų vietų (Zakarka, 2023). Nereikėtų pamiršti ir XXI amžiaus 3-čiame dešimtmetyje praūžusios COVID-19 pandemijos, kurios metu virusas kėlė grėsmę visuomenei oro lašeline būdu, pražudė milijonus nekaltų žmonių, o likusius buvo uždariusi ilgam laikui namuose. Paimkime Australijos –

vienos didžiausių azartinių lošimų nuotoliu rinkų – pavyzdį – 2020 metų balandžio mėnesį buvo nustatytas 67% skaitmeninių azartinių lošimų aktyvumo padidėjimas, kai valdžia priverstinai sustabdė fizinę visų nekritinės reikšmės verslų veiklą, jog sumažintų, o galiausiai ir palaikytų žemus COVID-19 viruso užsikrėtimų rodiklius. Panašių praktikų galima rasti ir gretimose didžiausiose azartinių lošimų rinkose – Jungtinėse Amerikos Valstijose internetinėse sporto lažybų ir kazino bendrovėse buvo užfiksuotas net 255% visiškai naujų klientų prieaugis, kurie, tyrimo duomenimis, anksčiau nebuvo susidūrę su fizinių punktų ar nuotoliniais lošimais (Miller, 2020). Šios žmonijai katastrofiškos aplinkybės itin stipriai pagelbėjo lošimų verslui suklestėti ir iš kitos pusės – tyrėjas Haried (2014) nustatė, jog naujų klientų pritraukimas internetinėms įmonėms kainuoja mažiausiai 20-40% daugiau nei fizinėms bendrovėms, tad toks staigus, gausus ir, netgi galime sakyti, priverstinis žmonių srauto persikėlimas į nuotolines erdves ne tik praplėtė įmonių klientų duomenų bazę, tačiau ir padėjo joms itin stipriai sutaupyti. Taigi, skaitmeniniai lošimai dabartinių aktualijų kontekste su laiku įgauna vis didesnę plėtros bei vystymosi pagreitį.

Svarbu paminėti, jog tokio progreso azartiniai lošimai nebūtų galėję pasiekti vien minėtų kelių kortų žaidimų pagrindu – per ilgą laiką atsirado nesuskaičiuojama galybė laisvalaikio formų su azartiniais motyvais, kurios šiandien yra skirstomos į stalo žaidimų (kauliukai, kortos, pokeris, ruletė), A ir B kategorijos lošimų, sporto ir kitų lažybų grupes (Vilmorus, 2023). Paminėtos gaivališkosios pramogos leidžia tiksliau apibrėžti ir pačią azartinių lošimų sąvoką: tai yra pramoga, kurios metu yra rizikuojama pinigais arba bet kuo, kas turi materialinę vertę, siekiant laimėti dar daugiau. Pagrindinis tikslas – laimėti papildomą materialinių gėrybių kiekį. Deja, ne visiems azartinių lošimų dalyviams pavyksta minėtą tikslą pasiekti, o daugkartiniai bandymai, galiausiai, linksmą ir, iš pirmos pažiūros, nekaltą pramogą paverčia didžiausiu košmaru ir galvos skausmu ne tik patiems lošėjams, tačiau ir jų artimiesiems, draugams, šeimos nariams. Esminis lūžis minėtoje situacijoje įvyksta tada, kai azartinių lošimų dalyvis į šią pramogą pažvelgia ne kaip į laisvalaikio praleidimo būdą, o kaip į alternatyvų pajamų šaltinį kasdienių išlaidų padengimui ar net potencialią praturtėjimo galimybę (Mustapha ir Enilolobo, 2019). Bene visos tokios istorijos baigiasi itin liūdnai, jeigu lošėjas nesugeba laiku imtis finansinių ir psichologinių savikontrolės priemonių. Viena iš pastarųjų – pateikti prašymą atitinkamai institucijai (Lietuvoje – Lošimų priežiūros tarnyba) neleisti lošti. Tokių paraiškų 2017 – 2023 metais Lietuvoje užpildyta buvo 42'904, iš kurių 56% sudarė 18-30 metų amžiaus buvę azartinių lošimų dalyviai (Vilmorus, 2023). Toks aukštas procentas jaunų žmonių nėra atsitiktinumas – mokslinių tyrimų duomenimis, probleminiam lošėjui yra būdingos žemesnio išsilavinimo, (ne)oficialios partnerystės statuso ir darbo vietos neturėjimo savybės. Tiesa, ties pastaruoju požymiu mokslinėje

literatūroje galima pastebėti tyrimų rezultatų išsiskyrimą – anot Mustapha ir Enilolobo (2019), nedarbingumo siejimas su jaunų žmonių polinkiu užsiimti azartiniais lošimais yra klaidingas ir labiau stereotipinis. Tyrėjai savo atlikto tyrimo rezultatams antrino ir teigė, jog yra natūralu tikėtis didesnio jaunimo, kuris pasižymi pastovių pajamų šaltiniu, išitraukimo – vis dėlto, azartinių lošimų sritis reikalauja nemažai finansinių išteklių, be kurių tolimesnis pramogos tęstinumas taptų neįmanomas. Azartinių lošimų kliento nuolatinis pasirūpinimas finansų buvimu nėra vienintelė priemonė lošimų pasaulyje minėtam tęstinumui užtikrinti – itin reikšmingą bei kertinį vaidmenį atlieka ir pačios lošimų bendrovės, kurios visais įmanomais būdais vienaip ar kitaip stengiasi pratęsti įklimpusio dalyvio kelionę. Pagrindinė priemonė, kurią taiko azartinių lošimų organizatoriai, siekdami „parduoti“ mintį asmeniui pabandyti dar kartą po kažkada anksčiau turėtos nesėkmingos patirties konkurencinėje bendrovėje – kvietimai išbandyti jų teikiamas paslaugas (autoriaus papildymas – įprastai, kazino) greitai, lengvai ir nemokamai (Grand View Research, 2020):

- Pirmoji problema, kurią ilgą laiką sprendė ir galiausiai išsprendė lošimų organizatoriai – lengvas paskyros susikūrimas internetinėje lošimų bendrovės svetainėje. Šiandien sąskaitos atsidarymas tampa įmanomas viso labo per 5-10 minučių – itin mažas laiko tarpas, per kurį susidomėjęs potencialus klientas nepraranda užsidegimo pabandyti dar kartą pralobti.
- Antrasis akcentas, ties kuriuo lošimų organizatoriai intensyviai darbuojasi iki šiol – naujai susikurtos paskyros finansinio papildymo būdai. Ši vieta, tikėtina, yra dar svarbesnė nei paskyros susikūrimo spartos klausimas, nes asmens kelionė kliento statuso link gali itin greitai nutrūkti, jeigu pastarajam nebus tinkamų sąskaitos papildymo metodų, kurie lošėjo poreikį įnešti pinigų bei pereiti prie pačios pramogos galėtų patenkinti greitai ir efektyviai. Šalia jau kurį laiką įsitvirtinusių paskyros finansinio papildymo būdų, tokių kaip internetinė bankininkystė, skaitmeninė pinigine (Skrill, Neteller), savo vietą atranda ir kriptovaliutos fenomenas, o galimybė ja atsiskaityti lengvai bei saugiai leidžia vis dažnesniam vartotojui pasirinkti šį metodą. Tiesa, kriptovaliutos atsiskaitymo opciją azartinių lošimų organizatorius skatina įsidiegti ne tik „asortimento“ plėtimo klientui tikslas, tačiau ir asmeninės paskatos – kriptovaliutų finansinis ir teisinis reguliavimas pasižymi su mažiau apribojimų ir taisyklių nei likusieji.
- Trečiąjį žingsnį sudaro pati paslauga – kiekvienu atveju skirtinga, tačiau visada orientuota į „nemokamą“ pasibandytį, didelį finansinį bonusą, galimybę stipriai



padidinti savo laimėjimą ir t.t. Tokiais pasiūlymais azartinių lošimų bendrovė siekia įpiršti būsimam klientui mintį, jog pastarasis yra saugus nuo bet kokio pralaimėjimo, tad jam belieka tik pasinaudoti galimybe, sudalyvauti ir finansiškai pasipelnyti (Gainsbury ir kt., 2013).

Įdomu tai, jog ši kliento kelionė „aplinkui ir ratu“ (pasibandymai po kelis kartus toje pačioje lošimų bendrovėje arba perėjimai iš vienos lošimų bendrovės į kitą lošimų bendrovę), vargu, ar kada pasibaigia (Mizerski, 2013). Verslai yra suinteresuoti į vartotojų lojalumo ugdymą, todėl yra sukuriamos įvairios skatinamosios papildomų naudų, bonusų programos, kurių pagalba galima dar geriau perprasti savo auditoriją bei kiekvienam klientui individualiai pateikti asmeninius pasiūlymus, skatinančius jį nesustoti bei suteikti dar vieną galimybę pasitikrinti sėkmę (Haried, 2014). Taigi galime teigti, jog azartinių lošimų verslas yra viena kokybiškiausiai į savo klientą atsižvelgiančių rinkų pasaulyje: azartinių lošimų (žaidimų) pasirinkimo galimybės, klientų įtraukimas tęstinumui, paslaugos techninės pusė – visa orientacija yra tobulai nukreipta į vartotoją su tikslu maksimaliai profesionaliai patenkinti pastarojo poreikius ir lūkesčius.

Gali būti sunku patikėti, tačiau ir azartinių lošimų verslai susiduria su tam tikrais iššūkiais. Vienas iš jų – sutartos varžybos – itin aktualus bendrovėms, kurios savo klientams siūlo sporto įvykių lažybų paslaugą (Čaplikas, 2023). Ši grėsmė pasižymi kontoros rizika savo lažybų pasiūloje įtraukti varžybas, kurių konkreti baigtis arba tam tikras scenarijus būna nuspręstas iki renginio pradžios arba suderinamas tik pastarojo eigoje. Verta paminėti, jog atitinkamos institucijos, kurių tikslas yra užtikrinti skaidrų sportą, imasi prevencinių priemonių, yra numatytos griežčiausias bausmes, tačiau sporto pasaulis yra tapęs per plačiu, jog būtų galima viską sukontroliuoti. Nepadedą ir tai, jog azartinių lošimų bendrovės siekia savo pasiūlą tik didinti bei suteikti galimybę klientui dalyvauti net pačių mažiausių sporto šakų lažybų procese pačiose mažiausiose valstybių rinkose. Negana to, tokie reiškiniai gali sugriauti sporto pasaulio prestižą, sumažinti žiūrovų įsitraukimą bei suformuoti bendrą nusivylimą sportu. Šalia nemažą stresą azartinių lošimų įmonėms keliančių veiksnių galima paminėti ir itin dideliu mastu vykstančius nelegalius lošimus, kurių veikla būna neprižiūrima – šios šešėlinės bendrovės tampa rinkos dalimi ir gali reklamuotis, nors dėl savo slaptesnio veikimo neprivalo atitikti teisinių aktų ar mokėti mokesčių (Čaplikas, 2023). Tokių įmonių paslaugomis besinaudojantys klientai tampa neapsaugoti, niekas jiems negali garantuoti dėl jų duomenų ar finansinių lėšų saugumo bei teisingo atsiskaitymo laimėjimo atveju – tokia ir panašia neigiama linkme pakrypusi patirtis azartinių lošimų mėgėją gali stipriai atbaidyti bei palikti jam gilų randą ir prisiminimą niekada daugiau nebegrįžti. Taigi, azartinių lošimų bendrovės savo kasdienybėje irgi susiduria su iššūkiais,

kurie vis taikosi diskredituoti įmonių nešamą idėją ir tikslą – skaidriai ir patikimai patenkinti azartinius klientų poreikius.

Šiame poskyryje yra išreikštos bent kelios probleminės vietos, su kuriomis susiduria azartinių lošimų elektroninėje erdvėje pasaulio dalyviai: didelė dalis klientų yra nuolatinėje grėsmėje patapti probleminiais lošėjais, o verslai diena iš dienos kovoja su sutartų lažybų fenomenu bei kasdien dėl pastarojo patiria itin didelių finansinių nuostolių. Šios dvi vietos ilgainiui gali būti „išgydytos“ naujausių technologijų ir dirbtinio intelekto dėka, kurio reikšmė bei svarba formaliajame pasaulyje auga rekordiniu greičiu. Jau yra atlikta nemažai tyrimų, kurie parodė, jog dirbtinio intelekto algoritmai, pagrįsti žaidėjų stebėjimo duomenimis, gali labai tiksliai identifikuoti lošėjus, turinčius lošimo problemų (Auer ir Griffiths, 2023). Dirbtinio intelekto darbą labai stipriai palengvina turima medžiaga apie probleminius lošėjus, kurie sąmoningai save užsiblokavo nuo viso azartinių lošimų pasaulio – sistamai belieka pastaruosius elgesio modelius sulyginti su aktyvių žaidėjų elgsena bei priimti galutinį-rekomendacinį sprendimą dėl lošėjo patiriamos rizikos dydžio tapti probleminiu lošėju bei pastarąjį „perduoti“ lošimų organizatoriui (verslui), kuris iš savo pusės galėtų:

1. Užsiimti atitinkama komunikacija su žaidėju dėl kliento sveikesnių lošimo santykių atkūrimo;
2. Lošimų komunikaciją itin stipriai apriboti dirgiklio pašalinimo motyvais;
3. Dalinai arba pilnai apriboti azartinių lošimų prieinamumą ir funkcionalumą.

Ši naujovė atneštų daug pozityvo ne tik į lošėjų pasaulį, tačiau ir patys verslai turėtų pajauti teigiamą šio modernumo pusę – stabilesni ir sveikesni klientų santykiai su azartinių lošimų bendrovėmis galėtų užtikrinti tvaresnę ryšį, kuris ilgainiui padėtų generuoti didesnes pajamas (Percy ir kt., 2016). Kita dirbtinio intelekto panaudojimo vieta azartinių lošimų kontekste galėtų atsiremti į sutartų varžybų aspektą bei pagalbą pastarųjų identifikacijai. Šioje vietoje darbas išmaniosioms technologijoms būtų dar paprastesnis su kur kas didesniu sėkmės procentu – visa procedūra atsiremtų į sporto lažybų istorinių bei naujausių duomenų analizę, prieinamą informaciją dėl žaidžiančių komandų stiprybių/silpnų, sudėčių, jų pokyčių ir tolimesnį nagrinėjimą, kaip keičiasi tam tikrų sporto įvykių koeficientai bei kurie pokyčiai atitiktų anomalijos požymius (Sporto anomalija – nenormalus ar neįprastas modelis ar elgesys, kuris skiriasi nuo laukiamo ar tipiško, t.y. įtartina veikla ar elgesys, rodantis galimą susitarimą dėl rungtynių, Kim, Park ir Lee, 2024). Ši pagalba azartinių lošimų bendrovėms iš dirbtinio intelekto leistų identifikuoti įtarimą keliančias varžybas, jas pašalinti iš tolimesnės pasiūlos bei nustatyti klientų sąrašą, kuris galėjo dalyvauti šiuose nelegaliuose procesuose bei juos nubausti teikiamų paslaugų apribojimais ar paskyros blokavimo priemonėmis. Tai ne tik

padėtų lošimų organizatoriams sutaupyti, bet ir leistų jiems prisidėti prie nelegalių lažybų tinklų išnarpliojimo bei, galutiniame rezultate, ir skaidresnio sportinio pasaulio. Taigi, išmaniųjų dirbtinio intelekto technologijų panaudojimas azartinių lošimų pasaulyje galėtų tapti revoliuciniu, padėsiančiu išspręsti tiek klientų, tiek verslo šiuo metu egzistuojančias opiausias problemas.

Galime daryti išvadą, jog azartinių lošimų pasaulis nuėjo ilgą evoliucinį kelią, o dabartiniame amžiuje vis didėjančios investicijos į šią pramonę lošimų sektorių tik dar labiau užaugino. Klestintys lošimų organizatoriai sulaukia vis daugiau smalsių klientų, ieškančių lengviausių kelių į „nemokamus“ pinigus, tad neatsiejama realybe tampa ir piką siekiantys problemų su azartiniais lošimais turinčių asmenų rodikliai. Negana to, pačios legaliai veikiančios azartinių lošimų bendrovės susiduria su nekontroliuojamų nelegalių lošimų konkurencija, kuri ne tik pasisavina dalį rinkos bei pakenkia verslui, tačiau ir neapsaugo kliento, kuriam formaliai būna uždrausta užsiimti lošimų procesu. Visgi, probleminiai atvejai ir iššūkiai tėra viena azartinių lošimų pusė – šalia jos turime itin sklandžiai, legaliai veikiančią, „kvėpuojantį“, augantį „organizmą“, stipriai suinteresuotą nuolat gerinti verslo procesus bei atsakingai kurti dar didesnę vertę klientui, tad jam į pagalbą netolimoje ateityje turėtų ateiti ir dirbtinis intelektas su visu savuoju potencialu.

#### **1.4. Verslo procesų valdymo ir vertės klientui kūrimo sąsajų mokslinėje literatūroje analizė**

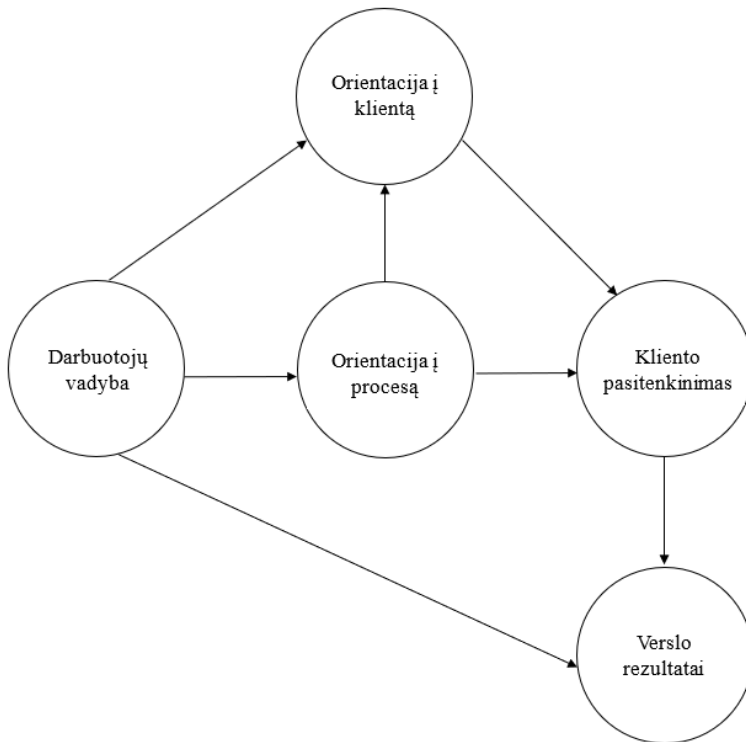
Jau prieš kiek daugiau nei 20 metų keli mokslininkai ištyrė ir patvirtino, jog verslo procesų valdymas gali turėti kritinės svarbos reikšmės klientų pasitenkinimo užtikrinimui, kurį nesunkiai galima būtų susieti su patiriama verte (Kumar ir kt., 2008). Panašių, tačiau papildytų minčių bei išvadų galima rasti ir vėlesniuose mokslinės literatūros šaltiniuose – Trkman ir kt., 2015 kolektyvas po atliktos analizės nustatė, jog nors ir dažniausiai įmonių deklaruojamas verslo procesų valdymo tikslas yra padidinti klientų pasitenkinimo lygį bei pagerinti santykį su pastaraisiais, reali pastangų motyvacija yra labiau nukreipta į vidinių procesų tobulinimą bei įmonės veiklos sklandesnę darbą. Tiesa, didelį skirtumą šioje vietoje būtų sunku įžvelgti – įmonės viduje vykstantys pokyčiai ir operacijų patobulinimai privalo atliepti besikeičiančius klientų poreikius bei jų keliamus reikalavimus, tad verslo procesų valdymo ir klientų pasitenkinimo sąsaja yra kur kas realesnė, nei galėtų pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Tiesa, į šių dviejų fenomenų ryšį būtų galima pažiūrėti ir iš priešingos pusės – įmonėms yra reikalingas nuolatinis informacijos rinkimas apie savo klientus ir jų patirtis, jog vėliau būtų galima lengviau projektuoti ir koreguoti tiek procesus, tiek ištisus procesų

grandinės vardan maksimalaus klientų pasitenkinimo (Zhang, Kang ir Hu, 2020). Tyrėjai Nilsson, Johnson ir Gustafsson, 2001 prieš daugiau nei 23 metus šiuos tarpusavio ryšius pavaizdavo schematiškai, įtraukdami tokius veiksnius kaip (**1 paveikslas**):

1. Darbuotojų vadyba;
2. Orientacija į klientą;
3. Orientacija į procesą;
4. Kliento pasitenkinimas;
5. Verslo rezultatai.

### 1 paveikslas

*Vertės kūrimo grandinė nuo darbuotojų iki veiklos rezultatų*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Nilsson, Johnson ir Gustafsson, 2001.

Vienas tarp naujesnių ir neminėtų veiksnių – darbuotojų vadyba – yra nukreiptas į, šiuo atveju, pačių darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą – anot tyrėjų, šis akcentas būna pirmasis, nuo kurio prasideda kliento vertės kūrimo kelionė per procesų valdymą iki galutinio verslo pelningumo taško. Šiai visai

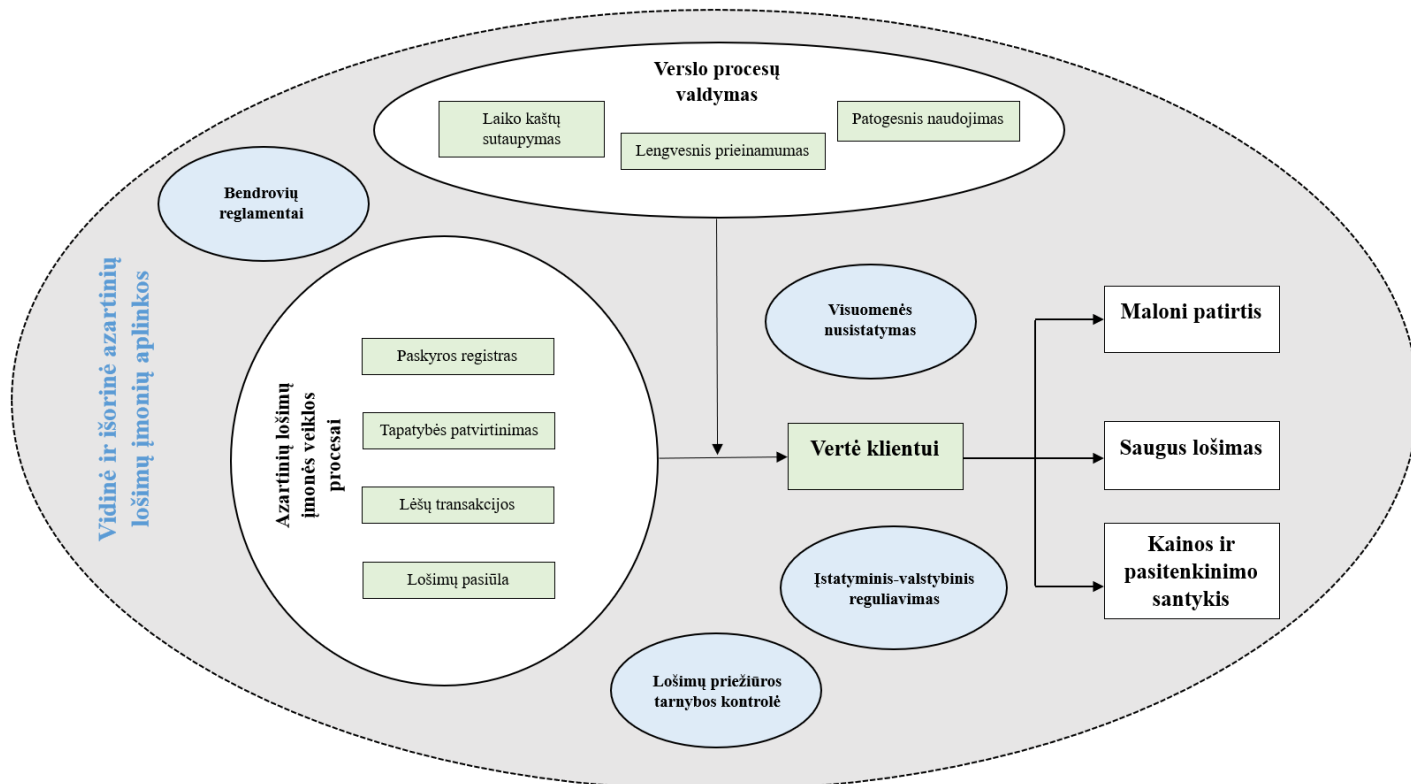
vertės klientui kūrimo per verslo procesų valdymą teorijai pagrįsti tyrėjų grupė (Kumar ir kt., 2008) kaip vieną iš pavyzdžių pateikė bankų situaciją, kurioje apibendrinami nurodė, jog procesai vaidina itin svarbų vaidmenį gerinant paslaugų kokybę ir klientų pasitenkinimą, nes griežtą sistemą bei gerus ir nuoseklius procesus turėję bankai džiaugėsi geresniais bei aukštesniais finansiniais rezultatais. Autorius šalia pabrėžė, jog pasitenkinimo lygis nebus suformuotas tik iš vieno ar dviejų tinkamai įgyvendintų procesų, o iš jų visumos ir bendrojo procesų „krepšelio“, kuris ir atlieka lemiamą vaidmenį keliant įmonės veiklos lygį ir konkurencinį pranašumą. Taigi, remiantis šiomis žiniomis ir tyrimų rezultatais, akivaizdu, jog įmonės turi nuolatos įsivertinti bei persitvarkyti savo verslo procesus taip, jog klientui galėtų sukurti didžiausią įmanomą vertę bei padėtų jam pasiekti maksimalų pasitenkinimą (Trkman ir kt., 2015).

### **1.5. Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo vaidmuo kuriant vertę klientui**

Šiandien didžioji azartinių lošimų verslo įmonių dalis, tikėtina, yra aukščiausiam konkurencijos taške per visą savo egzistencinį laikotarpį. Itin pripildytos rinkos bendrovėms palieka labai mažai erdvės klaidoms bei netobulumams, todėl organizacijoms tampa kritiškai svarbu atrasti efektyviausius prekių ir/ar paslaugų teikimo būdus per vidaus ir išorės procesų valdymą, jog rezultatas atitiktų arba viršytų nevienalytės klientų grupės poreikius, padidintų jos pasitenkinimą, o galiausiai ir įmonės pelningumą. Tad siekiant iširti azartinių lošimų verslo procesų valdymo vaidmenį kuriant vertę klientui visa tai reikėtų analizuoti tiek išorės (Lietuvos teisinės ir ekonominės-socialinės) aplinkos, tiek vidinės (įmonės duomenų/dokumentų) aplinkos lygiu (**2 paveikslas**).

## 2 paveikslas

*Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo vaidmuo kuriant vertę klientui*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Gajewska ir kt., 2020; Zhang, Kang ir Hu, 2020; Leroi-Werelds, 2019; Mahajan, 2020 ir Zeithaml ir kt., 2020.

**2 paveikslas** atvaizduoja esminius išanalizuotos mokslinės literatūros aspektus. Pagrindiniai azartinių lošimų elektroninėje erdvėje procesai yra techniniai – paskyros registravimo procedūra, pastarosios metu ar vėlesniame laiko tarpe asmens tapatybės patvirtinimas, negrynųjų pinigų įnešimo bei išsigryninimo procesai bei pats lošimų pasiūlos momentas. Pastarosios detalės yra pamatas, kuriuo yra paremtas sklandus lošimų procesas elektroninėje erdvėje, tad yra be galo svarbu minėtus procesus išlaikyti aukščiausiam lygmenyje – klientas turi patirti minimalias laiko sąnaudas, lengvą naudojimąsi paslauga bei patogų prieinamumą prie jos. Šių kriterijų išpildymas leidžia vartotojui galutiniame rezultate džiaugtis malonia ir sklandžia patirtimi, saugiu lošimu elektroninėje erdvėje bei bendrąja prasme geru sumokėtos „kainos“ bei pasitenkinimo santykiu (*angl. value for money*). Taigi, tik verslo procesų valdymo pagalba azartinių lošimų verslas gali užtikrinti geresnio potyrio vartotojui suteikimą siekiant, kad pastarasis būtų suinteresuotas sugrįžti.

## **2. AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMENS KURIANT VERTEŲ KLIENTUI TYRIMO METODOLOGIJA**

**Tyrimo objektas** – azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo procesų valdymo vaidmuo, kuriant vertę klientui: šios srities Lietuvoje sistema ir joje vykstančių procesų dedamosios, problemos ir sprendimai.

**Tyrimo tikslas** – ištirti azartinių lošimų verslo procesų valdymo vaidmenį kuriant vertę klientui, identifikuojant Lietuvos azartinių lošimų elektroninėje erdvėje sistemos ir joje vykstančių procesų dedamąsias bei pasiūlyti šios srities iššūkių sprendimo būdus per vertės klientui kūrimo prizmę.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikus lošimų verslo Lietuvoje antrinių viešai prieinamų duomenų analizę, nustatyti teisinės ir ekonominės-socialinės aplinkos veiksnius, formuojančius Lietuvos azartinių lošimų elektroninėje erdvėje sistemą ir lemiančius šios sistemos procesų veikimo sklaidą;
2. Interviu metu identifikuoti azartinių lošimų internetinėje erdvėje sistemos procesų dedamąsias bei kylančius verslo iššūkius;
3. Pasiūlyti šios srities problematikos iššūkių sprendimo būdus per vertės klientui kūrimo prizmę, naudojant verslo procesų valdymą.

### **Tyrimo eigos planas:**

1. Atlikti lošimų verslo Lietuvoje antrinių viešai prieinamų duomenų analizę, skirtą aplinkos veiksniams identifikuoti;
2. Parengti interview apklausos klausimyną, skirtą išorės ekspertams, siekiant identifikuoti nūdienos pagrindinę problematiką, kurią formuoja šios srities verslo ir valstybės intereso šalių sistema ir jos procesai bei su kuria susiduria bendrovės klientai;
3. Kreiptis į kelis azartinių lošimų pasaulio profesionalus-ekspertus bei pasitikrinti su jais bendradarbiavimo galimybes projekto tikslais;
4. Atlikti interviu su keliais pasirinktais išoriniais ekspertais;
5. Turinio analizės būdu išanalizuoti surinktą medžiagą ir pasirinkti 1-2 problemas, kurių sprendimo būdų bus ieškoma šio darbo metu;

6. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas ir pasiūlymus įmonių vadovams/įstatymų leidėjams.

**Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai.** Išoriniai ekspertai buvo atrinkti pagal pagrindinį minimalų 5 metų aktyvios veiklos, kuri leistų į temą jiems pažiūrėti iš kelių požiūrio taškų bei iš ilgesnės bei brandesnės perspektyvos, kriterijų itin dinamiškame azartinių lošimų pasaulyje.

**Tyrimo dalyviai.** Tyrimo dalyviais buvo pasirinkti išoriniai ekspertai, turėję skirtingų sąlyčio taškų su azartinių lošimų pasauliu bei galėję iš skirtingų perspektyvų pateikti įžvalgų apie šį tabu reiškinį. Žemiau yra pateikti turėto kontakto su tyrimo dalyviais informacija (žr. 3 lentelę). Pabrėžiama, jog tyrimo dalyviai primygtinai reikalavo nuasmeninti jų atsakymus bei dėstyje dalintis tik reikalinga analizei medžiaga.

### 3 lentelė

#### *Tyrimo dalyvių pristatymas*

Darbo stažas	Išsilavinimas	Interviu data	Interviu trukmė	Interviu forma	Kodas tyrime
12 metų	Aukštasis universitetinis	2024-04-11	50 min	Gyvas pokalbis	I1
5 metai	Aukštasis universitetinis	2024-04-29	34 min	Vaizdo skambutis	I2
6 metai	Aukštasis neuniversitetinis	2024-04-30	26 min	Vaizdo skambutis	I3
5 metai	Aukštasis universitetinis	2024-04-30	54 min	Vaizdo skambutis	I4
14 metų	Aukštasis universitetinis	2024-05-09	36 min	Vaizdo skambutis	I5

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**Tyrimo klausimynas.** Tyrimo interviu klausimynas buvo sukurtas remiantis dviejų tyrėjų Buavaraporn ir Tannock (2013) mokslinio darbo pavyzdžiu. Interviu pateiktas priede.

**Tyrimo etapai.** Tyrimą sudaro du etapai:



- Teisinių dokumentų azartinių lošimų ir finansinio sektoriaus srityse analizė, įtraukiant teisminių bylų ir jų išaiškinimų turinį:
  - Analizės kriterijai: analizės kriterijus atstoja azartinių lošimų bendrovių verslo aplinką kuriantys rinkodaros, komunikacijos su klientais, licencijų ir lėšų kilmės veiksniai bei iš jų išplaukiantis klientų apsaugos ir jų gerbūvio veiksnys.
  - Analizei atrinkti dokumentai:
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2001-06-28 – 2002-06-26 periodu;
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2002-11-12 – 2002-12-09 periodu;
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2016-01-01 – 2016-12-31 periodu;
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2019-11-01 – 2019-12-30 periodu;
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2020-07-01 – 2021-06-30 periodu;
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2021-07-01 – 2021-10-31 periodu;
    - Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojantis 2024-05-01 – 2024-10-31 periodu;
    - Aiškinamasis raštas dėl Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymo Nr. IX-325 10 ir 20 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto;
    - Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo byla: 2023-11-08 Nr. AB-19535-3-61-3-00849-2022-0;
    - Lošimų priežiūros tarnybos nutartis dėl atlikto UAB „Amber Gaming“ neplaninio specialojo patikrinimo pagal 2022 m. rugsėjo 29 d. pavedimą patikrinti Nr. PT-38;
    - Lietuvos banko valdybos 2004-07-22 nutarimas Nr. 127 „Dėl teisės teikti finansines paslaugas Lietuvos Respublikoje ir kitose Europos Sąjungos valstybėse narėse įgyvendinimo taisyklių patvirtinimo“;

- Lietuvos banko valdybos 2009-12-30 nutarimas Nr. 245 „Dėl pranešimų apie ketinimą leisti, platinti ir išpirkti elektroninius pinigus, teikti mokėjimo paslaugas kitose valstybėse narėse teikimo ir nagrinėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;
  - Teismo pranešimai spaudai: Teismas atmetė lošimų bendrovės „Top sport“ skundą;
  - Lošimų priežiūros tarnyba: Lošimų organizatorių nuotolinių lošimų leidimų žurnalas (Atnaujinimo data: 2024-05-17)
- Ekspertų nuomonių analizė:
    - Taikomi tie patys analizės kriterijai kaip ir pirmame analizės etape.
    - Ekspertų nuomonės susiejamos su teisinių dokumentų analizės aspektais.

### **Tyrimo apribojimas.**

- Šiame darbe tiriamas jautrus sektorius, kuriame veikia tarsi „supriešintos“ pusės: stipri komercinė veikla iš verslų perspektyvos ir bandymas riboti jų veiklą bei galimus rezultatus, siekiant apsaugoti visuomenės narių socialinę gerovę iš valstybės (reguliuotojo) pusės. Tokiu būdu verslui tenka imtis ypatingo išsirdingumo bei gudrybių, siekiant bent dalinai „amortizuoti“ griežtus ribojimus ir tai sąlygoja „vidinę virtuvę“ laikyti griežtoje paslapyje.
- Šiame sektoriuje prieiga prie įmonių vidaus yra sudėtinga. Tai neleido įgyvendinti pirminio šio darbo autoriaus plano pateikti tiriamo reiškinio analizę per pasirinktų įmonių vidaus prizmę – nei viena azartinių lošimų bendrovė, kuriai yra Lošimų priežiūros tarnybos suteikta licencija veikti Lietuvoje, neatsiliepė į bendradarbiavimo užklausą mokslinio darbo klausimu, nebuvo sureaguota ir į pakartotinį prašymą, kai autorius pateikė daugiau informacijos apie atliekamą projektą – sugrįžo tik vienas komentaras iš azartinių lošimų atstovų, jog niekas ir nesutiks dalyvauti tokiam projekte, nes bendradarbiavimas atrodo kaip laiko švaistymas (įskaitant tai, kad praktiškai visi įmonių veiklos procesai yra konfidencialūs).
- Tuo tarpu tyrime dalyvavę apklaustieji išorės ekspertai taipogi nesileido į verslo procesų aptarimus, o labiau paviršutiniškai bandė apibūdinti šio verslo specifiką, iššūkius, reguliavimą ir pan.

### 3. AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMENS KURIANT VERTEŲ KLIENTUI TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Azartinių lošimų verslo aplinkos analizė (teisinis reglamentavimas)

Azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo situaciją Lietuvoje geriausiai nusakytų principas, kuriuo veikia visi viešojo administravimo subjektai (pavyzdžiui, ligoninės, mokyklos, policija) – „*viskas, kas aiškiai nėra leista, yra draudžiama*“. Tai itin stipriai apriboja azartinių lošimų bendrovių verslo procesų valdymo procedūrą tiek veiklos sklandumo, tiek techniniais, tiek naujovių siūlymo, tiek spartesnio augimo rinkoje klausimais – visos inovacijos privalo kažkokia forma jau atsispindėti įmones reguliuojančiuose nuostatuose, reglamentuose ar įstatymuose, iš kurių pagrindinis būtų Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas (toliau – ALĮ). Pastarajame itin griežtai apribotos yra dvi kertinės veiklos puoselėjimo sritys:

- **Rinkodara.** Šiais laikais azartinių lošimų reklamos plačiai Lietuvos visuomenei tema yra itin dažnai ir aktyviai aptarinėjama tiek pačių piliečių, tiek valdžios institucijų teisėkūros kontekstuose. Kartas nuo karto į dienos šviesą išlendančios pavienių probleminių lošėjų liūdnei pasibaigusios istorijos (viena iš jų priminė penktasis ekspertas – „*Girdėjai apie Šarūno Stepukonio skandalą? Iš tikro toje situacijoje nukentėjo kur kas daugiauusių – ne tik jis pats ar pasisavintų lėšų savininkai, tačiau buvo įskaudinta ir daug jo artimos aplinkos žmonių*“) šioje vietoje suveikia kaip katalizatorius, sukeliantis milžiniškas pykčio bangas tarp gyventojų, kurios anksčiau ar vėliau spaudimo kažką keisti formatu persiduoda ir atsakingoms politinėms institucijoms.

Azartinių lošimų pamatinės reklamos taisyklės buvo nustatytos su pirmąja įstatymo redakcija dar 2001 metais, kai jos apėmė vieno trumpo punkto normą, pasisakančią už draudžiamą reklamavimąsi – išimtys buvo taikomos tik bendrovės pavadinimui, jos adresui ir vykdomų lošimų rūšims (žr. 4 lentelę). Vos po metų nuostata buvo gana išsamiai praplėsta su dviem esminiais pokyčiais:

1. Atsirado pirmos teritoriškumo užuominos, kurios bus aktualios tolimesnėje analizėje, su patikslinimu, jog azartinių lošimų reklama yra draudžiama **Lietuvos Respublikos**

**teritorijoje** – ši detalė nebuvo išskirta pirminėje įstatymo redakcijoje, tačiau įstatymų leidėjų gana greitai buvo susigriebta, jog, vis dėlto, yra poreikis pakankamai konkrečiai ir griežtai nustatyti azartinių lošimų rinkos ribas rizikos kontrolės motyvais. Pastarasis atnaujinimas-pokytis koreguotas nebebuvo ir liko galioti iki šių dienų.

2. Įmonėms buvo leista reklamoje šalia bendrovės pavadinimo, adreso ir lošimo rūšių nurodyti ir **įrenginių** (t.y. lošimo automatų) **kiekį**, kadangi šios redakcijos metais (2002 m.) Lietuvos rinkoje dar karaliavo fiziniai lošimų namai ir punktai (azartiniai lošimai elektroninėje erdvėje aktyviau pradėjo kurtis tik per kelis ateinančius metus), tad organizatoriams galėjimas pasidalinti su plačiąja visuomene turimos „fizinės pasiūlos“ spektru ir mastu buvo tarsi vienas iš konkurencinių pranašumų. Ši įstatymų leidėjų supratingumo „nuolaida“ azartinių lošimų verslui tęsėsi net 17 metų (žr. 4 lentelę), tačiau galiausiai buvo ir toji uždrausta, taip kone jau modernumu trykštančias bendroves nukeliant atgal į gūdžius 2001-ius metus.

Per kitus 14 metų su kita redakcija turinio prasme nepakito niekas – buvo pataisytos vos dvi gramatinės detalės, turinčios smulkią teisinę reikšmę ateities ginčiuose bei traktatuose. Vieni reikšmingesnių pokyčių buvo priimti su 2019-11-01 redakcija, kurioje buvo sprendžiamas jaunimo apsaugos klausimas bei reklamos galimybių susiaurinimas pilnametei auditorijai. Pirmuoju atveju įstatymų leidėjai gana detalčiai pabrėžė ir išskyrė ribojimus azartinių lošimų reklamai pasiekti nepilnamečius asmenis, akcentuodami tinklalapius, kuriuose ne mažiau kaip  $\frac{4}{5}$  turinio yra skirta vaikams ar paaugliams – šiuo apribojimu buvo siekiama apsaugoti pažeidžiamiausią visuomenės sluoksnį ir nemanipuluoti jaunimo besiformuojančia psichika, nors, penktojo eksperto nuomone, šis amžiaus cenzas turėtų būti kilstelėtas dar labiau: „*Nesutinku su dabartinėmis ribomis. Pas žmogų savireguliaciniai įgūdžiai formuojasi iki 25-erių metų amžiaus, tik tada įvyksta ta tikroji paauglystės pabaiga. Įsivaizduoki, mes vieno susirinkimo metu nagrinėjome atsitiktinių klientų profilius ir mano akis užkliuvo už 19-os metų asmens, kuris lošė itin stambiomis sumomis. Užklausiau, kodėl sistema neišskiria šio žmogaus, kaip papuolančio į padidintą rizikos grupę, o man atsakė, jog jis yra profesionalus ledo ritulininkas bei puikiai išmanano šį sportą. Koks skirtumas, jog jis profesionalus? Jam dar tik 19 metų, jis dar tik vaikas!!!*“. Antruoju atveju buvo:

1. Panaikinta galimybė reklamuoti bendrovės adresą;
2. Panaikinta galimybė reklamuoti turimų fizinių aparatų skaičių;

3. Suteikta galimybė reklamuoti bendrovės prekinį ženklą (atkreiptinas dėmesys, jog anksčiau buvo leidžiamas tik įmonės pavadinimas);
4. Uždrausta reklamoje nurodyti nereikalingą papildomą garsinę, rašytinę ir vaizdinę medžiagą.

Visi keturi pokyčiai tam tikra prasme yra susiję su naujesniais laikais ir jiems būdingomis charakteristikomis. Pirmieji du pakeitimai, tikėtina, buvo orientuoti į kryptingą reklaminės informacijos plačią visuomenei susiaurinimą ir apribojimą, ypač kai, šiuo atveju, azartinių lošimų rinka pamažu pereidinėjo į elektroninę erdvę bei stipriai sumažėjo tiek pačių fizinių lošimų vietų, tiek jų vaidmuo, dėl ko tiek bendrovės adreso, tiek fizinių aparatų skaičiaus detalės daugiau mažiau prarado savo galią ir svarbą šioje rinkoje. Trečiasis ir ketvirtasis pokytis atliepia informacinių technologijų bei interneto infrastruktūros vystymąsi. Išvysčius IT technologijas tapo įmanoma azartinių lošimų verslą vykdyti TIK internetinėje erdvėje be fizinės buveinės, tad trečioji pataisa suteikė galimybę efektyviau pastarosioms bendrovėms reklamuotis, nes iki tol buvo galima viešinti tik fiziniu pagrindu įsikūrusių bendrovių pavadinimus. Šalia to verta paminėti, jog technologiškai klestinčioje aplinkoje vaizdinė reklamos sklaida, jos pasiekiamumas yra stipriai išaugęs, tad prekinio ženklo parodymas yra kritinės svarbos detalė verslui, konkuruojančiam su plačiuoju internetu. Būtent dėl išaugusių plėtros galimybių atsirado ir 9<sup>1</sup> dalis, kuria buvo siekiama azartinių lošimų reklamos nepadaryti per daug patrauklios ar įtaigios bei ją palikti tik prie pagrindinės informacijos išdėstymo paprasčiausio informavimo tikslais (Aiškinamasis raštas Nr. IX-325, 2018), kas anuliuoja beveik bet kokį kūrybinį sprendimą bendrovei išskirtinai pateikti visuomenei savo paslaugą, o net menkiausi pabandymai yra pastebimi, raportuojami ir baudžiami. Viena iš tokių situacijų pasidalino antrasis ekspertas, kuris visą šią istoriją reziumavo trumpai ir glaustai: „Šiuo metu esame tiesiog uždaryti į dėžutę“. Tyrimo dalyvis dalinosi, jog azartinių lošimų bendrovė Amber Gaming, UAB savo prekinio ženklo „7bet.lt“ reklamoje panaudojo žaismingesnį pastarojo pateikimą, kai skaitmuo „7“ buvo įgarsintas su papildoma ir ilgesne „y“ balse – ši reklama neprasprūdo pro Lošimų Priežiūros Tarnybos akis ir teisminiu keliu Amber Gaming, UAB buvo paskirta bauda už jau minėto 9<sup>1</sup> straipsnio pažeidimą (Teismo byla Nr. AB-19535-3-61-3-00849-2022-0, 2023).

Paskutinės korekcijos reklamos kategorijoje šiai dienai buvo atliktos su 2020-07-01 dienos redakcija, kurioje 10 straipsnis buvo papildytas 9<sup>2</sup> dalimi apie būtinybę azartinių lošimų reklamoje nurodyti, jos šis užsiėmimas gali išugdyti priklausomybę, su tikslu skatinti žmonių

sąmoningumą ir susivokimą. Tokiomis priemonėmis yra siekiama dar labiau nusverti ir taip mažą azartinių lošimų reklamos patrauklumą, jog šiomis paslaugomis siektų pasinaudoti tik atsakingai ir ryžtingai nusiteikę rizikuoti savo finansine gerove asmenys, o ne netyčia užklydę „praeiviai“, galintys lošimų eigoje itin stipriai nukentėti. Visą šią situaciją antrasis ekspertas net mažumėle pašiepė: „*Mums iš viso minėjo, jog lošimų reklama yra visiškai uždrausta, o čia yra reguliuojamas, pasirodo, tik informacijos skelbimo procesas \*juokiasi\**“.

#### 4 lentelė

*Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatyme reklamą reglamentuojančių nuostatų kaita*

Eil. Nr.	Redakcijos pokyčių data	Reklamą reglamentuojanti dalis
1.	2001-06-28	<b>10 str. 8 dalis.</b> Lošimų reklama draudžiama, išskyrus lošimo namų (kazino), bingo, automatų salonų pavadinimus ir adresus bei organizuojamų lošimų rūšis.
2.	2002-11-12	<b>10 str. 9 dalis. Lietuvos Respublikos teritorijoje</b> draudžiama reklamuoti azartinius lošimus, išskyrus azartinius lošimus organizuojančių bendrovių, lošimo namų (kazino), bingo automatų salonų, totalizatoriaus ir lažybų punktų pavadinimus, lošimų vietos adresus bei organizuojamų lošimų rūšis, taip pat <b>lošimų įrenginių kiekį</b> , esantį lošimo namuose (kazino), bingo arba automatų salonuose.
3.	2016-01-01	<b>10 str. 9 dalis.</b> Lietuvos Respublikos teritorijoje draudžiama reklamuoti azartinius lošimus, išskyrus azartinius lošimus organizuojančių bendrovių, lošimo namų (kazino), bingo automatų salonų, totalizatoriaus ir lažybų punktų pavadinimus, lošimų <b>vietų</b> adresus bei organizuojamų lošimų rūšis, taip pat <b>lošimo</b> įrenginių kiekį, esantį lošimo namuose (kazino), bingo arba

		automatų salonuose.
4.	2019-11-01	<p><b>10 str. 9 dalis.</b> Lietuvos Respublikos teritorijoje draudžiama reklamuoti azartinius lošimus, išskyrus azartinius lošimus organizuojančių bendrovių pavadinimus, <b>prekių ženklus</b> ir organizuojamų lošimų rūšis. <b>Draudžiama jaunesniems kaip 18 metų asmenims skirtose interneto svetainėse skelbti bet kokią su azartiniais lošimais susijusią informaciją.</b> Jaunesniems kaip 18 metų asmenims skirta interneto svetainė laikytina interneto svetainė, kurioje ne mažiau kaip 4/5 turinio yra skirta vaikams ir paaugliams skirtų renginių bei reiškinių aprašymui, profesionaliam jų vertinimui, informavimui apie juos, vaikų ir paauglių meninės ir techninės kūrybos sklaidai.</p> <p><b>10 str. 9<sup>l</sup> dalis.</b> Skelbiant šio straipsnio 9 dalyje nurodytą reklamą draudžiama nurodyti bet kokią papildomą rašytinę, vaizdinę ar garsinę informaciją.</p>
5.	2020-07-01	<p><b>10 str. 9 dalis.</b> Lietuvos Respublikos teritorijoje draudžiama reklamuoti azartinius lošimus, išskyrus azartinius lošimus organizuojančių bendrovių pavadinimus, prekių ženklus ir organizuojamų lošimų rūšis. Draudžiama jaunesniems kaip 18 metų asmenims skirtose interneto svetainėse skelbti bet kokią su azartiniais lošimais susijusią informaciją. Jaunesniems kaip 18 metų asmenims skirta interneto svetainė laikytina interneto svetainė, kurioje ne mažiau kaip 4/5 turinio yra skirta vaikams ir paaugliams skirtų renginių bei reiškinių aprašymui, profesionaliam jų vertinimui, informavimui apie juos, vaikų ir paauglių meninės ir techninės kūrybos sklaidai.</p> <p><b>10 str. 9<sup>l</sup> dalis.</b> Skelbiant šio straipsnio 9 dalyje nurodytą reklamą draudžiama nurodyti bet kokią papildomą rašytinę, vaizdinę ar</p>

		<p>garsinę informaciją.</p> <p><b>10 str. 9<sup>2</sup> dalis.</b> Skelbiant šio straipsnio 9 dalyje nurodytą reklamą turi būti pateiktas išpėjamas užrašas apie tai, kad dalyvaujant azartiniuose lošimuose gali atsirasti priklausomybė nuo azartinių lošimų ar patologinis potraukis lošti. Išpėjamojo užrašo turinį ir jo pateikimo reklamoje taisykles nustato Priežiūros tarnyba.</p>
--	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Azartinių lošimų įstatymu ir jo pakeitimais

Taigi, tampa akivaizdu, jog dėl numatytų azartinių lošimų reklamos apribojimų rinkodaros procesų valdymas organizatoriams tampa itin sudėtingas, kas trukdo sąžiningai ir tvarkingai vystyti savo verslą.

- **Komunikacija.** Jeigu azartinių lošimų reklamos klausimas nuo pačių pradžių buvo po padidinamuoju stiklu ir buvo traktuojamas kaip padidintos rizikos veiksnys, tai bendrovių komunikacija su klientais realiai nereguliuojama vyko bene visomis įmanomomis priemonėmis visais įmanomais kanalais net 15 metų (žr. 5 lentelę). Šiuo periodu azartinių lošimų verslai jau buvo itin griežtai kontroliuojami reklamos klausimu, tad jie gana sėkmingai savo dėmesį perkėlė į ryšio su potencialiais ir esamais klientais kūrimą per suteikiamų išskirtinų apdovanojimų bei skatinamųjų premijų prizmes. Šioje vietoje asmuo buvo skatinamas pradėti ar pratęsti savo azartinių lošimų kelionę su tariamai finansiškai naudingais pasiūlymais, į kuriuos įeidavo dalyvavimas azartiniuose lošimuose „be rizikos“, didesnių laimėjimų sėkmės atveju išmokėjimas ar didesnio laikinojo finansinio kapitalo azartinių lošimų paskyroje suteikimas su galimybe klientui jį ateityje išsigryninti, jeigu asmuo su laiku patenkintų tam tikrus to kapitalo peržaidimo reikalavimus. Šie ir kiti lažybų pagrindu su konkrečiais populiariais sporto įvykiais susiję įtaigos metodai buvo apriboti ir suvaržyti tik su ALĮ 2021-07-01 redakcija (žr. 5 lentelę), kuri ne tik išsprendė per didelės azartinių lošimų sklaidos problemą, tačiau įstatymų leidėjas į situaciją pažiūrėjo iš dar toliau ir uždraudė bendrovių komunikaciją su klientais bet kokia forma bet kokiais (net ir menkiausio reikalingo kontakto) klausimais (išskyrus pavienes išimtis įstatymo nustatyta tvarka). Tokiomis



griežtomis priemonėmis buvo siekiama išvengti atvejų, kai buvę ar esami azartinių lošimų įmonių klientai įgauna papildomą motyvaciją sugrįžti ar pratęsti lošimų procesą vien dėl gautos trumposios žinutės, elektroninio laiško ir t.t., net jeigu kontaktu buvo tik siekta perduoti informaciją formaliais, techniniais klausimais. Pavyzdžiui, 2022 m. rugsėjo 29 d. minėto įstatymo straipsnio pažeidimas Lošimų priežiūros tarnybos buvo nustatytas UAB „Amber gaming“ veikloje ir buvo skirta 6'000 eurų bauda už azartinių lošimų organizatoriaus dviejų elektroninių laiškų išsiuntimą bendrovės klientams dėl priminimo susikurti slaptažodį internetinėje svetainėje vardan tolimesnio naudojimosi paslaugomis. Šis bendrovės manevras buvo pripažintas neteisėtu ir nelegaliu, remiantis ALĮ 10 str. 19 dalimi, nes įmonės siųstuose naujienlaiškiuose/priminimuose buvo nustatytos net kelios tekstinės, vaizdinės detalės, raginančios gavėją atkreipti dėmesį ir sugrįžti/išbandyti lošimo paslaugas, kas, pagal įstatymą, yra draudžiama (Lošimų priežiūros tarnybos nutartis Nr. PT-38, 2022). Taigi, tampa akivaizdu, jog azartinių lošimų sektoriuje komunikacija su klientais yra eliminuota kaip viena iš strateginių verslo vystymo krypčių, tad bendrovėms tenka ieškoti kitų tinkamų veiklos puoselėjimo būdų.

## 5 lentelė

*Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatyme komunikaciją su klientu reglamentuojančių nuostatų kaita*

Eil. Nr.	Redakcijos pokyčių data	Komunikaciją reglamentuojanti dalis
1.	2016-01-01	<p><b>10 str. 19 dalis.</b> Lietuvos Respublikoje draudžiama skatinti dalyvauti lošimuose šiais būdais:</p> <p>1) suteikti teisę lošėjui iš karto ar per tam tikrą terminą po dalyvavimo lošimuose gauti dovanų iš lošimų organizatoriaus;</p> <p>2) ne lošimų organizavimo vietose ar lošimų organizatoriaus interneto svetainėje organizuoti žaidimus ar konkursus, bandomuosius lošimus, loterijas ir kitus renginius, kurie skatintų dalyvauti lošimuose, įskaitant nuotolinius lošimus.</p>

2.	2021-07-01	<b>10 str. 19 dalis.</b> Lietuvos Respublikoje draudžiama skatinti dalyvauti lošimuose – bet kuria forma ir bet kokiomis priemonėmis skleisti informaciją ar atlikti įtikinėjimo veiksmus, įskaitant paties lošimo organizatoriaus organizuojamus specialius renginius, bandomuosius lošimus, akcijas, nuolaidas, dovanas ir panašaus pobūdžio skatinamąsias priemones, skatinančius dalyvauti lošimuose ar nuotoliniuose lošimuose.
----	------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Azartinių lošimų įstatymu ir jo pakeitimais

Šalia įstatymiškai aiškiai apibrėžtų rinkodaros ir komunikacijos ribojimo niuansų vertėtų paminėti ir dvi mįslingiau uždokumentuotas sritis:

- **Licencija.** Azartinių lošimų verslas reguliacine prasme turi daug panašumų su finansų sektoriaus verslais – azartinių lošimų bendrovė privalo gauti iš rinką prižiūrinčios institucijos leidimą (licenciją) veikti tam tikroje teritorijoje teikiant tam tikras paslaugas. Tačiau ir šiuo aspektu azartinių lošimų organizatoriai yra ženkliai sudėtingesnėje situacijoje. Mat jei kuri kredito, elektroninių pinigų ar mokėjimo įstaiga, gavusi Lietuvos banko licenciją teikti paslaugas Lietuvos Respublikoje, nori teikti paslaugas ir kitose Europos Sąjungos šalyse narėse, jai tereikia tinkamai informuoti apie tai Lietuvos banką ir šis pasirūpina atitinkamų valstybių priežiūros institucijų informavimu apie Lietuvoje licencijuoto finansų rinkos dalyvio ketinimą savo paslaugas teikti jų jurisdikcijose neatidarant filialo (Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 127, 2004 ir Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 245, 2009). Tuo tarpu 2023-06-08 Vilniaus apygardos administracinis teismas konstatavo, kad „išduotos licencijos ir leidimai organizuoti nuotolinius lošimus galioja tik Lietuvos Respublikos teritorijoje. Todėl Lietuvos Respublikoje licencijas ir leidimus organizuoti lošimus turintys lošimo organizatoriai nuotolinius lošimus gali organizuoti tik Lietuvos Respublikoje, o nuotolinio lošimo organizavimo vieta yra laikoma vieta, kurioje teikiamos nuotolinio lošimo paslaugos. Taigi darytina išvada, kad nuotolinių lošimų organizavimo tvarką reglamentuojančios teisės normos negali būti aiškinamos pernelyg plačiai ir tai reiškia, kad, nesant Azartinių lošimų įstatyme įtvirtinto leidimo Lietuvoje organizuojančioms bendrovėms teikti nuotolinių lošimų

paslaugas užsienio piliečiams, esantiems ne Lietuvos Respublikos teritorijoje, yra negalima.“ (Teismo pranešimai spaudai, 2023). Tiesa, šis teismo išaiškinimas bei nutarimas nėra išskirtinai aktualus tik Lietuvos Respublikai – tokiu ar labai panašiu principu politiką šalies viduje vykdo ir tokie Europos Sąjungos „gigantai“ kaip Vokietija ar Nyderlandai, viename iš darytų rinkos tyrimų užtvirtinę, jog azartinių lošimų bendrovės, kurioms lošimų licencijos yra išduotos, pavyzdžiui, nykštukinėje valstybėje Kiurasao ar Maltoje, neturi legalaus leidimo veikti jų šalyse – veiklai vykdyti yra reikalingas oficialus tos valstybės leidimas (Venkutė, Viluckas ir Zubrutė, 2024). Taigi, nors iš pradžių ir galėtų pasirodyti, jog šis teismo nutarimas tik dar kartą paantrina „*viskas, kas aiškiai nėra leista, yra draudžiama*“ minčiai, veikiančiai azartinių lošimų sektoriuje, ir užtvirtina faktą, jog bendrovėms nepelnytai yra paliktos itin siauros plėtros galimybės, jeigu remtumėmės laisvu prekių ir paslaugų judėjimo Europos Sąjungoje principu, tampa akivaizdu, jog šis sektorius yra priverstas veikti pagal kiek kitokias rinkos taisykles dėl padidintos rizikos ir visų potencialių blogybių, kurios gali stipriai neigiamai paveikti tiek valstybės, tiek kliento gerovę.

Šiuo metu Lošimų priežiūros tarnyba yra išdavusi 10 aktyvių nuotolinio lošimo licencijų, iš kurių tik dvi paskutinės yra apsiribojusios Kazino paslaugų teikimu (žr. 6 lentelę). Deja, kaip Lietuvos masteliui sąlyginai nemaža lošimų organizatorių pasiūla negarantuoja jiems visos lietuviškosios rinkos kontrolės. Nemaža dalis klientų dėl tokių priežasčių kaip sporto lažybų pasiūla, jų techniniai parametrai (pavyzdžiui, koeficientai), laiminčių žaidėjų limitavimai renkasi užsienio azartinių lošimų bendroves, kurioms Lošimų priežiūros tarnyba nėra išdavusi licencijų veikti Lietuvos Respublikos virtualioje teritorijoje. Tiesa, pati Lošimų priežiūros tarnyba yra gana sėkmingai identifikavusi tiek aktyviai pasirenkamas, tiek potencialias bendroves-pažeidėjas bei inicijavusi jų tinklalapių blokavimą Lietuvos klientui, tačiau tiek patys užsienio verslai, tiek patys klientai vis randa būdų apeiti informacinių technologijų sistemą bei sėkmingai lošti kitur. Vieni dažniausių pasirinkimų tarp lietuvių būna Jungtinės Karalystės azartinių lošimų bendrovės, kurioje ši verslo rinka yra viena iš labiausiai išvystytų pasaulyje. Šį pasiekimą liudija ir Jungtinėje Karalystėje įsikūrusi bei pasaulyje didžiausia ir geriausiai žinoma bendrovė „Bet365“, savo arsenale turinti daugiau nei 90 milijonų vartotojų (Bet365, 2024). Tiesa, vargu, ar toks pasiekimas būtų buvęs įmanomas Lietuvos Respublikos ar didelės dalies kitų Europos Sąjungos valstybių įstatyminio azartinių lošimų reguliavimo kontekste, mat „Bet365“ bendrovei geriausių vardą laimėjo ne tik nugludintos lažybų ir lošimų paslaugos, tačiau ir aktyviai vykdomi tiek rinkodaros, tiek komunikacijos procesai,

kurie, kaip jau žinome, Lietuvoje yra kone uždrausti. Šioje vietoje būtų galima atskirai nagrinėti, kaip Jungtinė Karalystė suderina aukšto rizikingumo azartinių lošimų verslą, jiems suteikiamą laisvę veikti bei žmonių gerovės išsaugojimą, tačiau tam prireiktų atskiro mokslinio darbo, o šiam kartui būtų galima paminėti, jog nemaža dalis kitoniškumo atsiremia į „...griežtai taikomus dienas, savaitės, mėnesio finansinius limitus klientams, kurie negali viršyti ribų, sistemos suskaičiuojamų pagal patikrintas oficialias lošėjų pajamas“ (11). Tai tik parodo, kaip stipriai į priekį yra pažengusi azartinių lošimų rinka svečioje šalyje, su kuria Lietuvos verslams varžytis šiai dienai yra be galo sunku. Taigi, tampa akivaizdu, jog azartinių lošimų bendrovės Lietuvoje yra ne tik stipriai apribotos veikti Lietuvoje, tačiau ir neturi lengvesnių galimybių kaip kaimyninis finansinis sektorius plėstis į užsienį, kas labai apsunkina moralaus ir subalansuoto verslo vystymą.

## 6 lentelė

*Lietuvoje nuotolinių lošimų licenciją turinčios azartinių lošimų bendrovės*

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Bendrovė</b>	<b>Prekinis ženklas</b>
1.	UAB „Top Sport“	www.topsport.lt
2.	UAB „Lošimų strateginė grupė“	www.betsafe.lt
3.	UAB „Olympic Casino Group Baltija“	www.olybet.lt
4.	UAB „Tete-a-tete“ kazino	www.cbet.lt
5.	UAB „Nesé“	www.twinsbet.lt
6.	UAB „Baltic Bet“	www.optibet.lt
7.	UAB „Unigames“	www.uniclub.lt
8.	UAB „Amber Gaming“	www.7bet.lt

9.	UAB „Party Casino“	www.partycasino.lt
10.	UAB „VSGA“	www.casinoadmiral.lt

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lošimų priežiūros tarnybos duomenimis

- Lėšos.** ALĮ jau gana ilgą laiką egzistuoja nuostata, jog nuotoliniuose lošimuose naudojamos sąskaitos gali būti pildomos tik negrynaisiais pinigais iš klientui priklausančios sąskaitos į bendrovei priklausančią sąskaitą. Ši priimta sąlyga, galima sakyti, iš karto užkirto kelią visoms ateities inovacijoms, kurios finansines operacijas pakylėtų į naujesnę ir sklandesnę lygmenį iš klientų patogumo bei pasitenkinimo prizmės. Su šiuo akligatviu susidūrė ir dalis azartinių lošimų bendrovių, kurios siekė atsižvelgti į šiais laikais plintantį kriptovaliutų naudojimą Lietuvos visuomenėje – *„Bandėme ir mes pas save įsidiegti su tokia platforma SpectroCoin, galbūt teko girdėti. Iš pradžių atrodė viskas lyg ir logiška, turima kliento kriptovaliuta konvertuotųsi į eurus bei papildytų lošimų sąskaitą, tačiau Lošimų priežiūros tarnyba vis tiek neleido – parodė į įstatymą, pasakė, jog kriptovaliuta neatitinka apibrėžimo ir viskas tuo pasibaigė“* (I2) – bei suteikti galimybę klientams nuotolinės erdvės paskyrų pasipildymui naudoti virtualiųjų valiutų šaltinį. Būtent pastarasis apibrėžimas ir sutrukdė šiam patobulinimui įsivyrauti, nes Lošimų priežiūros tarnyba išaiškino, remiantis ALĮ 20<sup>5</sup> straipsnio papildymu, jog kriptovaliutos yra laikomos virtualiaja valiuta, o sąskaitos papildymo traksakcijos nuotolinėje erdvėje turi būti vykdomos tik negrynaisiais pinigais. Tiesa, šioje vietoje vis dar nėra iki galo aišku, ar nebūtų galima sąskaitos papildymo kriptovaliuta laikyti kaip papildymu negrynaisiais pinigais (pavyzdžiui, eurus), jeigu transakcijos eigoje įvyktų valiutų konvertavimas iš kriptovaliutos į dekretinius pinigus (angl. FIAT money). Taigi, gana griežtai apibrėžtas nuotolinių lošimų sąskaitos papildymo niuansas itin stipriai apsunkina azartinių lošimų bendrovėms eiti koja kojon su moderniausiomis finansinėmis galimybėmis ir naujovėmis bei atliepti į klientų aktualius poreikius.

### 3.2. Azartinių lošimų verslo aplinkos analizė (išorinių ekspertų įžvalgos)

Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymo ir kelių pavyzdinių teisinių bylų analizė per rinkodaros, komunikacijos, licencijų bei lėšų prizmes padėjo išryškinti nūdienos problematiką, su kuria jau ilgą laiką susiduria tiek bendrovės, tiek klientai – tą tiesiogiai ar tarp eilučių patvirtina ir atlikti interviu su penkiais ekspertais, kurių, tiesa, ginamos pusės ir požiūriai į reiškinius, kurie kuria vertę klientui, išsiskyrė (žr. 7 lentelę). Iš septintoje lentelėje pateiktos informacijos galima matyti, jog informantai pasiskirstė tarsi į dvi grupes – pirmieji trys į vertės klientui reiškinį žiūrėjo iš verlsumo pusės, kuri, jų nuomone, yra pavyzdinai tvarkinga ir optimali, o likę du – iš vartotojų apsaugos prizmės, kuriai reikalingas papildomas dėmesys. Matomas intereso laukų išsiskyrimas suponuoja, jog gali realybėje egzistuoti spragų, ties kuriomis nėra iki galo apgalvota viskas išskirtinai kliento labui, tad atsiranda pražiūrėtų procesų lošėjų gerbūvio sąskaita rizika. Tiesa, vis dėlto, dalis azartinio lošimų pasaulio senbuvių itin tikslingai gynė verslo interesus bei akcentavo esamos įstatyminės tvarkos neteisybę jau verslo aštvilgiu bei dėl tos tvarkos patiriamus sunkumus (žr. 8 lentelę).

#### 7 lentelė

*Išorės ekspertų požiūris į faktorius ir jų tobulinimo perspektyvą, kuriančius vertę klientui*

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu
Požiūris į verslo procesus, kuriančius vertę klientui	Lošimų-finansiniai procesai	„Mano žiniomis, klientas gaunamą vertę apsprendžia per 3 klausimus: 1) Kur mano įnešti į sąskaitą pinigai? 2) Kur mano pinigai, kuriuos ką tik laimėjau? 3) Kur mano pinigai, kuriuos ką tik užsakiau išsigryninti į asmeninę sąskaitą?“ (I1); „Pagrindinė vertė formuojasi per proceso sklandumą: registracija, t.y. tapatybės patvirtinimas, jog jį sudarytų tik keli paspaudimai, pavyzdžiui, telefonu paimama nuotrauka, kuri keliautų tiesiai į sistemą; toliau įmokos/išmokos, jog keliautų kuo greičiau; bendravimas su CS (autorius papildymas – angl. CS – Customer Support – klientų aptarnavimas) irgi; svetainės infrastruktūra jog būtų patogi. Ir šiaip – jog visa kliento kelionė būtų paprasta, nieko nereikėtų laukti, viskas vyktų minučių bėgyje be ilgų pauzių ar

		<p>komplikuotų veiksmų. Pagal mūsų standartus, nuo sąskaitos atsidarymo iki pirmojo atlikto statymo turi praeiti ne daugiau kaip 10 minučių“ (I2); „Vertė matuojama per pinigus ir greitį: visų laimėjimų suvedimas, įmokų įsidėjimas, išmokų atėjimas. Dar šalia svarbi bendra kliento teigiama patirtis dėl pasiūlos gylio, koeficientų, jeigu apie sportą kalbame, ar kad būtų tas mėgiamas Kazino žaidimas bei iš principo plati jų pasiūla“ (I3)</p>
	Kliento apsauga	<p>„Iš ko klientas tikrai gauna juntamą vertę, tai iš greitai sugrižtančių laimėjimų, nes puikiai žinau, kaip yra mėgstama verslų neišleisti pinigų ir taip patikrinti klientų valią. Klientas taip pat jaučia gaunamą vertę iš jam taikomų apsaugos priemonių. Tai yra itin aktualu ir svarbu probleminiam lošėjui, tad galimybė atsiriboti ir atšalti yra būtina, lošėjo apsauga privalo egzistuoti“ (I4); „Pagrindinė nauda vartotojui? Jog būtų suteiktos tokios sąlygos, kad neįvyktų klientų įsitraukimas į patologinį lošimą“ (I5)</p>
Požiūris į kuriančių vertę klientui procesų tobulinimą	Optimalu	<p>„Patobulinti procesus? Kokius? Pagrindinius? Nėra ką tobulinti, jie optimalūs. Tie esminiai lošimų procesai kaip registracija, pinigų depozitai, išsigryninimas, pats žaidimas – jie yra optimalūs“ (I1); „Net nepasakysiu dabar, žinok, niekas neateina į galvą“ (I2); „Suprantu, jog mano darbo specifika ir pareigybės galėtų sufleruoti, jog turėčiau turėti daug ką papasakoti, tačiau realybė ta, jog kalbėtume apie labai pavienius atvejus. Būna, aišku, problemų, kurias tarsi būtų galima tobulinti, tačiau tai susiję su mažiau populiariais mokėjimo būdais ir jų pačių specifika ar tiesiog kartas nuo karto pasitaikančiais sistemos glitch'ais (autorius papildymas – <i>angl. glitch</i> – gedimas)“ (I3)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis interviu rezultatais

## 8 lentelė

*Išorės ekspertų požiūris į įstatyminį verslo reguliavimą*

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu
Požiūris į įstatyminį verslo reguliavimą	Neigiamas	„Kai kurių reikalavimų pagrindo ir logikos niekaip negaliu suprasti“(I1); „Lošimai – labai jau licencijuojama veikla, kur nieko negali daryti laisvai. Nepalyginsi su šlepečių verslu turguje, kur leidžiama yra viskas, kas neuždrausta. Čia – priešingai: daug reikalavimų, suvaržymų ir leidžiama tik tai, kas įtvirtinta. Jeigu nori kažką daryti, turi rasti sakinį įstatyme, jog tai yra leidžiama“ (I2); „Sunku. Susidaro toks vaizdas, jog esi kalėjime – keturios sienos ir stebimas kiekvienas žingsnis. Neduok Dieve kažką ne taip padarysi“ (I3).

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis interviu rezultatais

Šį išreikštą ekspertų nepasitenkinimą puikiai papildė išanalizuoti teisiniai azartinių lošimo verslo sunkumai dėl itin ribotų reklamavimosi galimybių, kone uždraustos komunikacijos su klientais, suvaržytos plėtros į užsienio rinkas bei šio tokio įstatyminiu lygmeniu atsilikimo nuo finansinių naujovių. Šie trukdžiai kuo toliau, tuo didesnę lošimų organizatoriams įtampą kelia dėl arba esamų klientų nutekėjimo į dažniausiai nelegalias užsienio bendroves, arba negebėjimo sudominti potencialių vartotojų savo produktu. Tiesa, tokiomis aplinkybėmis kai kurios bendrovės vis dar bando vystyti verslą įstatymą apeinančiais, tačiau sąžiningumo normose liekančiais metodais. Kaip vieną iš pavyzdžių būtų galima paminėti lažybinių kodukų paleidimą į rinką per trečiuosius asmenis. Šią, autoriaus nuomone, gana genialią sistemą būtų galima išskaidyti į atskirus etapus:

1. Azartinių lošimų bendrovė artėjančių sporto (ar nebūtinai) renginių rinkoje išsirenka įvykį, kuris, jų nuomone, pritrauks didžiausią žiūrovų susidomėjimą, sekamumą ar netgi šioki toki ažiotažą;



2. Tuomet lošimų organizatoriai įvertina, kuris sporto įvykio/renginio/varžybų atletas/dalyvis/komanda susilauktų pagrindinio palaikymo bangos bei aplink šią prognozę bando sugalvoti lažybines sąlygas, kurios išsipildymo tikimybė siektų ~99% ar daugiau. Šioje vietoje stengiamasi sąlygą pateikti per emociškai pozityvią baigtį, o ne negatyvią (pavyzdžiui, pergalė ar kažkokio reiškinio realizacija vietoje pralaimėjimo ar reiškinio neišsipildymo);
3. Sugalvotai lažybinei sąlygai yra skiriamas, dažniausiai, 1.3 koeficientas, kuris atitiktų 76,92% sėkmės tikimybę, bei nustatoma ir maksimali, ir vienintelė įmanoma statymo suma – 40€. Tokiomis aplinkybėmis klientas nori nenori privalo rizikuoti visa minėta suma dėl potencialaus 12€ laimėjimo ( $1.3 * 40€ - 40€$ ).
4. Azartinio statymo koeficientas turėtų sufleruoti, jog tokie ir panašaus pobūdžio įvykiai ~23% atvejų turėtų pralaimėti, tačiau čia, kaip ir buvo minėta, azartinių lošimų bendrovės daro viską, jog tokie pasiūlymai klientams būtų pergalingi, ir siekia pateikti tokias sąlygas, kuriomis matematiškai pralaimėti yra beveik neįmanoma, t.y. sėkmės tikimybė atitinka ar viršija 99%.
  - a. Vienas geriausių pavyzdžių galėtų būti paimtas iš neseniai praūžusio 2024 m. Eurovizijos dainų konkurso, vykusio Malmės mieste, Švedijoje. Viena iš azartinių lošimų bendrovių puikiai įvertino šio renginio žiūrimumą bei sekamumą Lietuvoje, ypač po to, kai Lietuvos atstovas Silvester Belt pateko į konkurso finalą ir pagal aukščiau pateiktus kriterijus į plačiąją visuomenę paleido sekančią lažybines sąlygą: ***Silvester Belt atliks dainą 7-as Eurovizijos finale.*** Šis lažybų objektas buvo sukurtas ir paleistas viešai PO Eurovizijos rengėjų oficialaus pasirodymų eiliškumo paskelbimo, tad nebuvo palikta net menkiausia statymo pralaimėjimo tikimybė. Tiesa, yra manoma, jog būtent ši formuluotė buvo nukreipta į tuo metu žiniasklaidoje pasirodžiusius gandus apie galimą Nyderlandų atstovo pašalinimą iš konkurso, kuris savąją dainą finale turėjo atlikti 5-asis, tačiau nebuvo tikima, jog 2024 m. metais įvyks toks beprecedentis atvejis, kuris pakeistų galutinę Eurovizijos atlikėtų pasirodymų seką bei paveiktų ir patį Lietuvos atlikėją Silvester Belt. Kaip vėliau tapo aišku, būtent pastarasis scenarijus išsipildė – Nyderlandų atlikėjas buvo diskvalifikuotas iš muzikinio konkurso ir Silvester Belt savąjį pasirodymą turėjo atlikti 6-asis, kas nebeatitiko azartinių lošimų bendrovės pateiktos sąlygos, tad statymas turėjo tapti pralaimėtas bei visi klientai turėjo prarasti pastatytus 40€, tačiau lošimų organizatoriai puikiai pasvėrė naudas ir nusprendė prieš visą logiką atšaukti šias konkrečias lažybas

su visais klientais motyvuodami *force majeure* diskvalifikacijos situacija bei jiems grąžinti pinigus.

Ši aukščiau detalizuota kelių azartinių lošimų bendrovių taikoma sistema yra puikus pavyzdys, kaip galima kūrybiškai bei sėkmingai apeiti įstatymą ir bent jau dalinai pasiekti savo. Šioje situacijoje anksčiau nagrinėti rinkodaros ir komunikacijos taikomi ribojimai lieka nepažeisti, nes pirmu atveju bendrovė visiškai nenaudoja jokių aktyvių reklaminių veikslių, o antruoju – ji neužmezga kontakto su klientu ar klientais prieš jų valią, o kažkokiu, viešai nežinomu būdu, nutekina lažybų objekto koduką, kurio įvedimas į sistemą leidžia klientui pasinaudoti šiuo „nemokamų pinigų“ pasiūlymu. Galima būtų išskirti paskutinį ir svarbiausią šios sistemos žingsnį – viskas, kas vyksta po laimėtų statymų su 99% laimėjimo tikimybe. Reali dažno kliento situacija tokiomis aplinkybėmis tampa 52€ (40€ statymo įnašas + 12€ laimėjimas) balansas nuotolinėje sąskaitoje, kuri tiek azartiškesnį, tiek atsargesnį asmenį skatina pabandyti pratęsti pergalingą lošimų kelionę, o nesėkmės atveju – pabandyti atžaišti dar prieš sekundę turėtus pinigus. Būtent tokiu keliu siekiama įtraukti klientus į azartinių lošimų liūną, o tada jau viskas tampa priklausoma nuo paties žmogaus ir kokią pralaimėjimo toleraciją bei kokius adrelinio kontrolės gebėjimus pastarasis turi. Tiesa, ši situacija labiau primena išimtį nei taisyklę, kadangi kitos azartinių lošimų bendrovės tokiomis ar panašiomis praktikomis vargiai pasižymi, tad jiems belieka orientuotis į turimus klientus bei jų išlaikymą arba, kitaip tariant, „...netrukdytą užsiimti lošimų procesais, nepaisant vartotojų patiriamų pralaimėjimų“ (I5), paantrina penktasis specialistas. Šioje vietoje galime logiškai pereiti prie problematikos, kurią sufleruoja tiek griežta įstatymo raidė azartinių lošimų bendrovėms, tiek ekspertų pasidalintos nuomonės (žr. 9 lentelę) – klientų gerovės apsaugos trūkumas.

## 9 lentelė

*Išorės ekspertų požiūris į klientų apsaugą azartinių lošimų pasaulyje*

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu
Klientų apsauga azartinių	Minimali	„Apsauga fiktyvi – tiek taikomos, tiek ALĮ įtvirtintos priemonės yra neveiksmingos ir šis klausimas privalo būti sprendžiamas kuo greičiau“ (I4); „Pats kazino ir visas

lošimų pasaulyje		azartinių lošimų pasaulis yra pastatytas ant greitos procesų realizacijos – tarpai tarp statymo atlikimo momento ir pastarojo rezultato yra itin trumpi, tad ši kelionė visada yra lydima išsiskiriančių žmogaus organizme cheminių junginių, kurie skatina proceso tęstinumą dėl kūną užliejančių vienokių ar kitokių emocijų, o viskas, kas su jomis siejasi, yra momentalu. Būtent tokioje srityje turi būti priemonių, kurios leistų patenkinti impulsyvų kliento sprendimą save kuriam laikui sustabdyti ir atsigauti. Šiuo metu to nėra“ (I5).
------------------	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis interviu rezultatais

Kaip ir paminėjo ketvirtasis ekspertas, klientų apsaugos klausimas buvo apgalvotas ir įstatymiškai, tačiau priimtose kontrolės priemonės jau yra gerokai pasenusios bei nebeatitinka problematikos masto ir naujumo. Šiuo metu pastarąjį momentą apsprendžia ALĮ 20<sup>6</sup> straipsnio 1 dalis, kuri įpareigoja azartinių lošimų bendrovę suteikti galimybę klientui apsiriboti per 3 kategorijas:

- riboti didžiausią pinigų sumą, kurią lošėjas gali statyti per tam tikrą laikotarpį arba vieno nenutraukiamo lošimo metu;
- riboti didžiausią vieno statymo sumą;
- nustatyti vieno lošimo, kuriame lošėjas lošia nuo lošimo pradžios nenutraukiamai (be pertraukos), laiko limitą, kuriam suėjus lošėjui turi būti nutraukta galimybė dalyvauti nuotoliniame lošime.

Atidesnė analizė šių aprašytų klientų apsaugos metodų sufleruoja, jog pastarųjų tikslinė auditorija yra labiau klientai, turintys gana išlavintas savireguliacijos savybes bei blaiviau vertinantys savo veiklą azartinių lošimų pasaulyje nei, pavyzdžiui, patologiniai lošėjai, kuriuos kontroliuoja kompulsyvumas bei nesąmoningumas – „*Patologiniam klientui yra be galo svarbus „ataušimo“ periodas, tik taip jis gali bent kiek sukontroliuoti savo besiformuojančią ar jau susiformavusią priklausomybę*“ (I5) – todėl šioje vietoje, kaip pabrėžė penktasis ekspertas, yra labai svarbios išeitys, leidžiančios klientui

afekto būsenoje priimti „savigynos“ sprendimą iš nenoro pasibloginti sau situacijos netolimoje ateityje.

## PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Remiantis išanalizuotomis įstatyminėmis aplinkybėmis, leidžiančiomis atsirasti aptartoms ir ekspertų išskirtoms problemoms, autorius pateikia tris rekomendacijas azartinių lošimų bendrovėms, kurios prisidėtų prie aktyvaus klientų gerovės užtikrinimo ir taip jiems suteiktų didžiausią įmanomą naudą azartinių lošimų pasaulyje:

- **Mechaninio ir automatizuoto „ataušimo“ periodo įdiegimas** – klientui suteikiama galimybė vos keliais greitais paspaudimais elektroninėje erdvėje save apriboti nuo azartinių lošimų minimaliam 24 - 48 valandų periodui. Ši priemonė labiausiai pagelbėtų jau įnikusiems, tačiau dar pasižymintiems racionalumo prošvaistėmis klientams, kurie pajutę, jog po didesnių laimėjimų ar pralaimėjimų, skatinami priklausomybės toliau lošti, gali stipriai pasibloginti savo situaciją, galėtų pasiimti priverstinę pertrauką bei nurimti ir pergaltvoti, ar jie tikrai yra toliau pasiryžę rizikuoti savo finansine ir psichine gerove.

Lygiai su ta pačia idėja turėtų dirbuotis ir pačios azartinių lošimų bendrovės, patobulinusios savo lošėjų sekimo sistemas bei pagal iš anksto nustatytus kriterijus, kurie galėtų būti atitikmuo savybių, kuriomis pasižymi probleminiai lošėjai, identifikuotų asmenis, kurie savo veiksmais tuo momentu piešia patologinio lošėjo paveikslą, galintį artimoje ateityje pralaimėti itin didelį pinigų kiekį. Šios sistemos tikslas būtų laiku informuoti klientą apie iš šono matomą rimtą situaciją bei pasiūlyti vartotojui susistabdyti lošimų procesą bent jau kuriam laikui ir pailsėti, nes kitu atveju pati bendrovė būtų įpareigota priverstinai sustabdyti ir apriboti lošėjui prieigą prie teikiamų paslaugų 24 - 48 valandų laikotarpiui.

- **Momentinė finansinių lėšų išsigryninimo sistema** – ne paslaptis, jog dalis azartinių lošimų bendrovių sąmoningai taiko uždelsimo strategiją, kai klientas atlieka pinigų išmokėjimo į savo asmeninę banko ar kitos finansų platformos (pavyzdžiui, e. piniginės) sąskaitą procedūrą. Ši laiko patikrinta metodika leidžia tikėtis vartotojo nuomonės pasikeitimo ir išmokėjimo užsakymo atšaukimo iš pagundos ar priklausomybės pratęsti lošimų pramogą bei pabandyti arba dar labiau pagerinti finansinę situaciją, arba sumažinti patirtus finansinius nuostolius po apturėtų pralaimėjimų. Tai toli gražu neužtikrina klientų apsaugos ir gali lengva ranka nubraukti kliento net menkiausius pabandymus pasielgti atsakingai bei teisingai, kai jį

galiausiai palaužia pastarojo impulsyvumas bei azartiškumas. Prevencinė tokių situacijų priemonė turėtų pasižymėti azartinių lošimų bendrovės pastangomis prašomas išmokėti lėšas į kliento sąskaitą pristatyti per įmanomą trumpiausią terminą, o jeigu pastarasis viršija kelių minučių laikotarpį, bent jau užšaldyti transakciją bei neleisti klientui po užsakymo jos atšaukti – klientas tuos pinigus kitą kartą turėtų galėti panaudoti tik po pakartotinio įsinešimo į bendrovės nuotolinę sąskaitą.

- **Pralaimėjimų kontrolės sistema, pagrįsta deklaruotų pajamų ir turto faktu** – iš pirmo žvilgsnio alternatyvi pirmajai sistemai, tačiau puikiai galinti veikti ir kartu su pastarąja. Ši, iš pirmojo eksperto lūpų nuskambėjusi praktika, jau yra sėkmingai taikoma Jungtinės Karalystės azartinių lošimų rinkoje bei savo veikimo principu realiai eliminuoja vieną pagrindinių problemų, kurią iššaukia nekontroliuojami lošimo procesai – klientų didesnius pralaimėjimus, negu jie sau galėtų leisti. Ši metodika būtų pagrįsta vartotojo privalomų dokumentų pateikimu arba bendrovės nuskaitymu nuo VMI sistemos, patvirtinančios kliento oficialiai uždirbamų pajamų ir /ar turimo turto dydį. Būtent pagal pastarąjį rodiklį azartinių lošimų įmonė taikytų individualiai kiekvienam klientui ribojimus, kokio dydžio grynąjį „minusą“ jis galėtų patirti per vieną mėnesį. Ši sistema nevaržytų asmens, jeigu jis pirminėje lošimų studijoje laimėtų nemažą pinigų kiekį, o po to tą patį pinigų kiekį pralaimėtų – svarbiausia būtų neperžengti to mėnesio grynojo nuostolio. Ši strategija ne tik leistų klientui kur kas sėkmingiau kontroliuoti savo finansinį gyvenimą, tačiau ir „atimtų“ iš pastarojo galimybę įklimpti į giliausias skolas tiek artimiesiems žmonėms, tiek kredito įstaigoms.

## IŠVADOS

- **Verslo procesų valdymą** šiandien galima apibrėžti kaip meno ir mokslo sankirtą, kurios metu yra ieškoma atsakymų, kaip įmonė turėtų organizuoti savo darbą, siekiant užtikrinti nuoseklius rezultatus ir veiklos efektyvumą, pvz., išlaidų, vykdymo laiko ir klaidų sumažinimo. Ši metodika leidžia organizacijoms išlikti konkurencingoms itin dinamiškais laikais, pasižyminčiais globalizacija, skaitmenizacija ir nuolatiniais verslo pasaulio pokyčiais.
- **Vertė klientui** yra sukuriama tada, kai jis jaučiasi gavęs daugiau naudos nei už ją yra sumokėjęs savo energijos, finansiniais, laiko ar pastangų resursais. Šią dieną klientų reiklumas, lūkesčiai yra kaip niekada dideli, tad įmonėms yra labai svarbu suprasti vartotojų perspektyvą, jų suvokiamą vertę bei pateikti jiems geriausius pasiūlymus vardan didesnės rinkos dalies, klientų lojalumo, veiklos efektyvumo ir geresnio pelningumo rodiklio.
- Pasaulio raidos istorija nulėmė, jog šiandien **azartinių lošimų verslo** pasaulis išgyvena aukso amžių. Itin didelis aplinkybių kiekis yra nulėmęs tiek interneto infrastruktūros, tiek viso skaitmenizacijos proceso spartų vystymąsi, tad nuotoliniai lošimai tampa vis dažnesne visuomenės laisvalaikio praleidimo forma. Šioje vietoje azartinių lošimų verslą būtų galima išskirti kaip vieną kokybiškiausiai į savo klientą žiūrinčiųjų, kuris yra visada suinteresuotas vartotojui suteikti geriausią patirtį, plačiausią paslaugų asortimentą bei nepriekaištingą klientų aptarnavimo ir techninę pramogą pusę.
- **Verslo procesų valdymo ir vertės klientui** fenomenai organizacijos veikloje papildo vienas kitą – įmonės viduje gerinami procesai padeda į aplinką suteikti geresnes paslaugas bei kokybiškesnes prekes, kas pakelia klientų pasitenkinimo lygį ir jų patiriamą vertę, o išreikštas vartotojų požiūris į jiems aktualią naudą bei vertę leidžia bendrovėms tikslingiau tobulinti verslo procesus, laiku atsižvelgti į klientų poreikius bei pastariesiems suteikti maksimalią vertę.
- Antrinių duomenų analizė ir išorės ekspertų interviu apklausos tyrimas parodė, jog:
  - azartinių lošimų pasaulis Lietuvoje pasižymi jau gana optimaliais pagrindiniais (pavyzdžiui, paskyros registracijos, tapatybės patvirtinimo, lėšų įsinešimo ir

išsigrininimo) procesais, kurie iš savęs jau yra išspaudę ganėtinai aukštą vertę, kurią galima suteikti klientui – visus šiuos veiksmus vartotojas šiai dienai atlieka per rekordiškai trumpą laiką be didesnių nesklandumų;

- azartinių lošimų bendrovių išstobulinti pagrindiniai procesai buvo viena iš priemonių, kuria verslai pasirinko kovoti su itin griežtu įstatyminiu reguliavimu Lietuvoje bei taip pabandyti išlaikyti seną klientą ir pritraukti naujai susidomėjusį – stipriai ribojami rinkodariniai, komunikaciniai bei plėtos klausimai nepalieka lošimų organizatoriams kitos išeities kaip tik užtikrinti esamiems klientams sklandžiausią įmanomą patirtį bei jiems netrukdyti lošti ir leisti pralaimėti dideles pinigų sumas;
- gana optimalūs pagrindiniai procesai ir sudėtinga bendrovių verslo aplinka išryškino šalia jau ilgą laiką egzistavusią kliento gerbūvio apsaugos problematiką, pasižyminčią skurdžiomis azartinių lošimų bendrovių priemonėmis, kurios padėtų užtikrinti saugesnę vartotojo lošimų kelionę be didesnių galimybių nuklysti į patologinį lošimą – šiuo metu šį klausimą apsprendžiančios įstatyminės nuostatos bei verslų taikomos praktikos yra itin pasenusios bei neveiksmingos;
- nors teorinėje dalyje yra akcentuojama kliento patiriama vertė per paslaugos prieinamumo, laiko kaštų sutaupymo, naudojimosi paprastumo ir kitas prizmes, tyrimo metu buvo nustatyta, jog azartinių lošimų pasaulyje šiandien klientui didžiausią įmanomą vertę galima sukurti per apsaugos pastarajam užtikrinimą – šiai sąlygai užtikrinti Lietuvos verslams yra reikalingi nauji verslo procesai, tik kurių įdiegimo bei suvaldymo pagalba yra įmanomas šio tikslo pasiekimas;
- autoriaus pateiktos 3 rekomendacijos turėtų pasiekti įstatyminį lygmenį, kuris paskatintų azartinių lošimų bendroves sukurti naujus verslo procesus, apsaugančius klientų gerbūvį ir taip kuriant jiems ypatingai svarbią vertę.



## REKOMENDACIJOS TOLESNIEMS TYRIMAMS

Problematikos mastą ir rimtumą geriausiai pavaizduotų teisingos koreliacijos nebuvimas tarp augančių azartinių lošimų verslo ribojimų ir augančio besiregistruojančių asmenų skaičiaus, kurie nebenori lošti (Vilmorus, 2023). Ši vieta logiškai sufleruoja įsivertinti, jog dabartinis kelias ir taikomi metodai nėra veiksmingi, siekiant apsaugoti vartotojus nuo žalingos azartinių lošimų pasaulio pusės, tad natūraliai kyla klausimai, kaip ši situacija Lietuvoje turėtų būti tinkamai suvaldyta. Darbe yra itin glaustai pristatytas Jungtinės Karalystės rinkos pavyzdys, kai kliento gerovės apsauga pasiekama ne ribojant veiklos geografiją, reklamą ar komunikaciją su klientu, o „apsaugos priemonės“ taikant individualiam klientui, vertinant jo turimus išteklius, pajamas, lošimo aktyvumą, faktinius laimėjimus ir praradimus ir t.t. Visapusiškas kliento pažinimas ir būtent jam pritaikytos „saugumo priemonės“ galėtų tapti vienu iš strateginių lošimų rinkos reguliavimo prioritetų, nes to rezultate laimėtų tiek verslas, tiek ir klientas.

Taigi, būtų aktualu atidžiau pasižiūrėti į turimą svečios šalies pavyzdį, jį paremiančius verslo procesus bei įsivertinti, kokių priemonių reikėtų imtis Lietuvos valstybei, norint pritaikyti šią gerąją praktiką: kaip turėtų keistis įstatyminės normos; kaip tai paveiktų azartinių lošimų bendrovių veiklą, jos procesus; ar pakaktų turimų valstybinių ir verslo resursų šiems pokyčiams įgyvendinti; kaip į šiuos pokyčius reaguotų klientai ir kt. Šios problematikos tyrimas galėtų duoti pradžią esminėms azartinių lošimų verslo reformoms Lietuvoje, kurios galbūt galiausiai padėtų bent jau dalinai išspręsti tamsiąją šios rinkos pusę, sąlyginai palengvintų rinkos dalyvių veiklą ir suteiktų didžiausią įmanomą vertę klientui – saugesnį lošimą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aiškinamasis raštas dėl Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymo nr. IX-325 10 ir 20 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto (2018). Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/ef004b104eae11e88525a4bc7611b788>
- Auer, M., Griffiths, M.D. Using artificial intelligence algorithms to predict self-reported problem gambling with account-based player data in an online casino setting. *J Gambl Stud* 39, 1273–1294 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10899-022-10139-1>
- Bet365 (2024). Žiūrėta 2024-05-03. Prieiga internetu: <https://help.bet365.com/en/about-us>
- Buavaraporn, N. and Tannock, J. (2013), "Business process improvement in services: case studies of financial institutions in Thailand", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 319-340. <https://doi.org/10.1108/02656711311299854>
- Čaplikas, A. (2023). Lošimų ir lažybų verslas – kas pasikeitė per metus?. Prieiga internetu: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/losimu-ir-lazybu-verslas-kas-pasikeite-per-metus-663-2016916>
- Dick Mizerski, New research on gambling theory research and practice, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 9, 2013, Pages 1587-1590, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.001>.
- Gainsbury SM, Russell A, Hing N, Wood R, Blaszczynski A. The impact of internet gambling on gambling problems: a comparison of moderate-risk and problem Internet and non-Internet gamblers. *Psychol Addict Behav*. 2013 Dec;27(4):1092-101. doi: 10.1037/a0031475. Epub 2013 Feb 25. PMID: 23438251.
- Gajewska, T., Zimon, D., Kaczor, G. and Madzík, P. (2020), "The impact of the level of customer satisfaction on the quality of e-commerce services", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69 No. 4, pp. 666-684. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0018>
- Grand View Research (2020). Online Gambling Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Sports Betting, Casinos, Poker, Bingo), By Device (Desktop, Mobile), By Region (North America, Europe, APAC, Latin America, MEA), And Segment Forecasts, 2023 – 2030. Prieiga internetu: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-gambling-market>

- Han Zhang, Fei Kang & Sai-quan Hu (2020) Senior leadership, customer orientation, and service firm performance: the mediator role of process management, *Total Quality Management & Business Excellence*, 31:13-14, 1605-1620, DOI: 10.1080/14783363.2018.1492873
- Haried, P. (2014), „Customer Loyalty in the Online Gambling Industry: Are Problem Gamblers Loyal Customers?“, <https://www.bing.com/ck/a?!&p=caace64eb1dc77b4JmltdHM9MTcwNzE3NzYwMCZpZ3VpZD0xOWQxY2FkNi1kZGI0LTYwNDQ0tMjkzZS1kYmNkZGNhZDYxNjEmaW5zaWQ9NTE4OA&pnt=3&ver=2&hsh=3&fclid=19d1cad6-ddb4-6044-293e-dbcddcad6161&psq=Customer+Loyalty+in+the+Online+Gambling+Industry%3a+Are+Problem+Gamblers+Loyal+Customers%3f&u=a1aHR0cDovL2FzYmJzLm9yZy9maWxlcy9BU0JCuzIwMTQvUERGL0gvSGFyaWVkcUChQMzYwLTM3MikucGRm&ntb=1>
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by Process* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080943244>
- Kim, C., Park, JH. & Lee, JY. AI-based betting anomaly detection system to ensure fairness in sports and prevent illegal gambling. *Sci Rep* 14, 6470 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-57195-8>
- Ko, R.K.L., Lee, S.S.G. and Wah Lee, E. (2009), "Business process management (BPM) standards: a survey", *Business Process Management Journal*, Vol. 15 No. 5, pp. 744-791. <https://doi.org/10.1108/14637150910987937>
- Kumar, V., Smart, P.A., Maddern, H. and Maull, R.S. (2008), "Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: the role of BPM", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 176-187. <https://doi.org/10.1108/09564230810869720>
- Lara Machado, P., van de Ven, M., Aysolmaz, B., Athanasopoulou, A., Ozkan, B. and Turetken, O. (2023), "Methods that bridge business models and business processes: a synthesis of the literature", *Business Process Management Journal*, Vol. 29 No. 8, pp. 48-74. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0396>
- Lars Nilsson, Michael D. Johnson, Anders Gustafsson, The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations, *Journal of Quality Management*, Volume 6, Issue 1, 2001, Pages 5-27, ISSN 1084-8568, [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00026-8](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00026-8).

- Lee, R.G. and Dale, B.G. (1998), "Business process management: a review and evaluation", Business Process Management Journal, Vol. 4 No. 3, pp. 214-225. <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>
- Lelonek-Kuleta B, Bartczuk RP. Online Gambling Activity, Pay-to-Win Payments, Motivation to Gamble and Coping Strategies as Predictors of Gambling Disorder Among e-sports Bettors. J Gambl Stud. 2021 Dec;37(4):1079-1098. doi: 10.1007/s10899-021-10015-4. Epub 2021 Mar 10. PMID: 33689100; PMCID: PMC8572820.
- Leroi-Werelds, S. (2019), "An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda", Journal of Service Management, Vol. 30 No. 5, pp. 650-680. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0074>
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M.K. et al. Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. J. of the Acad. Mark. Sci. 42, 430–451 (2014). <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0363-4>
- Lietuvos banko valdybos 2004-07-22 nutarimas Nr. 127 "Dėl teisės teikti finansines paslaugas Lietuvos Respublikoje ir kitose Europos Sąjungos valstybėse narėse įgyvendinimo taisyklių patvirtinimo". Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F49B77C9307E/asr>
- Lietuvos banko valdybos 2009-12-30 nutarimas Nr. 245 „Dėl pranešimų apie ketinimą leisti, platinti ir išpirkti elektroninius pinigus, teikti mokėjimo paslaugas kitose valstybėse narėse teikimo ir nagrinėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.363239/asr>
- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojantis 2024-05-01 – 2024-10-31 periodu. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/asr>
- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2001-06-28 – 2002-06-26 periodu. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/fejsEWOz?jfwid=omwapouhi>
- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2002-11-12 – 2002-12-09 periodu. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/uDjYzOMieI?jfwid=omwapouhi>
- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2016-01-01 – 2016-12-31 periodu. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/xDkNNRnBbA?jfwid=-t23uhnsly>

- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2019-11-01 – 2019-12-30 periodu.  
Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/hGEpBNFISs?jfwid=omwapouhi>
- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2020-07-01 – 2021-06-30 periodu.  
Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/XcDzXyHWPT?jfwid=omwapouhi>
- Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas, galiojęs 2021-07-01 – 2021-10-31 periodu.  
Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.133562/jmkptaghTG?jfwid=-t23uhnsly>
- Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo byla: 2023-11-08 Nr. AB-19535-3-61-3-00849-2022-0. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/339b3a70856b11eea5a28c81c82193a8>
- Lopes, T. and Guerreiro, S. (2023), "Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification", Business Process Management Journal, Vol. 29 No. 8, pp. 133-162. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0557>
- Lošimų priežiūros tarnyba: Lošimų organizatorių nuotolinių lošimų leidimų žurnalas (Atnaujinimo data: 2024-05-17). Prieiga internetu: <https://lpt.lrv.lt/lt/losimu-organizatoriai/leidimu-zurnalas/nuotoliniai-losimai/>
- Lošimų priežiūros tarnybos nutartis dėl atlikto UAB „Amber Gaming“ neplaninio specialojo patikrinimo pagal 2022 m. rugsėjo 29 d. pavedimą patikrinti nr. PT-38. Prieiga internetu: [https://lpt.lrv.lt/uploads/lpt/documents/files/Viasas%20askelbimas\\_D%C4%96L%20ATLIK%20TO%20UAB%20AMBER%20GAMING%20NEPLANINIO%20PATIKRINIMO.pdf](https://lpt.lrv.lt/uploads/lpt/documents/files/Viasas%20askelbimas_D%C4%96L%20ATLIK%20TO%20UAB%20AMBER%20GAMING%20NEPLANINIO%20PATIKRINIMO.pdf)
- Mahajan, G. (2020). What Is Customer Value and How Can You Create It? Journal of Creating Value, 6(1), 119-121. <https://doi.org/10.1177/2394964320903557>
- Miller, G. (2020) Online Gambling Market is Projected to Reach USD 160 Billion by 2026. Prieiga internetu: <https://europeangaming.eu/portal/latest-news/2020/09/14/77558/online-gambling-market-is-projected-to-reach-usd-160-billion-by-2026/#respond>
- Mustapha, Saidi & Enilolobo, Oluwafemi. (2019). Effects of Gambling on the Welfare of Nigerian Youths: A Case Study of Lagos State. Journal of Gambling Issues. 43. 10.4309/jgi.2019.43.3.

- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 45, 467–489 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Percy, C., Garcez, A., Dragicevic, S., França, M. V. M., Slabaugh, G. G. And Weyde, T. (2016). The Need for Knowledge Extraction: Understanding Harmful Gambling Behavior with Neural Networks. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 285, pp. 974-981. doi: 10.3233/978-1-61499-672-9-974
- Peter Trkman, The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management*, Volume 30, Issue 2, 2010, Pages 125-134, ISSN 0268-4012, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>.
- Pritchard, J. and Armistead, C. (1999), "Business process management – lessons from European business", *Business Process Management Journal*, Vol. 5 No. 1, pp. 10-35. <https://doi.org/10.1108/14637159910249144>
- Teismo pranešimai spaudai: Teismas atmetė lošimų bendrovės „Top sport“ skundą (2023). Prieiga internetu: <https://www.teismai.lt/lt/naujienos/teismu-pranesimai-spaudai/teismas-atmete-losimu-bendroves-top-sport-skunda/11312>
- Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. and Gemmel, P. (2015), "From business process management to customer process management", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 250-266. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0010>
- Venckutė, A., Viluckas, P. ir Zubrutė, L. (2024). VŽ tyrimas: nelegalių e. kazino aptarnavimo schemoje – ir lietuviški „fintech“ vardai. Prieiga internetu: <https://www.vz.lt/inovacijos/2024/05/16/nelegaliu-e-kazino-aptarnavimo-schemoje--ir-lietuviski-vardai#ixzz8b0K6fcSi>
- Vilmorus (2023). VILNIUS TECH mokslininkės atskleidė: kas dešimtas Lietuvos gyventojas yra rizikingas lošėjas. Prieiga internetu: <https://www.delfi.lt/uzsakomasis-turinys/aktualijos/vilnius-tech-mokslininkes-atskleide-kas-desimtas-lietuvos-gyventojas-yra-rizikingas-losejas-94091859>
- Vom Brocke, J. and Rosemann, M. (2010), *Handbook on Business Process Management*, Springer, Berlin and Heidelberg.
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W. and Viaene, S. (2014), "Ten principles of good business process management", *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 530-548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>

- Wil M. P. van der Aalst, "Business Process Management: A Comprehensive Survey", International Scholarly Research Notices, vol. 2013, Article ID 507984, 37 pages, 2013. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
- Zairi, M. (1997), "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness", Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, pp. 64-80. <https://doi.org/10.1108/14637159710161585>
- Zakarka, M. (2023). Mantas Zakarka. Lošimų verslas Lietuvoje auga ir transformuojasi, atliepdamas pasaulines tendencijas. Prieiga internetu: <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/mantas-zakarka-losimu-verslas-lietuvoje-auga-ir-transformuojasi-atliepdamas-pasaulines-tendencijas-92416491>
- Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. (2020). Three Decades of Customer Value Research: Paradigmatic Roots and Future Research Avenues. Journal of Service Research, 23(4), 409-432. <https://doi.org/10.1177/1094670520948134>

# AZARTINIŲ LOŠIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE VERSLO PROCESŲ VALDYMO VAIDMUO KURIANT VERTEŲ KLIENTUI

**Karolis VILKELIS**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Verslo procesų valdymas*

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

## **SANTRAUKA**

58 puslapiai, 9 lentelės, 2 paveikslai, 1 priedas, 51 literatūros šaltinis

Darbo tikslas – apibrėžti azartinių lošimų elektroninėje erdvėje įmonių verslo procesų valdymo kuriamą vertę klientui.

Darbas susideda iš teorinės, metodologinės ir empirinės dalių.

Teorinėje dalyje yra detalios nagrinėjamos verslo procesų valdymo ir vertės klientui koncepcijos, azartinių lošimų elektroninėje erdvėje verslo specifika bei pirmųjų dviejų temų sąveika trečiosios temos kontekste. Metodologinėje dalyje yra aprašomas tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo eiga ir strategija. Empirinį tyrimą sudaro dvi dalys: analizuojama lošimų verslo Lietuvoje aplinka ir interviu tyrimo metu surinkti duomenys.

Šiame moksliniame darbe yra atliekama sisteminė, lyginamoji mokslinės literatūros šaltinių analizė, verslo aplinkos analizė, interviu tyrimas bei iš pastarojo sekanti surinktų problemų analizė, identifikuotų problemų sprendimų būdų, kuriuos būtų galima įgyvendinti naudojantis verslo procesų valdymu, paieška.

Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, jog azartinių lošimų įmonės turi nuolatos įsivertinti bei persitvarkyti savo pagrindinius techninius – registracijos, lėšų judėjimo, tapatybės tvirtinimo ir pasiūlos – verslo procesus per teisinio reguliavimo, kliento paslaugos prieinamumo, laiko kaštų taupymo ir naudojimosi paprastumo prizmes bei taip sukurti pastarajam geriausią įmanomą patirtį bei pasitenkinimą, atitinkančius teisės aktų reikalavimus.



Antrinių duomenų analizės ir išorės ekspertų interviu apklausos metu buvo siekiama ištirti azartinių lošimų verslo procesų valdymo vaidmenį kuriant vertę klientui, identifikuojant Lietuvos azartinių lošimų elektroninėje erdvėje sistemos ir joje vykstančių procesų dedamąsias bei pasiūlyti šios srities iššūkių sprendimo būdus per vertės klientui kūrimo prizmę.

Tyrimo metu buvo nustatyta, jog azartinių lošimų pasaulis Lietuvoje pasižymi jau gana optimaliais pagrindiniais procesais, kurie buvo ištobulinti kaip atsakas į itin griežtą įstatyminį-valstybinį reglamentavimą pagrindiniais įmonės veiklos klausimais. Šių dviejų dedamųjų sąveika nulėmė ilgą laiką besiformavusį ir šiuo metu egzistuojantį opų tinkamo klientų gerbūvio apsaugos nebuvimą, neužkertantį kelio daliai vartotojų tapti patologiniais lošėjais bei taip jiems nukentėti tiek finansiškai, tiek psichologiškai. Pastaroji problematika privalo būti išspręsta naujų verslo procesų sukūrimo keliu, tad šioje vietoje verslo procesų valdymo reiškinys įgauna kritinę reikšmę kliento gerovės atžvilgiu su mintimi suteikti jam didžiausią įmanomą vertę – saugesnį lošimą nuotolinėje erdvėje.

Darbo autorius pateikė tris rekomendacines kryptis, kurių realizacija tiek įstatyminiu, tiek verslo vidaus lygmeniu galėtų padėti išspręsti didžiausią lošimų pasaulio skaudulį šiame amžiuje – kliento gerbūvio apsaugos klausimą.

***Raktiniai žodžiai:*** verslo procesų valdymas, azartiniai lošimai elektroninėje erdvėje, vertė klientui, verslo procesų valdymo vaidmuo kuriant vertę klientui, verslo procesų kūrimas, kliento gerovė.

# **THE ROLE OF ONLINE GAMBLING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN CREATING CUSTOMER VALUE**

**Karolis VILKELIS**

**Master thesis**

***Business process management***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assoc. Dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

## **SUMMARY**

58 pages, 9 tables, 2 pictures, 1 appendix, 51 reference

The aim of the work is to define the value created by the business process management of the online gambling companies for the customer.

The work consists of theoretical, methodological and empirical parts.

In the theoretical part, the concepts of business process management and customer value, the business specifics of online gambling and the interaction of the first two topics in the context of the third topic are examined in detail. The methodological part describes the purpose of the research, tasks, research process and strategy. The empirical study consists of two parts: the analysis of the gambling business environment in Lithuania and the data collected during the interview study.

In this scientific work, a systematic, comparative analysis of scientific literature sources, analysis of the business environment, interview research and subsequent analysis of the collected problems, search for identified problem solutions that could be implemented using business process management are carried out.

After analysing the scientific literature, it became clear that online gambling companies must constantly reassess and reorganize their main technical business processes - registration, movement of funds, identity verification and service - through the prisms of legal regulation, customer service availability, time cost savings and ease of use, and thus create the latter the best possible experience and satisfaction that meets the requirements of legal acts.

During the analysis of secondary data and interviews of external experts, the aim was to investigate the role of online gambling business process management in creating value for the customer, to identify the components of the Lithuanian online gambling system and the processes taking place in it, and to propose ways of solving challenges in this area through the prism of creating value for the customer.

During the research, it was found that the world of online gambling in Lithuania is characterized by already quite optimal main processes, which were improved as a response to extremely strict legislative and state regulation on the main issues of the company's activities. The interaction of these two components determined the long-standing and currently existing acute lack of adequate protection of the well-being of customers, which does not prevent a part of users from becoming pathological gamblers and thus suffering both financially and psychologically. The latter problem must be solved by creating new business processes, so in this place the phenomenon of business process management acquires a critical importance in relation to the client's well-being with the idea of providing him with the greatest possible value - safer online gambling.

The author of the work presented three recommended directions, the implementation of which could help to solve the biggest problem in the online gambling world in this century - the issue of protecting the well-being of the client.

**Keywords:** *business process management, online gambling, customer value, the role of business process management in creating customer value, business process development, customer well-being.*

## **PRIEDAI**

### **1 priedas**

#### **Interviu su azartinių lošimų pasaulio išoriniais ekspertais klausimynas**

##### **Ižanginė dalis**

1. Ar galėtumėte trumpai apibūdinti savo pareigas ir savo atsakomybes?
2. Kaip apibūdintumėte azartinių lošimų industriją? Kokie yra svarbūs veiksniai, kurie, Jūsų nuomone, turi įtakos darbo atlikimui?
3. Kiek ir kaip Jūs esate įsitraukę į procesą (-us), ties kuriuo (-iais) dirbate?
4. Ar turite pasiūlymų, kaip patobulinti procesą (-us)?

##### **Pagrindinė dalis**

5. Kaip matuojate kuriamą vertę klientui? (klientų pasitenkinimo identifikavimo procesas, klientų pasitenkinimo šaltinis):
  - a. Kaip renkate informaciją apie kuriamą vertę klientui?
  - b. Ar galėtumėte pateikti esamos informacijos apie kuriamos vertės klientui pavyzdį?
6. Kokie yra pagrindiniai informacijos apie kuriamą vertę klientui šaltiniai? (pvz., vidinė apklausa; rinkos tyrimų apklausa)
7. Ar taikėte palyginimą su kitomis organizacijomis, kad suprastumėte kuriamos vertės klientui aspektus?
8. Kokie pagrindiniai aspektai turėtų būti įtraukti į kuriamos vertės klientui tyrimą?
9. Kaip vertinate ir analizuojate savo kuriamą vertę klientui?
10. Kaip jūs naudojate šiuos kuriamos vertės klientui rezultatus?
11. Kaip šiuos rezultatus siejate su vidinių veiklos procesų perspektyva gerinant paslaugų kokybę?
12. Ar naudojate šiuos rezultatus inicijuodami tobulinimo iniciatyvas?
  - c. Jei taip, kaip naudojate šiuos rezultatus? Pateikite pavyzdį.
  - d. Jei ne, nurodykite priežastis.

13. Kaip procesų tobulinimas padeda pagerinti jūsų veiklos procesų efektyvumą? Nurodykite priežastis ir pavyzdžius.
14. Ar manote, kad vidinių veiklos procesų tobulinimas turės įtakos galutiniams klientams? Nurodykite priežastis ir pavyzdžius.
15. Kaip jūs suvokiate ir vertinate, ar po tobulinimo iniciatyvų sustiprėja klientų pasitenkinimas?
16. Kalbant apie vidinius veiklos procesus, kokie yra klientams teikiamų paslaugų efektyvumo ir kokybės pagrindiniai aspektai, kuriuos procesų tobulinimas galėtų padėti gerinti?