

Krepšinio organizacijų tarptautinė plėtra per e. sportą

Edgaras Abromavičius

Mykolo Romerio universitetas
edgaras.abromavicius@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0002-3198-3586>
<https://ror.org/0052k0e03>

Vilma Čingienė

Mykolo Romerio universitetas
vilma.cingiene@mrui.eu
<https://orcid.org/0000-0002-4475-3528>
<https://ror.org/0052k0e03>

Santrauka. Straipsnyje analizuojama, kaip krepšinio organizacijos pasitelkia e. sportą tarptautinei plėtrai, lyginant su futbolo sektoriaus patirtimi. Tyrimo logika grindžiama organizacijų inovacijų, ekosistemų ir globalizacijos teorijų sinteze, leidžiančia sporto skaitmeninę transformaciją suprasti kaip tarpusisteminę institucinės integracijos problemą. Metodologiškai taikyta kokybinė lyginamoji analizė (dokumentų analizė ir teminis kodavimas). Empiriniai duomenys rodo, kad futbolo e. sportas veikia kaip federacinė, tinklinė ir globaliai koordinuota ekosistema, pasižyminti aukštesniu auditorijos įsitraukimu ($\approx 6,1\%$), didesniu socialinių tinklų pasiekiamumu ($\approx 3,2$ mln.) ir platesniu geografiniu aprėpties mastu. Krepšinio e. sportas išlieka centralizuotas (leidėjo / lygos dominuojama struktūra), o nacionalinių federacijų vaidmuo dažnai epizodinis; tai siejama su mažesniu įsitraukimu ($\approx 4,5\%$), siauresniu globaliu pasiekiamumu ir lėtesne inovacijų difuzija. Diskusijoje pasiūlomas „tarpusisteminės integracijos modelis“: e. sportas interpretuojamas kaip inovacijų procesas, vykstantis ekosisteminėje aplinkoje ir skatinamas globalizacijos mechanizmų. Teoriškai darbas prisideda prie sporto vadybos, parodydamas, kad globalizacijos mastas e. sporte tiesiogiai priklauso nuo valdymo decentralizacijos ir institucinės sąveikos; praktiškai – nurodo krepšinio sektoriui kryptis stiprinti federacinę sąveiką, regionines kvalifikacijas ir daugiasluoksnes partnerystes.

Pagrindiniai žodžiai: e. sportas; organizacijos vystymas; tarptautinė plėtra; skaitmenizacija

International Expansion of Basketball Organizations through Esports

Abstract. This article explores the international expansion of sports organizations through innovations such as esports within the global basketball context. The primary objective of the study is to examine how basketball organizations leverage esports for international growth, in comparison with football-related esports development initiatives. A qualitative comparative approach is employed, drawing on document analysis and thematic coding. The investigation focuses on the esports projects of FIBA (International Basketball Federation), the NBA (National Basketball Association), and FIFA (International Football Federation), alongside their respective audience engagement strategies.

Received: 2025-06-25. Accepted: 2025-11-30.

Copyright © 2025 Edgaras Abromavičius, Vilma Čingienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

The findings demonstrate that the football esports ecosystem is characterized by a well-defined structure, encompassing schools, clubs, and national federations that collaborate systematically to broaden audiences, enhance revenue generation, and strengthen other marketing communication indicators. Conversely, basketball esports systems – most notably, the *NBA 2K League* – exhibit a more centralized and geographically constrained framework, while lacking network-based institutional partnerships. Although FIBA has sought to establish a nationally grounded structure, the system remains fragmented and insufficiently stable.

The study concludes that sustainable esports development requires an integrated ecosystem approach, drawing on the football sector's experience, particularly through the incorporation of youth-oriented programs.

Keywords: esports, basketball, management, digitalisation.

Įvadas

Per pastaruosius dešimtmečius elektroninis sportas, kitaip – e. sportas, iš nišinio laisvalaikio pomėgio išaugo į globalią, konkurencingą industriją. Jis apima įvairius žaidimų žanrus, tokius kaip sporto simulatoriai, šaudyklės ir strateginiai žaidimai, kurie sudaro esminę e. sporto varžybų dalį ir pritraukia milijonines auditorijas visame pasaulyje. E. sportas apibrėžiamas kaip organizuota konkurencija vaizdo žaidimuose, kurioje vyksta profesionalus žaidimas pagal oficialiai nustatytas taisykles ir aiškiai apibrėžtas turnyrų struktūras. Ši sritis yra artimai susijusi su tradicinėmis sporto šakomis tiek struktūriškai, tiek subkultūriškai. Pastaraisiais metais vis daugiau tradicinių sporto organizacijų, tokių kaip FIBA ir NBA, įsitraukia į e. sportą kaip naują globalios plėtros kryptį.

Tyrimo problema ir objektas

Nors sporto organizacijų įsitraukimas į e. sportą pastarąjį dešimtmetį sparčiai didėja, akademinėje literatūroje vis dar stokojama conceptualiai aiškių tyrimų, nagrinėjančių šio reiškinio poveikį tradicinių sporto institucijų tarptautinei plėtrai. Esamas mokslinis diskursas dažniausiai koncentruojasi į atskirus e. sporto aspektus – vartotojų ir žiūrovų elgseną (Seo ir Jung, 2016; Kim ir kt., 2025), tradicinio sporto ir e. sporto sąveikos principus (Cranmer ir kt., 2019; Gómez-Gonzalvo ir Valenciano-Valcárcel, 2025) arba valdymo praktikų adaptaciją iš sporto sektoriaus į skaitmeninę aplinką (Keiper ir kt., 2017). Tačiau stokojama teorinių ir empirinių įžvalgų, kurios sistemingai paaiškintų, kaip krepšinio organizacijos integruoja e. sportą į savo tarptautinės plėtros strategijas ir kaip šie procesai skiriasi nuo kitų sporto šakų, ypač futbolo, ekosistemų.

Iškeliamas pagrindinis mokslinis klausimas: kaip krepšinio organizacijos, pasitelkdamos e. sportą, siekia tarptautinės plėtros ir kuo šis procesas iš esmės skiriasi nuo futbolo organizacijų taikomų inovacijų modelių?

Tyrimo pagrindinė hipotezė:

H1: Krepšinio organizacijų e. sporto integracija pasižymi mažesniu institucinės sąveikos ir sisteminės integracijos lygiu nei futbolo sektoriuje, todėl jų tarptautinės plėtros potencialas išlieka ribotas.

Tyrimo objektas – e. sporto integracija į krepšinio organizacijų tarptautinės plėtros procesus.

Tyrimo naujumas pasireiškia tuo, kad straipsnyje pirmą kartą tiriama, kaip skirtingų sporto šakų (krepšinio ir futbolo) organizacijos pasitelkia skaitmenines inovacijas bei e. sportą kaip globalizacijos įrankį. Tokia analizė leidžia įvertinti, koku mastu e. sportas tampa ne tik technologine ar pramogine naujove, bet ir struktūriniu organizacijų plėtros elementu, turinčiu reikšmingą poveikį sporto industrijos internacionalizacijai. Tyrimas remiasi sporto globalizacijos ir inovacijų difuzijos teorinėmis prielaidomis, kad naujosios technologijos transformuoja institucinius ryšius tarp sporto, medijų ir rinkodaros sektorių (Borggreffe ir Hoffmann, 2024; Hutchins ir Rowe, 2013). Tai užpildo egzistuojančią spragą sporto vadybos literatūroje, nes pateikia tarpdisciplininį požiūrį į inovacijų taikymą sporto organizacijų tarptautinėje veikloje ir jų strateginį prisitaikymą prie globalios skaitmeninės ekonomikos.

Futbolo srityje FIFA e. sporto padalinys organizuoja tarptautinius turnyrus, tokius kaip „FIFAE Pasaulio taurė“ ir „FIFAE Tautų taurė“. Šie e. sporto turnyrai atspindi tradicinio futbolo varžybų struktūrą, skatina bendruomenės įsitraukimą ir suteikia e. sporto žaidėjams siekti karjeros galimybių, taip pat didina FIFA tarptautinį matomumo lygį (Heere, 2018). Analizuojant krepšinio (NBA, FIBA) ir futbolo (FIFA) organizacijų e. sporto ekosistemų veiklas, galima įvertinti, kaip šios sporto institucijos pasitelkia skaitmeninę erdvę siekdamos auginti auditoriją ir stiprinti savo pozicijas tarptautinėje arenoje.

Literatūros apžvalga

Elektroninio sporto konceptas ir institucinė reikšmė

Elektroninis sportas (e. sportas) išaugo iš nišinės skaitmeninės veiklos į globalią, instituciškai pripažintą industriją. Jis apima organizuotą konkurenciją vaizdo žaidimuose, kur žaidėjai ar komandos rungtyniauja pagal oficialias taisykles ir struktūras. E. sporto fenomenas atspindi šiuolaikinės sporto industrijos transformaciją, kai technologijos, skaitmenizacija ir auditorijos interaktyvumas keičia sporto institucijų veikimo principus. Mokslininkai pažymi, kad e. sportas tampa reikšmingu inovacijų lauku tradicinėms sporto organizacijoms (Kanellopoulos ir Giossos, 2024; Kim ir kt., 2025).

E. sporto žiūrovų elgsena pasižymi interaktyvumu ir dalyvavimu, o tai iš esmės keičia sporto organizacijų komunikacijos logiką. Žiūrovai – ne tik pasyvūs stebėtojai, bet ir turinio bendraautorai, dalyvaujantys per socialines platformas ir transliacijų ekosistemas (Oh ir kt., 2024; Seo ir Jung, 2016). Tokie pokyčiai verčia sporto institucijas diegti inovatyvias įsitraukimo strategijas, kurios apima virtualių renginių kūrimą, žaidėjų ir sirgalių sąveikos stiprinimą bei skaitmeninės tapatybės formavimą. Šis poslinkis nuo pasyvios auditorijos prie aktyvaus bendruomeninio dalyvavimo tapo vienu svarbiausių e. sporto augimo veiksnių ir rodo, kad sporto organizacijos privalo adaptuotis prie naujos kultūros.

Inovacijų, ekosistemų ir globalizacijos sintezė e. sporte

Analizuojant sporto organizacijų veikimą elektroninio sporto kontekste, remiamasi trimis tarpusavyje susijusiomis teorinėmis priegomis – organizacijų inovacijų, ekosistemų ir globalizacijos teorijomis. Šių teorijų integracija leidžia paaiškinti, kaip e. sportas tampa nauju sporto organizacijų tarptautinės plėtros instrumentu. Organizacijų inovacijų teorija teigia, kad inovacijų diegimas vyksta technologiniu, instituciniu ir kultūriniu lygmenimis (Rogers, 2003; Fagerberg, 2013). Technologinės inovacijos, tokios kaip virtualūs turnyrai ar skaitmeninės platformos, lemia institucinius pokyčius – naujų padalinių ar partnerystės struktūrų kūrimą – ir kultūrinį lygmenį, susijusį su auditorijų įsitraukimu.

Ekosistemų teorija (Moore, 1993; Jacobides ir kt., 2018) pabrėžia, kad organizacijos veikia tinkliniuose ryšiuose, kuriuos jungia vertės kūrimo architektūra. E. sporte tai reiškia federacijų, leidėjų, technologijų įmonių, medijų ir bendruomenių sąveiką. Tuo tarpu globalizacijos teorija (Maguire, 2011; Hutchins ir Rowe, 2013) paaiškina, kaip skaitmeninė medijų konvergencija leidžia sporto institucijoms plėsti savo veiklą už nacionalinių ribų, kurti transnacionalinius prekės ženklus ir vykdyti sporto diplomatijos funkcijas.

Šių trijų teorijų sintezė sudaro konceptualų karkasą, kuris veda į tyrimo klausimą – kaip krepšinio organizacijos integruoja e. sportą į tarptautinę veiklą ir kodėl jų struktūrinis modelis skiriasi nuo futbolo sektoriaus.

Tarpsisteminės integracijos modelis e. sporte

Remiantis organizacijų inovacijų, ekosistemų ir globalizacijos teorijų sinteze, šiame tyrime siūlomas konceptualus tarpsisteminės integracijos modelis e. sporte, apibūdinantis, kaip sporto organizacijos pereina nuo hierarchinės prie tinklinės, inovacijomis grįstos struktūros. Šis modelis išplėtoja esamą sporto inovacijų teorinį lauką (Ratten, 2017; Ratten ir Ferreira, 2017) ir atliepia šiuolaikinę ekosistemų literatūros kryptį, kurioje akcentuojamas institucinis tarpusavio priklausomumas ir vertės kūrimas tinkluose (Adner, 2017; Jacobides ir kt., 2018).

Modelis remiasi prielaida, kad e. sportas yra organizacinės inovacijos forma, kurios diegimas sporto institucijose reikalauja perėjimo prie daugiapakopės bendradarbiavimo struktūros (Fagerberg, 2013). Tokia struktūra atveria naujus vertės kūrimo mechanizmus per technologines platformas, medijų kanalus ir vartotojų bendruomenes. Tuo būdu sporto organizacijos tampa „hibridinėmis institucijomis“ (Gómez-Gonzalvo ir Valenciano-Valcárcel, 2025), veikiančiomis tiek tradicinėje sporto, tiek skaitmeninėje inovacijų erdvėje. Teoriškai modelį galima grįsti trimis tarpusavyje susijusiais lygmenimis:

Inovacijų lygmuo. Šiame lygmenyje sporto organizacijos diegia technologines bei vadybines naujoves, kurios transformuoja tradicinius procesus į skaitmeninius formatus. Remiantis inovacijų difuzijos teorija (Rogers, 2003), ši adaptacija vyksta etapais – nuo eksperimentinių projektų iki sisteminio integravimo į organizacijos strategiją. Tokios inovacijos, kaip e. sporto padalinių kūrimas ar virtualių lygų steigimas, tampa esminiu strateginio atsinaujinimo veiksmu (Ratten, 2017).

Ekosisteminės sąveikos lygmuo. Šis lygmuo atitinka ekosisteminės teorijos logiką, pagal kurią vertė sporto industrijoje kuriama per skirtingų institucinių veikėjų bendradarbiavimą (Adner, 2017; Moore, 1993). Sporto federacijos, žaidimų leidėjai, technologijų įmonės, turinio platformos ir auditorijos sudaro tarpusavyje priklausomą tinklą, kuriame egzistuoja koordinacinė vertės architektūra (Jacobides ir kt., 2018). Ši sąveika ne tik skatina inovacijų difuziją, bet ir kuria bendrą infrastruktūrą, leidžiančią sporto organizacijoms įsitvirtinti globalioje rinkoje.

Globalizacijos lygmuo. Šiame lygmenyje ekosisteminės sąveikos rezultatas pasireiškia tarptautine plėtra ir kultūriniu peržengimu. Remiantis sporto globalizacijos teorija (Maguire, 2011; Hutchins ir Rowe, 2013), e. sportas tampa priemone, per kurią sporto institucijos įgyja transnacionalinį matomumą, plėtoja diplomatinės iniciatyvas ir pritraukia naujas rinkas. Globalios skaitmeninės platformos, tokios kaip „Twitch“ ar „YouTube“, veikia kaip transliacijos kanalai, jungiantys vietines organizacijas su globaliomis auditorijomis.

Šių trijų lygmenų sąveika leidžia teigti, kad e. sportas nėra tik papildomas sporto organizacijų veiklos kanalas, bet naujas institucinės integracijos mechanizmas, jungiantis inovacijų diegimą, tinklinį valdymą ir globalizacijos procesus. Tokiu būdu sporto organizacijos ne tik plečia auditoriją, bet ir keičia savo vidinę struktūrą, pereidamos prie tarp sisteminio valdymo modelio, grindžiamo partneryste ir skaitmenine tarpusavio priklausomybe.

Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad tradicinis sportas ir e. sportas palaipsniui susilieja, kurdami naujus mokymosi, konkurencijos ir auditorijos įsitraukimo modelius (Gómez-Gonzalvo ir Valenciano-Valcárcel, 2025; Tang ir Ma, 2024). Ši sąveika pabrėžia ne tik technologinį, bet ir socialinį pokytį sporto industrijoje. E. sporto integracija į tradicinių sporto institucijų veiklą tampa priemone plėsti sporto organizacijų pasiekiamumą ir stiprinti jų globalų įvaizdį.

Metodologija

Šiame tyrime taikytas kokybinis lyginamosios analizės metodas, siekiant išryškinti organizacinius, institucinės struktūros ir komunikacijos skirtumus tarp krepšinio ir futbolo e. sporto ekosistemų. Tokia metodinė prieiga leidžia identifikuoti, kaip skirtingos sporto šakos integruoja inovacijas ir kaip tai lemia jų tarptautinės plėtros strategijas. Lyginamoji analizė ypač tinkama, kai siekiama išryškinti analogijų ir kontrastų dėsningumus tarp atvejų, veikiančių toje pačioje erdvėje (Landman ir Carvalho, 2017; Esser ir Vliegenthart, 2017).

Duomenų rinkimas. Tyrime naudotas tikslingosios atrankos metodas (angl. *purposive sampling*). Siekiant reprezentuoti skirtingus sporto sektoriaus organizacinius modelius, atrinkti trys e. sporto ekosistemos atvejai:

1. NBA 2K League – atstovaujantis klubiniam, centralizuotam modeliui,
2. FIBA eFIBA / FIBA Esports Open – atstovaujantis federaciniam, nacionalinėmis struktūromis grindžiamam modeliui,
3. FIFAE / EA SPORTS FC Pro – atstovaujantis tarptautiniam, daugiapakopiam, futbolo federacijų ir klubų remiamam modeliui.

Šie atvejai pasirinkti remiantis jų instituciniu reprezentatyvumu, prieinamų dokumentų kokybe ir poveikiu tarptautinei sporto rinkai. Analizei naudoti oficialūs organizacijų dokumentai (strategijos, veiklos ataskaitos, partnerystės aprašai), moksliniai straipsniai, industrinės ataskaitos ir viešai prieinama medijų komunikacija. Iš viso analizuoti 42 dokumentai (14 susijusių su krepšinio e. sportu, 15 – su futbolo e. sportu ir 13 teorinių / tarpsisteminių šaltinių). Atrankos kriterijai: (a) dokumentų aktualumas 2020–2025 m. laikotarpiui, (b) ryšys su tarptautinės plėtros ir inovacijų tematika, (c) viešas prieinamumas ir autentiškumas (institucinis šaltinis, ne trečiųjų šalių interpretacijos).

Duomenų analizės procedūra

Analizei taikyta teminio kodavimo (angl. *thematic coding*) technika, kuri leidžia struktūruotai identifikuoti pagrindinius veiklos principus, strategines kryptis ir struktūrinius skirtumus tarp tirtų atvejų (Nowell ir kt., 2017). Analizės procesas vyko trimis etapais:

1. *Pirminis kodavimas*. Visi dokumentai perskaityti ir suskaidyti į analitinės vienetes (temas), susijusias su inovacijomis, valdymo struktūra, partnerystėmis, komunikacija ir auditorijos įsitraukimu.
2. *Temų išskyrimas*. Panašūs kodai grupuoti į temas, atspindinčias du pagrindinius tyrimo kriterijus: organizacinę integraciją (kaip įtraukiamos institucijos, klubai, federacijos); skaitmeninės komunikacijos intensyvumą (kaip organizacijos kuria auditorijos ryšį).
3. *Tarpkontekstinė analizė*. Temų pasikartojimai ir skirtumai įvertinti tarp krepšinio ir futbolo atvejų. Šiame etape atliktas conceptualus duomenų sintezavimas, siekiant formuoti teorinį modelį, apibūdinantį tarpsisteminės integracijos mechanizmus.

Siekiant padidinti **tyrimo patikimumą**, taikyta kelių šaltinių trianguliacija (Bowen, 2009; Flick, 2018). Duomenys gauti iš:

- oficialių organizacijų dokumentų;
- mokslinių publikacijų;
- industrinių ataskaitų (pvz., Stream Hatchet, Electronic Arts, FIBA).

Analizės rezultatai buvo nuosekliai lyginami tarp šaltinių, siekiant patikrinti temų pasikartojimą ir išvengti interpretacinių šališkumų. Be to, analitinis procesas dokumentuotas tyrimo žurnale (angl. *audit trail*), kuriame fiksuoti kodavimo sprendimai ir temų jungimo argumentai (Nowell ir kt., 2017). Tyrimo validumą sustiprina teorinis trianguliavimas – duomenys interpretuoti remiantis trimis teorinėmis prieigomis (organizacijų inovacijų, ekosistemų ir globalizacijos teorijomis), kas užtikrina conceptualų tvirtumą ir logišką ryšį tarp empirinių duomenų ir teorinio modelio.

Kaip ir dauguma kokybinių studijų, šis tyrimas turi tam **tikrų apribojimų**. Pirmiausia, analizė apsiribojo dviejų sporto šakų atvejais, todėl išvados negali būti apibendrinamos visai sporto industrijai. Antra, dokumentinė analizė remiasi viešai prieinamais šaltiniais, todėl gali neatspindėti visų vidinių strateginių procesų. Trečia, teminis kodavimas, nors ir sistemingas, išlieka interpretacinis procesas, priklausantis nuo tyrėjo analitinės patirties (Flick, 2018).

Vis dėlto šie ribotumai buvo kompensuojami taikant metodinį trianguliavimą, teorinį pagrindimą ir sisteminių duomenų kodavimo procesą, kas leidžia teigti, jog tyrimo rezultatai yra patikimi, argumentuoti ir teoriškai pagrįsti.

Analizė

Šiame skyriuje pateikiami krepšinio ir futbolo e. sporto ekosistemų palyginimo rezultatai, apimantys trijų dimensijų analizę: (1) ekosistemų struktūrą, (2) komercinę integraciją ir partnerystes bei (3) institucinius valdymo modelius. Analizė grindžiama dokumentine duomenų analize ir teminiu kodavimu, leidžiančiu atskleisti pagrindinius skirtumus tarp krepšinio ir futbolo e. sporto ekosistemų.

Ekosistemų struktūros analizė

Atskleidžiami esminiai skirtumai tarp krepšinio ir futbolo e. sporto ekosistemų pagal struktūrą, auditorijos įsitraukimą ir institucijų dalyvavimą (žr. 1 lentelę). Krepšinio e. sportas, kurį reprezentuoja NBA 2K League ir FIBA eFIBA, pasižymi centralizuota, leidėjo valdomos lygos struktūra, kai pagrindinius sprendimus priima komercinis žaidimo leidėjas ir pagrindinė lyga. Nacionalinių federacijų įsitraukimas išlieka ribotas, o globalus pasiekiamumas koncentruotas į Šiaurės Amerikos ir Europos rinkas.

1 lentelė. Futbolo ir krepšinio e. sporto ekosistemų palyginimas pagal struktūrinius ir veiklos rodiklius

Rodiklis	Krepšinio e. sportas (NBA 2K / eFIBA)	Futbolo e. sportas (FIFAc / EA FC Pro)	Šaltinis
Ekosistemos struktūra	Centralizuota, valdoma leidėjo (NBA 2K League)	Federacinė, įtraukianti federacijas ir klubus	FIBA (2023); FIFA (2023)
Institucinis dalyvavimas	Ribotas – sprendimai priimami centrinės lygos ar leidėjo	Platus – federacijos ir klubai aktyviai dalyvauja	Heere (2018); Electronic Arts (2024)
Geografinis pasiskirstymas	Šiaurės Amerika ir Europa	Globalus – visų žemynų dalyvavimas	Stream Hatchet (2024)
Auditorijos įsitraukimas (%)	4,5	6,1	Hootsuite (2024)
Socialinių tinklų sekėjai (mln.)	1,8	3,2	SocialBlade (2025)
Vidutinė peržiūrų trukmė (min.)	24	28	Twitch Insights (2024)
Partnerių integracijos skaičius	12	15	Electronic Arts (2024)

Tuo tarpu futbolo e. sportas, apimantis FIFAe ir EA SPORTS FC Pro projektus, veikia pagal federacinį modelį, kuriame aktyviai dalyvauja nacionalinės federacijos, klubai ir žaidimų leidėjai. Šis modelis užtikrina didesnę tarp sisteminių koordinavimą, aiškesnę atsakomybės hierarchiją ir leidžia veiksmingiau skatinti vietinių rinkų dalyvavimą. Dėl šios priežasties futbolo e. sportas pasižymi aukštesniu auditorijos įsitraukimo lygiu (6,1 %) ir didesniu socialinių tinklų pasiekiamumu (3,2 mln. sekėjų), palyginti su krepšinio e. sportu (4,5 % ir 1,8 mln.).

Skirtumus galima interpretuoti per ekosistemų teorijos prizmę (Adner, 2017; Jacobides ir kt., 2018), pagal kurią sporto vertės kūrimas priklauso nuo tinklo tarp institucijų, leidėjų ir auditorijų. Futbolo federacinė struktūra atitinka šią logiką, o krepšinio centralizuotas modelis išlaiko tradicinę vertikalios kontrolės formą, kuri riboja ekosistemos dinamiškumą ir gebėjimą plėstis globaliai.

Ekosistemų struktūros analizė

Gauti duomenys atskleidžia, kad futbolo e. sportas pasižymi labiau išplėtotą komercinę architektūrą ir pajamų diversifikaciją nei krepšinio e. sportas (žr. 2 lentelę). Futbolo ekosistemoje egzistuoja platesnė partnerystės struktūra – vidutiniškai 15 partnerių ir 32 rėmimo sutartys, lyginant su krepšinio 12 partnerių ir 20 sutarčių. Tai rodo didesnę institucinio bendradarbiavimo tankį, kuris sustiprina prekės ženklų integraciją bei leidžia efektyviau paskirstyti finansinius išteklius tarp organizacijų.

2 lentelė. Krepšinio ir futbolo e. sporto komercinės integracijos ir partnerystės rodikliai

Rodiklis	Krepšinio e. sportas (NBA 2K / eFIBA)	Futbolo e. sportas (FIFAe / EA FC Pro)	Šaltinis
Partnerių skaičius	12	15	Electronic Arts (2024); FIBA (2023)
Rėmimo sutarčių skaičius	20	32	FIFA (2023); EA Sports (2024)
Transliacijų platformos	<i>Twitch, YouTube</i>	<i>Twitch, YouTube, Kick</i>	Stream Hatchet (2024)
Prekės ženklų integracija (vnt.)	12	15	Heere (2018)
Pajamų šaltinių diversifikacija	Ribota – priklauso nuo lygos rėmėjų ir transliacijų	Plati – apima federacijas, klubus ir leidėjus	Rogstad (2021); Electronic Arts (2024)
Komercinės veiklos orientacija	Centrinė (lygos lygmuo, NBA struktūra)	Daugiapakopė (federacijos, klubai, leidėjas)	FIBA (2023); FIFA (2023)

Komercinės veiklos orientacija taip pat skiriasi: krepšinio e. sportas yra centralizuotas, o pagrindinė ekonominė vertė generuojama per NBA 2K League lygmenį. Tai reiškia, kad ekonominė priklausomybė nuo pagrindinės lygos ir leidėjo mažina nacionalinių federacijų

ir klubų galimybes plėtoti savarankiškus projektus. Tuo tarpu futbolo e. sportas veikia daugiapakopės komercinės integracijos principu, kai federacijos, klubai ir leidėjai dalijasi pajamomis ir kartu formuoja rėmimo tinklą.

Remiantis sporto inovacijų valdymo teorija (Ratten, 2017), tokia komercinė architektūra rodo didesnę organizacijų gebėjimą pritaikyti inovacijas ir išlaikyti tvarų finansinį modelį. Tai taip pat patvirtina, kad federacinė struktūra ne tik suteikia platesnį institucijų įsitraukimą, bet ir leidžia efektyviau monetizuoti auditorijos dalyvavimą globaliame kontekste.

Institucinės struktūros

Institucinės struktūros skirtumai tarp krepšinio ir futbolo e. sporto yra vieni reikšmingiausių tyrimo rezultatų (žr. 3 lentelę). Krepšinio e. sportas išlaiko centralizuotą, vertikalią valdymo struktūrą, kurioje sprendimų priėmimas vyksta aukščiausiu – leidėjo ar lygos lygmeniu. Nacionalinių federacijų vaidmuo išlieka epizodinis, dažniausiai apsiriboja simboliniu dalyvavimu tarptautiniuose projektuose. Toks modelis atspindi tradicinę sporto vadybos paradigmą, bet riboja tarpusisteminių bendradarbiavimą ir institucijų autonomiją.

3 lentelė. Krepšinio ir futbolo e. sporto institucinių struktūrų skirtumai

Aspektas	Krepšinio e. sportas (NBA 2K / eFIBA)	Futbolo e. sportas (FIFAE / EA FC Pro)	Šaltinis
Organizacijos tipas	Centralizuotas, leidėjo valdoma struktūra	Federacinis – nacionalinės federacijos, klubai ir leidėjas	FIBA (2023); FIFA (2023)
Ekosistemos koordinacija	Vertikali – sprendimai priimami centriniu lygmeniu	Horizontali – pasidalinta atsakomybė	Heere (2018); Adner (2017)
Valdymo struktūra	Hierarchinė	Tinklinė, paremta partneryste	Jacobides ir kt. (2018); Ratten (2017)
Nacionalinių federacijų vaidmuo	Epizodinis, dažnai simbolinis dalyvavimas	Esminis – federacijos atsakingos už atrankas	FIBA (2023); FIFA (2023)
Geografinis pasiskirstymas	Šiaurės Amerika ir Europa	Globalus (Europa, Azija, Afrika, Amerika)	Stream Hatchet (2024)
Institucinės integracijos lygis	Žemas	Aukštas	Gómez-Gonzalvo ir Valenciano-Valcárcel (2025); Heere (2018)

Priešingai, futbolo e. sportas pasižymi aukštu institucinės integracijos lygiu. Nacionalinės federacijos aktyviai dalyvauja atrankose, turnyrų organizavime ir reprezentacijoje, o vertės kūrimo grandinė tarp federacijų, klubų ir leidėjo yra aiški bei funkcinė. Šis modelis

atspindi ekosisteminės koordinacijos principus (Heere, 2018; Adner, 2017), kai organizacijos veikia ne hierarchiškai, o horizontalioje bendradarbiavimo sistemoje.

Globaliu mastu futbolo federacinis modelis užtikrina platesnį geografinį pasiekiamumą, leidžiantį įtraukti Azijos, Afrikos ir Lotynų Amerikos rinkas, o tai didina tiek auditorijos įsitraukimą, tiek kultūrinį reprezentatyvumą. Tuo tarpu krepšinio e. sportas lieka koncentruotas į Vakarų rinkas, o jo augimo potencialas priklauso nuo gebėjimo įtraukti nacionalines federacijas į aktyvų e. sporto valdymą.

Šie rezultatai rodo, kad federacinis modelis yra efektyvesnis institucinės plėtros požiūriu, nes jis stiprina vertės kūrimo ryšius, decentralizuoja sprendimų priėmimą ir sudaro sąlygas tvaresnei tarptautinei plėtrai.

Rezultatai

Atlikta kokybinė lyginamoji analizė atskleidė aiškius skirtumus tarp krepšinio ir futbolo e. sporto ekosistemų pagal tris pagrindinius aspektus: struktūrinę sandarą, komercinę integraciją ir institucinį valdymą. Pirmiausia, ekosistemų struktūros analizė parodė, kad krepšinio e. sportas pasižymi centralizuota ir hierarchine valdymo sistema, kurioje pagrindinį vaidmenį atlieka žaidimo leidėjas ir pagrindinė lyga (NBA 2K League). Nacionalinių federacijų įsitraukimas yra ribotas, o veikla koncentruota Šiaurės Amerikos ir Europos rinkose. Tuo tarpu futbolo e. sportas, remdamasis FIFAE ir EA SPORTS FC Pro pavyzdžiais, veikia pagal federacinį, tinklinį modelį, jungiantį federacijas, klubus ir leidėjus į integruotą vertės kūrimo grandinę. Šis modelis užtikrina didesnę geografinį pasiekiamumą ir stipresnę tarpusisteminių koordinavimą.

Antra, komercinės integracijos analizė atskleidė, kad futbolo e. sportas turi daugiau partnerių (15 prieš 12) ir platesnę pajamų diversifikaciją, įtraukiant tiek federacijų, tiek klubų lygmenis. Krepšinio e. sportas, nors ir generuoja stabilius rezultatus, išlieka labiau priklausomas nuo centrinės lygos struktūros ir leidėjo finansavimo. Tai rodo, kad futbolo sektoriuje veikianti daugiapakopė partnerystės sistema užtikrina geresnę ekonominę tvarumą ir inovacijų diegimą.

Trečia, institucinės struktūros analizė parodė, kad futbolo e. sportas pasižymi aukštesniu institucinės integracijos lygiu, kai federacijos aktyviai dalyvauja žaidėjų atrankoje, turnyrų organizavime ir tarptautinėje reprezentacijoje. Krepšinio e. sportas šiuo požiūriu yra fragmentuotas – nacionalinių federacijų vaidmuo epizodinis, o sprendimų priėmimas centralizuotas. Šis skirtumas lemia, kad futbolo e. sportas gali veikti kaip tarptautiniu mastu susieta ekosistema, o krepšinis – kaip lokaliai koncentruota sistema, priklausoma nuo leidėjo sprendimų.

Remiantis gautais duomenimis, galima **patvirtinti pagrindinę tyrimo hipotezę, kad krepšinio organizacijų e. sporto integracija pasižymi mažesniu institucinės sąveikos ir sisteminės integracijos lygiu nei futbolo sektoriuje.**

Futbolo e. sportas atitinka tarpusisteminės integracijos modelį, pasižymintį:

- aiškia federacine struktūra;
- daugiapakopiu vertės kūrimu;

- decentralizuotu valdymu;
- aktyvia nacionalinių federacijų dalyvavimo grandine.

Krepšinio e. sportas, priešingai, išlieka centralizuotas, turintis stiprią žaidimo leidėjo kontrolę ir ribotą nacionalinių institucijų įtraukimą. Šis modelis efektyvus trumpalaikėje perspektyvoje (dėl aiškaus valdymo ir profesionalumo standarto), tačiau ilgalaikėje strategijoje riboja tarptautinę plėtrą, inovacijų difuziją ir ekosisteminį tvarumą.

Išvados ir diskusija

Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti, kaip krepšinio organizacijos pasitelkia e. sportą tarptautinei plėtrai, palyginus su futbolo sektoriaus patirtimi. Lyginamoji analizė, paremta dokumentų analize ir teminiu kodavimu, atskleidė reikšmingus struktūrinius, institucinės integracijos ir globalizacijos lygmens skirtumus tarp šių dviejų sporto šakų e. sporto sistemų.

Empiriniai duomenys parodė, kad futbolo e. sportas veikia kaip federacinė, tinklinė ir globaliai koordinuota ekosistema. Lentelėse fiksuoti rodikliai rodo aukštesnę auditorijos įsitraukimo lygį (6,1 %), didesnę sekėjų skaičių (3,2 mln.) ir platesnę geografinių rinkų aprėptį (visų žemynų dalyvavimas). Šie duomenys atspindi efektyvią vertės kūrimo grandinę tarp nacionalinių federacijų, klubų ir žaidimų leidėjų. Tokia struktūra atitinka ekosistemų teorijos principus (Adner, 2017; Jacobides ir kt., 2018), pagal kuriuos vertė sporto industrijoje kuriama per tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir tinklinį koordinavimą.

Krepšinio e. sportas, priešingai, pasižymi centralizuotu valdymo modeliu, kuriame dominuoja leidėjo ir lygos sprendimai (NBA 2K League). Nors ši struktūra užtikrina organizacinį efektyvumą, empiriniai rodikliai – mažesnis įsitraukimo lygis (4,5 %) ir ribotas geografinis pasiekiamumas (Šiaurės Amerika, Europa) – rodo, kad tokia hierarchinė sistema riboja tarptautinės plėtros mastą. Nacionalinių federacijų vaidmuo krepšinio e. sporto sistemoje išlieka simbolinis, o tai trukdo sukurti daugiapakopę, įtraukiančią ekosistemą.

Šie rezultatai atskleidžia esminę teorinę įžvalgą: sporto organizacijų gebėjimas globalizuotis per e. sportą tiesiogiai priklauso nuo valdymo decentralizacijos laipsnio. Federaciniai modeliai, būdingi futbolo sektoriui, leidžia plėtoti horizontalią inovacijų ir vertės kūrimo struktūrą, o centralizuotos sistemos, tokios kaip krepšinio – išlaiko vertikalią hierarchiją, kuri sunkiai prisitaiko prie globalizacijos dinamikos.

Remiantis organizacijų inovacijų teorija (Rogers, 2003; Fagerberg, 2013), futbolo sektoriaus sėkmę galima paaiškinti jo gebėjimu diegti inovacijas daugiapakopiu būdu: federacijos, klubai ir leidėjai veikia kaip savarankiški inovacijų centrai. Krepšinio e. sportas kol kas šioje dimensijoje atsilieka, nes inovacijos diegiamos vertikaliai – per centrinę lygą ir leidėją. Ši struktūrinė asimetrija daro poveikį tiek komerciniam tvarumui, tiek instituciniam įsitraukimui. Globalizacijos teorijos požiūriu (Maguire, 2011; Hutchins ir Rowe, 2013), futbolo e. sportas atspindi šiuolaikinės sporto diplomatijos procesus, jungiančius skirtingas kultūras ir valstybes per virtualią erdvę. Nacionalinės federacijos čia atlieka

tarpininkavimo vaidmenį tarp vietos identiteto ir tarptautinės rinkos, taip skatindamos transnacionalinį sporto dalyvavimą. Krepšinio e. sportas, nepaisant FIBA pastangų plėtoti eFIBA iniciatyvas, vis dar nepasiekė analogiško globalizacijos lygio.

Kritiniu požiūriu, rezultatai rodo, kad krepšinio e. sportas šiuo metu funkcionuoja kaip dalinai uždara sistema, kurios plėtra priklauso nuo leidėjo strateginių sprendimų, o ne nuo federacinio bendradarbiavimo. Tai sukuria struktūrinį trapumą, nes organizacinė priklausomybė nuo vieno centro mažina institucijų autonomiją ir regioninį įsitraukimą. Futbolo atveju decentralizuotas modelis leidžia užtikrinti tvaresnį augimą, nes institucijos veikia kaip partneriai, o ne pavaldūs vienetai.

Apibendrinant galima teigti, kad empirinis ir teorinis tyrimo pagrindas patvirtina hipotezę: krepšinio organizacijų e. sporto integracija pasižymi mažesniu institucinės sąveikos, inovacijų difuzijos ir globalizacijos lygiu, palyginti su futbolo sektoriumi. Futbolo e. sportas įkūnija tarpsteminės integracijos modelį, kuriame globalizacija tampa ne tik rinka, bet ir institucine sąlyga – leidžiančia sporto organizacijoms išlaikyti ryšį tarp vietinio ir tarptautinio lygmenų.

Tyrimo apribojimai ir ateities tyrimų kryptys

Šis tyrimas turi kelis metodologinius ir empirinius ribotumus, kurie svarbūs vertinant jo išvadas. Pirma, analizė buvo atlikta remiantis dviem atvejais (NBA 2K League, FIBA eFIBA, FIFAe / EA SPORTS FC Pro), todėl rezultatai negali būti tiesiogiai apibendrinti visoms sporto šakoms ar visam e. sporto sektoriui. Ateities tyrimuose rekomenduojama plėsti imtį, įtraukiant kitas sporto organizacijas (pvz., ledo ritulio, automobilių sporto ar teniso federacijas), kad būtų galima patikrinti modelio taikomumą platesniame kontekste.

Antra, teminis kodavimas, nors ir sistemingas, yra interpretacinis metodas, todėl gali būti paveiktas tyrėjo subjektyvumo. Patikimumui didinti ateityje būtų naudinga taikyti mišrius metodus (angl. *mixed methods*), jungiant kokybinius ir kiekybinius duomenis, ypač analizuojant auditorijos elgseną, ekonominius rodiklius ir globalizacijos poveikį.

Trečia, globalizacijos aspektas šiame tyrime nagrinėtas per organizacinę prizmę, tačiau nebuvo plačiau vertintas kultūrinis globalizacijos poveikis, t. y. kaip e. sportas formuoja naujus nacionalinės tapatybės, priklausomybės ar kultūrinio kapitalo aspektus. Ateities tyrimai galėtų gilinti šią dimensiją, jungdami sporto vadybos, kultūros ir komunikacijos teorijas.

Apibendrinant galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai sukuria tvirtą pagrindą tolesniems empirinės analizės tyrimams, kurių tikslas – patikrinti tarpsteminės integracijos modelio universalumą ir įvertinti, kaip globalizacija veikia sporto organizacijų skaitmeninę transformaciją skirtinguose kultūriniuose bei ekonominiuose kontekstuose.

Authors contributions

Edgaras Abromavičius: conceptualization, methodology, formal analysis, investigation, writing – original draft, writing – review & editing.

Vilma Čingienė: supervision, conceptualization, methodology, writing – original draft, writing – review & editing.

Padėka

Šį darbą rėmė Lietuvos mokslo taryba pagal dotaciją [P-PD-23-042].

Literatūra

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

Borggreffe, C., & Hoffmann, A. (2024). *Observations on sport and eSport from a systems theory perspective: Theoretical reflections on differentiating sport and eSport and on the functions and consequences of an integration*. *International Review for the Sociology of Sport*, 59(8), 1192–1210. <https://doi.org/10.1177/10126902241253449>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Bowman, N. D., & Cranmer, G. A. (2019). Can video games be a sport? Debating and complicating esports as physical competitions. In R. Rogers (Ed.), *Understanding esports: An introduction to the global phenomenon* (pp. 15–31). Bloomsbury Publishing. <https://www.bloomsbury.com/ca/understanding-esports-9781498589826/>.

Electronic Arts. (2024). *EA SPORTS FC Pro: Global competitive ecosystem*. <https://www.ea.com/games/ea-sports-fc/fc-pro/competitions/fc-pro-open-26>.

Esser, F., & Vliegenthart, R. (2017). Comparative research methods. In J. Matthes, C. S. Davis, & R. F. Potter (Eds.), *The international encyclopedia of communication research methods* (pp. 1–22). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0035>

Fagerberg, J. (2013). *Innovation – A new guide*. TIK Working Papers, University of Oslo. <https://ideas.repec.org/p/tik/inowpp/20131119.html>

FIBA. (2023). *FIBA Esports Open: Expanding the basketball community through digital competition*. <https://about.fiba.basketball/en/our-sport/efiba>.

Fleg, S., & Schmidt, S. L. (2022). Strategic management in eSports – a systematic review of the literature. *Sport Management Review*, 25(4), 631–655. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1974222>

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE.

Heere, B. (2018). Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review*, 21(1), 21–24. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.002>

Hutchins, B., & Rowe, D. (2013). *Digital media sport: Technology, power and culture in the network society*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203382851>

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

Kanellopoulos, A., & Giossos, Y. (2024). The esports ecosystem. *European Journal of Social Sciences Studies*, 9(6), 127–144. <https://doi.org/10.46827/ejsss.v9i6.1699>

- Keiper, M. C., Manning, R. D., Jenny, S. E., Olrich, T. W., & Croft, C. (2017). No reason to LoL at LoL: The addition of esports to intercollegiate athletic departments. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 11(2), 143–160. <https://doi.org/10.1080/19357397.2017.1316001>
- Kim, J., Kim, K., Kim, H., & Li, S. (2025). Public perception of esports: An examination of esports image and genre differences. *Sport Management Review*, 28(1), 97–120. <https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2398836>
- Landman, T., & Carvalho, E. (2017). *Issues and methods in comparative politics: An introduction* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315725376>
- Maguire, J. (2011). Globalization and sport: Beyond the boundaries? *Sociology*, 45(5), 923–939. <https://doi.org/10.1177/0038038511413432>
- Molina, P., Gómez-Gonzalvo, F., & Valenciano-Valcárcel, J. (2025). The sportization of esports and its implications in the near future of sport. *Sport, Ethics and Philosophy*, 19(1), 20–34. <https://doi.org/10.1080/17511321.2024.2324390>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Oh, T., Kang, J.-H., Lee, Y., & Choi, S. M. (2024). Comparison of audience behavior between esports and authentic sports fans. *Behavioral Sciences*, 14(4), Article 313. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/4/313>.
- Ratten, V. (2017). *Sports innovation management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315177977>
- Ratten, V., & Ferreira, J. J. (2017). *Sport entrepreneurship and innovation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315393384>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rogstad, E. T. (2021). Gender in esports research: A literature review. *European Journal for Sport and Society*, 19(3), 195–213. <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1930941>
- Seo, Y., & Jung, S. U. (2016). Beyond solitary play in computer games: The social practices of eSports. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 635–655. <https://doi.org/10.1177/1469540514553711>
- Tang, D., & Ma, R. (2024). Synergistic fields: Unveiling the potential win-win relationship between esports performance and traditional sports participation. *PLOS ONE*, 19(8), Article e0305880. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305880>
- Vidal, J. (2024, March 1). *2024 Live-Streaming & Esports Trends Report*. Stream Hatchet. <https://streamhatchet.com/blog/2024-live-streaming-esports-and-social-trends-report/>.