

Akademia Zarządzania Sportem

Zarządzanie strategiczne w związku sportowym

Dr Michał Zdziarski
Strategiczni
michal@strategiczni.pl

Międzynarodowa Spółka Sportowa i Turystyki INSTYTUT SPORTU PRACOWNIKÓW ISTRYTUTU EGARIZ

Program sesji

- Wprowadzenie do sesji
- Strategia – kluczowy aspekt sport governance
- Nastawienie na strategię sprzyja budowaniu wartości
- Kodeks dobrych praktyk – dobry początek
- Zarządzanie strategiczne w praktyce – przypadek Tennis Canada

Akademia Zarządzania Sportem

Wprowadzenie


Jesteśmy nastawieni na wzajemny proces uczenia się

Proponujemy nieformalne podejście – możliwość przzerwania w dowolnym momencie, komentarza, pytania, wyjaśnienia.

Jedno ograniczenie traktujemy w projekcie warsztatów jako sztywne – czas rozpoczęcia i czas zakończenia.

Chcemy pomóc – możliwe pytania i konsultacje także po warsztatach @ m.zdziarski@strategiczni.pl, miklos_stocker@yahoo.com, mike-troilo@utulsa.edu

3




Zanim pójdziemy dalej

Proszę o krótkie przedstawienie się i odpowiedź na dwa proste pytania:

- 1) Jakie są Twoje oczekiwania w stosunku do warsztatów zarządzania strategicznego?
- 2) Jakie masz doświadczenie z formułowaniem, wdrażaniem i nadzorowaniem strategii?

4




Strategia – kluczowy aspekt sport governance – dobrego zarządzania sportem

Governance – z greki: *kybernan* – sterować statkiem, z łaciny *gubernare* – kierować, rządzić, przewodzić, w jęz. francuskim od XI wieku „governer” być na czele, sterować, wydawać polecenia, nadawać kierunek.

Koncepcja sport governance, dobrych praktyk i zarządzania strategicznego są zapożyczone z biznesu, gdzie starania o wysoki poziom corporate governance ma swoje korzenie w koncepcjach rozwiązywania konfliktu interesów właścicieli i menadżerów z pierwszej połowy XX wieku i sztuki wygrywania wojen

Strategia – wiele szkół i definicji. Teoria i praktyka podpowiadają, że strategia powinna się charakteryzować trzema cechami: prostotą, komplementarnością wyborów i spójnością zewnętrzną

5



Strategia, dobre praktyki i kodeksy mają znaczenie

Badania własne (2017), prezentowane na konferencji Academy of International Business, z Michałem Troilo, Mikołosem Stockerem i Svetlaną Orlovą

Czy orientacja na strategię vs orientacja na kontrolę wpływa na wyniki spółek?

Porównanie danych o kodeksach dobrych praktyk, warunkach instytucjonalnych i wynikach spółek w 39 krajach w latach 1990-2016 i 77,000 obserwacji o wynikach jednostkowych firm na podstawie informacji z Banku Światowego i European Corporate Governance Institute (ECGI)

Potwierdziliśmy hipotezę, że orientacja na strategię w kodeksach dobrych praktyk, wpływa na wyniki osiągane przez indywidualne spółki

6



Akademia
Zarządzania Sportem

Wysokiej jakości kodeksy dobrych praktyk nie gwarantują sukcesu pojedynczych organizacji

Wpływ zbioru dobrych praktyk korporycyjnego promowanych przez GPW na relacje pomiędzy radą nadzorczą, akcjonariuszami i zarządem firmy jest umiarkowany.

Rady nadzorcze. Niewykorzystany potencjał?

To jest dobry kierunek, ale mało praktyczny, całkowicie niewykorzystywany, ponieważ u nas dobre praktyki zamieniono w kolejne regulacje administracyjne i dzisiaj dobrymi praktykami się administruje, a nie tworzy się klimat...

Czy rady nadzorcze tworzą wartość?

Akademia
Zarządzania Sportem

Wysokiej jakości kodeksy dobrych praktyk nie gwarantują sukcesu pojedynczych firm

Podsumowanie

- Wysoka jakość governance jest warunkiem koniecznym odbudowania społecznego zaufania do sportu, biznesu i innych dziedzin życia
- Orientacja strategiczna przyczynia się do wzrostu wartości i efektywności organizacji
- Wprowadzenie kodeksu dobrych praktyk dla organizacji sportowych jest godnym uznania początkiem drogi
- Nawet najlepszy kodeks nie gwarantuje, że wśród organizacji sportowych nie znajdują się czarne owce.
- Wiele zależy od atmosfery wprowadzania zmian i realnych strategii realizowanych przez PZS, ich zarządy i interesariuszy

Jak można wygrać w konkurencji ze znacznie bogatszymi federacjami sportowymi posiadając tylko niewielki ułamek ich zasobów?

Przypadek strategii Tennis Canada

źródło: <http://www.europeanbusinessreview.com/strategic-transformation-at-tennis-canada>



Walka Dawida z Goliatami – Tennis Canada

- W 2005 roku nowy zarząd federacji odnotował następujące statystyki wyjściowe:
 - Ostatni zawodnik w czołowej 50 rankingu ATP przed 21 laty.
 - Żaden Kanadyjczyk nie wszedł wcześniej do czołowej 25 rankingu.
 - Trochę lepsze wyniki kobiet – 48 pozycja w rankingu przed 5 laty, i dwie zawodniczki w historii w czołowej 25 (#8 w 1985 i #13 w 1989)
- W rozgrywkach grupowych występuje 16 krajów w I grupie światowej w Davis Cup i 8 w pierwszej grupie Pucharu Federacji. Kanada trzykrotnie w historii grała w tym ostatnim i nigdy w pucharze Davisa. Poprzedni awans do grupy światowej Pucharu FED w 1988 – 17 lat wcześniej
- W czterech kluczowych turniejach Wielkiego Szlему tylko jeden zawodnik Kanady w historii dotarł do półfinału 21 lat wcześniej.

Walka Dawida z Goliatami – Tennis Canada

- Dodatkowo ATP zagroziło odebraniem Tennis Canada organizacji turnieju na poziomie Masters jeśli nie zainwestuje w poprawę infrastruktury w Toronto – konieczne nakłady oceniono na 18 milionów \$.
- Brak turnieju skutkowałby zniknięciem głównych źródeł przychodu dla federacji.
- Zadłużenie na konieczną poprawę infrastruktury i stosunkowo niewielkie przychody pozwalają przewidywać, że środki na rozwój dyscypliny w dyspozycji związku będą w granicach \$3 milionów \$ rocznie.
- Dla porównania przychody federacji czterech krajów, w których odbywa się wielki szlem (Francji, USA, Australii i Wielkiej Brytanii) przekraczają 100 milionów \$ tylko na bazie dochodów z tych imprez.

Kluczowe pytanie strategiczne

- Jak wygrać w konkurencji ze znacznie bogatszymi federacjami sportowymi posiadając tylko niewielki ułamek ich zasobów?

Walka Dawida z Goliatami – Tennis Canada

- Nowy zespół zarządzający Roger Martin, Jack Graham, Michael Downey, Tony Eames, decyduje o zasadniczej zmianie strategii
- Zmiana filozofii działania z „Play to play” na „Play to win”.
- Cele:
- Kanada wejdzie do wąskiego grona krajów wiodących w tenisie ziemnym i nigdy nie zabraknie jej przedstawicieli w czołowych rankingach 50 najlepszych kobiet i mężczyzn w dyscyplinie.
- Zespoły Kanady będą zawsze obecne w grupach światowych rozgrywek Pucharu Davisa i Pucharu Federacji, a przedstawiciel Kanady wygra turniej wielkoszlemowy.

Walka Dawida z Goliatami – Tennis Canada

- W ciągu 9 lat zawodnicy Kanady weszli do czołowej 10 rankingów ATP i WTA: Milos Raonic zajmował pozycję 6 i Eugenie Bouchard 5-tą, oboje w tym czasie byli najmłodszymi zawodnikami Top 10.
- Od 2012 Kanada bez przerwy występuje w grupie światowej pucharu Davisa, a od 2014 w I lub II grupie Pucharu Federacji
- Do 2019 w Wielkim Szlemie czekali na finałny sukces. Wcześniej osiągnęli dwa finały Wimbledonu z udziałem Eugenie Bouchard w 2014 i Milosa Raonica w 2016 roku



Ostatni cel zrealizowany 2019



Walka Dawida z Goliatami – Tennis Canada

- Roger Martin tłumaczy sukces Tennis Canada „wygraliśmy stosując unikalną strategię, która musza stosować mniejsze organizacje starające się pokonać dominującego lidera”.
- Konieczne było wypracowanie własnego modelu sukcesu, odmiennego od strategii stosowanych przez dominujące w światowym tenisie USA i Francję.
- Od 2005 roku Tennis Kanada wypracował własną, unikalną strategię udzielając odpowiedzi na 5 kluczowych pytań.

5 kluczowych pytań strategii

- *Do jakich wygranych aspirujecie?*
- **Na jakim boisku będzie przede wszystkim toczyć się Wasza gra?**
- Skupiśmy się na najtrudniejszej i najbardziej prestiżowej grze – singlach męskich i kobiet. Postanowiliśmy skupić się na wczesnej karierze zawodników 8 i 9 latków, którzy potrzebowali wsparcia, aby rozwinąć się do światowego poziomu odchodząc od wczesniejszego wzorca finansowania zawodników we wczesnym wieku seniorskim, którzy osiągają przeciętne sukcesy, globalny.
- **Jakie zasoby są niezbędne do wygranej?**
- Najwyższej jakości opieka trenerska w narodowym centrum tenisa. Wymagało to inwestycji w infrastrukturę i talent na międzynarodowym poziomie. Po raz pierwszy w historii Tennis Canada zatrudnił międzynarodowo uznanych trenerów i przekierował swoje zasoby na prace z młodymi zawodnikami. Podjęliśmy duże ryzyko i osiągnęliśmy nadszycząjny zwrot z inwestycji.
- **Na czym skoncentruje się nasz system zarządzania?**
- Stworzyliśmy własne ścieżki rozwoju, które wyznaczały cele pozwalające uzyskać i utrzymać finansowanie rozwoju kariery. Dzięki temu skoncentrowaliśmy strumień zasobów na małej grupie zawodników rokujących na osiągnięcie światowego sukcesu. W organizacji udało nam się stworzyć kulturę sukcesu. Wiary w to, że najlepsze czasy są jeszcze przede nami. Międzynarodowe sukcesy naszych zawodników pomagają utrzymać ducha organizacji. Kreujemy więcej talentów za mniej zasobów, co jest miarą naszego sukcesu. Mając mniej niż 110 zasobów naszych konkurentów stworzyliśmy trwałą platformę rozwoju pozwalającą nie tylko na utrzymanie udziału w grze, ale też konkutowanie i wygrywanie.

5 kluczowych pytań strategii

- *Jak wygrać w konkurencji z innym?*

Selektywnie wybraliśmy najlepsze praktyki od naszych konkurentów, tworząc swój własny program rozwoju. Musieliśmy zwiększyć bazę przychodów z dwóch najważniejszych turniejów. Prezes Michael Downey miał dość umiejętności biznesowych aby zwiększyć przychody z dwóch głównych imprez z 3 do 12 milionów \$ rocznie, w ciągu kilku lat. Utworzyliśmy narodowe centrum tenisa, w którym w pełnym wymiarze zatrudniamy światowej klasy trenerów pracujących z uzdolnioną młodzieżą.

Zatrudniłmy trenerów współpracujących z zawodnikami z czołowej 10 rankingu na międzynarodowym rynku - Louis Borriga pracował uprzednio w narodowym centrum we Francji, Bob Brett był jednym z najbardziej doświadczonych trenerów na rynku. Zamiast pracować z kadra narodową zatrudniłmy ich do szkolenia zdolnej młodzieży poniżej 14 roku życia. Pozostawiliśmy program wsparcia dla dorosłych zawodników. Ale realizowany by on poza Kanadą – w przypadku Raonica finansowaliśmy wsparcie w akademii tenisowej w Hiszpanii, dla Eugenie Bouchard szkolenia na Florydzie.

Obecne wyniki

Ranking	Wiek	Państwo	Imię i nazwisko	Wzrost	Wiek	Wzrost	Wzrost
10	18	USA	Francesca Schiavone	180	175	180	180
11	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
12	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
13	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
14	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
15	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
16	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
17	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
18	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
19	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180
20	17	USA	Michelle Lujan-Barrios	168	175	180	180

Trzy z pięciu pytań:

Prosimy o zapisanie nazwy związku i odpowiedzi na kartkach

- Do jakich wygranych aspiruje Wasz związek?
- Jakie zasoby są niezbędne do wygranej?
- Na czym skoncentruje się nasz system zarządzania?



Dziękuję za uwagę

Michał Zdziarski
michal@strategiczni.pl
tel. +48505176174
