

**Magdalena Rejniak-Romer**

Polski Związek Tenisowy w Warszawie

## **ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE POLSKIM SPORTEM ZA POŚREDNICTWEM POLSKICH ZWIĄZKÓW SPORTOWYCH**

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano opracowaną przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (MSiT) strategię rozwoju sportu oraz analizę jej realizacji przez polskie związki sportowe (pzs). Założono, że pzs zgodnie z Ustawą o sporcie i wytycznymi „Białej Księgi na temat Sportu” są najważniejszymi podmiotami systemu zarządzania sportem. Wnioski wyciągane są na podstawie przeanalizowania struktury wydatkowanych środków zarówno w MSiT, jak i w wybranych związkach. Szczegółowo został omówiony przypadek Polskiego Związku Tenisowego. Ponieważ mowa jest o strategii, artykuł prezentuje także kilka wybranych zasad budowy strategii dla organizacji, a także zawiera informacje, jakimi środkami dysponuje MSiT na jej realizację. Na koniec przedstawiono propozycję możliwych działań w celu usprawnienia realizacji założonych celów przez pzs. Niniejszy artykuł stanowi wstęp do szerszej dyskusji na temat umiejscowienia pzs w systemie zarządzania sportem w Polsce oraz sposobów zarządzania samymi związkami.

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie strategiczne, efektywność wydatkowania środków.

W 2007 r. Ministerstwo Sportu i Turystyki opublikowało dokument „Strategia rozwoju sportu do roku 2015”. Podstawowym celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy z punktu widzenia nauki o zarządzaniu oraz w świecie gospodarki rynkowej obecnie funkcjonujący model się sprawdza oraz czy i jak strategia rozwoju sportu jest realizowana przez najważniejsze podmioty systemu zarządzania sportem w Polsce, jakimi są polskie związki sportowe. W ramach niniejszego artykułu nie jest podejmowana ocena działań oraz realizowanych programów, ale analiza ich realizacji z punktu widzenia przyjętej strategii działania. Trzeba także mieć na uwadze, że nie wszystkie omówione zadania miały być w swoim założeniu

realizowane we współpracy ze związkami sportowymi, a przedstawione rozwiązania stanowią jedynie przykład możliwych działań i mogą stanowić materiał do dalszej dyskusji.

## 1. Strategia rozwoju sportu do roku 2015

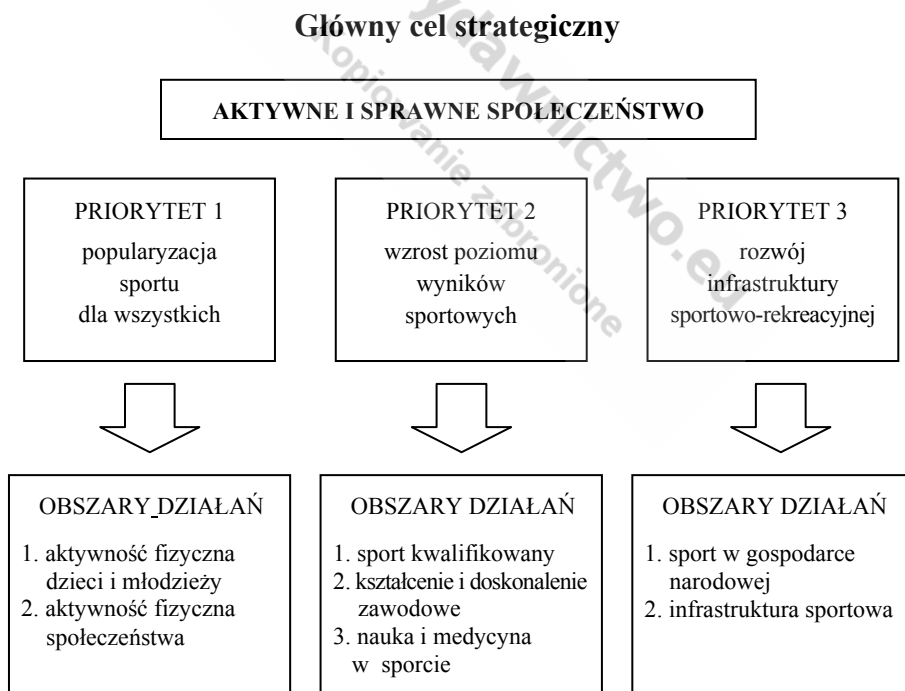
Opracowana na podstawie przeprowadzonych analiz przez Ministerstwo Sportu i Turystyki „Strategia rozwoju sportu do roku 2015” zakłada, że strategicznym celem wszelkich podejmowanych przez resort działań jest „Aktywne i sprawne społeczeństwo” i składa się z 3 priorytetów:

Priorytet 1 – popularyzacja sportu dla wszystkich.

Priorytet 2 – wzrost poziomu wyników sportowych.

Priorytet 3 – rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej.

Schemat strategii przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1. Struktura strategii rozwoju sportu w Polsce do 2015 r. (schemat)**

Źródło: „Strategia rozwoju sportu do roku 2015”, 2007, MSiT

Z punktu widzenia realizacji celu strategicznego założonego w dokumencie, jakim jest „Aktywne i sprawne społeczeństwo”, Priorytet 1 wydaje się najistotniejszym z założonych działań. Został on podzielony na dwa obszary:

- sprawność fizyczna dzieci i młodzieży,
- aktywność fizyczna społeczeństwa.

W ostatnich latach coraz częściej komentowany jest sposób, w jaki dzieci i młodzież spędzają swój wolny czas. Dominującą formą stało się oglądanie telewizji i korzystanie z komputera. Dodatkowo, zwłaszcza w dużych miastach, dzieci wożone są przez rodziców na szereg zajęć dodatkowych (języki, szachy, korepetycje z zajęć szkolnych itp.). Przy tak zapelnionych dniach niewiele czasu pozostaje na uprawianie sportu. Światowa Organizacja Zdrowia zaleca, aby dzieci uprawiały sport minimum przez godzinę dziennie. W dokumencie strategicznym Ministerstwa Sportu jest mowa nawet o 2–3 godzinach ruchu każdego dnia. Tymczasem w wielu przypadkach jedyną aktywnością, z jaką dziecko ma do czynienia, są zajęcia realizowane na lekcjach wychowania fizycznego w szkole (obecnie 4 godziny lekcyjne w tygodniu), często prowadzone w przepelnionych salach gimnastycznych (lub na korytarzach szkolnych).

Duży problem stanowi także organizacja zajęć sportowych dla dzieci poniżej 10 roku życia (brak sal w szkołach, lekcje WF w klasach 1–3 prowadzone są często przez nauczycieli nauczania początkowego). Małe dzieci mają w sobie naturalną potrzebę ruchu. Jeżeli w tym okresie zachęcimy je do uprawiania sportu, jest duża szansa na to, by pozostały aktywne przez całe życie. W 2008 r. Ministerstwo Sportu uruchomiło program „Moje Boisko Orlik 2012”, w ramach którego do dziś wybudowano ponad 2000 boisk i który jest wielką szansą dla regularnej aktywizacji ruchowej dzieci i młodzieży w każdym miejscu w Polsce. Program ten nie był ani nie jest realizowany we współpracy ze związkami sportowymi (choć są pozytywne wyjątki, np. turnieje Orlik Volleymania i Orlik Basketmania realizowane przy współpracy odpowiednio z PZPS i PZKosz) i nie jest przedmiotem niniejszego opracowania.

Efektom niewystarczającej ilości zajęć sportowych są liczne wady postawy, otyłość i inne problemy zdrowotne. Wyniki badań przeprowadzonych na warszawskim Ursynowie wśród uczniów klas III szkół podstawowych przez Instytut Sportu wskazują, że ponad 40% dziewczynek i 65% chłopców ma znaczne wady postawy, a 35% problemy z niedowagą, nadwagą, a nawet otyłością<sup>1</sup>.

Drugi obszar Priorytetu 1 to aktywność fizyczna społeczeństwa. Badania Eurobarometru (2009) dotyczące aktywności fizycznej mieszkańców Unii Europej-

---

<sup>1</sup> Na podstawie badania przeprowadzonego przez Instytut Sport na zlecenie Urzędu Dzielnicy Warszawa Ursynów wśród uczniów klas III szkół podstawowych.

skiej pokazują, że prawie połowa Polaków w ogóle nie uprawia sportu (jedynie 6% uprawia go z większą częstotliwością). Ostatnie badanie aktywności sportowej Polaków zostało przeprowadzone we wrześniu 2011 r. przez TNS OBOP i wykazało, że 61% z nas nie uprawia sportu w ogóle. Jesteśmy w tych statystykach pod koniec grupy państw członkowskich Unii. Uprawianie sportu jest niezwykle ważne w kontekście profilaktyki zdrowotnej, zapobiegania otyłości, chorób układu krążenia czy wielu innym przypadłości. Jeżeli chodzi o dorosłych, to Światowa Organizacja Zdrowia zaleca, aby ćwiczyli minimum 30 min 3 razy w tygodniu.

Ponieważ o wadze danego zadania świadczy kwota środków przeznaczanych na jego realizację, warto zauważyć, że wysokość środków budżetowych oraz środków z Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej na upowszechnianie sportu (zarówno wśród dzieci, jak i dorosłych) na rok 2011 wynosi około 61 mln zł, w stosunku do ponad 289 mln przeznaczonych łącznie na sport młodzieżowy i sport kwalifikowany. W 2010 r. z puli 85 mln (warto zauważyć znaczny spadek wielkości środków w roku 2011) związki sportowe otrzymały około 13 mln (czyli około 15%).

Priorytet 2 przytoczonej strategii dotyczy wzrostu poziomu wyników sportowych i został podzielony na trzy obszary:

- sport kwalifikowany,
- kształcenie i doskonalenie zawodowe,
- nauka i medycyna w sporcie.

Sport kwalifikowany to oczywiście medale igrzysk olimpijskich, mistrzostw świata i mistrzostw Europy, cały program przygotowań. W ramach optymalizacji działań w tym zakresie Ministerstwo Sportu i Turystyki uruchomiło w 2010 r. projekt „Klub Polska Londyn 2012”, którego celem jest zapewnienie pełnego finansowania przygotowań dla wybranej grupy sportowców, rokujących szansę medalowe.

Według strategii MSiT zadaniami pokrewnymi w zakresie sportu kwalifikowanego jest doskonalenie i rozszerzenie programu szkolenia sportowego oraz modyfikacja systemu współzawodnictwa sportowego. Obszar ten obejmuje także m.in. rozszerzenie programu poprawy bezpieczeństwa na obiektach sportowych, doskonalenie szkolenia w akademickich centrach szkolenia sportowego, a także sport osób niepełnosprawnych w polskich związkach sportowych.

Obszary kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz nauki i medycyny w sporcie w znacznej mierze realizowane są bez pośrednictwa finansowego związków sportowych i nie są przedmiotem niniejszego artykułu.

W 2010 r. wydatki na sport kwalifikowany, przekazane bezpośrednio związkom sportowym (zarówno w dyscyplinach olimpijskich, jak i nieolim-

pijskich, sportach indywidualnych oraz zespołowych), wyniosły około 150 mln zł.

Trzecim priorytetem opracowanej strategii jest rozwój infrastruktury sportowej, składający się z dwóch obszarów:

- sport w gospodarce narodowej,
- budowa infrastruktury sportowej.

Obszar sportu w gospodarce narodowej został podzielony na trzy zadania. Pierwszym jest opracowanie i wdrożenie programów, stymulujących zwiększenie udziału sportu w gospodarce narodowej. Z rachunku satelitarnego sportu, opracowanego przez Główny Urząd Statystyczny w 2011 r. na zlecenie Ministerstwa Sportu, wynika, że całkowita wartość popytu finalnego na dobra i usługi sportu wyniosła w Polsce 20,7 mld zł w 2006 r. W ujęciu względnym jest to równoważne udziałowi PKB sportu w całkowitym PKB Polski w 2006 r. na poziomie 1,96%<sup>2</sup>.

Drugie zadanie to opracowanie koncepcji systemu informacji sportowej, czyli zintegrowanej i interaktywnej bazy danych, obejmującej cały proces szkolenia sportowego, wyników, przebiegu leczenia osób uprawiających sport we wszystkich grupach wiekowych, objętych systemem szkolenia w polskich związkach sportowych oraz monitorowanie stanu bazy sportowej.

Trzecie zadanie to opracowanie i wdrożenie mechanizmów pozyskiwania środków finansowych na rozbudowę, modernizację i zarządzanie bazą sportową ze źródeł pozabudżetowych. Zadania te nie są realizowane za pośrednictwem związków sportowych.

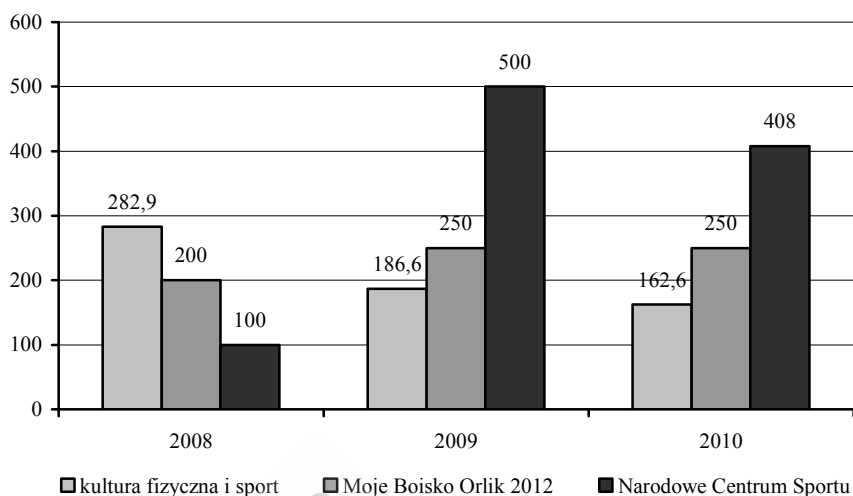
Drugi obszar działania w ramach Priorytetu 3 to rozwój infrastruktury sportowej. W latach 2008–2010 wydatki inwestycyjne na sport znacznie wzrosły – przede wszystkim w związku z nakładami związanymi z przygotowaniem Polski do organizacji UEFA Euro 2012 oraz realizacją programu rządowego „Moje Boisko Orlik 2012”.

Z punktu widzenia realizacji celu strategicznego budowa infrastruktury sportowej wydaje się jednym z najistotniejszych jej elementów, ale ponieważ przedmiotem naszych rozważań jest realizacja strategii MSiT przez związki sportowe, należy zauważyć, że inwestycje są jedynie opiniowane przez związki, ale nie są realizowane za ich pośrednictwem.

Poziom wydatków z budżetu państwa, a przede wszystkim wzrost nakładów inwestycyjnych w podziale na zadania, w latach 2008–2010 prezentuje rysunek 2.

---

<sup>2</sup> Rachunek satelitarny sportu dla Polski [grudzień 2010].



**Rysunek 2. Wydatki dz. 926 – kultura fizyczna i sport w podziale na zadania (w mln zł)**

Źródło: [Prezentacja Ministerstwa Sportu i Turystyki 2011]

Powyższe priorytety i podejmowane w ramach nich zadania według przytaczanego dokumentu zmierzają do<sup>3</sup>:

- poprawy wydolności i sprawności fizycznej dzieci i młodzieży,
- ograniczenia tendencji do siedzącego trybu życia,
- zmniejszenia liczby osób z nadwagą i otyłością,
- zmniejszenia zagrożenia zachorowalnością na tzw. choroby cywilizacyjne,
- poprawy wskaźników zdrowotności społeczeństwa,
- zmniejszenia liczby zjawisk patologicznych oraz agresji, w szczególności wśród młodzieży,
- wykształcenia w społeczeństwie świadomości w zakresie wartości aktywnego wypoczynku oraz korzystnych nawyków aktywnego spędzania czasu wolnego,
- zwiększenia udziału obywateli w zajęciach rekreacji ruchowej,
- zwiększenia możliwości uprawiania sportu i rekreacji fizycznej osobom niepełnosprawnym.

Opisana powyżej strategia widnieje na stronach internetowych Ministerstwa Sportu jako oficjalny dokument, kierunkujący działania podejmowane przez resort. Poniżej opisano w skrócie kilka elementów, które powinny wpływać na budowę skutecznych i efektywnych strategii.

<sup>3</sup> „Strategia rozwoju sportu do roku 2015”, 2007, MSiT.

## 2. Zarys założeń budowy strategii

Jak pisze jeden z największych autorytetów w dziedzinie zarządzania, profesor Krzysztof Obłój, z praktycznej strony zarządzanie strategiczne jest poszukiwaniem najlepszej drogi rozwoju organizacji. Najprostsza definicja strategii to spójna i efektywna odpowiedź na wyzwania otoczenia. Strategia nie jest opracowaniem planu i budżetu, ale spójną koncepcją działania, opartą na kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników [Obłój 2010].

Strategia działania jest najważniejszym elementem zarządzania organizacją. Większość publikacji związanych z zarządzaniem skupia się na zasadach formułowania strategii dla przedsięwzięć biznesowych, ale dzięki wykorzystaniu doświadczeń wywodzących się z biznesu można skutecznie zarządzać każdą organizacją, także tą, która nie działa w celu osiągnięciu zysku. W przypadku zarządzania polskim sportem, dzięki odpowiednio opracowanej strategii działania można skutecznie i efektywnie wykorzystać środki, jakie są przeznaczane na sport i dzięki temu lepiej realizować założone cele społeczne.

Niezależnie od tego, jaka strategia została przyjęta przez zarządzających, powinna spełniać następujące kryteria [Penc 2006, s. 158]:

1. Spójność – strategia nie powinna zawierać sprzecznych celów, założeń i zasad, ale stanowić logiczną, spójną koncepcję gry o przyszłość firmy (w opinii autorki także organizacji), w której cele są zgodne z polityką ich osiągnięcia.
2. Akceptowalność – strategia powinna zawierać satysfakcjonujący poziom ryzyka i najbardziej korzystną relację kosztów do zysków, a także informować interesariuszy, w jakim stopniu może zaspokoić ich oczekiwania.
3. Wykonalność – strategia nie może wykraczać poza dostępne (możliwe do pozyskania) zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa (organizacji) oraz stwarzać nierozwiązywalnych problemów na przyszłość, a jej cele powinny mieć pokrycie w zasobach ludzkich, rzeczowych i finansowych przedsiębiorstwa (organizacji).
4. Tworzenie przewagi – strategia powinna prowadzić do uzyskania przez przedsiębiorstwo (organizację) przewagi konkurencyjnej w wybranych obszarach jego aktywności. W przypadku organizacji innych niż przedsiębiorstwa tworzenie przewagi konkurencyjnej niezbędne jest w celu pozyskiwania środków finansowych na ich działalność. Im skuteczniejsze działania, tym większa szansa uzyskanie większej ich puli.

W tym miejscu należy podkreślić, że jednym z najistotniejszych elementów, warunkujących formułowanie i realizację skutecznej strategii, są posiadane zasoby finansowe. W niniejszym opracowaniu koncentrujemy się jedynie na zadaniach finansowanych ze środków publicznych. Poniżej przedstawiono, jak kształ-

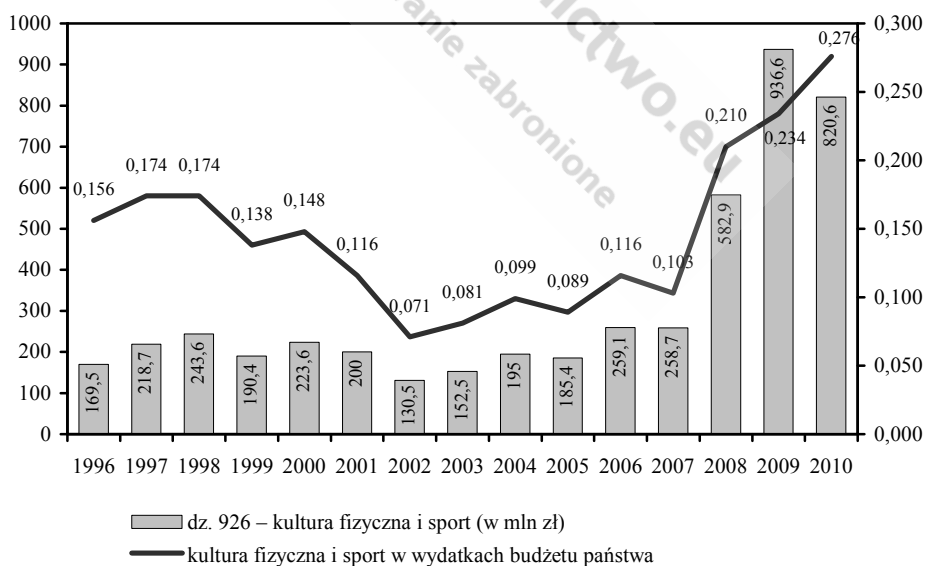
tują się wydatki na sport, którymi dysponuje i które redystrybuuje Ministerstwo Sportu i Turystyki.

### 3. Finansowanie sportu – środki publiczne

W 2010 r. na sport ze środków budżetu państwa przeznaczono 820 mln zł, co stanowi 0,267% ogółu wydatków budżetowych. Niezwykle ważny jest fakt, że od 2005 r. poziom środków finansowych przeznaczanych na sport znacznie wzrósł. Wynika to przede wszystkim ze wzrostu środków na wydatki inwestycyjne, o czym była mowa powyżej.

Puła środków, będących w dyspozycji Ministerstwa Sportu i Turystyki, składa się z dwóch elementów: środków pochodzących z budżetu państwa (część 25 – kultura fizyczna i sport, część 40 – turystyka) oraz środków z państwowych funduszy celowych, na który składają się Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej (FRKF) oraz Fundusz Zajęć Sportowo-Rekreacyjnych dla Uczniów (FZSRU).

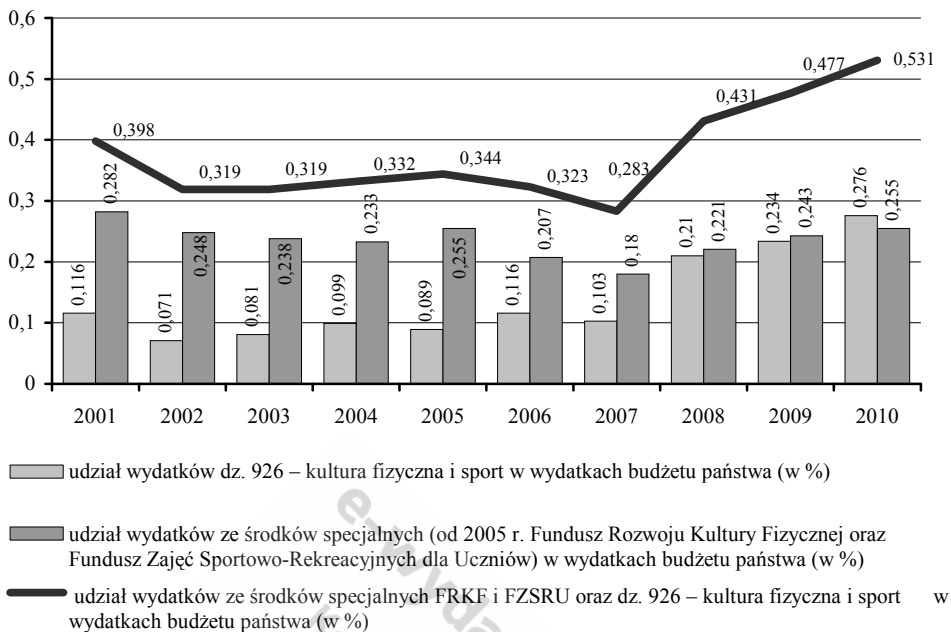
Poniższe rysunki przedstawiają poziom udziału wydatków na sport w wydatkach budżetu państwa (rys. 3) oraz łącznej sumy środków wydatkowanych na sport, pochodzących zarówno z budżetu państwa, jak i FRKF (rys. 4), która w 2010 r. wyniosła 1 mld 578 mln zł.



**Rysunek 3. Udział wydatków dz. 926 – kultura fizyczna i sport w wydatkach budżetu państwa w latach 1996-2010**

Źródło: jak rys. 1





**Rysunek 4. Udział wydatków ze środków specjalnych (FRKF i FZSRU) oraz dz. 926 – kultura fizyczna i sport w wydatkach budżetu państwa**

Źródło: jak rys. 1

Znając pulę środków, jaką dysponuje MSiT na sport, przechodzimy do analizy umiejscowienia i umocowania prawnego związków sportowych w systemie zarządzania sportem w Polsce.

#### 4. Rola i miejsce związków sportowych w systemie zarządzania sportem w Polsce

Zgodnie z obowiązującą od 25 czerwca 2010 r. Ustawą o sporcie (Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857), polski związek sportowy ma wyłączne prawo ustanawiania i realizacji reguł sportowych, organizacyjnych i dyscyplinarnych we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez siebie. To polski związek sportowy decyduje o kształcie dyscypliny w kraju.

Także w „Białej Księdze na temat sportu” (dokumencie stanowiącym podstawę kształtowania polityki sportowej w krajach Unii Europejskiej) możemy przeczytać, że istotna rola sportu i jego specyficzny charakter zostały uchwalone w grudniu 2000 r. w deklaracji Rady Europejskiej w sprawie szczególnego charakteru sportu oraz jego funkcji społecznej w Europie, które powinny być uwzględ-

niane przy realizacji zasad wspólnej polityki („Deklaracja nicejska”). Pokazuje ona, że organizacje sportowe i państwa członkowskie ponoszą zasadniczą odpowiedzialność za prowadzenie spraw związanych ze sportem, a federacje sportowe odgrywają w tym główną rolę<sup>4</sup>.

Kwota rocznych dotacji, pochodzących z budżetu państwa oraz Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, przekazywana związkom sportowym, wynosi około 160 mln (dotyczy roku 2010), z czego ponad 90% kierowane jest na wydatki związane ze sportem kwalifikowanym, programem przygotowań do mistrzostw świata i Europy oraz igrzysk olimpijskich (od 2010 r. znaczna część wydatkowana jest w ramach programu „Klub Polska Londyn 2012”).

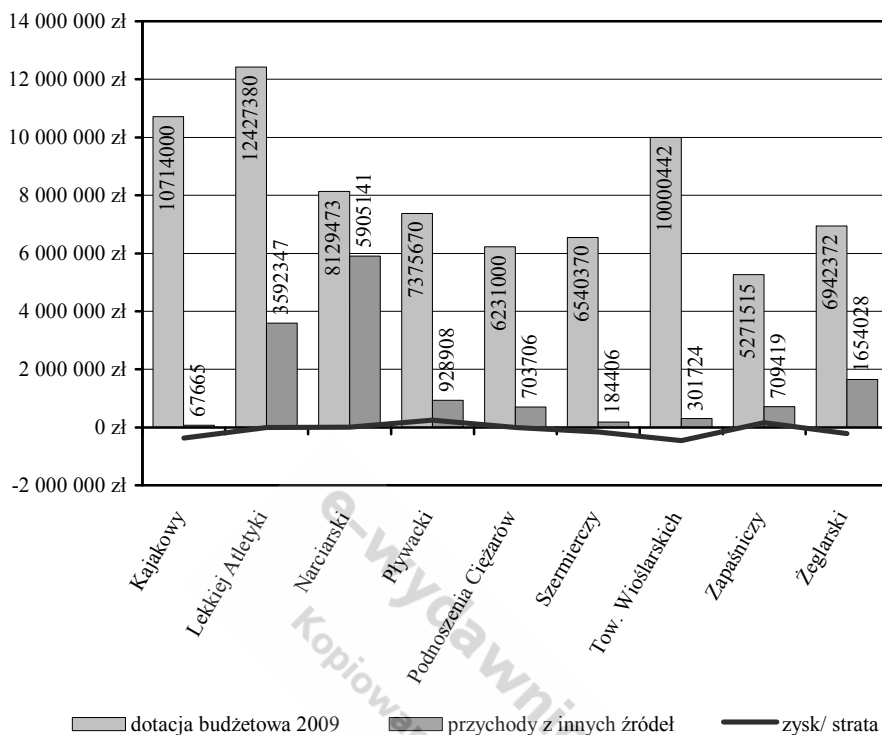
Natomiast nadzór nad związkami sportowymi sprawuje minister właściwy do spraw kultury fizycznej. Wiele związków sportowych funkcjonuje niemal wyłącznie dzięki dotacjom pochodzącym z budżetu państwa oraz Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej. Poniższa tabela oraz rysunek 5 prezentują strukturę przychodów wybranych związków sportowych z uwzględnieniem wartości dotacji budżetowej i przychodów ze źródeł zewnętrznych.

#### Przychody wybranych polskich związków sportowych w 2009 r.

Lp.	Polski Związek	Dotacja budżetowa 2009	Przychody z innych źródeł	Bilans zysk/strata	Stosunek przychodów z innych źródeł do przychodów z budżetu (w %)
1	Kajakowy	10 714 000,00	67 664,98	-366 418,92	1
2	Lekkiej Atletyki	12 427 380,90	3 592 347,65	-4 042,00	29
3	Narciarski	8 129 473,60	5 905 141,11	7 738,83	73
5	Pływacki	7 375 670,00	928 908,00	252 552,98	13
6	Podnoszenia Ciężarów	6 231 000,00	703 706,35	-6 936,53	11
7	Szermierczy	6 540 370,00	184 406,48	-156 699,33	3
8	Towarzystw Wioślarskich	10 000 442,00	301 723,69	-451 304,10	3
9	Zapaśniczy	5 271 515,00	709 418,88	157 221,86	13
10	Żeglarski	6 942 372,00	1 654 028,25	-212 946,76	24
	Razem	83 611 822,39	14 848 425,05	-712 742,76	18

Źródło: jak rys. 1

<sup>4</sup> „Biała Księga na temat sportu”, Bruksela 11.07.2007, s. 2.



**Rysunek 5. Przychody wybranych polskich związków sportowych w 2009 r.**

Źródło: jak rys. 1

Zaprezentowane dane mają istotne znaczenie z punktu widzenia analizy realizowanej strategii. Jeżeli przeważająca część przychodów, tak jak w przypadku Polskiego Związku Piłki Siatkowej (od wielu lat profesjonalnie realizuje wraz z firmą Polkomtel projekt Polska Siatkówka), pochodzi z innych źródeł, to wiadomo, że to władze Związku wraz ze sponsorem decydują o tym, na co środki mają być wydawane. Jeżeli jednak 80, 90, a nawet 99% przychodów związku sportowego stanowią środki publiczne, to wydaje się, że Ministerstwo Sportu i Turystyki powinno mieć decydujący głos w akceptowaniu strategii działania związku i jej zgodności ze strategią rozwoju sportu.

Analiza zestawienia wskazuje także na niepokojący fakt, a mianowicie wyniki finansowe. Sześć z dziesięciu wymienionych związków wykazało ujemne wyniki finansowe. W opinii autorki artykułu na taką sytuację może mieć wpływ fakt, że związki opierają swoje funkcjonowanie w zdecydowanej większości na pracy społecznej. Historycznie, ze swojego założenia, osoby, mające decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji, czyli członkowie zarządów, nie są związane profesjonalnie z organizacją. A to właśnie zarząd decyduje o kierunku funkcjo-

nowania związku, podejmuje najważniejsze decyzje, często nie ponosząc za nie żadnej odpowiedzialności. W dobie gospodarki rynkowej, gdzie związki sportowe także działają w warunkach konkurencji, muszą opracowywać skuteczne strategie marketingowe, tworzyć swoje produkty, jest to model dość archaiczny. Nie ma przeszkód formalnoprawnych, aby członkowie zarządów związków sportowych byli wynagradzani za swoją pracę i ponosili za swoje decyzje pełną odpowiedzialność. W opinii autorki artykułu – związkiem sportowym należy zarządzać tak jak każdą inną organizacją, z tą różnicą, że ewentualne dochody są przeznaczone nie na dywidendy, ale na realizację założonych celów, nowe projekty. Zarządzający powinni być rozliczani ze swoich wyników i ponosić pełną odpowiedzialność za swoje decyzje.

Przykład Polskiej Siatkówki pokazuje dodatkowo, jak mechanizmy rynkowe wpływają na decyzje związane z zarządzaniem dyscypliną. Najcenniejsze produkty związku, czyli Liga Męska oraz rozgrywki FIVB organizowane w Polsce, zostały wyoutsorsowane do zarządzania przez spółki kapitałowe, które funkcjonują na jasnych i rynkowych zasadach. Efekty działania i sukces, jaki dyscyplina osiągnęła w Polsce, mówią same za siebie.

Poniżej przyjrzymy się bliżej, jak strategia rozwoju sportu realizowana jest przez Polski Związek Tenisowy.

## **5. Zakładana strategia i jej realizacja przez związki na przykładzie Polskiego Związku Tenisowego**

Polski Związek Tenisowy jako pierwszy ze swoich celów strategicznych, umieszczonych w oficjalnym i przedłożonym w Ministerstwie Sportu dokumencie „Zarys strategii rozwoju tenisa do 2015 roku”, przedstawia upowszechnianie tenisa. Cel rozumiany jest jako znaczne zwiększenie liczby osób uczestniczących we współzawodnictwie turniejowym, zwiększenie liczby dzieci trafiających do dyscypliny, rozwój programu „Amatorski Tenis Polski” („atp”), którego celem jest zachęcenie do aktywności i regularnego udziału w rozgrywanych w całym kraju zawodach tenisowych jak największej liczby osób dorosłych. W 2009 r. Polski Związek Tenisowy zainicjował program „Tenis 10” – wzorowany na światowych przykładach, ma na celu uatrakcyjnienie zajęć dla dzieci. Nauczanie według tego systemu sprawia, że nauka gry w tenisa staje się łatwa, przyjemna, kolorowa, a co się z tym wiąże – może zainteresować i przyciągnąć do dyscypliny znacznie więcej dzieci. Dzięki nowej metodzie nauczania tenisa może trafić do przedszkoli, do szkół. W tenisa można grać wszędzie, na każdej nawierzchni – nawet na szkolnym korytarzu.

Tak więc Polski Związek Tenisowy ma programy, dzięki którym mógłby jako jeden z wyróżniających się związków realizować główny cel strategiczny, czyli

„Aktywne i sprawne społeczeństwo”. Tenis ma dodatkowo tę przewagę nad innymi dyscyplinami, zwłaszcza w kontekście realizacji celu strategicznego, o którym mowa, że można go uprawiać przez całe życie. Ten sport jest atrakcyjny zarówno dla 5-latków, jak i dla osób po 80. roku życia (w organizowanych w tym roku w Łodzi mistrzostwach Polski amatorów, rozgrywanych w ramach programu „atp”, najstarszy zawodnik miał 90 lat!; w imprezie wystartowało ponad 320 osób). Światowe przykłady, jak Francja (1 200 000 członków tamtejszej federacji) czy Niemcy (ponad 1 600 000 zrzeszonych), pokazują, jaki potencjał ma ta dyscyplina w kontekście realizacji celu strategicznego.

Jednak analizując budżet Polskiego Związku Tenisowego widzimy, że wydatki związane z upowszechnianiem dyscypliny stanowią jedynie około 5% wydatków budżetowych. W tym miejscu rodzi się pytanie, czy taki powinien być udział wydatków na zadania określone jako priorytetowe zarówno w strategii przyjętej przez Ministerstwo Sportu, jak i w samym Związku?

## 6. Egzekwowanie i monitorowanie realizacji strategii

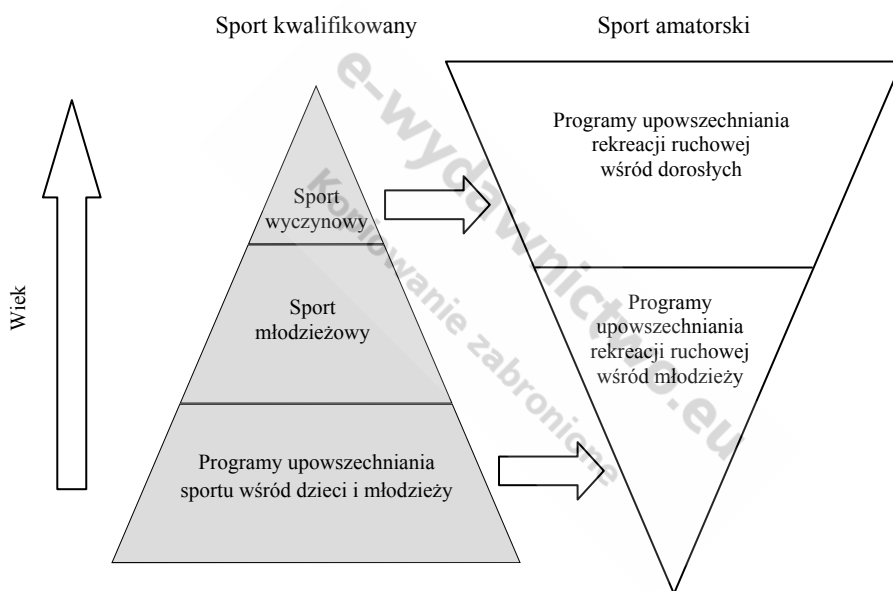
Czy w związku z powyższym Ministerstwo Sportu nie powinno w sposób bardziej stanowczy egzekwować od związków realizacji opracowanej przez siebie strategii?

Analizując aktualną sytuację od strony teoretycznej i z punktu widzenia nauki o zarządzaniu, w opinii autorki cel strategiczny zapisany w „Strategii rozwoju sportu do 2015” nie jest w pełni realizowany przez związki sportowe. Główna część wydatków budżetowych kierowana jest na sport kwalifikowany. Sukces sportowy rodzi oczywiście zainteresowanie dyscypliną, idole pociągają za sobą młodych ludzi. O ile jest to oczywiste w przypadku Justyny Kowalczyk, dzięki której tysiące osób zaczęło biegać na nartach, to sukces Adama Małysza nie mógł przełożyć się bezpośrednio na aktywność ruchową społeczeństwa. Przysporzył nam oczywiście wiele pozytywnych emocji, ale cały czas odnosimy się do wytyczonego celu. Jeżeli weźmiemy pod uwagę kwotę przeznaczanych dotacji na takie sporty, jak podnoszenie ciężarów, wioślarstwo, kajakerstwo, to rodzi się pytanie, czy medale olimpijskie w tych dyscyplinach przełożą się na realizację celu strategicznego?

Poniżej zaproponowano kilka pomysłów, które w opinii autorki mogłyby wpłynąć na poprawę realizacji założonych celów strategicznych. Propozycje te traktować należy jako tezy do dyskusji, ponieważ nie ma jednego optymalnego rozwiązania i nie można jednego szablonu postępowania przykładać do różnych dyscyplin ze względu na ich różny charakter.

## 7. Proponowane działania w celu podniesienia efektywności realizacji strategii przez związki sportowe

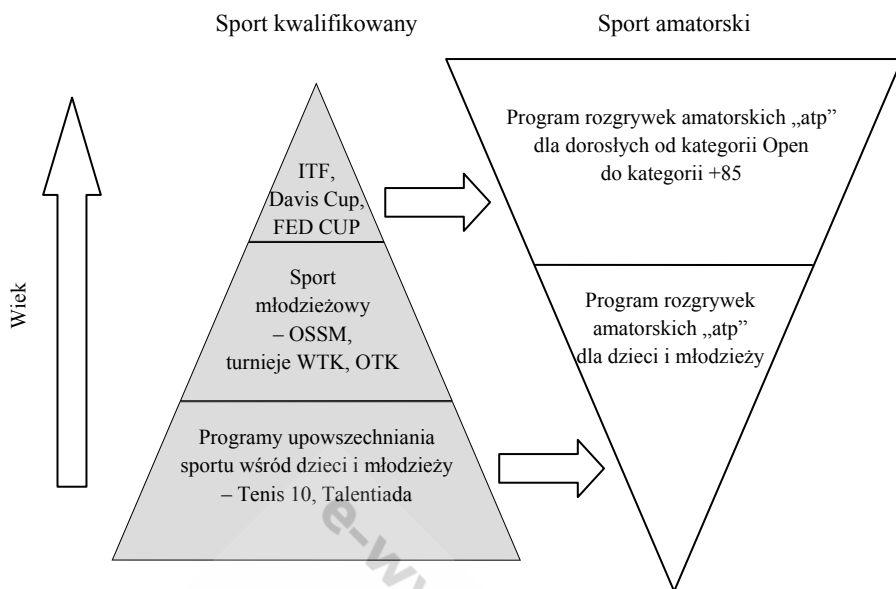
W opinii autorki artykułu, w celu poprawy efektywności realizacji strategii rozwoju sportu przez polskie związki sportowe należałoby spojrzeć na sport szeroko, tak aby objąć wszystkie możliwe działania skierowane do mieszkańców naszego kraju, od 4–5-latka do osób najstarszych. W sposób bardzo schematyczny to spojrzenie odzwierciedla rysunek 6. Podobny model, oczywiście odpowiednio uszczegółowiony, z zaproponowaniem proporcji wydatkowania środków na poszczególne programy i w zależności od charakteru dyscypliny, można by opracować i zaproponować poszczególnym związkom sportowym.



**Rysunek 6. Proponowany model spojrzenia na sport w Polsce – opracowanie własne**

Na rysunku 7 podobny model został opracowany dla wybranej dyscypliny.

Dokument „Strategia rozwoju sportu do roku 2015” został opracowany w 2007 r. Jesteśmy więc w połowie okresu, na jaki został zaplanowany. Wiele założeń, zwłaszcza związanych z rozwojem infrastruktury sportowej (przede wszystkim program „Moje Boisko Orlik 2012” czy budowa stadionów na UEFA Euro 2012) oraz profesjonalizacją działań w zakresie sportu kwalifikowanego („Klub Polska Londyn 2012”, Akademia Trenerska) zostało i jest realizowane w stopniu bardzo dobrym. Być może najbliższy rok czy dwa to dobry czas na



**Rysunek 7. Proponowany model spojrzenia na tenis w Polsce (opracowanie własne)**

dokonanie drobnych korekt i podniesienie efektywności w realizacji strategii przez polskie związki sportowe. W tym celu można by było w opinii autorki podjąć następujące kroki:

1. W pierwszej kolejności zorganizować spotkanie z przedstawicielami związków sportowych w celu zaprezentowania im stanu realizacji założeń, w pewnych przypadkach także ponownego przybliżenia założonych celów, omówienia priorytetów.
2. Następnie związki sportowe mogłyby zostać poproszone o odświeżenie własnych strategii działania i wpisanie ich w realizację celów strategicznych założonych przez Ministerstwo Sportu. Strategie te powinny być budowane wspólnie z osobami, które specjalizują się w dziedzinie zarządzania strategicznego, tak by ich opracowanie oparte było na najnowszej wiedzy i narzędziach z dziedziny zarządzania. Trudno jest bowiem zakładać, że każdy związek sportowy stać będzie na zatrudnienie odpowiednich fachowców czy skorzystanie z pomocy zewnętrznych konsultantów.
3. Po odświeżeniu strategii przez związki pod kątem realizacji celu strategicznego, należałoby się zastanowić nad sposobem stałego monitoringu jej realizacji. Na etapie tym optymalnym rozwiązaniem byłoby wsparcie finansowe, merytoryczne oraz szkoleniowe poszczególnych związków w zatrudnieniu menedżerów w dziedzinie zarządzania sportem. Ponieważ sport odgrywa co-

raz istotniejszą rolę w gospodarce, a interesuje się nim wiele osób, coraz więcej menedżerów myśli o pracy w tym sektorze. Znane uczelnie uruchamiają lub przygotowują się do uruchomienia kierunków kształcących w tej dziedzinie (m.in. MBA Zarządzania Sportem zostało uruchomione na Politechnice Gdańskiej, a Podyplomowe Studium Marketingu Sportu organizuje od kilku lat Szkoła Główna Handlowa w Warszawie). Jednym z zadań takich osób mogłoby być właśnie monitorowanie realizacji strategii przez związek oraz wprowadzanie ewentualnych korekt.

4. W przypadku wsparcia finansowego zatrudnienia wyżej wymienionych osób Ministerstwo Sportu i Turystyki powinno na bieżąco otrzymywać i weryfikować raporty związane z realizacją założonych celów i dokonywać ich oceny. Być może nie ma nawet konieczności zatrudniania wykwalifikowanej kadry w każdym ze związków, ale poszczególne dyscypliny można by grupować według wybranych kryteriów (np. sporty rakietkowe) i osoba dofinansowywana przez Ministerstwo Sportu mogłaby pracować na rzecz całej grupy dyscyplin.

Poniżej przedstawiono przykładowy zakres obowiązków menedżera, zarządzającego związkiem sportowym:

- przeprowadzanie analiz strategicznych dla związku,
- przygotowanie projektu strategii dla związku,
- monitorowanie procesu wdrażania i realizacji strategii,
- wprowadzanie odpowiednich korekt do strategii,
- przygotowywanie raportów z realizacji strategii dla MSiT,
- udział w panelach dyskusyjnych organizowanych przez MSiT.

Dodatkowe (opcjonalne) zadania to:

- PR i komunikacja związku,
- budowanie „produktów” dla związku i programów sponsorskich,
- współpraca z najlepszymi zawodnikami pod kątem budowania i wykorzystania ich wizerunku dla rozwoju dyscypliny,
- rozwój nowych programów promujących dyscyplinę,
- współpraca ze Szkolnym Związkiem Sportowym,
- współpraca z samorządami itp.

Wymienione powyżej zadania mogą się różnić w zależności od charakteru dyscypliny. Zadania opcjonalne mogłyby być przydzielane w zależności od struktury organizacyjnej związku. Wysokość wynagrodzenia menedżera powinna być, w opinii autorki, skorelowana w wielkością budżetu związku, a także ewentualnymi jego przyrostami.



## Podsumowanie

Sport odgrywa niezwykle ważną rolę społeczną. Daje nam radość z sukcesów naszych reprezentantów, pozwala na przeżywanie wielkich emocji. Z drugiej strony aktywność sportowa jest jednym z ważniejszych elementów wychowania dzieci i młodzieży, a także profilaktyki zdrowotnej na każdym etapie życia. Sport zaczyna odgrywać także coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu PKB i staje się coraz poważniejszym biznesem. Dlatego też w dobie gospodarki rynkowej działania związane z optymalizacją wydatkowanych środków w celu osiągnięcia jak najlepszych efektów (zarówno wyników sportowych, jak i liczby osób aktywnie uprawiających sport) stają się tak ważne. Związki sportowe są zasadniczym elementem systemu zarządzania sportem w Polsce. Dlatego wydaje się, że istnieje konieczność kompleksowej profesjonalizacji zarządzania tym segmentem rynku. Celem tych działań nie jest jedynie poszukiwanie dodatkowych środków z budżetu na wydatki związane ze sportem (choć oczywiście każdy wzrost nakładów to szansa dla środowiska sportowego), ale możliwe optymalne wydatkowanie puli pieniędzy, jaka jest do dyspozycji oraz poszukiwanie najbardziej efektywnych rozwiązań i efektu synergii.

## Bibliografia

- Badanie dotyczące aktywności fizycznej Polaków, TNS OBOP na zlecenie MSiT, wrzesień 2011.
- Badanie przeprowadzone przez Instytut Sportu wśród uczniów klas III, na zlecenie Urzędu Dzielnicy Warszawa Ursynów.
- Obłój, K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Penc, J., 2006, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Prezentacja Ministerstwa Sportu i Turystyki, Konferencja Naukowa „Zarządzanie polskim sportem w warunkach gospodarki rynkowej”, 2011, Poznań.
- Rachunek satelitarny sportu dla Polski, grudzień 2010, raport wykonany na zlecenie i ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki przez Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- „Strategia rozwoju sportu do roku 2015”, 2007, Ministerstwo Sportu i Turystyki, [http://msport.gov.pl/fs/paragraph\\_download/download\\_file/433/815Finalna\\_strategia-\\_12\\_01.doc\\_2.pdf](http://msport.gov.pl/fs/paragraph_download/download_file/433/815Finalna_strategia-_12_01.doc_2.pdf).
- Wytyczne Unii Europejskiej dotyczące aktywności fizycznej. Zalecane działania polityczne wspierające aktywność fizyczną wpływającą pozytywnie na zdrowie*, 2008, Bruksela.
- Wyzwania polskiego sportu do Igrzysk Olimpijskich Londyn 2012 i Rio de Janeiro 2016*, Prezentacja Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Sojkin, B., Waśkowski, Z., *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, 2011, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 168.

Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Sportu i Turystyki, [www.msport.gov.pl](http://www.msport.gov.pl).

Oficjalna strona internetowa Polskiego Związku Tenisowego [www.pzt.pl](http://www.pzt.pl).

Oficjalna strona internetowa programu Amatorski Tenis Polski [www.atp.org.pl](http://www.atp.org.pl).

Oficjalna strona internetowa programu Tenis 10, [www.tenis10.pl](http://www.tenis10.pl).

## **STRATEGIC MANAGEMENT IN POLISH SPORTS THROUGH POLISH SPORTS FEDERATIONS**

**Summary:** In the paper the Strategy for Sport Development prepared by the Polish Ministry of Sport and Tourism is presented. Particular attention is paid to the way of implementing the strategy by the Polish sport federations. According to the Polish and the EU sport law, federations are the most important organizations in the system of sport management in Poland. The paper also presents some theoretical issues of strategy building and discloses to the reader the amounts of the public money to be spent on sports. Conclusions are drawn based on the structure of the financing of the different programs. Polish Tennis Federation's strategy and its way of implementation is presented in more detail. Some proposals of improving the system of implementing the Strategy for Sport Development by the Polish Sport Federations are presented.

Copyrighted material - reproduction is prohibited  
www.msport.gov.pl