

Na co myslím, když běžím...

R. C. Buford



ARCHITEKT ÚSPĚCHU

R. C. Buford byl vyhlášen nejlepším výkonným generálním manažerem v NBA v roce 2014. Zároveň je považován za klíčového architekta všech pěti mistrovských titulů týmu San Antonio Spurs v NBA. Dlouho předtím tvrdě a koncepčně pracoval, aby se kromě jiného etabloval do role jednoho z nejlepších generálních ředitelů v americkém sportovním prostředí. Potkali jsme se loni v listopadu v Londýně a o některé poznatky bych se rád podělil.

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Téma našeho setkání bylo Budování a řízení struktury sportovního klubu. Nepoužíval poutavé anekdoty, mluvil tiše, vyjadřoval se jasně. Z jeho mikiy a mluveného slova vyzařovaly energie a vášně. Často zdůrazňoval nutnost pečlivého plánování a přípravy, které jsou potřebné k vedení úspěšného klubu na trzích, kde úspěch je jediným kritériem.

„V roli GM musíte být stále o dva kroky na před. Je to jako šachová partie,“ říká Buford. „Základní pilíře, na kterých pevně stojí tělo Spurs, jsou klubové porozumění, spolupracovníci respektující vize klubu a identifikace všech lidí s týmovou kulturou a hodnotami. Jakmile se nám to podařilo, nasměrovali jsme naši energii do skautování a rekrutování hráčů, trenérů a zaměstnanců, kteří mají potřebné dovednosti, zkušenosti a ochotu se ztotožnit s nabízenou rolí. Stejně důležitou věcí je pro Spurs ochota se podílet na utváření vizí celého klubu. Hodně klademe důraz na charakter a vášně. Zjišťujeme, zda tyto vlastnosti měli hráči po celou dobu jejich vývoje. Když hráče vybereme, není výjimkou, že kouč Gregg Popovich stráví nějaký čas v rodném domě hráče i s jeho rodiči nebo lidmi, kteří jej formovali.“

Důležitou součástí provozu klubu jsou pravidelné schůzky vedení klubu s majiteli,

s realizačním týmem a také se všemi odděleními zajišťujícími každodenní chod. Tato setkání slouží k budování týmové a klubové kultury a snazšímu porozumění postupů, které se uskutečňují.

Konkurenční prostředí a kultivace společného produktu

Buford považuje sportovní prostředí za výjimečné v tom, že kluby na jedné straně společně kultivují značku NBA a zároveň svoji organizaci, která je v přímé konkurenci s ostatními. NBA hraje 30 družstev. Její nejbližší vnější konkurenti jsou ligy amerického fotbalu, baseballu, ledního hokeje, univerzitní soutěže NCAA a od roku 1993 také „evropského“ fotbalu.

Vnitřní konkurenci si každá liga buduje sama. Například soutěže mají platové stropy pro ligu jako celek i pro jednotlivé týmy. V NBA je to pro letošní rok na jeden tým 99 milionů dolarů, pro hokej 75 milionů. Platové stropy se v NBA mohou porušit. Pokud k tomu dojde, klub zaplatí za každý investovaný dolar nad povolený limit přibližně další 1 dolar do rozpočtu NBA.

Všechny kluby mají před každou sezonou prodaných minimálně 60 procent perma-

nentek z celkové kapacity. Každý rok probíhá tzv. Draft lottery, během níž právo vybrat si nejlepší hráče mají nejhůře postavené týmy z tabulky, čímž dochází k přirozenému okysličování prostředí, tj. týmy jsou vyrovnanější, a tím pádem celá soutěž je atraktivnější pro diváky.

Do NBA nesmí vstoupit hráči mladší 19 let. Hlavním důvodem je jejich fyzická, mentální a sociální nezralost. Platy hráčům nevyplácí kluby, ale centrála NBA, která se stará i o sociální programy, marketing a PR zasahující ligu jako celek. Každý tým pak pracuje ještě na svém vlastním PR a marketingu. Za přestupy hráčů mezi kluby se nesmí platit odstupné, možné jsou pouze výměny hráčů, a to i mezi více kluby najednou.

Společný cíl - hvězdy patří na hřiště: kluby všech profesionálních lig, spojte se

Buford byl jedním z hlavních iniciátorů pravidelných setkání majitelů a generálních manažerů týmů NBA, na kterých se řeší její vize, aby byla stále konkurenceschopná a zajímavá pro prodej televizních a reklamních práv.

FOTO: PROFIMEDIA.CZ



MICHAL JEŽDÍK

NAROZEN: 4. 8. 1963

→ VEDOUcí SPORTOVNĚ METODICKÉHO ÚSEKU ČESKÉ BASKETBALOVÉ FEDERACE, ČLEN VV ČOV. BÝVALÝ BASKETBALOVÝ REPREZENTANT, TRENÉR NÁRODNÍHO MUŽSTVA MUŽŮ A U20, SPARTY, PROSTĚJOVA, NYMBURKA. BYL ČLEMEM REALIZAČNÍHO TÝMU NBA DETROIT PISTONS V LETNÍCH LIGÁCH. OPAKOVANĚ ABSOLVOVAL EUROLEAGUE BASKETBALL INSTITUT. CERTIFIKOVANÝ LEKTOR ČOV.





FOTO: PROFIMEDIA.CZ

„Stále analyzujeme, co se děje na hřišti i mimo ně a kam basketbal směřuje,“ říká Buford. „Hra je čím dál rychlejší, tvrdší, víc se skáče, ale lidské tělo má své limity. Počet zranění a absencí se neustále zvyšuje. Zatímco v osmdesátých letech to bylo jen 11,4 procenta, v této dekádě je to už 20 procent.“

Na základě těchto poznatků si NBA zadala studii a její výsledky dokazují, že z velké části je **problém v nedostatku spánku**. Do konce bylo zjištěno, že pokud basketbalista dlouhodobě odpočívá, včetně spánku, alespoň 10 hodin, jeho úspěšnost střelby trojek se zvyšuje o více než 9 procent! Když je člověk v hlubokém spánku, produkuje testosteron a růstový hormon HGH. V lidském těle spolu svádí souboj testosteron (anabolický steroid, který pomáhá svalovému růstu a zotavování) s kortizolem, jehož hladina je vlastně signalizací, že tělo má problémy. Na začátku sezony mají hráči NBA velmi dobré poměry hladin testosteronu vůči kortizolu, ale během ní se zcela otočí. Tělo už prostě není schopno opravovat samo sebe, imunitní systém zaostává a je velká pravděpodobnost, že někde něco „povolí“.

Dalším tématem je **cestování**. Hráči NBA mají sice maximální pohodlí, ale ani to nestačí. Bylo spočítáno, že například tým z Portlandu procestoval letadlem za minulou sezonu 100 tisíc kilometrů (!), což je víc, než procestoval kterýkoli jiný tým v kterém-

koli jiném americkém profesionálním sportu. To, že hráči stráví ve výšce 10 kilometrů tolik času, není pro jejich zdraví nijak prospěšné. „I toto je náš společný úkol, musíme najít řešení,“ bije na poplach Buford. **„Nejvytíženější hráči jsou v největším ohrožení.“**

Týmy už na tuto skutečnost reagují a po vzoru San Antonia pečlivě hlídají hrací čas svých základních hráčů. Ale úplný zážrak se ani tak udělat nedá, týmy potřebují vyhrávat a prodávat lístky na zápasy. Výsledkem těchto a mnoha dalších zjištění je spolupráce všech pěti profesionálních amerických lig, které se domluvily a společně investují do výzkumů a nových technologií.

Respekt vůči kultuře

Mezi klíčové kroky zařadil Buford vytvoření vizí a vytyčení cest, jak se k nim dojde, obklopení se lidmi, kteří chtějí být součástí, a investice do sportovní infrastruktury. Spurs jsou jedním z mála týmů v NBA, který se opírá o zahraniční hráče.

„Došli jsme k závěru, že souboj získat hráče prostřednictvím draftové loterie stojí mnoho času a energie a na jeho konci není vůbec jisté, zda hráče získáte,“ vysvětluje Buford. „V roce 1997 jsme se rozhodli skautovat a rekrutovat neamerické hráče. Na tento trh se ostatní týmy tolik nezaměřovaly. Naším cílem bylo najít talentované hráče a nabídnout jim příležitost k růstu v dobré a stabilní organi-



ROZEHRÁVÁČ TONY PARKER A KOUČ GREGG POPOVICH, DVĚ ÚSTŘEDNÍ POSTAVY ÚŽASNÉ ÉRY SPURS. PRVNÍ JE V KLUBU OD ROKU 2001, DRUHÝ OD 1996.

zaci. Na oplátku jsme od nich požadovali vzít na sebe závazek podřídit se klubové kultuře a jejím vizím. Klíčová byla úspěšná integrace vybraných hráčů a budování vzájemných vztahů mezi hráči, a trenéry a vedením klubu.“

Klíčovou osobou v budování vztahů je podle Buforda jednoznačně kouč Popovich. Snaží se, aby hráči spolu trávili hodně času i mimo hřiště, včetně rodin. Chce pochopit kulturu země, ze které hráči pocházejí. Ale zároveň od nich vyžaduje, aby respektovali kulturu Spurs, kulturu jejich nové rodiny.

Je tedy logické, že na pozici jednoho ze svých asistentů si Popovich vybral Itala Etto-reho Messinu. Ještě více však šokoval basketbalovou veřejnost tím, že do trenérského týmu zařadil jako první v historii NBA ženu, bývalou vynikající hráčku Becky Hammonovou. Své rozhodnutí zdůvodnil: „Všude, kde působila, se zlepšovala a dokázala získat individuální i týmová ocenění. Pochází z nevelkého města, hrála za malou školu, a přesto se třikrát stala nejlepší univerzitní hráčkou v Americe. Nebyla draftovaná, ale dostala smlouvu od New York Liberty a opět podávala vynikající výkony. Odešla do Ruska, získala jejich občanství a byla klíčovou postavou v klubu i reprezentaci. Když ukončila hráčskou kariéru a vrátila se zpět do USA, chodila na všechny naše tréninky a dívala se, jak se může zlepšit a získat další informace pro svoji trenérskou kariéru. Nenabídněte smlouvu takovému člověku.“

Důvěryhodnost je základ

Bohužel pro setkání s R. C. Bufordem bylo vyhrazeno pouze 45 minut, pro otázky a odpovědi dalších 10 minut. Na závěr setkání Buford zmínil důležitost komunikace s hráčem, kterého chce klub získat: „Vždy se snažíme hráčům pojmenovat příležitosti, které jim nabízíme a za které také ručíme. Vždy na ně apelujeme, aby si pokud možno z více zdrojů ověřili, zda jsou informace, které jim sdělujeme, pravdivé. Od začátku chceme být důvěryhodní.“

Svoje vystoupení Buford zakončil výzvou: „Identifikujme a využijme všechny každodenní příležitosti k vlastnímu zlepšování. Tyto příležitosti jsou důležité na cestě k excelenci. Bez ohledu na to, jaká je naše role v rámci organizace, pro kterou pracujeme.“

