NAUKI SPOŁECZNE SOCIAL SCIENCES 2(8) • 2013

ISSN 2080-6019

Rajmund Żuryński
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNO-EKONOMICZNE ASPEKTY ORGANIZACJI IMPREZ SPORTOWYCH

Streszczenie: Wzrost zapotrzebowania na wielkie imprezy sportowe spowodował, iż proces ich organizacji jest niezwykle skomplikowany oraz pracochłonny. Wynika to przede wszystkim z rosnących oczekiwań społeczeństwa co do udziału w wielkich wydarzeniach, które dostarczają kibicom wielu emocji, a także powodują poczucie dumy, lojalności i zadowolenia. Imprezy takie charakteryzują się wszakże złożonością oraz nieprzewidywalnością. Innowacyjność oraz wykorzystanie logistyki, jako koncepcji optymalizującej procesy towarzyszące wydarzeniu masowemu, to kluczowe czynniki sukcesu imprezy sportowej, które autor poddał analizie i interpretacji. W artykule jako przykład wielkoformatowej imprezy sportowej podano Euro 2012.

Słowa kluczowe: impreza, innowacyjność, logistyka, gospodarka, Euro 2012.

1. Wstęp

W ostatnich latach zauważalny jest wyraźny wzrost zainteresowania masowymi wydarzeniami sportowymi ze strony społeczeństwa. Potrzeba przynależności, uczestnictwa w życiu grupy jest głęboko zakorzeniona w ludzkiej naturze, a uczestnictwo w imprezie sportowej daje możliwość przeżycia unikalnych emocji i doznań wizualno-estetycznych.

Współczesne imprezy masowe o charakterze sportowym, w których głównymi aktorami są sportowcy, a odbiorcami kibice przed telewizorami oraz publiczność na stadionie, stały się wielkimi przedsięwzięciami o strategicznym znaczeniu dla organizatorów. Zawody sportowe na wielką skalę są motorem gospodarki, a ekonomiczne efekty organizacyjne mogą być widoczne jeszcze wiele lat po samej imprezie.

Na przestrzeni lat wydarzenia sportowe – rozgrywane na stadionie, torze, basenie – zmieniły się w międzynarodowe spektakle, którym towarzyszy wiele imprez pobocznych, pozwalających kibicom różnej narodowości razem ekscytować się występami swoich ulubieńców. Warto odnieść się do słów Pierre'a de Coubertin, słynnego francuskiego pedagoga i historyka, ojca nowoczesnych igrzysk olimpijskich, według którego „sport jest dziedzictwem każdego człowieka i nic nigdy go nie zastąpi".

Sportem są wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach[1]. Sport zbliża ludzi, przyczynia się do zwiększenia stopnia integracji społecznej. Propaguje i rozwija pożądane cechy społeczne, takie jak tolerancja, uczciwość, koleżeństwo. Sport poprzez doping, kibicowanie może być międzynarodowym językiem społecznym, który nie zna podziałów ze względu na wiek, rasę, wyznanie, orientację czy sprawność osób.

Termin „impreza", według *Słownika wyrazów obcych PWN*, oznacza „widowisko, koncert, zabawę, zawody sportowe itp., organizowane w celach rozrywkowych, propagandowych lub dochodowych"[2]. Wyrażenie „widowisko" używane jest wówczas, kiedy impreza odbywa się z udziałem publiczności. Impreza może mieć natomiast odmienny charakter (zawody sportowe, zabawa, koncert) oraz odmienny cel. Podstawą imprezy są emocje oraz rywalizacja.

Pojęcie widowisko może przyjmować dwojaki charakter[3]:

– jako synonim słowa impreza, wydarzenie,
– jako wyrażenie wartościujące, kiedy rywalizacja nie jest najważniejsza, a liczą się wrażenia widza.

Dla widowiska o charakterze wartościującym najważniejsze są doznania estetyczne, pokaz, *show* (np. pokazy jazdy motocrossowej, *monster truck*, pokazy lotnicze, akrobatyczne, pokazy sztuk walki). Natomiast zawody zapewniają emocje z tytułu rywalizacji (np. igrzyska olimpijskie, mistrzostwa Europy w piłce nożnej).

Wydarzenie sportowe może mieć charakter towarzyski lub zawodowy. Wydarzenia sportowe o charakterze towarzyskim nie mają na celu osiągnięcia określonego wyniku sportowego, a raczej uzyskanie odpowiedniego poziomu zadowolenia uczestników zawodów. Może to być przykładowo szkolenie na instruktora sportu lub pokaz sportu (np. mecz koszykówki osób poruszających się na wózkach inwalidzkich, mecz piłki siatkowej na siedząco). Zadaniem tego typu rozgrywek jest propagowanie sportu (np. zachęcenie osób niepełnosprawnych do uprawiania sportu).

Natomiast o masowej imprezie sportowej możemy mówić, jeżeli jest to impreza o charakterze współzawodnictwa sportowego lub popularyzująca kulturę fizyczną, odbywająca się np. na stadionie, na którym udostępniona liczba miejsc wynosi nie mniej niż 1000, lub w hali sportowej, mieszczącej nie mniej niż 300 osób. Mecz piłki nożnej wyodrębnia się spośród masowych imprez sportowych i określa jako „współzawodnictwo w dyscyplinie piłki nożnej, przeprowadzone na stadionie lub w innym obiekcie sportowym, w którym udostępnione jest nie mniej niż 1000 miejsc"[4]. Ogólną klasyfikację imprez masowych przedstawia tab. 1.

---

[1] Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, DzU 2010, nr 127, poz. 857.

[2] http://swo.pwn.pl/haslo.php?id=11600, 20.03.2012.

[3] Ryba B., *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1998, s. 40-43.

[4] Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych, DzU 2009, nr 62, poz. 504.

Tabela 1. Ogólna klasyfikacja imprez masowych

Lp.	Rodzaj imprezy masowej	Miejsce	Liczba uczestników (nie mniej niż…)	Stopień ryzyka
1	artystyczno-rozrywkowa	stadion	1000	normalny
2	artystyczno-rozrywkowa	hala	500	normalny
3	sportowa	stadion	1000	normalny
4	sportowa	hala	300	normalny
5	sportowa	inne*	1000	normalny
6	mecz piłki nożnej	stadion	1000	normalny/podwyższony
7	mecz piłki nożnej	inne*	1000	normalny/podwyższony

* Jako inne należy rozumieć takie obiekty, które nie są stadionem ani halą, ale mieszczą nie mniej niż 1000 widzów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych.

Z definicji podanej przez ustawodawcę wynika kilka istotnych faktów. Przede wszystkim wydarzenia organizowane w ośrodkach kultury, takich jak kina, opery, teatry, imprezami masowymi nie są. Nie są nimi także zawody organizowane w szkołach, imprezy dla dzieci, młodzieży, osób niepełnosprawnych. Nie zaliczamy do nich również imprez sportowych i rekreacyjnych realizowanych nieodpłatnie oraz wydarzeń organizowanych przez korporacje i firmy dla pracowników. Interpretacja imprezy masowej jest o tyle ważna, że ustawa nakłada szereg wymagań na podmiot[5], który ją organizuje.

2. Bezpieczeństwo imprez masowych

Organizacja imprezy masowej jest przedsięwzięciem skomplikowanym, wymagającym odpowiednich pozwoleń oraz umiejętności. Najważniejszym zadaniem organizatora jest zapewnienie uczestnikom bezpieczeństwa, które jest zagrożone zwłaszcza podczas tzw. imprez podwyższonego ryzyka, czyli wydarzeń, co do których istnieją przesłanki świadczące o możliwości wystąpienia zachowań agresywnych bądź przemocy. Nie bez powodu w tab. 1 wyszczególniono mecze piłki nożnej oraz stopień ryzyka, gdyż to właśnie podczas spotkań piłkarskich występuje największe ryzyko zdarzeń niepożądanych, których przyczyną są nadmierne emocje sportowców bądź widzów.

Pamiętać należy, że działania podejmowane przez osoby odpowiedzialne za zabezpieczenie turnieju nie mogą utrudniać uczestnikom wydarzenia wspólnej zabawy w atmosferze wolnej od poczucia zagrożenia, przeżywania emocji czy okazywania

[5] Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku definiuje organizatora jako osobę prawną, osobę fizyczną lub jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, przeprowadzającą imprezę masową.

radości. Wszelka aktywność na rzecz bezpieczeństwa UEFA Euro 2012 była w zgodzie z zasadą „Baw się dobrze – czuj się bezpiecznie" (*Have fun – feel save*).

Duża dawka emocji, spotęgowana przez napoje alkoholowe, może doprowadzić do sytuacji zagrożenia życia lub zdrowia uczestników widowiska. Jest to jeden z najczęstszych powodów zamieszek podczas wydarzeń z udziałem publiczności. Aby zapobiegać występowaniu tego typu niepożądanych zjawisk, coraz częściej stosuje się nowoczesne metody wspomagające proces sprawnego i szybkiego podejmowania decyzji. Nową dyscypliną naukową, która może w znacznej mierze wspomóc proces podejmowania decyzji podczas zdarzeń kryzysowych, jest logistyka w bezpieczeństwie.

„Logistyka w bezpieczeństwie to dyscyplina naukowa, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb organów wykonawczych oraz zarządzających bezpieczeństwem, z uwzględnieniem możliwości ekonomicznych państwa, w zakresie koniecznym do szkolenia, osiągania i utrzymywania zdolności oraz gotowości do działania na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa określonego podmiotu"[6].

Definicja ta odnosi się do państwa, a nie do organizatora imprezy masowej, jednakże po niewielkiej modyfikacji możemy otrzymać definicję logistyki w bezpieczeństwie imprez masowych, a zatem:

„Logistyka w bezpieczeństwie imprez masowych to dyscyplina naukowa, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb zabezpieczenia imprezy masowej, z uwzględnieniem możliwości ekonomicznych organizatorów, w zakresie koniecznym do utrzymania zdolności oraz gotowości do działania na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa określonego podmiotu".

Kompleksowe podejście do kwestii bezpieczeństwa Euro 2012 oparte było na połączeniu w jedną całość: przyjaznej przestrzeni publicznej, w tym niezbędnej infrastruktury, informacji i obsługi, efektywnego i dostępnego systemu opieki medycznej i ratownictwa, strategii działania służb porządku publicznego, opartej na najlepszych wzorcach i doświadczeniach[7].

Rozgrywane w Polsce i na Ukrainie mistrzostwa Europy w piłce nożnej były innowacyjne pod względem zapewnienia bezpieczeństwa uczestnikom. Przed Euro 2012 zostało uruchomione Centrum Zarządzania Ruchem i Transportem Publicznym, działające przy Centrum Zarządzania Kryzysowego. System ten opiera się na nadzorze wideo (w samym tylko Wrocławiu zamontowano kilkaset kamer na najważniejszych skrzyżowaniach miasta oraz w okolicach stadionu)[8]. Warto zaznaczyć, iż projekt wciąż się rozwija, przyczyniając się do wzrostu bezpieczeństwa ruchu dro-

---

[6] A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie i bezpieczeństwo w logistyce*, „Logistyka" 2011, nr 2, s. 8.

[7] *Wszyscy jesteśmy gospodarzami, Organizacja masowych imprez sportowych na przykładzie UEFA EURO 2012*, Akademia Euro, Warszawa, marzec 2012, s. 20-21.

[8] Zob. http://www.zdium.wroc.pl/view/document/185.

gowego oraz usprawnienia ruchu samochodowego w mieście. Systemowe rozwiązania wsparte nowoczesnymi technologiami informatycznymi mogą w znacznym stopniu przyczynić się do minimalizowania potencjalnych zagrożeń związanych z organizacją imprez sportowych.

Nie ma zatem przeszkód, aby właściwości systemu logistycznego wykorzystać w logistyce bezpieczeństwa. Integracja tych dwóch dziedzin jest tym bardziej poprawna, gdyż pozwala na uzyskanie efektu synergii podsystemów oraz efektywności logistycznej przedsięwzięcia. Na tej podstawie możemy powiedzieć, iż logistyczny system bezpieczeństwa imprezy masowej ma na celu zaspokajanie potrzeb zarówno uczestników, jak i organizatorów imprezy masowej, poprzez wdrażanie systemowych rozwiązań wspieranych technologiami informatycznymi, które pozwolą na sprawne i efektywne wykorzystanie wszelkich zasobów z zachowaniem maksymalnego poziomu bezpieczeństwa.

3. Złożoność imprez sportowych

Zapewnienie atrakcyjnych wydarzeń, odbywających się na obiektach sportowych, jest zadaniem trudnym i wymaga czasu, pracy, doświadczenia oraz umiejętności. Wynika to ze złożoności imprezy sportowej i następujących uwarunkowań:

- z niepowtarzalności – każda impreza sportowa jest odmienna, praktycznie niemożliwe jest jej powtórzenie; będąc magnesem przyciągającym widzów, niepowtarzalność ta jest jednocześnie utrapieniem dla organizatorów, ponieważ ogranicza możliwości stosowania szablonowych rozwiązań;
- z potrzeby zespołowego działania – ze względu na zróżnicowanie funkcji, czynności i zadań występujących w trakcie przygotowania i realizacji średniej wielkości imprez niezbędne jest skoordynowanie pracy wielu wykonawców;
- ze zróżnicowania kręgu uczestników i odbiorców, których zachowania mogą być trudne do przewidzenia;
- z nieprodukcyjności, polegającej na niemożności przygotowania i „magazynowania" imprez sportowych na zapas;
- z ograniczonego czasu i terminu – czas trwania imprezy jest ograniczony (w piłce nożnej gra trwa 90 minut, w koszykówce 40 minut), wyznaczona jest godzina rozpoczęcia oraz termin przeprowadzenia;
- z ograniczonej możliwości wprowadzania zmian i przepisów w trakcie trwania imprezy, co wyklucza doskonalenie planu w trakcie jego realizacji;
- ze zróżnicowania liczby uczestników, zespołów, dyscyplin, konkurencji, prób oraz zasobów materialnych i ludzkich;
- ze zróżnicowanego poziomu i prestiżu sportowego;
- z koncentracji znacznych zasobów materialnych i ludzkich w ograniczonym czasie i miejscu[9].

---

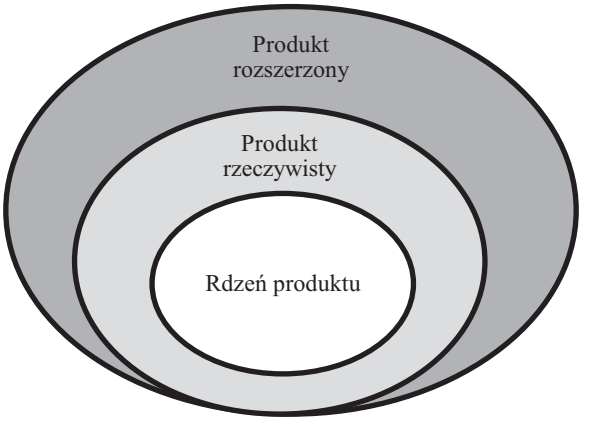
[9] Opracowanie własne na podstawie: B. Ryba, *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1998, s.18-19.

Do powyższych uwarunkowań dodać należy także inne, ale równie istotne. Możemy do nich zaliczyć rygorystyczne wymogi prawne i formalne, które wynikają między innymi z ustawy o sporcie oraz ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych. Nakładają one na organizatora imprezy sportowej szereg obowiązków i ograniczeń, które szerzej opisane zostały w wymienionych ustawach.

4. Innowacyjność jako klucz do zaspokojenia potrzeb nabywców

Istotne są także rosnące potrzeby i wymagania odbiorców imprezy sportowej – kibiców – co do atrakcji dodatkowych, które towarzyszą imprezie głównej. Jak słusznie zauważają Yoshida, James oraz Cronin, wydarzenie sportowe to nie tylko fizyczne przeniesienie towaru, ale także świadczenie usługi przez doświadczonego organizatora. Produkt sportowy powinien być stale innowacyjny w celu utrzymania jak najwyższej jakości. Odbiorcy usługi, tj. uczestnicy imprezy, zorientowani są w głównej mierze na nowości i unikalność imprez sportowych[10].

W przypadku działania w segmencie nabywców usług sportu w produkcie można wyróżnić kilka poziomów (rys. 1).



Rys. 1. Poziomy produktu sportu

Źródło: A. Sznajder, *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008, s. 105.

Rdzeń produktu jest to korzyść podstawowa, jakiej oczekuje nabywca – w przypadku imprezy sportowej jest to poziom zawodów i osiągane wyniki zawodników. Produkt rzeczywisty (dotyczy to też usług), czyli faktycznie oferowany produkt, którego cechy materialne lub niematerialne zaspokajają coraz bardziej złożone

[10] M. Yoshida, J. James, J. Cronin, *Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior*, „Sport Management Review" 2013, no. 16, s. 69.

(i dotyczące w głównej mierze usług o dużej wartości dodanej) potrzeby nabywców, najczęściej jest to widowisko sportowe z udziałem zespołu, drużyny czy klubu o uznanej marce (co gwarantuje odpowiednio wysoki poziom zawodów), któremu towarzyszą emocje, odbywające się na hali, stadionie lub w innym obiekcie sportowym, wyposażonym w komfortowe siedzenia, nowoczesne oświetlenie oraz nagłośnienie, podgrzewaną murawę, przestrzenny telebim itp.

Produkt rozszerzony jest wzbogacony o dodatkowe elementy, zapewniające większe doznania estetyczne oraz emocjonalne uczestników imprezy (np. strefy kibica, bufety, butiki, umożliwienie uczestnictwa w grach i zabawach w trakcie przerw w zawodach, możliwość zakupu wejściówek VIP na pomeczową konferencję). Na rysunku 2 zaprezentowano poziomy produktu sportu na przykładzie spotkania w ramach Euro 2012.

Rys. 2. Poziomy produktu sportu – spotkania w ramach Euro 2012 we Wrocławiu

Źródło: opracowanie własne.

Rdzeń produktu stanowi mecz piłki nożnej rozgrywany w ramach Mistrzostw Europy UEFA Euro 2012. Produkt podstawowy to fakty związane z uczestnictwem w tym wydarzeniu. Klient ma świadomość miejsca rozegrania meczu, obiektu, ceny, za którą może nabyć prawo udziału w widowisku. W standardzie produktu jest także oprawa meczowa, spiker, parking oraz nowoczesny przekaz na telebimie.

Z produktem rozszerzonym wiążą się czynniki, które nie są oferowane standardowo. W odniesieniu do Euro 2012 klienci mają możliwość kupna gadżetów sportowych w sklepikach na terenie stadionu czy też nabycia drobnych przekąsek czy napojów. Bardziej wymagający nabywcy mogą wykupić pakiety VIP-owskie, które oferują wyższy standard obsługi oraz osobne loże z ekranami plazmowymi.

Klienci w lożach mają zapewniony wysokiej jakości catering oraz fachową obsługę. Warto zaznaczyć, że na każdym stadionie znajdują się specjalne miejsca dla osób niepełnosprawnych, zarówno poruszających się na wózkach inwalidzkich, jak i niedowidzących czy niedosłyszących. W przypadku osób niedowidzących do przekazu wykorzystywany jest specjalny sprzęt nagłaśniający, umożliwiający wyszkolonym komentatorom przekazywanie przebiegu spotkania.

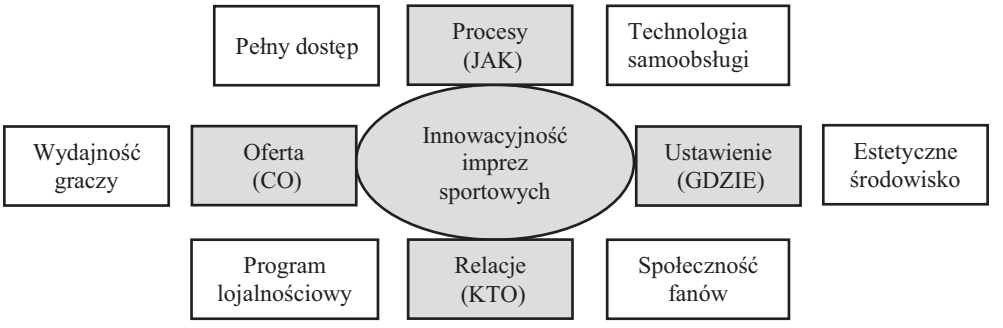
Produkt potencjalny to wszystkie czynniki, które mogą sprawić, że konsumenci będą czuli się komfortowo, wybierając dany produkt, oraz wywołujące lojalność. To także aspekty wyróżniające jedną ofertę od wielu pozostałych na rynku. W przypadku meczu piłki nożnej w ramach Euro 2012 we Wrocławiu organizatorzy zapewniali możliwość rezerwacji noclegu w którymś z hoteli współpracującym z UEFA. Wszystkie formalności można było załatwić *on line*.

Ponieważ kibice mogą mieć silne poczucie pasji, dumy oraz lojalności, tworzenie nowej wartości dla klientów imprez sportowych jest procesem złożonym i niepowtarzalnym. Biorąc pod uwagę ten argument, wyszczególniono cztery punkty innowacyjności imprez sportowych: ofertę, ustawienia, usługi oraz relacje (rys. 3). Ramy koncepcyjne tworzenia wartości dla klienta zawierają trzy „motory napędowe", tj. wartość, relacje oraz potencjał marki. Zmienna wartość odnosi się do konsumenckiej oceny produktu na podstawie kompromisu między tym, co się dostało (jakość, wartość, korzyści), a tym, co się dało (pieniądze, czas i wysiłek). Ten wymiar jest szczególnie powiązany z segmentem ofert, usług oraz opcji i ustawień w omawianym modelu. Z drugiej strony kapitał relacji jest połączeniem danego konsumenta z przedsiębiorstwem poprzez korzystanie z dodatkowych zachęt i jest równoległy z segmentem relacji, który tworzony jest przez programy lojalnościowe dla fanów i ich społeczności. W końcu potencjał marki jest wartością dodaną do produktu dystrybuowanego przez daną markę[11].

Do identyfikacji oraz przechwycenia rosnących oczekiwań klientów wobec wydarzeń sportowych posłużyć się można modelem klienta zorientowanego na innowacyjność imprez sportowych. Koncepcja przedstawiona została na rys. 3. Wyróżnić możemy cztery główne komponenty modelu, tj. ofertę, jaką tworzą kluby i drużyny sportowe (co), usługi (procesy), jakie realizowane są na rzecz uczestników (jak), ustawienie, sposób, za pomocą którego klub świadczy usługi odbiorcom (gdzie), oraz relacje, jakie budowane są między klubem a kibicami (kto). W centrum znajduje się innowacyjność, jako czynnik warunkujący powodzenie przygotowania oraz organizacji wydarzenia masowego. Innowacyjność ta winna być analizowana z punktu widzenia doznań dostarczanych przez imprezę sportową jej odbiorcom. Dopiero taka perspektywa pozwoli na ustalenie i zbudowanie skutecznego sposobu projektowania i przeprowadzania przedsięwzięć sportowych.

Każdy komponent modelu odnosi się do poszczególnych zmiennych, które nazwać możemy punktami innowacyjności imprez sportowych. Pierwszą zmienną

[11] M. Yoshida, J. James, J. Cronin, wyd. cyt., s. 70 (tłumaczenie własne – R.Ż.).



Rys. 3. Koncepcyjny model klienta zorientowanego na innowacyjność imprez sportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Yoshida, J. James, J. Cronin, *Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior*, „Sport Management Review" 2013, no. 16, s. 70.

przedstawioną na rys. 3 jest innowacyjność oferty wynikającej z organizacji imprezy, czyli „co". Można założyć, iż na innowacyjność oferty wydarzenia sportowego składają się umiejętności graczy oraz emocje spektaklu. Poziom gry zawodników to pewna inscenizacja działań, która pozwala kibicom obserwować wytrawnych graczy w sposób naturalny oraz nieprzewidywalny. Emocje pozwalają uczestnikom imprezy sportowej na aktywne uczestnictwo w nieprzewidywalnej rywalizacji sportowej i odczuwanie satysfakcji zeń płynącej. Za przykład innowacyjnej oferty mogą posłużyć mistrzostwa rozgrywane w 2012 roku w Polsce i na Ukrainie. Był to pierwszy wielki turniej piłkarski rozgrywany w tej części Europy, a dodatkowym atutem były nowo wybudowane stadiony oraz infrastruktura towarzysząca.

Zmienna procesy (jak) charakteryzuje dwa obszary: poszanowania pełnego dostępu, definiowanego jako postrzeganie nowości i unikalności nowych korzyści przez konsumentów, oraz technologii samoobsługowej, określanej jako postrzeganie nowości i unikalności interfejsu technologicznego, pozwalającego na świadczenie usług bez pomocy osób trzecich. Kibice są silnie zorientowani na nowości oraz dostęp do wyjątkowych usług, które często świadczone są w środowiskach samoobsługowych, czyli pomoc pracowników jest ograniczona ze względu na dużą liczbę publiczności. W rezultacie oferowane technologie samoobsługi mogą być innowacyjne i dostarczać nowych korzyści. Podczas Euro 2012 kibice oraz turyści mieli możliwość korzystania z aplikacji mobilnych dostępnych w ramach projektu Polish Guide. Aplikacja umożliwiała m.in. łatwy dostęp do serwisów informacyjnych, stworzenie własnego planu podróży, korzystanie z map z trasami komunikacyjnymi, zaprojektowanie kalendarza turniejowego wypełnionego wybranymi atrakcjami turystycznymi czy sportowymi.

Trzeci komponent innowacyjności wydarzenia sportowego określa wymiar estetycznego środowiska – otoczenia imprezy sportowej. Otoczenie wizualnie atrakcyjne i oferujące wysoki poziom emocji i zadowolenia to klucz do osiągnięcia sukcesu

organizacyjnego imprezy oraz do przyciągnięcia nowych odbiorców. Ważna też jest poprawa estetyki środowiska. Można wnioskować, iż innowacyjność estetyki otoczenia to postrzeganie przez uczestników wydarzenia nowinek i unikalności nowych doznań emocjonalnych oraz fizyczny komfort w otoczeniu stadionu, który nie tylko jest areną zmagań sportowców, ale także ma za zadanie wywołanie konkretnych reakcji.

Połączenie tradycji i innowacji było głównym motywem towarzyszącym ceremonii otwarcia Euro 2012. Sport i kultura wspólnie zapoczątkowały to historyczne dla Polski wydarzenie, które wzbudzało niesamowite emocje, przypominające doznania o charakterze religijnym. Sama gra, a w szczególności piłka nożna, zdaniem Alberta Jawłowskiego przypomina rytuał. Obydwa zjawiska są powtarzane zgodnie z niezmienną konwencją. Zatem gra jak rytuał jest realizowana formalnie w ściśle określony sposób[12].

Czwartym i ostatnim komponentem w omawianym modelu jest relacyjnie zorientowana innowacyjność, która bezpośrednio związana jest z dwiema zmiennymi – społecznością fanów oraz programem lojalnościowym. Innowacyjność programu lojalnościowego odnosi się do postrzegania przez kibiców nowości i unikalności akcji marketingowych, które pomagają połączyć się fanom sportowym z ich idolami, oferując dodatkowe zachęty. Innowacyjność społeczności fanów zdefiniować można jako postrzeganie nowości i unikalności, widocznych oraz wyspecjalizowanych, nie związanych geograficznie społeczności fanowskich, opartych na relacjach pomiędzy kibicami z ich ulubionymi drużynami

5. Logistyczne wsparcie wielkoformatowych imprez masowych

Imprezy sportowe swoim zasięgiem, oddziaływaniem na otoczenie oraz wpływem na zachowania i postawy społeczeństwa spowodowały, że proces ich planowania, organizowania, realizacji stał się niezwykle skomplikowany oraz pracochłonny. Nie należy także zapominać, że impreza sportowa wymaga skomplikowanego systemu dystrybucji biletów, który wraz z nowoczesnymi rozwiązaniami informatycznymi (sprzedaż biletów przez Internet, różnicowanie biletów – bilety rodzinne, bilety dla osób niepełnosprawnych, bilety podwyższonej kategorii) stanowić może narzędzie wspomagające proces organizacyjny, ale może także powodować pewne zagrożenia (przeciążone serwery, ataki hakerów, błędy w oprogramowaniu).

Aby sprostać wszystkim wymaganiom współczesnych imprez masowych, niezbędne jest pełne zaangażowanie się w proces ich organizacji, a logistyka może być nieocenionym narzędziem ją wspomagającym. Logistykę w odniesieniu do imprez masowych trafnie definiuje A. Korzeniowski, jako „planowanie, realizację i kontrolę przemieszczania i rozmieszczania ludzi i/lub dóbr oraz działań wspierających,

[12] A. Jawłowski, *Święty ład. Rytuał i mit mundialu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 88.

związanych z tym przemieszczaniem i rozmieszczaniem, w systemie stworzonym dla osiągnięcia określonych celów”[13].

Uzupełniając, można stwierdzić, iż logistyka imprez masowych to wszelkie działania mające na celu zapewnienie sprawnego i efektywnego przebiegu widowiska, przy jednoczesnym zachowaniu standardów jakościowych i ilościowych związanych z prawidłowym funkcjonowaniem służb organizacyjnych, mając na uwadze przede wszystkim bezpieczeństwo uczestników oraz odpowiednio wysoki poziom rywalizacji, której towarzyszą emocje.

Doskonałym przykładem wykorzystania logistyki w organizacji i przebiegu wielkich imprez sportowych były 14. Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2012 roku, których Polska i Ukraina były współgospodarzami. Większe i ważniejsze dla światowego sportu są jedynie mistrzostwa świata w piłce nożnej oraz igrzyska olimpijskie. Wszystkie te imprezy odbywają się cyklicznie – co 4 lata, co tylko zwiększa ich atrakcyjność oraz ekskluzywność.

Przez pojęcie wielkoformatowej imprezy masowej należy rozumieć wielkie wydarzenia kulturalne (w tym komercyjne i sportowe), które mają ekscytujący charakter, wzbudzają ogromne zainteresowanie publiczności oraz zdobyły międzynarodowe znaczenie[14].

Odbywający się na przełomie czerwca i lipca 2012 roku „europejski czempionat” przyczynił się do dynamicznego rozwoju dobrych praktyk w zarządzaniu miastem[15]. Konieczność zbudowania odpowiedniej strategii w planowaniu transportu miejskiego była podyktowana przede wszystkim dużo większym niż zazwyczaj ruchem na drogach, wynikającym z Euro 2012. Podjęte działania miały na celu możliwie największe ograniczenie negatywnego oddziaływania turnieju na miasto oraz społeczność lokalną, a także maksymalizację komfortu osób odwiedzających Polskę.

Jak pisze Tomasz Jóźwik, z okazji mistrzostw Europy Polskę odwiedziło łącznie 677 tys. zagranicznych gości, z których każdy wydał przeciętnie 1,9 tys. złotych. Oznacza to, że w sumie zostawiono w Polsce 1,3 mld złotych. Po uwzględnieniu tak zwanego efektu wypierania, który zakłada, że pewien odsetek turystów zrezygnował z wakacji w naszym kraju z powodu mistrzostw, dodatkowe przychody z turystyki wynikające z organizacji Euro 2012 zamknęły się kwotą 1,1 mld złotych[16]. To o jedną trzecią więcej, niż zakładali autorzy raportu na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski. Rzeczywiste wpływy z Euro 2012 okazały się znacznie większe głównie dzięki dużo wyższym wydatkom turystów zagranicznych (średnio 1889 zł – około 70% więcej niż zakładano).

---

[13] A Korzeniowski (red.), *Zarządzanie gospodarką magazynową*, PWE, Warszawa 1997, s. 206.

[14] M. Roche, *Mega-Events and Modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*, Routledge, London 2000, s. 1 (tłumaczenie własne – R.Ż.).

[15] Zarządzanie miastem może być określane jako logistyka miejska, czyli optymalizacja procesów gospodarczych zachodzących wewnątrz terenu zurbanizowanego w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu i jakości życia mieszkańców.

[16] T. Jóźwik, *Dziedzictwo Euro 2012*, „Forbes” grudzień 2012, s. 25.

6. Wpływ wielkoformatowych imprez sportowych na gospodarkę

W czerwcu 2010 roku został sporządzony *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski*[17], który stał się podstawą do wszelkich rozważań na temat ekonomicznych efektów Euro. Już na wstępie opracowanie to obarczone było dużym ryzykiem, głównie ze względu na dość odległą datę turnieju oraz brak wcześniejszych doświadczeń z realizacją tak dużego przedsięwzięcia. Największe wątpliwości budziły kwestie finansowania tej imprezy. Możemy tutaj mówić o wydatkach kapitałowych i operacyjnych.

Te pierwsze ponoszone są w fazie przygotowawczej, drugie – w czasie samej imprezy. Wydatki kapitałowe są przede wszystkim pochodną inwestycji infrastrukturalnych oraz przygotowania obiektów sportowych. Tym samym mogą się one znacznie od siebie różnić, w zależności od tego, jak duża jest skala realizacji inwestycji niezwiązanych bezpośrednio z danym wydarzeniem, czy obiekty sportowe buduje się od podstaw, czy tylko rozbudowuje istniejącą infrastrukturę itd. Cechą wydatków kapitałowych odróżniających je od wydatków operacyjnych jest to, iż finansowane nimi przedsięwzięcia mają długookresowe znaczenie oraz w znacznym stopniu wpływają na rozwój miasta lub regionu[18].

Badając oddziaływanie dużych imprez sportowych na gospodarkę, należy wziąć pod uwagę różne jego płaszczyzny, przede wszystkim[19]:

– czas/okres,
– obszar,
– charakter,
– zasięg geograficzny,
– jawność,
– przewidywalność.

Pierwsza płaszczyzna odnosi się do okresu krótkiego oraz długoterminowego oddziaływania imprezy. W pierwszym przypadku chodzi o wydatki bezpośrednio związane z przebiegiem turnieju, są to wydatki na gości, organizatorów, sportowców, obsługę techniczną imprezy, przedstawicieli mediów. Wydatki te ponoszone są w trakcie trwania imprezy i ustają po jej zakończeniu. Nie należy zapomnieć o negatywnych efektach, takich jak utrudnienia w ruchu w trakcie widowiska, krótkotrwały wzrost poziomu cen spowodowany napływem dużej liczby ludności, zwiększony poziom hałasu w okolicach obiektów sportowych czy przypadki wandalizmu.

Jeżeli spojrzymy na strukturę nakładów związanych z organizacją UEFA Euro 2012, to zdecydowaną większość kosztów stanowią nakłady na transport drogowy

---

[17] *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski*, Warszawa, czerwiec 2010.

[18] J.E. Wasilczuk, K. Zawadzki, *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 31.

[19] J.E. Wasilczuk, *Wpływ dużych wydarzeń sportowych na gospodarkę – aspekty teoretyczne*, [w:] *Euro 2012. Czy mała firma na Pomorzu może zyskać?*, red. N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, WZiE Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010, s. 7.

– 58% ogólnych nakładów, następnie transport kolejowy – 13%, transport miejski – 10%, stadiony – 6%, hotele – 6%, lotniska – 5%, centra pobytowe – 2%[20].

Podjęte inwestycje miały na celu nie tylko przyspieszenie rozwoju infrastrukturalnego Polski, ale także propagowanie pozytywnego wizerunku Polski – jako kraju nowoczesnego i przyjaznego dla odwiedzających. Nowe obiekty to przede wszystkim: sieć autostrad i dróg ekspresowych, lotniska, dworce kolejowe oraz nowoczesne, wielofunkcyjne stadiony. Wszystkie zrealizowane projekty przyczyniły się do osiągnięcia niespotykanej dotąd skali modernizacji infrastruktury. W oczach zarówno przeciętnego kibica, jak i mieszkańca Polski podjęte działania przyniosły pozytywny skutek, przyczyniając się do wzrostu komfortu podróżowania osób odwiedzających nasz kraj, ale także do zwiększenia komfortu życia samych Polaków. Uzyskane rezultaty znacznie skróciły czas przemieszczania się między największymi polskimi aglomeracjami.

Dużo trudniejsze do oszacowania jest oddziaływanie długookresowe. Możemy je podzielić na oddziaływanie przed imprezą i po niej. Wydatki przed samą imprezą związane są przede wszystkim z budową infrastruktury, powołaniem nowych spółek wspomagających organizację turnieju, z kampaniami reklamowymi i poprawą wizerunku organizatorów. Warto pamiętać o efektach nienamacalnych, takich jak wzrost poczucia dumy narodowej, zdobycie nowej wiedzy i umiejętności, ale także pogorszenie wizerunku organizatorów wśród lokalnej społeczności, negatywny wpływ imprezy na osoby trzecie. Okres oddziaływania po imprezie stanowi większe wyzwanie, gdyż niemożliwe jest podanie wszystkich czynników kształtujących dane zjawisko. Nie ma pewności, czy zwiększenie liczby turystów w mieście, w którym odbyła się impreza sportowa to rzeczywiście efekt tej imprezy czy też może nowej kampanii promocyjnej miasta.

Jeżeli chodzi o kanały oddziaływania, to analiza powinna dotyczyć wpływu wydarzenia sportowego na społeczeństwo lokalne. Proponowane kanały oddziaływania to[21]:

– sport,
– gospodarka,
– infrastruktura (miejska, sportowa, transportowa),
– informacja i edukacja,
– dotyczące odniesień symbolicznych i historycznych,
– dotyczące życia publicznego, polityki i kultury.

Jak już napisano wcześniej, oddziaływanie imprezy na gospodarkę miast i państw gospodarzy imprezy sportowej może mieć zarówno charakter pozytywny – nowe miejsca pracy, spadek bezrobocia, wzrost dochodów lokalnych przedsiębiorców, nowoczesna infrastruktura, większa przepustowość dworców kolejowych i lotnisk, jak i negatywny – wzrost zadłużenia państwa, jednostek samorządu terytorialnego, utrudnienia komunikacyjne, wzrosty cen za użytkowanie usprawnionej infrastruktury.

---

[20] *Raport na temat…* , s. 224.

[21] Tamże, s. 8.

Oddziaływanie imprezy na otoczenie możemy rozpatrywać w skali mikro i makro. Wydarzenie masowe o charakterze sportowym może mieć wpływ zarówno na pojedyncze przedsiębiorstwo, jak i na region (miasto, województwo). W wielu wypadkach analizie poddaje się wpływ imprezy wielkoformatowej na gospodarkę krajową. Zachodzi tutaj jednak zależność, że im mniejszy region, tym łatwiej określić wpływ wydarzenia (co wynika m.in. z faktu mniejszej liczby danych poddawanych analizie).

Niektóre efekty łatwo jest zmierzyć, np. za pomocą wskaźników finansowych. Tyczy się to głównie infrastruktury i zatrudnienia. Istnieje jednak grupa efektów, które są zbyt skomplikowane lub mają wymiar jakościowy i nie mogą być mierzone. Podlegają jedynie szacunkom (np. jakość życia mieszkańców regionu, zadowolenie lokalnej społeczności).

O ile łatwo stwierdzić, jakie obiekty sportowe, lotniska, dworce zostaną wybudowane, jaki będzie ich koszt budowy, o tyle trudno powiedzieć, czy po imprezie będą przynosiły dochody. Zależeć to będzie od wielu czynników, do których możemy zaliczyć:

– efektywność wykorzystania powstałej infrastruktury,
– umiejętności i kwalifikacje menedżerów zarządzających tymi obiektami,
– ogólną sytuację gospodarczą w kraju,
– wzrost/spadek zainteresowania społeczeństwa odbywającymi się imprezami,
– zjawiska nieprzewidziane lub sytuacje kryzysowe.

Równie ważny, o ile nie ważniejszy od wpływu UEFA Euro 2012 na polską gospodarkę, jest czynnik promocji i budowania pozytywnego wizerunku Polski na arenie międzynarodowej. Już dziś niektórzy nazywają to „efektem polskim", co jest nawiązaniem do pojęcia „efektu barcelońskiego". W 1992 roku to właśnie w Barcelonie odbyły się igrzyska olimpijskie, które dzięki profesjonalnej organizacji i wybitnej wręcz promocji przyniosły miastu gigantyczne korzyści. Efekt polski ma być jednak wyraźniejszy, głównie ze względu na szerszy zakres prac, jakie należało wykonać przed turniejem. Dzięki temu Polacy mogą liczyć na większe korzyści, wynikające z „dziedzictwa" pozostałego z Euro 2012.

Jak podają specjaliści spółki PL.2012, zwiększenie się atrakcyjności turystycznej Polski może się przełożyć na wzrost liczby turystów o 766 tys. rocznie (przed Euro 2012 prognozowano wzrost o 489 tys. rocznie). Dzięki temu skumulowane dodatkowe przychody z turystyki zagranicznej mogą wynieść w latach 2013-2020 aż 7 mld złotych. W porównaniu z prognozowanymi 4,2 mld zł to o 67% więcej. Łącznie, uwzględniając przychody z czerwca 2012 roku, dodatkowe wpływy z turystyki zagranicznej w związku z organizacją Euro 2012 w latach 2012-2020 mogą wynieść 8,1 mld zł[22].

Wzrost atrakcyjności Polski jako marki potwierdzają także niezależne badania przeprowadzone w sierpniu 2012 roku przez „Brand Finance Journal". W raporcie

[22] http://www.2012.org.pl/pl/aktualnosci/pozostale/44741-efekt-polski-sukces-euro-2012-powyej-oczekiwa.html

Top 100 Nation Brands 2012[23] Polska uplasowała się na 20 miejscu, notując przy tym najwyższy wzrost wartości marki narodowej ze wszystkich 100 zbadanych krajów (o 75%; z 269 mld $ do 472 mld $). Zdaniem ekspertów „Brand Finance Journal" jest to wynik trwającego wzrostu gospodarczego Polski, która nie została dotknięta recesją w 2008 roku, co stanowiło wyjątek wśród państw Unii Europejskiej. Przyczyniły się do tego również mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2012 roku, podczas których udało się naszemu krajowi wykreować i, jak widać, skutecznie utrwalić pozytywny wizerunek. Z drugiej jednak strony należy mieć świadomość, że niektórych wartości nie da się, a nawet nie powinno się wyceniać. Mowa tutaj o kapitale społecznym, wzroście dumy narodowej czy poprawie jakości i komfortu życia Polaków. Z pewnością Euro 2012 dało impuls do współpracy na różnych szczeblach władzy oraz w różnych obszarach życia społecznego.

Nieocenionym dziedzictwem jest także posiadanie unikalnej wiedzy logistycznej i *know-how*, które w przyszłości mogą przełożyć się na lepszą organizację tego typu imprez (np. w roku 2014 Polska będzie gospodarzem mistrzostw świata w siatkówce mężczyzn).

Literatura

Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.

Jawłowski A., *Święty ład. Rytuał i mit mundialu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Jóźwik T., *Dziedzictwo Euro 2012*, „Forbes", grudzień 2012.

Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.

Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski, Warszawa, czerwiec 2010.

Roche M., *Mega-Events and Modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*, Routledge, London 2000.

Ryba B., *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1998.

Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.

Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie i bezpieczeństwo w logistyce*, „Logistyka" 2011, nr 2.

Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, DzU 2009, nr 62, poz. 504.

Wasilczuk J.E., *Wpływ dużych wydarzeń sportowych na gospodarkę – aspekty teoretyczne*, [w:] *Euro 2012. Czy mała firma na Pomorzu może zyskać?*, red. N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, WZiE Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010.

Wasilczuk J.E., Zawadzki K., *Euro 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, CeDeWu, Warszawa 2011.

Yoshida M., James J., Cronin J., *Sport event innovativeness: Conceptualization, measurementand its impact on consumer behavior*, „Sport Management Review" 2013, no. 16.

[23] Zob. *Top 100 Nation Brands 2012*, raport „Brand Finance Journal", s. 10-14.

Źródła internetowe:

http://www.2012.org.pl.
http://swo.pwn.pl/haslo.php?id=11600.
http://www.zdium.wroc.pl/view/document/185.

SOCIOECONOMIC ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF SPORTING EVENTS

Summary: The growth of demand for large sporting events caused that the process of organizing this type of events has become extremely complicated and toilsome. This is a result of rising public expectations with regard to participation in the mega events which are characterized by unpredictability, complication, and provides fans with a lot of emotions, sense of fulfillment, loyalty and satisfaction. Innovativeness and the using of logistics as a concept to optimize the processes associated with the gala are a key success factors according to sporting event which the author has analyzed and interpreted. The article contains an example of Euro 2012, as a large-scale sporting event that except economical benefits has promoted Poland as an attractive brand.

Keywords: event, innovativeness, logistics, economy, Euro 2012.