

Marek W. Kozak

Zarządzanie wielkimi imprezami sportowymi: główni interesariusze¹

Wielkie imprezy sportowe, do których prawa mają na razie tylko FIFA, UEFA oraz MKOl, stały się od niedawna polem zainteresowań wielu interesariuszy: właścicieli praw (organizacji), administracji i biznesu (w tym mediów). Celem artykułu jest analiza systemu zarządzania wielką imprezą sportową. Główna hipoteza głosi, że system jest zorientowany głównie na zysk właściciela marki. Zysk i koszt jest równie ważny jak system (mechanizm) imprezy, oparty głównie na porozumieniach finansowych administracji centralnej i UEFA, czyli głównych, ale nie jedynych jej interesariuszy. Mechanizm imprezy decyduje o dochodach. Niniejszy artykuł podejmuje też zagadnienie niszowe w naszej wiedzy na temat mechanizmu wielkiej imprezy sportowej, jaka jest dobrze widoczna podczas przeglądu literatury światowej. W związku z wojną we wschodniej Ukrainie analizę ograniczono do Polski.

Słowa kluczowe: Euro, zarządzanie, dochody, kluczowi interesariusze

Wstęp – stan rzeczy

Wielka impreza sportowa jest na ogół rozumiana jako wydarzenie międzynarodowe przyciągające gości z całego świata i atrakcyjne dla globalnych mediów (Phillips 2012, s. 6). Spośród wszystkich znanych definicji (często podkreślających regularność i powtarzalność imprezy) ta przedstawiona przez cytowanego autora, mimo całej swej ogólności, jest chyba najbliższa prawdy. I ma tylko jedno uzasadnienie: różnorodność i liczebność gości (oraz mieszkańców miast gospodarzy) gwarantuje wszystkim organizacjom (właścicielom znaku towarowego), sponsorom i organizacjom medialnym znaczący dochód (z reklam, opłat transmisyjnych, sprzedaży dóbr, usług etc.). Inni zwracają uwagę na regularność wielkich imprez (Klauser 2011, s. 4). Mechanizm, na ogół rozumiany technicznie, tu będziemy

traktować jako mechanizm społeczny, to jest zamykający się w analizie elementów składowych (podmiotów, instytucji, grup społecznych, kluczowych osób) oraz relacji przyczynowo-skutkowych między nimi (zob. Elster 1989; *Illustrated Oxford Dictionary* 2004, hasło „mechanism”, znaczenie nr 3; Horne, Manzenreiter 2006, s. 2).

Od lat – z różnych przyczyn – rośnie zainteresowanie wielkimi imprezami sportowymi. Jedni interesują się dla przyjemności, inni dla zarabiania pieniędzy, inni dla skoku cywilizacyjnego, jaki rzekomo ma ona przynieść krajom mniej rozwiniętym. Także sport rozwija się i komplikuje bardzo szybko (Smith, Stewart 2013). Coraz więcej dyscyplin sportowych wzbudza zainteresowanie widzów, a w konsekwencji – również reklamodawców i specjalistów od marketingu i promocji. Doszło wręcz do tego, że trudno jest kwalifikować wielkie wydarzenia sportowe: czy stanowią one część turystyki sportowej czy eventowej? Obie są częścią turystyki kulturowej, ale każda ma inny charakter. Nie rozstrzygając tego problemu, na potrzeby niniejszej publikacji przyjmijmy tylko, że turystyka sportowa jest motywowana chęcią oglądania wydarzeń sportowych lub osobistego w nich udziału².

Marek W. Kozak
EUROREG
Uniwersytet Warszawski
ul. Krakowskie Przedmieście 30,
00-927 Warszawa
m.kozak@uw.edu.pl

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS5/00442.

² Sięgamy tu do szerokiej i wąskiej definicji zaprezentowanej na gruncie polskim przez Kowalczyka (2008,

Podstawowe oficjalne założenie brzmi, że organizacja megaimprez sportowych – oprócz korzyści sportowych – przyniesie benefity we wszystkich głównych sferach życia: gospodarczej, społecznej, promocyjnej, infrastrukturalnej i planistyczno-rewitalizacyjnej (i dopiero ostatnio nieśmiało poruszanej – ekologicznej). W rzeczywistości wartość korzyści to zaledwie ułamek wartości kosztów poniesionych głównie przez państwo, w małym stopniu przez samorząd lokalny wielkich miast. Co do wyniku sportowego, to chyba nie trzeba przypominać, że polska drużyna nie odniosła żadnego sukcesu podczas Euro 2012. Jak powiada Boykoff, „[...] sport olimpijski to świetny interes dla mediów, deweloperów, korporacji³, sponsorów, służb bezpieczeństwa i wąskiej elity z miast gospodarzy. Zwykli ludzie nic z tego nie mają” (Hawranek, Opryszek 2016, s. 28).

Istnieje pogląd, że wielkie imprezy sportowe są szczególnie kosztowne zarówno dla państw słabiej rozwiniętych – muszą one bowiem ponieść znaczne nakłady na budowę lub remont infrastruktury sportowej i komunikacyjnej (Baade, Matheson 2015, s. 25) – jak i dla tych, które nie odnoszą większych sukcesów sportowych (Custodio, Couveia 2007). Avraham (2014, s. 71) zwraca też uwagę, iż goszczenie megaimprez nie musi

przynieść poprawy image’u danej destynacji. Zarazem zauważa się, że znaczne fundusze potrafią też przeznaczyć na taki cel ośrodki zamożne, np. Londyn w 2012 r., gdzie na potrzeby igrzysk olimpijskich wydano 15,7 mld USD, zatem znacznie więcej, niż planowano (Zimbalist 2015, s. 11). Także koszt Euro 2012 realizowanego przez Polskę i Ukrainę był szacowany na co najmniej 24 mld euro (w Polsce) (Dembek, Włoch 2014, s. 44), choć i to wydaje się kwotą nieco zaniżoną, nieuwzględniającą kosztu opóźnień w budowie infrastruktury oraz bankructw firm budowlanych.

Nawiasem mówiąc, po igrzyskach w Londynie w 2012 r. nastąpił znaczny spadek liczby sportowców i amatorów uprawiających ćwiczenia fizyczne co najmniej raz w tygodniu przez pół godziny (Zimbalist 2015, s. 115). Na przykładzie Londynu możemy zatem też zakwestionować tezę, że zawody sportowe służą podniesieniu chęci uprawiania sportu.

Przykład igrzysk w Pekinie (2008 r.) czy w Soczi (2014 r.) dowodzi, że wielkość wydatków na organizację imprezy zależy z pewnością od zamożności budżetu, ale też (a może w pierwszej kolejności) od ambicji danego kraju i jego władz. W obu miejscach koszty organizacji ocenia się na 40–50 mld USD, co świadczy o tym, że podobnie jak olimpiada w Berlinie (1936 r.) czy Moskwie (1980 r.), miały one służyć zmianie wizerunku danego państwa jako globalnej potęgi. I jak wiemy, w żadnym z tych przypadków wskaźnikiem potęgi nie była organizacja wielkiej imprezy sportowej, ile raczej stan gospodarki, społeczeństwa i armii. W gruncie rzeczy zatem efekt promocyjny nie jest tak wielki, jak się spodziewano (zob. Dembek, Włoch 2014).

Rozumienie mechanizmu napędzającego wielkie imprezy wymaga najczęściej analizy elementów składowych (podmiotów, instytucji, grup społecznych, kluczowych osób) oraz relacji przyczynowo-skutkowych między nimi. Dlatego wstępne zarysowanie mechanizmu i jego składowych opiera się na przeglądzie literatury przedmiotu (zawartej w bibliografii). Najpierw zauważmy, że do wielkich wydarzeń sportowych zalicza się bardzo niewiele wydarzeń: piłkarskie mistrzostwa świata (w odniesieniu do których właściwą organizacją jest FIFA), piłkarskie mistrzostwa Europy (UEFA) oraz igrzyska olimpij-

s. 11), zgodnie z którą turystyka sportowa jest częścią turystyki kulturowej, jako zespół wartości i zachowań turystów związanych z autentycznym zainteresowaniem dziedzictwem kulturowym oraz ich uczestnictwem w szeroko pojmowanym współczesnym życiu kulturalnym. Zob. też interesujący przegląd definicji kultury: von Rohrscheidt 2008. Na ogół turystyka sportowa jest redukowana do sportu zawodowego (zob. Kozak 2009, s. 101–102) i pomija sport amatorski. Wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych, nawet w przypadku sportu zawodowego, coraz więcej ludzi nie wyjeżdża, lecz ogląda imprezy we własnym domu. Widz nie jest turystą, to pewne, ale reaguje na wszystkie bodźce reklamowe tak jak uczestnicy imprezy. Osobisty udział w wielkich wydarzeniach sportowych jest bardziej pożądanym z punktu widzenia sponsorów, jest to równie pożądana, co dochodowa forma zachowań. Niestety, zwiększa się liczba ludzi kontentujących się jedynie oglądaniem wydarzenia na ekranie telewizora lub smartfonie.

³ W języku polskim zwykło się rozumieć przez korporacje tylko duże firmy międzynarodowe, ale w wielu językach to także jednostki władzy (np. samorządowej). Tu oznaczać będą jedynie (wielkie) firmy.

skie (MKOl). Organizacje te zazdrośnie strzegą swych praw do wielkich imprez, ale stopniowo do tej elitarnej grupy megaimprez wdzierają się inne, takie jak igrzyska brytyjskiego Commonwealthu (Wspólnoty Narodów), mistrzostwa rugby itp. imprezy – jeszcze nie globalne, ale coraz bardziej popularne na świecie. A powód ich eliminacji spośród największych jest prosty: rynek reklamowy jest na tyle mały, że poszerzenie kręgu oznacza spadek dochodów dla wymienionych wcześniej organizacji⁴.

W gruncie rzeczy żadna współczesna mega-impreza nie jest możliwa bez grup interesariuszy. To jednak nie wystarczy, bowiem przed rokiem 1980 żadna organizacja nie zyskiwała nawet w przybliżeniu takich dochodów jak obecnie. Rok 1980 jest jedynie cezurą wyznaczającą początek silnych zmian w sporcie.

Z wymienionych wyżej względów nie da się rzeczy sprowadzić tylko do teorii naukowych (np. zarządzania czy politologii), gdyż w praktyce mechanizm wielkiej imprezy obejmuje zarówno formalne, jak nieformalne metody i techniki postępowania, zarówno jawne, jak niejawne. W istocie zatem jest to w praktyce mieszanka sztuki i nauki. O niemałej skuteczności, jak widać.

Z przeglądu literatury wynika, że na ogół koncentrowano się na poszczególnych aspektach realizacji wspomnianych wydarzeń, a największą niszę stanowi wiedza o czymś tak złożonym, jak mechanizm zarządzania przygotowaniem, realizacją i zamknięciem imprezy, mieszający różne koncepcje naukowe ze sztuką rozgrywania relacji z administracją (przede wszystkim centralną, krajową, jako dysponującą środkami finansowymi oraz prawami do decyzji o skali interwencji publicznej czy zwolnieniach podatkowych organizacji). Przedstawienie mechanizmu i jego działania stanowi podstawową wartość dodaną artykułu. Pełny przegląd wyników badania w artykule natomiast nie jest możliwy, przekracza bowiem jego objętość.

⁴ Jedyną globalną imprezą niesportową jest wystawa światowa Expo organizowana przez międzyrządowe biuro z siedzibą w Paryżu (BIE), zrzeszające blisko 170 państw.

Metody badawcze

Zasadnicze metody badawcze to przegląd literatury (jako punkt wyjścia do dalszych badań) oraz badania empiryczne (sfinansowane przez NCN) w okresie koniec 2014 r. – kwiecień 2015 r. Badania krajowe oprócz obserwacji i wizyt autora Kozaka (kierownika zespołu) objęły badania ankietowe: 501 kwestionariuszy mieszkańców okolic stadionów i stref kibica w miastach gospodarzach Euro oraz w Krakowie (i 25 ankiet Kołobrzegu), 500 ankiet wśród przedsiębiorców w tych samych miastach i miejscach oraz 152 ankiety wśród turystów zagranicznych w Warszawie. Przeprowadzono też pogłębione wywiady (IDI) z 35 reprezentantami głównych interesariuszy. Nadto zrealizowano trzy studia przypadku za granicą (w Barcelonie, Sewilli i Lizbonie) (autorstwa A. Płoszaja i M.W. Kozaka w okresie 2014–2015). Wybór miejsc na Półwyspie Iberyjskim wynikał z długich dyskusji o długofalowych wynikach imprez sportowych na szeroką skalę, zwłaszcza sukcesie lub porażce. Ponadto w okresie 2014–2016 przeprowadzono obserwacje czterech stadionów, wykorzystywanych podczas Euro 2012 w Polsce. Celem zasadniczym było zebranie opinii badanych na temat krótko- i długofalowych efektów omawianej imprezy. Wbrew oczekiwaniom okazało się, że na ogół badani nie odróżniali efektów krótko- i długoterminowych. Wydaje się (to tylko przypuszczenie autora), że poddani zmasowanej presji – na ogół nieodróżniającej różnych perspektyw – pozytywnych skutków imprezy, z zasady jej ulegali. Dowodem są te same spostrzeżenia badanych na temat efektów wielkiej imprezy (głównie remontów i modernizacji budynków i dróg dojazdowych). Zespół grantu NCN stanowili M.W. Kozak, B. Jałowiecki, A. Kowalczyk, M. Derek i A. Płoszaj. Tylko objętość wyników badań powoduje, że wiele z nich zostało zaprezentowanych w artykule w formie omówień lub skrótów. Analiza literatury była częścią stałego pogłębiania wiedzy.

Założenia i wnioski z badań

W toku realizacji badań założono, że wielo-
poziomowość tematu wymaga nader zróżnico-

wanych metod i technik badawczych, a zatem różnicowania kwalifikacji i doświadczeń zespołu badawczego. Ponadto stwierdzono, że mechanizm służący osiągnięciu celów finansowych organizacji obejmuje zarówno elementy teorii (np. znakomite podejście do promocji), jak i niejawnych działań decydujących o wyborze ofert czy dochodowości imprezy. W gruncie rzeczy do zmiany podejścia organizacji do wielkich imprez sportowych przyczyniły się zmiany w społeczeństwie i profesjonalizacja (w tym komercjalizacja) sportu. Bez nich współczesny mechanizm wyglądałby inaczej, a praktyczne podejście do niego byłoby zapewne inne.

Mechanizm zarządzania wielkimi imprezami sportowymi stanowi mieszaninę formalnych i nieformalnych rozwiązań, uzgodnionych przez organizację i „rodzinę” (pojęcie to w sensie rozumianym w kontekście niniejszych rozważań zostanie wyjaśnione niżej), oraz administrację centralną. Wobec tych kluczowych interesariuszy pozostali krajowi uczestnicy (media, naukowcy, kibice, społeczeństwo) mieli za zadanie jedynie brać udział w imprezie oraz ułatwić jej organizację i przebieg. Dane o rezultatach pozwalają mieć pewność, że – podobnie jak w innych przypadkach – koszty są dalece większe niż obiecywane, a korzyści nie osiągnięto. Mimo to atmosfera budowana przez organizację i krajową „rodzinę” (zob. niżej) pozostawiała większość badanych z poczuciem dobrze spędzonego czasu (nawet jeśli opinie o skutkach pozytywnych były raczej rzadsze).

Jednym z nieoczekiwanych efektów wzrostu kosztów megaimprez sportowych jest widoczne zwiększenie wiedzy w tym zakresie i aktywizacja protestów społecznych przeciw imprezom na podstawie analizy kosztów alternatywnych (np. zdrowie, ubóstwo, bezrobocie czy impreza). To być może najważniejszy społeczny aspekt ostatnich kilku lat. Wpływ na jego pojawienie się mają dwa niezależne czynniki: sytuacja kryzysowa w wielu krajach, jak też rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Zarządzanie administracją publiczną zalicza się do większych problemów rozwojowych Polski (Hausner i in. 2015), a zapewne nie tylko Polski, co ułatwia organizacjom negocjacje z administracją centralną (szerzej: władzami i elitami politycznymi). W efekcie organizacje

sportowe wprowadzają różne dostosowania do sytuacji lokalnej, np. we Francji, rozpraszając wydarzenia między wiele miast, które w sposób naturalny licząc na dotacje z budżetu centralnego, stają się orędownikami Euro 2016, a potem tym samym przerzucają na budżet centralny większość kosztów imprezy.

Mówiąc krótko, mechanizm zarządzania procesem przygotowań, realizacji i zakończeniem imprezy korzystał ze wszystkich możliwości stwarzanych przez współczesny świat i wyraźnie jest budowany na relacji między paraprywatną organizacją sportową a administracją (władzą) – co sprowadza się do tego, że aby organizacja mogła zarobić, władza musi opłacić wszelkie koszty, które są znacznie większe niż dochody. I nie ma w tym nic złego, jeśli dla znaczącej części społeczeństwa fundujemy ewidentne igrzyska. Oczywiście tak długo, jak długo koszty imprezy są jasne dla wszystkich członków społeczeństwa, a ci ostatni zdecydują się poprzeć takie wydatkowanie pieniędzy na podstawie wszelkich dostępnych danych.

Otwarte pozostaje pytanie, jak pomniejszyć koszty utrzymania infrastruktury zbudowanej głównie lub jedynie na potrzeby wielkiej imprezy sportowej. Coraz więcej badaczy (i niżej podpisany także) jest zdania, że chodzi przede wszystkim o instrumentalne podejście do imprezy i strategiczne skoncentrowanie się na myśleniu, jak tę infrastrukturę wykorzystać po imprezie. Dotyczy to zarówno wielkich imprez (Bramwell 1997), jak i działań klubowych na poziomie lokalnym (Meyer-Künzel 2007). Tego, że racjonalne jej wykorzystanie jest wykonalne, dowodzi bardzo strategiczne, skoordynowane i skoncentrowane terytorialnie (rewitalizacyjnie) podejście w Lizbonie i Barcelonie. Że jest to trudne, niech świadczy wiele innych wielkich imprez (takich jak Euro 2012) oraz analizy na poziomie miast (Kowalczyk, Derek 2010, s. 264–265).

Jak podkreślono wyżej, inne główne wnioski wynikające z analizy tego typu wydarzeń to:

- koszty zdecydowanie przerastały obiecywane korzyści;
- profesjonalizacja sportu oznaczała także wzrost kosztów megaimprez;
- istnieje poważna tendencja do przeszacowywania potencjalnych dochodów z megaimprezy;

- zwłaszcza ostatnio rośnie wiedza społeczna o skutkach megaimprez;
- pomniejszenie kosztów megaimprezy jest możliwe tylko pod warunkiem podejścia skoncentrowanego i strategicznego (zarówno w skali krajowej, jak i lokalnej).

Jeśli chodzi o odniesienie wniosków do stanu rzeczy, to omawiane badanie ujawniło swą wartość dodaną przede wszystkim w zamierzonej kompleksowej analizie skutków megaimprezy (w możliwie wszystkich aspektach znanych z przeglądu literatury) oraz analizie mechanizmu stojącego u podstaw zarządzania procesem przygotowawczym i realizacyjnym wielkiej imprezy. Po raz pierwszy w literaturze sformułowano wnioski podkreślające, iż na mechanizm ów składają się elementy nauki i sztuki, w tym zjawiska niejawne lub trzymane w części w tajemnicy.

Czynniki sprzyjające zmianie

Niewątpliwie w ostatnich latach nastąpiła zmiana w dziedzinie sportu, zwłaszcza dyscyplinach najbardziej popularnych, takich jak np. piłka nożna. Jest ona bez wątpienia bardziej profesjonalna i w efekcie skomercjalizowana i mocno przypomina swoistą gałąź przemysłu rozrywkowego, do którego po części należy. „Powstała [...] dzięki mariażowi sportu, biznesu i mediów, które razem współtworzą tzw. złoty trójkąt” (Pietrewicz, Małczyński 2014, s. 131). Inny sposób rozumienia sytuacji to współistnienie i współpraca trzech elementów: administracji, biznesu i organizatorów wielkich imprez (Andersson 2013, s. 241). „Procesy urynkowania sportu stoją w kontrze z postawami i zachowaniem kibiców starego typu” (Antonowicz i in. 2011, s. 114). Jak widać, futbol przechodzi zatem gruntowne zmiany, dotyczące nie tylko działaczy i piłkarzy, ale też kibiców, z jednej strony starających się je zahamować, z drugiej zaś stopniowo do nich się dostosowujących.

Sport jest coraz bardziej profesjonalny. Profesjonalizacja oznacza zarazem także komercjalizację, sprowadzenie sportu do kwestii finansowych. Jest to tym łatwiejsze, że wymienione organizacje sportowe (FIFA, UEFA czy MKOl) *de facto* są międzynarodowymi organizacjami

sportowymi, formalnie NGO, które w żaden bezpośredni sposób (w przeciwieństwie do np. paryskiego BIE) nie zależą od rządów poszczególnych państw ani od organizacji międzyrządowych (takich jak Unia Europejska czy ONZ).

Międzynarodowe organizacje sportowe w ostatnich dziesięcioleciach kierują się raczej rachunkiem ekonomicznym niż jakimkolwiek innym, podczas gdy organizacje międzypaństwowe, takie jak paryskie BIE, kontrolowane przez państwa członkowskie, ograniczają oczekiwania finansowe do pokrycia kosztów przygotowań do i realizacji imprezy, bez wytwarzania zysku. Co nie znaczy, że płatności (dochód) tych organizacji (dalej zwanych organizacjami) przesądzają o wyniku ekonomicznym, który zależy także od innych składowych kosztów. Międzynarodowe organizacje sportowe (paraprywatne) coraz szybciej przejmowały wszelkie zachowania właściwe prywatnym spółkom. Ich szczególnie interesującą cechą jest posiadanie tzw. rodziny, to jest organizacji i osób zaangażowanych w realizację i wyniki negocjacji. W skład „rodziny” wchodzi zarówno instytucje i osoby ponadnarodowe, jak i komitety olimpijskie, media, a nawet niektórzy naukowcy z poszczególnych państw. Żeby się zaś ubezpieczyć od odpowiedzialności, każda z nich (FIFA, UEFA, MKOl) ma siedzibę w Szwajcarii, zatem w spokojnym i bezpiecznym kraju, w którym siedzibę ma arbitrażowy trybunał sportowy, jedyny trybunał upoważniony do rozstrzygania nieporozumień między organizatorami wielkiej imprezy a krajem ubiegającym się o jej przeprowadzenie (lub realizującym imprezę).

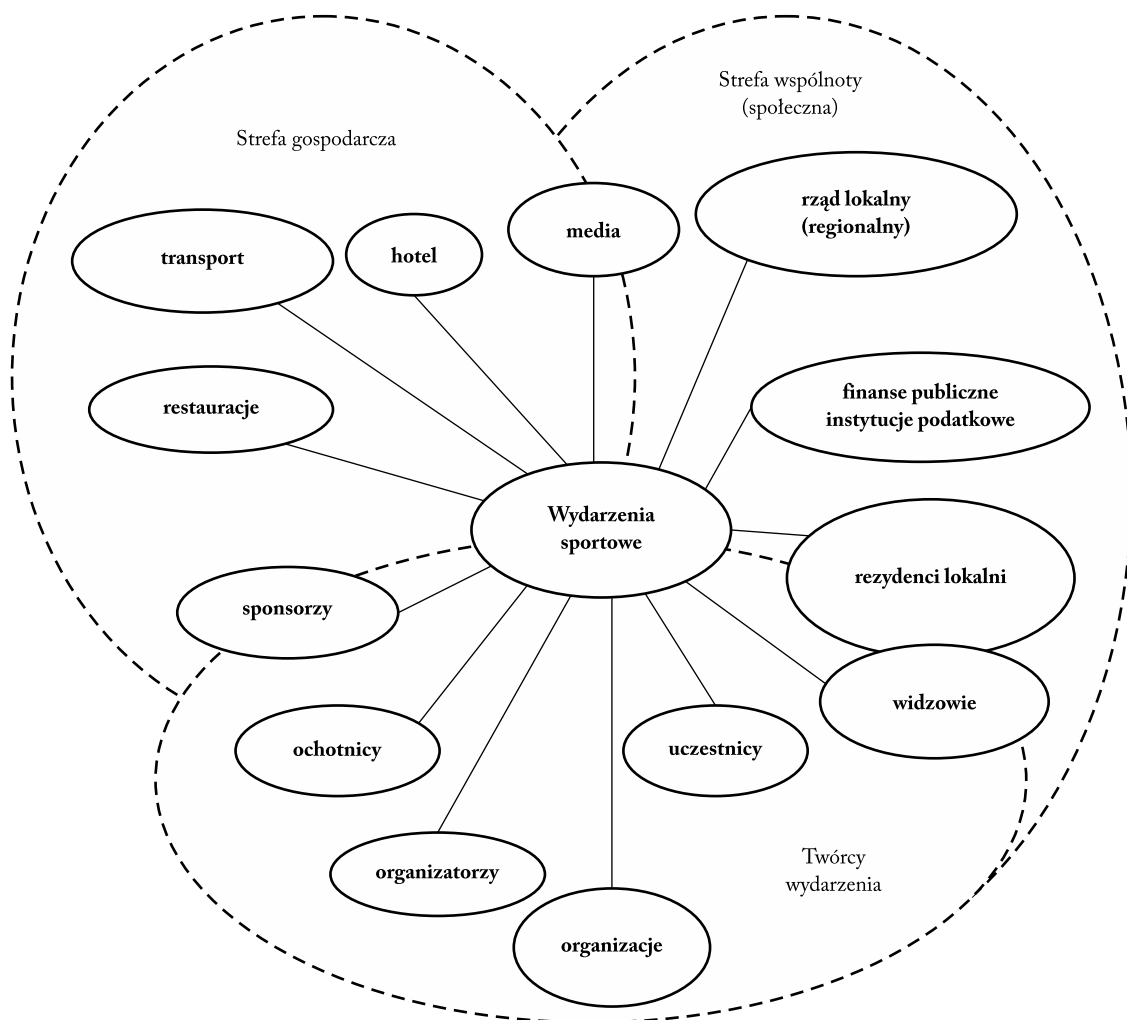
Trzeba pamiętać, że o dzisiejszym stanie rzeczy od lat decydują liczne zjawiska i procesy bezpośrednio niemające wiele wspólnego ze sportem, ale raczej z ogólnymi przeobrażeniami świata. W pierwszej kolejności wypada wymienić ogólny wzrost dochodów w skali globalnej oraz rozwój technologiczny społeczeństwa informacyjnego. Nastąpił też globalny rozwój konkurencji i ujawnił się jej nowy aspekt, to jest konkurencja terytorialna. A wreszcie – wobec rosnącej konkurencji – nastąpił istotny wzrost nakładów na reklamy. Okazało się, że organizatorzy wielkich wydarzeń sportowych szybko nauczyli się korzystać z powyższych przemian.

Model uczestnictwa w imprezie sportowej

Andersson (2013, s. 240) wyróżnia trzy grupy interesariuszy dla każdej imprezy sportowej: twórców wydarzenia, grupy społeczne oraz gospodarzkę. W jakim stopniu jest to model uniwersalny? Wydaje się, że całkowita koncentracja na uczestnikach (interesariuszach) prowadzi do utraty z pola widzenia innych – wcześniej wymienionych – czynników wpływających na możliwość organizacji zyskowej imprezy. Co naturalnie nie znaczy, że rezygnacja z identyfikacji interesariuszy

oraz ich roli w systemie pozostałaby z korzyścią dla analizy.

Z modelu przedstawionego na rycinie 1 wynika, że każde wielkie wydarzenie sportowe to wielu interesariuszy zajmujących się nie tylko bezpośrednią pracą nad imprezą, ułatwiających jej przebieg oraz uczestniczących w odbiorze (czasem niemierzalnych) korzyści lub podziale zysków. W zasadzie można mówić o zmobilizowaniu (oprócz interesariuszy zewnętrznych) znacznej części społeczeństwa, w różnych formach reprezentowanego w modelu Anderssona (ryc. 1). Jednakże nie wszyscy interesariusze pełnią takie



Rycina 1. Typowy model uczestników wydarzenia sportowego

Źródło: Andersson 2013, s. 240.

same funkcje. Są równi i równiejsi, a kluczowi to organizacja (i jej „rodzina”, czyli instytucje i osoby związane z organizacją) oraz administracja publiczna. Wręcz trudno powiedzieć, która odgrywa ważniejszą rolę, tak mocno są ze sobą powiązane. W dodatku, jak widać już w przedstawionym modelu, niektórzy interesariusze zajmują pozycje zmienne, należąc do różnych grup, zależnie od pełnionej funkcji. Dlatego trzeba każdorazowo dostosowywać model do danej wielkiej imprezy.

Zobaczymy to na przykładzie wielkiego wydarzenia sportowego (jako jedyne, które realizowała Polska – Euro 2012)⁵.

Na czoło interesariuszy wysuwają się dwie kluczowe instytucje: 1) administracja publiczna krajowa i lokalna oraz 2) formalny organizator imprezy, właściciel marki i wszystkich związanych z nią znaków handlowych. Pierwsza dysponuje środkami oraz instrumentami finansowymi i prawnymi umożliwiającymi realizację imprezy, druga zaś prawami do znaków handlowych i mnóstwem nowoczesnie podanych władzom i społeczeństwu obietnic, wśród których w Europie Środkowej i Wschodniej na pierwsze miejsce wysuwa się fantasmagoryczny skok cywilizacyjny (cokolwiek to znaczy), a w reszcie świata – zwykła chęć odniesienia korzyści dzięki imprezie.

Politycy i administracje

Motywy angażowania się administracji (i sterujących nią w miarę swych możliwości polityków) są nader złożone, i to z wielu powodów. Główna przyczyna uwzględnienia w pierwszej kolejności właśnie administracji jest banalnie prosta: to ona ponosi zdecydowaną większość kosztów. Jak uważa Boykoff, podczas przygotowań do igrzysk w Londynie (2012) administracja (szerzej: państwo) pokryła 88% kosztów inwestycji, za to w Soczi (2014) aż 96% (Hawranek, Opryszek 2016, s. 28). Jak widać, im bardziej scentrali-

zowane i ambitne państwo, tym większy jego udział w kosztach.

Z punktu widzenia nadzorujących administrację polityków to okazja do wykazania się własną aktywnością przed wyborcami, tym bezpieczniejsza, że z reguły między zapadnięciem decyzji o udziale a imprezą mija około sześciu–siedmiu lat, co pozwala przewidywać, że skutki ewentualnych niepowodzeń poniosą następcy u władzy⁶. Jest to zatem zachowanie zgodne z poniższym scenariuszem: władzy składa się szerokie, trudne do sprawdzenia obietnice na podstawie materiałów przygotowanych na koszt strony ubiegającej się o organizację imprezy przez szwajcarską organizację konsultingową. Materiał ten standardowo i przekonująco (na ogół w sposób niedający się zweryfikować wcześniej niż po imprezie) przypisuje wszelkie korzyści zupełnie niezwiązane z imprezą (takie jak np. inwestycje krajowe i europejskie) jej efektom (w różnych dziedzinach, z reguły niewymiernych, a przez to niesprawdzalnych, np. promocja kraju, „skok cywilizacyjny” itp.). Z punktu widzenia obietnic wyborczych jest to zachowanie w pełni racjonalne: z racji złożoności materii wymagającej dużej wiedzy o zamierzeniach nie tylko inwestycyjnych kraju oraz czasu dzielącego złożenie obietnic od ich spełnienia możliwości weryfikacji przez wyborców są więcej niż ograniczone, zwłaszcza w sytuacji aktywnego związania mediów z promocją imprezy. A to powiązane finansowo z organizacją media decydują o tworzeniu atmosfery społecznej i ocen przygotowań i imprezy. Jak podkreśla Flyvbjerg na podstawie swej analizy wielkich projektów i przyczyn ich akceptowania przez polityków, główny problem tkwi w tym, że ostatnio zaniedbano przestrzegania podstawowej zasady, iż koszty błędów w przewidywaniach powinien ponosić twórca przewidywań (Flyvbjerg 2005, s. 57). Pozwoliłoby to zapewne uniknąć wielu kłopotów z bilansem kosztów i korzyści, gdyby nie to, że organizacje pilnie strzegą warunku zaniedbania tejże zasady. Cantarelli i in. (2010)

⁵ Jak wspomniano, skutek wojny w Ukrainie od 2014 r. skoncentrowano uwagę na Polsce jako zamożniejszym partnerze Euro 2012. Na Ukrainie dotąd – wg wiedzy badacza – nie dokonano niezależnych analiz efektów megalimprezy. Raporty oficjalne zaś są równie optymistyczne i zaniżające koszty jak polskie.

⁶ Tak się stało np. w przypadku Euro 2012: umowę z UEFA podpisał premier Kaczyński, podczas gdy za wszelkie prace przygotowawcze odpowiadał rząd premiera Tuska.

zwracają zaś większą uwagę na zjawisko *lock in*, czyli stosowanie rozwiązań nieaktualnych, z minionej epoki, w nowej epoce. Wydaje się ono powszechne na niezwykle krótkim etapie przejścia do ery poprzemysłowej.

Administracja jest kluczowym partnerem, dysponuje bowiem kompetencjami i środkami na pokrycie wszelkich kosztów przygotowawczych (zwłaszcza kosztów budowy infrastruktury, zwolnienia organizacji z obowiązku płacenia podatków od wszelkich czynności podejmowanych w toku megaimprezy, ale też przygotowań organizacyjnych, bezpieczeństwa etc.). Od chwili podpisania z reguły niejawną umowę z rządem organizacja bezwzględnie egzekwuje swe prawa, oskarżając niektóre firmy o nieuczciwy marketing przy sprzedaży dóbr (np. piwa) zastrzeżonych dla sponsora. Dodatkowo PZPN ma też pewien udział w opłatach za transmisje medialne⁷.

Sprzyja temu też zaangażowanie administracji, która złożywszy zobowiązania wobec organizacji i mediów, traci zainteresowanie ujawnianiem stopniowej minimalizacji wymiernych korzyści uprzednio – na wyrost – przypisywanych imprezie. Dlatego np. podczas przygotowań do Euro w Polsce lista inwestycji wykreślonych ze spisu związanego z imprezą nie została przedstawiona publicznie przez ministra sportu i turystyki Joannę Muchę ani przez media; ograniczono się jedynie do złożenia raportu (listy inwestycji) w sejmie⁸. Lista składała się także z wykazu wielu wykreślonych, a wcześniej planowanych przedsięwzięć.

Ryzyko polityczne jest coraz częściej badane w związku z turystyką, aczkolwiek ograniczane na ogół do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Wyróżnia się w tym kontekście trzy kategorie (aspekty) ryzyka inwestycyjnego: ryzyko związane z transferem kapitału, ryzyko operacyjne oraz ryzyko kontroli własności (Schmidt 1986). W przypadku megaimprez w zasadzie nie istnieje ryzyko transferu (bo takowego właściwie nie ma, skoro nie ma inwestycji) ani ryzyko operacyjne, ani też związane z własnością (bo umowa z ad-

ministracją państwową, od lat w formie niejawną, z góry określa znaczne obowiązki administracji oraz niemałe prawa organizacji zarządzającej prawami do znaków towarowych związanych z imprezą) (Tetlak 2016, por. Tetlak, Molenaar 2012). Stroną dla organizacji jest w zasadzie administracja centralna, która odpowiada także za wsparcie finansowe administracji regionalnej i lokalnej w celu przygotowania i właściwego przeprowadzenia imprezy, jak również za tymczasowe zawieszenie różnych polskich praw, regulujących np. bezpieczeństwo podczas imprez masowych.

Administracja publiczna – jak zauważono – oczywiście nie jest jednolita i kieruje się różnymi motywami i celami.

W odniesieniu do administracji centralnej opis podstawowych motywów (na ogół dotyczących odległej przyszłości i wielkich, acz nie zawsze sprecyzowanych korzyści) został dokonany. Otwarta i słabiej zbadana została kwestia motywacji administracji (władz) lokalnych (z reguły wspieranych przez regionalne), ale doświadczenia Euro 2012 w Polsce wskazują, że administracja lokalna musiała wyasygnować na ogół 20–30 mln zł, reszta kosztów (około 2 mld zł) pochodziła z budżetu centralnego. Jak wynika z wypowiedzi władz lokalnych (miejskich) i znających temat, liczą one – słusznie – na dodatkowy strumień środków centralnych (jeśli to możliwe, także europejskich) na inwestycje związane z przygotowaniem i realizacją imprezy, przy czym wymienia się tu wszelkie potrzeby i problemy rozwojowe miasta (związane z emisją z niskich źródeł, układem komunikacyjnym itd., nieco na siłę przypisywane do warunków realizacji megaimprezy). Zatem motywacja władz lokalnych dotyczy bardziej rozwiązywania istniejących bolączek niż spełniania obietnic organizacji i „rodziny”. Do tego naturalnie dochodzą koszty infrastruktury, z reguły – w przypadku infrastruktury sportowej – służącej jedynie imprezie (takie jak tor bobslejowy w Myślenicach, gdy w Małopolsce nikt tego sportu dotąd nie uprawiał). Jest to wszakże podejście zrozumiałe, jeśli przyjąć, że chodzi o działanie instrumentalne, o rozwiązanie lokalnych problemów rozwojowych, nie zaś o imprezę sportową i jej następstwa, bo te w większości spadają na barki inwestora, którym rzadko jest władza lokalna.

⁷ W okresie 2018–2022 PZPN otrzyma wynegocjowane środki za transmisję w wysokości 100 mln, ale nie wiadomo w jakiej walucie (Cwiąkała, Stanowski 2014).

⁸ Ministerstwo Sportu i Turystyki 2012.

W odniesieniu do wystaw światowych jest to o tyle łatwiejsze, że koszt zainstalowania, obsługi i likwidacji infrastruktury (pawilonów) poszczególnych państw spoczywa na barkach tych ostatnich. Organizacja zaś boryka się głównie z kosztem infrastruktury ogólnej (wspólnej), ale tej nie ma wiele.

W przypadku wielkich wydarzeń sportowych okazało się oczywiste, że koszty organizacyjne i inwestycyjne są ostatecznie ponoszone niemal wyłącznie przez rząd centralny (rządziej i w mniejszym stopniu władze regionalne lub lokalne⁹). Naturalnie skala podziału środków zależy od organizacji terytorialnej danego kraju. W państwach unitarnych (takich jak Polska) koszt przygotowań i realizacji spada na administrację centralną, dopiero koszty utrzymania infrastruktury pozostałej po imprezie stają się udziałem władz lokalnych (lub – rządziej – regionalnych, zależnie od struktury własności). Nawiasem mówiąc, przejawiają się tu odmienności motywów władz centralnych i regionalnych/lokalnych – otóż te ostatnie liczą, iż z okazji organizacji megaimprezy otrzymają silne wsparcie finansowe budżetu rządu centralnego, co pozwoli rozwiązać wiele lokalnych problemów. Niestety, w praktyce udaje się dostać finansowanie na cele związane niemal wyłącznie z imprezą (pozostałe w miarę upływu czasu są skreślane z listy), koszt ich utrzymania po imprezie zaś spoczywa z reguły na budżecie lokalnym (rządziej regionalnym). W długim okresie koszty te stają się poważnym obciążeniem, zwłaszcza jeśli skala inwestycji była zbyt duża (igrzyska olimpijskie w Montrealu 1976, Euro 2004 w Portugalii, Euro 2012 w Polsce

⁹ Z reguły środki lokalne stanowią zdecydowanie mniejszą część nakładów, zwłaszcza w ośrodkach słabszych ekonomicznie i gorzej przygotowanych do imprezy (stadiony etc.). Władze lokalne mają zdecydowaną słabość do pomijania kosztów ponoszonych na ich terenie przez rząd (np. prezydent Poznania Ryszard Grobelny uskarżał się, że na Euro 2012 wydał 30 mln zł, a tylko 8 mln się zwróci [Grobelny 2012]). W innym mieście koszty inwestycji miejskich szacowano na 26 mln zł, ale wielkość inwestycji infrastrukturalnych finansowanych przez inwestorów zewnętrznych na 2 mld zł (M IDI 22). Jeśli weźmie się pod uwagę, że podatnicy zapłacili około 600 mln zł za modernizację stadionu (bez cienia szans na ich odzyskanie), to nie są to koszty godne wspomnienia.

i na Ukrainie, igrzyska w Pekinie 2008 i w Soczi 2014 oraz inne).

Organizacje, „rodzina” organizacji

Jak wspomniano, właściciele praw do imprezy oraz jej znaków handlowych to albo międzynarodowe organizacje prywatne, albo udające zachowaniem międzynarodowe (międzyrządowe) organizacje publiczne. Międzynarodowe megaimprezy sportowe są domeną tych pierwszych, podczas gdy wystawy globalne są organizowane przez te drugie (BIE). O ile administracja wydaje grube pieniądze na inwestycje związane z imprezą, o tyle organizacja (i pośrednio na ogół „rodzina”) jest głównym zarabiającym dzięki niej. Chodzi przede wszystkim o organizacje sportowe, międzyrządowe bowiem (takie jak BIE) zwracają większą uwagę na koszty wspólne imprezy.

Organizacje sportowe (takie jak FIFA, UEFA czy MKOl, dalej zwane organizacjami) mają charakter prywatnych organizacji międzynarodowych, dysponujących organizacjami członkowskimi w poszczególnych państwach. Są one właścicielami marki, znaków oraz praw do transmisji z przebiegu imprez. Od co najmniej kilkunastu lat organizacje te, jak każda organizacja prywatna, dążą do maksymalizacji zysków. Specyficzną odmianą omawianych wydarzeń sportowych są natomiast imprezy organizowane niemal w całości przez sektor prywatny w USA (np. mistrzostwa rugby). Podstawowa różnica polega na tym, że w USA stroną nie jest sektor publiczny, administracja państwowa, a całe ryzyko spoczywa na sektorze prywatnym i samorządowym, podczas gdy w pozostałych krajach koszty przygotowania i realizacji imprez, w tym zwłaszcza zabezpieczenie, szkolenia i koszty infrastruktury, przerzucane są w części lub całości na sektor publiczny. Dodajmy: także zwolnienia podatkowe organizacji w okresie realizacji imprezy¹⁰.

¹⁰ Mechanizm ten na przykładzie igrzysk olimpijskich w Londynie i Soczi oraz mistrzostw piłki nożnej (Brazylia 2014; Euro 2012 w Polsce) i innych wielkich imprez sportowych obszernie opisuje Karolina Tetlak (UW) (zob. Tetlak 2016). Charakterystyczne, że organizacja przejmuje odpowiedzialność za imprezę tylko w okresie

Właścicielem marki związanej z wystawami światowymi (Expo) jest organizacja między państwowa Bureau International des Expositions (BIE), założona w Paryżu w 1928 r. przez 31 państw (dziś 168 państw członków¹¹), podlegająca ich kontroli i wpływom (także zwana odąd organizacją). Główna zatem różnica między międzynarodowymi a międzyrządowymi organizacjami sportowymi (poza statusem prawnym oraz kryteriami wyboru miejsca organizacji) polega na wielkości dochodów, nieporównanie większych w przypadku organizacji sportowych, dążących – jak każda organizacja i firma prywatna – do maksymalizacji zysków.

Role państwa w każdym wypadku jest stworzyć warunki (chodzi tu nie tylko o inwestycje w infrastrukturę, ale też w dziedziny bezpieczeństwa, transportu, komunikacji, transmisji itp.) do realizacji imprezy. Różnica polega jednak na tym, że o ile w odniesieniu do wystaw światowych koszty są dość jasno określone i ograniczone głównie do kosztów krajowych (dzielonych przez sektor publiczny i prywatny), o tyle w odniesieniu do organizacji sportowych ostateczna decyzja o wyborze kraju i miejsca imprezy zależy od dodatkowego poziomu kosztów związanych z możliwością osiągnięcia zysków przez organizację (prawa transmisji, korzystania z logo, zwolnienia z podatków oraz zapewnienia jej i „rodziny” wygody – hotele pięciogwiazdkowe, napoje i pożywienie, samochody do dyspozycji, specjalne pasy wydzielone do przejazdów organizacji i „rodziny” czy szczególnie ważnych gości itp.)¹². Transfer przekazów medialnych dotyczących wystaw światowych w porównaniu z imprezami sportowymi jest bardzo ograniczony, stanowi zatem niewielki koszt dla mediów i źródło niskiego dochodu. Natomiast rzekomo taniej i masowej promocji wielkich imprez, zwłaszcza

jej realizacji, kiedy wszelkie działania z tym związane są zwolnione z podatków (np. nie płaci podatków od „[...] *marketing rights, media rights and other commercial rights relating to UEFA EURO 2012*”) (Tetlak, Molenaar 2012, s. 328).

¹¹ Bez USA i Kanady, które ostatnio wystąpiły z BIE.

¹² Naturalnie dla „wygody mieszkańców miast gospodarzy”. Trudno to odczytać inaczej niż bizantyzm i po stronie organizacji, i po stronie władz (słowem, wszystkich VIP-ów).

sportowych, *de facto* nie ma, bo firmy płacące za transmisję i tak ponoszą wydatki, których jedyną szansą zniwelowania jest czas reklamowy.

Na podstawie raportów finansowych można w przybliżeniu określić dochody organizacji (a nawet zyski z powodu zwolnień podatkowych), z kolei oszacowanie skali kosztów imprezy ponoszonych przez państwo i społeczeństwo jest trudniejsze, zależy bowiem od liczby i wartości przypisanych imprezie projektów, nieraz jedynie bardzo pośrednio z nią związanych i potem często wykreślanych z listy inwestycji publicznych (centralnych). Ze względu na zmienność wydatków każdy szacunek jest przybliżony. Załóżmy, że dochód (zapewne zysk) organizacji, podobnie jak za sprawą Euro 2012 (Polska i Ukraina), wyniósł 1,4 mld euro, a koszt – jak w przypadku igrzysk olimpijskich organizowanych przez niezbyt demokratyczne, acz ambitne kraje – maksymalnie 50 mld dolarów (czyli ponad 40 mld euro); możemy zatem w przybliżeniu ocenić, że organizacja zarabia na imprezie do 4% ogółu kosztów (w związku ze zwolnioną od podatków sprzedażą praw do produktów z zastrzeżonymi logo lub hasłem imprezy). Przejmuje ona dyskretnie zarządzanie tylko na okres trwania megaimprezy, a wcześniej i później jest to domena rządu. Chodzi o działania, których z reguły nie podejmują się firmy prywatne jako zbyt ryzykownych biznesowo¹³. Około 92% kosztów megaimprez ponosi więc administracja danego kraju, czyli podatnicy (w Polsce krajowi i europejscy).

Należy pamiętać, że administracja (władze) nie ogranicza się do wysokich oficjeli czy decydentów, lecz obejmuje też rozliczne służby publiczne, takie jak policja (mundurowa i niemundurowa), straż pożarna, firmy wynajęte do ochrony komunikacji (TIK), transportowe, informacyjne, szkoleniowe itp. Koszt ich utrzymania w związku z organizacją imprezy stanowi rosnący i znaczący element wydatków, które – poza USA – automatycznie przypisuje się administracji. Ostatnie wydarzenia (w otoczeniu Unii i w niektórych jej państwach) mają też wpływ na gwałtowny wzrost

¹³ Głównie dlatego, że generuje to wydatki, które z zasady dotyczą jedynie krótkiego przedsięwzięcia i po jego zakończeniu są raczej kosztem niż źródłem jakiegokolwiek dochodu, nie mówiąc już o zysku.

kosztów bezpieczeństwa¹⁴ – na ogół pokrywany bezpośrednio, w formie dotacji budżetowych lub zagranicznych (np. europejskich), albo pośrednio (gwarancje i inne formy finansowe). W literaturze zwraca się uwagę, że koszty bezpieczeństwa są coraz wyższe w ujęciu bezwzględnym i względnym.

Pamiętajmy, że każda ze sportowych instytucji międzynarodowych ma charakter *stricte* prywatny. Ponadto znaczny udział w ich dochodzie ma płatność za prawa do transmisji przekazu¹⁵. Organizacja megaimprez jest zatem dla nich kwestią fundamentalną. W celu osiągnięcia maksymalnego zysku organizacja zatrudnia zmotywowane instytucje: firmę doradczą (szwajcarską) przygotowującą na koszt władz lokalnych wnioski przekonujący, że impreza się opłaci, a potem inne firmy przejmujące rolę wykonawców oraz lobbystów, wywierających dodatkowy nacisk na władze państwowe. Wbrew oczekiwaniom upowszechnianym przez organizację, wygląd ani wielkość miasta nie mają pierwszorzędного znaczenia: wygrywa to, które gwarantuje (*via* rząd centralny) możliwie wysoki dochód organizacji.

Oczywiście więcej szans mają miasta większe, dysponujące wieloma miejscami hotelowymi o niezbędnej jakości, sprawnym transportem, gastronomią i instytucjami różnej specjalizacji. Pomijamy kwestię korupcji, i tak bowiem rzetelność i uczciwość organizacji sportowych nieraz była podawana w wątpliwość, a skandale korupcyjne zakończyły karierę części ich działaczy (choćby w FIFA w 2015 r.). Zdaje się, że to nie koniec czystek w sporcie i jego organizacjach (Hawranek, Opryszek 2016, s. 28). Kwestia gry finansami „pod stołem” ma dla tego artykułu istotne znaczenie, ponieważ skandale korupcyjne

nieraz dowodziły, że o licznych rozstrzygnięciach decydowały tzw. wziętki wręczane działaczom sportowym.

Druga oprócz zatrudnionych w organizacjach sportowych grupa mieszcząca się w kategorii „rodziny” to pracownicy (właściwie zarządy i elity) struktur biznesowych, związanych z produkcją i usługami oraz obsługą medialną imprezy. Są to głównie wielkie firmy międzynarodowe (globalne) będące głównymi sponsorami imprezy, użytkownikami logo i dostawcami swoich usług i dóbr na jej potrzeby. Podczas Euro 2012 do głównych sponsorów należały Adidas, Canon, Castrol, Coca-Cola, Continental, Orange, Hyundai – Kia, Carlsberg, McDonalds, SHARP¹⁶. Wśród głównych (notabene też krajowych) sponsorów nie znalazła się żadna firma z kapitałem czysto (lub przeważnie) krajowym.

Główna część dochodu przypada firmom medialnym, zajmującym się upowszechnianiem treści imprezy: np. 29 czerwca 2015 r. prawa do telewizyjnej transmisji igrzysk olimpijskich od 2018 do 2024 r. za 14,5 mld dolarów (1,3 mld euro) wykupiła firma Discovery Communications Inc., właściciel Eurosportu (pp, 2015). Jest to nieco mniej niż w podczas igrzysk odbywających się w Londynie, ale nadal są to ogromne koszty. Dlatego wśród tych firm zdecydowanie przeważają wielkie, zamożne koncerny międzynarodowe. Korzystają one – za stosowną opłatą „sponsorską” – z monopolu sprzedaży dóbr i usług widzom imprezy oraz ze zwolnień podatkowych w jej trakcie. Pieniądze te nie pozostają w kraju.

Specyficzna i ważna grupa społeczna to kibice sportowi. Socjologowie pospołu z politykami eksponują początkowo związane z nimi wartości społeczne: mobilizację, rozwój wolontariatu, budowę poczucia wartości. Kibice (fani) są szczególną grupą dającą się zaliczyć do „rodziny”, ponieważ z racji oczywistego zainteresowania organizacją wielkiej imprezy w kraju pochodzenia angażują się spontanicznie w poparcie jej organizacji w kraju i rodzinnych regionach/miastach. Jest to jednak grupa znacznie zróżnicowana i głęboko podzielona. Dla części z nich

¹⁴ W celu zmniejszenia nakładów we Francji na czas Euro 2016 zlikwidowano tzw. strefy kibica ze względu na duże zagrożenie i wysokie koszty zabezpieczenia.

¹⁵ Tylko prawa do transmisji z igrzysk w Londynie w 2012 r. szacowano wstępnie na 3,5 mld dolarów (Horne, Manzenreiter 2006). Zimbalist (2015, s. 19) tylko dla opłat telewizyjnych podaje kwotę 2,6 mld dolarów. PZPN za udział w prawach transmisji nowej koncepcji Ligi Narodów ma uzyskać ok. 100 mln (nie podano waluty) (Ćwiąkała, Stanowski 2014). Ciekawe, że ostatnio w związku z rozwojem sieci społecznościowych i e-sportu obserwuje się spadek liczby kibiców podczas wielkich imprez sportowych takich jak igrzyska olimpijskie (Szczepański 2017, s. 2).

¹⁶ Do krajowych (E. Wedel-Lotte, Bank PeKaO SA, MasterCard) zaliczały się także jedynie firmy z kapitałem obcym.

(okazjonalnych fanów-widzów, zwanych często przez kibiców klubowych „januszami”) możliwość udziału w wielkiej imprezie sportowej to oczywiście święto warte każdych (zwłaszcza nie swoich) pieniędzy. O co tym łatwiej, im bardziej główne koszty przygotowań i organizacji są przerzucone na szczebel ponadlokalny. Równocześnie w środowisku przeciwników wielkich imprez takich jak Euro jest wielu „prawdziwych kibiców” lub „etnokibiców”, to jest głównie kibiców klubowych (Pietrewicz, Małczyński 2014, s. 129–142; zob. Burszta, Czubaj 2012a, s. 15–16)¹⁷.

Przynajmniej w części kibice stanowią grupę pośrednią między „rodziną” a społeczeństwem (mieszkańcami). Jedyne od punktu widzenia i ich aktywności zależy, czy kwalifikować ich jako członków „rodziny”, czy też mieszkańców.

Przedsiębiorcy krajowi

Kolejna grupa osób mających oficjalnie wpływ na decyzje państwowe, niezwykle złożona, to przedsiębiorcy krajowi, którzy według podpisujących się pod raportami poprzedzającymi imprezę mieli odnieść szczególne korzyści z wielkiej imprezy.

Chodzi tu głównie o media, firmy budowlane, transportowe, hotelarskie, gastronomiczne i inne z branży turystycznej oraz sklepy. Ich pozycja na specyficznym rynku imprezy jest różna: część, zwłaszcza nieliczne media krajowe i drogie hotele, ma zawczasu podpisane umowy i gwarantowany zysk. Inne, wspomniani wcześniej sponsorzy, mają prawo do używania zastrzeżonych znaków w reklamie swoich produktów i usług¹⁸. Pozostali, rzadko mogący sobie pozwolić na kupno praw, nie mogą używać żadnych znaków (nawet nazwy imprezy) w promocji. Nie mogą też sprzedawać gadżetów z logo bez opłaty. A że w trakcie takich

imprez turystów przyjeżdża zawsze mniej, część mieszkańców zaś wyjeżdża, można liczyć co najwyżej na utrzymanie dochodów. O tym, że kupno praw do logo i nazwy nie było najlepszym interesem dla małych przedsiębiorców, niech świadczy dowód przedstawiony przez Bursztę i innych (2012a), którzy opisali sklepikarzy wyprzedających typowe produkty imprezowe w promocji, co badacze traktowali jako dowód szczególnej sympatii dla widzów¹⁹.

Mieszkańcy

Wreszcie największą, acz niezorganizowaną, w dużej mierze amorficzną zbiorowością (bo nie grupą, choć składającą się także z grup i ugrupowań) są mieszkańcy kraju, z natury o bardzo zróżnicowanych oczekiwaniach, na ogół akceptujący cele organizacji imprezy, na wszelki wypadek poddawani też „obróbce” emocjonalnej w rodzaju „wszyscy jesteśmy gospodarzami”. Zbiorowość ta chyba najsilniej podlega psychicznej presji mediów, polityków i działaczy przekonujących na okrągło, że uczestniczymy w wielkim święcie sportowym, które przyniesie wielorakie i długofalowe korzyści całemu krajowi. Pewną część (okazuje się, że wcale nie homogeniczną i nazbyt dobrze zorganizowaną) stanowią kibice (fani), którzy podobnie jak większość społeczeństwa stają się coraz bardziej zindywidualizowani, ale dzięki rozwiniętym systemom komunikacji społecznej są skłonni do udziału w każdym wielkim wydarzeniu (Czapiński, Panek 2013).

Nie jest przypadkiem, że coraz bardziej zindywidualizowane społeczeństwo jest traktowane znaczną dawką emocji (w rodzaju „Wszyscy jesteśmy gospodarzami”) jako współcześnie najbardziej skuteczną formą marketingowego oddziaływania na ludzi²⁰. Pytanie tylko, czy próba tak podzielonego obecnie społeczeństwa przyniosłaby dziś pożądaną efekt. Zdaje się, że w czasie omawianego Euro 2012 – przyniosła.

¹⁷ Nawiasem mówiąc, wątpliwa jest podawana w badaniach interpretacja promocyjnych cen niemal wszystkiego jako przejawu sympatii sklepikarzy poznańskich: to raczej sygnał, że towaru nie udało się sprzedać po cenach pierwotnie narzuconych (Burszta, Czubaj 2012a, s. 20).

¹⁸ A nawet monopol na sprzedaż usług i produktów (np. piwo i fastfood określonej marki) w takich miejscach jak tzw. fanzony (strefy kibica), gromadzące dziesiątki tysięcy osób.

¹⁹ Podczas gdy było to raczej świadectwo pozbywania się zawczasu niechodliwego towaru.

²⁰ Zob. treść reklam, niemal bez wyjątku odwołujących się nie do walorów technicznych sprzedawanych produktów, lecz do rozwoju osobowości dzięki ich zakupowi.

Podziały wprowadzić już istniały, ale mniejsze i stłumione.

Wnioski z badań empirycznych 2014–2015

Obszerne omówienie wyników badań finansowych przez NCN i zrealizowanych w okresie listopad 2014 – maj 2015 r. zawiera książka wieńcząca grant NCN²¹. Tu przedstawimy jedynie główne wnioski. Przede wszystkim wielu spośród badanych pozytywnie wspominało rezultaty Euro 2012 (podobnie w krótkim i długim okresie). Badani przedsiębiorcy charakteryzowali się znaczną ostrożnością w kupowaniu praw do znaku towarowego, który to zakup – wedle obietnic raportu Impact (Borowski 2010) – miał im przynieść wielkie korzyści. Tylko koszt publiczny szacowano początkowo na 81,3 mld euro (Borowski 2010, s. 16). Krajowi przedsiębiorcy należeli do szczególnie zawiedzionych w oczekiwaniach. Bardziej zadowoleni z imprezy byli natomiast mieszkańcy miast (także Krakowa, który nie gościł Euro), co często nasuwało pytanie, czy przypadkiem to nie inne czynniki niż wspomniana impreza, miały wpływ na obserwowany tam rozwój, logicznie bowiem rzecz biorąc (i zgodnie z obietnicami) to właśnie miasta gospodarze powinny odnosić największe z niej korzyści. Cóż, nie mogło być inaczej, skoro osoby objęte wywiadami (i dane GUS za 2012 r.) potwierdzały tezę, że na imprezę wcale nie przyjechało więcej gości, niż zakładano, a w dodatku – to podkreślali w wywiadach pracownicy organizacji turystycznych – przyjechali inni turyści niż obiecywani. Pytając o detale, zaobserwowano, że niemal nikt nie zauważył, by dzięki imprezie powstały nowe miejsca pracy i dochód. Spośród wszystkich aspektów korzyści najmniej ich osiągnięto w dziedzinie rewitalizacji, w której większość działań (zdaniem badanych) odniosła się do remontów niewielu budynków

²¹ Badania te zostały wykonane w Polsce przez Biuro Badań Społecznych, poza granicami kraju zaś przez A. Płoszaję (Barcelona i Sewilla 2015) oraz M.W. Kozaka (Lizbona 2014). Książka wieńcząca grant: Kozak, M.W. (2017). *Wielkie wydarzenia a rozwój. Mechanizm i jego składowe na przykładzie EURO 2012*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

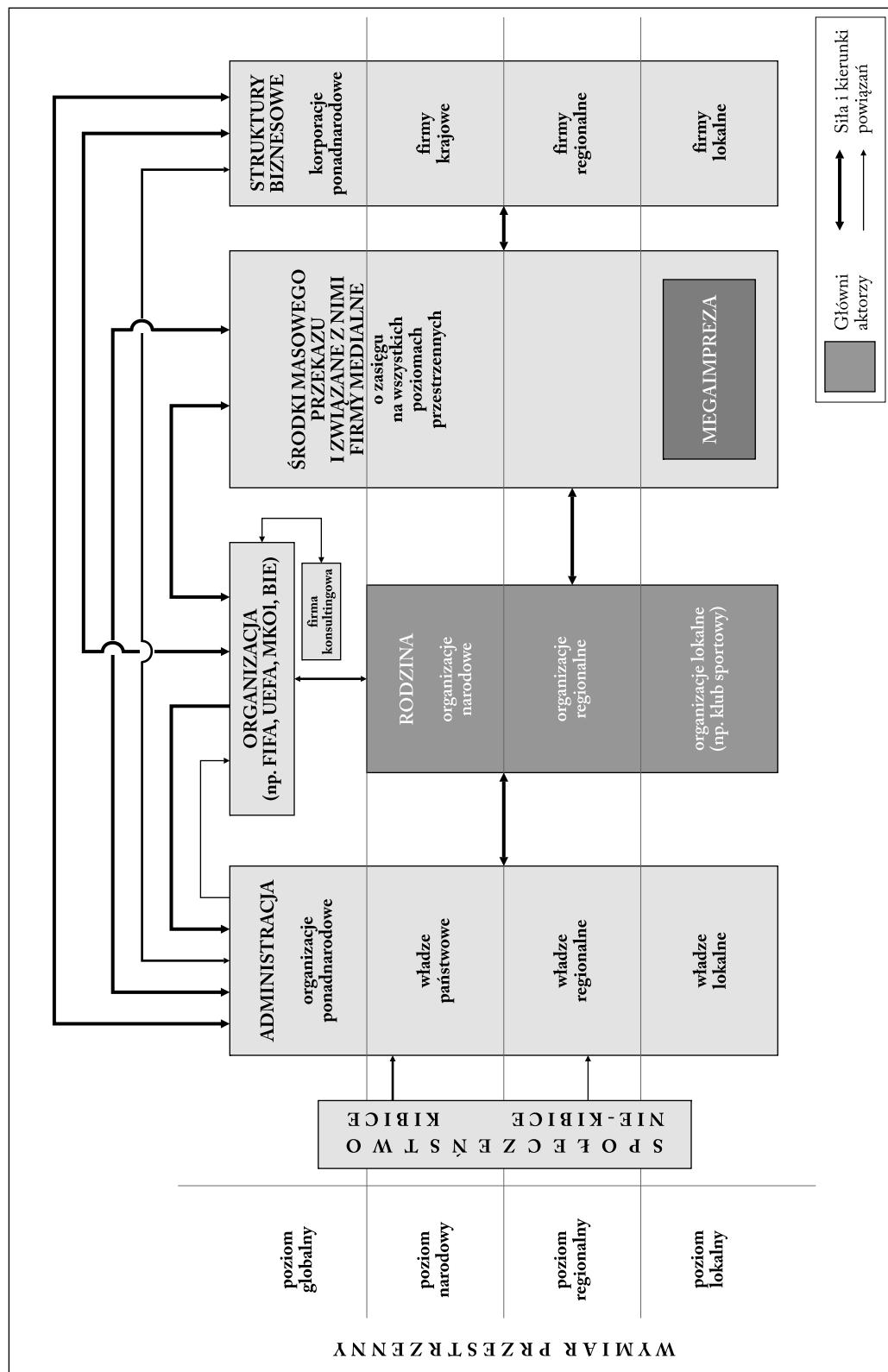
i ulic (nie licząc budowy stadionów i przystanków komunikacyjnych). Krótko mówiąc, zarówno intensywna promocja, jak i upływ czasu sprzyjały postrzeganiu korzyści z imprezy jako większych, niż okazywały się w rzeczywistości, gdy pytano o detale.

Zarządzanie wielką imprezą

Zarządzanie wielką imprezą to zbiór różnych rozwiązań, od których organizacja oczekuje jedynie, by skutecznie zaspokajały czysto finansowe potrzeby organizacji i jej „rodziny”. Istotną część zarządzania stanowi nowoczesny marketing, przepełniony emocjami i skutecznie eksponujący korzyści, ignorujący zaś koszty i uciążliwości towarzyszące każdej masowej imprezie. Także raporty przedwcześnie podsumowujące imprezę, będące źródłem informacji dla bezkrytycznych mediów, konsekwentnie unikały podawania jej rzeczywistych kosztów, wskazując, że na ten cel wydano ok. 0,7 mld zł (Borowski 2012), ignorując wydatki na budowę stadionów (oficjalnie ok. 4,4 mld zł) i nie licząc innych nakładów infrastrukturalnych i organizacyjnych. Tymczasem inni szacowali koszt Euro 2012 na ok. 24 mld euro (Dembek, Włoch 2014, s. 44), co wynosi niewiele więcej niż początkowe szacunki (81,3 mld zł) w 2010 r. (Borowski 2010, s. 16).

Przedstawione na rycinie 2 relacje między kluczowymi interesariuszami nie mogłyby się urzeczywistnić, gdyby nie wspomniane poprzedzające je zmiany w otoczeniu (np. zmiany strukturalne, komercjalizacja, postęp technologiczny itp.). Rycina 2, przedstawiająca strukturę i powiązania – bezpośrednio i pośrednio – głównych aktorów, o różnym znaczeniu dla przygotowania, realizacji i zamknięcia imprezy, pozwala jednym rzutem oka ogarnąć większą część wspomnianego mechanizmu, a jeśli pamiętamy o czynnikach wstępnym – cały.

Kluczowymi interesariuszami są współcześnie bez wątpienia władza (administracja publiczna, zwłaszcza centralna) i właściciel marki (czyli FIFA, UEFA lub MKOl) wraz z „rodziną” (Kozak 2015, s. 18 i n.). Władza dysponuje niezbędnymi zasobami finansowymi i uprawnieniami, organizacja zaś ma prawa do znaków towarowych oraz



Rycina 2. Główni aktorzy (interesariusze) i ich powiązania
 Źródło: oprac. Andrzej Kowalczyk, badania 2014/2016.

szerokie kontakty za pośrednictwem „rodziny” i niezliczone obietnice korzyści²². Inni aktorzy odgrywają w zarządzaniu rolę istotną, lecz drugorzędą, mającą na celu jedynie usprawnienie realizacji i przykrycie prostej, głównie finansowej motywacji organizacji i „rodziny”. Naturalnie ta ostatnia grupa reprezentowała też inne, specyficzne motywacje, jednak były one znacznie zróżnicowane.

Dyskusja

Podstawowe wnioski dotyczą analizy mechanizmu leżącego u podstaw wielkiej imprezy, stanowiącej pomieszanie nauki ze sztuką, zagadnień jawnych i niejawnych, słabo znanych lub w ogóle nieznanymi wielu grupom interesariuszy. To element dotąd albo nieporuszany w literaturze przedmiotu, albo owiany tajemnicą licznych przypuszczeń (dotyczących np. łapówkarstwa) (zob. Woźniak 2015, s. 71). Ponadto zbadano kompleksowo efekty wielkich imprez, dochodząc do wniosku, że za sprawą różnych przyczyn od przeszło 30 lat rosną koszty ich realizacji, zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych, ale znajdujących się na ścieżce wzrostowej.

Nie sprawdziło się w pełni założenie o potrzebie badania efektów wielkiej imprezy w ujęciu krótko- i długookresowym. Dla wielu badanych odróżnienie obu zjawisk okazało się trudne, czasem niemożliwe. Wynika stąd ostrożność w projektowaniu kwestionariuszy badawczych. Więcej na temat efektów można wywnioskować z przeglądu literatury przedmiotu (zwłaszcza publikacji GUS), obserwacji bądź pogłębionych wywiadów.

Warto natomiast odnotować, iż jak to zwykle bywa w odniesieniu do wszystkich wielkich imprez, podczas Euro 2012 koszty znacznie przewyższyły obiecywane korzyści. O ile o niektórych inwestycjach możemy powiedzieć, że służą ludziom, o tyle wiele innych było albo obiecywanych na czas Euro 2012, ale do dziś pozostają niezrealizowane, albo finansowanych wyłącznie z myślą o wielkiej imprezie (np. sta-

diony, które do końca 2016 r. nie mogą przynieść zysku operacyjnego wskutek niedostosowania do potrzeb społeczności lokalnej). W tej kwestii zob. np. Woźniak 2015, s. 60–83.

Jedyny sposób na obniżenie relacji koszt–zysk to podejście strategiczne (z myślą o sposobie wykorzystania infrastruktury po imprezie – jak w Lizbonie) i skoncentrowanie się na niewielu miejscach i działaniach (jak w Barcelonie czy Londynie). Umożliwia to realizację wielkiego wydarzenia dla części społeczeństwa przy jednoczesnej trosce o jej ostateczny koszt. Mimo zawikłanego mechanizmu sposób ten pozwala władzom nie ulec do końca presji organizacji i zrealizować imprezę mimo ograniczonych kosztów.

Bibliografia

- Andersson, T.D. (2013). Triple impact assessments of sport events. W: S. Söderman, H. Dolles H. (red.), *Handbook of Research on Sport and Business*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Antonowicz, D., Kossakowski, R., Szlendak, T. (2011). Ostatni bastion antykonsumeryzmu? Kibice industrialni w dobie komercjalizacji sportu. *Studia Socjologiczne*, 3.
- Avraham, E. (2014). Hosting events as a tool for restoring destination image. *International Journal of Event Management Research*, 8 (1).
- Baade, R., Matheson, V. (2015). *An Analysis of Drivers of Mega-Events in Emerging Economies*. Worcester, Massachusetts: Department of Economics and Accounting College of the Holy Cross.
- Borowski, J. (red.) (2010). Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski. Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki (raport Impact).
- Borowski, J. (red.) (2012). Aktualizacja Raportu na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ na gospodarkę Polski, przygotowana na zlecenie spółki celowej Ministra Sportu i Turystyki, Warszawa: PL.2012 Sp. z o.o.
- Bramwell, B. (1997). Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism Management*, 18.
- Buchowski, M., Kowalska, M.Z. (red.) (2014). Nie tylko piłka w grze. Antropologiczne interpretacje Euro 2012, Poznań: Nauka i Innowacje.

²² Przy czym do korzyści zalicza się wszystkie pozytywne zmiany w kraju, bez względu na to, czy mają swe źródło w wielkiej imprezie sportowej, czy nie.

Burszta, W.J., Czubaj, M., (2012a). Euro 2012 – karawał zwykłych kibiców i piłkarska kultura uśmiechu. W: W.J. Burszta i in., *Stadion, miasto, kultura – EURO 2012 i przemiany kultury polskiej. „Święto” – rok 2012*. Warszawa: Instytut Badań Przestrzeni Publicznej Akademii Sztuk Pięknych.

Burszta, W.J., Czubaj, M. (2012b). Miasto – stadion – kultura: globalny przemysł sportowy i lokalne aspiracje. W: W.J. Burszta i in., *Stadion, miasto, kultura – EURO 2012 i przemiany kultury polskiej: EURO przed „świętem” – rok 2011*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Burszta, W.J., Czubaj, M., Drozda, J., Duchowski, M., Filiciak, M., Jaskułowski, K., Litorowicz, A., Majewski, P., Sekuła, E.A., Thel, K. (2012a). *Stadion, miasto, kultura – EURO 2012 i przemiany kultury polskiej: EURO przed „świętem” – rok 2011*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Burszta W.J., Czubaj, M., Drozda, J., Duchowski, M., Litorowicz, A., Majewski, P., Myszkowski, J., Sekuła, E.A., Thel, K. (2012b). *Stadion, miasto, kultura – EURO 2012 i przemiany kultury polskiej. „Święto” – rok 2012*. Warszawa: Instytut Badań Przestrzeni Publicznej Akademii Sztuk Pięknych.

Cantarelli, C.C., Flyvbjerg, B., Molin, E.J.E., van Wee, B. (2010). Lock-in and its influence on the project performance of large-scale transportation infrastructure projects. Investigating the way in which lock-in can emerge and affect cost overruns. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37 (5).

Custodio, M.J.F., Couveia, P.M.D.C.B. (2007). Evaluation of the cognitive of the country/destination by the media during the coverage of mega events: The case of UEFA 2014™ in Portugal, *International Journal of Tourism Research*, 9, 14–35.

Czapiński, J., Panek, T. (red.), (2013). *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Ćwiakła, T., Stanowski, K. (2014), *Sawicki o tym, jak z kasy PZPN wpływały pieniądze (wywiad z Sawickim)*, <http://weszlo.com/2014/04/28/sawicki-o-tym-jak-z-kasy-pzpn-wplywaly-pieniadze/> (dostęp 03.08.2016).

Dembek, A., Włoch, R. (2014). The impact of a sports mega-event on the international image of a country: The case of Poland hosting UEFA Euro 2012. *Perspectives. Review of International Affairs*, 1.

Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 99–117.

Flyvbjerg, B. (2005). Design by deception: The politics of megaproject approval. *Harvard Design Magazine*, Spring/Summer, 22.

Grobelny R. (2012). Prezydent Poznania: Około 20 mln zł debetu po Euro 2012, <http://hoga.pl/lifestyle/prezydent-poznania-okolo-20-mln-zl-debetu-po-euro-2012/> (dostęp 21.03.2016).

Hausner, J., Mazur, S. (red.), Antoszewski, A., Bedyk, E., Frączek, M., Giza, A., Gorzelak, G., Izdebski, H., Matyja, R., Nowak, B.E., Raciborski, J., Reiter, J., Sześciło, D. (2015). *Państwo i My. Osiem grzechów głównych Rzeczypospolitej*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.

Hawranek, M., Opryszek, S. (2016). Kogo ogrzewa olimpijski znicz, *Gazeta Wyborcza*, 6–7 sierpnia.

Horne, J., Manzenreiter, W. (2006). An introduction to the sociology of sports mega-events. *Sociological Review*, 54 (supplement: 2).

Illustrated Oxford Dictionary (edycja polska), (2004).

Klauser, F. (2011). The exemplification of ‘fan zones’: mediating mechanism in the reproduction. *Urban Studies*, 45 (15).

Kowalczyk, A. (2008). Współczesna turystyka kulturowa – między tradycją a nowoczesnością. W: A. Kowalczyk (red.), *Turystyka kulturowa (spojrzenie geograficzne)*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Wydział Geografii i Studiów Regionalnych.

Kowalczyk, A., Derek, M. (2010). Zagospodarowanie turystyczne. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kozak M.W. (2017). Wielkie wydarzenia a rozwój. Mechanizm i jego składowe na przykładzie EURO 2012. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Kozak, M. (2015). Analiza mechanizmu wielkiej imprezy sportowej. W: M. Kazimierczak (red.), *Turystyka sportowa. Społeczno-kulturowy potencjał i perspektywy rozwoju*. Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego.

Kozak, M.W. (2009). Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Meyer-Künzel, M. (2007). Urban development with olympic games and world exhibitions – is it possible to plan usage?. W: S. Lentz (red.), *Restructuring Eastern Germany*. Berlin–Heidelberg–New York: Springer.

Ministerstwo Sportu i Turystyki (2012). Sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć EURO 2012 oraz z wykonanych działań dotyczących realizacji przygotowań Polski do finałowego turnieju mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ (grudzień 2011 r. – lipiec 2012 r.). Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Phillips, C.A. (2012), *Municipalities and the Mega-Event. A Comparative Urban Analysis*, Ph. D. Thesis, McMaster University, Political Science.

- Pietrewicz, M., Małczyński, P. (2014). Mistrzostwa Europy w oczach kibiców, czyli o odmiennym postrzeganiu Euro 2012. W: M. Buchowski, M.Z. Kowalska (red.), *Nie tylko piłka w grze. Antropologiczne interpretacje Euro 2012*, Poznań: Nauka i Innowacje.
- pp (2015). TVP negocjuje zakup praw do igrzysk olimpijskich od Eurosportu, <http://www.wirtualne.media.pl/artykul/TVP-negocjuje-zakup-praw-do-igrzysk-olimpijskich-od-eurosportu#> (dostęp 5.07.2016).
- Rohrscheidt von, A.M. (2008). Turystyka kulturowa – wokół definicji. *Turystyka Kulturowa*, 1, http://www.turystykakulturowa.org/pdf/2008_11_01.pdf (dostęp 20.08.2016).
- Schmidt, D.A. (1986). Analyzing political risks. *Business Horizons*, 4 (29).
- Smith, A.C.T., Stewart, B. (2013). The special features of sport: A critical revisit. W: S. Söderman, H. Dolles (red.), *Handbook of Research on Sport and Business*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Söderman, S., Dolles, H. (red.) (2013). *Handbook of Research on Sport and Business*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Szczepeński, D. (2017). A teraz was zastrzelimy. *Gazeta Wyborcza*, 11–12 marca (*Magazyn Świąteczny*), 2.
- Tetlak, K. (2016). Poland: classification of income from professional sports activities. *Global Sports Law and Taxation Reports*, 7 (2) (dostęp 06.08.2017).
- Tetlak, K., Molenaar, D. (2012). Tax exemptions for EURO 2012 in Poland and Ukraine. *European Taxation*, 54 (4).
- Woźniak, W. (2015). Euro 2012 i Kraków 2022. Polskie elity polityczne wobec wielkich imprez sportowych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 11 (2).
- Zimbalist, A. (2015). *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*. Washington: Brookings Institution Press.

Managing sports mega-events: key stakeholders

Sports mega-events which belong solely to the FIFA, UEFA or IOC have recently become a field of interest for many stakeholders: the rights owners (Organization), administration, and business (media in particular). The main aim of this paper is an analysis of sports mega-event management schemes and practices, and the key thesis is that the system is mostly profit-oriented. Profit and cost is similarly important, as event mechanisms, based first of all on financial agreements of central administration and the UEFA, that is the main, but not the only, stakeholders. Event mechanisms determine profits. This paper explores the gap in our knowledge about the mechanism of sports mega events, which is well visible in literature review. Due to the 2014 war in Eastern Ukraine, only the Polish side was analyzed.

Keywords: Euro, management, revenues, key stakeholders