

Wyzwania i korzyści dla miast, regionów i państw-organizatorów wielkich imprez sportowych

Beata Wierzbicka, Jędrzej Strumillo*

Streszczenie: Istotnym elementem strategii wejścia miasta lub regionu turystycznego w sferę gospodarki globalnej jest wykreowanie wizerunku miejsca dostosowanego do postrzeganych wartości docelowego rynku. Zbudowanie silnej pozycji miasta, regionu lub kraju w globalnej przestrzeni wymaga ze strony władz i organizatorów imprezy sportowej, firm świadczących usługi w regionie, ale także całych społeczności, podjęcia szeregu wyzwań w celu wykreowania wizerunku. Targi, wystawy przedstawiające dorobek danego obszaru, festiwale, konferencje naukowe, imprezy kulturalne i sportowe pozwalają na profesjonalną prezentację dorobku oraz priorytetów rozwojowych danego obszaru. Głównym celem opracowania jest wykazanie, że skuteczne zarządzanie procesem przygotowania wielkiej imprezy sportowej przekłada się na rozwój turystyki w regionie, w trakcie imprezy oraz w kolejnych latach po jej zakończeniu, tworząc długofalowy efekt korzyści dla gospodarzy. Główną tezą opracowania jest wykazanie, że udział w imprezach sportowych oraz ich organizacja, jak zaprezentowane w studium przypadku EURO 2012 w Gdańsku, nie tylko wpłynął na wzrost postrzeganej przez otoczenie atrakcyjności obszaru, ale przyczynił się do wygenerowania korzyści dla uczestników imprezy, jej organizatorów oraz społeczeństwa jako całości.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesami, strefa globalnej gospodarki, kreowanie wizerunku

Wprowadzenie

Sport od wieków spotykał się z wielkim zainteresowaniem szerokiej rzeszy ludzi reprezentujących każdą z grup społecznych. Głównie uprawiany dla rekreacji i przyjemności, pełni on jednak i inne ważne funkcje w rozwoju człowieka, jak i całych społeczności. Umożliwia uprawiającym go zachowanie zdrowia fizycznego i psychicznego, a zwycięzcom pozwala uzyskać uznanie społeczne i akceptację. Członkowie poszczególnych społeczności, dzięki wspólnemu uprawianiu sportu bądź kibicowaniu budują poczucie wspólnej tożsamości. Dla organizatorów imprez sportowych stanowi również istotny element rozwoju społeczno-gospodarczego miast oraz regionów.

Wielkie imprezy sportowe (*hallmark events* lub *mega events*) są postrzegane jako istotne jednokrotne lub powtarzające się wydarzenie o ograniczonym czasie trwania, dostarczające uczestnikom i obserwatorom wielu emocjonalnych przeżyć, a organizatorom wymiernych

* dr Beata Wierzbicka, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: wierzbickabeata@o2.pl; dr Jędrzej Strumiłło, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: jstrumillo@wzr.ug.edu.pl.

korzyści z tytułu przyjazdu wielu turystów zarówno podczas ich trwania, jak i w kolejnych latach.

Działania związane z wykreowaniem pozytywnego wizerunku miejsca określane są jako *corporate identity* – CO. W. Olins definiuje je jako jasno określony sposób zarządzania wszystkimi lub tylko wybranymi kanałami przekazu, za pomocą których cechy i atrybuty miejsca identyfikowane są przez otoczenie (Olins, 1984, s. 12).

Olimpiady oraz mistrzostwa świata (lub Europy) w piłce nożnej należą do największych wydarzeń sportowych na świecie, o których organizację zabiega każdorazowo wiele krajów, regionów i miast. Zaszczyt ten dla organizatorów jest jednak ogromnym wyzwaniem logistycznym i finansowym. Sama tylko ceremonia otwarcia Igrzysk Olimpijskich w Londynie w 2012 roku, uznana za najlepszą w historii igrzysk (autorem której był zdobywca Oscara, reżyser Danny Boyle), kosztowała 27 ml funtów (www.info.sport.pl). Magia imprez sportowych sprawia, że mimo wysokich nakładów finansowych i wielu innych wyrzeczeń ze strony mieszkańców miast – gospodarzy imprez – przyznanie organizacji wydarzenia sportowego o światowym zasięgu uważane jest za prestiżowe wyróżnienie.

1. Wielkie wydarzenia sportowe a turystyka w globalnej przestrzeni

Turystyka w dobie współczesnej jest uznawana za istotny element życia społeczeństw w globalnej przestrzeni. Globalizacja bowiem, jako zjawisko, wykracza poza sferę samej gospodarki. Jest to megatrend, który prowadzi do internacjonalizacji stosunków społecznych, kulturalnych i politycznych. Równocześnie następuje wzrost znaczenia szczebla regionalnego i lokalnego w przestrzeni międzynarodowej dzięki wykorzystaniu osiągnięć w dziedzinie nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

Proces otwarcia światowej gospodarki jest ważny, umożliwia bowiem osiągnięcie znacznych korzyści dla turystyki i sektorów gospodarki z nią związanych. Jak zauważa W.W. Gaworecki, „gwałtownie rosnący popyt na oferty do coraz odleglejszych miejsc docelowych w turystyce pomaga wzmocnić i przyspieszyć proces powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, regionami oraz przedsiębiorstwami” (Gaworecki, 2007, s. 154). Procesy te wpływają na zmiany w znaczeniu ośrodków lokalnych w przestrzeni globalnej. Turystyka, o czym świadczy dynamiczny wzrost popytu na usługi turystyczne, zdaniem Gaworeckiego znacznie przyspiesza przemiany w globalnej przestrzeni w odniesieniu tak do gospodarki, jak i innych sfer życia społecznego i politycznego cywilizacji XXI wieku.

W sporcie i biznesie sportowym, tak jak i w innych sferach życia, wyraźną tendencją jest umiędzynarodowienie działalności. Proces ten rozpoczął się w sporcie ery nowożytnej już w 1896 roku, kiedy to baron Pierre de Coubertin zainicjował wznowienie organizacji igrzysk olimpijskich, które stały się wydarzeniem sportowym obejmującym wszystkie kontynenty. Obecnie Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOl) jest prawdopodobnie najbardziej globalną organizacją. Zrzesza on 205 członków, czyli Narodowych Komitetów

Olimpijskich, którzy delegują swoich zawodników i trenerów na odbywające się co cztery lata igrzyska olimpijskie.

Obecnie letnie igrzyska olimpijskie to największa sportowa i zarazem komercyjna impreza na świecie. Symbol olimpijski, czyli pięć splecionych ze sobą kół, odpowiadających pięciu kontynentom, to z pewnością najlepiej rozpoznawalna marka światowa. Za wzór organizacji wielkich imprez sportowych stawiane są Igrzyska Olimpijskie w Barcelonie z 1992 roku, które przyniosły jej organizatorom wieloletnie efekty. Dotyczyły one zwiększonego ruchu turystycznego, ale także poprawy wizerunku miasta. Pozostająca w cieniu stolicy Barcelona stała się jednym z najbardziej atrakcyjnych miejsc w tym regionie pod względem wypoczynkowym w Hiszpanii. W latach 1990–2000 liczba turystów wzrosła o 95% (w tym liczba udzielonych noclegów o 110%), a pod koniec XX wieku osiągnęła poziom 3,5 mln osób, czyli niemal dwa razy wyższy niż przed igrzyskami (Duran, 2002, s. 7). Przyczyniły się do tego niewątpliwie wzrost rozpoznawalności miasta oraz szybki rozwój bazy turystycznej (3-krotny wzrost liczby miejsc noclegowych w hotelach w analizowanym okresie). W efekcie, IO w Barcelonie są często przywoływane jako przykład dobrego wykorzystania potencjału dla rozwoju ruchu turystycznego, który tkwi w imprezach sportowych o wymiarze międzynarodowym (efekt barceloński). Jednak największe sukcesy na tym polu mają miasta północnoamerykańskie. To im udało się, dzięki rozsądnemu planowaniu, czerpać zyski z olimpiady jeszcze długo po tym, jak zgaszony został znicz olimpijski. W Salt Lake City, od 2002, czyli od czasu olimpiady, w obiektach wybudowanych specjalnie na igrzyska odbyło się ponad 60 zawodów sportowych na światowych szczeblu, Salt Lake City było gospodarzem siedmiu mistrzostw świata i około 90 wydarzeń związanych z igrzyskami. Wydarzenia sportowe zaplanowano w tym mieście do 2019 roku – nie tylko te związane ze sportami zimowymi, ale także kolarstwem, motocrossem czy siatkówką.

Mistrzostwa Świata oraz Mistrzostwa Europy w piłce nożnej to dwa największe turnieje piłkarskie, a zarazem druga i trzecia co do wielkości impreza sportowa na świecie. Mistrzostwa Świata są organizowane przez Międzynarodową Federację Piłki Niżnej (FIFA), założoną w 1904 roku. Obecnie FIFA liczy ponad 200 członków i jest olbrzymią organizacją o międzynarodowym oddziaływaniu. Pierwsze Mistrzostwa Świata zorganizowane zostały w 1930 roku w Urugwaju, od tego czasu, nie licząc okresu II wojny światowej, impreza organizowana jest cyklicznie co 4 lata. Mistrzostwa w 1930 roku, były jedynymi rozegranymi bez eliminacji, a udział w nich wzięły wszystkie kraje, które się zgłosiły. Dla zwycięzców przygotowano specjalny puchar. Mecze rozgrywano na trzech stadionach, a w finale zmierzyły się drużyny Urugwaju i Argentyny (Withers, 2006, s. 7).

Ostatnie Mistrzostwa Świata odbyły się w 2014 roku w Brazylii. Tytuł Mistrza Świata po raz czwarty w historii mistrzostw zdobyła reprezentacja Niemiec. Mecz otwarcia Mundialu odbył się na stadionie w Sao Paulo, zaś finał w Rio de Janeiro. Na trybunach zasiadło wówczas łącznie ponad 3 mln kibiców, co daje temu turniejowi drugie miejsce w historii pod względem frekwencji (www.sportowe.fakty).

Od roku 1960 rozpoczęła się historia Mistrzostw Europy w piłce nożnej. Pierwsze zawody zorganizowano pod nazwą Pucharu Europy Narodów, zaś już od trzecich mistrzostw w roku 1968 przyjęto nazwę „Mistrzostwa Europy”, znane także pod nazwą EURO. Rozgrywki te organizowane są pod egidą Unii Europejskich Związków Piłki Nożnej (UEFA), która to organizacja jest członkiem FIFA. Ciekawostką jest, że UEFA zrzesza także wybrane federacje piłkarskie, których państwa nie leżą w Europie. Dotyczy to państw kaukaskich oraz Izraela. Mistrzostwa Europy odbywają się co cztery lata, ale tak, by nie pokrywać się z latami organizacji Mistrzostw Świata. Ostatnie Mistrzostwa Europy odbyły się we Francji w 2016, a udział w nich wzięło 24 drużyn narodowych. W ramach turnieju finałowego, w pierwszym etapie rozgrywek mecze odbywają się w systemie grupowym, po czym najlepsze drużyny awansują do ćwierćfinałów, a kolejne etapy rozgrywek odbywają się na zasadach pucharowych (play-off, czyli przegrywający odpada).

W 2006 roku europejskim organizatorem dużej imprezy piłkarskiej, Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej, były Niemcy. W przypadku tego kraju, liczba noclegów udzielonych turystom zagranicznym zaczęła wzrastać już dwa lata przed mistrzostwami. Wzrost ten utrzymywał się także w kolejnych latach, osiągając najwyższą wartość dwa lata po turnieju – 369,6 mln. Odnotowano również wzrost przyjazdowego ruchu turystycznego. Na rynku międzynarodowym, m.in. dzięki organizacji Mistrzostw Świata, Niemcy zwiększyły swój udział wśród państw przyjmujących największą liczbę turystów zagranicznych.

Na mistrzostwa w 2012 roku, organizowane wspólnie przez Polskę i Ukrainę do Gdańska, jednego z miast organizatorów, zjechali kibice z Włoch, Niemiec, Hiszpanii, Chorwacji, Grecji i Irlandii. Szczególnie Ci ostatni pokochali Gdańsk i jego mieszkańców, bawili się tu doskonale i deklarowali, że będą chętnie wracać. Przed 2012 rokiem region średnio odwiedzało ok. 5–5,5 mln turystów rocznie, w 2012 (rok organizacji mistrzostw EURO) – 6,6 mln, a w 2013 – 7,7 mln turystów. Po 2012 roku dynamicznie wzrosła liczba turystów zagranicznych. Jednak największe wzrosty w kolejnym 2013 roku zanotowano w przypadku turystów z pierwszych trzech państw (największy do 68,3 tys., czyli o niemal 3 tysiące – wśród Niemców) oraz z Rosji (tu głównym celem nadal pozostają zakupy) i Wielkiej Brytanii. To efekt działań promocyjnych i świadomego budowania oferty turystycznej. Wpływ na to ma także dynamiczny rozwój infrastruktury po 2012 roku, przyrost bazy hotelowej, połączenia komunikacyjne, w tym lotnicze ze Skandynawią czy Holandią. To także zasługa obiektów, takich jak Europejskie Centrum Solidarności, Centrum Hewelianum czy Stadion PGE Arena, który szybko stał się jedną z wizytówek Gdańska. W rankingach polskich miast najchętniej odwiedzanych przez zagranicznych turystów, prowadzonych przez portale o tematyce turystycznej (m.in. Trivago czy Tripadvisor), Gdańsk w 2014 roku zajął trzecie miejsce (www.wiadomosci.wp.pl).

Piłka nożna jest sportem komunikatywnym, a współczesny futbol stał się największym teatrem. Do meczu przygotowują się nie tylko zawodnicy, ale również kibice. Rezerwują bilety, organizują transport, szyją flagi w klubowych i narodowych barwach i z okrzykiem

na ustach ruszają na areny sportowe. Swoją obecność sygnalizują często na kilka godzin przed rozpoczęciem meczu. Kibice, podobnie jak ich idole na płycie stadionu, przywdziewiają barwy narodowe, co buduje poczucie więzi i budzi duże emocje wśród zawodników i osób oglądających widowisko na stadionie, w strefach kibica czy za pośrednictwem mediów w różnych zakątkach świata, wiążąc te emocje z miejscem, w którym odbywają się wydarzenia sportowe.

2. Wyzwania i korzyści dla organizatorów wielkich imprez sportowych

Organizacja dużych wydarzeń sportowych będących spektaklem dla milionów widzów i kibiców uczestniczących w nich osobiście jest nie tylko niezwykle wyzowaniem, ale i spektakularnym celem dla krajów, regionów i miast. Potencjalni inwestorzy widzą w wielkich imprezach sportowych przede wszystkim możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści dzięki wzrostowi rozpoznawalności regionu i kraju. Imprezy wpływają na zwiększone przyjazdy turystów, a w konsekwencji na rozwój gospodarczy i kulturalny regionu. Z tego względu coraz więcej krajów walczy o prawa organizowania wielkich imprez sportowych, takich jak Igrzyska Olimpijskie czy Mistrzostwa Świata i Europy w piłce nożnej. Organizacja dużych imprez sportowych stwarza możliwość rozwoju dla kraju w aspekcie społeczno-gospodarczym, a także poszczególnych sektorów gospodarki, w tym turystyki. Dzięki organizacji imprez sportowych w miejscowościach powstaje infrastruktura turystyczna i sportowa, tworzone są nowe miejsca pracy dla mieszkańców regionu. Jest to idealna okazja do promocji kraju na arenie międzynarodowej. Jak podaje Gaworecki, „u podstaw organizacji takich imprez leżą przeważnie względy prestiżowo-polityczne i ekonomiczne. Dzięki nim można bowiem poprawić wizerunek miejscowości turystycznej, regionu, a nawet całego kraju oraz osiągnąć długofalowe efekty promocyjne” (Gaworecki, 2007, s. 228).

Władze miast-organizatorów muszą zadbać, aby jak najdłużej czerpać korzyści z organizacji prestiżowej imprezy sportowej o europejskim bądź światowym zasięgu. Tego typu imprezy, dzięki zaangażowaniu mediów, są doskonałym instrumentem promocji miasta i regionu na arenie międzynarodowej i sprawiają, że staje się ono bardziej atrakcyjne zarówno dla turystów, jak i inwestorów, co może przynieść długofalowe korzyści w postaci stałego napływu kapitału i rozwoju gospodarczego. Impreza sportowa powinna być impulsem do działań pozwalających na poprawę jakości życia mieszkańców w perspektywie długofalowej.

Określenie wpływu organizacji wielkiej imprezy sportowej na rozwój regionu jest trudne. W każdej sferze występują zarówno efekty pozytywne, jak i negatywne. Te drugie są jednak mniej eksponowane, ale nie mniej ważne. Skutki takiej imprezy należy rozpatrywać w trzech aspektach: przed rozpoczęciem imprezy, w trakcie jej trwania oraz w okresie po jej zakończeniu.

Tabela 1

Systematyka głównych efektów związanych z organizacją wielkich imprez sportowych w mieście i regionie

Moment oddziaływania	Efekty oddziaływania			
	mieralne		niemierzalne	
	pozytywne	negatywne	pozytywne	negatywne
Przed imprezą sportową	wzrost zatrudnienia, stopniowy rozwój infrastruktury turystycznej i komunikacyjnej	zadłużenie budżetu miasta związane z prowadzonymi inwestycjami	nowe idee i rozwiązania w przestrzeni miasta	uciążliwości związane z prowadzonymi inwestycjami
W trakcie imprezy sportowej	wzrost wpływów podmiotów gospodarki turystycznej i do budżetu miasta w związku z przyjazdem turystów	możliwy wzrost cen towarów i usług, rezygnacja z przyjazdu turystów niezainteresowanych imprezą	promocja miasta	hałas, zgiełk, brak miejsc parkingowych, wybryki chuligańskie
Po zakończeniu imprezy sportowej	zmodernizowana infrastruktura sportowa, turystyczna i komunikacyjna regionu	przesunięcia wydatków z budżetu miasta na ewentualne spłaty zadłużenia	przyjazny wizerunek regionu w globalnej przestrzeni, wzrost lokalnej dumy i tożsamości	ewentualne negatywne wspomnienia

Źródło: opracowanie własne.

Z organizacją imprez sportowych wiąże się jednak duże wyzwania dla władz i całej wspólnoty regionalnej. Wyzwania te dotyczą wszystkich sfer życia społeczno-gospodarczego regionu. Pozytywny odbiór imprezy wymusza po stronie organizatora: stworzenie infrastruktury sportowej gwarantującej wysoki poziom sportowej imprezy, szerokiej oferty dostępności komunikacyjnej (lotnisko, transport publiczny, drogi dojazdowe do miast i w ich obszarze do obiektów sportowych, parkingi itp.), zapewnienie bezpieczeństwa turystom i mieszkańcom. W pozytywnym postrzeganiu imprez sportowych przez jej uczestników (zawodników, trenerów, kibiców) niezwykle ważną rolę odgrywa infrastruktura, a w szczególności jakość obiektów sportowych i ich wyposażenie. Niektóre elementy wymaganej jakości aren sportowych są ustalane w wymaganiach federacji sportowych, bez spełnienia których dany obiekt nie uzyska licencji dopuszczającej go do rozgrywek (Sznajder, 2008, s. 113). Jakość obiektu wpływa poniekąd na poziom rozgrywek i zadowolenie kibiców z oglądania widowiska w wygodnych fotelach, dzięki dobrej informacji i pracy spikera na stadionie, możliwości oglądania powtórek ciekawych wydarzeń na telebimie itp. Uczestnikom imprezy należy zagwarantować obsługę w formie wysokiej jakości usług turystycznych (zróżnicowana baza noclegowa, żywieniowa, atrakcje pozasportowe).

Cały region, jego walory, infrastruktura, gościnność mieszkańców itd., tworzą produkt, pewną spójną wartość, która podczas pobytu turysty przybiera jedyny i niepowtarzalny charakter (Oleksiuk, 2007, s. 132). Przyjazna atmosfera i gościnność ze strony mieszkańców mogą w istotny sposób przyczynić się do pozytywnego wizerunku miasta i jego promocji w świecie, ze względu na globalny zasięg oglądalności imprez.

Organizacja imprez sportowych wiąże się z wieloma problemami dla miasta lub regionu, ale może i powinna przynieść pożądane korzyści. Przykładem wpływu wydarzeń sportowych na gospodarczy, społeczny i kulturowy wymiar są np. Igrzyska Olimpijskie w Los Angeles w 1984 roku, w Barcelonie w 1992, w Sydney w 2000 czy w Londynie w 2012. Z uwagi na fakt, że prawo do organizacji Mistrzostw Świata i Europy w piłce nożnej, ze względu na specyfikę prowadzenia rozgrywek, przyznawane jest konkretnym krajom, to i efekty dotyczą w większym stopniu poszczególnych państw. Nie mniej jednak miasto i region, w którym rozgrywane są poszczególne mecze, mogą przy dobrym przygotowaniu imprezy liczyć na znaczne korzyści.

Analiza przeprowadzona przez Komisję Sportu w Los Angeles w 1984 roku, po zakończeniu igrzysk oszacowała, że przychód z samej turystyki wyniósł 9 mld USD. Całkowity zysk netto z IO w tym mieście ocenia się na kwotę 233 mln USD. Uważa się również, że Igrzyska Olimpijskie w Los Angeles jako pierwsze w historii tych wydarzeń sfinansowano w 100% ze środków prywatnych. W raportowanych wydatkach nie ujęto jednak kosztów poniesionych na bezpieczeństwo imprezy i modernizację istniejącej infrastruktury, którą ponoszą rządy czy lokalne samorządy (*Prognozy wyjazdów...*, 2007).

Igrzyska Olimpijskie w Barcelonie w 1992 roku są uważane za przykład modelowego zastosowania planowania wielkiej imprezy sportowej. Model barceloński wpisał przygotowanie infrastruktury sportowej w modernizację, transformację i budowę marki miasta na świecie. Nowe inwestycje sportowe zostały umieszczone w 15 pobliskich miastach, a w samej Barcelonie zbudowano cztery centra sportowe połączone ze sobą nowoczesnym transportem. Za ważne kryterium sukcesu Barcelony uznano decentralizację zadań oraz współpracę urzędu miasta z mieszkańcami, firmami, przedsiębiorstwami, regionami w tworzeniu zintegrowanej strategii rozwoju miasta. Powołując się na Ferran Brunet Universitat Autònoma de Barcelona, efektem bezpośrednim Igrzysk Olimpijskich było 20 000 dodatkowych miejsc pracy. Bezpośrednio podczas igrzysk dodatkowe zatrudnienie otrzymało 35 309 osób. Igrzyska Olimpijskie w Barcelonie przyniosły 9 mld USD bezpośrednich przychodów i 16,4 mld USD pośrednich przy 7 mld USD wydatków na inwestycje (*Prognozy wyjazdów...*, 2007).

Igrzyska Olimpijskie w Sydney zostały włączone w strategię promocji wizerunkowej kraju pod hasłem „Fun and Games”. Rząd australijski w ciągu czterech lat poprzedzających igrzyska zainwestował w promocję marki Australii 6,7 mln USD, sponsorzy zaś 170 mln USD. Kampania wizerunkowa spowodowała, że w 2000 roku Australię odwiedziło 11% więcej turystów w stosunku do 1999 roku; w raporcie PWC w 2001 roku wykazano 6 mld dodatkowych wpływów z turystyki zagranicznej. Promocja Australii i Sydney wpisana w strategię realizacji Igrzysk Olimpijskich przyniosła korzyść najbardziej oczekiwaną przez organizatorów. W 2006 roku Sydney w rankingach marek miast na świecie, według Anholt-GMI City Brand Index, zajęło pierwsze miejsce – przed Londynem i Paryżem. Sukces IO w Sydney przełożył się na kontrakty biznesowe, zawarte na potrzeby Igrzysk Olimpijskich w Pekinie 2008 roku, gdzie już w 2004 roku Australijczycy wygrali

50% wszystkich kontraktów na projekty i wykonanie instalacji sportowych wycenionych na 2,7 mld USD oraz projekty architektoniczne o wartości 1 mld USD. Po Igrzyskach Olimpijskich świat sportu dowiedział się o australijskich osiągnięciach medycyny sportowej, marketingu i edukacji sportowej, a Australijczycy zostali uznani za profesjonalistów w tych dziedzinach na całym świecie.

Dobrze przygotowana impreza stwarza dla regionu ogromną szansę na wzrost jego konkurencyjności w globalnej przestrzeni poprzez większą wiarygodność i przede wszystkim rozpoznawalność. Miasto i region, które pragną dzięki organizacji wielkiej imprezy sportowej zdobyć mocną pozycję w gospodarce światowej, powinny, zgodnie ze sztuką zarządzania strategicznego według K. von Clausewitza, przygotować strategię imprezy, czyli zbiór zadań prowadzących do spełnienia zwycięskiego celu, zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach działań. Strategia wyznacza bowiem czas, miejsce i potencjał, który ma być użyty. Ze względu na różne sposoby jej realizacji, z których każdy inaczej wpływa na wynik i powodzenie całej akcji – formułowanie strategii wymaga twórczego i kreatywnego rozwiązywania problemów (Lechicka-Kostuch, 2008, s. 179).

Punktem wyjścia powinno być zidentyfikowanie przez region swoich podstawowych zasobów i możliwości oraz stworzenie na tej podstawie inspirującej wizji całego przedsięwzięcia. Konieczne jest rozbudowanie współpracy między podmiotami uczestniczącymi w realizacji imprezy, która ludziom różnych zawodów i doświadczeń umożliwia wymianę twórczych pomysłów w trakcie realizacji projektów nastawionych na sukces imprezy sportowej.

W procesie opracowania najbardziej skutecznego sposobu realizacji strategii, pozwalającego na oczekiwany i pożądany wynik całego przedsięwzięcia, należałoby dla poszczególnych projektów prowadzonych w ramach współpracujących zespołów w regionie opracować mapę strategicznego rozwoju w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników (SKW). Fundament SKW stanowią cztery spojrzenia na projekty istotne przy analizie efektywności. Misja i strategia firmy rozpatrywana jest z perspektywy finansowej, perspektywy klienta, perspektywy procesów wewnętrznych i perspektywy rozwoju (Kaplan, Norton, 2002, s. 28). Strategiczna Karta Wyników jest czymś więcej niż tylko systemem mierzenia efektywności bieżącej. Stanowi ona równocześnie system wspomagający realizację strategii w długim okresie. Zastosowanie SKW w procesie zarządzania umożliwia osiągnięcie zamierzonych efektów realizowanego przedsięwzięcia. Przemiany zachodzące w motywacjach turysty oraz wyborach usług coraz częściej opartych na doświadczeniach innych klientów sprawiają, że ocena imprezy sportowej oparta na zmianach czynników zasobowych nie daje pełnego obrazu osiąganych rezultatów. Opisanie zbioru jasno sprecyzowanych i dających się przetestować zależności przyczynowo-skutkowych umożliwia właśnie Strategiczna Karta Wyników (Wierzbicka, 2011, s. 221), której struktura polegająca na przechodzeniu od pożądanych rezultatów finansowych i rezultatów dotyczących klienta do procesów wewnętrznych i infrastruktury, pozwala przeanalizować zależności między czynnikami stykulującymi rozwój a pożądanymi rezultatami.

We współczesnym świecie duże wydarzenia sportowe są katalizatorem zmian na płaszczyźnie społecznej i gospodarczej, przerażając się w trwałe dziedzictwo dla danego kraju, przyspieszając rozwój infrastruktury i modernizację czy budowę nowych obiektów sportowych. Rozwojowi gospodarzemu pomaga jasno wyznaczony cel, określany przez federację sportową, który przyciąga różne grupy interesu. Świadomość rangi zadania wpływa na zaangażowanie organizatorów jego realizacji. Istnieje zależność między wydarzeniem sportowym a zmianą sytuacji w regionie, w którym organizowana jest impreza. Przede wszystkim poprawia się konkurencyjność regionu, co wywołuje dodatkowy popyt lokalny. Miasto i cały region, gdzie organizowana jest impreza, stają się bardziej rozpoznawalne. Są one postrzegane jako bardziej atrakcyjne przez turystów i inwestorów. Ponadto impreza związana jest z intensywną promocją aglomeracji i regionu, szczególnie za granicą. A zatem można oczekiwać tak poprawy konkurencyjności turystycznej, jak i całego regionu.

3. Studium przypadku – organizacja EURO 2012 w Gdańsku

Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w roku 2012 to dotychczas największa impreza sportowa organizowana w Polsce. EURO – nazwa finałowego turnieju Mistrzostw Europy w piłce nożnej – to wydarzenie sportowe, które zalicza się do największych na świecie, zaraz po Igrzyskach Olimpijskich oraz Mistrzostwach Świata w piłce nożnej. Organizacja tak znaczącej imprezy jest wielce prestiżowa. W ciągu czterech tygodni trwania EURO, czyli całego świata skupione są na jednym miejscu, w mediach bowiem przeważają programy sportowe. Organizacja Mistrzostw Europy stanowi dla danego państwa ogromne wyzwanie natury organizacyjnej i finansowej. Wybór UEFA oznacza konieczność przejścia na siebie zobowiązań przez gospodarza EURO w zakresie odpowiedniego przygotowania imprezy. Wymogi europejskiej centrali są różnorodne i dotyczą wielu sfer, począwszy od kwestii organizacyjnych, poprzez infrastrukturę stadionową, transportową, turystyczną i noclegową, a skończywszy na szeroko pojętym bezpieczeństwie uczestników imprezy (www.uefa.com).

Proces przygotowywania i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012 był jednym z największych przedsięwzięć logistycznych realizowanych w naszym kraju przez administrację rządową i samorządową z wykorzystaniem środków ze Skarbu Państwa i funduszy europejskich. Przygotowania pochłonęły 94 mld zł i obejmowały wybudowanie nowoczesnych stadionów, dworców kolejowych, linii kolejowych, autostrad i dróg ekspresowych. Jedną z najważniejszych inwestycji była budowa stadionów w Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu i Poznaniu.

Ogromne zainteresowanie wzbudził projekt stadionu w Gdańsku. Autorem tego projektu, przypominającego bryłę bursztynu i mieszczącego 44 tys. widzów na dwupoziomowych trybunach, była firma Rhode Kellermann Wawrowsky z Niemiec. Na miejsce budowy wybrano dzielnicę Letnica i choć brak rozpoczętej budowy działał na korzyść Krakowa i Chorzowa, władze Polski i UEFA nie zrezygnowały z Gdańska. Prace ruszyły w czerwcu 2009

roku i planowano je zakończyć wiosną 2011 roku. Opóźnienie otwarcia stadionu nie było wielkie, gdyż był gotowy w lipcu 2011 roku (www.stadiony.net). W zakresie infrastruktury transportowej plan obejmował 19 projektów inwestycji drogowych, których realizacja została podzielona na 46 odcinków (m.in. autostrada A1 wpisująca się w sieć autostrad łączących Warszawę i Poznań z Gdańskiem oraz droga ekspresowa S7, która pozwoliła uzyskać pełen „ring” wokół Gdańska). Modernizacją zostało również objęte pięć linii kolejowych łączących główne metropolie.

Ważnym aspektem przygotowań do mistrzostw była promocja Polski. Podstawowym elementem działań promocyjnych kraju była multimedialna kampania wizerunkowo produktowa „Feel Invited”, największa z dotychczasowych prowadzonych przez Polską Organizację Turystyczną. Kampania była ważną częścią „Programu budowy wizerunku i promocji Polski w kontekście UEFA EURO 2012” i miała na celu zaprezentowanie poszczególnych obszarów polskiej oferty turystycznej. Celem programu było utrwalenie pozytywnego wizerunku naszego kraju i pokazanie, że EURO to nie jedyny pretekst, dla którego warto odwiedzić Polskę. Kampania początkowo skierowana została do potencjalnych turystów z Anglii, Francji i Niemiec, jednak w maju 2012 roku poszerzono ją kierując także do krajów Beneluksu oraz Szwecji. Akcja kładła duży nacisk na emocje oraz pozytywne skojarzenia związane z przyjazdem do Polski i miała za zadanie zmienić stereotypowy wizerunek Polaków. Głównymi kanałami były telewizja, internet – kampania odsłonowa i w wyszukiwarkach, outdoor, PR, podróże studyjne dla dziennikarzy, udział w targach oraz liczne imprezy promocyjne organizowane przez Polski Ośrodek Informacji Turystycznej w wybranych miastach europejskich.

Podczas EURO 2012 w polskich miastach organizujących rozgrywki Ministerstwo Sportu i Turystyki oraz badacze ze Sport Business School w Filadelfii oraz Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu z Gdańska, przeprowadzili badania wśród turystów, które dotyczyły wizerunku naszego kraju. Wynikało z nich, że 60% turystów przyjechało do Polski pierwszy raz, 81% zadeklarowało chęć ponownego przyjazdu w ciągu najbliższych trzech lat, natomiast 90% zamierzało zarekomendować nasz kraj znajomym (www.ekonomia24.pl). Organizację EURO 2012 pozytywnie oceniło 84% zagranicznych turystów, 91% kibiców bardzo dobrze oceniła atmosferę panującą w trakcie zawodów, a 85% czuło się w Polsce bezpiecznie (Borzyszkowski, 2012).

W trakcie rozgrywek Gdańsk cieszył się dużym zainteresowaniem. Miasto odwiedziło ponad 150 000 turystów zagranicznych i tyle samo krajowych. Każdy mecz rozgrywany na PGE Arena obejrzało około 40 000 osób, a w Gdańskiej Strefie Kibica podczas całych mistrzostw bawiło się łącznie ponad 300 000 kibiców. Z punktów Informacji Turystycznej skorzystało 25 000 turystów, byli to głównie kibice z Irlandii, Niemiec, Hiszpanii, a także z Włoch, Chorwacji i Szwecji.

W trakcie trwania mistrzostw dużą popularnością cieszył się portal turystyczny www.gdansk4u.pl, który zanotował 135 000 odsłon, natomiast aplikację mobilną pobrano ponad 1600 razy.

Badacze ze Sport Business School oraz AWFis przeprowadzili badania wśród 950 osób bawiących się w Gdańskiej Strefie Kibica, a także w centrum Gdańska i w Sopocie. Wyniki pokazały, że statystyczny kibic wydał średnio 4552 zł na zakwaterowanie, 1698 zł na jedzenie i napoje, 620 zł na bilety, 399 zł na zakupy i pamiątki piłkarskie oraz 2982 zł na rozrywkę i inne towary i usługi w Gdańsku (www.gdansk.naszemiasto.pl).

Organizacja EURO 2012 w Gdańsku została uznana zarówno przez mieszkańców, jak i turystów, za sukces miasta. Wśród badanych 91% mieszkańców było zadowolonych z faktu, że Gdańsk był jednym z organizatorów imprezy i aż 97% stwierdziło, że miasto sprawdziło się w tej roli. Ocena turnieju była również pozytywna wśród turystów. I w tym przypadku 91% turystów krajowych bardzo dobrze oceniło organizację imprezy, a 96% było zadowolonych z atmosfery panującej podczas turnieju. Na 92% kibiców pozytywne wrażenie zrobiła gościnność gdańszczyzan, natomiast dla 86% najważniejszy był dobry poziom bezpieczeństwa.

Oceny zagranicznych turystów były podobne. Organizację imprezy pozytywnie oceniło 89% zagranicznych kibiców, a gościnność gdańszczyzan 94%. Miasto swoim znajomym poleci 89% turystów, natomiast 57% byłoby zainteresowanych powtórny odwiedzeniem miasta (*UEFA Euro 2012 w Gdańsku*, 2012).

Organizacja Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 roku przyniosła Polsce wiele korzyści. Impreza niewątpliwie poprawiła wizerunek naszego kraju i zachęciła do ponownego przyjazdu nawet po jej zakończeniu. Wspólna praca i zaangażowanie ponad 170 instytucji publicznych pozwoliły na rozbudowanie i modernizację infrastruktury naszego kraju, która ułatwiła życie społeczeństwu. Budowa autostrad, rozbudowa terminali lotniczych i remont dworców kolejowych znacznie poprawił komfort podróżowania.

Największe długofalowe zyski wiązały się ze wzrostem liczby turystów. Dzięki dobrej organizacji turnieju kibice mieli poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Duże znaczenie miała także niezwykle przyjazna atmosfera stworzona podczas rozgrywek. To wszystko sprawiło, że zagraniczni turyści chętnie wracają do Polski, a ich liczba wciąż rośnie.

Tabela 2

Przyjazdy cudzoziemców do Polski w latach 2010–2014

	2010	2011	2012	2013	Rk 2014
Przyjazdy ogółem (tys.)	58 340	60 745	67 390	73 310	73 750
Zmiana (%)	8	4	11	8	0,6
Przyjazdy turystów (tys.)	12 470	13 350	14 840	15 800	16 000
Zmiana (%)	5	7	11	9	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i Instytutu Turystyki.

Przygotowania do imprezy pozwoliły za zbudowanie w kraju niezwykle cennego kapitału społecznego. W trakcie mistrzostw Polacy uwierzyli w swój sukces i świetnie sprawdzili się w roli gospodarzy. Polska stworzyła know-how w zakresie zarządzania trudnymi

projektami i zyskała kilkuset doświadczonych kierowników oraz dołączyła do krajów, które są w stanie organizować największe i najbardziej prestiżowe imprezy międzynarodowe.

Uwagi końcowe

Według Polskiej Organizacji Turystycznej marketingowy efekt EURO 2012 przełożył się na trwały trend pozytywnego postrzegania Gdańska i całego kraju w Europie i świecie. Sukces organizacyjny naszego kraju został zauważony przez zachodnioeuropejskie media. Pozytywne oceny na temat Polski pojawiły się we francuskim *Le Monde*, a także w brytyjskim *The Telegraph*, który pisał, że „Polska to obecnie dynamiczny, pełen zapału i podniecający kraj” (www.msport.gov.pl).

Dzięki mistrzostwom zagraniczni turyści zobaczyli Polskę pokazywaną w nowy, ciekawy sposób, który zachęcił ich do ponownego odwiedzenia kraju. Dobrze zorganizowana duża impreza sportowa zawsze przyciąga turystów, nawet po jej zakończeniu. Na taki efekt liczył polski rząd. Według analiz Brand Finance Institute, w 2012 roku Polska odnotowała najwyższy wzrost wartości marki narodowej spośród 100 badanych krajów. Wartość ta wzrosła z 269 mld do 472 mld USD. Spowodowało to, że Polska trafiła do pierwszej dwudziestki krajów o najbardziej wartościowej marce narodowej (www.podroze.dziennik.pl).

Literatura

- Borzyszkowski, J. (2012). Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 a turystyka w Polsce – wstępna ocena. *Turystyka Kulturowa*, 9, 55–68.
- Duran, P. (2002). *The Impact of the Olympic Games on tourism: Barcelona – the Legacy of the Games 1992–2002*. Barcelona: Centre d’Estudis Olímpics UAB.
- Gaworecki, W.W. (2007). *Turystyka*. Warszawa: PWE.
<http://gdansk.naszemiasto.pl/artukul/podczas-euro-2012-kibice-zostawili-w-gdansk-mase-pieniedzy> (28.04.2017).
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2002). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lechicka-Kostuch, M. (2008). *Determinanty rozwoju polskich regionów*. Sopot: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju UG.
- Oleksiuk, A. (2007). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Difin.
Prognozy wyjazdów z poszczególnych krajów i przyjazdów do Polski w latach 2006–2009 oraz prognoza globalna przyjazdów do Polski do 2013 roku (2007). Warszawa: Instytut Turystyki.
- Sznajder, A. (2008). *Marketing sportu*. Warszawa: PWE.
- UEFA Euro 2012 w Gdańsku – wstępne podsumowanie (2012). Gdańsk: Zespół Rzecznika Miejsko-Wojewódzkiego Sztabu Operacyjnego.
- UEFA European Football Championship Final Tournament 2012. Phase I Bid Requirements. Pobrano z: www.uefa.com (28.04.2017).
- Wierzbicka, B. (2011). Zarządzanie rozwojem mikroprzedsiębiorstwa sektora turystycznego dzięki wsparciu ze środków unijnych – studium na podstawie SKW. W: J. Rybicki (red.), *Strategie sukcesu organizacji*. Sopot: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju UG.
- Withers, A. (2006). *Historia Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej*. Warszawa: Wydawnictwo SBM.
www.ekonomia24.pl/artukul/Euro-2012-zwiekszy-naplyw-turystow-do-Polski (27.04.2017).
www.info.sport.pl/zukaj/sport/ceremonia+otwarcia+igrzysk+londyn (20.04.2017).
www.msport.gov.pl/article/efekt-polski-sukces-euro-2012-powyzej-oczekiwan (28.04.2017).

www.podroze.dziennik.pl/artykuly/466167,turystyczny-efekt-euro-2012-coraz-wiecej-turystow-w-polsce.html (28.04.2017).

www.sportowefakty.pl/mundial-2014 (20.04.2017).

www.stadiony.net/turnieje/euro/2012/arena_gdansk (27.04. 2017).

www.wiadomosci.wp.pl/Promocyjny-sukces-Gdanska-Zagraniczni-turysci-wybieraja-Pomorze (27.04.2017).

CHALLENGES AND BENEFITS FOR CITIES, REGIONS AND COUNTRIES – ORGANIZERS OF MAJOR SPORTS EVENTS

Abstract: An important element of the strategy of entering the town or a tourist region in the sphere of the global economy is to create the image of space tailored to the perceived value of its target market. Building a strong position of the city, region or country in the global space requires from the authorities and organizers of sports events, companies in the region but also the entire community to take a series of challenges in order to create the image. Trade fairs, exhibitions showing the achievements of the area, festivals, conferences, cultural and sports events allow professional presentation of the achievements and development priorities of the area. The main goal of the article is to demonstrate, that effective management of the process of preparing a great sport event translates into the development of tourism in the region, during the event and in the years following its completion, creating a long-term benefit for the host. The main thesis of this paper is to demonstrate that participation in sporting events and their organization, as shown in the case study, EURO 2012 in Gdansk, not only led to increased perceived by the environment attractiveness of the area but helps to generate benefits for the participants of the event, the organizers and the public as a whole.

Keywords: process management, the zone of the global economy, creating the image

Cytowanie

Wierzbicka, B., Strumiłło, J. (2017). Wyzwania i korzyści dla miast, regionów i państw-organizatorów wielkich imprez sportowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (89/1), 435–447. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/1-36.