

Marek W. Kozak

Wielkie wydarzenia a rozwój

Mechanizm i jego składowe
na przykładzie EURO 2012



Wydawnictwo Naukowe
SCHOLAR



Wielkie wydarzenia a rozwój

Marek W. Kozak

Wielkie wydarzenia a rozwój

Mechanizm i jego składowe
na przykładzie EURO 2012

Recenzje:

dr hab. Jacek Kaczmarek, prof. nadzw. UŁ

dr hab. Renata Włoch

Redaktor prowadzący:

Michał Zgutka

Redakcja i korekta:

Jerzy Lewiński

Projekt okładki:

Katarzyna Juras

Ilustracja na okładce:

Fotolia/Alex Green

Copyright © by Wydawnictwo Naukowe Scholar Spółka z o.o., Warszawa 2017

Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS5/00442

ISBN 978-83-7383-848-2

Wydawnictwo Naukowe Scholar Spółka z o.o.

ul. Wiślana 8 (róg Browarnej), 00-317 Warszawa

tel./faks 22 692 41 18; 22 826 59 21; 22 828 93 91

dział handlowy: jak wyżej, w. 108

e-mail: info@scholar.com.pl

www.scholar.com.pl

Wydanie pierwsze

Skład i łamanie: WN Scholar (*Jerzy Łazarski*)

Druk i oprawa: Totem, Inowrocław

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1	
Efekty wielkich wydarzeń według literatury światowej:	
krótko- i długookresowe	27
Wprowadzenie	27
1.1. Koszty i korzyści wydarzenia	30
1.2. Aspekt ekonomiczny	31
1.3. Efekty krótkookresowe	34
1.4. Efekty długookresowe	37
1.5. Aspekt społeczny	45
1.6. Aspekt promocyjny	48
1.7. Aspekt planistyczno-infrastrukturalny i rewitalizacyjny	51
Wnioski	54
Rozdział 2	
Czynniki sukcesu wielkich wydarzeń: studia przypadku za granicą	58
Wprowadzenie	58
2.1. Barcelona: miasto podawane jako wzór wykorzystania wielkiej imprezy	59
2.1.1. Organizacja prac	63
2.1.2. Efekty krótkookresowe	63
2.1.3. Rezultaty długookresowe	65
2.2. Wystawa światowa EXPO w Sewilli	67
2.2.1. Organizacja	70
2.2.2. Rezultaty krótkookresowe	71
2.2.3. Rezultaty długookresowe	72
2.3. Wystawa światowa EXPO w Lizbonie	74
2.3.1. Organizacja i kontekst	75
2.3.2. Motywacje i mechanizm	77
2.3.3. Realizacja	79
2.3.4. Rezultaty krótkookresowe	81
2.3.5. Rezultaty długookresowe	81
Wnioski	85

Rozdział 3	
Euro 2012 w Polsce: wybory, kontekst, przygotowania	88
Wprowadzenie	88
3.1. Przygotowania	88
3.2. Wielkie wydarzenie	92
3.3. Efekty przygotowań	100
3.4. Raporty zamawiane	101
3.5. Prace niezależne (niezamawiane) w Polsce	106
3.6. Rezultaty krótko- i długookresowe oraz podejście strategiczne	107
3.6.1. Efekty krótkoterminowe	108
3.6.2. Efekty długookresowe	110
Wnioski	112
Rozdział 4	
Euro 2012 po trzech latach w świetle badań empirycznych	115
Wprowadzenie	115
4.1. Wyniki kwestionariuszy 2014–2015 – opinie przedsiębiorców (właścicieli i kadry)	117
4.2. Ocena rezultatów przez przedsiębiorców	118
4.3. Opinie mieszkańców okolic stref kibica i stadionów	124
4.4. Wywiady pogłębione	132
4.5. Opinie mieszkańców ośrodka pobytowego na temat Euro 2012	135
4.6. Opinie turystów zagranicznych o związkach przyjazdu z Euro 2012	137
Wnioski	138
Rozdział 5	
Dane statystyczne dotyczące efektów Euro 2012 w Polsce	140
Wprowadzenie	140
5.1. Efekty ekonomiczne	141
5.2. Efekty społeczne	145
5.3. Efekty promocyjne	146
5.4. Efekty infrastrukturalne i planistyczno-rewitalizacyjne	147
Wnioski	149
Rozdział 6	
Mechanizm wielkiej imprezy	151
Wprowadzenie	151
6.1. Administracja (administracje) i politycy	154
6.2. Organizacja i „rodzina” organizacji	157
6.3. Przedsiębiorcy krajowi	162
6.4. Mieszkańcy	162
Wnioski	165

Zakończenie	166
Bibliografia	174
Aneks	189
1. Instrumenty badawcze 2014–2015.	189
2. Struktura raportu ze studium przypadku (Barcelona, Sewilla, Lizbona)	199
Summary	201
Indeks nazwisk	204
Spis rycin i tabel	209

Wprowadzenie

Prezentowana książka poświęcona jest analizie możliwości wykorzystania kosztownych wielkich imprez (wystaw światowych i piłkarskich mistrzostw lub igrzysk olimpijskich) do wzbudzenia albo wręcz przyspieszenia rozwoju. Zwraca na to uwagę Borzyszkowski (2014: 139), pisząc, że „sam fakt podjęcia z innymi konkurentami walki o realizację takiej imprezy świadczy, że wielu z nich widzi w niej znaczne możliwości rozwoju społeczno-gospodarczego”. Podobne stanowisko przyjmowały też niektóre osoby obejmowane wywiadami pogłębionymi, twierdzące np., że rosnące zyski z organizacji imprezy sprawiają, iż są one coraz bardziej pożądane, akceptowane przez większość – jeśli nie wszystkich – jako czynniki sprzyjające rozwojowi. Jakiemu rozwojowi? Krajowemu, regionalnemu czy lokalnemu? Specyfiką wielkich wydarzeń jest ich wielopoziomowość: w krajach poza Ameryką Północną główne koszty (ponad 90%) są pokrywane przez rząd (budżet centralny), znikome przez budżet regionalny i niewielkie przez lokalny. Wiemy więc, kto ponosi koszty. Kto jest zaś głównym beneficjentem w takim mechanizmie? Dość uproszczony (wskutek oparcia się na wymaganiach publicznie stawianych przez właściciela marki, bez uwzględnienia ukrytych motywów) mechanizm aplikacji o prawa do realizacji wielkiego wydarzenia (imprezy) zbudowany na hierarchicznej strukturze Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (MKOl) opisują Humphreys i van Egteren (2012: 28–29). Należy też podkreślić, że jest to tylko część mechanizmu wielkiego wydarzenia, odnosi się bowiem jedynie do procesu aplikacji.

Na początku prowadzonych badań nad fenomenem wielkich wydarzeń sięgnięto po prace politologiczne jako podstawę analizy logicznej (np. Heywood 2011; Nocoń, Laska 2010; Kraus-Mozer 2007; Zieliński 2006). Szybko jednak się okazało, że mechanizm wielkich wydarzeń (imprez), zwłaszcza sportowych, daleko odbiega od wszelkich teorii, nie tylko politologicznych, ale też innych (także z zakresu ekonomii, zarządzania czy marketingu): jest bardziej skomplikowany i łączy w sobie zbyt wiele – nieprzypadkowo – rozmaitych teorii i pomysłów praktycznych (pozwalających wykorzystać różnych interesariuszy), by spróbować je sprowadzić do jednego, politologicznego mianownika. Jest raczej sztuką sięgającą w swym mechanizmie po najnowocześniejsze elementy różnych nauk stosowanych (i nie tylko) niż tylko czystą nauką. Jak zobaczymy, zrozumienie wielkich

wydarzeń tylko na podstawie nauki nie jest w pełni możliwe. To naturalnie nie świadczy, że nie powstają prace szukające wyjaśnień w teoriach politycznych, ostatnio zwłaszcza dotyczące doktryny neoliberalnej jako źródła wszelkiego zła (Trubina 2015; Gaffney 2010). Nie jest to jednak ani główny, ani najważniejszy nurt analiz. Socjologowie używają swoich teorii (np. teorii wymiany, a ostatnio też autoetnografii), gdy tymczasem mechanizm wielkiej imprezy odwołuje się do zbyt wielu idei (formalnych i nieformalnych), by można było je zamknąć w jednym koncepcie teoretycznym. Jak pisze Woźniak (2015: 63): „Obietnice te są wykorzystywane politycznie w celu uzyskania poparcia opinii publicznej dla organizacji WIS¹, jak i w kampaniach wyborczych, w których politycy licytują się korzyściami płynącymi z zaplanowanych przez siebie wydarzeń”. Praca Woźniaka zawierałaby trafne ustalenia teoretyczne, gdyby nie to, że w nazbyt krótkim czasie procesu aplikacyjnego przeoczył ukryte cele stojące za szerokim poparciem krakowskich elit dla niedopracowanej idei zimowych igrzysk olimpijskich w Krakowie i na Słowacji w 2022 r.: m.in. wyciągnięcie z budżetu centralnego środków na obniżenie tzw. niskiej emisji, która jest poważnym zagrożeniem w Krakowie.

Ostatnio ciekawie rozwijane przez socjologów są koncepcje etnograficzne, z naciskiem na autoetnografię (zob. Kossakowski 2014). Także kategoria ponowoczesności jest bardzo udanym narzędziem dla badania rozwoju mechanizmu wielkich wydarzeń, zarówno sportowych, jak i innych, ale nie jedynym. Na ogół do wielkich wydarzeń część ekspertów zalicza bezdyskusyjnie Letnie Igrzyska Olimpijskie oraz imprezy FIFA. Inni uważają jednak, że oprócz powyższych imprez organizowanych przez Międzynarodowy Komitet Olimpijski oraz światową organizację piłkarską FIFA do wielkich wydarzeń można także zaliczyć wielkie wystawy światowe (EXPO), Zimowe Igrzyska Olimpijskie oraz zawody UEFA (europejska część FIFA jako najbardziej znana organizacja) (Müller 2017: 8). Analizę wielkich wydarzeń podejmują też R. Tomlinson i O. Bass (2012: 296–297), aczkolwiek odnoszą ją do państw BRICS, nieuchronnie omawiając też np. Cricket World Cup.

Tak też będziemy dalej rozumieć wielkie wydarzenia (wielkie imprezy, a z j. ang. *megaeventy*): tylko te, które są organizowane na dużą skalę przez MKOl, FIFA, UEFA oraz BIE (EXPO), mając jednak świadomość, że wkrótce lista ta może się poszerzyć o inne wydarzenia (typu Rugby World Cup, Commonwealth Games czy też np. Asian Games). Ale na razie, podobnie jak wydarzenia kulturalne, nadal nie są one traktowane jako wielkie wydarzenia.

Wielkie wystawy światowe zaczęły być organizowane w połowie XIX w., natomiast współczesne wielkie imprezy sportowe na początku XX w. (pominie my igrzyska starożytne). Zapotrzebowanie na te pierwsze dobrze służyło rosnącym w potęgę, innowacyjnym i szybko uprzemysławiającym się państwom oraz

¹ Tu skrót WIS oznacza Wielkie Imprezy Sportowe, zwane w tej książce na ogół wielkimi wydarzeniami lub megaimprezami.

odpowiadało zainteresowaniu coraz zamożniejszych społeczeństw. Datuje się je od ery oświecenia, od połowy XVIII w., ale za pierwszą wielką wystawę przyjmuje się tę zorganizowaną w 1851 r. w Londynie². Pół wieku później do grona wielkich wydarzeń weszły największe imprezy sportowe, a w latach osiemdziesiątych XX w. nastąpił szybki wzrost kosztów oraz zysków z ich obsługi i organizacji, szybszy niż wystaw światowych organizowanych przez międzyrządowe paryskie Biuro Wystaw Światowych (*Bureau International des Expositions* – BIE).

Ostatnio zauważalne zainteresowanie wpływem wielkich wydarzeń (zwłaszcza sportowych) na rozwój wynika z kilku powodów. Przede wszystkim chodzi o jasne rozstrzygnięcie rywalizacji o organizację wielkiej imprezy, gdy zabiega o nią co najmniej kilka miast/państw, liczących zapewne, że przy okazji rozwiążą swe liczne problemy (zwłaszcza ekonomiczne) i staną w pierwszym szeregu rozwiniętych krajów, zasobnych w podstawową infrastrukturę, a dzięki temu konkurencyjnych gospodarczo i umiejących organizować wielkie wydarzenia, co z kolei pozytywnie wpłynie na wizerunek i promocję danego kraju (miasta)³. Można też inaczej podejść do problemu: „na kłopoty tylko wielkie wydarzenie” (Piłat 2014). Louw nie ma wątpliwości, że ostatnie lata przyniosły daleko idący rozwój marketingu wielkich wydarzeń sportowych, zwłaszcza rodzaju *ambush*⁴ (Louw 2012: 86), to znaczy takiego, gdy firma marketingowa zabiega o pozyskanie czasu antenowego w konkurencji z innymi firmami. Wygrywa ta najlepsza, zarówno finansowo, jak i merytorycznie, a najczęściej jest to znaczący sponsor imprezy. Dlatego też sponsorami zostają głównie wielkie firmy międzynarodowe, dość zamożne, by wytrzymać niezbędne nakłady, a dzięki zwolnieniu właściciela marki z podatków i raczej wysokim cenom produktów zarobić na imprezie spore pieniądze. Dodałbym, że dzięki zatrudnianiu najlepszych specjalistów marketing wielkich wydarzeń sportowych jest od lat na najwyższym poziomie. Gdyby nie to, atrakcyjność wielkich wydarzeń już by się wyczerpała. A mimo ostatnich protestów przeciw nim, nadal nie brakuje państw i ośrodków gotowych zabiegać o zorganizowanie takiego wydarzenia.

² Następne wystawy organizowano z reguły w najbardziej zamożnych miastach europejskich, potem zaczęło przybywać ich w USA, Australii, Kanadzie, Europie Środkowej i Azji, czyli w kolejnych państwach wchodzących do kręgu gospodarczo nowoczesnych, zatem i relatywnie zamożnych oraz przyzwoicie skomunikowanych ze światem.

³ Propaganda organizatorów jest tu skuteczna: wielu obserwatorów wierzy głęboko, że wybór gospodarza imprezy wymaga udowodnienia bycia w gronie państw (miast) zaawansowanych. Nagminnie pytano mnie o to, jakie cechy musi spełnić np. Kraków, żeby organizować wspólnie ze Słowacją olimpiadę zimową w 2022 r. Tymczasem faktycznie chodziło o skłonność państwa do wyłożenia pieniędzy i zwolnienia organizatora z podatków, a także o to, by miasto spełniało pewne podstawowe wymogi (dostateczna liczba luksusowych hoteli i restauracji, w miarę dobre skomunikowanie multimodalne, zdolność do organizacji imprezy). Każde z polskich miast wybranych do Euro 2012 w zupełności spełniało te wymogi.

⁴ *Ambush* to inaczej atak z zaskoczenia, niespodziewany.

Sam termin „wielkie wydarzenie” (*mega event*) należy raczej do nowych – Müller badał użycie owego terminu do kongresu AIEST w Calgary w 1987 r. (2017: 9). Mechanizm wielkich wydarzeń prężnie rozwija się też w tzw. ponowoczesności. Dynamiczny rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych dodatkowo wzmacnia zainteresowanie tak wielkimi rzeszami konsumentów ze strony międzynarodowych reklamodawców. Powoduje wzrost cen praw do transmisji wydarzenia i sprzedaży wszelkich produktów i usług opatrzonych logo organizatora (właściciela marki, znaku handlowego). Dotyczy to zwłaszcza imprez sportowych, wzbudzających znacznie większe zainteresowanie niż wystawy światowe (EXPO). W tym tkwi zapewne główna przyczyna odmienności interesów administracji i elit politycznych danego państwa oraz organizacji wprowadzonej poza rząd, ale coraz bardziej zachowujących się jak firmy prywatne (m.in. UEFA, FIFA czy Międzynarodowy Komitet Olimpijski, w których nie zasiadają przedstawiciele żadnych państw) – dalej w tekście organizacje te będą określane jako pozarządowe⁵. Głównym motywem działań społeczeństw-organizatorów jest nadzieja, że dzięki wielkiej imprezie dokona się obiecany wieloaspektowy skok cywilizacyjny. Przy tym każdy interesariusz kieruje się inną motywacją: jedni poprawą stanu lokalnego (np. transportu lub środowiska), inni „dobrą zmianą” na poziomie regionalnym i krajowym (czyli polepszeniem swego położenia w społeczeństwie) itd., a wreszcie wszyscy są przekonani, że dzięki przyjazdowi wielu turystów nastąpi pozytywna zmiana wizerunku kraju i napływ pieniędzy w trakcie imprezy i po jej zakończeniu (wzrost ekonomiczny wskutek rzekomego tzw. efektu barcelońskiego). Wśród nich istnieją także potencjalne mocarstwa (Chiny, początkowo także ZSRR/Rosja), które pragną dowieść świata, że są potęgą zdolną zorganizować i zrealizować najdroższe imprezy sportowe świata. To o tyle ciekawe, że nie muszą już tego dowodzić jako potęgi militarne i gospodarcze.

Interesujące jest też rozumienie kluczowego dla tej książki, a potocznie używanego pojęcia „mechanizm”. Szybkie sprawdzenie jego znaczenia w rozmaitych słownikach (głównie naukowych) prowadzi do wniosku, że „mechanizm” jest z reguły pojmowany jako pojęcie techniczne, odnoszące się do współpracy części maszyny (automatu) w celu osiągnięcia efektu (celu). Mechanizm rozumiany jest na ogół na kilka podstawowych sposobów.

Według *Słownika języka polskiego* (sjp.pwn.pl/sjp/mechanizmy;2567284) mechanizm to: „1. Zespół współpracujących ze sobą części maszyny lub przyrządu, wykonujących jakąś pracę; 2. Sposób, w jaki coś powstaje, przebiega lub działa”. Identycznie omówiono to hasło w *Oxford Wordpower. Słownik angielsko-polski*: 476. Bardziej zróżnicowane sposoby rozumienia terminu „mechanizm”

⁵ Renata Włoch sugeruje – podobnie jak Autor – że, formalnie będąc parasolowymi organizacjami *non profit* zrzeszającymi narodowe związki sportowe, związki te są dzisiaj *de facto* potężnymi międzynarodowymi korporacjami uzyskującymi olbrzymie wpływy z tytułu organizacji imprez i sprzedaży praw telewizyjnych do ich transmitowania (2012). Podkreślmy jeszcze raz, że związki te (oprócz BIE) nie mają charakteru organizacji międzyrządowych.

przedstawia *Illustrated Oxford Dictionary* (wyd. pol. 2004: 505): „1. The structure or adaptation of parts of a machine; 2. A system of parts working together in or as in a machine; 3. The mode of operations of a process; 4. A means (control mechanism, no mechanism for complaints)”.

Ten krótki przegląd sposobów rozumienia terminu „mechanizm” na potrzeby tej książki pozwala wybrać przytoczone wyżej rozumienie drugie ze *Słownika języka polskiego* lub niemal tożsame rozumienie trzecie z *Illustrated Oxford Dictionary*. Innymi słowy, mechanizm (zarządzanie) jest w tej książce rozumiany jako sposób działania osiągany przez współpracę licznych instytucji, osób i grup społecznych w sprawie zarówno organizacji, jak i realizacji imprezy. Współpraca ta jest w dużym stopniu wspierana przez głównego beneficjenta (właściciela znaku towarowego, marki), a zaplanowana kilka lat przed imprezą w drodze umowy (niejawnej w przypadku Euro 2012) między głównym beneficjentem (UEFA) a rządem polskim. Informacje na temat niejawnej umowy podało Polskie Radio (cyt. za Woźniak 2015: 65).

Ostatnio mamy jednak pod tym względem do czynienia ze zmianą społeczną. Lokalne i krajowe organizacje pozarządowe organizują miejscowe (i narodowe) społeczności do sprzeciwu wobec idei zorganizowania u nich megaimprezy, szermując z reguły argumentem o jej kosztach oraz tzw. utraconych korzyściach (skoro wydaje się miliardy na sport, to czemu nie na edukację, ochronę zdrowia itp.). Zob. np. Woźniak 2015, który zrećcznie, ale nazbyt pobieżnie zajął się też sprawą igrzysk w Krakowie, główną uwagę poświęcając Euro 2012, wydarzeniu poprzedzającemu debatę o potrzebie igrzysk. Koszty budowy lub modernizacji infrastruktury (a te stanowią największą część wydatków związanych z przygotowaniem, w dodatku ich utrzymanie może długo obciążać budżet, a zostaje na ogół wliczone w koszty imprezy dopiero po latach). Obserwujemy więc dwoistość postaw: niektóre ośrodki nadal ubiegają się o prawa goszczenia u siebie wielkich imprez, podczas gdy bardziej zorganizowane społeczności protestują przeciw decyzjom i umowom podpisanym przez władze. I nie jest to kwestia tylko najbogatszych miast i państw, ale coraz częściej także tych mniej zamożnych, przebijających się do grona czołowych państw świata (jak Brazylia). Protesty te objęły także niektóre miasta polskie, np. Poznań przed Euro 2012 czy Kraków w 2015 r. na tle debaty o wniosku w sprawie igrzysk zimowych 2022 w Polsce i na Słowacji. W istocie elity krakowskie, którym przewodził prezydent Jacek Majchrowski, bardzo liczyły na korzyści w postaci nie tylko rozmaitej infrastruktury (Woźniak 2015: 77–79), ale też obniżenia poziomu emisji niskiej. Nie ma wątpliwości, że chodziło także o środki z budżetu centralnego. Wszystko to stało się osnową protestów i przegranego przez prezydenta referendum na temat celowości zorganizowania igrzysk olimpijskich w Krakowie. Prezydent Majchrowski, nie wskazując jasno, skąd miałyby pochodzić środki na realizację poszczególnych celów, twierdził, że: „[...] igrzyska mają stymulować rozwój gospodarczy regionu” oraz „[...] rytuują mnie naciski, by nie wydawać na igrzyska, ale budować przedszkola. [...] budowanie

samych przedszkoli i domów starców to za mało, by zapewnić miastu rozwój, a za coś te przedszkola potem trzeba utrzymywać” (Piłat 2014: 2). Trochę to zbyt jednostronna opinia: w kontrpropozycji nie chodziło przecież tylko o alternatywną budowę przedszkoli i domów starców⁶. Debata publiczna toczyła się wokół kwestii, czy istotnie igrzyska olimpijskie mogą przynieść korzyści większe od kosztów.

Co gorsza, jak twierdzi znawca zagadnienia Flyvbjerg (tenże i in. 2004), koszty złożonych projektów wskutek opieszałego planowania i długotrwałości procesu (od decyzji po rozpoczęcie budowy) mogą wzrosnąć nawet trzykrotnie. Uwagi Flyvbjerga i współautorów (zob. też Cantarelli, Flyvbjerg i in. 2010) dotyczą głównie infrastruktury transportowej, ale zaplecze związane z przygotowaniami wielkiej imprezy sportowej również spełnia warunki określone przez nich w cytowanym artykule (pomijając, że znaczny koszt przygotowań przyniosła nieudana budowa rozległych sieci transportowych). Znakomicie przemyslaną odpowiedzią jest organizacja mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2016 r. w jednym państwie (zamożnej Francji), ale w miastach rozproszonych po całym kraju, co skutecznie odwraca uwagę od kosztów ponoszonych przez władze centralne. Podobnie było w Brazylii podczas mistrzostw świata w piłce nożnej w 2014 r. i w pewnym stopniu też podczas igrzysk olimpijskich (rozpoczętych 5 sierpnia 2016 r.), organizowanych głównie w jednym mieście (Rio de Janeiro), za to na ogromnym i rozproszonym w terenie. Jak widać, od samego początku liczy się zrzeczność, umiejętność odwracania uwagi od meritum, zasłanianie podstaw teoretycznych wielkiego wydarzenia, np. przez włączanie możliwie szerokich mas i elit do procesu pozyskiwania wsparcia dla imprezy (zob. analizę w: Woźniak 2015). Jak w każdym przypadku decyzje i organizacji piłkarskich, i MKOl o lokalizacji wielkiej imprezy zapadają pięć–sześć lat wcześniej. Gdyby było inaczej, być może igrzyska olimpijskie w Rio zostałyby powierzone innemu miastu (np. również ubiegającemu się o to Madrytowi), gdyż decyzja zapadła w okresie boomu w Brazylii, natomiast zawody odbywały się w okresie kryzysu w tym kraju.

Decyzja o ubieganiu się o organizację imprez w danym kraju (mieście) łączy w sobie wątki i aspekty bardzo różnorodne: ekonomiczno-finansowe, społeczne, promocyjne, planistyczno-rewitalizacyjne i inne. W przypadku takich państw, jak Polska czy Ukraina istotny jest także aspekt historyczny i etniczny wpływające na masowe użycie flag i innych symboli narodowych (Kennedy, Kassimeris 2015: 28). Dodatkowym ważnym czynnikiem oddziałującym na recepcję wielkiego wydarzenia jest to, że w ciągu bardzo krótkiego czasu (zaledwie jedno–dwóch pokoleń) większość świata przeszła z ery przemysłowej, gdzie podstawę gospodarki stanowiły przemysł i infrastruktura techniczna, do globalnej ery poprzemysłowej (gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwie informacyjnym; w socjologii często znanej pod nazwą ponowoczesności).

⁶ Autor zna z osobistego doświadczenia emocje, jakie towarzyszyły debatom publicznym (też medialnym) dotyczącym organizacji igrzysk olimpijskich w 2022 r.

Cechą charakterystyczną zglobalizowanej współczesności jest towarzysząca temu procesowi zmiana paradygmatu, rozumianego tu jako zbiór pojęć i teorii tworzących daną naukę (Kuhn 2011), a w praktyce także zespół założeń i twierdzeń dotyczących czynników rozwoju (a w następstwie też lokalizacji inwestycji). Nowy paradygmat rozwoju charakteryzują następujące cechy, znane z publikacji m.in.: Grochowskiego, Gorzelaka, Castellsa, Landesa, Amina i Thrifta, Camagniego, Friedmana, Putnama, Floridy czy Banku Światowego:

- ogólnie przeważające znaczenie „miękkich” czynników rozwojowych, takich jak wiedza i nauka, kultura, bogactwo, instytucje, sieci współpracy, kapitał ludzki, społeczny, kreatywny i inne, przy tym postrzeganych w ujęciu globalnym;
- wzrost znaczenia profesjonalizacji i emocji w marketingu; także mediów społecznościowych;
- koncentracja ludności na terenach silnie zurbanizowanych jako najbogatszych w ww. czynniki, o specyficznych cechach społecznych (kultura!), istniejącej sieci instytucji otoczenia biznesu, dysponujących multimodalną⁷ infrastrukturą transportową i rozwiniętą infrastrukturą instytucjonalną, sieciową i komunikacyjną.

W porównaniu z paradygmatem przemysłowym, opierającym się głównie na „twardych” infrastrukturalnych czynnikach rozwoju, jest to radykalna zmiana, choć nadal zmiana ery nie jest powszechnie zauważaną ani akceptowaną przyczyną przeobrażeń paradygmatu, a zatem kompletnych przeistoczeń założeń interwencji publicznej. Dlaczego tak się stało? Wydaje się to mieć źródło w trzech czynnikach.

Po pierwsze, w tempie i skali przemian. Nigdy dotąd zmiana ery z jednej w drugą nie następowała tak szybko i nie była tak radykalna jak obecnie (od końca lat sześćdziesiątych do początków XXI w., przy czym czas przejścia zależał od indywidualnego poziomu rozwoju i cech danego państwa). W Polsce, z przyczyn typowych dla całej Europy Środkowo-Wschodniej i Wschodniej, przejawy upadku gospodarki przemysłowej i początki przejścia pojawiły się w formie kryzysu pod koniec lat siedemdziesiątych, natomiast faktyczne przejście dokonało się tuż po 1989 r.

Po drugie, ze względu na wielość bardzo ważnych wydarzeń, zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (upadek żelaznej kurtyny, wejście do OECD, NATO, akcesja do UE, poszerzenie strefy Schengen itd.), dla wielu obywateli skutki zmiany (przejścia do nowej ery i nowego paradygmatu) nie zostały w porę spostrzeżone ani trafnie odczytane. Bardzo często były one (np. początkowy wzrost bezrobocia) przypisywane właśnie tym wydarzeniom, nie zaś zmianie ery przemysłowej na poprzemysłową (w skrócie: gospodarka oparta na wiedzy; społeczeństwo informacyjne).

⁷ Czyli komunikacją odbywającą się większą liczbą rodzajów transportu: publicznym i prywatnym, kolejowym, drogowym, lotniczym, wodnym i in.

Po trzecie, z powodu niezakończonych ostatecznie przejścia do nowej ery, co polega m.in. na odrabianiu zaległości infrastrukturalnych z minionej epoki politycznej (co raczej powinno być interpretowane jako usuwanie „wąskich gardeł” rozwojowych, ale często bywa uznawane za dowód, że infrastruktura techniczna nadal ma samoistną moc sprawczą rozwoju⁸).

Wskutek oddziaływania powyższych czynników znaczna część społeczeństwa (zatem i władz wykonawczych) ma skłonności do stosowania instrumentów interwencji typowych dla ery minionej (przemysłowej), mimo że faktycznie żyjemy już w erze poprzemysłowej. Zjawisko to, zwane *lock in* (Cantarelli, Flyvbjerg 2010), zakotwiczenie (Zaucha i in. 2014: 216) czy też regresja kulturowa (Hryniewicz 2004: 234), po prostu oswajanie (Kozak 2014: 76) lub według Gwosdzia (2003: 228–229) – uwięzienie, polega właściwie na mentalnym uwięzieniu w minionej epoce i konsekwentnym założeniu, że infrastruktura techniczna ma nadal walor rozwojowy (inaczej: infrastruktura jest czynnikiem rozwoju – bez jej budowy go nie ma). To kwestia wymagająca komentarza. Sytuacja np. w Polsce (i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej) jest o tyle trudna, że po poprzedniej erze odziedziczono wiele zaniedbań infrastrukturalnych, zatem wykonanie tych elementów infrastruktury, które powinny być zrealizowane dawno temu, jest uzasadnionym usuwaniem barier rozwoju. Stąd czasowe pomieszenie interwencji centralnej i regionalnej (lokalnej), gdzie usuwanie barier bierze się za potwierdzenie, że infrastruktura nadal zawsze jest prorozwojowa. Tymczasem współcześnie (w erze poprzemysłowej) infrastrukturę akceptuje się jako czynnik rozwoju o tyle, o ile jej brak lub słabość jest przyczyną hamowania istniejącego rozwoju (np. może to dotyczyć systemu transportowego łączącego główne ośrodki miejskie ze sobą i ze światem, co w gruncie rzeczy jest świadectwem zaniedbania z poprzedniej epoki). Zgodnie ze współczesnym paradygmatem infrastruktura jest uznawana za czynnik konieczny, ale niewystarczający. Innymi słowy, istnieje uzasadnienie dla rozwoju infrastruktury odblokowującej wąskie gardła (bariery) istniejącego rozwoju, ale nie jest już ona czynnikiem powodującym rozwój tam, gdzie go nie ma.

Znaczenie struktury środków europejskich wydatkowanych np. przez fundusze strukturalne (umowne określenie też dla Funduszu Spójności, choć funduszem strukturalnym nigdy nie był) okazało się mieć wielkie znaczenie dla krajowej strategii rozwojowej oraz szansy na skok cywilizacyjny. Dotąd wykonały go tylko nieliczne kraje (Irlandia, Finlandia), które z kategorii najbiedniejszych (najsłabiej rozwiniętych) w latach osiemdziesiątych przeskoczyły do grona państw bogatych i nowoczesnych (w dużym stopniu dzięki innowacyjności). Grecja, znajdująca się w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w tym samym co Irlandia gronie najbiedniejszych państw Wspólnot, zapewne wskutek przyjęcia założenia, że własna strategia rozwojowa nie jest szczególnie ważna, nadal należy do grona

⁸ Czyli wystarczy zbudować infrastrukturę, by przyciągnąć lokalnych i zewnętrznych inwestorów.

najsłabiej rozwiniętych państw Unii Europejskiej przed poszerzeniem w 2004 r. (zob. Grosse 2004). Uwagę, że chodzi o małe kraje, na tle rozwoju Chin, Indii, USA czy Niemiec należy potraktować bardzo ostrożnie. Wiele wskazuje bowiem, że liczy się nie tyle wielkość, ile strategia rozwojowa. Opracowana pod kierunkiem Michała Boniego książka (raport) pt. *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe* (2009) znakomicie sformułowała strategiczne (i nie tylko) wyzwania stojące przed Polską, jeśli chciałaby uniknąć tzw. dryfu rozwojowego. Niestety, zostawiła ona pytania bez odpowiedzi. Dlatego – bez daleko idących prac – nie stała się długookresową strategią rozwoju kraju.

Wydatkowaniu w Polsce (podobnie jak w Grecji) większości środków europejskich na infrastrukturę techniczną (np. ok. 70% w latach 2007–2013) sprzyjają także dwa bieżące czynniki. Po pierwsze, powszechnie stosowana miara sukcesów w polityce strukturalnej (europejskiej), jaką stał się poziom wydatkowania środków finansowych (zamiast osiągnięcia celów). Dlatego w okresie 2014–2020 instytucje unijne wprowadziły rozmaite ograniczenia służące osiągnięciu celów, co spotyka się na ogół z milczącym oporem zaskoczonych zmianą beneficjentów i zarządzających w słabiej rozwiniętych krajach członkowskich. Po drugie, chodzi o cykl polityczny, w jakim funkcjonuje większość beneficjentów, zabiegających o to, by (zwłaszcza przed wyborami) pozostawić po sobie trwałą pamięć, a nic temu nie służy lepiej niż medialna inwestycja infrastrukturalna (cykl polityczny wynosi cztery–pięć lat, cykl zaś od wyboru miejsca wielkiej imprezy do jej przeprowadzenia ok. pięciu–sześciu lat). Inwestycje w czynniki „miękkie” (np. w ludzi) w znikomym stopniu pozostają zauważalne, nie interesują bowiem większości mediów. A w dodatku, jak zauważają niektórzy politycy lokalni, infrastruktura zostanie, a ludzie mogą wyjechać gdzie indziej. Szkoda, że nie wyciągają z tego należytych wniosków, np. co zrobić, by zatrzymać wyjeżdżających, jeśli nie w miejscowości, to przynajmniej w regionie lub w kraju. Jak stworzyć dla nich atrakcyjne miejsca pracy i warunki życia?

Wprowadzanie do problematyki coraz bardziej skomercjalizowanego sportu paradygmatu rozwoju nie jest tu przypadkowe. Czynią to także inni autorzy, choć nie zawsze używający terminów „zmiana ery” i „paradygmat” (zob. np. Buchowski, Kowalska 2014). Tymczasem turystyka jest jednym z mniej znaczących sektorów polskiej gospodarki, podczas gdy wzrost ruchu turystycznego, a w związku z tym także dochodów wydatnie na nią wpływa (co jest upowszechniane jako tzw. efekt barceloński – symbol automatycznego sukcesu towarzyszącego każdemu wielkiemu wydarzeniu). Turystyka w Polsce od blisko 30 lat jest częścią sektora gospodarki, co nastąpiło w ślad za dużo wcześniej dokonanym przejściem tego typu w krajach gospodarki rynkowej. Dodajmy, że w planach rządowych do niedawna przydawało się turystyce przesadnie dużą wagę gospodarczą, w ślad za Światową Organizacją Turystyczną ONZ (UNWTO) szacując jej wkład w PKB na zbyt wysoki. Superoptymistyczne dane UNWTO sugerują nawet mniej więcej dziesięcioprocentowy wkład tego sektora w PKB i podobnie w zatrudnienie (miejsca

pracy) (zob. UNWTO 2014). Jak dowodzą ostatnie dane Ministerstwa Sportu i Turystyki, w rzeczywistości rola sektora turystycznego w Polsce jest znacznie mniejsza. I tak gospodarkę turystyczną⁹ (czyli część gospodarki służącej także potrzebom turystów) ocenia się w 2014 r. na 5,4% PKB, czyli ok. połowy globalnych szacunków UNWTO (MSiT 2015: 3), a przemysł turystyczny (zbiór przedsiębiorstw, które istnieją tylko dzięki popytowi turystów, np. producentów sprzętu turystycznego) przed 2007 r. na zaledwie ok. 2% (MSiT 2008: 8). W *Programie rozwoju turystyki do 2020 r.* znaczenie tego sektora gospodarki w Polsce szacuje się na 5–6% PKB oraz 4,7% zatrudnienia (MSiT 2015: 3). Biorąc pod uwagę niezmiennosc szacunków ograniczonego jednak znaczenia tego sektora w Polsce, możemy powiedzieć, że *Program rozwoju turystyki do 2020 r.* (MSiT 2015) jako deklaracyjny następca *Kierunków rozwoju turystyki w Polsce* (MSiT 2008) dowodzi, że ogólnie nie udało się osiągnąć celów stawianych w *Kierunkach*. Częściowo było to wynikiem załamania się koniunktury międzynarodowej wskutek kryzysu finansowego w drugiej połowie pierwszej dekady XXI w., zatem wiele przyczyn leży poza Polską. Dodajmy, że wyraźnie brakuje publikowanych danych GUS, który w rocznikach turystycznych (ostatni w 2015 r.¹⁰) pomija udział gospodarki i przemysłu turystycznego w PKB i zatrudnieniu, jakby dystansując się od sprawy. A szkoda, bo rozwój usług (w tym turystycznych) stanowi istotną cechę nowej gospodarki (usługi wytwarzają ponad 60% PKB, podczas gdy rolnictwo, leśnictwo i rybactwo poniżej 4%, a przemysł i budownictwo ok. 32%¹¹ – obliczenia własne na podstawie GUS 2013: 161). Nawet najmniejszy wzrost znaczenia sektora turystycznego jest dla kraju bardzo ważny, gdyż stanowi część usług, a skala usług jest miarą zaawansowania budowy gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego oraz głównym źródłem dochodu.

Można więc założyć, że dotychczasowe nakłady na turystykę w Polsce nie były podporządkowane rozwojowi gospodarki turystycznej, stąd tak niskie wartości jej udziału w tworzeniu PKB. Innymi słowy, Polska nie wykorzystuje dostatecznie gospodarki turystycznej, mimo że na korzyść naszego kraju przemawiają zachodzące w nim zmiany, polegające m.in. na odejściu od typowej dla rekreacji i wypoczynku turystyki opierającej się na niezbyt atrakcyjnych – w porównaniu z innymi krajami – zasobach i walorach przyrodniczych¹² w stronę turystyki miejskiej, kulturowej, też tzw. *eventowej* (udział w festiwalach, wydarzeniach itp.). Pod tym względem dysponujemy nie gorszymi zasobami kulturowymi niż inne kraje,

⁹ W okresie 2001–2007 szacowano jej udział w PKB bez nakładów na inwestycje na 5,7–7,3% (MSiT, 2008: 8).

¹⁰ GUS 2015, *Turystyka w 2014 r.*

¹¹ W tym przemysł ok. 24%.

¹² Przeważa teren płaski, sezon wypoczynkowy trwa dwa–trzy miesiące, jeziora i góry bywają znacznie większe nie tylko w Europie, a wody cieplejsze, wodospadów jest niewiele (i małych). Trudno z takimi zasobami przyrodniczymi (i powszechnym smogiem w wielu miejscowościach) konkurować z innymi krajami.

a na przeszkodzie w ich intensywnym wykorzystaniu leży głównie wspomniane uprzednio zjawisko *lock in*, sprzyjające wszystkoizmowi w dokumentach strategicznych turystyki, powstających pod silnym wpływem beneficjentów (szerzej: społeczeństwa)¹³ i preferujących nieaktualny paradygmat, przypisujący nadal rolę prorozwojową infrastrukturze technicznej¹⁴. Potencjalny napływ migrantów oraz uchodźców i zagrożenie zamachami w wielu popularnych ośrodkach turystycznych basenu Morza Śródziemnego przynosi złudne poczucie bezpieczeństwa dla polskiego przemysłu i gospodarki turystycznej, korzystających w 2016 r. ze zwiększonego popytu.

Dodatkowo przy tworzeniu m.in. wskaźników efektów inwestycji wykorzystuje się nieaktualną liczbę mieszkańców Polski i większości miejscowości (czynnik demograficzny). Można przypuszczać, że transfery budżetowe (polskie i europejskie) nadal dzielone głównie według liczby zameldowanej ludności zniechęcają większość władz do podawania faktycznych danych. Tymczasem nie jest tajemnicą, że za granicami Polski tylko w Unii Europejskiej pozostaje ok. 2 mln migrantów z ostatnich, poakcesyjnych lat (GUS 2015b: 2)¹⁵. Ostatnie wydarzenia związane z referendum w Wielkiej Brytanii nasuwają pytanie o skalę powrotów z emigracji, ale nie można się spodziewać, że wróci większość. Dopiero faktyczne wyjście Wielkiej Brytanii (Brexit) stworzy warunki do liczenia skali i skutków zmian demograficznych w poszczególnych krajach europejskich.

Zainteresowanych tematyką zmian paradygmatu turystycznego odsyłam do pracy Kozaka (2009), gdzie szeroko zaprezentowano kierunki zmian w turystyce. Tu skoncentrujemy się na pewnym tylko, lecz charakterystycznym dla współczesnej doby wycinku tego sektora gospodarki, jakim są wielkie wydarzenia cieszące się niemalym zainteresowaniem podmiotów najbardziej zaangażowanych w te przedsięwzięcia (jak ponadnarodowe i krajowe organizacje, uczestnicy, władze krajowe, regionalne i lokalne, dziennikarze, kibice, osoby odpowiedzialne za różne aspekty organizacji itd.).

Jak definiować wielkie wydarzenia? Müller podkreśla znaczenie wielkości w odróżnianiu wielkich imprez od imprez (2017: 9). Roche zwraca uwagę na „wydarzenia ekologiczne” oraz „kompleks działań” jako główne cechy współczesnych wielkich imprez zawierających szeroki zakres specjalistycznych działań właściwych dla danego wydarzenia (wielkiego wydarzenia) (Roche 2000: 3).

¹³ Jak strategia MSiT 2008 *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 r.*, dz. cyt., i jej bezpośrednia następczyni, to jest przyjęta przez Radę Ministrów w sierpniu 2015 r. strategia MSiT *Program rozwoju turystyki do 2020 r.*

¹⁴ Stąd tak wiele publicznych inwestycji w budowę i remonty obiektów infrastrukturalnych, także pod pozorem rozwoju turystyki (np. remonty starych budynków będących siedzibą instytucji władzy, jak ratusz czy siedziby archiwów, z reguły niedostępnych dla turystów). Zob. Kozak 2014a: 71 i n.

¹⁵ Tytułowy „pobyt czasowy” dla przeszło 90% migrantów jest – nawet w świetle wyjaśnień – pobytem stałym, a mimo to – być może dla zgodności z deklarowanymi celami wyjazdu – nie znika.

Z kolei Dwyer i in. (2005) za czynnik wyróżniający uważają to, że wydarzenie takie ma ograniczony czas trwania i odbywa się tylko raz lub w regularnych odstępach czasu. Marris (1987) podkreśla, iż minimum gości to jeden milion. Inni z kolei sądzą, że wielkie wydarzenie ma cechy charakterystyczne i długookresowe skutki (Ritchie i Yangzhou 1987: 20). Na ogół w definiowaniu bierze się tylko pod uwagę aspekt ekonomiczny (koszty i korzyści), głównie w powiązaniu ze strategicznym rozwojem, korzyściami promocyjnymi, percepcją miejsca (Ritchie 1984; Burgan i Mules 1992). Inni zaś wiążą wielkie wydarzenie głównie z atrakcją turystyczną (Jafari 1982: 272). Dlatego z dostępnych definicji wystarczająca jest ta ogólna¹⁶, przyjmująca, że to „międzynarodowe wydarzenia przyciągające gości z całego świata i mające potencjał do zainteresowania ich objęciem ważnych międzynarodowych mediów” (Philips 2012: 7), jeśli dodamy do niej taki aspekt, jak wielkość niezbędnych nakładów ponoszonych przez państwo, region lub miasto (najczęściej przez budżety wszystkich trzech), a także kwestię największego beneficjenta danego wydarzenia. Ostatecznie zatem, w ślad za Müllerem (2017: 11), przyjmujemy rozumienie wielkiego wydarzenia, że jest nim takie, które przyciąga znaczne liczby gości, ma duży zasięg medialny, wiąże się ze znacznymi kosztami oraz ma spory wpływ na ludność i zabudowane otoczenie. Znaczny zasięg medialny, jak uważamy, oznacza tu zasięg globalny. Tylko spełnienie wszystkich wymienionych czterech kryteriów pozwala zaliczyć dane wydarzenie do klasy wielkich wydarzeń.

W zasadzie można mówić o niewielu wielkich wydarzeniach spełniających warunek globalności: są to mistrzostwa świata i Europy¹⁷ w piłce nożnej, igrzyska olimpijskie oraz światowe wystawy (EXPO), ale w coraz większym stopniu aspirują do tego miana także inne imprezy, jak np. mistrzostwa w rugby, zawody tenisowe czy igrzyska Wspólnoty Brytyjskiej. Żadne z nich na razie nie ma zasięgu globalnego, ale to tylko kwestia czasu i konkurencyjnej presji ze strony organizatorów imprez aspirujących do wielkich wydarzeń. Nie chodzi tylko o prestiż, ale też o inne korzyści wynikające z ich organizacji jako wielkich imprez sportowych. Dla wszystkich zainteresowanych agenda ONZ (ds. ekonomicznych i społecznych) wydała specjalny poradnik o wielkich imprezach, z naciskiem na EXPO, nie zaś na wydarzenia sportowe (Busa 2012).

Dlatego wszelkie dalsze analizy odnosić się będą do mistrzostw Europy i świata w piłce nożnej, igrzysk olimpijskich i światowych wystaw (EXPO) oraz ich organizacji i wpływu na różne aspekty rozwoju.

¹⁶ Można też definiować wielkie imprezy jako wydarzenia o ograniczonym czasie trwania, które mogą się zdarzyć tylko raz lub w określonych odstępach czasu (Dwyer i in. 2005). Definicja przyjęta przez Phillips (2012) jest bardziej przekonująca. Ci sami autorzy (Dwyer i in. 2005) kończą swój artykuł wnioskiem, że efekty jeszcze nie są widoczne i można ich oczekiwać dopiero za dwa lata. Skoro tak, to czemu miał służyć ten artykuł?

¹⁷ Głównie dlatego, że są organizowane w jednej z bogatszych części świata, lecz również z tego powodu, że większość najlepszych drużyn piłkarskich pochodzi z Europy.

Na początek dla porządku zauważmy, że główni organizatorzy (właściciele znaku handlowego, marki, logo) to – w przypadku imprez sportowych – międzynarodowe organizacje pozarządowe, natomiast w przypadku wystaw światowych (EXPO) to międzynarodowa i zarazem międzypaństwowa organizacja reprezentowana przez Biuro Wystaw Światowych (BIE) w Paryżu. Podkreślenie tej różnicy jest ważne, ponieważ opłaty za udział w EXPO (czy prawa do organizacji imprezy o tym charakterze) są stosunkowo niewielkie, a rzeczywisty koszt udziału to głównie wydatki związane z przygotowaniem i obsługą ekspozycji narodowej (regionalnej) na wyznaczonym terenie. Wiele państw decyduje się na koniec imprezy sprzedać budynek (tak np. postąpiła Polska w Hanowerze, sprzedając halę inwestorom zagranicznym). Inaczej jest w przypadku imprez o charakterze sportowym – międzynarodowe organizacje sportowe od kilku dekad dążą do maksymalizacji zysków, a droga do tego celu prowadzi m.in. przez zwiększanie kosztów poszczególnych imprez (sięgających ostatnio uznawanych przez wielu – nie wiadomo czemu – za graniczny punkt 50 mld dolarów amerykańskich – jak np. olimpiady w Pekinie w 2008 r. i w Soczi w 2014 r.). Nic dziwnego, że tak wysokie koszty olimpiad rozbudziły falę społecznych protestów, w których podkreśla się z jednej strony niewielkie ich efekty, z drugiej zaś inne potrzeby, na które mogłyby zostać wydane te pieniądze (edukacja, zdrowie, bezrobocie itd.). W wielu już uzgodnionych miejscach odbycia się imprez (np. w brazylijskich miastach organizujących mistrzostwa świata w piłce nożnej w 2014 r. i w Rio de Janeiro, któremu przyznano olimpiadę w 2016 r.) jeszcze przed ich rozpoczęciem doszło do masowych ulicznych protestów i starć z policją. Miały one miejsce np. w 2015 r. w kilkuset miastach Brazylii¹⁸. Wiele protestów odbyło się w Europie, a także w Polsce, np. w Poznaniu (Buchowski, Kowalska 2014, w związku z Euro 2012, i w Krakowie w związku z „projektem organizacji”; zob. Leśniak 2013)¹⁹.

Wobec tego zasadniczym celem tej publikacji jest – obok zwięzłej oceny skutków megaimprezy dla różnych wymiarów rozwoju – przede wszystkim określenie jej mechanizmu oraz jego składowych. Chodzi w gruncie rzeczy o wyjaśnienie, jaki to mechanizm stoi za wielkimi wydarzeniami oraz jakie istotnie efekty z tego wynikają. Jest to pierwsza praca na gruncie polskim podejmująca łącznie te tematy (mechanizm i efekty). Przy tym analiza mechanizmu została wyznaczona jako cel podstawowy, ponieważ jeszcze do niedawna informacje na ten temat były niedostępne, a ostatnio na ogół są osiągalne bezpośrednio lub pośrednio. Jest to temat, który uważam za kluczowy dla tej książki.

Spełnieniu tego zamierzenia badawczego służą główne postawione pytania: 1) jakie są deklarowane korzyści, jaki zaś rzeczywisty bilans kosztów i zysków?; 2) jakie są czynniki maksymalizacji korzyści wobec realnych kosztów?; 3) jakie były faktyczne efekty Euro 2012 w Polsce?; 4) jakie mechanizmy służą osiągnięciu

¹⁸ Zob. wikipedia, hasła: 2014 protests in Brazil oraz 2015–16 protests in Brazil.

¹⁹ W efekcie takich protestów z organizacji wielkich imprez zrezygnowały np. Monachium, Davos, Sztokholm i Kraków. Zob. np. Woźniak (2015: 77).

celów właściciela marki oraz kraju-gospodarza imprezy? Poszukując odpowiedzi na te pytania, autor zarazem planuje osiągnąć cel teoretyczny (identyfikacja czynników i mechanizmu) oraz praktyczny, służący optymalizacji korzyści – czyli ułatwieniu podejmowania decyzji po uwzględnieniu wszystkich wydatków. Analiza efektów pozwala znakomicie dostrzec sposoby działania mechanizmu i jego składowych. W żadnym wypadku celem autora nie jest krytyka, lecz stwierdzenie faktów (zwłaszcza bilansu kosztów i korzyści dla państwa-organizatora). W gruncie rzeczy nie chodzi o zakwestionowanie sensu organizacji wielkich imprez w ogóle, lecz o zbadanie, czy istotnie – i w jakim stopniu – przyczyniają się one do rozwoju kraju, o czym tak zawzięcie przekonywali specjaliści finansowani przez administrację krajową i właściciela marki. Innymi słowy, o prawo do decydowania, czy opłaca się robić taką imprezę, jakim kosztem, w jakim celu i dla zaspokojenia czyich interesów.

W związku z charakterem i treścią pytań badawczych na potrzeby udzielenia na nie odpowiedzi korzystano z różnorodnych metod i źródeł informacji, pozwalających badać rozmaite aspekty realizacji wielkich wydarzeń.

Przede wszystkim przeprowadzono studia literatury międzynarodowej, od dawna zawierającej analizy organizacji i skutki megaimprez w różnych wymiarach. Zrealizowano też dodatkowo trzy celowe studia przypadku: jedno w mieście uznawanym w literaturze za miejsce nieudanej megaimprezy (Sewilla) oraz dwa w miastach, gdzie – jak powszechnie oceniano – zakończyły się one sukcesem (Lizbona, Barcelona). Każdy z tych przypadków dał istotny wgląd w analizę krótko- i długofalowych efektów i ich przyczyn.

Analizie poddano także krajowe publikacje odnoszące się do tematyki Euro 2012. Początkowo (przed i tuż po Euro, w sytuacji gdy nie było ani poważnych badań naukowych, ani rzetelnych danych statystycznych), pole zostało zdominowane przez publikacje bezpośrednio lub pośrednio finansowane przez organizatora lub jego przedstawicieli (część tzw. rodziny UEFA). Stopniowo przybywało jednak analiz różnych wymiarów Euro 2012 prowadzonych przez ekspertów niezależnych. Dopiero z pewnej perspektywy możliwa była ocena efektów, a zwłaszcza wpływu tego wydarzenia na rozwój.

W roku 2015, tj. blisko trzy lata po piłkarskich mistrzostwach Europy w Polsce, przeprowadzono wywiady z czołowymi interesariuszami i badania empiryczne w miastach-gospodarzach. Kwestionariuszami objęto przedsiębiorców z Gdańska, Poznania, Warszawy i Wrocławia w okolicy strefy kibica i stadionów oraz mieszkańców okolic stadionów, weryfikując ich opinie o oczekiwaniach i faktycznych rezultatach Euro 2012. Dla celów porównawczych przeprowadzono badanie także w Krakowie, gdzie nie odbył się żaden mecz Euro 2012. W każdym z tych miast odpowiedzi udzieliło nie mniej niż 100 osób w grupie mieszkańców oraz przedsiębiorców. Badanie mieszkańców przeprowadzono też w ośrodku pobytowym jednej z drużyn zagranicznych (w Kołobrzegu). Łącznie zrealizowano 35 pogłębionych wywiadów indywidualnych, 501 (401 + 100 w Krakowie) kwestionariuszy

wśród przedsiębiorców, 525 wśród mieszkańców (w tym 25 ośrodku pobytowym). Odrębne badanie przeprowadzono wśród 152 turystów zagranicznych (w Warszawie, w punktach informacji turystycznej), próbując przede wszystkim ustalić, jaki charakter miał ich przyjazd do Polski w 2015 r. i czy pozostawał w jakimś związku z Euro 2012.

Metodyka była związana z poszukiwaniem i eksploracją relacji przyczynowo-skutkowych zachodzących wydarzeń i za pomocą różnych technik i narzędzi badawczych, zatem zbliżona do mieszanego podejścia badawczego rekomendowanego przez wielu badaczy, w tym Rudda i Johnsona (Rudd, Johnson 2013: 40 i n.).

Bliższe dane o badaniach empirycznych zawiera rozdział o Euro 2012 w Polsce. Przeprowadzono je w okresie grudzień 2014–kwiecień 2015 (w związku ze świętami grudniowymi głównie w 2015 r., pilotaż w 2014 r.).

Euro 2012 było współorganizowane przez Polskę i Ukrainę. Niniejsza praca jest jednak poświęcona tylko efektom tego wydarzenia w Polsce. Trudną decyzję na ten temat podjęto w związku z wybuchem wojny na wschodniej Ukrainie, która objęła także częściowo obszary zamierzonych badań, w tym jeden ze stadionów Euro 2012 w Doniecku, sfinansowany przez Achmetowa, a zrujnowany podczas konfliktu w 2014 r.



Rycina 1. Stadion w Doniecku zniszczony w toku wojny (sierpień 2014 r.)

Źródło: Twitter za <http://sport.se.pl/galerie/150346/353956/zniszczona-donbass-arena/> (dostęp: 12.12.2016).

Naturalnie nie znaczy to, że temat Euro 2012 nie był nad Dnieprem poruszany, jednakże wybuch wojny hybrydowej na wschodzie Ukrainy dwa lata po tej

imprezie sportowej skutecznie odwrócił uwagę od minionych wydarzeń i faktycznie uniemożliwił całościowe badanie efektów Euro 2012. Ukraińska prasa tuż przed imprezą podjęła wszelkie możliwe kroki mające zminimalizować skutki oskarżeń o rasizm, prostytucję i korupcję na Ukrainie w programie filmowym BBC *Stadiony nienawiści* (też o Polsce), jednak ze stosunkowo nikłym skutkiem na arenie międzynarodowej (BBC 2012). Być może miało to też wpływ na decyzje wielu ekip o mieszkaniu w Polsce i dojeżdżaniu na Ukrainę tylko na mecze. BBC rzecz jasna w komentarzu na reakcję ukraińską nie wspominało swego programu, lecz jedynie enigmatyczne „międzynarodowe media”. Stosunkowo ogólny obraz efektów Euro 2012, poczynając od analizy osiągnięć sportowych poszczególnych państw, prowadzi do wniosku, że dość lekko potraktowane przez autorów inne rezultaty (instytucjonalne, ideologiczne i ekonomiczne) tej imprezy były stosunkowo mizerne (Kennedy, Kassimeris 2015). Ciekawe, że na tym tle powstają współczesne koncepcje modeli analitycznych dla oceny związków wielkich wydarzeń, doświadczenia i lokalnej polityki (Dalonso i in. 2014). Na wzrost znaczenia doświadczenia (stąd te emocje w nowoczesnym marketingu) zwraca uwagę Kozak (2012), przykładający dużą wagę do zmian, jakie zaszły w turystyce w wyniku przejścia od ery przemysłowej do poprzemysłowej (inaczej: gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne), gdy rozwój nie ma związku sprawczego z infrastrukturą, lecz raczej z tzw. miękkimi czynnikami (kapitał ludzki, społeczny, innowacje itd., słowem – ze wszystkim, co wiąże się z człowiekiem i jego wyobraźnią, wiadomościami i chęcią współpracy). Jednocześnie trudno nie zauważyć, że bardzo różnicuje się metodyka turystyki, a nawet rozumienie jej podstawowych pojęć badawczych (Gibson 1998). I znów trudno tej zmiany nie przypisać ogólnym przeobrażeniom zachodzącym wokół nas.

Na podstawie literatury przedmiotu zdecydowano się zróżnicować rezultaty na krótkoterminowe (podczas imprezy) i długoterminowe (kilka lat po imprezie).

Wyniki badań empirycznych opatrzone także analizami danych statystycznych i raportów badawczych.

Książka składa się z sześciu rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia.

Rozdział pierwszy został poświęcony analizie kosztów i korzyści w świetle literatury światowej.

Rozdział drugi obejmuje efekty studiów przypadku (Barcelona, Sewilla, Lizbona) i analizę źródeł sukcesu/porażki.

Rozdział trzeci poświęcony jest początkom Euro 2012 i wynikom studiów literaturowych odnośnie do aspektów i efektów analizy. Studia te pomogły zdefiniować wymiary analizy oraz podejście metodyczne do badań.

Rozdział czwarty dotyczy wyników badań empirycznych zrealizowanych w Polsce w okresie 2014–2015.

Rozdział piąty prezentuje dane statystyczne jako pogłębienie analizy efektów Euro 2012.

Rozdział szósty, opierając się na pozostałych, przedstawia projekt mechanizmu wielkiego wydarzenia.

Pracę wieńczy zakończenie zawierające wnioski i rekomendacje dla odpowiednich władz.

Pragnę serdecznie podziękować członkom zespołu badawczego (prof. Bohdan Jałowiecki, prof. Andrzej Kowalczyk, dr Marta Derek, dr Adam Płoszaj; wszyscy z Uniwersytetu Warszawskiego, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych Lokalnych EUROREG lub z Wydziału Geografii i Studiów Regionalnych) za wkład w przygotowanie narzędzi, opracowanie studiów przypadku, analizę efektów i wstępnego raportu badawczego, a także kierownictwu i pracownikom organizacji prowadzącej badania empiryczne na potrzeby tego grantu i publikacji, to jest Biura Badań Społecznych. Chciałbym też podziękować recenzentom – dr hab. Renacie Włoch oraz prof. Jackowi Kaczmarkowi za wszystkie uwagi i sugestie. Naturalnie – w odróżnieniu od autora i zarazem kierownika zespołu badawczego – nie ponoszą oni żadnej odpowiedzialności za słabości tej książki.

Efekty wielkich wydarzeń według literatury światowej: krótko- i długookresowe

Wprowadzenie

Pierwsze pytanie, jakie się nasuwa w związku z wyraźnie finansowym aspektem organizacji megaimprez (zwłaszcza sportowych, pod egidą pozarządowych organizacji międzynarodowych), dotyczy okresu, w którym nastąpił wyścig kosztów, zastępujący okres zwany przez Zimbalistę (2015: 7) dobą amatorstwa. Wydaje się, że miało na to wpływ kilka czynników.

Po pierwsze, stopniowy rozwój kapitału ludzkiego i sformułowanie ogólnych celów wielkich imprez w nowożytnej postaci jako wymóg udziału jedynie amatorów (nie dotyczy starszych o pół wieku wystaw światowych, od początku służących głównie demonstracji siły i pozycji uczestniczących państw), spotkania różnych kultur i promocji pokoju. Koncept olimpiad wymyślony (i nieco wzorowany na starożytnych igrzyskach) przez barona de Coubertina, mimo zapewnień o niedyskryminacji jako cesze podstawowej ruchu olimpijskiego, początkowo w praktyce odnosił się jedynie do arystokracji, co po kilku latach zostało zniesione w związku z napływem zawodników spoza towarzystwa (w tym także rosnący udział kobiet).

Po drugie, w pierwszych igrzyskach (Ateny 1896) nie uczestniczyły kobiety, co znacznie ograniczało liczbę zawodników i kibiców (Zimbalist 2015: 8–9). Z pierwszej olimpiady po pierwszej wojnie światowej wykluczono też Niemców (tamże: 9–10). Podobne zjawisko selekcji widać do dziś w mistrzostwach (i innych imprezach) organizowanych przez UEFA, FIFA i MKOl głównie dla męskich drużyn.

Po trzecie, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych zapoczątkował erę masowej i sprawnej komunikacji służbowej i społecznej, co sprzyjało rozwojowi (i wzrostowi cen) reklam oraz transmisji. Wydaje się, że to główne przyczyny stworzenia brandu wielkich imprez, zwłaszcza sportowych, znacznie przewyższających kosztami i zyskami wystawy światowe. W efekcie wielkie imprezy stały się coraz bardziej interesujące dla wielkich, głównie międzynarodowych firm, które nie traciły okazji, by zdobyć dodatkowe dochody dzięki porozumieniom z właścicielami marki. W miarę wzrostu dochodów ich podział między Międzynarodowy Komitet Olimpijski a komitety organizacyjne igrzysk

olimpijskich zmienił się na korzyść tego pierwszego z 1–4% w latach 1948–1968 do 51% w latach 2006–2010 (Zimbalist 2015: 13). To tylko jeden z przejawów komercjalizacji wielkich imprez.

Po czwarte, tam, gdzie pojawiły się źródła znacznego dochodu i koszty środowiskowe, coraz częściej do imprez włączały się czynniki polityczne. Dotyczyły one m.in. demonstracji potęgi (w nadziei na zmianę opinii międzynarodowej), jak igrzyska olimpijskie w 1936 r. w Berlinie, w 1980 r. w Moskwie, w 2008 r. w Pekinie czy w 2014 r. w Soczi (Rosja). Niektóre wydarzenia wiązały się z atakami terrorystycznymi mającymi zwrócić uwagę na położenie rozmaitych grup społecznych (etnicznych) czy z demonstracjami nadchodzącego separatyzmu (jak w Montrealu w 1976 r.). Zarówno rządzący, jak i opozycja zauważyli szansę pokazania światu swych opinii na temat kosztu sponsorów i uczestników. Nic dziwnego, że tańsze i niebudzące tak wielkiego zainteresowania wystawy światowe z zasady nie stawały się miejscem starcia różnych poglądów.

Po piąte, po drugiej wojnie światowej nastąpiło znaczne podniesienie poziomu życia i dochodów, co w połączeniu z rozwojem środków transportu (zwłaszcza samochodów, a w sferze międzykontynentalnej samolotów odrzutowych) umożliwiło bezpieczne i niedrogie podróżowanie do miejsc organizacji wielkich imprez.

Po szóste, zmianie uległy wzorce kulturowe, silnie demokratyzujące się i wzmagające (dzięki powyższym czynnikom) zainteresowanie wielkimi imprezami, zwłaszcza sportowymi.

Po siódme, w miarę rozwoju inwestycji publicznych służących przygotowaniu głównie infrastruktury (ale też systemów bezpieczeństwa, komunikacji czy informacji) wzrastały koszty ich finansowania (inflacja).

W sumie czynnikiem wiodącym i dominującym wydaje się wzrost kosztów (transmisji, organizacji, budowy infrastruktury) oraz zysków właścicieli marki i sponsorów (wśród których najpoważniejszym partnerem finansowym były firmy medialne), co głównymi interesariuszami uczyniło państwo i właściciela znaku towarowego. Przyczyną jest zarówno inflacja, jak i wzrost popytu na wiele produktów wiążących się z wielkimi wydarzeniami. Patrząc na dane o opłatach za prawa transmisji TV igrzysk olimpijskich (tabela 1), wydaje się uzasadnione wskazanie, iż do roku 1960 dominowała reguła amatorstwa i niskich kosztów, a w latach 1964–1980 trwała walka między zasadami amatorstwa i profesjonalizmu. Natomiast nowy prezes Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (MKOl) Juan Antonio Samaranch w latach osiemdziesiątych zdecydował się ostatecznie na zalegalizowanie sportu zawodowego podczas olimpiad (Zimbalist 2015: 20), czyniąc tę zasadę spójną ze sportem w ogóle, a w efekcie przyspieszając komercjalizację i wzrost kosztów olimpiad, a pośrednio także innych wielkich imprez sportowych¹. Pewien wpływ na to miał ogólny wzrost dochodów i spadek

¹ Choć aż do dziś zwycięzcy nie otrzymują od MKOl poza medalami (od 3 do 6 miejsca) żadnych nagród finansowych (te ostatnie są domeną państw). Nawet komercjalizacja ma różne znaczenia w związkach piłkarskich i MKOl.

kosztów transportu, ale bez tej decyzji MKOl nie nastąpiłby tak szybki przyrost jego dochodów. Widać wyraźnie dynamiczny wzrost kosztów transmisji i dystrybucji (zatem dochodów dla organizacji olimpijskich) po 1980 r., w miarę dopuszczania do igrzysk zawodowców w kolejnych dyscyplinach. W ostatnich latach, po 2000 r., nastąpił błyskawiczny wzrost kosztów, także w igrzyskach zimowych, które z powodów klimatycznych cieszą się mniejszym zainteresowaniem kibiców, zatem także konsumentów i mediów.

Tabela 1. Koszty opłat za prawa telewizyjne do transmisji igrzysk olimpijskich w latach 1960–2012 w wybranych miastach

Letnie igrzyska olimpijskie	Dochód z transmisji i dystrybucji (w mln dolarów)	Zimowe igrzyska olimpijskie	Dochód z transmisji i dystrybucji (w mln dolarów)
Rzym 1960	1,2	Squaw Valley 1960	0,05
Meksyk (miasto) 1968	9,8	Grenoble 1968	2,6
Montreal 1976	34,9	Innsbruck 1976	11,6
Moskwa 1980	88,0	Lake Placid 1980	20,7
Seul 1988	402,6	Calgary 1988	324,9
Barcelona 1992	636,1	Albertville 1992	291,9
Ateny 2004	1490,0	Salt Lake City 2002	738,0
Pekin 2008	1740,0	Turyń 2006	831,0
Londyn 2012	2600,0	Vancouver 2010	1280,0

Źródło: na podstawie Zimbalist 2015:15. Uwaga: np. w Londynie koszt obejmuje obsługę przez kilka lat imprez w tym mieście.

Problem pomiaru efektów nie jest łatwy, głównie dlatego, że wiele zależy od faktu, co – obok kosztów transmisji – zaliczymy do efektów (w dodatku czyich). Tu dana organizacja i jej „rodzina” nie ma żadnych złudzeń: do kosztów nie należy wliczać tych największych, związanych z budową lub modernizacją infrastruktury (zwłaszcza stadionów i dróg), co znacznie ogranicza wielkość kosztów prezentowanych. Na przykład w raporcie sygnowanym przez Borowskiego i in. koszt imprezy szacuje się na 0,87 mld zł (dodatkowo proponując odliczenie wydatków na m.in. wyposażenie policji i straży pożarnej oraz centrów bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego w Gdańsku i Warszawie) (Borowski 2012: 44), podczas gdy tylko Stadion Narodowy kosztował 1,9 mld zł, a kilometr autostrady 7–9 mln euro. Przy takim podejściu nie zbudowano wszystkich planowanych dróg (ani nie zmodernizowano kolei), co zmniejszyło realne koszty. Ale koszty bankructwa wielu wykonawców i podwykonawców w okresie przygotowań systemu drogowego do Euro 2012 pokrył ostatecznie budżet państwa. Dlaczego nie włączyć tego do kosztów imprezy? Z analizy wypowiedzi osób objętych wywiadami (IDI 2014)

wynika, że w zdecydowanej większości zbudowane elementy infrastrukturalne (tak samo, jak w raportach *Impact* i zaktualizowany *Impact*) prezentowane są nie jako koszt, lecz jako korzyść uzyskaną wcześniej (lub w ogóle) wyłącznie dzięki Euro 2012.

Zatem pierwszy kłopot z wyliczeniem kosztów polega na tym, że każdy zalicza do nich jedynie te, które sam ponosi. Drugi zaś bierze się stąd, że koszty mają charakter krótko- i długoterminowy, dlatego też trudno je wyszacować. Wiemy tylko, że podejście strategiczne (długookresowe) służy ich zmniejszeniu (a na potrzebę takiego strategicznego podejścia, które poprawiłoby efekty Euro 2012 w Polsce, zwróciła wprost uwagę tylko jedna osoba spośród 35 objętych wywiadem) (M IDI 6²). Istnieje jednak i trzeci kłopot, dotyczący tego, że ocena kosztów zależy od wyizolowania skutków megaimprezy od pozostałych.

Manipulacja kosztami wliczanymi (lub nie) do rachunku za imprezę jest jedną z perfekcyjnie opanowanych metod zaniżania ich przez właściciela znaku towarowego (i upowszechnianych w możliwie wielu raportach i publikacjach). Koszty te zaniżają także władze lokalne (miejskie), nie licząc tych ponoszonych przez budżet centralny, a koncentrując się jedynie na własnych (np. podano, że na koszty lokalne wynoszące ok. 26 mln zł pozyskano rekompensatę z budżetu centralnego rządu 2 mld zł na koszty infrastrukturalne) (M IDI 22). To świetnie wyjaśnia kalkulacje prowadzone przez władze lokalne (zob. np. Woźniak 2015: 77). I oczywiście wszystko zależy od tego, czyje koszty wlicza się do rachunku. To dlatego administrację państwową można uznać za zakładnika organizatora (właściciela marki), ponoszącego pełną odpowiedzialność za realne koszty przygotowania, których w większości nie pokazuje się w żadnych raportach, co najwyżej zdaje sprawę parlamentowi w odrębnych dokumentach.

Naukowa literatura przedmiotu dostarcza wiele przykładów z historii wielkich imprez przeczących głośno deklarowanym zapewnieniom organizatorów i ich „rodzin” (nazywanych dalej proponentami)³. Przyjrzyjmy się po kolei różnym obietnicom, ale najpierw wymiarom, w jakich można analizować imprezę (pomijając aspekt sportowy). Stanowią one efekt przeglądu literatury światowej poświęconej wielkim imprezom sportowym.

1.1. Koszty i korzyści wydarzenia

Najważniejsze i najczęściej wymieniane korzyści płynące zdaniem badaczy z każdej megaimprezy to:

- korzyści ekonomiczne, w tym z napływu turystów (sprzedaż dóbr i usług) i inwestorów;

² M – oznacza mężczyznę, IDI – objętego wywiadem, 6 – numer wywiadu.

³ Co oczywiście nie oznacza, że część publikacji pochodzi od współpracujących z organizacją i dobrze opłacanych odpowiednio utytułowanych badaczy i dziennikarzy.

- korzyści społeczne (mobilizacja społeczna, integracja, rozwój kapitału społecznego);
- promocja miejsca i kraju;
- korzyści infrastrukturalno-planistyczne (także rewitalizacyjne), w tym rewitalizacja na ogół zmarginalizowanych/zdewastowanych obszarów budowy infrastruktury sportowej.

Każdy z tych wymiarów ma zadeklarowanych badaczy, ale faktem jest, że stosunkowo najtrudniej wyliczyć koszty i korzyści związane z ostatnim wymiarem, rewitalizacyjnym i infrastrukturalno-planistycznym. Po pierwsze dlatego, że istotnie jest trudny do wyliczenia (choćby szacunek trzymanych często w tajemnicy kosztów wysiedleń różnych grup społecznych i ich skutków); po drugie zaś, w miarę upływu czasu i ubytku środków na przygotowanie imprezy zakres prac infrastrukturalno-planistycznych i rewitalizacyjnych szybko maleje (zwłaszcza w zakresie rewitalizacji). Wyliczenie kosztów jest równie trudne jak korzyści, przy czym warto pamiętać, że np. MKOl za sam fakt wybrania miasta na gospodarza igrzysk pobiera opłatę rzędu 500 tys. dolarów, a koszt organizacji piłkarskich mistrzostw świata w Brazylii w 2014 r. wynosił 15–20 mld dolarów (Zimbalist 2015: 2, 5). Na tym się koszty nie kończą: z punktu widzenia uczestników to wydatki związane z udziałem, podróżami i pobytem, natomiast z punktu widzenia gospodarzy to poniesienie kosztów infrastruktury (też transportowej, nie tylko sportowej), przygotowania imprezy, bezpiecznego jej przeprowadzenia oraz utrzymania infrastruktury zbudowanej jedynie na życzenie organizacji. Trzeba dostępu do niemałych środków finansowych, by sprostać tym (rosnącym) kosztom. Tym bardziej, że wydarzenia w Brazylii ożywiły dyskusję nad rosnącą potrzebą uwzględnienia wcześniej niebadanego aspektu ekologicznego.

1.2. Aspekt ekonomiczny

W gruncie rzeczy wielkie imprezy, niezależnie od tego, czy organizowane przez instytucje międzynarodowe czy międzypaństwowe, są do siebie podobne. W istocie oba typy organizacji podlegają tym samym procesom. W związku ze wzrostem znaczenia miast w rozwoju zwraca uwagę postępujące zainteresowanie urbanizacją w kontekście wielkich wydarzeń (zob. np. Hall 2006, Hiller 2000). W związku z zachodzącymi zmianami demograficznymi i gospodarczymi wydaje się to być naturalnym procesem. Tym bardziej interesujące są prace nie dotyczące wprawdzie bezpośrednio wielkich imprez, ale za to procesów z nimi współwystępujących, jak partycypacja społeczna (Gomes 2009).

Przy analizowaniu zjawiska nazywanego komercjalizacją (którego przejawem jest m.in. profesjonalizacja) zwraca się uwagę, że współwystępuje ono wraz z rozwojem biznesu oraz administracji (władzy wykonawczej). Wraz z komercjalizacją pojawia się kwestia konkurencji o zyski. Jak powiada Boykoff o ruchu olimpijskim, „[...] sport olimpijski to świetny interes dla mediów, deweloperów,

korporacji⁴, sponsorów, służb bezpieczeństwa i wąskiej elity z miast gospodarzy. Zwykli ludzie nic z tego nie mają”. Zwraca też uwagę na pojawiającą się korupcję i jej ściganie. „FIFA już znalazła się na celowniku. [...] MKOl też to czeka. Niedawno francuska prokuratura zaczęła badać sprawę łapówki w wysokości 2 mln dolarów, które miały załatwić Tokio igrzyska w 2020 r.” (Hawranek, Opryszek 2016: 28). Korupcja to jeden ze skutków dynamicznej komercjalizacji. Inny to wynagrodzenia i inne korzyści (np. członkowie zarządu MKOl podczas igrzysk śpią w pięciogwiazdkowych hotelach i pobierają diety dzienne rzędu 900 dolarów, a także biorą udział w podziale korzyści, w którym „zwykli ludzie” nie uczestniczą (tamże: 28).

Profesjonalizacja (w efekcie komercjalizacja) nie jest domeną jedynie imprez sportowych, to powszechne zjawisko związane z kształtowaniem i utrwalaniem nowej ery przemysłowej. Zatrudnieni profesjonalni marketingowcy przedstawiają powszechne i obfite korzyści (np. setki tysięcy miejsc pracy i znaczne przychody podczas imprezy i po jej zakończeniu)⁵. Najważniejsze jest pytanie o to, czy – i komu – obietnice i oczekiwania się spełniły dzięki organizacji wielkiej imprezy. W zasadzie ostateczna ocena zależy od tego, co się uwzględni po stronie kosztów, co zaś po stronie korzyści. A jeszcze bardziej, co się pominie. Po stronie korzyści proponenci na ogół zapisują wszystkie możliwe zmiany w kraju, bez względu na to, czy mają jakikolwiek związek z imprezą, czy też zostaną zrealizowane niezależnie od niej. Natomiast po stronie kosztów pomniejsza się wszelkie inne niż związane bezpośrednio z kosztami infrastruktury sportowej i jej uruchomienia. Co gorsza, czasem koszty są traktowane jak dochody. Wszyscy zainteresowani grają na liczbach i niedoinformowaniu (a czasem braku wiedzy) społeczeństwa i z upodobaniem posługują się danymi makroekonomicznymi (bez wydzielenia wpływu imprezy). Zdarzają się i polityczne wtręty: np. Trubina (2015: 139) zwraca uwagę na związki neoliberalizmu z klientelizmem. Ale Boykoff dodaje, że igrzyska olimpijskie pozostawiają dziesiątki tysięcy poszkodowanych, co jest zarazem problemem ekonomicznym i społecznym (Hawranek, Opryszek 2016: 28). Czy zatem rzeczywiście ma to coś wspólnego z neoliberalizmem?

Z kolei nie ma wątpliwości, że w zupełności (i dotąd zawsze) spełniają się oczekiwania właściciela marki, formalnego organizatora, na którego rzecz działają władze i instytucje zlokalizowane w kraju, z którym podpisano umowy. Źródłem dochodów są przede wszystkim opłaty za transmisje, prawa do używania przez firmy znaków zastrzeżonych oraz – bliżej nieznannej wysokości – zwolnień podatkowych. Koszty transmisji (głównie wskutek rosnących dochodów nadawców z reklam) mają tendencję do gwałtownego wzrostu: dla olimpiady w Londynie w 2012 r. (ale na dłuższy okres) oceniono je na 3,5 mld dolarów (Horne, Manzenreiter 2006). O pozostałych zyskach nie wiadomo zbyt wiele

⁴ Korporacje to po polsku zazwyczaj tylko duże firmy międzynarodowe, ale w wielu językach to także jednostki władzy (np. samorządowej).

⁵ Zwłaszcza w przypadku megaimprez sportowych, gdzie łatwiej o zyski.

z powodu tajemnicy handlowej, ale nawet oficjalne szacunki spółki PL.2012 mówiły, że Euro 2012 przyniosło organizacji UEFA dochód (raczej zysk, w związku ze zwolnieniem UEFA z obowiązku podatkowego w czasie imprezy) rzędu 1,4 mld euro (UEFA 2013). Podawanie danych UEFA wynika głównie stąd, że organizacja ta ma statutowy obowiązek prezentowania budżetu. Pewna jego część trafia do „rodziny”, która na ogół nie jest zamożna i nie ma wielkich oczekiwań finansowych. Jak oceniła jedna z pierwszych osób objętych wywiadami na temat Euro 2012 (MIDI 1), relatywnie najwyższy dochód po polskiej stronie osiągnęli polscy piłkarze – przegrali właściwie wszystkie ważne mecze, a mimo to zarobili stosunkowo duże pieniądze za sam fakt udziału w imprezie. Podobnie wypowiedział się Stanowski (2016: 103), który stwierdził, że „[...] piłkarze zapewnili sobie premie niezwiązane z wyjściem grupy [...]”.

Na ogół w opiniach większości ekonomistów żadne wielkie wydarzenie nie przynosi obiecanych korzyści, ani krótko-, ani długookresowych. Na trudności w oszacowaniu kosztów – zwłaszcza długookresowych – wskazywała też Malchrowicz-Mośko (2015: 71). Podobnie, choć bardziej ogólnie, pisał o nich Getz (2007). Organizacja wielkich imprez jest szczególnie kosztowna i ryzykowna dla państw rozwijających się (Baade, Matheson 2015: 25; zob. też Baade, Matheson 2003). Ale z drugiej strony trzeba mieć w pamięci wyraźne ostrzeżenie Du Plessisa i Maenniga (2010) przed nadużyciami studiów dotyczących zwłaszcza wielkich imprez. Tymczasem kłopot w tym, że każda z nich ma różną strukturę wydatków, zatem i oszacowanie kosztów wymaga odniesienia do różnych pozycji. Stąd przypadkowe (lub celowe) ich zaniżenia lub podwyższenia, zależnie od tego, kto liczył i co chciał osiągnąć.

Na uwagę zasługuje opracowanie o rekomendowanych zmianach na potrzeby organizacji prac nad wielkimi wydarzeniami, w tym zwłaszcza stworzenie od początku instytucji zarządczej (Norris, Rutter, Medland 2013). Nie zaprezentowali oni wszakże żadnej rekomendacji odnoszącej się do kosztów, które w ciągu prac przygotowawczych wzrosły mniej więcej pięciokrotnie, do 15 mld dolarów w Londynie.

Jednak wiemy nieco też o FIFA, która w czasie mistrzostw świata w Republice Południowej Afryki zarobiła 4,2 mld dolarów, a ponieważ wydała 3,57 mld dolarów, osiągnęła nadwyżkę rzędu 631 mln dolarów, a pod koniec 2010 r. dysponowała nadwyżką budżetową rzędu 1,3 mld dolarów (Zimbalist 2015: 31). Wzrosła rola FIFA, która pokrywała wszystkie koszty operacyjne organizacji wielkiej imprezy. Naturalnie, tylko te ponoszone przez „rodzinę”, nie przez państwo.

Jak pamiętamy, prezes PTE Mączyńska już w czerwcu 2012 r. ostrzegała, że gospodarcze efekty Euro 2012 mogą być słabsze, niż oczekiwano (Mączyńska 2012: 1). Podobnie Jabłońska (2012) podkreślała przed Euro 2012, że nie spełnią się oczekiwania dotyczące wzrostu zatrudnienia, gdyż będzie on miał charakter okresowy, obejmował też głównie osoby niskow kwalifikowane. Odwołując się do przykładu niewykorzystanych obiektów piłkarskich w Portugalii i RPA,

Jabłońska wskazuje też, że doświadczenia krajów zachodnich dowodzą, że zbyt duże obiekty i inwestycje mogą się obrócić na niekorzyść kraju gospodarza. Opinię tę potwierdzają też inne badania wielkich wydarzeń.

Na ogół w opiniach większości ekonomistów żadna wielka impreza nie przynosi obiecanych korzyści, ani krótko- (Feddersen, Gröttinger, Maennig 2009; Baade, Matheson 2004; Feddersen, Maennig 2012), ani długookresowych (ETOA 2010; Giesecke, Madden 2007). Podjęcie się jej organizacji jest niekorzystne zwłaszcza dla państw rozwijających się jako pozbawionych jeszcze wielu elementów oczekiwanej kosztownej infrastruktury (Baade, Matheson 2015: 25). Ogólnie wśród ekonomistów przybiera zwolenników tezy, że wielkie imprezy przynoszą więcej kosztów niż korzyści zarówno w krótkim, jak i długim okresie (Baade, Dye 1988; Bast 1998; Leadley, Zygmunt 2005; Perryman 2012; Zimbalist 2015; Ballester 2009). Przy czym Ballester kładł rosnący nacisk na proces przygotowań. A mimo to zdarzają się autorzy piszący, że wielkie imprezy (jak igrzyska olimpijskie) miały długofalowy wpływ na turystykę kraju-gospodarza i na jakość życia mieszkańców (Lamberti, Noci, Guo, Zhu 2011). Krótko mówiąc, zdania ekspertów są podzielone, ponieważ – jak sądzę – niektórzy opierają się wyłącznie na oficjalnych sprawozdaniach organizacji będących właścicielami marki. Bliższy przegląd zagadnień związanych z wielkimi wydarzeniami sportowymi zawiera praca pod redakcją Maenniga i Zimbalisty (2012).

1.3. Efekty krótkookresowe

W kwestii tzw. efektu barcelońskiego (zwiększenia liczby turystów, zatem i wzrostu dochodów krótko- i długoterminowych) już rok przed Euro 2012 wskazywano, że to może być mit. Rak (2011) powołuje się na raport *Impact* (Borowski 2012) i zawarte tam słowa, że „skala efektu barcelońskiego jest trudna do oszacowania *ex ante*”. Niestety, w opracowaniu opartym na różnych źródłach informacji nie zadano sobie trudu, by oddzielić wpływ Euro 2012 od wpływu innych zjawisk. Na przykład liczba turystów odwiedzających Polskę zaczęła rosnąć od 2010 r., ale brak jakiegokolwiek dowodu, że Euro 2012 miało w tym jakikolwiek udział. Dane statystyczne wprost temu przeczą (GUS 2013, Turystyka: 51). Obiecywane dochody z pobytu cudzoziemców są zresztą śmiesznie małe w porównaniu z kosztami. Nawet jeśli optymistycznie założymy, że w roku imprezy i dzięki niej przybędzie 300 tys. cudzoziemców, że każdy wyda dziennie 300 dolarów wyłącznie na produkty danego kraju goszczącego oraz spędzi nie mniej niż pięć dni (razem 450 mln dolarów plus 2 mld dolarów dochodów danego państwa), to – pomijając optymizm tych założeń – łącznie wyjdzie ok. 2,5 mld dolarów (Zimbalist 2015: 41). Biorąc pod uwagę wszystkie koszty (15,7 mld dolarów w Londynie, 50 mld dolarów w Soczi, blisko 50 mld dolarów w Pekinie), nawet przy tak optymistycznych założeniach nie ma sposobu, by na imprezie państwo zarobiło – ani bezpośrednio, ani pośrednio.

Uprzedzając nieco narrację, powiedzmy już teraz, iż z danych statystycznych o ruchu turystycznym wynika, że – wbrew twierdzeniom zwolenników Euro – w okresie 2010–2013 liczba hoteli nie wzrosła najbardziej w miastach organizujących Euro 2012 w Polsce. W Warszawie i Wrocławiu wzrosła ona o 5%, w Poznaniu o 15%, a w Gdańsku (Gdyni i Sopocie) o 11%, ale w Polsce o 9%, w niebiorącej udziału w Euro 2012 Łodzi o 32%. Podobnie liczba turystów zagranicznych wzrosła odpowiednio o 10%, 27%, 7% i 32% w miastach-gospodarzach, ale w Polsce średnio o 17%, w Łodzi o 36% i w Krakowie o 25%. Z kolei wynagrodzenia spadły we wszystkich miastach goszczących Euro 2012 (od 0,7 do 3,6 pp), podczas gdy nie spadły lub nieznacznie wzrosły w Łodzi (0,0%) i Krakowie (o 0,3 pp) (GUS BDL). Tendencja zwykła w kraju nie miała związku z Euro 2012, lecz z ogólnymi trendami powolnego wzrostu zapoczątkowanymi dwa–trzy lata przed imprezą. Euro spowodowało jedynie spadek wynagrodzeń w miastach-gospodarzach, być może wskutek zwiększenia konkurencji.

Główny ciężar kosztów spada na administrację rządową (i w znikomym stopniu na lokalną⁶). W rzeczywistości oznacza to przerzucenie ich na podatnika, rzadko w pełni tego świadomego, szczególnie gdy do dyspozycji są środki europejskie⁷. Przy tym, co podkreślają Baade i Matheson (2003 i 2015), wielkie imprezy sportowe są znacznie bardziej kosztowne w przypadku krajów słabiej rozwiniętych, które muszą ponieść koszty modernizacji, najczęściej budowy specjalistycznej infrastruktury, na ogół nieprzynoszącej po imprezie dochodów. Porter (1999) pisze, iż „ocenia się, że sprzedaż w najlepszym razie jest przeszacowana, w najgorszym sfabrykowana”. Podobnie krytyczne podejście reprezentują Whitson, Horne (2006). Jako przykład można podać Igrzyska Olimpijskie w Montrealu w 1976 r., których budżet ostatecznie wyniósł 922 mln dolarów kanadyjskich, a wydatki na remonty obiektów olimpijskich po imprezie – dodatkowo 462 mln (Whitson 2005). Wraz z kosztem całkowicie nieprzemyślanej budowy nowego lotniska położonego o przeszło 55 km od miasta, co ostatecznie po latach zakończyło się fiaskiem, zadłużenie miasta sięgnęło 1,2 mld dolarów⁸. To obciążało budżet przez co najmniej 30 lat (Matheson 2006). Koszty organizacyjne stale rosną – olimpiada w Atenach w 2004 r. kosztowała podatnika już ok. 15 mld dolarów (Ames 2008),

⁶ W okresie po imprezie koszty po stronie lokalnej rosną ze względu na konieczność utrzymania obiektów, jednak to bardzo zależy od struktury własności. W przypadku Euro 2012 tylko koszty utrzymania Stadionu Narodowego w Warszawie spoczywają na administracji rządowej, która wyłącza się spółką celową. Głównym zadaniem tej ostatniej jest, zdaje się, nie tyle przynoszenie zysku na potrzeby utrzymania stadionu, ile udowadnianie, że obiekt jest aktywnym miejscem organizowania zróżnicowanych imprez (i tym samym sprawienie wrażenia, że jest nadal potrzebny). Brak danych finansowych mogących potwierdzić tę opinię. W przypadku stadionów w Poznaniu, Wrocławiu i Gdańsku lokalna administracja do dziś ponosi regularne straty.

⁷ A mało kto wiedział, że Unia Europejska stanowczo odmówiła przekazania funduszy na budowę obiektów sportowych (stadionów), które w całości zostały sfinansowane przez budżet państwa ze środków krajowych.

⁸ Kumulatywnie zapewne 2,5 mld dolarów, jak podaje Rak (2011: 5).

a w Pekinie w 2008 r. – zapewne wskutek rozdętych ambicjami politycznymi inwestycji – aż ok. 40–60 mld dolarów (Upegui 2008). Olimpiadę w Londynie wyceniano początkowo na ponad 3 mld dolarów, ale ostatecznie koszty sięgnęły co najmniej 15,7 mld dolarów amerykańskich (USD). Zimową olimpiadę w Soczi szacowano na ok. 50 mld dolarów. Zadano wówczas w prasie światowej pytanie, czy inne kraje stać na porównywalny wysiłek finansowy. Było ono o tyle nie-trafne, że z Chinami i Rosją mogą się równać jedynie kraje o zbliżonej potęgze gospodarczej i podobnych ambicjach politycznych (demonstracja siły i znaczenia w świecie, w przypadku Rosji o tyle trudna, że igrzyska w Soczi przypadły już na okres gwałtownego pogorszenia koniunktury na surowce mineralne, będące głównym źródłem dochodów budżetowych).

Na wszelki wypadek z miast-gospodarzy wyjeżdża też w czasie imprezy część mieszkańców, co zmniejsza popyt konsumpcyjny, choć dane te mają głównie charakter przybliżony⁹. Należy je traktować raczej jako sygnał o istniejącym zjawisku, ale niekoniecznie konkretny dowód. Mniejsza jest też liczba gości, i to nie są już szacunki, lecz fakty. W Korei (2002) na mistrzostwa świata w piłce nożnej przyjechało 403 tys. zamiast spodziewanych 640 tys. gości (Lee, Taylor 2005: 601). W 2004 r. (rok olimpiady) do Grecji przyjechało 0,7 mln turystów mniej niż w roku poprzednim (UNWTO 2006). Takie samo zjawisko obserwowano wszędzie w przypadku wielkich imprez¹⁰. Co gorsza, na spadku liczby i zmianie struktury turystów cierpiały głównie najbardziej prestiżowe i dochodowe formy turystyki, jak kongresowa: w Atlancie rok olimpiady (1996) przyniósł spadek ich liczby o 10% (Owen 2005: 7). Wykorzystanie miejsc noclegowych w Barcelonie w roku poprzedzającym igrzyska wyniosło 70%, w roku olimpiady – 64%, a w dwóch latach następnych – zaledwie 54% (ETOA 2006: 11).

Jeśli chodzi o źródła dochodów np. z igrzysk olimpijskich, to w latach 2009–2012 kluczowe znaczenie miała telewizja (3,850 mln dolarów), sponsorzy międzynarodowi (950 mln dolarów), sponsorzy krajowi (1,838 mln dolarów), sprzedaż biletów (1,238 mln dolarów), licencje (170 mln dolarów). Ogółem w tych latach: 8,046 mln dolarów (IOC 2015: 6). Z tego 10% zostaje w MKOl, reszta jest ponoć wydawana na ruch olimpijski – dla zawodników i organizacji sportowych (IOC 215: 6). Warto zauważyć, że powyższe zestawienie w ogóle nie uwzględnia kosztów przygotowań i organizacji ponoszonych przez budżety publiczne danego państwa. Dochody z wystaw światowych zawsze były mniejsze, bo też EXPO ogólnie cieszyło się mniejszym zainteresowaniem reklamodawców, a to znaczy, że wszystkie koszty (i zyski) były niższe.

⁹ Często oparte na źródłach publicystycznych, jak np. sonda reportera TVN w Krakowie podczas Światowych Dni Młodzieży w 2016 r.

¹⁰ Podobno w Polsce w czerwcu 2012 r. było ogółem o 78, 5 tys. turystów zagranicznych więcej niż w czerwcu 2011 r., ale nie ma żadnego dowodu, że to w związku z Euro 2012 (Łopaciński 2012). A miały być podobno setki tysięcy? Według GUS było ich zdecydowanie mniej (GUS, 2014: 51).

Pekin dostarcza interesujących informacji o strukturze kosztów, zwłaszcza tych zazwyczaj pomijanych w rachunkach publicznych. Na przykład tylko zapewnienie bezpieczeństwa kosztowało ponad pół miliarda dolarów¹¹, ochrona środowiska ok. 11 mld, koszty funkcjonowania – ok. 2 mld, urządzenia i infrastruktura sportowa – blisko 3 mld, a inna infrastruktura zbudowana celowo w związku z organizacją olimpiady (i jak cała impreza – dla zaprezentowania potęgi Chin) – ponad 30 mld (Fowler, Meichtry 2008)¹². Nie mieszczą się w tym zapewne koszty przesiedlenia co najmniej kilkuset tysięcy mieszkańców i wyburzenia ich domostw, przy czym Owen (2005: 17) szacuje, że koszt przesiedleń to największa potencjalna strata dla Pekinu. Nawet w Londynie, mieście uchodzącym za modelowo oszczędne w przygotowaniu olimpiady w 2012 r., nie obeszło się bez wysiedlenia kilkudziesięciu, najwyżej kilkuset mieszkańców (Poynter i in. 2016). Można się jednak spodziewać, że podobnie jak w przypadku Wystawy Światowej w Lizbonie dotyczyło to niewielkiej liczby osób (50–100). Co więcej, badanie londyńskich przygotowań ujawniło wielość skomplikowanych czynników, jakie trzeba wziąć pod uwagę już w trakcie planowania imprezy (Evans 2015). To tylko potwierdza, że czasy łatwych i prostych analiz wielkich imprez minęły bezpowrotnie.

W ostatnich latach w badaniach empirycznych z reguły – wbrew opiniom entuzjastów – nie znajdowano efektów (albo jedynie znikome i krótkotrwałe) w postaci wzrostu dochodów, liczby miejsc pracy czy zwiększenia liczby turystów (Feddersen, Gröttinger, Maennig 2009; Baade, Matheson 2004; Porter 1999: 61). W analizowanej literaturze niezależnej tylko Allmers i Maennig (2009) wykryli pewien pozytywny wpływ na pobyty hotelowe i dochód w 2006 r. w (zamożnych) Niemczech. Pytanie, czy zdecydowało położenie, zamożność czy determinacja Niemiec (w tym cicha umowa, że pokazuje się w mediach tylko pozytywne wydarzenia). Ciekawe, że system rządzenia uznaje się za ważny element osiągania korzyści z wielkich imprez, jak np. w Sydney (Owen 2002). Uwzględniając analizy ETOA (2010), Owen w swych badaniach brał pod uwagę głównie korzyści krótkookresowe.

1.4. Efekty długookresowe

Koszty długoterminowe mają największe znaczenie dla oceny kosztów i korzyści z wielkiej imprezy. Dla oceny skutków nie sposób ograniczać się jedynie do kosztów poniesionych bezpośrednio w związku z przygotowaniem i przebiegiem imprezy. Przykład Montrealu ujawnił koszt remontów po igrzyskach i jego skutki dla lokalnego budżetu. Portugalia dość szybko doszła do wniosku, że stosunkowo

¹¹ Po ostatnich zamachach w Europie, Turcji i krajach śródziemnomorskich zapewne kwota ta jest znacznie wyższa.

¹² Przedstawione przez autorów szacunki są sumarycznie niższe od innych. Może to wynikać z odrębnej metodologii, innego czasu dokonywania szacunków lub odmiennych źródeł informacji.

najtańszym rozwiązaniem będzie wyburzenie kilku stadionów spośród postawionych na potrzeby Euro 2004 (Kozak 2010), lecz nie wykonała tego z powodu kosztów. Centrum Olimpijskie w Pekinie (2008) do dziś nie jest wykorzystywane i zupełnie opuszczone (ryc. 2). Podobna jest sytuacja w Soczi po olimpiadzie zimowej (Moody's Investors Service 2014) (ryc. 3), po w Portugalii po Euro 2004 (Iwan 2012) czy w Austrii i Szwajcarii po Euro 2008 (stadiony.net 2013).



Rycina 2. Centrum olimpijskie w Pekinie po pięciu latach od igrzysk

Źródło: Pekin po pięciu latach, <http://www.wykop.pl/ramka/1673234/5-lat-temu-odbyly-sie-igrzyska-w-pekinie-tak-teraz-wygladaja-objekty-sportowe/> (dostęp: 12.02.2016).



Rycina 3. Wioska olimpijska w Soczi po roku od igrzysk

Źródło: Soczi – miasto duchów, <http://urbnews.pl/wp-content/uploads/2014/09/Sochi-olympic-village-e1409513187886.jpg> (dostęp: 30.12.2014).

Te przykładowe zdjęcia (ryc. 2 i 3) pokazują, że palącym problemem jest dominujące krótkoterminowe podejście do infrastruktury sportowej zbudowanej na potrzeby kilkutygodniowej imprezy, nie zaś z myślą o przyszłym wykorzystaniu. Koszty są tym większe, im więcej trzeba było postawić od zera. Zarówno w Portugalii, jak i w Austrii poważnie rozważano rozbiórkę stadionów, lecz po analizie okazało się to równie drogie, jak dalsze utrzymanie. Dlatego rozbiórki (lub przebudowy) ograniczono do niewielu stadionów, głównie w Austrii.

Problemem są nie tylko skutki w postaci zbędnej (ze względu na wielkość) infrastruktury pozostającej po wielkim wydarzeniu sportowym. Chodzi także o skutki strategiczne, np. o możliwość zaburzenia konkurencji w danym ośrodku lub jej wywindowania ponad miarę. Sięgając do bliższych przykładów, Warszawa po Euro 2012 pozostała z dwoma nowymi, czysto piłkarskimi stadionami (bez możliwości łatwego ich wykorzystania do przeprowadzenia zawodów w innych dyscyplinach¹³). Ich łączny koszt budowy przekroczył 2,4 mld PLN, a szanse na to, by zwłaszcza publiczny Stadion Narodowy generował wystarczające dochody, by na siebie zarobić i spłacić koszty budowy¹⁴, nie są wielkie: meczów gra się niewiele, frekwencja jest niska, infrastruktury towarzyszącej w pobliżu (tereny zalewowe) praktycznie nie ma (hotele, centra handlowe itp.)¹⁵, a rynek imprez muzycznych i innych nie jest specjalnie głęboki¹⁶. Za to roczny koszt utrzymania obiektu szacowany jest na ok. 20 mln zł. Dla stworzenia wrażenia, że jest nie tylko potrzebny, ale i zarabia na sobie, organizowane są na nim wszelkie możliwe wydarzenia, w większości wymagające kosztownych nakładów na dostosowanie stadionu wyłącznie piłkarskiego na potrzeby innych dyscyplin czy imprez. A wszystko po to, by dowieść, że wreszcie przynosi on zysk operacyjny (jak wiadomo, wskutek złożenia pozwów o odszkodowania dla byłych członków zarządu spółki zarządzającej nie przekroczył linii równej z poziomem poniesionych kosztów nawet w 2015 r.). Nawiasem mówiąc, szermowanie hasłem osiągnięcia zysku operacyjnego odwraca uwagę od faktu, że koszt budowy poniesiony przez budżet publiczny (nie bieżącej działalności stadionu) pozostaje nadal niespłacalny (ok. 1,9 mld złotych).

Szacunek dochodów przedsiębiorców jest bardzo trudny. Ci, którzy zawczasu mieli podpisane umowy sponsorskie (z reguły firmy globalne, zagraniczne)

¹³ Mimo że dla udowodnienia, iż to możliwe, zorganizowano krótkodystansowe biegi (inne zupełnie nie są możliwe) czy zawody windsurfingowe, które musiały kosztować majątek.

¹⁴ O tym, że nie spłaci kosztów budowy (1,9 mld zł) już wiemy.

¹⁵ Jeśli nie liczyć wysypanego kamieniami parkingu zamiast trawiastych błoni i blaszanego ogrodzenia. Mapa terenów zalewowych Warszawy wyraźnie wskazuje, że sam stadion i jego najbliższe otoczenie są bezpieczne w razie powodzi, ale znaczna część terenu jest zagrożona wodą powodziową (Urząd Miasta st. Warszawy 2010, Mapa zalewowa Warszawy, mapa terenów zalewowych w Warszawie, <http://forsal.pl/galerie/423165,duze-zdjecie,1,powodz-2010-mapa-terenow-zalewowych-w-warszawie.html> [dostęp: 3.07.2016]).

¹⁶ O czym świadczy zapewne decyzja zarządcy Stadionu Narodowego o wynajęciu go w sierpniu 2012 r. strażakom za symboliczną złotówkę (TVN24.pl).

oraz – jak media i pewna liczba wysokiej klasy hoteli – umowy o świadczenie usług, spokojnie liczą zyski i generalnie ich nie ujawniają. Ogólnie nie ma wątpliwości, że firmy zawczasu niepowiązane umowami z właścicielem marki nie mogły liczyć na wzrost dochodów, ponieważ sprzedaż dóbr i usług obciążonych kosztem zakupu praw z reguły okazywała się bardziej niż trudna, bo nieopłacalna (co zostawili bez komentarza, jako symbol sympatii sprzedawców do kupujących Burszta, Czubał 2012b: 20). Łatwiej to zobaczyć w skali krajowej. Efekty są gorsze, niż obiecywano (zob. Burszta i in. 2012a). Po pierwsze z powodu kosztów niezbędnych inwestycji specjalistycznych (sportowych). Po drugie, ze względu zjawiska tzw. wypierania: w latach wielkich imprez spada liczba „zwykłych” turystów, których miejsce – ale tylko częściowo – zajmują fani sportu. Początkowo szacowano przyrost liczby turystów zagranicznych w Polsce w związku z Euro 2012 na nieco ponad 70 tys. (Łopaciński 2012). Mimo wszystko nie byłby to wielki przyrost. Ale z drugiej strony oficjalne dane statystyczne (nie szacunki) wskazują, że liczba turystów wzrosła dopiero po imprezie (w sierpniu), nie w trakcie jej trwania, co potwierdza raczej tezę, że Euro wystraszyło turystów, zwłaszcza bardziej wymagających (i zamożnych) (GUS 2014: 51¹⁷). Dane te sugerują, że ważna jest odmienność turystów piłkarskich, na ogół niedysponujących wielkim budżetem wyjazdowym, od przeciętnych turystów odwiedzających miasta (a tam są przecież stadiony), z większym budżetem i zainteresowanych poznawaniem przejawów lokalnej kultury, rzadko sportu. Ani w krótkim, ani w długim okresie drobny biznes nie odnosi obiecywanych korzyści.

Dane zawarte w tabeli 2 pozwalają wnioskować, że FIFA (organizator mistrzostw) stopniowo zdobywała coraz więcej widzów, a jednym z narzędzi temu służących wyraźnie służył wzrost liczby drużyn (od 13 do 32) i meczów (od 17–18 do 64), co znakomicie wzmacnia zainteresowanie widzów i sponsorów oraz reklamodawców.

O ile jeszcze do niedawna większość igrzysk olimpijskich odbywała się w zamożnych krajach Europy i Ameryki Północnej, o tyle FIFA od lat organizowała mistrzostwa w różnych krajach i na różnych kontynentach, ale głównie w państwach wschodzących, dysponujących dostatecznymi środkami finansowymi. Według szacunkowych danych w okresie 2006–2010 r. FIFA uzyskała dochód rzędu 4,2 mld dolarów, z czego wydała 3,57 mld, osiągając nadwyżkę rzędu 0,631 mld dolarów. Ogółem w roku 2010 nadwyżka FIFA sięgnęła łącznie 1,3 mld dolarów (Zimbalist 2015: 31). Przedstawione dane dowodzą, że każde przedsięwzięcie takich pozarządowych organizacji jak FIFA jest dla nich dochodowe, a dla państw wybranych na organizatorów koszty są tym niższe, im lepiej spełniają one wymagania dotyczące ilości i jakości infrastruktury transportowej, hotelowej i sportowej.

¹⁷ W 2012 r. w okresie Euro w czerwcu do Polski przyjechało 527 tys. cudzoziemców, w lipcu 595 tys. (gdy mecze rozgrywano już na Ukrainie), a w sierpniu (po zakończeniu Euro 1 lipca 2012 r.) liczba cudzoziemców wzrosła do 604 tys. (GUS 2013, Turystyka: 51).

Tabela 2. Liczba widzów na meczach mistrzostw świata w piłce nożnej w wybranych krajach (1930–2010)

Rok	Kraj goszczący	Liczba drużyn	Liczba widzów ogółem	Liczba meczów	Liczba widzów średnio na mecz
1934	Włochy	16	363 000	17	21 353
1938	Francja	16	375 700	18	20 872
1954	Szwajcaria	16	768 607	26	29 562
1962	Chile	16	893 172	32	27 912
1966	Anglia	16	1 563 135	32	48 848
1978	Argentyna	16	1 545 791	38	40 679
1990	Włochy	24	2 516 215	52	48 389
1994	USA	24	3 587 538	52	68 991
2002	Korea Płd./ Japonia	32	2 705 197	64	42 269
2006	RFN	32	3 359 439	64	52 491
2010	Republika Płd. Afryki	32	3 178 856	64	49 670

Źródło: na podstawie Zimbalist 2015: 28.

O ile krótkookresowo żadna impreza nie przyczyniła się do wzrostu korzyści ekonomicznych Barcelony, o tyle długoterminowo miało to poważne skutki. Otóż konkurenci Barcelony, tj. Lizbona, Wenecja i Florencja, przechodziły okres dynamicznego rozwoju (ETOA 2006: 10). Także dane dla Sydney, Aten i Pekinu sugerują, że wskutek wielkiej rozbieżności między oczekiwaniami a rzeczywistą liczbą gości wielkie imprezy sportowe mogą przynieść poważne straty, co gorsza, rozlewające się na inne okoliczne obszary, co czasowo obniża zainteresowanie danym państwem (ETOA 2006). Tak stało się np. podczas olimpiady w Sydney w 2000 r. (Matheson, Baade 2003). Według danych ETOA (2006) po igrzyskach w tym mieście przez trzy lata odnotowywano spadek wykorzystania hoteli w Australii. Raport ETOA pokazuje, że nie tylko w Chinach nastąpił spadek liczby turystów podczas olimpiady lub w okresie ją poprzedzającym i po niej następującym (ETOA 2009: 3). Montreal ze swoimi mocarstwowymi planami poniósł największe straty długookresowe, spłacane przez ponad 30 lat. Oficjalne dane statystyczne dla Euro 2012 dowodzą, że nie miało ono wpływu na wzrost aktywności turystycznej, a najwięcej turystów przybyło w sierpniu (po imprezie) (GUS BDL; GUS 2013, Turystyka). Ogólnie notowany od 2010 r. przyrost ruchu turystycznego nie sposób powiązać tą imprezą, już prędzej z otwarciem małego ruchu granicznego dla mieszkańców obwodu kaliningradzkiego. Co więcej, zapewne wskutek zjawiska wypychania turystów normalnych zmalały sumy zostawiane przez przybywających do naszego kraju obcokrajowców, zatem korzyść ekonomiczna ze zmiany ich liczby i struktury nie była wielka (Kozak 2014: 168–169). Zmiany (efekty) w aspekcie turystycznym omówiono w pracy Kozaka (2015a).

Flyvbjerg i Stewart (2014) dowodzą, że koszt olimpiad jest zawsze znacznie przekroczony, a wynika to – zdaniem Flyvbjerga – z wprowadzenia ostatnio zasady, że pomyłka projektanta jest dopuszczalna i do pokrycia przez zlecającego, nie – jak kiedyś – przez zleceniobiorcę (Flyvbjerg 2004: 57). Stąd znaczne nadwyżki kosztów projektów (Flyvbjerg, Stewart 214). Bramwell w klasycznym artykule (1997) główną słabość megawydarzeń postrzega w braku odpowiednio szerokiej i długofalowej wizji strategicznej. Coraz więcej specjalistów podziela to zdanie (zob. np. Meyer-Künzel 2007; Kozak 2014, studium przypadku Lizbona). Nie bez znaczenia dla zwiększenia kosztów jest też zwykły wzrost cen (związany z inflacją), towarzyszący w wielu krajach rozwojowi w ostatnich trzech–czterech dekadach. Dodatkowo warto jednak zwrócić uwagę, że bardzo szybko w ostatnich latach postępowała komercjalizacja obsługi wydarzeń, zwłaszcza w zakresie opłat za transmisje medialne, pozwalająca właścicielom marki i firmom medialnym, nie wspominając o reklamodawcach, zarobić krocie na reklamach i na tym opierać swą motywację.

Warto zauważyć, że w federacjach utrzymujących się z organizowania wielkich imprez zachodzą powoli procesy komercjalizacji. Era amatorstwa już dawno zniknęła w wielkich imprezach futbolowych, zaczyna też znikać z olimpiad. Erę tę zapoczątkowały igrzyska w Los Angeles (1984), na których pojawiła się znacząca nadwyżka (zysk) dla MKOl. Potem w 1992 r. MKOl zdecydował, że igrzyska olimpijskie letnie i zimowe będą regularnie organizowane w innych latach. Wkrótce należy oczekiwać, że nagrodą za zwycięstwo będzie nie tylko medal, ale i pewna pula pieniędzy na nagrody (Ueberroth: 61 i n., za: Zimbalist 2015: i n.). Jednak ta zmiana nawet jako idea przyjmuje się w MKOl raczej powoli. To z kolei czyni igrzyska olimpijskie dość podobne do wystaw światowych, choć w większym stopniu żyjące z transmisji i innych form kontraktów ewidentnie komercyjnych. W obu jednak (olimpiadach i wystawach) nadchodzi zapewne czas gratyfikacji dla zwycięzców. W innym przypadku zabraknie chętnych do startów w zawodach olimpijskich tam, gdzie dyscypliny sportowe (np. piłka nożna czy narciarstwo) są już od dawna komercyjne. Stosunkowo najłatwiej o dowody z obszaru gospodarczego, ale także badania w innych dziedzinach dowodzą, że efektów długookresowych brak; także np. w wymiarze społecznym na przykładzie igrzysk olimpijskich w Londynie (2012) nie ma dowodów długookresowej zmiany (Dolan i in. 2016).

Podsumowując, nie ma żadnego dowodu, że wielkie imprezy sportowe przynoszą dochód ekonomiczny krajom, regionom i miastom (wręcz przeciwnie: biorąc pod uwagę bilans kosztów i korzyści ekonomicznych, generują straty). Potwierdzają to analizy prowadzone przez: Mulesa, Faulknera (1996), Coatesa, Humphreysa (2008), Whaplesa (2006), ETOA (2006), ETOA (2010), Baade, Mathesona (2004), Mathesona (2006), Fourie, Santana-Gallego (2011) czy Cromptona (1995), oparte na przeglądzie efektów wielu wydarzeń sportowych. Do podobnych wniosków dochodzą autorzy przeglądowego artykułu Baade i Mathesona (2015). Z kolei Malfas, Theodoraki i Houlihan (2004) twierdzą, że o ile

idei wdrożenia wielkiej imprezy przyświecają cele gospodarcze, o tyle już efekty są bardzo trudno policzalne. Zdają się to potwierdzać analitycy wielu imprez, w tym głównie mistrzostw świata organizowanych w RPA w 2012 r., którzy we wnioskach odwołują się do bliżej niewymienionych korzyści gospodarczych oraz wielu, choć – jak sami przyznają – niemierzalnych pozytywów tej imprezy (Anton, Alonso, Rodriguez 2011: 6947). Flyvbjerg (2014) twierdzi, że megaprojekty są zawsze bardzo ryzykowne, a trend minimalizacji kosztów igrzysk olimpijskich został odwrócony przez bardzo drogie igrzyska w Londynie. A do tego trzeba dodać mało mierzalne efekty psychologiczne¹⁸ czy ekologiczne¹⁹, dotąd raczej rzadko uwzględniane w analizach. Istotnie, oszacowanie korzyści (straty) wielkiej imprezy wymaga sporej umiejętności rozumienia poszczególnych elementów.

Przypadek EXPO '98 w Lizbonie, realizowany jako część szerszego planu strategicznego, jest jednym z niewielu przykładów oczywistego sukcesu rozwojowego miasta, regionu i kraju dzięki strategicznemu (długookresowemu) podejściu od samego początku planowania (1992 r.), poszukiwaniu projektów zintegrowanych i synergicznych, służących nie samej imprezie, lecz przyszłemu wykorzystaniu (w tym rewitalizacji) wschodniej części miasta²⁰. Interesujące, że tak pozytywny przykład EXPO '98 nie został przeniesiony na Euro 2004 w Portugalii, gdzie budowano infrastrukturę głównie na krótkotrwałe potrzeby imprezy, bez pomysłu na późniejsze wykorzystanie. Wybudowano dziesięć stadionów, z których siedem jest obecnie niewykorzystywanych i na ogół czeka na wyburzenie jako najtańszy (ale nadal drogi w okresie kryzysu) sposób uniknięcia ciągłych kosztów utrzymania. Podkreślimy jednak, że na strukturalne efekty (utworzenie nowego, dobrze skomunikowanego i popularnego centrum Lizbony) trzeba było czekać wiele lat. W Austrii zdobyto się na zmniejszenie stadionu w Klagenfurcie, dostosowując go po mistrzostwach Europy do lokalnych potrzeb. Niestety, przy planowaniu budowy polskich stadionów na Euro 2012 nie przewidziano żadnej możliwości ich rekonstrukcji.

Przesadnie natomiast ocenia się często olimpiadę w Barcelonie jako „wielki sukces”, pomijając efekty napływu gości, który jest dobrym dowodem na to, że skutki imprezy nie zawsze dadzą się precyzyjnie rozdzielić na krótko- i długookresowe. Według badań ETOA Barcelona na co najmniej kilka lat straciła pozycję konkurencyjną wobec innych miast (Wenecji, Lizbony, Florencji) (ETOA 2006: 11 i n.). Co więcej, wskutek zmiany struktury turystów w miastach-gospodarzach dochodzi do zmniejszenia liczby „normalnych” turystów, interesujących się wieloma rzeczami, nie tylko sportem (ETOA 2006: 9)²¹. W przypadku Barcelony

¹⁸ Zob. np. Funck, Alexandris, Ping 2008, o motywacjach udziału w wielkich imprezach; Tomlinson 2010; Gouirand 2009.

¹⁹ Zob. np. Andersson 2013; Jones, Pilgrim, Thompson, Macgregor 2008.

²⁰ Nieco częściej podejście strategiczne można znaleźć na poziomie dużych miast (np. w Niemczech).

²¹ Dotyczy to wszelkich imprez: reporter TVN 24 w pierwszym dniu Światowych Dni Młodzieży na podstawie sondy zauważył, że wielu mieszkańców Krakowa wyjechało, unikając hałasu i innych utrudnień życia w mieście.

trzeba wziąć pod uwagę, iż dotąd niespełnione narodowe aspiracje wielu (nie wszystkich) Katalończyków do uzyskania pełnej suwerenności mają negatywny wpływ na plany restrukturyzacji metropolii (zamieszkaney przez większość mieszkańców Katalonii) z wykorzystaniem kapitału zagranicznego (a zapewne i dużego krajowego) (zob. Smętkowski i in. 2012). To może być bardziej znaczący fakt dla szans rozwoju Katalonii i Barcelony niż igrzyska olimpijskie w 1992 r. (i ich następstwa) czy inne wydarzenia sportowe. Niewątpliwie jednak w długim okresie infrastruktura sportowa budowana na potrzeby olimpiady została w pełni zagospodarowana, choć nie mogła się przyczynić do daleko idącej restrukturyzacji regionu i miasta, które od czasu tej imprezy jest zdominowane przez funkcje turystyczne, co wywiera negatywny wpływ na przekształcenia aglomeracji (do planowanej dzielnicy nowoczesnych technologii o nazwie 22@ nadal przeprowadzają się głównie firmy katalońskie wypierane przez firmy turystyczne z centrum Barcelony, a strefa wolnocłowa wokół portu, mimo prób poprawy konkurencyjności w układzie globalnym, nadal jest od lat omijana przez firmy międzynarodowe) (Kozak 2012, wizyta studialna w barcelońskiej strefie wolnego handlu). „Efekt barceloński” nie jest zatem jednoznaczny w wymiarze ekonomicznym czy innych, jak prezentowany w części prac (głównie przez jego zwolenników). Zarazem jest jednak znaczący poznawczo i praktycznie, ponieważ prace rewitalizacyjne skoncentrowano w niewielu punktach Barcelony, co pozwoliło je przywrócić miastu (np. okolice stadionu, dzisiejsza marina i szerzej – wybrzeże morskie itp.). Ma to trochę wspólnego z przyrostem liczby turystów, co w Polsce liczni zwolennicy wielkich imprez podają za „efekt barceloński”. Jeśli takiego efektu szukać w Barcelonie, to prędzej w sferze rewitalizacji niż gospodarki i finansów. Za to też (za efekty rewitalizacji) Barcelona została uhonorowana nagrodami. W gruncie rzeczy aspekt ekonomiczny nie tyle polega na maksymalizacji zysku, ile na ograniczeniu straty ponoszonej w imię stworzenia jakiejś istotnej i pożądanej zmiany w mieście. Jak wiemy, nie ma nawet najbardziej uznawanej za sukces miejscowości, która nie musiałaby się choć trochę zadłużyć (w tym i Lizbona).

Wszyscy niezależni badacze byli zgodni co do jednego – żadna wielka impreza sportowa nie przyniosła znaczących (lub żadnych) pozytywnych skutków długookresowych, co nie miało większego wpływu na treść oficjalnych oświadczeń o wielkim sukcesie odniesionym przez każdą wielką imprezę, natomiast radykalny na wyniki badań. Ciekawe, że w pograżonej w kryzysie Brazylii u progu olimpiady letniej w 2016 r. przeszło dwie trzecie Brazylijczyków uważa, że impreza przyniesie więcej szkód niż pożytków (Domosławski 2016: 15). Wypada zatem zweryfikować tezę, że wydatki ponoszone na wielkie imprezy w czasach kryzysu mają sens gospodarczy. A mimo to wynajęci przez organizację eksperci ze spokojem zapewniali o przesłaniu „dialogu i zbliżenia między narodami” niesionym przez każde igrzyska olimpijskie (tamże: 16). To się chyba nie sprawdza, gdy kraj jest głęboko podzielony, a poszczególne kategorie mieszkańców odnoszą się do siebie z nienawiścią. Tak się dzieje w Brazylii po latach dynamicznego rozwoju

(który teraz się załamał), skutecznie łączącego przez lata liberalizm z egalitaryzmem polityki społecznej.

Jeśli to prawda, że koszty przygotowań do Euro 2012 sięgnęły 24 mld euro (Dembek, Włoch 2014: 44), to jak żart brzmi sugestia, że koszt całkowity wynosił jedynie 0,78 mld zł (Borowski 2012: 44).

Von Rekowsky (2013) stwierdza, że w latach 1990–2010 nie było żadnego przypadku znaczących i trwałych korzyści gospodarczych dzięki wielkim imprezom. Niech to wystarczy za podsumowanie.

1.5. Aspekt społeczny

Aspekt społeczny jest szczególnie trudny i łatwy zarazem do analizy: po prostu nie ma żadnych dowodów zmiany społecznej w okresie krótkim ani długim w wyniku imprezy (kapitał społeczny pozostał niezmienny po Euro 2012) (Czapiński, Panek 2013: 297), a mobilizacja okazuje się krótkotrwała (Horne, Manzenreiter 2006) i wygasa tuż po imprezie²².

Także mobilizacja wśród kibiców okazała się równie krótkotrwała jak sama impreza i ostatnie do niej przygotowania, przy czym część („prawdziwych”) kibiców ligowych wręcz nawoływała do jej bojkotu jako służącej jedynie okazjonalnym fanom („januszom”, innym niż kibice klubów piłkarskich) (Pietrewicz, Małczyński 2014: 141). Podobnie Smith (2005) zauważa, że mimo pewnego potencjału tkwiącego w zmianie wizerunku miast przemysłowych, dzięki wielkim imprezom jest też wiele problemów związanych z tą formą marketingu. W końcu dlaczego ludzie mieliby się zmienić po kilku występach sportowych? Czy społeczeństwo np. polskie jest w jakimkolwiek stopniu inne po Euro 2012, pomijając, że ma za sobą mistrzostwa? Czy jakiegokolwiek krótkotrwałe imprezy mają moc sprawczą zmiany? Jak to mierzyć (Gouirand 2009)? Zdecydowanie jasnych kryteriów nie ma, podobnie jak w przypadku wszystkich jednorazowych wydarzeń, szczególnie jak spektakularna chwila pogrzebu JPII, gdy zwolennicy dwóch krakowskich klubów publicznie pojednali się „na wieczność”, by wkrótce wrócić do poprzedniej wzajemnej niechęci. Nie ma też dowodów w postaci zwiększenia aktywności w organizacjach pozarządowych ani też w udziale w wyborach (te bowiem i tak tradycyjnie mają w Polsce niską i wciąż malejącą frekwencję). Porównania społecznych skutków wielkich imprez w Brazylii i Wielkiej Brytanii dokonali Grix, Brannagan i Houlihan (2015: 478), którzy zwracają uwagę, że głęboko podzielone społeczeństwa raczej nie mogą liczyć na żadne pozytywne skutki społeczne i – dzięki temu – na zmianę. Potwierdza to w pewnym stopniu Riegel (2010: 121), która stwierdza jednoznacznie na podstawie badań w związku z mistrzostwami świata w piłce nożnej w Republice Południowej Afryki, że obietnice były niewspółmiernie większe od realiów, a jeśli te się w ogóle pojawiały,

²² Niestety, łatwiej o badania zachodnie niż polskie.

to w małej skali i krótko. A wspomnijmy, że (w świetle teorii wymiany społecznej) najwyższe poparcie dla idei olimpiady w Sydney w ostatnich dwóch latach przed nią wykazywały osoby zamieszkające w gorszych dzielnicach, w dużej części zmarginalizowane (Waitt 2003). Jest to zatem problem dotyczący wszelkich społeczeństw, w Afryce o tyle boleśniejszy, że dotyczy w wielkim stopniu osób i społeczności zmarginalizowanych, szczególnie łatwo podatnych na obietnice. Różnice między poszczególnymi krajami dotyczą zapewne – w związku z ich zamożnością – jedynie odsetek społeczności zmarginalizowanych, zależny od zasobności polityki społecznej.

To jeden z powodów, dla których należy brać pod uwagę czynniki powszechne, o charakterze globalnym, jak np. metropolizacja rozwoju i zmiany znaczenia społecznego. Na przykład zaobserwowano dominację interesów klasy średniej nad innymi grupami mieszkańców w nabierających na znaczeniu metropoliach (Horne, Manzenreiter 2006: 8). To powoduje, że interesy tej grupy społeczno-zawodowej są lepiej zaspokajane niż reszty społeczeństwa (Matheson 2006).

Z kolei jak ocenić wartość mobilizacji społecznej, wolontariatu? O ile koszty mobilizacji, szkolenia wolontariuszy czy szkoleń i doradztwa dla wielu pracowników usług (informatorzy, taksówkarze i inni) można na ogół wytropić w szczegółach budżetu, o tyle korzyści przyszłe wynikające z ich wyszkolenia i doświadczenia wymykają się wszelkim badaniom. Czy wolontariusz obsługujący imprezę sportową podejmie inne formy działalności, np. charytatywnej? Nie wiadomo. Brak jakichkolwiek dowodów masowości tego ruchu i wynikających stąd zmian społecznych.

I wreszcie kwestia najbardziej (jeśli to możliwe) niemierzalna: satysfakcja z przeprowadzenia imprezy, uczestnictwa w niej i ewentualnie niezłych wyników sportowych. Potencjalne źródło dumy i leczenia kompleksów narodowych. Być może to właśnie czynnik, który usprawiedliwia wydanie z budżetu państwa wielkich środków finansowych. Bo satysfakcji i dumy wycenić się nie da. A na tym „grają” wszystkie organizacje inspirowane realizacją megawydarzeń sportowych w różnych krajach. I to zapewne najlepiej tłumaczy, czemu to one mają miliardowe zyski, a koszty są niemal w całości przerzucane na budżet państwa-gospodarza. Zapewne nie przypadkiem w zgodzie z nowoczesnym paradygmatem turystyki *eventowej* oraz z dorobkiem sztuki marketingu bardzo zręcznie wykorzystuje się w promocji imprezy elementy emocjonalne²³, by przekonać wszystkich, że jej organizacja leży w interesie ogółu i że wszyscy na tym skorzystają. Wymienić tu można baner w Warszawie, sugerujący emocjonalnie (w czyim imieniu?), że wszyscy jesteśmy gospodarzami wielkiej imprezy. Jak dowodzą przedstawione tu prace oparte na metodach naukowych, to tylko pobożne życzenie organizatorów.

²³ Zob. jakiegokolwiek reklamy telewizyjne: nie kładzie się w nich nacisku na przedstawienie walorów technicznych produktu (efektów usługi), a na psychologiczną korzyść, jaką mogą one przynieść nabywcy.

W wielu krajach należy też wziąć pod uwagę na ogół zatajane koszty wysiedleń, często naruszających tradycyjną tkankę społeczną (np. na potrzeby igrzysk olimpijskich w 2008 r. w Pekinie wyburzono ogromne połacie typowej zabudowy, *hutongów*). Jest mało prawdopodobne, by wszyscy otrzymali mieszkania zastępcze. Właściwie w każdym z analizowanych przykładów megaimprez mieliśmy do czynienia z co najmniej pewnymi (niewielkimi) wysiedleniami. Nawet przed igrzyskami w Londynie (2012) nie uniknięto pewnych niewielkich przesiedleń mieszkańców, natomiast w przypadku Korei (mistrzostwa świata w piłce nożnej w 2004 r.) można mówić o setkach tysięcy, a w Pekinie (2008) prawdopodobnie było nawet półtora miliona przesiedleńców (Qinglian 2007). Każda wielka impreza prowadzi więc do choćby minimalnych wysiedleń ludności. Pozostałością igrzysk w Pekinie są zaś opustoszałe, zdewastowane wielkie obszary użytkowane krótko podczas imprezy przez garść sportowców i ich opiekunów. Podobne, choć w niewielkiej skali wysiedlenia nie ominęły ani Lizbony, ani Londynu. W tych ostatnich przypadkach jednak koszty przesiedleń zostały pokryte przez organizatorów. W osławionej Barcelonie kilkuset bezdomnych podczas olimpiady poddano ścisłej kontroli (Kozak 2010: 60). W Polsce, Lizbonie czy Londynie były to stosunkowo niewielkie grupy mieszkańców (w Polsce głównie chodziło o przymusowe przesiedlenia tysięcy bazarowych handlowców i działkowiczów). Ale już w Rio de Janeiro (2016) liczbę przesiedlonych głównie z wyburzonego osiedla Via Autodromo szacuje się na 77 tys. (Hawranek, Opryszek 2016: 28). To i tak niewiele w porównaniu z Pekinem. Przy okazji na potrzeby kolejnego pola golfowego w Rio zmniejszono rezerwat Marapendi, a dla budowy luksusowego osiedla willi wokół pola wydano specjalne zezwolenie (tamże). Zatem i środowisko coraz rzadziej jest pomijane w analizie kosztów.

Często wskazuje się na poczucie wspólnoty w trakcie imprezy, jednak w świetle badań nie utrzymuje się ono długo po jej zakończeniu. W czasie jej trwania (i tylko wtedy) nieznacznie poczucie wspólnoty i szczęścia rośnie (zob. Dolan i in. 2016). Zwłaszcza w społeczeństwie głęboko podzielonym efekt nawet krótkookresowy jest znikomy. Nie wzrasta też liczba chętnych do uprawiania sportu, jak w Londynie po olimpiadzie w 2012 r. (Zimbalist 2015: 115). Dotąd nie stwierdzono zatem obiecywanych rezultatów społecznych. Mimo to Silvestre (2008/2009) zwraca uwagę na zdolność wielkich wydarzeń do doprowadzania do koncyliacji z partnerami oraz na potrzebę nakreślenia długookresowych celów społecznych jako najważniejszych do osiągnięcia w rozwoju miasta czy kraju.

Bardzo optymistycznie przedstawili opinie mieszkańców Warszawy na temat Euro 2012 autorzy artykułu, gdzie ostatecznym argumentem miało być stwierdzenie, iż prawie 95% warszawian uważało, że impreza promowała turystycznie Warszawę (Garbacz, Ribeiro, Mourão 2016: 13).

Do ważnych elementów zmiany społecznej należy natomiast zaliczyć rosnący od kilku lat opór przeciw wielkim imprezom sportowym (np. Brazylia, Polska, Niemcy, Szwecja). Zamiast masowego wsparcia pojawił się nowy

element – kontestacja społeczna oparta na analizach kosztów i znajdująca swoje ujście w protestach organizacji pozarządowych. I to kontestacja coraz bardziej nasilona, zwłaszcza w krajach na dorobku.

Dodamy też, być może nieco na wyrost, że interesujący przegląd czynników wpływających na oddziaływanie wydarzeń (ale nie wielkich wydarzeń) zawiera praca Richardsa, de Brito i Wilks (2013). Omawiany w niej przegląd rzadko dotyczy wielkich imprez (w przyjętym tu rozumieniu), ale otwiera pole analiz dla przyszłych pokoleń, gdy być może więcej niż tylko cztery organizacje będą używać terminu „wielkie wydarzenie” w stosunku do swoich przedsięwzięć.

1.6. Aspekt promocyjny

Ale może źródło zysków – jak przekonują zawsze członkowie „rodziny” organizacji – to przyszłe korzyści dzięki wielkiej imprezie? Brzmi dobrze, ale nie ma dowodów, choć problem jest ważny, gdyż ostatnio nasila się konkurencja o charakterze terytorialnym (między miastami i regionami, nie tylko firmami, sektorami i państwami). Koszty zmiany wizerunku (i promocji) niemal zawsze mają charakter wyłącznie długookresowy. Powszechnie podnoszoną (i równie bezpieczną) nadzieją na sukces w konkurencji jest promocja kraju. Na przykład Short i in. (2000: 320) wskazują, że wielkie imprezy sportowe pozwalają dzięki globalnym transmisjom tworzyć pożądany wizerunek miasta (kraju). To podobno także szansa na obiecywaną rewitalizację obszarów miejskich przy okazji inwestycji niezbędnych na potrzeby organizacji danego wydarzenia (szerzej: przyspieszenie modernizacji oraz rozwoju gospodarczego) dzięki wpływom z przyjazdu gości na imprezę i potem. Koszty obejmują wszystko, co wymaga przygotowania kraju i miejsc do imprezy, a co leży w kompetencji administracji, poczynając od inwestycji, przez bezpieczeństwo, po utracone podatki. Rivenburgh (2004) zwraca uwagę, że efekt promocyjny (tu zarazem polityczny) miał duże znaczenie podczas olimpiad w Berlinie (1936)²⁴ oraz Moskwie (1980). Imprezy w Pekinie i Soczi były również wydarzeniami o charakterze politycznym, choć nie dlatego państwa je organizujące są traktowane poważnie na arenie międzynarodowej. Przesądziły o tym raczej kwestie militarne i ekonomiczne.

Preuss (2004: 2) podkreśla, że kanadyjskie Calgary (znane głównie ze Stampede, cyklicznie się odbywającego wielkiego rodeo Ameryki Północnej) skorzystało z efektu promocyjnego dzięki olimpiadzie w 1988 r. Preuss zdaje się jednak mylić znajomość nazwy Calgary z promocją miejsca, gdyż na kluczowym rynku amerykańskim wiedza o olimpiadzie w tym mieście nigdy nie dorównała wiedzy o Stampede. Mylenie znajomości nazwy z promocją wiedzy o miejscu to

²⁴ Nazwa jak zwykle jest pewnym uproszczeniem, gdyż zawody rozgrywano w różnych miastach Rzeszy. Do dziś np. można oglądać (po remoncie) stadion olimpijski z tych czasów we Wrocławiu (obecnie na terenie AWF, na północno-wschodnich obrzeżach miasta).

dość częsta pomyłka (nie zawsze zamierzona). Choć zatem koszty igrzysk olimpijskich w Calgary (też promocyjne) liczone oszczędnie, korzyści z tej imprezy były znacznie mniejsze, a wydatki związane z utrzymaniem obiektów większe, niż oczekiwano. Jeden z objętych wywiadami interlokutorów skwitował kwestie promocji następująco: „Czy ktoś dziś pamięta, gdzie odbyły się mistrzostwa Europy w 1996 r. albo w 2000 r.?” (M IDI 7), podkreślając, że w Krakowie jest wiele innych rzeczy do rozwiązania. Rivenburgh (2004: 8) stwierdza na podstawie analizy wielu wydarzeń, że główną przyczyną niskiej skuteczności działalności promocyjnej jest to, że zamierzony wizerunek dociera do widza w formie przefiltrowanej przez media (dziennikarzy), a niektóre elementy przekazu są zwyczajnie niezrozumiałe, kulturowo obce²⁵, zatem niesłużące żadnej promocji w obcych kręgach kulturowych (a co najmniej językowych). Coraz mniej liczne i krótkie, zdawkowe prezentacje kraju (miejsca) raczej potwierdzają wyobrażenia widzów, niż je zmieniają. W Polsce zbliżone analizy przeprowadził Iwan w 2012 r., stwierdzając ograniczony wpływ Euro 2012 na wizerunek miast-gospodarzy. Ze względu na czas publikacji i termin imprezy w dużym stopniu jest to praca oparta raczej na oczekiwaniach niż efektach. Custódio i Gouveia (2007) w swym artykule podkreślają, że aby przekaz był przekonujący i skuteczny, muszą mu towarzyszyć także sukcesy sportowe²⁶. Polska drużyna podczas Euro 2012 tego wyniku z całą pewnością nie osiągnęła.

Bardzo ważnym czynnikiem jest promocja miasta (zazwyczaj pytani za granicą, czy nam się podoba i czy jeszcze przyjedziemy, jako ludzie dobrze wychowani odpowiadamy – tak, przyjedziemy, choć to niekoniecznie prawda). Badania ankietowe czy też wywiady uliczne z cudzoziemcami są więc mniej wiarygodnym źródłem informacji niż oficjalne dane statystyczne i faktyczne zachowania (przyjazdy) do danego kraju (miejsca). I nie pomaga proste przeinaczanie pojęć: to, że ktoś zapamięta nazwę Calgary, Warszawa czy Seul, nie oznacza, że cokolwiek wie o tych miastach, a tylko, że zna nazwę. Trochę tak, jak w przypadku znajomości nazwy Bieszczady: każdy Polak zna, mało który był²⁷. Zresztą nie każdy deklaruje, że by tam wrócił²⁸. I widz o kraju gospodarzy nie dowie się więcej z transmisji

²⁵ Na przykład żartobliwa i znacząca po angielsku nazwa maskotki igrzysk w Atlancie (*Whatizit*; po polsku: „co to jest”) została odrzucona jako niezrozumiała w kręgu kulturowym pozaangielskojęzycznym.

²⁶ Trudno jednak zrozumieć, dlaczego akurat wyniki sportowe mają mieć wpływ efekt promocyjny.

²⁷ Bo poza Polańczykiem brak w tej okolicy wielkich centrów turystycznych, gdzie można by się wypaść, zjeść, napić i skorzystać z toalety. A turysta to tylko człowiek i ma podstawowe potrzeby fizjologiczne. Dopiero rozwój bazy turystycznej (produktów, nie infrastruktury) sprzyja promocji miejsca (choćby przez strony internetowe, pozwalające zarezerwować nocleg, jedzenie, bilety itd., a także zapoznać się z opiniami ekspertów i innych turystów).

²⁸ Mylące pod tym względem są ankiety wśród cudzoziemców ze stopnia zadowolenia z pobytu w danym miejscu (kraju). Albo z grzeczności, albo z obawy przed wypowiedzeniem opinii negatywnej wobec gospodarzy z reguły odpowiedzi są pozytywne.

telewizyjnej, bo czas jest zbyt drogi, by prezentować miejsca, a nie wyniki zawodów, komentarze i zwłaszcza reklamy pokrywające koszty transmisji²⁹. Dopiero statystyki z następnych lat mogłyby dać odpowiedź na pytanie, czy to prawda, ale tak się składa, że statystyki publiczne na ogół nie uwzględniają takich czynników jak wielkie wydarzenia sportowe. To ułatwia składanie obietnic, że w tym kryje się prawdziwa długoterminowa cywilizacyjna korzyść z wielkiej imprezy (mało kto potrafi zdefiniować, o co chodzi). Co więcej, nie znamy dokładnie motywów przyjazdu turystów na wielką imprezę (Kim, Chalip 2004), co dodatkowo utrudnia myślenie i projektowanie prawdziwej promocji dla gości.

Nie ma co liczyć na darmową promocję dzięki wielkiej imprezie. Wzrost kosztów reklamy (a zatem i transmisji)³⁰ powoduje, że podmioty medialne unikają tracenia czasu na darmowe prezentowanie kraju i miejsca (czy tylko ich kultury), a jeśli przerywają program dla ich przedstawienia, dotyczy to tylko agresywnych wydarzeń (jak np. bójka polskich i rosyjskich kibiców w Warszawie, szeroko pokazywana nie tylko w Polsce). Wielu obserwatorów słusznie zauważa, że w takiej sytuacji znaczna część cudzoziemców przyjeżdża z gotowymi stereotypami miejsca i widzi jedynie zjawiska i procesy je potwierdzające. Twórcą i powielaczem stereotypów była szanowana dotąd za bezstronność stacja telewizyjna BBC, która przed Euro 2012 w Polsce i Ukrainie nadała program *Stadiony śmierci* (BBC 2012) o niebezpieczeństwach czyhających na kolorowych piłkarzy w Polsce i na Ukrainie (Bartnicki 2012). Badanie skuteczności promocji Kijowa przeprowadziła Staroszczyk (2013), która doszła do wniosku, że miejska kampania promocyjna nie była dość profesjonalna, zwłaszcza na rynkach zagranicznych.

Ciekawym przykładem z ostatnich tygodni poprzedzających Euro 2012 był baner *EURO 2012. Wszyscy jesteśmy gospodarzami*. Zlecający jego powieszenie na stacji kolejowej Warszawa Centralna zapomnieli dodać, że dotyczy to tylko zobowiązań moralnych, nie podziału zysków (korzyści). Baner bowiem sugerował raczej poczucie wspólnoty i obowiązku Polaków, nie zaś organizatorów.

Obok uwzględnienia czynnika emocjonalnego w nowoczesnym marketingu pojawiają się nowe koncepcje teoretyczne. Na przykład chińscy badacze (Lai, Li 2012) metodą prób i błędów doszli do wniosku, że analiza zmiany wizerunku ośrodka turystycznego może być z powodzeniem oparta na zbadaniu relacji centrum–peryferie. Jak na razie nie są znane analizy przeprowadzone tą metodą poza

²⁹ A te rosną bardzo szybko: przykład igrzysk olimpijskich: w 1960 (Rzym) prawa do transmisji kosztowały 1,2 mln dolarów, w 1992 r. w Barcelonie 636,1 mln dolarów, a w 2012 r. w Londynie już 2,6 mld dolarów (Zimbalist 2015: 19). Przy tym coraz większa część opłat trafia do Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (do 10% w latach siedemdziesiątych i już 51% w latach 2006–2010 (tamże: 13).

³⁰ Zob. tabela 1. Łączny koszt transmisji olimpiady w Londynie szacowano na 3,5 mld dolarów (Horne, Manzenreiter 2006: 4), ale obecnie ocenia się faktyczny koszt na ponad 15 mld euro (Zimbalist 2015: 11). W Polsce Euro 2012 miało kosztować ok. 24 mld euro (Dembek, Włoch 2014: 44), zatem ok. 120 razy więcej niż szacowane przez Borowskiego i in. 0,78 mld zł (Borowski 2012: 44).

Chinami. Badania prowadzone w Polsce nad zmianą wizerunku kraju w wyniku Euro 2012 doprowadziły autorki do ogólnikowego wniosku, że efekty były w naszym kraju podobne jak w innych krajach (Dembek, Włoch 2014: 44), choć na tej samej stronie podkreślały pozytywny efekt zaskoczenia obserwowany wśród dziennikarzy. To jednak wcale nie znaczy, że w jakimkolwiek kraju zmienił się wizerunek Polski. Opinie dziennikarzy nie muszą być opiniami ludności.

Zwłaszcza w przypadku imprez sportowych wypada przypomnieć, że prawdziwy fan sportu jedzie nie tam, gdzie ładnie czy ciekawie, ale gdzie trwają interesujące go zawody. Pod tym względem fan nie różni się od sportowca zawodowego, działacza czy dziennikarza – preferencje daje się wielkim imprezom o znacznym budzecie i premiach, bo tam jest prawdziwa walka o zwycięstwo (zatem i premie). W przypadku Euro 2012 badania POT (2014) dowodzą, że jej kampania wizerunkowa miała właściwie niewielkie znaczenie dla zmiany wizerunku Polski, gdyż tylko część respondentów kojarzyła imprezę z Polską. Nie impreza decydowała o opiniach o naszym kraju, już prędzej jej sukcesy gospodarcze w dobie kryzysu (podobnie nie igrzyskom zawdzięczają opinię Rosja czy Chiny).

1.7. Aspekt planistyczno-infrastrukturalny i rewitalizacyjny

Jak zwykle w przypadku wielkich imprez istnieją dwa główne typy działań w tej sferze: poprawa dostępności transportowej do miasta oraz do stadionu i strefy kibica³¹. Ponieważ strefy kibica na ogół lokowano w dobrze skomunikowanych centrach miast, tylko inwestycje ułatwiające dojazd do stadionów były jednymi z ważniejszych przedsięwzięć, za które odpowiadała władza wykonawcza państwa.

Czy istotnie wielkie wydarzenia sportowe mobilizują inwestycje i w ten sposób przyspieszają rozwój? Tu warto się posłużyć przykładem Euro 2012. Z ewaluacji Komornickiego i innych (2013) wynika jednoznacznie skala opóźnień w budowie autostrad i dróg ekspresowych oraz niski poziom zaawansowania prac w przededniu imprezy. Wszystkie inwestycje infrastrukturalne typu autostrady, drogi ekspresowe, modernizacja kolei były projektowane od lat, bez brania w ogóle pod uwagę jeszcze przecież słabo znanej idei Euro 2012 w Polsce i na Ukrainie. Większość z nich wskutek próby „przyspieszenia” na tę imprezę została znacznie opóźniona i do 2017 niezrealizowana w pełni³². Dotyczy to nie tylko autostrad i dróg ekspresowych, ale też zwłaszcza kolei (z zakupem drogiego, choć pozbawio-

³¹ Do strefy kibica, mieszczącej się na ogół w centrum miasta, nie trzeba budować specjalnego dojazdu, wystarczy lekka rewitalizacja (a nawet drobny remont dróg czy budynków).

³² Bardzo charakterystyczny jest los planowanej na Euro 2012 autostrady A2, gdzie pozostawiony przez chińską firmę nieskończony (bez ostatecznej nawierzchni) odcinek liczący ok. 20 km pod Warszawą stał się nieoczekiwanie autostradą wskutek ustawowej zmiany wymagań stawianych tego typu drogom. Jeszcze przez rok ten odcinek „autostrady” miał ograniczenie prędkości do 100 km, co świadczy, że nadal nie spełniał przynależnych jej wymogów prawnych.

nego mechanizmu uchylnego pociągu Pendolino łącznie³³). Czy to dowód przyspieszenia dzięki imprezie sportowej? Jedno z drugim nie miało nic wspólnego, a skutki „przyspieszania” były raczej niekorzystne, zrealizowano bowiem tylko część inwestycji, głównie te nieco tańsze, ale związane z bezpośrednim dostępem do miejsc rozgrywek (stadionów). Problemem jest też późniejsze zapewnienie rozwoju w okolicy stadionów (szerzej: w okolicy infrastruktury przygotowanej na potrzeby imprezy). W przypadku EXPO w Hanowerze wytyczono tymczasowy obszar pod miastem, gdzie poszczególne kraje postawiły swe lekkie budynki wystawowe, natomiast po zakończeniu imprezy albo je zabrały, albo sprzedały zainteresowanym. W przypadku imprez sportowych takie podejście nie jest znane, a trwałe zagospodarowanie okolic (ich obiecana rewitalizacja) stanowi poważny problem i jedną z głównych przyczyn długookresowych strat w rachunku ciągłym. Niemal od samego zakończenia wielkiego wydarzenia opuszczone są miejsca odbywania zawodów na igrzyskach olimpijskich (zob. relacje z Pekinu czy Soczi), a problem z wykorzystaniem nowych miejskich stadionów skłonił – po okresie nieudanych starań – Poznań, Wrocław i Gdańsk do poszukiwania innych dzierżawców lub właścicieli. Rząd zaś, dbając o uzasadnienie potrzeby funkcjonowania niezwykle drogiego Stadionu Narodowego (na razie jedyne w jego rękach), nie bacząc na koszty, organizował po Euro 2012 za pośrednictwem podległej spółki celowej PI.2012 (od 2013 r. PI.2012+) liczne publiczne imprezy, nie podając publicznie (poza niełatwo dostępnymi sprawozdaniami) kosztów i dochodów z ich organizacji³⁴. Zwraca też uwagę fakt, iż te powstałe (poza Warszawą) na obrzeżach miast obiekty do dziś są nazbyt wielkie na potrzeby lokalnych drużyn i kibiców, a pierwsze elementy, jakie skreślono z listy projektów inwestycyjnych, to infrastruktura towarzysząca (hotele, centra kongresowe, ośrodki biznesowe itp.), zatem

³³ Mechanizm uchylny będący przyczyną popularności Pendolino pozwala (dzięki odpowiedniemu przechyleniu wagonów i całego pociągu) pokonywać szybciej wszelkie zakręty, czyli można jechać szybciej po starych liniach kolejowych. Kupno Pendolino bez takiej możliwości pozbawiło nas szans skorzystania z naprawdę nowoczesnych rozwiązań technicznych i szybszego podróżowania po istniejących szlakach.

³⁴ A niektóre były zaskakujące, jak np. zjazd strażaków za 1 zł w 2012 r. czy późniejsze płatne imprezy, jak np. zawody windsurfingowe na płycie stadionu częściowo zalanej wodą i otoczonej wielkimi dmuchawami, pokazy ogni sztucznych (oprotestowane przez okolicznych mieszkańców i kierownictwo pobliskiego zoo, w następstwie skrócone), zawody motocyklowe na żużlu, niefachowo i źle przygotowane przez organizatorów, w efekcie protestu żużlowców odwołane, czy przekształcenie czysto piłkarskiego stadionu piłkarskiego w lodowisko (np. zimą 2015/2016). Czy aktywność spółki przyniosła korzyści finansowe? Brak dowodów, natomiast liczba różnych przedsięwzięć niewątpliwie sugeruje dużą społeczną użyteczność stadionu. Ale nie w podstawowej, sportowej roli. Do wielu innych imprez można przygotować Stadion Narodowy poprzez m.in. podniesienie poziomu boiska przez rezygnację z najniższych rzędów siedzeń. Przede wszystkim zaś jego szansą jest wsparcie finansowe budżetu centralnego *via* spółka Skarbu Państwa zarządzająca stadionem oraz brak w Warszawie dużych centrów kongresowych, pozwalających np. na bezpieczne obrady, np. NATO w Warszawie w lipcu 2016 r. W ten sposób Stadion Narodowy we własnym interesie zapewne będzie powstrzymywał powstanie takiego konkurencyjnego centrum w stolicy.

rewitalizacja dzielnic w długim okresie nie nastąpiła (lub była skrajnie ograniczona jedynie do kluczowych dla imprezy remontów).

Szczególnie rzucającym się w oczy przykładem pozostałości po Euro 2012 jest Stadion Narodowy położony na nadrzeznych błoniach na obrzeżach centrum, w pobliżu zaniedbanej dzielnicy (tzw. Stara Praga oraz od południa niegdyś luksusowa Saską Kępą, dziś nieco technicznie zapuszczona), podobno z powodu położenia nieopodal terenu zalewowego do 2016 r. niedysponujący z dawną obiecywaną infrastrukturą towarzyszącą (hotele, centra kongresowe i zakupowe itp.), niepasujący rozmiarem i zmatowiałymi kolorami narodowymi (biel i czerwień) do otoczenia, ogrodzony „tymczasowym” metalowym płotem, zarządzany przez spółkę celową niezdolną do stworzenia trwałych podstaw utrzymania niezwykle drogiego obiektu (zysku operacyjnego i kapitałowego). To prowadzi do wniosku, że ograniczone do stadionu i dróg dojścia inwestycje infrastrukturalne nie przyczyniają się do istotnej zmiany okolicy. Na podobny efekt zwracał uwagę Gunter (2014), uważając, że inwestycje infrastrukturalne nie miały istotnego wpływu na miasto goszczące Igrzyska Panafrkańskie, a potem też mistrzostwa świata w piłce nożnej. Na naszą wiedzę o wpływie wielkiej imprezy na życie ma praca Lee i in. (2012), w której jednoznacznie się zaznacza, że na poglądy mieszkańców Pekinu o olimpiadzie w 2008 r. istotny wpływ miały dwa czynniki zewnętrzne (inflacja i wzrost podatków).

W żadnym z badanych miast w związku z Euro 2012 nie doszło do pełnej, złożonej rewitalizacji (obejmującej nie tylko remonty i modernizacje, ale też kwestie społeczne, środowiskowe, polityczne i inne – wizytacje w 2015 r.). W Poznaniu stadion zbudowano na obrzeżach miasta i osiedla domków jednorodzinnych, gdzie rewitalizacja nie jest na pierwszy rzut oka ani możliwa, ani konieczna. We Wrocławiu obiekt ulokowany na rozległej działce pomiędzy lasiem, obwodnicą autostradową a nowym osiedlem mieszkaniowym i dawną częścią przemysłową do 2015 r. miał znaczne obszary niezagospodarowane (np. zalane wodą podobno prywatne żwirowiska między pustym parkingiem a stadionem). W Trójmieście (Gdańsku) słabo dostępny stadion ulokowano na obrzeżach zabudowy odciętej od Trójmiasta linią kolejową, w miejscu dawnych działek pracowniczych, zupełnie niezrewitalizowanym³⁵. W związku z Euro 2012 nie powstały w okolicy omawianych stadionów żadne nowe miejsca pracy ani dochodu (w Poznaniu z braku miejsca pod inwestycje, wskutek drogiej modernizacji obiektu istniejącego w dość rozwiniętym otoczeniu). Trudno też mówić, że podniosła się jakość życia, ta bowiem nie zależy od imprezy, lecz od dochodów lokalnych, a te nie wzrosły. W dodatku w każdym z tych miast funkcjonują mniejsze, tańsze stadiony, ale lepiej dostosowane do sportowych potrzeb aglomeracji.

³⁵ Jedyny przejaw rewitalizacji to budowa przystanku kolejowego, ułatwiającego dostęp do stadionu. Dziś mało używanego.

Próbę porównania i rekomendacji ułatwiających sukces rewitalizacji podjął Keniski (2013), którego zdaniem istotną i pamiętaną zachętą byłoby zapewnienie mieszkańcom akceptowalnych kosztów dalszego zamieszkania w rewitalizowanym miejscu. Dość trudno ocenić użyteczność tej rekomendacji, jednak tekst zwraca uwagę na zupełnie nowe elementy, jakie warto brać pod uwagę przy przygotowywaniu projektu rewitalizacyjnego. Ogólnie rzecz biorąc, ocena wielkich imprez jest coraz bardziej skomplikowana i trudniejsza (zob. np. Lee, Taylor 2005). Gratton, Henry (2001) zwracają uwagę, że obok elementów ekonomicznych coraz więcej jest też innych, które odgrywają dużą rolę w rewitalizacji miasta. Swoistym protestem przeciw masowym wysiedleniom przy okazji przygotowań do wielkich imprez w krajach jeszcze niedawno uznawanych za Trzeci Świat jest artykuł Greene'a (2003), słusznie zwracającego uwagę, że w wyniku postępującej urbanizacji problem będzie narastał i dotyczył coraz większej liczby ludzi.

Do dziś mści się w wielu przypadkach brak myślenia strategicznego od początku planowania i ślepa wiara w samoistne „korzyści cywilizacyjne”, w tym np. w dowód „europejskości” obiecywany przez organizację i jej „rodzinę”. Także Gratton, Shibli i Coleman (2005: 998) zwracają uwagę, że potrzebny jest większy nacisk na długookresowe korzyści rewitalizacyjne. Essex i Chalkley (2007) podkreślają z reguły niewykorzystane (tracone) szanse, jakie z megaimprez wynikają dla rewitalizacji. Twierdzą też, że każdy element kosztów i korzyści powinien zostać skrupulatnie zaplanowany. Za miejsca sukcesu w długim okresie można uznać jedynie te miasta, które położyły silny nacisk na myślenie strategiczne i rewitalizację niewielu wybranych ich części (np. Lizbona, Barcelona).

Krótko mówiąc, myślenie strategiczne jest coraz bardziej odkrywane jako ważny czynnik decydujący o wynikach.

Wnioski

W kontekście ostatnich wydarzeń i zamachów terrorystycznych coraz większym kosztem staje się zapewnienie bezpieczeństwa kibiców i mieszkańców. Tylko ochrona szczytu NATO w Warszawie w dniach 7–8 lipca 2016 r. wymagała obecności blisko 7 tys. policjantów chroniących węzłowe punkty miasta i odizolowany Stadion Narodowy (miejsce obrad)³⁶. Zrozumieć mechanizm przygotowania imprezy, to zrozumieć globalne zmiany i przede wszystkim identyfikować grupy interesów, odgrywające dzięki tym zmianom główne role, oraz relacje między nimi. W przypadku wielkich imprez sportowych chodzi o interesy finansowe, nie mamy bowiem do czynienia z państwowym (czy międzypaństwowym) właścicie-

³⁶ Wykorzystanie Stadionu Narodowego na potrzeby obrad szczytu dowodzi jedynie tego, że Warszawa nadal nie ma centrum konferencyjnego zapewniającego bezpieczne i komfortowe obrady. Czy Stadion takie funkcje może pełnić? Może, ale dużym kosztem, został bowiem zbudowany jako obiekt do gry w piłkę nożną.

lem praw do znaku i imprezy, lecz z międzynarodową organizacją pozarządową, zabiegającą o maksymalizację zysków bez względu na sposoby (aresztowania w 2015 r. czołowych działaczy FIFA sugerują nie po raz pierwszy ich dużą skłonność do łapówkarstwa)³⁷.

Wszelkie włączenia do organizowania wielkich imprez innych grup i osób służą jedynie ułatwieniu działań i zamaskowaniu rzeczywistych interesów finansowych (organizacji, koncentrującej się na zyskach, oraz administracji państwowej, stronę umowy z organizacją, ukrywającą skalę ponoszonych kosztów). Podobnie jak finansowanie najwyższej jakości marketingu, służącego szybkiemu i skutecznemu udowodnieniu, że impreza się (z zasady ogólnikowo) opłaca (lub opłaciła). O wszystkim jednak decydują główni interesariusze: żadna zysków pozarządowa sportowa organizacja międzynarodowa oraz administracja zdolna stworzyć warunki zaspokojenia tych oczekiwań, licząca w zamian na daleko idącą współpracę władz w zakresie finansowania dróg komunikacyjnych i innych form infrastruktury pozwalających możliwie masowym konsumentom na przybycie i pobyt na imprezie. Zobowiązania administracji centralnej w tym zakresie są główną częścią niejawną umowy z organizacją (właścicielem marki). W zasadzie problem ten jest nieporównanie mniejszy w przypadku wystaw światowych, gdzie państwa członkowskie mają stosowne narzędzia kontroli kosztów po stronie organizatora (Biura Wystaw Światowych w Paryżu).

Administracja publiczna i organizacja oraz relacje między nimi stanowią podstawę opisywanego mechanizmu. Jednak nie są to jedyni interesariusze, za to stosunkowo najbardziej jednolici. Pozostali są znacznie bardziej zróżnicowani, pełnią funkcje jedynie pomocnicze, służebne wobec celów organizacji, a częściowo swą aktywnością ukrywają fakt, że podstawowe kryterium stosowane przez organizację w ocenie ofert stanowi możliwość maksymalizacji zysku, jak w przypadku każdej prywatnej firmy, bez względu na oficjalne deklaracje. Naturalnie nie brak – obok właściciela znaku handlowego i administracji – innych interesariuszy, w dobrej wierze zainteresowanych megaimprezą i nie zawsze zorientowanych w roli przypisanej im w przypadku imprez sportowych przez organizację (właściciela marki). W tym rolę szczególną odgrywają fani sportu, dla których oglądanie zawodów na swoim terenie jest oczywistą gratką i motywacją do działania na rzecz zorganizowania imprezy. I ta grupa okazuje się niejednolita; składa się z różnych zbiorowości, zarówno zainteresowanych imprezą, jak i (etno)kibiców ligowych, skłonnych do lekceważenia zarówno kibiców bardziej okazjonalnych (tzw. januszy), jak i samych zawodów (Pietrewicz, Małczyński 2014: 129 i n.). Wśród innych grup społecznych zaangażowanych w imprezę społeczną wyróżniają się też wolontariusze. Jak wynika z badań prowadzonych wśród wolontariuszy

³⁷ Oskarżenia o przestępstwa podatkowe były też podnoszone i badane podczas korupcyjnego kryzysu FIFA (Teřlak 2015), choć nie wzbudzały takich emocji, jak podejrzenie o łapówki. Zob. też np. Hawranek, Opryszek 2016: 28.

londyńskich (2012) również ta grupa jest wewnętrznie bardzo zróżnicowana nie tylko pod względem zmotywowania (Alexander, Kim, Kim 2015).

Szczególnie złożonym interesariuszem jest społeczeństwo, stale przekonywane do korzyści płynących z imprezy, zapraszane do współudziału w przygotowaniu (co na ogół sprowadza się do rozwoju wolontariatu, przeważnie na koszt podatników, bo nic nie przychodzi za darmo) lub poddawane presji, iż społeczeństwo powinno się czuć dumne jako współgospodarz danego wydarzenia (zob. tamże). Dla ułatwienia recepcji przesłania ważne jest przesycenie informacji pozytywnymi emocjami. Służą temu liczne audycje o postępach przygotowań (Pietrewicz, Małczyński 2014: 129), a nawet relacje telewizyjne ukazujące wyższych urzędników państwowych płaszcących się przed przedstawicielami organizacji, co pozwala widzom uzmysłwić sobie znaczenie tych ostatnich.

Nie jest jednak prawdziwe przekonanie, że organizowane przez BIE wystawy światowe są zawsze sukcesem. Ostateczny efekt bardziej zapewne zależy od pomysłu strategicznego kraju niż tej organizacji międzyrządowej. Lizbona na tym tle jest wyjątkiem w ostatnich kilkudziesięciu latach, potwierdzając, że wynik zależy nie od tego, kto organizuje, lecz jak organizuje i jakie stawia sobie długoterminowe, strategiczne cele. Zwycięża dobry długofalowy projekt, niekończący się na organizacji imprezy, lecz na wykorzystaniu terenów po jej zakończeniu. Ale nawet w przypadku Lizbony i EXPO nie udało się uniknąć pewnych strat pokrywanych z kredytów bankowych. Do zbliżonych wniosków co Bramwell (1997) dochodzi w swym opracowaniu też Meyer-Künzel (2007), choć odnosi to raczej do niemieckich doświadczeń na poziomie lokalnym, potwierdzając jednak, że podejście strategiczne ma w każdym przypadku pierwszorzędne znaczenie.

Elementu dobrej koniunktury (np. jak w Lizbonie wcześniejsze wstąpienie do UE czy też w Barcelonie silna narodowa konkurencja – nie tylko sportowa – z Madrytem, a zawsze oparcie imprezy na istniejącej infrastrukturze wielkich miast w dobie przyspieszonego rozwoju) także nie należy wykluczać jako czynnika wspomagającego. Dobra koniunktura jest podstawą sugestii organizacji, które w żadnym razie nawet nie próbują wyizolować skutków samej imprezy i posługują się stale danymi ogólnymi, przypisując każdą pozytywną zmianę następstwom wydarzenia, natomiast w razie negatywnych zjawisk zwyczajnie ich nie widzą i powtarzają jak mantrę opinie o sukcesie. W gruncie rzeczy wielkie imprezy różnią się głównie skalą straty, niewielką i zdaje się akceptowalną społecznie w Londynie, Barcelonie czy Lizbonie, ogromną zaś w Montrealu, Pekinie czy Soczi. Pamiętajmy, że Montreal poniósł bardzo duże straty i z pierwszego miejsca w Kanadzie spadł do roli trzeciego ośrodka rozwojowego, ustępując Toronto i Vancouver.

Ogólnie rzecz biorąc, takie imprezy jak wystawy światowe przynoszą mniejsze straty i dają więcej korzyści (z wyjątkiem np. Sewilli) niż wielkie zawody sportowe, ale zawsze różnice dotyczą skali deficytu i umiejętności jego wyliczenia w dłuższej perspektywie. Przy tym nowoczesny marketing sportowy wykorzystywany przez

organizację, a stopniowo także przez administrację publiczną ocenianą przez organizację i sterowane medialnie społeczeństwo nie tylko kształtuje emocje, ale korzysta też z faktu, iż rozwój kraju jest determinowany w istocie przez wiele innych zjawisk i procesów wewnętrznych i globalnych, w niewielkim zaś stopniu przez wielkie imprezy. Zawsze jest zatem pod ręką wyjaśnienie, że dzięki imprezie kraj (region, miasto) się rozwija lub – wskutek zewnętrznych, zatem niezależnych od organizatorów, zjawisk i procesów – nie może wykorzystać szans rozwojowych. Tak też tłumaczyli zawile autorce publikacji zwolennicy tezy, że zorganizowanie imprezy się opłacało (Grzegórska-Szpyt 2016). Mimo wszystko trudno się zgodzić z tą argumentacją. Cały problem w tym, że przedstawiciele organizacji (bezpośredni lub pośredni) nie zadają sobie trudu, by oddzielić skutki imprezy od skutków wynikających z ogólnego trendu krajowego czy lokalnego. W każdym przypadku podejście strategiczne, zorientowane nie na realizację imprezy, lecz na późniejsze wykorzystanie obiektów, wydaje się mieć coraz większe znaczenie dla osiągnięcia założonych efektów.

Inwestycje sportowe na rzecz przygotowania Euro 2012 stanowią dowód, że w Polsce – jak w większości krajów – zabrakło podejścia strategicznego, w którym zaplanowano by sposób wykorzystania obiektów po imprezie. Wszystkie cztery stadiony, wbrew początkowym protestom, zostały zbudowane jako czysto piłkarskie, których przygotowanie do innych przedsięwzięć (też sportowych, ale w innych dyscyplinach) jest raczej kosztowne. Co więcej, przykład Warszawy dowodzi, że zabrakło strategicznego podejścia do włączenia Stadionu Narodowego do systemu funkcjonowania miasta. W efekcie konkuruje on nie tylko z innymi stadionami w mieście, ale też z ośrodkami aspirującymi do miana centrów kongresowych. To też jest koszt, choć niewymierny. Mimo upływu czterech lat od Euro 2012 nadal ta część Warszawy niezbyt się zmieniła (oprócz bardzo krótkiej linii metra). Układ komunikacyjny pozostał ten sam, okolice stadionu nadal są pozbawione centrum hotelowego i kongresowego, a pobliskie okolice opuszczonego Portu Praskiego, przekazane przed wielu laty deweloperom, ciągle stoją niezagospodarowane. Trudno zrozumieć, jaką rolę w rewitalizacji tych terenów odgrywają służby miejskie. Szczególnie trudno, gdy dodać coraz bardziej istotny, także w Polsce, aspekt ekologiczny.

ROZDZIAŁ 2

Czynniki sukcesu wielkich wydarzeń: studia przypadku za granicą

Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych celów badania było ustalenie, czy możliwe jest przeprowadzenie wielkich wydarzeń w sposób ekonomiczny, bez kosztów ponoszonych przez kraj organizujący. Z doświadczeń mniejszych jednostek sportowych (klubów piłkarskich zarządzających stadionami-arenami) wynika, że jest to możliwe, ale tylko po spełnieniu dwóch warunków: względnej zamożności licznych widzów, atrakcyjnej oferty pozasportowej (kluby, sklepy, restauracje), posiadania wysokiej klasy zawodników gwarantujących wyniki przyciągające kibiców zapewniających dostateczny dochód klubowi, będącemu z reguły spółką prawa handlowego (przedsiębiorstwem). Badania prowadzone przez Kowalczyka nad Indianapolis słynącym z wielu i zróżnicowanych imprez sportowych prowadzą do wniosku, że nawet w przypadku wyraźnej specjalizacji w organizacji rozmaitych wydarzeń sportowych wiele lat starań nie musi prowadzić do sukcesu (Kowalczyk, Derek 2010: 264 i n.). Być może zdolnością do sukcesu różni się prywatne przedsiębiorstwo od administracji publicznej, ale i to pod warunkiem, że działa skutecznie (tzn. oferuje produkty nie tylko sportowe, ale też dodatkowe, w tym lokalne).

Należy wziąć pod uwagę fakt, że przykłady nie tylko pochodzą z innych poziomów, ale też dotyczą nie tylko imprez sportowych, nie są więc w pełni porównywalne z pojedynczymi wielkimi wydarzeniami¹. Zdecydowano się przeanalizować trzy przypadki, uznawane w literaturze za przykłady sukcesu (igrzyska olimpijskie w Barcelonie, EXPO w Lizbonie) oraz porażki (EXPO w Sewilli). Ich położenie na Półwyspie Iberyjskim jest przypadkowe, a wybór został poprzedzony intensywną analizą literatury oraz dyskusjami w UW (EUROREG). Wszystkie miały jedną cechę wspólną: strategicznie miały się przyczynić do znaczącej restrukturyzacji

¹ W duchu ponowoczesnym niektórzy badacze sugerują, iż wielkie wydarzenia to nie tylko te odbywające się w rzeczywistości, ale też prezentacje medialne (głównie telewizyjne, gromadzące wielką widownię), na ogół niemające wiele wspólnego z rzeczywistością (np. filmy, występy itp.). Takie poszerzenie definicji wielkich wydarzeń nie znajduje uzasadnienia.

miasta będącego stolicą regionu (kraju), a w efekcie do modernizacji całego regionu, a być może nawet kraju (jak w przypadku Lizbony). Czy tak się stało? Na podstawie wcześniejszych studiów literaturowych zastosowano ocenę efektów imprezy (krótkookresowych) i długookresowych (strategicznych).

Rozdział ten poświęcony jest analizie powyższych trzech wydarzeń i ich wyników oraz czynników decydujących o efekcie. Studia przeprowadzono w okresie listopad 2014–luty 2015, a bazą informacyjną były studia literaturowe i statystyczne, obserwacja oraz wywiady z kluczowymi interesariuszami².

2.1. Barcelona: miasto podawane jako wzór wykorzystania wielkiej imprezy

Wizyta studyjna w Barcelonie odbyła się w okresie 9–12 lutego 2015 r. W jej ramach przeprowadzono wywiady z ekspertami-interesariuszami³.

Barcelona jest stolicą regionu autonomicznego Katalonia, otoczoną dużą aglomeracją. Leży nad Morzem Śródziemnym, ok. 100 km od granicy francuskiej. W Barcelonie w 2011 r. mieszkało ok. 1,6 mln osób, a w całym obszarze metropolitalnym prawie 5,4 mln. Miasto jest rdzeniem silnej, dobrze skomunikowanej metropolii, o dużym znaczeniu gospodarczym, kulturowym i turystycznym nie tylko w perspektywie Półwyspu Iberyjskiego. Sektor turystyki jest dominującym elementem jego gospodarki, przy czym jego struktura jest zdywersyfikowana (miasto przyciąga zarówno „zwykłych” turystów, zakupowiczów, jak i turystów biznesowych i kulturowych). Wskutek tego pojawiły się też negatywne efekty w postaci droższego i mniej wygodnego życia w Barcelonie, co powoduje masowe migracje ludności do zewnętrznych części aglomeracji. Miasto od lat stara się rozwinąć równoległe do turystyki sektory gospodarki (szczególnie oparte na wiedzy, technologiach, a także wzornictwie), ale do tej pory efekty tych działań nie są zgodne z oczekiwaniami. Wydaje się, że w dłuższym okresie do tego miała się też przyczynić olimpiada z 1992 r.

Barcelona jest ważnym w skali międzynarodowej węzłem transportowym, oferującym w strefie wolnocłowej dogodne warunki lokowania firm, co jednak nie przywabia tych międzynarodowych. Jest jednym z największych portów morskich w Europie. Także port lotniczy jest dobrze rozwinięty, w 2012 r.

² Podstawą tego rozdziału stały się raporty ze studiów przypadku. Raporty z Barcelony i Sewilli zostały przygotowane przez dr. Adama Płoszaja, natomiast raport z Lizbony przez dr. hab. Marka W. Kozaka. Ich omówienie jest efektem pracy dr. hab. M.W. Kozaka.

³ Ferran Brunet Cid, Universitat Autònoma de Barcelona (profesor); Berta Cerezuela, Universitat Autònoma de Barcelona (profesor); Christopher Kennett, La Salle Universitat Ramon Llull (profesor); Max Vives-Fierro i Planas, Fundació Catalunya Europa (dyrektor); José Garcia-Quevedo, Universitat de Barcelona (profesor); Joan Miquel Piqué, EADA Business School Barcelona; Maurilia Knowledge (dr, dyrektor EADA); Elisabet Viladecans-Marsal, Universitat de Barcelona (profesor); Alfonso Gil, Universidad Autónoma de Madrid (profesor). Przewaga uczonych wynika z upływu czasu i trudności w dotarciu do zarządzających. Wywiady przeprowadził dr Adam Płoszaj.

skorzystało z niego ok. 35 mln osób (poziom porównywalny z lotniskami w Toronto, Orlando czy z podlondyńskim lotniskiem Gatwick) (<http://web.archive.org/web/20130613012135> (dostęp: 20.07.2016); <http://www.panynj.gov:80/airports/pdf-traffic/ATR2012.pdf> (dostęp: 20.07.2016)). Barcelona ma dostęp do rozwiniętej sieci autostrad, a także szybkie połączenia kolejowe z miastami krajowymi i zagranicznymi.

Istotne są cechy społeczne i polityczne Katalonii. Katalończycy mają duże poczucie wspólnoty oraz odrębności wobec Hiszpanii. Głosy nawołujące do odłączenia się od tego kraju są powszechnie słyszalne, choć nie przyciągają elit.

Barcelona ma długie tradycje przemysłowe, niewiele obecnie znaczące, a rozwinięte w otaczającym ją tzw. Łuku Miast (zob. Smętkowski i in. 2012). Proces dezindustrializacji dokonał się najszybciej w rdzeniu metropolii (Barcelonie) i postawił pytanie o dalszy kierunek strategicznego rozwoju, którego turystyka miała być uzupełniającym elementem. Oczywiście przyczyna tkwi w zachodzącym niezależnie od wydarzeń wewnętrznych czy globalnych procesie przejścia od ery przemysłowej do poprzemysłowej. Wiele przedsiębiorstw przemysłowych w regionie działa w sektorze średniej i wysokiej techniki oraz cechuje się dobrym, ale nie szczytowym poziomem innowacyjności. Istotne znaczenie ma przemysł: samochodowy (przede wszystkim główna siedziba i duża fabryka SEAT-a), tekstylny, chemiczny, farmaceutyczny, elektroniczny. Ważne też są: logistyka, telekomunikacja oraz sektor IT (w ostatnich latach dynamicznie się rozwijająca gałąź aplikacji mobilnych), który jest bardzo aktywnie, choć bez większych efektów w postaci importu znaczących firm międzynarodowych, wspierany przez władze lokalne i regionalne (w formie m.in. restrukturyzacji dzielnic @22 w Barcelonie). Miasto jest też znaczącym ośrodkiem naukowym oraz kulturalnym z wieloma atrakcjami turystycznymi.

Mimo utraty na rzecz Madrytu pozycji numer jeden pod względem ekonomicznym wśród miast Hiszpanii stosunkowo dobry poziom rozwoju gospodarczego, warunki naturalne, rozwinięta infrastruktura lokalna, w tym transportowa (metro, pociągi lokalne itp.) oraz dobry dostęp do usług publicznych powodują, że metropolia (choć nie zawsze sama Barcelona) oferuje wysoką jakość życia (por. Płoszaj, Peszat 2013).

Barcelona ubiegała się o organizację olimpiad w roku 1924, 1936, 1940 oraz 1972. Dopiero w 1992 r. starania te okazały się skuteczne. Długofalowe pozytywne efekty dwóch wystaw światowych (w 1888 oraz 1929 r.) w tym mieście sprzyjały pogładowi, że organizacja wielkich imprez, np. olimpiady, może przyspieszyć jego rozwój.

Decyzja o kandydowaniu Barcelony do organizacji igrzysk olimpijskich w 1992 r. została podjęta po zakończeniu okresu dyktatury generała Franco w 1975 r. i przyjęciu nowej konstytucji w 1978 r., następnie po dekolonizacji i demokratyzacji, wstąpieniu Hiszpanii do NATO w 1982 r. oraz do Unii Europejskiej w 1986 r. Elity polityczne i gospodarcze zarówno hiszpańskie, jak i katalońskie odczuwały

silną potrzebę zmiany wizerunku Hiszpanii jako kraju sukcesu. Stworzyło to warunki współpracy przy przygotowywaniu i organizacji olimpiady (por. Botella 1995; Truño 1995). Jak zwykle interesariusze mieli różne cele związane z organizacją igrzysk. Dla władz miasta kluczowa była jego modernizacja i intensyfikacja inwestycji. Władze Katalonii za sprawę kluczową uważały „katalonizację” igrzysk olimpijskich. Dla władz Hiszpanii olimpiada była częścią „Projektu 1992” obejmującego też EXPO w Sewilli oraz wybranie Madrytu na Europejską Stolicę Kultury – jako łącznie świadectwo nowoczesnego wizerunku tego kraju. Dla Hiszpańskiego Komitetu Olimpijskiego kluczowy był sukces hiszpańskich sportowców. Z kolei dla Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego najważniejsze było deklaratywnie przeprowadzenie wydarzenia i minimalizowanie ryzyka⁴. Mimo ogólnego konsensusu pojawiały się też konflikty interesów w wymiarze katalońsko-hiszpańskim, co jednak nie wpłynęło negatywnie na przebieg prac. Problem pojawił się w kwestii szybkiej kolei w ramach „Projektu 1992”, gdzie rząd hiszpański na długie lata (do 2008 r.) dał pierwszeństwo budowie szybkiej kolei z Madrytu do Sewilli⁵.

Ważną oficjalną motywacją organizacji igrzysk w Barcelonie – jak wszędzie – była nadzieja na wykorzystanie tego wydarzenia jako narzędzia marketingowego (CEOE 1995).

Ostatecznie MKOl wybrał Barcelonę na gospodarza igrzysk w październiku 1986 r. (przegrały wnioski i zabiegi Amsterdamu, Belgradu, Birmingham, Brisbane i Paryża)⁶.

Dokumentacja konkursowa Barcelony, postrzegana dziś jako dobrej jakości, w rzeczywistości była ułomna (brak informacji dotyczących wioski dziennikarskiej, planu hotelowego, wieży telekom, systemu „parkuj i jedź” czy portu olimpijskiego). Liczne szacunki ekonomiczne okazały się nierealistyczne (Botella 1995). Początkowo zakładano, że organizacja wydarzenia będzie kosztować 667 mln dolarów (główne inwestycje infrastrukturalne w Montjuïc, ulica Diagonal, Vall d’Hebron, Marina Park), dodatkowo 125,8 mln dolarów. Rzeczywiste koszty tylko czterech obszarów olimpijskich wyniosły 3,6 mld dolarów, czyli prawie trzydziestokrotnie (!) więcej, niż zakładano. Łączne wydatki – z infrastrukturą niezwiązaną bezpośrednio z obiektami olimpijskimi – zamknęły się w kwocie 9,4 mld dolarów (Brunet 1995), naturalnie nie licząc kosztów w postaci zwolnień czy ulg podatkowych podmiotów gospodarczych prowadzących działalność związaną z olimpiadą (zob. Tetlak 2015)⁷. W sumie ze środków publicznych wydatkowano

⁴ Zasadne jest przypuszczenie, że MKOl jako organizacja pozarządowa o wielu cechach firmy prywatnej (np. zysk jako ważne kryterium sprawności) miała też na celu osiągnięcie dochodu, choć w 1992 r. były to jeszcze sumy stosunkowo niewielkie.

⁵ Zwolennicy teorii spiskowej przypisali tę decyzję faktowi pochodzenia ówczesnego premiera z Sewilli.

⁶ Znowu wynaleziono związki przewodniczącego MKOl Samarancha z Barceloną jako główne kryterium wyboru.

⁷ Potraktujmy to to jedynie jako przypuszczenie, ale jakiś udział w tych kosztach miał MKOl.

4,6 mld dolarów (Kennett, Moragas 2006). Wydatki prywatne miały głównie charakter inwestycyjny, tzn. zostały tak zaplanowane, aby mogły się zwrócić i przynosić zysk. Natomiast fundusze publiczne skierowano na wydatki niemające potencjału komercyjnego. Około 85% całkowitych wydatków pochłonęły inwestycje infrastrukturalne, a 15% koszty organizacji wydarzenia.

Z perspektywy lat inwestycje przeprowadzone na potrzeby olimpiady w 1992 r. w Barcelonie można uznać za przemyślane. Celem było unowocześnienie miasta i zmiana struktury przestrzennej dzięki otwarciu Barcelony na Morze Śródziemne, gdyż wcześniej brzeg morza był w wielu miejscach nieatrakcyjny. Barierą okazały się też podlegające dezindustrializacji tereny poprzemysłowe z linią kolejową położoną nad brzegiem morza. Przedmiotem prac były głównie wymagające re-witalizacji cztery obszary nad morzem. Zbudowano łącznie 78 km nowych dróg, rozbudowano port lotniczy, unowocześniono infrastrukturę telekomunikacyjną, komunalną, powstały nowe tereny zielone i plaże (Brunet 2005). Zbudowano także liczne prywatne hotele (COOB 1992).

Główne obiekty sportowe oraz wioska olimpijska zostały zlokalizowane w czterech punktach miasta, a pojedyncze obiekty w aglomeracji. Cztery główne obszary olimpijskie w Barcelonie to wspomniane:

- Montjuïc Area, gdzie zmodernizowano stadion olimpijski i wzniesiono wieżę telekomunikacyjną (jeden z landmarków miasta i olimpiady);
- Diagonal Area, m.in. ze stadionem piłkarskim Camp Nou;
- Parc de Mar Area (w dzielnicy Poble Nou), z wioską olimpijską, która po imprezie miała być i została przekształcona w dzielnicę mieszkaniową (ok. 2 tys. nowych mieszkań);
- Vall d'Hebron Area, gdzie powstały obiekty sportowe i wioska olimpijska, przekształcona potem w dzielnicę mieszkaniową.

Dostępne źródła oraz opinie respondentów jednoznacznie świadczą o tym, że planując inwestycje, myślano o ich wykorzystaniu po igrzyskach. Obiekty przeznaczone na zakwaterowanie sportowców oraz szeroko rozumianej obsługi igrzysk (działacze, sędziowie, dziennikarze itd. w opustoszałej w tym miejscu dzielnicy Poble Nou) planowano tak, aby po imprezie i niewielkich dostosowaniach można je było początkowo przekazać bezdomnym, w rzeczywistości jednak sprzedać jako mieszkania położone w bardzo atrakcyjnych miejscach nad morzem. Pod względem urbanistycznym plan także był spójny. Kluczowy okazał się projekt wioski olimpijskiej w dzielnicy Poble Nou. Likwidacja torowiska oraz zdegradowanych obiektów przemysłowych i wybudowanie w tym miejscu nowych budynków mieszkaniowych wysokiej jakości, a także zagospodarowanie brzegu morza, z reprezentacyjną promenadą, mariną i terenami zielonymi, bez wątpienia dało oczekiwany efekt w postaci otwarcia wschodniej części Barcelony na Morze Śródziemne.

2.1.1. Organizacja prac

Za przygotowanie igrzysk odpowiadały dwa główne podmioty: Komitet Organizacyjny Olimpiady w Barcelonie 1992 (COOB '92), utworzony w 1987 r. jako konsorcjum Rady Miejskiej Barcelony, władz regionalnych Katalonii, władz centralnych Hiszpanii oraz Hiszpańskiego Komitetu Olimpijskiego, oraz Barcelona Holding Olympic (HOLSA '92), utworzona w 1989 r. jako spółka z wkładem rządu hiszpańskiego (51% udziałów) oraz władz Barcelony (49%). HOLSA odpowiadała za realizację i koordynację inwestycji infrastrukturalnych. Forma spółki ponoć zdecydowanie ułatwiła sprawne przeprowadzenie procesu inwestycyjnego (podobne podejście zastosowano np. w ramach EXPO w Lizbonie).

Koszty przygotowania igrzysk były rozłożone między wielu aktorów (w tym hiszpańskich podatników „pokrywających” koszty zwolnień podatkowych wymaganych przez MKOl). Władze regionalne wyłożyły ok. 1,5 mld dolarów, władze centralne 1,2 mld dolarów, z budżetu miejskiego wygospodarowano ok. 235 mln dolarów. Duże nakłady poniosły także podmioty prywatne. Silne i skuteczne partnerstwo publiczno-prywatne jest zresztą przedstawiane jako istotny czynnik powodzenia igrzysk w Barcelonie. Jednym z elementów partnerstwa publiczno-prywatnego było utworzenie spółki HOLSA '92, która przeznaczyła na inwestycje 1,16 mld dolarów (uwzględniając jedynie finansowanie ze środków publicznych).

2.1.2. Efekty krótkookresowe

Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie kluczowe obiekty były gotowe przed otwarciem igrzysk. Sprawną organizację i mobilizację ułatwiał wspomniany wyżej konsensus wśród głównych aktorów przygotowań. Respondenci pytani wprost o problemy podczas przygotowań do olimpiady lub w czasie jej trwania nie byli w stanie takowych wskazać. Oczywiście niedoszacowanie wydatków miało wpływ na koszt, ale nie wpłynęło w większym stopniu na przebieg przygotowań.

Wydatki organizacyjne poniesione przez COOB '92 zostały sfinansowane z przychodów (sprzedaż biletów, wpłaty sponsorów, sprzedaż praw do transmisji telewizyjnej itd.). Kończąc swą działalność, COOB '92 zamknął księgi nawet z niewielkim zyskiem (ok. 3 mln dolarów). Nie tylko zbudowano nowe obiekty sportowe, ale także wyraźnie rozbudowano infrastrukturę: długość dróg zwiększyła się o 15% wobec stanu z 1986 r., długość kanalizacji o 17%, a powierzchnia parków i plaż o prawie 80%.

Ważnym aspektem jest to, że część nakładów inwestycyjnych trafiła poza Barcelonę, np. do miejscowości, gdzie zbudowano mniejsze obiekty sportowe czy np. drogi. Tylko 38,5% środków zostało zainwestowanych w samym mieście, reszta poza nim. Być może to miało wpływ na pozytywną ocenę igrzysk w skali całego regionu.

Olimpiada miała duży wpływ na rozwój sektora turystycznego w Barcelonie (Duran 2002). Między rokiem 1990 a 1992 przybyło 30 hoteli (przyrost o 25%). Powstanie nowych obiektów noclegowych i rozbudowa istniejących przełożyły się na zwiększenie liczby pokoi o ponad 3 tys. (przyrost o 30%), a liczby miejsc noclegowych o ok. 6,5 tys. (przyrost o 35%) (por. tabela 3).

Tabela 3. Turystyka w Barcelonie

	1990 r.	1992 r.	2000 r.
Hotele	118	148	187
Pokoje	10 265	13 352	16 561
Miejsca noclegowe	18 569	25 055	31 338
Wykorzystanie pokoi	71%	64%	81%
Liczba turystów	1 732 902	1 874 734	3 141 162
Liczba udzielonych noclegów	3 795 522	4 333 419	7 777 580

Źródło: Duran 2002.

Jednak nie ma miodu bez dziegiu: w roku olimpijskim nastąpiło zmniejszenie odsetka wykorzystanych pokoi (z 71% w 1990 r. do 64% w 1992 – roku Igrzysk Olimpijskich – a w następnych dwóch latach do zaledwie 54% (ETOA 2006: 11). Dopiero po następnych dwóch latach (czyli łącznie czterech) poziom udzielonych noclegów wrócił do stanu sprzed imprezy, a w okresie następnym zaczął szybko wzrastać. Główna przyczyna spadku tkwi zapewne w nadmiernych inwestycjach hotelowych w związku z jednym wielkim wydarzeniem i – częściowo – w rezygnacji z przyjazdu wielu nie tylko sportowych turystów. Dopiero w 2000 r. liczba udzielonych noclegów przekroczyła 80%, a w 2001 wykorzystanie pokoi przekroczyło 81%. Dane przedstawione przez Durana (2002) w gruncie rzeczy potwierdzają tezę ETOA.

Olimpiada w Barcelonie jest uznawana za sukces promocyjny dla miasta, polegający na stworzeniu jego pozytywnego wizerunku. Nie bardzo wiadomo, na czym ta zmiana wizerunku miała polegać, ale na pewno po latach upowszechniono wiedzę o Barcelonie jako mieście kultury i turystyki (to nie to samo, co zmiana wizerunku). Najwyraźniej w 1992 r. koszt czasu antenowego nie przesądzał o treści audycji, co umożliwiło taki efekt, wzmacniany przez późniejsze liczne wypowiedzi działaczy ruchu olimpijskiego, szukających uzasadnienia dla organizowania innych igrzysk.

Ocena bezpośredniego oddziaływania olimpiady na gospodarkę regionu nie jest łatwa. Istotne trudności nastręcza wypreparowanie igrzysk jako osobnego czynnika rozwoju⁸. Dynamika PKB w regionie i w kraju w latach 1981–2002 była

⁸ Dotyczy to tak samo każdego wielkiego wydarzenia, gdzie od podjęcia decyzji o wyborze miejsca do realnej imprezy mija pięć–siedem lat poświęconych na przygotowania.

bardzo podobna (Instituto Nacional Destadistica, za: Płoszaj 2015). W latach osiemdziesiątych widoczny jest stały wzrost, aż do 6%. W Katalonii wzrost ten w latach 1987–1990 był wyższy niż w całej Hiszpanii, ponadto osłabienie dynamiki wzrostu zaczęło się w Katalonii później niż w reszcie kraju, co pomniejsza efekt olimpijski w gospodarce. Tym bardziej że w roku 1993 (tuż po igrzyskach) i Katalonia, i cała Hiszpania odnotowały spadek PKB. Według respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady, spowolnienie gospodarcze w rok po igrzyskach było wynikiem przede wszystkim uwarunkowań zewnętrznych. Co więcej, niektórzy z respondentów twierdzili, że inwestycje związane z igrzyskami opóźniły spowolnienie/recesję, a także wpłynęły na to, że była ona relatywnie płytka i krótka (tzn. tylko jeden rok ujemnego wzrostu dynamiki, który zaczął się w 1988 r., czyli cztery lata przed olimpiadą)⁹.

2.1.3. Rezultaty długookresowe

Eksperci, z którymi przeprowadzono wywiady w Barcelonie, są zgodni co do tego, że olimpiada z 1992 r. miała trwały wpływ na rozwój miasta i regionu. Widoczne jest to np. w tym, że Katalonia po roku 2000 osiągnęła poziom PKB *per capita* przewyższający średnią UE i wyraźnie wyższy niż średnia krajowa (EUROSTAT, GDP). Ponieważ od dziesięcioleci Katalonia jest jednym z lepiej rozwiniętych regionów Hiszpanii (obok Kraju Basków i Madrytu), zapewne i bez organizacji igrzysk osiągnęłaby podobny (a może lepszy) wynik.

Efekt w postaci rozwoju turystycznego widoczny jest w liczbie napływających turystów do jednej z głównych atrakcji Europy. Eksperci nie są jednak zgodni co do rzeczywistych przyczyn rozwoju turystyki w Barcelonie. Na przykład raporty ETOA podkreślają znaczenie ogólnego rozwoju tego sektora w Europie oraz naturalnego trendu rozwojowego, który najpewniej wystąpiłby także bez organizacji igrzysk olimpijskich. Ponadto po igrzyskach nastąpiły deregulacja rynku lotniczego i pojawienie się tzw. tanich linii, co w efekcie wpłynęło na popularność krótkich wyjazdów i przyrost liczby turystów po krótkotrwałym spowolnieniu w roku igrzysk olimpijskich. W 2014 r. Barcelonę odwiedziło 7,9 mln osób (szóste miejsce w Unii za Londynem, Paryżem, Berlinem, Rzymem i Madrytem). Pod względem liczby turystów zagranicznych Barcelona z 6,3 mln turystów w 2014 r. była na czwartym miejscu za Londynem, Paryżem i Rzymem (Ajuntament de Barcelona 2015). Jednym z aspektów rozwoju sektora turystycznego w tym mieście jest zmiana proporcji między zwykłymi turystami a turystami biznesowymi. Jeszcze w 1994 r. turyści biznesowi odpowiadali za więcej niż połowę pobytów na minimum jedną noc. Natomiast w 2000 r. stanowili jedynie 39% wszystkich, co powinno być traktowane jako niekorzystna zmiana, gdyż turyści biznesowi m.in. z reguły mają większy budżet.

⁹ Dane Instituto Nacional de Estadística (Hiszpański Urząd Statystyczny).

Widocznym i bezdyskusyjnym pozytywnym rezultatem długookresowym eksponowanym przez ekspertów jest rewitalizacja i przebudowa czterech obszarów miasta, w tym zwłaszcza otwarcie na Morze Śródziemne oraz rozbudowa do dziś wykorzystywanej infrastruktury sportowej (która nie została porzucona, jak np. w Atenach, Pekinie czy Soczi).

Część respondentów podkreśla, że organizacja igrzysk stworzyła szeroki zakres doświadczeń. Specyficzna wiedza związana z organizacją olimpiady jest do tej pory eksportowana/komercjalizowana jako „model barceloński”¹⁰ (organizacji igrzysk w sposób korzystny dla miasta w krótkim i długim okresie).

Następstwem doświadczeń z olimpiady były dążenia do organizacji kolejnych dużych wydarzeń. W 2004 r. zorganizowano w tym mieście pierwszą edycję Międzynarodowego Forum Kultur (Universal Forum of Cultures). Otwarte pozostaje pytanie, czy ta impreza przyjmie się jako cykliczna (podobnie jak igrzyska olimpijskie czy EXPO). Jak dotąd nic na to nie wskazuje.

Sukces Barcelony jest dwojakiego rodzaju. Jest on niewątpliwy, jeśli chodziło o wzmocnienie pozycji i charakteru turystycznego, co jednak prowadzi do dalszego pogarszania warunków życiowych w mieście wskutek wzrostu napływu turystów i w związku z tym drożyzny, hałasu, rosnącej przestępczości, wypychania mieszkańców i innych niż turystyczne przedsiębiorstw poza centrum (Szczech-Pietkiewicz 2015: 151). Jak napisał jeden z mieszkańców Barcelony: „To miasto jest parkiem rozrywki dla obcokrajowców” (Szczech-Pietkiewicz 2015: 155, przypis).

* * *

Olimpiada w Barcelonie, mimo słabszych punktów, jest postrzegana na ogół jako sukces. Ale opinia ta została sformułowana nieco na wyrost, ponieważ w dużej mierze wynikał on z uwarunkowań egzogenicznych (np. sukces turystyczny Hiszpanii, rozwój tanich linii lotniczych po igrzyskach olimpijskich), a także błyszczał na tle wielu niezbyt udanych wielkich imprez sportowych. Można zatem sądzić, że długookresowy wzrost liczby turystów w Katalonii i Barcelonie nastąpiłby nawet bez igrzysk. Ich efektem w mniejszym stopniu było wytworzenie nowego potencjału, a w większym wykorzystanie już istniejącego, który został dostrzeżony i rozpropagowany w mediach przy okazji zawodów (Perryman 2012). Można zatem sądzić, że największą szansę na osiągnięcie długookresowych pozytywnych efektów związanych z organizacją igrzysk mają miasta z już dużym potencjałem i wysoką atrakcyjnością i położone w krajach turystycznie atrakcyjnych, jak Hiszpania. Z drugiej strony według raportów European Tourism Association (ETOA 2006: 11 i n.) nie ma możliwości wskazania jednoznacznego związku przyczynowo-skutkowego między igrzyskami i rozwojem sektora turystycznego w Barcelonie. Podobnie

¹⁰ Niewątpliwie w tym sformułowaniu jest silna doza emocji typowej dla nowoczesnego marketingu.

dotyczy to związków przyczynowych z innymi korzyściami dla miasta i regionu, które – krótko mówiąc – w rozmaitym stopniu dotknęły różne grupy społeczne. Na przykład zauważono, że przyrost liczby turystów spowodował zwiększenie zapotrzebowania na proste i niezbyt dobrze płatne prace, często sezonowe, niestabilne, niedające perspektyw awansu. Ale nie dostrzeżono, że mimo starań władz katalońskich i barcelońskich nie udało się stworzyć w Barcelonie silnych sektorów modowych czy innowacyjnych. Mimo to powszechny jest konsensus dotyczący dużych korzyści ze zorganizowania igrzysk olimpijskich. Pamięć o igrzyskach z 1992 r. jest bardzo żywa i upowszechniana zwłaszcza w krajach pretendujących do organizacji igrzysk jako przykład sukcesu. Model barceloński stał się wręcz przysłowiową zachętą do organizacji megaimprez sportowych. I taką jest, dopóki nie uświadomimy sobie, że po igrzyskach olimpijskich nie udało się przeprowadzić żadnej zmiany strukturalnej miasta w stronę stworzenia sektora bardziej dochodowego i wymagającego wyższych kwalifikacji niż turystyka. Nie udały się próby zbudowania sektora modowego, dzielnicy innowacyjnej zwanej 22@ w miejscu rewitalizowanej przemysłowej części miasta ani jak na razie nie udało się przeobrazić Barcelony w *smart city* (od 2010 r.), zapewne głównie z powodu niskiego stanu jakości środowiska naturalnego i zarządzania miastem (Szczech-Pietkiewicz 2015: 153). Posługując się koncepcją rozwoju regionalnego i lokalnego, można założyć, że i próba stworzenia miasta inteligentnego (*smart city*) nie będzie udana, ponieważ w tak wielkiej aglomeracji nadal brak różnych form *smart*, które ułatwiłyby przejście do rozwoju. Ta opinia jest zgodna z wnioskami z analiz porównawczych zawartych w raporcie *Rethinking Smart Cities from the Ground Up*, gdzie stwierdza się, że do głównych przyczyn niepowodzenia należy błędna diagnoza i oderwanie od faktycznych potrzeb mieszkańców (Szymielewicz 2016: 81). A mieszkańcy Barcelony są ogólnie zmęczeni skutkami rozwoju turystyki (hałas, drożyzna, brak nowoczesnych miejsca pracy, trudności komunikacyjne w centrum itd.) i coraz częściej wyprowadzają się poza miasto, do obszaru funkcjonalnego.

Wygląda na to, że olimpiada długofalowo nie w pełni się udała, podobnie jak będące jej kontynuacją późniejsze próby modernizacji strategicznej. Rozwój turystyki po igrzyskach (jeśli istotnie można go zawdzięczać imprezie, a nie poprawie koniunktury w Hiszpanii) jest zatem zwycięstwem Pyrrusowym, czego nie chcą dostrzec zwolennicy *mega eventów*, niezainteresowani strategicznymi celami strukturalnymi. Olimpiada się zatem częściowo udała, rewitalizacja także, ale celów strategicznych (strukturalnych) przebudowy struktury gospodarczej miasta do dziś nie osiągnięto. Za to skutecznie wypromowano w Barcelonie turystykę.

2.2. Wystawa światowa EXPO w Sewilli

Wizyta studyjna w Sewilli odbyła się w okresie 16–20 lutego 2015 r. Obejmowała obserwację terenów, na których odbywała się wystawa światowa w 1992 r., oraz przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z osobami związanymi

z organizacją tego wydarzenia, a także ekspertami mającymi wiedzę w przedmiotowym zakresie¹¹.

Sewilla jest czwartym pod względem liczby mieszkańców miastem Hiszpanii (po Madrycie, Barcelonie i Walencji). W 2011 r. zamieszkiwało ją 703 tys. osób, a w całym obszarze metropolitalnym liczba ludności wynosiła 1520 tys. Sewilla jest stolicą Andaluzji – jednego z mniej zamożnych regionów autonomicznych Hiszpanii. Andaluzja ma bezpośredni dostęp do Morza Śródziemnego oraz Atlantyku, od zachodu graniczy z Portugalią. Sama Sewilla położona jest ponad 60 km (w linii prostej) od Oceanu Atlantyckiego.

Andaluzja pod względem liczby ludności jest największym regionem Hiszpanii (8371 tys. osób w 2011 r.) i drugim powierzchniowo (po regionie Kastylii i León). PKB na mieszkańca (*per capita*) jest niższy jedynie w Estremadurze. W 2012 PKB *per capita* Andaluzji wynosiło niecałe 17 tys. euro (wartość zbliżona do polskiego PKB) (EUROSTAT GDP). Region ma przeważnie charakter powierzchniowo rolniczy, stosunkowo mało uprzemysłowiony (w rolnictwie pracuje nieco ponad 8% zatrudnionych, a sektor ten wytwarza ok. 8% regionalnego PKB).

Duże znaczenie dla gospodarki ma sektor usług turystycznych, opierający się na zasobach przyrodniczych i kulturowych (tu powstały *flamenco* czy *corrida*). Ze względu na masowość turystyki sektor ma niską wartość dodaną.

Różnica między głównym obszarem metropolitalnym Andaluzji a resztą regionu pod względem rozwoju gospodarczego jest mała – to rzadka sytuacja w Europie (Smętkowski i in. 2012).

Sewilla jest dobrze wyposażona w infrastrukturę transportową. W 2014 r. lotnisko obsługiwało prawie 3,9 mln pasażerów¹², co daje dopiero 13 lokatę wśród innych portów lotniczych Hiszpanii. Połączenie drogowe z Madrytem jest dobrej jakości; podróż trwa ok. pięciu godzin (ponad 500 km). Zdecydowanie szybsze jest połączenie kolejowe, zajmujące ostatnio ok. 2,5 godziny. Szybka linia kolejowa między Sewillą i Madrytem powstała w ramach przygotowań do EXPO '92 i była pierwszą taką inwestycją w Hiszpanii. W Sewilli funkcjonuje port morski połączony z oceanem rzeką Gwadalkiwir (80 km do ujścia). Przeladunki portowe w 2012 r. wynosiły 3,8 mln ton (ponad dziesięciokrotnie mniej niż w Barcelonie), co czyni Sewillę portem co najwyżej regionalnym.

Pomysł organizacji w 1992 r. EXPO w Sewilli został oficjalnie ogłoszony przez króla Hiszpanii Juana Carlosa I w 1987 r., z okazji zbliżającej się pięćsetnej

¹¹ W ramach wizyty studyjnej w 2015 r. respondentami byli: José Luis Manzanares (szef firmy inżynierskiej Ayesa odpowiedzialnej za zaplanowanie i zabudowę terenów EXPO); José García (odpowiedzialny za *masterplan* EXPO); Maribel Bermúdez Jaramillo, Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA (Andaluzyjska Agencja Innowacji i Rozwoju); Luis Pérez Díaz, PCT Cartuja; José Carlos Cuerda, Diputación de Sevilla (władze lokalne); Emilio Carrillo Benito, Diputación de Sevilla (władze lokalne); Javier Alfonso Gil, Universidad Autónoma de Madrid (Uniwersytet Autonomiczny Madrytu). Badanie studialne prowadził dr Adam Płoszaj.

¹² Według danych *Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea*.

rocznicy odkryć geograficznych (z 1492). Wybór tego miasta był tym łatwiejszy, że w kartuskim klasztorze Cartuja¹³ – według lokalnej legendy – Krzysztof Kolumb miał się przygotowywać do wyprawy¹⁴. Jak wspomniano, EXPO miało być częścią „Projektu 1992” łączącego igrzyska olimpijskie w Barcelonie, EXPO w Sewilli i Europejską Stolicę Kultury w Madrycie.

Pierwotnie oczekiwano, że w 1992 r. siostrzana wystawa odbędzie się w Chicago, które wycofało się z organizacji EXPO w 1987 r., jak się podkreśla – z powodu obaw o jej rentowność.

Sewilla miała już wiele lat wcześniej pozytywne doświadczenia z organizacją dużych imprez (głównie iberoamerykańskie EXPO w 1929 r.). Wystawę zlokalizowano w południowej części miasta, gdzie powstała atrakcyjna przestrzeń parkowo-pałacowa. Stworzony na potrzeby EXPO '29 plac Hiszpański do dzisiaj jest jedną z największych atrakcji turystycznych miasta. Ponadto w ramach przygotowań do wystawy przebudowano część miasta. Szacuje się, że w 1929 r. Sewillę odwiedziło prawie 160 tys. zagranicznych turystów (korzystających z noclegów w mieście); był to wzrost o 126% w stosunku do roku poprzedniego (Bernal 1994).

EXPO '92 zostało przygotowane z zamysłem przekształcenia struktury przestrzennej miasta, w tym przede wszystkim otwarcia na rzekę oraz rozwoju infrastruktury komunikacyjnej. W sumie było to kombinowane przedsięwzięcie EXPO '92 i Cartuja '93, mające wraz ze szczegółowymi pracami nad parkiem technologicznym doprowadzić do stworzenia w sposób zintegrowany tzw. *technocity* – budynki EXPO 1992 po roku miały stać się podstawą projektu *technocity* Cartuja 1993. Widoczny był zatem element planowania strategicznego.

Na wystawę przeznaczono rozległą wyspę Cartuja (*Isla de la Cartuja*), położoną na zachód od centrum miasta między rzeką i jednym ze sztucznych kanałów. Jeden z kanałów (między terenem Cartuja a dzielnicą Triana) zasypano, przywracając bieg rzeki Gwadalkiwir w jej pierwotnym korycie. Zlikwidowano linię kolejową wzdłuż wschodniego jej brzegu i do dworca czołowego (gdzie obecnie jest dworzec autobusowy). Otworzyło to północną część miasta na rzekę na odcinku ok. 2,5 km. Wyspę z centrum miasta połączyło sześć nowych mostów.

Projektem kluczowym było wybudowanie szybkiej linii kolejowej (pierwszej w Hiszpanii) Sewilla–Madryt. Pytanie, czy bardziej logiczne nie byłoby połączenie Barcelony z Madrytem, jako dwóch najsilniejszych ośrodków gospodarczych Hiszpanii. Budowę szybkiej kolei do Sewilli podpierano m.in. argumentem o potrzebie wsparcia rozwoju biedniejszego południa. Ale skoro tak, to skąd wziąć dostateczną liczbę zamożnych podróżnych?

Na potrzeby tego projektu wybudowano rozległy dworzec kolejowy. Dla obsługi EXPO (wyłącznie) zbudowano także stację kolejową na wyspie Cartuja.

¹³ Kartuzi – katolicki zakon męski.

¹⁴ Zdaniem nie tylko krytyków wyboru miał się do tego przyczynić pochodzący z Sewilli premier Hiszpanii.

Rozwiązanie to świadczy o rozmachu wystawy, ale w efekcie mieszkańcy Madrytu mogli odwiedzić EXPO, nie odwiedzając historycznego centrum Seville i nie korzystając z oferty hotelowej.

Rozbudowano także lotnisko (nowy terminal, wieża kontroli lotów, modernizacja płyty lotniska), układ drogowy w mieście, w tym obwodnicę, oraz usprawniono połączenia autostradowe. Na terenie EXPO i w okolicy stworzono infrastrukturę transportu publicznego dla odwiedzających (m.in. system kolejek *monorail* oraz kolejka linowa, dowożące zwiedzających do EXPO). Rozwiązanie transportowe ruchu pieszego wspomaganego systemem publicznym dobrze się sprawdziło podczas EXPO, ale potem spowodowało duże trudności wskutek braku niezbędnych stałych parkingów.

Przy okazji przeprowadzono renowację klasztoru Cartuja (*Monasterio de la Cartuja*), który przed EXPO był jedynym zespołem budynków na wyspie.

Na EXPO '92 prezentowało się 112 krajów oraz 12 hiszpańskich regionów, 23 organizacje międzynarodowe, a także liczne przedsiębiorstwa. Wystawa obejmowała obszar 215 hektarów, na którym wybudowano 95 pawilonów, z czego 63 stanowiły pawilony krajowe, pięć tematycznych, sześć firmowych, pięć organizacji międzynarodowych oraz 17 pawilonów hiszpańskich wspólnot autonomicznych (regionów).

W celu łagodzenia przewidywanych ekstremalnych temperatur zaplanowano wiele urządzeń służących ochłodzie turystów (zielone pergole¹⁵, konstrukcje zacieniające, „kominy” stymulujące ruch powietrza czy fontanny, w tym mgielne). Z rozmachem przygotowano także atrakcje wystawy, w tym pawilon morski i kopie okrętów z wypraw Krzysztofa Kolumba. Ponadto EXPO obfitowało w różnego rodzaju atrakcje (codzienne koncerty muzyczne, wystawy malarstwa czy filmy w kinie IMAX, wówczas dopiero wchodzącym na rynki Europy).

2.2.1. Organizacja

Przygotowania przebiegały sprawnie i w atmosferze dobrej współpracy, nawet w obliczu rezygnacji Chicago ze współorganizowania. Przez jednych zostało to odebrane jako utrudnienie, przez innych jako ułatwienie promocji wydarzenia w Seville.

Za organizację EXPO odpowiadał Komitet Główny (*Comisario General*), umocowany na poziomie krajowym i wspierany przez komitet ekspertów. Rolę „władzy wykonawczej” powierzono specjalnie powołanej jednostce: *Sociedad Estatal para la Exposicion Universal Sevilla 1992*. W pracach uczestniczyły ponadto liczne przedsiębiorstwa prywatne, z których część dzięki EXPO odnotowała niesłychany rozwój, nawet międzynarodowy.

¹⁵ Rośliny w specjalnych donicach zaczęto uprawiać na wiele miesięcy przed otwarciem wystawy poza jej terenem; zostały one przeniesione dopiero po ukończeniu głównych prac budowlanych.

Zaplanowanie przestrzeni EXPO było wyzwaniem, głównie z powodu niepewności co do liczby wystawiających krajów, co sprzyjało przeszacowaniu koniecznej infrastruktury. Problemy lokalizacji pawilonów wymagały nawet zaangażowania politycznego i dyplomatycznego.

Wyzwaniem okazała się koordynacja budowy pawilonów i nieprzewidziany niedobór wykwalifikowanych robotników.

Mimo to wszystkie zaplanowane działania udało się ukończyć na otwarcie EXPO.

Koszt EXPO '92 w Sewilli szacowany jest na 9,3 mld euro (Sociedad Estatal de Gestion de Activos 1993), z czego 7,8 mld euro przypadało na infrastrukturę, głównie transportową (kolej, lotnisko, drogi)¹⁶. Krótko mówiąc, większość kosztów stanowiły typowe wydatki publiczne, które musiałyby być poniesione przez władze kraju i regionu/ lokalne niezależnie od EXPO.

2.2.2. Rezultaty krótkookresowe

Wystawa była czynna od 20 kwietnia do 12 października 1992 r. Zwiedziło ją w sumie 41,8¹⁷ mln osób; duża część z nich odwiedzała wystawę więcej niż jeden raz. Powodem tego były: (1) zbyt duży teren; (2) jednorazowe wydarzenia: koncerty, przedstawienia itp.

Wydarzenie przebiegło bez większych trudności. Liczba odwiedzających przekroczyła oczekiwania (planowano ok. 18 mln osób) (Montalbano 1992).

W Sewilli czas EXPO '92 wspominany jest często z dumą i rozrzewnieniem jako okres specyficznego rytmu życia, przyjazdu wielu cudzoziemców i licznych atrakcji.

Po EXPO większość pawilonów po wystawie zburzono, część wykorzystano jako biura lub siedziby instytucji publicznych. Niektóre funkcjonują do dziś jako np. muzea. Część infrastruktury (np. *monorail*, fontanny czy przez wiele lat stacja kolejowa EXPO) nie znalazła zastosowania.

Ocena bezpośredniego oddziaływania EXPO na gospodarkę Sewilli oraz całego regionu nie jest łatwa, a to głównie z powodu trudności w oddzieleniu różnych czynników wpływających na rozwój miasta i regionu. Analiza zbliżonej dynamiki PKB w Andaluzji oraz Hiszpanii pozwala sądzić, że wydarzenie to nie miało wielkiego wpływu na rozwój Sewilli ani Andaluzji. W latach osiemdziesiątych widoczny jest stały wzrost, aż do 6% rocznie, Andaluzji i Hiszpanii. W Andaluzji był on nieco wyższy i bardziej rozchwiany. Co więcej, osłabienie dynamiki wzrostu

¹⁶ Jednym z kosztów wystawy światowej jest krajowa składka członkowska w organizacji Międzynarodowe Biuro Wystaw Światowych (fr. *Bureau International des Expositions*) utworzonej w 1928 r. W 2012 r. roczna opłata członkowska wynosiła 25 tys. dolarów. Na początku 2016 r. do organizacji należało 170 państw. Warto zauważyć, że nie należą do niej: USA (wycofały się w 2001 r.) oraz Kanada (w 2012 r.). Więcej: <http://www.bie-paris.org/site/en/> (dostęp: 20.06.2016).

¹⁷ Liczba sprzedanych biletów wstępu.

zaczęło się w tym regionie nieco później niż w reszcie kraju¹⁸. Zapewne można częściowo interpretować te wyniki jako wystąpienie opóźnionego efektu popytowego w rezultacie inwestycji związanych z EXPO, jednak nie ma na to dowodów. W roku 1993, czyli kilka miesięcy po EXPO, i w Andaluzji, i w Hiszpanii zanotowano zmniejszenie dynamiki PKB. W tym okresie występowało spowolnienie globalne, co mogło mieć wpływ na rozwój. W kolejnych latach PKB Andaluzji rosło porównywalnie do PKB całej Hiszpanii. Według respondentów spowolnienie gospodarcze w rok po EXPO było skutkiem głównie uwarunkowań zewnętrznych, ale wydatki związane z wystawą i wynikające stąd zadłużenie władz publicznych od Sewilli po Madryt zapewne przyczyniły się do wzmocnienia oddziaływania niekorzystnych czynników zewnętrznych.

2.2.3. Rezultaty długookresowe

Mimo wszystko w długiej perspektywie EXPO '92 w Sewilli ocenia się na ogół jako porażkę. Podobnie jak w Lizbonie podjęto decyzje o ulokowaniu inwestycji EXPO w pewnym oddaleniu od centrum (ale bliżej niż w stolicy Portugalii; mimo wszystko stąd wynikała potrzeba zbudowania nowego dworca kolejowego dla przyjezdnych). Eksperci niezwiązani z miastem i imprezą są nastawieni jednoznacznie negatywnie. Natomiast osoby związane z Sewillą wskazują też trwałe korzyści dla miasta, głównie infrastrukturalne. W perspektywie makroekonomicznej efekty EXPO '92 nie są jednak dotąd widoczne. Nie udało się przełamać peryferyjności regionu (ani miasta), które stale – w swojej klasie – należą do najbiedniejszych części Hiszpanii.

Przypadek ten dobrze pokazuje, że duże nakłady na infrastrukturę i poprawa skomunikowania regionu z centrum gospodarczym kraju dziś już nie wystarczą, by wyrwać go z pułapki zacofania i niskiej dynamiki rozwoju (Gorzelać 2009). Główną przyczyną to słabość gospodarcza Sewilli, która strukturalnie nie jest w stanie konkurować z lepiej rozwiniętymi obszarami (Pike i in. 2006; zob. też Puga 2002). Jak widać, infrastruktura współcześnie samoczynnie nie jest w stanie przełamać zacofania i sprzyjać rozwojowi.

Jedynym długookresowym rezultatem pozytywnym zauważanym przez ekspertów jest niewątpliwie przekształcenie struktur przestrzennych miasta. Ponadto zdobycie doświadczenia przez część lokalnych i/lub regionalnych przedsiębiorstw, z których niektóre dokonały ekspansji krajowej i międzynarodowej. To jednak, niestety, dowodzi, że w Sewilli talenty i doświadczenie ich szefów nie znalazły istotnego zastosowania.

Największym problemem był brak przemyślanej strategii na okres po EXPO. Brakowało jasnej i ekonomicznie realnej koncepcji zagospodarowania terenu. Wiele pawilonów planowano jako tymczasowe, wskutek czego część budynków podczas wizytacji w 2015 r. była w ruinie.

¹⁸ Zjawisko nierzadkie na terenach słabo rozwiniętych

Teren i częściowo budynki EXPO przekazano Uniwersytetowi Sewilli, lokalnej administracji, rentownemu tematycznemu parkowi rozrywki „Isla Magica” (<https://www.islamagica.es/>), a także parkowi technologicznemu PCT Cartuja (Kartuzjańskiemu), w którym po latach powolnego rozwoju działa dziś prawie 350 przedsiębiorstw zatrudniających ok. 14,5 tys. osób. Jednak, jak podkreślają badacze rozwoju, niewiele z nich ma charakter innowacyjny, pogłębiający charakter *technocity*. Teren po wystawie, mimo widocznych oznak zaniedbania, postrzegany jest jako atrakcyjne miejsce do prowadzenia działalności gospodarczej. Obok dostępności powierzchni biurowych, laboratoryjnych, produkcyjnych i magazynowych atutem jest dobra infrastruktura transportowa (z wyjątkiem niedoboru parkingów). W 2015 r. do użytku przywrócono porzuconą przez wiele lat stację kolejową na terenie EXPO. Dociera tu wahadłowa linia z głównego dworca kolejowego w Sewilli.

Sam park technologiczny funkcjonuje w sposób standardowy dla tego typu podmiotu, tzn. nie tylko udostępnia powierzchnie na prowadzenie działalności gospodarczej, ale także wspiera zakładanie nowych firm w ramach inkubatora technologicznego, prowadzi działania stymulujące zwiększenie intensywności prac B+R przez związane z nim firmy, pomaga w nawiązaniu współpracy, wchodzeniu na rynki zagraniczne itd. (<http://www.pctcartuja.com/> [dostęp: 25.05.2015]). Wiele wskazuje na to, że do niedawna były to głównie firmy medialne, niekoniecznie naprawdę innowacyjne (Pike i in. 2008: 243).

Niestety, prawie wszystkie chłodzące fontanny wyłączono po zakończeniu wystawy (z powodu wysokich kosztów energii i dużego zużycia wody). To jeden z kolejnych dowodów orientacji miasta raczej na realizację EXPO zamiast na strategiczne myślenie, co po wystawie.

Lokalne środowiska mają ambiwalentny stosunek do schedy po EXPO. Z jednej strony jest to wydarzenie, które wiele osób pamięta i dobrze wspomina. Ponadto często wskazuje się na pozytywne efekty w postaci rozbudowy infrastruktury transportowej. Z drugiej strony temat zagospodarowania terenów jest w istocie pomijany. W przeciwieństwie do Barcelony, w której temat oddziaływania igrzysk olimpijskich z 1992 r. na rozwój miasta jest omawiany w wielu publikacjach, w Sewilli temat EXPO wydaje się nieeksploatowany, nawet wstydliwie ukrywany. Jeżeli uroczystości rocznicowe, to głównie wspomnieniowe. Temat rezultatów EXPO dla miasta z reguły nie jest omawiany.

* * *

EXPO '92 w Sewilli jest postrzegane z reguły jako przykład porażki koncepcji wielkiego wydarzenia mającego służyć przekształceniu miasta w *technocity*, co miało się stać napędem rozwoju miasta i regionu. Mimo dużych nakładów (głównie infrastrukturalnych) sytuacja miasta i regionu nie zmieniła się znacząco. Region jest nadal jednym z dwóch najsłabszych w Hiszpanii. Nie ma w literaturze wielkich wątpliwości, że ogólnie EXPO wpłynęło ujemnie na rozwój miasta, które popadło

w długi (trudno ocenić, jaka ich część została wygenerowana przez projekty związane bezpośrednio z wystawą). Mimo wszystko trudno mówić o pojawieniu się znaczącego efektu długofalowego, bo mimo starań takiego nie osiągnięto w postaci *technocity*. Łatwiej mówić o utraconych szansach związanych z przeznaczeniem większości środków na infrastrukturę komunikacyjną zamiast na działania bardziej prorozwojowe (w rozumieniu aktualnego paradygmatu poprzemysłowego).

Podczas EXPO w Sewilli uderza brak skutecznie zrealizowanego planu strategicznego na okres „po”. Ogólnikowo zaplanowano przeznaczenie części terenu na park rozrywki (sukces raczej umiarkowany), park technologiczny (osiągnięcie części celów w postaci wynajmu pomieszczeń dopiero po kilkunastu latach, ale faktycznie niestworzenie *technocity*) oraz funkcje publiczne, tj. urzędy, szkoły wyższe (wymagające corocznych nakładów publicznych). W planie zabrakło funduszy na rozbórkę pawilonów tymczasowych, pomysłu na wykorzystanie przekształconej infrastruktury (np. stacji kolejowej EXPO, koncepcji racjonalnego zagospodarowania największych pawilonów, kolejki *monorail*, fontann). Były również błędy projektowe ujęcia strategicznego, w tym zagospodarowania przestrzennego. W efekcie ten nieco chaotyczny proces nie został jeszcze zakończony, a *technocity* nie powstało.

EXPO '92 nie spełniło pokładanych w nim nadziei na pozytywne efekty dla miasta i regionu. Można jednak patrzeć na nie dwojako. Po pierwsze, mimo wszystko miasto uzyskało rozwiniętą infrastrukturę (drogi, szybka kolej i dworzec w centrum, rozbudowa lotniska) oraz nowe przestrzenie (otwarcie na rzekę północnej części centrum), a także zrewitalizowano klasztor Cartuja, w którym utworzono centrum kultury. Trzeba pamiętać, że inwestycje te mogą mieć pozytywny wpływ na miasto, ale czy do ich realizacji konieczne było EXPO? Po drugie, organizacja samej wystawy i zagospodarowanie terenów powystawowych przyniosły efekty zdecydowanie negatywne i dla miasta, i dla regionu.

2.3. Wystawa światowa EXPO w Lizbonie

Do wizyty studialnej doszło w okresie 10–16 listopada 2014 r. Obejmowała rekonesans nowej dzielnicy administracyjnej Oriente (miejsce EXPO '98) oraz wywiady z czołowymi interesariuszami w ośmiu instytucjach¹⁹. Czasem brała w nich udział więcej niż jedna osoba²⁰.

¹⁹ Informacji udzielili: dyrektor João Folcato (Oceanarium); dyrektor generalny Rui Coelho (izba handlowa InvestLisboa); dyrektor departamentu Paulo Pais (Municipality of Lisbon); przewodniczący rady dzielnicy José Moreno (Parish Council of Oriente); dyrektor Carlos Barbosa i architekt Nuno Gonçalves (spółka Parque EXPO, dawniej EXPO); dyrektor Jorge Vinha da Silva (MEO Arena, dawniej pawilon Atlantycki); dr Patricia Pereira (New University of Lisboa); prezydent João Teixeira (Komisja Koordynacji Rozwoju Regionalnego Lizbony i Doliny Tagu). Badanie studialne w Lizbonie prowadził dr hab. Marek W. Kozak, prof. UW.

²⁰ Wielką pomoc w nawiązaniu kontaktów i przygotowaniu wizyty wyświadczył ambasador RP w Lizbonie, prof. dr hab. Bronisław Misztal oraz jego współpracownica Pani Katarzyna Pasternak.

Dla osiągnięcia celów raportu przedstawiono istotny dla oceny kontekst przygotowań, realizacji i rozwoju dziedzictwa megaimprezy.

2.3.1. Organizacja i kontekst

Lizbona jest stolicą państwa będącego członkiem Unii Europejskiej od 1986 r. (akcesja Hiszpanii i Portugalii). Kraj po bezkrwawej tzw. rewolucji goździków w 1974 r. przeprowadził pokojową dekolonizację (1974–1975) obejmującą liczne terytoria zamorskie.

W wyniku chronicznego, choć zmiennego w czasie kryzysu politycznego i gospodarczego trwającego od XVIII w. oraz w XX w. i wyczerpujących wojen prowadzonych w koloniach do 1974 r. kraj został poważnie osłabiony gospodarczo i politycznie. W wyniku starań o akcesję Portugalia w 1986 r. stała się krajem członkowskim Unii, przechodząc od tego czasu okres stałego rozwoju do ok. 2001 r., gdy nastąpiło jego spowolnienie (do 2008 r.) i po rocznej zaledwie poprawie – dalszy kryzys w latach 2011–2014 (CIA Factbook 2015). Był on wprawdzie dobrze widoczny na rozwiniętym gospodarczo wybrzeżu (zwłaszcza Lizbona i Porto), ale zdecydowanie nie tak dotkliwy, jak w słabo rozwiniętym interiorze.

Przyjęty w 2011 r. pakiet antykryzysowy pozwolił zredukować w 2013 r. poziom deficytu budżetowego do 5,1% (poniżej progu ustalonego z UE i MFW). W roku 2013 Portugalia osiągnęła dochód (w standardzie ppp²¹) w wysokości 243,3 mld dolarów, a na głowę mieszkańca 22 900 dolarów, czyli 1100 dolarów mniej niż w 2011 r. Struktura zatrudnienia w 2013 r.: rolnictwo 11,7%, przemysł 28,5% i usługi 59,8. Struktura wytwarzania PKB: rolnictwo 2,6%, przemysł 22,2% oraz usługi 75,2% (CIA Factbook 2015). Bezrobocie osiągnęło w 2013 r. poziom 16,8% (zatem o blisko połowę więcej niż w UE i Polsce), a współczynnik Giniego, ilustrujący poziom zróżnicowania dochodowego, osiągnął w 2007 r. poziom 38,5 (CIA Factbook 2015), to jest znacznie wyższy niż średnio w Unii czy Polsce.

Miasto Lizbona położone nad Tagiem u jego ujścia do Atlantyku do 1998 r. było skomunikowane ze swoim naturalnym zapleczem (podregion półwysep Setubal) na drugim brzegu rzeki oraz z głównymi obszarami kraju jednym tylko dwukilometrowym mostem na bliższym oceanu skraju centrum. Należy pamiętać, że Lizbona i cała aglomeracja liczy ponad 1,5 mln mieszkańców. Niewielkie zmiany liczby ludności miasta wiążą się z powoli narastającym zjawiskiem *urban sprawl* (suburbanizacji).

U progu decyzji o organizacji EXPO '98 w Lizbonie do uwzględnienia było wiele aspektów wymagających interwencji: przestrzenny, ekonomiczny, społeczny, restrukturyzacyjny i środowiskowy. Przestrzenny miał zaskakująco wielkie znaczenie. Myślenie o strategicznym rozwiązywaniu problemów rozwojowych Lizbony zaczęło się sporo przed imprezą.

²¹ Parytet siły nabywczej, skrót angielski ppp lub pps.

Historyczny charakter centrum miasta ograniczał możliwości dalszego rozwoju bez poprawy dostępności i stworzenia jego nowego centrum biznesowego. Historyczne centrum koncentruje się nad estuarium Tagu i obejmuje trzy dzielnice: położoną na wzgórzu Alfamę (jeszcze mauretańskie w kształcie miasto otaczające zamek św. Jerzego), centralną Baixa-Chiado zbudowaną w regularnym układzie po trzęsieniu ziemi pod koniec XVIII w., oraz położoną naprzeciw Alfamy na wysokim wzgórzu Bairro Alto, obecnie słynącą z instytucji kultury, restauracji i tradycyjnej muzyki fado. Trzy te dzielnice zajmują stosunkowo najbardziej dogodny obszar położony nad Tagiem, a ze względu na ich historyczny charakter budowa nowych elementów układu komunikacyjnego od lat nie była możliwa. Z powodu zagęszczenia ludności w tej części miasta przez wiele lat jedyny dwukilometrowy most nad Tagiem łączący Lizbonę z regionem Setubal (i resztą Portugalii) zbudowano na zachodnim skraju centrum. W dobie urbanizacji i motoryzacji most ten w godzinach szczytu był regularnie zakorkowany i stanowił symbol zablokowania rozwoju miasta. Władze miasta, regionu i kraju poszukiwały sposobu na rozwiązanie systemowe rozwoju Portugalii w powiązaniu z Lizboną. Że z powodzeniem, niech świadczy fakt, że dziś dzielnica Oriente (dawny obszar EXPO) jest co najmniej czwartym centrum turystycznym miasta.

Portugalia po tzw. rewolucji goździków przeszła okres wycofywania się z byłych kolonii i dostosowania ekonomicznego do zmienionej sytuacji. Koszty restrukturyzacji państwa były wysokie pod każdym względem. Wchodząc do Wspólnot w 1986 r., Portugalia należała do najsłabiej rozwiniętych krajów europejskich. Przyspieszony rozwój w latach dziewięćdziesiątych ułatwił decyzję o ubieganiu się o EXPO oraz planowanie strategiczne rozwoju miasta i regionu. To ważny czynnik mający wpływ na sukces imprezy i jej następstw (dostępność środków europejskich także nie była bez znaczenia, np. w realizacji bardzo kosztownego i trudnego w realizacji, głównie z powodu zastrzeżeń organizacji „zielonych”²², mostu autostradowego).

Choć Lizbona jako stolica i najzasobniejszy ośrodek rozwojowy stosunkowo najszybciej i najskuteczniej podjęła przebudowę struktury ekonomicznej, jej terytorium nie było wolne od obszarów zdegradowanych. Do takich należał teren położony nad estuarium rzeki Tag, we wschodniej (Oriente) części miasta. Były tu rozległe magazyny nieużytkowanego sprzętu wojskowego z byłych kolonii, zdegradowane tereny przemysłowe i opuszczone baseny portowe. W sumie przeszło 300 ha opuszczonego terenu z zaledwie kilkuset mieszkańcami, posiadanych na ogół przez skarb państwa, potem miasto (i w rosnącym stopniu spółkę zarządzającą).

²² Ci oficjalnie oprotestowali wpływ budowy mostu na warunki życia ptactwa w estuarium, co spowodowało wstrzymanie finansowania inwestycji przez Unię do czasu opublikowania dodatkowego, niezależnego raportu. Po blisko roku badań nowy raport nie potwierdził oskarżeń, wskazując m.in., że dzięki naruszeniu pokładów dennych estuarium warunki lęgowe się poprawiły i liczba ptaków gniazdujących wzrosła. Budowa ruszyła ponownie.

Ważne okazały się także kwestie społeczne i psychologiczne: rozpowszechnione było poczucie, że Lizbona nie jest miastem dość reprezentacyjnym i mogącym pełnić funkcję stolicy państwa członkowskiego Wspólnot²³. W sumie zatem problemy stolicy Portugalii w latach osiemdziesiątych były wielowymiarowe i wymagały długofalowych i śmiałych decyzji strategicznych.

Trzeba też zauważyć, że w okresie planowania przyszłego rozwoju Lizbony i jej obszaru funkcjonalnego popularne stało się uwzględnianie rozwoju zrównoważonego i wprowadzanie elementów środowiskowych do miast (np. w formie planowania rekreacyjnych obszarów publicznych czy szerzej – zielonej gospodarki i zielenienia miasta) (da Silva i in. 2009: 195 i n.; Ferreira 1996: 9 i n.; Gaspar 1996). Dla historycznej Lizbony podejście środowiskowe oznaczało potrzebę daleko idących zmian przestrzennych, stworzenia nowej wielofunkcyjnej alternatywy dla historycznego centrum.

2.3.2. Motywacje i mechanizm

Motywy podstawowe były dwa: daleko idąca zmiana przestrzenna dla uruchomienia nowych miejsc i czynników rozwoju w stolicy, a przez to w drodze proliferacji w Portugalii, oraz upamiętnienie 500 rocznicy odkryć geograficznych datowanych umownie na rok 1498. Stąd symbol oceanu jako dominujący podczas imprezy (Oceanarium; Pawilon Atlantycki – dziś nadal multifunkcyjna MEO Arena) (Atlantico SA 2008; da Silva 2014). Dodatkowo EXPO miało przynieść efekt promocyjny. Oba te motywy zostały zaprezentowane przez dwie wpływowe i rozpoznawalne publicznie osoby: Antonia Taurino Mega Fereirę oraz Vasco Garca Mourę (Kantarek 2012; wywiady 2014).

Za zorganizowaniem EXPO w Lizbonie przemawiała możliwość zrealizowania przy okazji kilku ważnych zmian (zob. wywiady 2014). Propozycja trafiała w istotne potrzeby narodowe i społeczne (byłego dominium kolonialnego), gospodarcze i planistyczne (stworzenie długoterminowych warunków dla rozwoju Lizbony i kraju). Spotkała się z uznaniem i akceptacją władz i społeczeństwa.

Wniosek o realizację EXPO '98 w Lizbonie został skierowany przez rząd Portugalii do właściciela marki, położonego w Paryżu międzyrządowego Biura Wystaw Światowych (*Bureau International des Expositions* – BIE, utworzonego w 1928 r. przez państwa członkowskie Ligi Narodów, faktycznie działającego od 1931 r.), na przeszło sześć lat przed planowaną imprezą (BIE, <http://www.bie-paris.org/site/en> [dostęp: 12.11.2014]).

We wniosku wymieniono następujące okoliczności przemawiające za organizacją imprezy:

²³ Istotnie, jeszcze w początkach lat dziewięćdziesiątych na rondzie między lotniskiem a centrum miasta istniało tymczasowe miasteczko zapewne bezdomnych, co nie sprawiało dobrego wrażenia.

- uroczystości 500 rocznicy odkrycia drogi morskiej z Europy do Indii;
- rosnące znaczenie kwestii oceanów w polityce międzynarodowej;
- miasto Lizbona planujące strategię rozwoju;
- zwracanie coraz większej uwagi na rewitalizację miasta (w Portugalii i wszędzie), wykorzystanie wielkich imprez jako siły napędowej tych procesów;
- dostępność europejskich funduszy strukturalnych;
- prawa środowiskowe opracowane przez UE (da Silva i in. 2009; zob. omówienie Ferreira 1996: 9 i n.).

Projekt został przyjęty przez BIE w 1992 r. jako pierwszy spełniający wymogi wprowadzone przed czterema laty: przede wszystkim chodziło o przestrzeganie ściśle wytyczonego miejsca oraz ograniczonego czasu trwania imprezy, a także ograniczenie do jednego tematu wiodącego imprezy (wszystko to miało na celu ograniczenie kosztów i umożliwienie włączenia się do organizacji mniej zasobnym państwom) (Sat 1996: 8).

Projekt od początku miał charakter długotrwały: nie kończył się na 132 dniach EXPO '98, lecz obejmował także okres po imprezie. Zainteresowanie nim wykazały zarówno władze państwa, jak i Lizbony, banki finansujące częściowo projekt rewitalizacji i EXPO '98 oraz biznes korzystający z okazji do inwestycji w coraz bardziej atrakcyjnym perspektywie miejscu. Pewien wkład finansowy (głównie w aspekt środowiskowy) wniosła także Wspólnota.

Dla poradzenia sobie z biurokracją, podobnie jak w Hiszpanii, powołano spółkę ds. przygotowań (potem też koordynacji i przeprowadzenia imprezy), wyposażając ją w uprawnienia podejmowania decyzji normalnie zastrzeżonych dla władz. Powierzenie planowania i realizacji odpowiednio umocowanej prawnie spółce prawa handlowego okazało się – według zgodnej opinii osób objętych wywiadami w 2014 r. – jednym ze źródeł sukcesu EXPO '98.

Ze względu na komunalny charakter obszaru przyszłego EXPO '98 większość kosztów jego rewitalizacji ponosiła spółka zarządzająca (dysponent gruntów), mająca specjalne uprawnienia decyzyjne (Coelho 2014; Pais 2014; obaj wywiady w Lizbonie) oraz gwarancje bankowe (Barbosa 2014; wywiad w Lizbonie).

Duże znaczenie miały środki UE (np. przy budowie mostu autostradowego Vasco da Gama) i inne źródła dochodu przekazywane na potrzeby projektów inwestycyjnych, a także inwestorzy prywatni, kupujący kolejne działki i zabudowujący je różnymi obiektami (centra biurowe i biznesowe, handlowe, rozrywkowe, hotele itd.) (wywiady w Lizbonie 2014). Początkowo zainteresowanie kupnem peryferyjnie położonych działek nie cieszyło się specjalnym powodzeniem, wobec czego spółka zarządzająca rozpoczęła selektywną sprzedaż spółdzielniom np. inżynierskim, dążąc świadomie do tworzenia prestiżowych enklaw (Barbosa, wywiad w Lizbonie 2014). O ile EXPO '98 udało się przygotować w zasadzie za środki pochodzące z obrotu działkami, o tyle i tak nie obeszło się bez zaciągnięcia pewnych kredytów bankowych (Barbosa 2014, wywiad w Lizbonie).

2.3.3. Realizacja

Zdaniem Lourença EXPO '98 objęło obszar zaledwie 18 ha²⁴ nad brzegiem Tagu i wraz z innymi projektami renowacji miasta kosztowało 2 mld euro, w tym w większości (65%) z kredytów bankowych, 25% od rządu Portugalii i 10% z Unii Europejskiej (Lourenço 2002: 1). Rachunek ten ewidentnie nie uwzględnia wkładu miasta.

Od początku zamysł miał charakter strategiczny i wykraczał poza wystawę EXPO '98. Plan strategiczny opracował w 1992 r. Luis Vassalo Rosa. Zadanie zarządzania projektem powierzono spółce EXPO 98 SA, kierowanej przez Barbosę do chwili jej rozwiązania w końcu 2014 r. (wywiad w Lizbonie 2014). Etap pierwszy, związany bezpośrednio z EXPO '98 (22 maja–30 września 1998) zrealizowano wokół dwóch krzyżujących się osi: deptaka łączącego nową stację kolejową Gar do Oriente z nabrzeżem Tagu oraz drugiej osi równoległej do brzegu rzeki (łączącej pierwotnie główne wejścia na teren wystawy). Na obszarze tym wybudowano główne obiekty wystawy, niektóre z założeniem koniecznej przebudowy do przyszłych funkcji. Były to pawilony: Portugalski, Utopii, Oceanów, Przyszłości i Wiedzy o Morzach (Kantarek 2012: 34). Wzdłuż biegu rzeki zbudowano kolejkę linową (Teleferico) do przemieszczania się wzdłuż rozległego terenu wystawy od wieży Vasco da Gama (145 m wysokości) po wyróżniające się Oceanarium (początkowo pawilon Oceanów)²⁵. W 1999 r. opublikowano kolejny plan, zakładający przebudowę i rozbudowę obszaru w oparciu o główne pawilony: Oceanarium, pawilon Utopii, Muzeum Nauki, pawilon Portugalski, i organizację Parku Narodów jako przestrzeni wypoczynkowej, wolnej od ruchu samochodowego (tamże). Kantarek zauważa, że „obszar niegdyś zdewastowany i skażony, tworzący barierę między miastem i rzeką, został odzyskany dwa razy – pierwszy raz dla organizacji ogólnościatowego spektaklu i po raz drugi dla miasta, stanowiąc element jego strategii rozwoju” (Kantarek 2012: 35). Podkreśla ona dalej, że miejsce wydarzenia wykorzystano dla racjonalnie określonych celów, dotyczących większego zakresu terytorialnego – od miasta po region i państwo (tamże: 37; zob. Praca zbiorowa 1996). Według powszechnie dostępnych danych w roku EXPO odwiedziło Portugalię 10 mln cudzoziemców zwiedzających (wzrost o 10%) (Lourenço 2002: 1). Podkreśla się, że obszar dawnego EXPO '98 stał się jedną z najbardziej atrakcyjnych i nowoczesnych części Lizbony z racji funkcji rekreacyjnej, handlowej, biznesowej i rozrywkowej, a także atrakcji architektonicznych, konkurującą z historycznym centrum i ukierunkowującą rozwój miasta w kierunku północno-wschodnim. W nowo powstałej niedawno dzielnicy Oriente mieszka i pracuje ok. 25 tys. ludzi (Teixeira 2014,

²⁴ Co nie jest wykluczone, gdyż cały obszar wraz z parkingami i węzłem przesiadkowym oraz centrum biurowo-handlowym wynosić miał poniżej 50 ha.

²⁵ Uważany przez niektórych za najważniejszy dziś obiekt-atrakcję Parku Narodów przyciągający rocznie ponad 1 mln gości (Folcato 2014, wywiady w Lizbonie).

wywiady w Lizbonie), co uważa się za jeden z sukcesów projektu. Oriente to dziś jeden z najbardziej poszukiwanych adresów w mieście. Wszyscy rozmówcy (wywiady 2014) podkreślali, że efekty we wszystkich wymiarach zmian (rozwój turystyki, rozwój infrastrukturalny, inwestycje sportowe, poprawa wizerunku, dochody miasta i regionu, rewitalizacja obszaru, dochód spółek zarządzających, organizujących, sponsorujących) były na najwyższym poziomie zarówno w krótkim, jak i długim okresie (choć ich rozróżnienie okazywało się na ogół trudne). Za głównych interesariuszy projektu zgodnie uznawano miasto Lizbonę i dzielnicę Oriente (wywiady w Lizbonie 2014), aczkolwiek niektórzy rozmówcy uznawali, że najważniejszym interesariuszem był rząd portugalski (wywiady w Lizbonie 2014), a nawet, że przyciągające wielu turystów zagranicznych Oceanarium (Folcato 2014, wywiady w Lizbonie).

Stosunkowo rzadko dziś poza kręgiem fachowców spotykaną sprawą jest podporządkowanie rewitalizacji obszaru przyszłego EXPO '98 *Planowi strategicznemu* z 1992 r. (Craveiro, da Costa Lobo 2006), a potem z 1999 r. (da Silva i in. 2009). Kantarek (2012: 35) zwraca uwagę raczej na *post-event revitalization*²⁶, rozpatrując wpływ przebudowy Oriente z punktu widzenia modernizacji miasta i regionu. Podobne podejście reprezentują rozmówcy podczas wizyty studialnej w 2014 r. oraz np. da Silva i in. (2009).

Z czasem zakres planów strategicznych poszerzano: główne współcześnie linie działań to:

- miasto osiedli;
- miasto przedsiębiorców;
- miasto kultur;
- miasto nowoczesności i innowacji.

Stałym motywem rozwoju metropolii jest przekształcenie jej w atlantycką stolicę Europy oraz tworzenie europejskich wrót do Śródziemnomorza (Craveiro, da Costa Lobo 2006), zatem także konkurencja z Barceloną, Wenecją i Florencją (zob. ETOA 2006: 12). Charakterystyczne, że Lizbona – jak niemal wszystkie miasta goszczące jakąkolwiek masową imprezę – w jej roku (1992) przeżyła spadek liczby noclegów udzielonych, z którego jednak wyszła nieco szybciej niż Florencja czy Barcelona, a wolniej niż Wenecja (tamże).

Projekt przygotowań do EXPO '98 ograniczono do obszaru ok. 340 ha (początkowo tylko 18–30 ha na potrzeby EXPO, zależnie od źródła). Od początku jednak zadaniem spółki zarządzającej było zaprojektowanie go tak, by obiekty i sposób zagospodarowania znalazły zastosowanie także po zakończeniu EXPO i stały się rdzeniową częścią obszaru aktywizacji nowego wielofunkcyjnego centrum. Dlatego przewidziano przekształcenie części obiektów lub ich rozebranie i dalszą pracę nad rozwojem obszaru na potrzeby wcześniej wspomnianych wyzwań metropolitalnych. Jego kluczowymi elementami były następujące skoordynowane projekty:

²⁶ Po angielsku raczej *Urban regeneration* lub – rzadziej – *Urban renovation* – M.W. Kozak.

- projekt mostu autostradowego z dojazdami łączącego Lizbonę z Setubal i otwierającego dostęp z głębi lądu do miasta w okolicy lotniska (przekroczenie rzeki tuż na północ od obszaru EXPO '98);
- modernizacja lotniska międzynarodowego i poprawa jego skomunikowania z miastem i krajem;
- budowa metra (połączenie centrum z obszarem EXPO '98 z węzłem przesiadkowym na stacji Oriente było gotowe w 1998 r., ale z lotniskiem dopiero w pierwszej dekadzie XXI w.);
- rewaloryzacja obiektów zabytkowych w mieście.

Trudno wszystkie te projekty uznać za ściśle służące jedynie EXPO '98. Wystawa była dla większości z nich jedynie jednym z czynników branych pod uwagę i dowodem szerszego, strategicznego podejścia.

2.3.4. Rezultaty krótkookresowe

W gruncie rzeczy EXPO '98 było początkiem procesu przemian zachodzących wokół wzmocnienia północno-wschodniej osi rozwojowej i poprawy skomunikowania dzielnicy Oriente, Lizbony i Portugalii ze światem. Rewitalizacja Oriente rozpoczęta w związku z EXPO '98 zapoczątkowała długi i pełen sukcesów proces rozwoju i modernizacji miasta dzięki stworzeniu nowego ośrodka rozwojowego i skomunikowania go z otoczeniem. Charakterystyczne, że zachowano ciągłość podejścia strategicznego, elastycznego i zdolnego dostosować się do konieczności rozwojowych. Być może częściowo jest to zasługą zachowania na stanowisku menedżera zarządzającego do 2014 r. tej samej osoby (Barbosa 2014). Spełniono zatem dwa kluczowe dla trwałości efektów wymogi: strategiczne, złożone, wieloletnie podejście do rozwoju oraz zachowanie ciągłości zatrudnienia.

Do dnia EXPO wszystkie cele zrealizowano, choć częściowo sfinansowano je z kredytów bankowych. Wystawa spotkała się z dużym uznaniem gości, choć w roku 1998 i następnym nastąpiło nieznaczne zmniejszenie liczby udzielonych noclegów. Jak w przypadku każdej wielkiej imprezy spadek (wypychanie) liczby tradycyjnych turystów przez turystów masowych wydaje się przejściowo nieunikniony.

2.3.5. Rezultaty długookresowe

Badacze efektów EXPO '98 w Lizbonie podkreślają wszechstronne i zróżnicowane korzyści dla obszaru, ale też dla miasta jako całości, regionu i Portugalii. Nie ma wątpliwości, że główną przewagą i źródło sukcesu stanowiło nowoczesne, konsekwentnie strategiczne (i skoordynowane) podejście do celów i organizacji procesu.

W szczególności podkreśla się korzyści płynące ze stworzenia nowego centrum biznesowego i mieszkalnego miasta: ekonomiczne, pochodzące zarówno

z napływu dodatkowych, w dużej części zagranicznych turystów, zwiększenia wizyt wielkich statków turystycznych, rozwoju firm i miejsc pracy w Oriente i wzdłuż linii rozwojowych, wzrostu dochodu. Z drugiej strony zdarzają się sporadyczne komentarze podnoszące uznawane przez wielu badaczy negatywne społecznie zjawisko gentryfikacji i wzrost kosztów inwestycji i utrzymania w Oriente. Dziś, po latach, trudno oddzielić rezultaty ekonomiczne, jakie mogą być wprost przypisane EXPO '98 i jego następstwom. Struktura gospodarki Portugalii zmieniła się szybko na wzór państw wyżej rozwiniętych. Kierunkiem podstawowym była tercjaryzacja, czyli rozwój sektora usług przy jednoczesnej utracie znaczenia sektora I (rolnictwo itp.) oraz II (przemysł i budownictwo). W 2013 r. usługi wytwarzały 76,6% Wartości Dodanej Brutto (WDB), zatrudniając 66,1% pracowników. Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo (rybołówstwo) generowały 2,2% WDB (w 1960 r. 24%) i zatrudniały 10,2% pracowników. Przemysł, budownictwo, energetyka i woda wytwarzały 21,2% WDB i stanowiły 23,7% zatrudnienia (*Portugal basic data* 2014: 4).

PKB na mieszkańca w realnych cenach rynkowych (*real market prices*) wzrósł w regionie metropolitalnym Lizbony (NUTS 2) na mieszkańca z 17,5 tys. euro w 2000 r. do 22,7 tys. euro w 2010 r. i w związku z kryzysem spadł do 22,5 tys. euro w 2011 r., co jest wartością nadal najwyższą w regionach NUTS 2 Portugalii (EUROSTAT, *GDP pc market prices*). Na region ten składają się dwa subregiony NUTS 3 (Wielka Lizbona oraz półwysep Setubal) o znacznie odmiennym poziomie PKB. W Wielkiej Lizbonie PKB wynosił w latach 2000, 2010 i 2011 odpowiednio 20,3 tys., 27,0 tys. i 26,7 tys. euro, podczas gdy w Setubal o ponad połowę mniej: 9,9 tys., 11,0 tys. i 11,6 tys. euro (EUROSTAT, *GDP pc market prices*). Poziom dochodu Portugalii wprawdzie przekracza poziom dochodu państw Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW), ale jest poniżej PKB Słowenii (a według standardu siły nabywczej także Czech).

Warto zapoznać się z realnym przyrostem WDB obszaru metropolitalnego (rok do roku), który wynosił 3,0% w 2000 r., 1,9% w 2010 i minus 1,5% w 2011 r., co jest wynikiem niewiele odbiegającym od danych ogólnych dla Portugalii, ale znacznie się różni od średniej UE 27, która nie przyjęła wartości ujemnych (EUROSTAT, *GVA*)²⁷. W ujęciu bezwzględny WDB Lizbony w 2001 r. wynosiło 42 961,5 mln euro, a w 2010 r. 56 308,9 mln euro. W porównaniu z Porto, drugim ośrodkiem gospodarczym Portugalii, gdzie WDB w 2001 r. wynosiło 15 346,9 mln euro, a w 2010 r. 18 488,7 mln euro, jest to dynamika imponująca (EUROSTAT, *GVA at basic prices*).

Na ogół badacze skutków ekonomicznych wielkich imprez zauważają, że w roku realizacji produktywność spada, a dochody są na ogół zawyżone (Iwan 2012: 74). W przypadku Lizbony brak danych potwierdzających tę tezę, ale faktem

²⁷ Dla porównania mazowieckie (NUTS 2) osiągnęło w 2010 r. 5,1%, a w 2011 r. 4,5%, podczas gdy Polska w tym samym czasie odpowiednio 3,7% i 4,5% (EUROSTAT, *GVA*).

jest, że w tym przypadku można mówić o korzyściach długofalowych, o ile do nich nie zalicza się wzrostu cen gruntów i gentryfikacji obszaru Oriente.

W wymiarze społecznym na uwagę zasługuje właściwie brak konfliktów dotyczących sposobu wykorzystania ziem wokół EXPO, ponieważ miejsce było zasadniczo opuszczone, a niewielu mieszkańców z satysfakcją przyjęło możliwość zamiany zdewastowanych często budynków na nowe, lepszej jakości. Wydaje się, że powszechnie podkreślany sukces EXPO '98 przyczynił się do tego, że nawet obecnie konflikty wobec sposobu wykorzystania Oriente i okolic nie odgrywają większej roli. Ale że narastają, to pewne, głównie z powodu wzrostu kosztów. Szczęśliwie dla projektu dzisiejszej dzielnicy Oriente obszar ten był zamieszkały przez zaledwie kilkuset (do tysiąca) mieszkańców w domach w na ogół złym stanie technicznym (Pereira 2014, wywiady w Lizbonie). Ponieważ było ich niewielu, koszt odszkodowań i przekazania nowych lokali mieszkalnych, z reguły w lepszym stanie i w lepszej dzielnicy, okazał się akceptowalny dla spółki i wysiedlanych. Mimo przejawianego niezadowolenia i krytyki środowisk akademickich (Pereira 2014, wywiady w Lizbonie) brak przykładów otwartych konfliktów społecznych w związku z rewitalizacją Oriente.

Obszar metropolitalny (NUTS 2) przechodził do czasów obecnego kryzysu okres prosperity i rozwoju, czego wyrazem jest przyrost liczby ludności od 2625 tys. w 2000 r. po 2818 tys. w 2013 r. (EUROSTAT population). Należy zauważyć, że po okresie wzrostu zaludnienia Lizbony po 2000 r. obserwujemy coraz bardziej dynamiczny proces stopniowego wyludniania miasta rdzeniowego, będącego coraz częściej miejscem pracy, lecz niekoniecznie zamieszkania (ze względu na rozwój ruchu samochodowego i turystyki, hałas, wzrost kosztów utrzymania, komfort życia obniżony wskutek zagęszczonej historycznej zabudowy) (wywiady w Lizbonie 2014). Jednocześnie poprawa skomunikowania z najbliższym otoczeniem, krajem i rynkiem europejskim (pociągi, metro, drogi o wysokim standardzie) ułatwiała rozwój gospodarczy, dojazdy do pracy i rozwój zjawiska suburbanizacji, które – kosztem odpływu części ludności Lizbony do suburbiów – spowodowało spowolnienie, a następnie zmniejszenie liczby mieszkańców Lizbony-miasta. O ile w 1998 r. Lizbona liczyła 538 tys. mieszkańców, o tyle w 2013 r. tylko 524 tys. Z kolei Wielka Lizbona (aglomeracja) wzrosła z 1799 tys. w 2000 r. do 1849 tys. mieszkańców w 2013 r. (EUROSTAT population (cities), <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [dostęp: 30.12.2014]).

Trudno powiedzieć, czy efekty promocyjne EXPO są widoczne m.in. w liczbie turystów odwiedzających Lizbonę i jej obszar metropolitalny, przekształcającą się zgodnie z oczekiwaniami we wrota do Śródziemnomorza i samoistny obszar konkurencyjnej turystyki, gdzie Park Narodów Oriente (szczególnie bogaty w nowe produkty turystyczne) stanowi kluczowy element wzrostu konkurencyjności miasta i Portugalii. Na przykład rozbudowane oceanarium jest ważnym punktem odwiedzin dla krążowników turystycznych: dyrekcja Oceanarium zauważa problem pojawiający się dla miasta z wizyt turystów na *cruiserach*, którzy w zasadzie mają

wszystko opłacone na statku, ale w przypadku Oceanarium (jednego z najbardziej atrakcyjnych na świecie) dostarczają stały i znaczny dochód (Folcato 2014, wywiady w Lizbonie). Dane dla obszaru metropolitalnego Lizbony (NUTS 2) wynosiły w 2002 r. 2 922 289 nocy spędzonych w turystycznych obiektach noclegowych, natomiast w 2013 r. już 3 857 487 nocy (EUROSTAT nights spent). Być może pewien przyrost był możliwy dzięki czynnikom innym niż EXPO. Na dobrą sprawę po latach nie sposób to wyliczyć, ale niewątpliwie zmiana rozpoczęła się wraz z wystawą.

Także napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Lizbony okazał się znacząco większy po EXPO '98, choć wystawa była zapewne tylko jednym z czynników mających wpływ na ten przyrost. Wizerunek nowego państwa członkowskiego, świetnie sobie radzącego z przygotowaniami i organizacją wielkiego wydarzenia, wzbudził niewątpliwie zainteresowanie inwestorów poszukujących nowych, dobrze rokujących miejsc do wejścia na rynek europejski, właśnie stający się częścią Unii Gospodarczej i Walutowej i nadal utrzymujący rozbudowane kontakty z krajami Azji, Afryki i Ameryki Południowej.

Ogólnie rzecz biorąc, EXPO '98 wraz ze swymi późniejszymi rezultatami jest przedmiotem powszechnej dumy lizbończyków jako świadectwo umiejętności strategicznego planowania i realizacji na czas skomplikowanego projektu (wywiady 2014). Co do tego podczas wywiadów przeprowadzonych w listopadzie 2014 r. w Lizbonie nie było żadnych wątpliwości, nawet jeśli wskazywano na pewne słabości (spekulacja gruntami, rosnąca gęstość zaludnienia, niepełne wykorzystanie nowej mariny) (zob. Pereira 2014, wywiady w Lizbonie; Lourenço 2002: 1).

O korzyściach infrastrukturalno-planistycznych już wspomniano. Przypomnijmy zatem, że inwestycje EXPO stworzyły możliwość powstania nowego centrum rozwojowego miasta, a zbudowanie trasy autostradowej Vasco da Gama oraz multimodalne zintegrowanie komunikacji w regionie stołecznym pozwoliło zaktywizować Lizbonę, jej region oraz Portugalię. W ciągu zaledwie kilkunastu lat na terenie dawniej zdewastowanym i opuszczonym powstało nowoczesne miasto słynące z dobrej architektury oraz licznych atrakcji, a zebrane tam doświadczenia służą obecnie rozwojowi innych obszarów miejskich. Niestety, najwyraźniej strategiczne podejście EXPO '98 nie przeniosło się poza Lizbonę, poza sektor wystaw światowych: w wyniku Euro 2004 Portugalia została ze zbyt dużymi, przynoszącymi stałą stratę stadionami zbudowanymi wyłącznie na potrzeby wielkiego wydarzenia, których po analizie nie zburzono jedynie dlatego, że okazało się to zbyt kosztowne. W przypadku EXPO '98 zastosowano podejście strategiczne, synergiczne, oparte na długofalowym planowaniu.

Dodajmy, że Lizbona osiągnęła pierwsze miejsce wśród miast portugalskich, jeśli chodzi o jakość życia. W dużym stopniu zawdzięcza to usługom oferowanym podczas EXPO '98 i potem. Do wyjątkowych sytuacji zalicza się 5 km publicznego parku wzdłuż nabrzeża Tagu, dostępnego dla wszystkich (Lourenço 2002: 5). Jedna trzecia obszaru (ok. 110 ha) została przeznaczona na tereny zielone, parki,

a monitoring przyrodniczy stał się integralną częścią zarządzania terenem. Także zintegrowany system komunikacji należy do innowacyjnych w Portugalii. W sumie cechą charakterystyczną, wyróżniającą Oriente jest globalne zarządzanie, obejmujące także życie kulturalne.

W sumie wystawa EXPO '98 przyniosła niewątpliwie korzystne długofalowe zmiany w funkcjonowaniu dzielnicy Oriente, Lizbony, regionu oraz Portugalii dzięki powstaniu nowego ośrodka rozwojowego o znaczeniu ponadlokalnym i ponadregionalnym, dobrze skomunikowanego i nowoczesnego w skali Europy.

Pamięć o imprezie EXPO '98 trwa do dziś, choć wydaje się, że proces rewitalizacji i rozwoju dzielnicy Oriente i Lizbony jest postrzegany jako całość, w której okres wystawy światowej jest ważnym i pamiętanym, ale jedynie fragmentem. W gruncie rzeczy sukces zdaje się wynikać z zastosowania nowego paradygmatu rozwoju.

Co najmniej dwa ogólne czynniki miały korzystny wpływ na rezultaty prac przed, w trakcie i po EXPO '98. Po pierwsze, istnienie wielkiego, faktycznie opuszczonego terenu wymagającego rewitalizacji, co gwarantowało ograniczenie konfliktów społecznych do minimum. Po drugie, wyjątkowo konsekwentne podejście strategiczne, gdzie EXPO '98 było jedynie jednym z etapów przemyślanego działania na rzecz rozwoju dzielnicy Oriente, Lizbony i kraju. Podstawą tego podejścia było konsekwentne poszukiwanie efektów synergii, powierzenie roli zarządcy samodzielnej spółce i trwałości osobowej. Instrumentalizm podejścia do wielkiej imprezy jest specyficzną cechą Lizbony (w pewnym stopniu także Barcelony).

Lizbona, częściowo dzięki korzystaniu z licencji BIE na zorganizowanie wystawy światowej, odniosła niewątpliwie sukces o daleko większym znaczeniu dla miasta, regionu i kraju niż olimpiada w Barcelonie w 1992 r., nie wspominając nawet o niezbyt udanym EXPO w Sewilli (1992 r.). Główne źródło sukcesu to przede wszystkim konsekwentne strategiczne (i instrumentalne) podejście, w którym organizacja wystawy była jedynie częścią szerszego planu długofalowej restrukturyzacji i modernizacji stolicy (i kraju). Dlatego zadania spółki zarządzającej sięgały dalej niż tylko do zakończenia i rozliczenia imprezy, obejmując także wykorzystanie obszaru Oriente na potrzeby późniejszego rozwoju. Skuteczności i efektywności służyły także specjalne uprawnienia spółki oraz utrzymywanie sprawdzonego zarządu aż do końca 2014 r. Ten krótki spis recept sukcesu (częściowo wykorzystany także w znacznie bardziej ludnej Barcelonie i jej aglomeracji) nie pozostawiają wątpliwości, że kluczowe znaczenie ma strategiczne podejście do planowania i skoordynowanego zarządzania terenem imprezy na potrzeby długofalowego rozwoju.

Wnioski

EXPO '98 w Lizbonie należy do niewielu udanych i bardzo wysoko ocenianych wielkich wydarzeń. Nie jest to częsty przypadek, nawet wśród imprez

wspieranych przez międzyrządowe BIE w praktyce niedążące do maksymalizacji zysku²⁸. Przypadki zbliżone do Lizbony są rzadko spotykane wśród wielkich imprez sportowych, choć bywają i takie lepiej pomyślane, gdzie z góry przewiduje się przeznaczenie obiektów (i niezbędne środki) po wydarzeniu (np. Barcelona, Londyn). W każdym jednak przypadku (nawet najbardziej oszczędnym) część kosztów imprezy krótkoterminowo się nie zwraca. Trzeba poczekać, jak w przypadku Lizbony czy Barcelony²⁹.

Nie przypadkiem koszt ten jest najmniejszy w wielkich aglomeracjach miejskich, niewymagających wielkich nakładów na infrastrukturę sportową, transportową i inne przedsięwzięcia techniczne. Bo też chodzi o pokrycie ze środków publicznych wydatków, jakich nigdy nie ponoszą inwestorzy prywatni, uzależniający swą decyzję od rozważenia kosztów i korzyści. Stąd też bardziej złożone nadzieje związane z rewitalizacją fragmentów miasta, do czego podchodzono od lat (zatem strategicznie, jak w Barcelonie czy Lizbonie).

Jeśli doszukiwać się cech sprzyjających długookresowemu sukcesowi wydarzenia, to zapewne są to wcześniej wymieniane:

- wieloletnie, instrumentalne i strategiczne podejście poszukujące maksymalizacji efektu synergii między różnymi projektami (impreza, rewitalizacja dzielnicy, budowa systemu komunikacyjnego dla imprezy, miasta i regionu itd.) oraz
- ciągłość osobowa (pod względem odpowiedzialności za przygotowanie i realizację projektów przed imprezą, w trakcie jej trwania i po zakończeniu);
- korzystna ogólna koniunktura;
- wyposażenie spółki wykonawczej w niezbędne uprawnienia;
- dostępność środków ponadkrajowych.

Zapewne dopiero suma oddziaływań tych wszystkich czynników przyniosła nadspodziewanie dobre rezultaty. Jednak by ich nie było, gdyby zabrakło wizji strategicznej. Teoretycznie większe szanse na sukces mają wystawy światowe niż wielkie imprezy sportowe, ale to tylko teoria. W każdym przypadku o sukcesie decyduje konsekwentne podejście strategiczne.

„Ekonomiści doszli do niemal jednogłośnej konkluzji, że «wymierne» korzyści ekonomiczne wytworzone przez zawodowej klasy urządzenia i franczyzy sportowe są bardzo małe; dalece mniejsze niż adwokaci stadionów sugerują i mniejsze od rozmiarów subsydiów [publicznych – M.W. Kozak]” (Coates, Humphreys 2008: 29). Potwierdzają tym samym wnioski Whaplesa (2006), Mathesona (2006) i wielu innych badaczy zjawiska, przeświadczonych o niewielkich korzyściach i wysokich kosztach wielkich imprez sportowych, które ostatnio (koszty) osiągnęły

²⁸ Odmienne niż w przypadku zachowujących się jak prywatne organizacje pozarządowych typu MKOl, FIFA czy UEFA, które mają wyraźną skłonność do maksymalizowania zysków (zatem i wkładu publicznego) pod pozorem wielości korzyści rzekomo wynikających z megaimprezy.

²⁹ Barcelona odniosła zresztą korzyści z wielkiej imprezy u siebie, ale jednocześnie stale traci swą pozycję społeczno-gospodarczą w kraju i pogłębia dystans w stosunku do Madrytu.

już poziom ok. 50 mld dolarów (Pekin 2008 i Soczi 2014). Wydaje się, że EXPO zarządzane nie przez organizację pozarządową (jak FIFA, UEFA czy MKOl), lecz międzypaństwową (BIE) przynosi nieco mniejsze koszty, ale i w tym przypadku jakość zarządzania w wybranym miejscu decyduje o efekcie.

Ponieważ, jak widzieliśmy na przykładzie uznawanych na ogół za udane imprez w Barcelonie i Lizbonie, nie ma wielkich wydarzeń przynoszących wyłącznie korzyści, zawsze jest problem: czy i ile jesteśmy skłonni jako społeczeństwo reprezentowane przez władze pochodzące z wyboru zapłacić z podatków za „igrzyska” dla niewielu? A może jednak lepiej wydać na „chleb”? To jedyny wybór, jakiego wszyscy musimy dokonać. Także w miastach tak wyjątkowych w przestrzeganiu strategicznego podejścia jak Lizbona. To wcale nie znaczy, że za każdą cenę trzeba i warto rezygnować z igrzysk w rodzaju wielkich imprez. Trzeba tylko znać cenę, jaką jesteśmy w stanie za nie zapłacić.

Wniosek o potrzebie strategicznego podejścia wolno, ale jednak przebija się do polskich realiów. Ale jeszcze nie jest oczywistością.

ROZDZIAŁ 3

Euro 2012 w Polsce: wybory, kontekst, przygotowania

Wprowadzenie

Rozdział ten poświęcony jest wprowadzeniu w problematykę Euro 2012, historię, kontekst, podstawowe kierunki przygotowań. Wbrew pozorom okres kilku lat poprzedzających wielką imprezę (pierwszą o takiej skali w Polsce) w 2012 r. miał znaczący wpływ na jej przebieg. Przy tym nie chodzi o wydarzenie sportowe (bo tu skutki dla Polski, której drużyna zajęła ostatnie miejsce w swojej grupie, były dość wcześniej znane), ale o rezultaty pozasportowe, efekty w rozumieniu bilansu kosztów i korzyści. Składały się na to zarówno czynniki globalne, jak i specyficznie lokalne – zarówno polskie, jak i ukraińskie.

3.1. Przygotowania

Euro 2012 Polska–Ukraina to 14 edycja turnieju mistrzostw Europy w piłkę nożną mężczyzn. Jego organizatorem była europejska międzynarodowa pozarządowa organizacja Unia Europejskich Związków Piłkarskich (*Union of European Football Association* – UEFA) ulokowana w Szwajcarii w Nyon obok siedziby firmy marketingowej służącej pomocą w okresie rozpatrywania kandydatur oraz sportowego trybunału arbitrażowego (*Court of Arbitration for Sport* – Lozanna), jako sądu wyznaczonego w umowie z państwem-organizatorem do rozstrzygania wszelkich sporów między nimi, gdyby takie zaistniały. Umieszczenie trzech kluczowych organizacji sportowych w Szwajcarii (UEFA – Nyon k. Genewy; Fédération Internationale de Football Association [FIFA] – Zurych; Międzynarodowy Komitet Olimpijski [MKOl] – Lozanna) – kraju znanym z dyskrekcji i znajdującym się poza Unią Europejską, a zarazem mocno z nią powiązanym siecią umów gospodarczych i innych było niewątpliwie mistrzowskim posunięciem, stawiającym każdy kraj-stronę umowy na słabszej pozycji niż np. UEFA¹. Należy też podkreślić nowoczesność i wysoką jakość pracy organizacji marketingowej, będącej wzorem dla konstruowania rozmaitych prezentacji

¹ Ta strategia przestała się wyraźnie sprawdzać przy okazji skandalu korupcyjnego FIFA (2015).

w krajach-kandydatach. UEFA i współpracującym z nią firmom udało się stworzyć wrażenie, iż nie każdy zasługuje na organizację Euro, że trzeba na to zasłużyć (to pośredni rezultat katalogu wymagań przedstawianych rządowi). Od niedawna było to tym łatwiejsze, że organizacja imprez przynosiła UEFA wysokie dochody (powszechnie potwierdzone przez wszystkich uczestników wywiadów (IDI 2014), pozwalające korzystać z usług wielu rozmaitych interesariuszy, łącznie kreujących (zwłaszcza po wyborze kraju-kandydata) ogólny obraz bardzo pożądanej imprezy, która może przynieść krajowi i miastom-gospodarzom niezwykle korzyści. W Polsce na czele stały PZPN (wchodząca w skład UEFA, zatem w pewnym zakresie ją reprezentująca, podobnie jak spółka UEFA EURO 2012) oraz powołana w 2007 r. spółka celowa Ministerstwa Sportu i Turystyki pod nazwą Pl.2012 (od 2013 r. Pl.2012+). Efekt oddziaływania na władze krajowe i miejskie brał się z dwóch powodów. Z jednej strony przedstawiano argumenty wszelakich korzyści na podstawie materiału przygotowanego przez firmę marketingową (nb. także zlokalizowaną w Szwajcarii), z drugiej zaś (z punktu widzenia administracji subnarodowej – regionalnej, miejskiej) stroną umowy była administracja centralna, biorąca na siebie odpowiedzialność za podstawowe koszty przygotowawcze (w tym budowy systemu dojazdowego i czterech nowoczesnych stadionów piłkarskich, a to najbardziej kosztowne i w przypadku stadionów *de facto* niezwracalne inwestycje, zob. np. M IDI 14). Zapewne dlatego ostatecznie postanowiono zbudować cztery stadiony czysto piłkarskie (jako tańsze w budowie) zamiast bardziej uniwersalnych stadionów wielofunkcyjnych (pozwalających zredukować koszty utrzymania). Dyskusja społeczna w mediach w tej sprawie (jakie stadiony budować?) została niemal natychmiast wygaszona i zamiast – jak np. Rio de Janeiro – mieć stadion uniwersalny (lekkoatletyczno-piłkarski) – mamy obecnie w Warszawie wyłącznie stadiony piłkarskie. W efekcie większość imprez organizowanych na stadionach zbudowanych lub zmodernizowanych na Euro 2012 to później imprezy niepiłkarskie, a nawet niesportowe. Tylko czy inwestowaliśmy w te stadiony po to, by głównie odbywały się tam inne imprezy niż mecze piłkarskie?

Debata nad zgłoszonymi kandydaturami rozpoczęła się w 2005 r., w okresie poprzedzającym ostateczne trzecie głosowanie, które niespodziewanie dla wszystkich wygrały Polska i Ukraina. Dało to podstawy do plotek o finansowym wpływie na te decyzje zamożnego wówczas ukraińskiego oligarchy Hryhorija Surkisa, będącego zarazem przewodniczącym ukraińskiego związku piłki nożnej (w okresie 2000–2012; zob. wikipedia, hasło: Hryhorij Surkis). Rozważania o prawdziwości (lub nie) tej tezy zostawmy historykom, choć organizacje sportowe, zwłaszcza piłkarskie, ogólnie nie cieszą się opinią szczególnie uczciwych (zob. np. ostatnio: 2015: 6; Wilkowicz 2015: 48; Leniarski 2016: 40; Omachel 2016). To prawda, że pieniądze lubią piłkę. W każdej formie. Nie jest to jednak żaden dowód potwierdzający plotkę. Natomiast łatwo sobie wytłumaczyć, skąd wzięła się Polska wśród skutecznych oferentów: jako kraj członkowski dzięki

europiejskim środkiem strukturalnym i własnym budżetowym była w stanie pokryć koszty przygotowawcze. Było to założenie o tyle słuszne, że niektóre imponujące stadiony ukraińskie nie mogły znaleźć finansowania publicznego i ostatecznie zostały zbudowane na koszt ówczesnego ukraińskiego oligarchy. Polska miała gwarantować, że przynajmniej koszty u nas zostaną pokryte w stopniu zadowalającym. Dostępność środków inwestycyjnych to główny motyw wniosków składanych przez więcej niż jeden kraj².

Początkowo oferty złożyły następujące kraje: Chorwacja–Węgry, Grecja, Włochy, Polska–Ukraina oraz Turcja. Pierwsze dwa głosowania łączonej kandydatury Polski i Ukrainy nie dawały powodów do optymizmu. W pierwszym podejściu odpadły kandydatury Grecji i Turcji. W drugim głosowaniu oferta Polski i Ukrainy znalazła się na jednej z ostatnich pozycji, a to głównie z powodu obaw przed słabym przygotowaniem obu państw do realizacji tego projektu. Ostatecznie, ku zaskoczeniu wielu obserwatorów, 18 kwietnia 2007 r. zdecydowano o powierzeniu Euro 2012 Polsce i Ukrainie, a nie Włochom, które wcześniej postrzegano jako faworyta. Ku ogólnemu zdziwieniu w ostatnim głosowaniu wspólna kandydatura Polski i Ukrainy uzyskała w Cardiff osiem głosów, podczas gdy Włochy cztery, a oferta chorwacko-węgierska zero (zob. wikipedia, hasło: Procedura wyboru...).

Wybór krajów przez UEFA został oficjalnie ogłoszony sześć lat przed imprezą, to jest 18 kwietnia 2007 r., gdy oficjalnie Komitet Wykonawczy tej organizacji powierzył Polsce i Ukrainie prawa do organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012 (Borowski 2010: 12). W tymże miesiącu powołano komitety organizacyjne, na których czele stanęli odpowiednio premier Polski Jarosław Kaczyński i prezydent Ukrainy Wiktor Juszczenko. Dla uproszczenia procedur i zapewnienia sprawnej organizacji Sejm przyjął ustawę o Euro (o procedurach ogólnych dla instytucji i firm uczestniczących w przygotowaniu). 19 września 2007 r. ustawę podpisał prezydent RP Lech Kaczyński. Ustawa i towarzyszące jej rozporządzenie uwzględniało listę celów nałożonych na władze polskie przez UEFA. To ciekawy problem, od chwili podpisania umowy i przyjęcia obowiązków rząd polski stał się bowiem *de facto* zakładnikiem UEFA odpowiadającym za realizację wszystkich poczynań, jakich nie chciałyby się podjąć firmy prywatne na swój koszt. Obok zadań związanych z inwestycjami publicznymi (przewidzianymi w większości do finansowania przez fundusze strukturalne i budżet państwa, czasem *via* Pl.2012) znalazły się m.in. takie żądania UEFA, jak stały dostęp wskazanych przedstawicieli do jedzenia i napojów, zbudowanie dostatecznej liczby luksusowych hoteli czy wyłączenie ulicznych pasów komunikacyjnych do dyspozycji organizacji i VIP-ów. A wszystko to pod hasłem sprawnej i wygodnej dla mieszkańców miast organizacji imprezy.

² Dodatkowo wejście na rynek polski dla wielu sponsorów sprzedających swe dobra (usługi) to dla nich szansa marketingowa. Jak widać, rynek polski jest atrakcyjny swą wielkością, ale również i zasobnością.

Umowę z UEFA podpisał premier Kaczyński na kilka miesięcy przed przegraniem przez PiS wyborami parlamentarnymi. W następnym okresie cała praca przygotowawcza (i zarząd nią) spoczywały w rękach rządzącej koalicji PO i PSL. Tylko w okresie trwania imprezy (8 czerwca–1 lipca 2012) całkowite prawa zarządcze spoczywały w rękach UEFA, która, jak wynika ze sprawozdania finansowego organizacji, zarobiła w tym czasie na Euro *circa* 1,4 mld euro (UEFA 2014: 4). Z chwilą zakończenia Euro 2012 władztwo nad dalszym zarządzaniem dziedzictwem imprezy wróciło do instytucji polskich (chodzi nie tylko o koszty zamknięcia, ale też utrzymania infrastruktury zbudowanej wyłącznie lub głównie na potrzeby imprezy). Jeżeli chodzi o aspekt czysto sportowy, to na Stadionie Narodowym wszystkie (nieliczne) mecze rozgrywa reprezentacja Polski, na PGE Arena Gdańsk – Lechia Gdańsk, na Stadionie Miejskim we Wrocławiu – Śląsk Wrocław, a na INEA Stadion w Poznaniu – Lech Poznań i Warta Poznań.

W wyniku pierwszych prac UEFA zatwierdziła cztery miasta w Polsce³ i cztery miasta na Ukrainie jako gospodarzy meczów (Gdańsk, Poznań, Warszawa i Wrocław oraz Charków, Donieck [zamiast pierwotnie wymienianego Dniepropietrowska], Kijów i Lwów). Ponadto w obu krajach wskazano miasta rezerwowe: Chorzów i Odesę, z których usług ostatecznie nie skorzystano. Do gry na Euro 2012 zostały zakwalifikowane automatycznie drużyny Polski i Ukrainy (jako reprezentujące kraje gospodarzy i niewymagające kwalifikacji), a po meczach grupowych 51 drużyn dołączyły do nich jeszcze reprezentacje Anglii, Chorwacji, Czech, Danii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Niemiec, Portugalii, Rosji, Szwecji, Włoch. Łącznie 16 drużyn (14 drużyn plus gospodarze) uczestniczących w Euro 2012.

Nie wiadomo, ile kosztował UEFA zamawiany marketing, od początku podkreślający liczne korzyści z organizacji Euro (wpływ na rozwój kraju, a ogólnie to cywilizacyjne korzyści w postaci normalności, nowoczesności i europeizacji) (Jaskułowski, Majewski 2015). Zwraca uwagę fakt, jak niejasne i ogólnikowe były kluczowe korzyści cywilizacyjne, do których zapisywano dość dowolnie wybrane elementy. Nic dziwnego, że Cope (2015: 173) zauważył na przykładzie Euro 2012 (i nie tylko), że kraje Europy Wschodniej odróżniają się od Europy Zachodniej często wymienianym motywem skoku cywilizacyjnego (potwierdzają tę prawdę liczne wypowiedzi osób objętych wywiadami, wskazujących na skok cywilizacyjny jako jeden z głównych celów i osiągnięć Euro 2012; zob. np. M IDI 2014). Kwestię odmienności państw postsocjalistycznych (?) podjęli też z ograniczonymi efektami Müller i Pickles (2015). W miarę zbliżania się imprezy zadania jej promocji zostały przekazane przez Ministerstwo Sportu i Turystyki grupie polskich naukowców, co zaowocowało raportem w 2010 r. tuż po imprezie, mającym ambicje (na jakiej

³ Początkowo żywiono nadzieję, że w Polsce przygotowane zostaną stadiony w Chorzowie, Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu (Borowski 2010: 12). Ostatecznie Stadion Śląski w Chorzowie oraz stadion w Krakowie nie zostały zmodernizowane, w związku z czym przyznano prawa organizacji meczów tylko w Warszawie, Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu.

podstawie metodologicznej?) podsumowania Euro 2012 i korzyści dla kraju, jakie z niej podobno wynikały (zob. Borowski 2010 i 2012; MSiT 2012a). Dane podawane w tych raportach były szeroko wykorzystywane w licznych publikacjach prasowych i – zapewne finansowanych przez zainteresowanych – opracowaniach, np. w Forbes (2012) i Bloomberg Businessweek Polska (2014).

Soteriades (2009) zauważył, że po olimpiadzie w Atenach nie wykorzystano szansy na wdrożenie planowania strategicznego. Z kolei Varvaressos (2009), porównawszy koszty i efekty olimpiad w Barcelonie, Sydney i Atenach, doszedł do wniosku, że koszt jest bardzo wysoki (i rosnący), ale można osiągnąć efekty tylko wtedy, gdy doprowadzi się do współpracy partnerów publicznych i prywatnych. Trzeba pamiętać o skali niezrealizowanych przedsięwzięć, jak np. spóźniona budowa drugiej linii metra w Warszawie, brak przebudowy głównych skrzyżowań w okolicy stadionu, niepełna modernizacja ważnego dworca kolejowego (Dworca Wschodniego, na którym mimo remontu wbrew prawu nie ma udogodnień dla niepełnosprawnych). To stanowiło utrudnienia nie tylko w dostępie do stadionu, ale też np. do położonego w pobliżu niego Teatru Powszechnego.

Ciekawe, że ogólny stosunek w raportach do kwestii strategicznego podejścia był często niemal identyczny z wypowiedziami blisko trzy lata po imprezie w ramach IDI 2014. Tak, jakby o nich decydowała argumentacja wywodząca się wprost z raportów *Impact* i ich skrótów medialnych. Co naturalnie nie znaczy, że w każdym przypadku były to dokładne kopie argumentacji.

Na zakończenie zauważmy, że o ile na potrzeby EXPO sfinansowano specjalny poradnik mający ułatwić zainteresowanym przygotowanie imprezy (Linden, Creighton 2008), o tyle dziś żadna organizacja sportowa nie zdobyła się na przygotowanie takiego informatora, za to swoisty poradnik ogólny przygotowała ONZ (Busa 2012).

3.2. Wielkie wydarzenie

Mecz otwierający rozegrano w Warszawie 8 czerwca 2012 r., a zamykający w Kijowie 1 lipca 2012 r. Uroczystości otwarcia i zamknięcia mistrzostw zorganizowano w Warszawie i Kijowie.

Na potrzeby Euro zbudowano cztery duże stadiony (z tego zbudowano trzy i zmodernizowano jeden najwyższej jakości w Polsce). Stadion Donbas w Doniecku (w 2014 r. zniszczony w wyniku wojny na wschodzie Ukrainy) został sfinansowany przez jednego z najbogatszych wówczas Ukraińców i Europejczyków, Achmetowa. Ponadto na Ukrainie zmodernizowano (na ogół małym kosztem) stadiony w Kijowie, Charkowie i Lwowie (Stadiony.net., <http://stadiony.net/turnieje/euro/2012> [dostęp: 12.12.2015]). Mimo że dwa ukraińskie (poza Kijowem i Donieckiem) zmodernizowane stadiony mają stosunkowo małą pojemność (34,9 i 38,5 tys. widzów), to ich utrzymanie – podobnie jak wszystkich polskich – sprawiło

duży problem lokalnym władzom, z trudem negocjującym przekazanie ich w ręce innego administratora (na ogół lokalnego klubu piłkarskiego).



Rycina 4. Mapa terenów zalewowych, Warszawa Centrum

Źródło: Urząd m.st. Warszawy; Forsal, <http://forsal.pl/galerie/423165,duze-zdjecie,1,powodz-2010-mapa-terenow-zalewowych-w-warszawie.html> (dostęp: 15.05.2016). Stadion Narodowy (biała plama po prawej stronie Wisły, pod napisem Praga), jest niezagrożony zalaniem w odróżnieniu od otoczenia, na którym rozsądek nakazuje nie budować.

W Warszawie zlikwidowano działający na odkrytym starym Stadionie Dzieśięciolecia Jarmark Europa (przenosząc liczne firmy i handlowców w inne, na ogół peryferyjne miejsca). Na jego miejscu powstał nowoczesny, lecz rażący wielkością na odkrytym terenie zalewowym Stadion Narodowy.

Wbrew wielu początkowym sugestiom, by zbudować stadion wielofunkcyjny, mogący obsługiwać też inne dyscypliny sportowe (głównie lekkoatletyczne), zdecydowano się na wielki zadaszony stadion czysto piłkarski (na blisko 60 tys. miejsc), choć na mecze ligowe w Warszawie (ani nigdzie w Polsce) nigdy nie przychodziło tylu widzów. Co więcej, po zachodniej stronie Wisły, niedaleko od Narodowego, stoi świeżo zmodernizowany stadion najsilniejszego warszawskiego klubu, Legii. Tymczasem inwestorzy (ani architekci) nie przewidzieli też możliwości przebudowy wielkiego stadionu na potrzeby mniejszych grup widzów. Co gorsza, w Warszawie Stadion Narodowy konkuruje z nowoczesnym stadionem

Legii oraz z nieco odleglejszym i do niedawna bardzo zaniedbanym stadionem Polonii o organizację wielu imprez kulturowych. Przy okazji konkuruje też z sektorem prywatnym i publicznym w zakresie kultury (i nie tylko).

W mieście za to nie ma żadnego czynnego stadionu uniwersalnego lub lekkoatletycznego. Stadion Narodowy stoi otoczony przez puste błonia terenu zalewowego (Urząd m.st. Warszawy 2010), co na razie wyklucza większe inwestycje towarzyszące (np. hotele, centra handlowe, ekspozycyjne, biurowe i inne), ponadto w miejscu licznych trawiastych boisk piłkarskich zbudowano wielkie, z powodu istnienia podziemnych parkingów pod stadionem rzadko używane, rozległe tereny parkingowe. Zamiast planowanych 600 mln zł ostateczny koszt wyniósł ok. 1,9 mld zł. Zgodnie z тезami Flyvbjerga (2004) okazał się mniej więcej trzykrotnie droższy w rzeczywistości niż w planach.



Rycina 5. Stadion Narodowy w Warszawie, 2016

Źródło: archiwum autora.



Rycina 6. Stadion Narodowy w Warszawie: parkingi wokół

Źródło: archiwum autora.

Miasto liczy 1,7 mln zameldowanych mieszkańców, a w rzeczywistości zapewne ok. 2 mln. Lotnisko międzynarodowe jest położone ok. 9 km od stadionu. Do centrum jest ok. 10 minut jazdy tramwajem (z dojściem do przystanku).

Podobne, choć w mniejszej skali, kłopoty związane z finansowaniem utrzymania nowoczesnych stadionów piłkarskich po Euro 2012 przeszły trzy inne miasta, które je sobie zafundowały (Gdańsk, Poznań, Wrocław). Omówimy ich stan po kolei.

Stadion w Gdańsku (tzw. PGE lub obecnie Energa Arena) o pojemności ok. 43 tys. miejsc zadaszonych został zlokalizowany na opuszczonym pograniczu Gdańska i Sopotu (w miejscu ogródków działkowych), z dojazdem na mecze zatrzymującym się w pobliżu pociągiem albo samochodem (taksówką). Koszt jego budowy to ok. 862 mln zł. Mimo pozyskania sponsora (PGE, od listopada 2015 r. Energa, od połowy 2016 r. Energa Gdańsk) stadion jest stale za duży na potrzeby lokalnych drużyn i nigdy dotąd nie wypełnił się do ostatniego miejsca. Spłata kosztów budowy nie wydaje się możliwa przez miasto (inwestora) ani zarządzających stadionem.



Rycina 7. Stadion w Gdańsku, 2014

Źródło: archiwum autora.

Stadion na ogół stoi pusty, a peryferyjne położenie nie czyni go atrakcyjnym miejscem innych imprez. Miasto liczy ok. 470 tys. zameldowanych mieszkańców, ale sąsiadujące Sopot i Gdynia liczą łącznie dodatkowo ok. 286 tys. (248 tys. w Gdyni plus 38 tys. w znanym kurorcie Sopot). Do centrum Gdańska jedzie się ok. 20–30 minut taksówką. Lotnisko międzynarodowe jest oddalone o ok. 11 km. Mówi się o planowanych w okolicach stadionu nowych budynkach, ale do 2015 r. żadnych prac nie podjęto.

Podobnie peryferyjny charakter mają dwa pozostałe stadiony, budowane – tak samo jak gdański – na surowym korzeniu, choć ten w Poznaniu został gruntownie zmodernizowany (w gruncie rzeczy zbudowany od nowa). Postawienie na terenie stadionu w październiku 2016 r. parowozu przypominającego dawne korzenie Kolejarskiego Klubu Sportowego (dziś klub Lech) przyczynia się do podniesienia atrakcyjności wizualnej miejsca, ale już nie do wzrostu zainteresowania piłką nożną.

Stadion w Poznaniu (o pojemności ok. 43 tys. miejsc) jest w pełni zadaszony, położony blisko linii tramwajowej, częściowo zamknięty z jednej strony półkolem przez osiedle willowe, z drugiej zaś przez podmiejski las. Podobnie jak w Gdańsku lokalna drużyna piłkarska nie jest w stanie zgromadzić na swych meczach wystarczająco dużo widzów, by zarobić na utrzymanie obiektu. Tylko wyjątkowo ich liczbę szacuje się na ok. 20 tys. Modernizacja stadionu kosztowała ok. 670 mln zł, na których spłatę nie ma szans. Co gorsza, ostatnio pojawiły się problemy techniczne (wykraczające poza pierwotne kłopoty z murawą). Ale miasto Poznań liczy swój udział w Euro 2012 na (nieodzyskiwalne w pełni) 30 mln zł (Grobelny 2012). Rzeczywiste koszty jak widać były (i zapewne będą) znacznie wyższe.

Początkowo stadionem zarządzało miasto Poznań, a następnie klub piłkarski Lech. Niezwykły koszt jest związany z koniecznością częstej wymiany drogiej murawy wskutek braku należytej wentylacji.



Rycina 8. Stadion w Poznaniu, 2015

Źródło: archiwum autora.

Poznań liczy ok. 600 tys. zameldowanych mieszkańców. Lotnisko międzynarodowe leży ok. 3 km od stadionu, centrum miasta w granicach 20 minut tramwajem (dojście ze stadionu na przystanek – ok. 3 minut).

Wreszcie stadion wrocławski (ok. 43 tys. miejsc), zbudowany za ok. 900 mln zł na nieużytku na skraju miasta, dostępny bezpośrednio z nowej pętli tramwajowej, położony w układzie wschód–zachód między podmiejskim lasem (uchodzącym za park) a niezbyt łatwo dostępną obwodnicą autostradową Wrocławia, a w linii północ–południe między nowym osiedlem mieszkaniowym a wymagającą rewitalizacji lub tylko odnowy dzielnicą magazynowo-przemysłową. Miejsce przed stadionem zajmuje pusty na ogół parking (użytkowany głównie przez motocyklistów) oraz niezrehabilitowane nieużytki, porzucone glinianki itp. (stanowiące podobno własność prywatną i dlatego nieuporządkowane). Tak samo jak w Poznaniu na stadionie rozegrano trzy mecze podczas Euro (z kolei w Warszawie pięć, a w Gdańsku cztery) i na tym jego rola się skończyła, a zarządzający starają się o dochodowe imprezy. A koszty inwestycji do spłacenia i utrzymania pozostały. Najlepiej użytkowany wydaje się rozległy parking między stadionem a osiedlem, na którym zamiast parkujących pojazdów motocykliści szlifują swe umiejętności.



Rycina 9. Stadion we Wrocławiu, 2015.

Źródło: archiwum autora.

Wrocław liczy ok. 630 tys. zameldowanych mieszkańców. Lotnisko międzynarodowe jest ok. 3 km od stadionu. Do centrum jedzie się ok. 25–30 minut tramwajem.

Za przygotowanie imprezy odpowiadał polski rząd, przy czym listę niezbędnych inwestycji prezentowała przed Sejmem minister sportu i turystyki⁴. Można powiedzieć, że ostatecznie władze były odpowiedzialne przede wszystkim za

⁴ Zob. listę skreśleń: MSiT 2012b, *Sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć EURO 2012 oraz z wykonanych działań dotyczących realizacji przygotowań Polski do finałowego turnieju mistrzostw*

system dojazdowy do miast-gospodarzy i między nimi, na stadiony i strefy kibica, stosowną liczbę hoteli i miejsc pobytowych, bezpieczeństwo, łączność, jakość obsługi itp. Zatem pierwszeństwo do końca dawano inwestycjom gwarantującym godne warunki pobytu przedstawicieli europejskich władz piłkarskich oraz miejsca i warunki dojazdu dla widzów, co miało wszystkim zainteresowanym gwarantować możliwość wydania pieniędzy, a UEFA i sponsorom zarobienia ich bez podatków⁵. Innymi słowy, większość z nich to typowe zadania nieprzynoszące zysku i skazane na wydatki publiczne, bo inwestorzy prywatni niechętnie by je pokryli. I nic dziwnego.



Rycina 10. Okolice stadionu we Wrocławiu, 2016

Źródło: archiwum autora.

W sumie wybudowano lub przebudowano (jak w Poznaniu) cztery stadiony piłkarskie (nie uniwersalne) na Euro 2012, przy czym w żadnym z nich nie przewidziano możliwości zmniejszenia widowni i tym samym dostosowania do faktycznego zapotrzebowania. W tym samym roku organizowane Igrzyska Olimpijskie zostały przeprowadzone w Londynie na stadionie przystosowanym do zmniejszenia po igrzyskach. Takiego rozwiązania, choć znanego wcześniej, nie zastosowano w Polsce.

Jak wynika z tabeli 4, łączny koszt budowy czterech stadionów według oficjalnych ostatecznych sprawozdań sięgnął 4 mld 353 mln zł. Pojemność każdego z nich odpowiada wymogom Euro 2012, ale nie ma nic wspólnego z faktycznym

Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ (grudzień 2011 r–lipiec 2012 r.), przedstawienie w sejmie.

⁵ O zwolnieniach podatkowych zob. Tetlak 2012; Tetlak, Molenaar 2012.

zapotrzebowaniem w miastach, które zwłaszcza podczas meczów ligowych jest znacznie mniejsze. Tym większa szkoda, że nie przewidziano (jak w Londynie czy Kłagenfurcie) możliwości zmniejszenia lub rozbiórki stadionu (widowni). Stosunkowo najtańsze było przebudowanie stadionu w Poznaniu, najdroższe wybudowanie w Warszawie. Miało to też wpływ na koszt jednego miejsca, także najtańszego w Poznaniu i najdroższego w Warszawie (zob. tabela 4). Niestety, tylko częściowo przewidziano niewielką powierzchnię komercyjną (co nie zawsze ma sens, gdy stadion położony jest peryferyjnie), stosunkowo niewiele też (poza Warszawą) przewidziano łóż VIP, co ma głębszy sens tylko podczas intensywnego piłkarskiego użytkowania stadionu.

Tabela 4. Stadiony na Euro 2012 – podsumowanie

Charakterystyka	Gdańsk	Poznań	Wrocław	Warszawa	Razem
Pojemność (widzów)	43 615	43 000	43 000	56 995	186 610
Łoże VIP (liczba)	40	44	28	65	177
Powierzchnia komercyjna (m ²)	17 000	10 500	–	–	27 500
Koszt budowy stadionu (mln zł)	862,30	675,56	901,25	1914,00	4353,11
Koszt budowy 1 miejsca (zł)	19 770	15 710	20 959	33 581	23 327

Źródło: obliczenia własne na podstawie Żuryński 2014: 139.

Stadionem Narodowym, podlegającym bezpośrednio rządowi, zarządzała spółka celowa PL.2012⁶. Wybudowanymi bądź przebudowanymi na potrzeby Euro 2012 stadionami w Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu zarządzały lokalne władze. Nic nie wskazuje, żeby te obiekty zarabiały na siebie⁷ (zysk operacyjny Stadionu Narodowego spodziewany jest w 2016 r.), ale do spłacenia za budowę ich wszystkich pozostała ogromna kwota (ok. 4,3 mld zł, nie licząc rosnących odsetek), zapewne po cichu przerzucona na barki podatników (mieszkańców kraju).

Efekty sportowe dla polskich graczy były grubo poniżej wypłaconego im wynagrodzenia za udział w imprezie: reprezentacja Polski zajęła ostatnie miejsce w grupie. To prowokowało do powiedzenia, że piłkarze polscy byli prawdopodobnie najbardziej wygrani na Euro 2012 (Stanowski 2016; M IDI 1⁸). Dopiero w końcowej fazie eliminacji do mistrzostwach Euro 2016 we Francji wprowadzono w polskiej drużynie zasadę wiążącą gratyfikacje piłkarzy z wynikami gry.

⁶ Obecnie o zmienionej od 2013 r. nazwie PL.2012+, choć nadal podlegająca MSiT.

⁷ PL.2012+ 2015, *Sprawozdanie finansowe za okres 1 stycznia 2014r. do 31 grudnia 2014r.*: 1–15.

⁸ Zapis wywiadów oznacza: M – mężczyzna, K – kobieta, IDI – wywiad, liczba – numer kolejny wywiadu. Zrezygnowano z podawania informacji o wykształceniu (jako zbyt wyrównanym; na ogół wyższym) oraz z podobnych powodów z przybliżonego wieku.

Wprawdzie drużyna nie osiągnęła znaczących sukcesów (poza udziałem i kilkoma udanymi meczami w toku rozgrywek), ale po raz pierwszy od dawna zaprezentowała się przyzwoicie.

3.3. Efekty przygotowań

Na Euro 2012 większość planowanych inwestycji została zrealizowana, przy czym chodzi głównie o te umożliwiające dojazd i poruszanie się między miastami i w miastach, zatem gwarantujące dochód organizatora i tzw. rodziny, to jest podmiotów powiązanych. A jednak znaczna część planowanych inwestycji, niezwiązanych bezpośrednio z Euro 2012, nie została zrealizowana (zob. MSiT 2012b). Powstały wszystkie planowane stadiony, ale bez otaczającej je nowoczesnej bazy hotelowo-gastronomicznej i wystawowo-sklepowej, mającej gwarantować przyszłe dochody i nowe miejsca pracy przyczyniające się do rewitalizacji otoczenia (poza Poznaniem, gdzie dzielnica nie wymaga rewitalizacji, ale gdzie nie ma też miejsca na szeroki rozwój funkcji okołostadionowych). Istniała dostateczna liczba hoteli (nie tylko w związku z Euro 2012), co gwarantowało udany pobyt interesariuszom i gościom, a dochody ich właścicielom⁹. Wobec istnienia połączeń drogowych niewykonanie planu budowy połączeń transportowych (zmodernizowanych kolejowych i nowoczesnych drogowych) między miastami-gospodarzami oraz między krajami graniczącymi z Polską nie było wielkim problemem (Gubernat 2012) (do 2016 r. plan ten nie został zakończony – zob. ryc. 13). Zapewniono obsługę w miejscach publicznych, łączność i bezpieczeństwo¹⁰. Podobnie jak wydzielone na żądanie UEFA specjalne pasy uliczne (podobno wyłącznie dla wygody mieszkańców). A przede wszystkim istniały materiały marketingowe sugerujące społeczeństwu za pośrednictwem mediów sposób rozumienia efektów Euro 2012 jako wszechstronnie i wyjątkowo korzystne dla rozwoju kraju (zob. Borowski 2010 i 2012). Tymczasem po stronie kosztów należy zaliczyć zarówno koszty związane z rozbudową infrastruktury (główne drogi dwupasmowe), budowę dojazdów do stadionów, budowę samych stadionów (na koszt wyłącznie budżetu centralnego), koszty (dla budżetów różnych) upadku wielu podwykonawców w zakresie dróg, szkolenia w zakresie językowym i obsługi turystów, koszty

⁹ Zresztą w dość oczywisty sposób: przez podnoszenie cen turystom indywidualnym (w imię zasady mniejszy ruch, nie mniejszy dochód). Autor przeprowadził próbę ustalenia cen w jednym z droższych hoteli warszawskich w weekend otwierający Euro 2012 oraz w identyczny weekend rok wcześniej, w 2011 r. O ile w 2011 r. cena za nocleg w weekend wynosiła – zgodnie z wymogami UEFA dla VIP-ów – w hotelu pięciogwiazdkowym 210 zł za noc (pokój dwuosobowy), o tyle dokładnie rok później już 1065 zł (badanie M.W. Kozak, 2011, telefonicznie) (Kozak 2011).

¹⁰ Z wyjątkiem niezapobieżenia bójce kibiców rosyjskich z polskimi 13 czerwca 2012 r. przed Muzeum Narodowym w Warszawie (Jaskułowski, Majewski 2015). Było to jedyne wydarzenie, które przykuło – poza meczami i komentarzami sportowymi – uwagę sprawozdawców. Polskie media i marketingowcy znaczenie tego wydarzenia pomniejszały i lekceważyły.

bezpieczeństwa (system łączności i ludzie) itd. A po stronie efektów: kto to może wiedzieć, gdy koszty przewyższają korzyści?

Podsumowując, wszystkie stadiony były z rzadka w pełni użytkowane podczas Euro 2012 (dwa stadiony po trzy mecze, jeden – cztery, a jeden – pięć), a jeszcze rzadziej – zapewne z wyłączeniem Stadionu Narodowego – po imprezie. Po długotrwałych negocjacjach z UEFA na ogół zostały pokryte koszty strat i napraw na nich w związku z tą imprezą (stadiony.net). Z zasady w Polsce niewielu ludzi chodzi na mecze, zatem piłkarskie wykorzystanie stadionów od początku nie było uzasadnione. Jak z kolei policzyć koszty opóźnień w budowie autostrad, bankructwa podwykonawców, budowy i modernizacji infrastruktury kolei (metra), zapewnienia bezpieczeństwa itd.?

3.4. Raporty zamawiane

Pierwszy raport (z 2010 r.), znany pod nazwą *Impact*, był bardzo obszerny (246 stron) (Borowski 2010). Dla streszczenia opisu zawartych w nim opinii o licznych korzyściach spróbujemy je pogrupować, opatrując zwięzłymi komentarzami.

Przygotowany on został na zlecenie celowej spółki Ministerstwa Sportu i Turystyki (MSiT) Pl. 2012 i omawiał przewidywany przez autorów wpływ Euro 2012 na gospodarkę Polski (Borowski 2010). Zgodnie z praktyką szwajcarskiej firmy doradczo-marketingowej zawiera on mnóstwo szczegółów dotyczących nie tyle przewidywań, ile założeń i scenariuszy zmian w różnych dziedzinach, a następnie prezentowanie efektów w formie ogólnikowej i mocno podbudowanej emocjonalnie (np. w tekście: wszyscy spodziewali się po imprezie przyspieszenia rozwoju gospodarczego; wzrostu przychodów z turystyki zagranicznej czy zmiany wizerunku kraju) (Borowski 2010: 12). Żadna z tych sugestii na temat oczekiwań nie ma uzasadnienia w literaturze przedmiotu, co więcej – nie znalazła potwierdzenia w faktach.

Opierając się na szacunkach przychodów i wpływu wybranych międzynarodowych imprez sportowych na PKB i zatrudnienie dokonanych w mniej znanych artykułach sformułowano oczekiwane skutki planowanego dopiero Euro 2012 w dwóch grupach: 1. efekty bezpośrednie (w czasie imprezy) oraz 2. efekty pośrednie („widoczne przez wiele lat po zakończeniu przedsięwzięcia”; Borowski 2010: 34). Efekty te nie obejmują kosztów.

Do efektów bezpośrednich zaliczono:

- „krótkookresowy wzrost przychodów z turystyki zagranicznej [...] związany z napływem kibiców i gości w okresie trwania UEFA EURO 2012™,
- zwiększenie nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę sportową, turystyczną i transportową,
- krótkookresowy wzrost popytu związany z realizacją wydatków na organizacyjną stronę przedsięwzięcia, finansowanych z budżetu operacyjnego UEFA. Budżet ten obejmuje zazwyczaj koszty związane z wynajmem

stadionów, zapewnieniem bezpieczeństwa, marketingiem i innymi zadaniami organizacyjnymi” (tamże: 35).

Z kolei do efektów pośrednich zaliczono:

- „zwiększenie atrakcyjności turystycznej kraju i związany z tym długookresowy wzrost napływu turystów i konsumpcji turystycznej («efekt barceloński»),
- wzrost produktywności gospodarki, będący wynikiem ilościowej i jakościowej poprawy stanu infrastruktury (zwłaszcza transportowej),
- zwiększenie prywatnych inwestycji krajowych, spowodowane wzrostem produktywności i oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej kraju, skutkujący zwiększonym napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i dodatkowym wzrostem produktywności (potencjału gospodarczego)” (tamże: 35).

Warto zauważyć, że od 2010 r. polska gospodarka była na etapie rozwoju, zatem obiecywane korzyści nie musiały być efektem Euro 2012. Doświadczenia światowe nie tyle potwierdzają ww. efekty, ile raczej dotyczą jedynie rzekomych korzyści. Negatywnym przykładem jest tu nadinterpretowany „efekt barceloński”, gdyż w efekcie olimpiady w Barcelonie nie przybyło obłożenia hoteli i przez kilka lat po tym wydarzeniu notowano spadek, nie nastąpił przyrost liczby turystów (gości), natomiast ważnym skutkiem podkreślanym w raporcie ETOA (2006: 10) jest strategiczna utrata pozycji tego miasta wobec konkurencji (Lizbona, Wenecja, Florencja). W świetle międzynarodowej literatury zjawisko spadku liczby turystów (i wypychania „normalnych” przez „kibiców”) w przypadku wielkich imprez sportowych jest naturalne i prowadzi do spadku dochodów z turystyki zamiast do wzrostu (UNWTO 2013; Kozak 2010: 51 i n., Kozak 2014).

Poszukiwanie skutków długoterminowych nie powinno się ograniczać do korzyści, a ponadto czasem warto sięgnąć po efekty strukturalne oglądane w perspektywie międzynarodowej. Nawiasem mówiąc, Barcelona nie dostała wielu wyróżnień za przeprowadzenie olimpiady, lecz za rewitalizację kilku obszarów miasta. Nie wchodząc w efekty Euro 2012 dla gospodarki, można jedynie zauważyć, że korzyści – jak się okazało – sformułowane są niezbyt trafnie, a ponadto w sposób pod pozorem naukowości ukrywający słabości metodologiczne. Ale przecież ten raport miał służyć niczemu innemu, jak tylko promocji imprezy i tworzeniu wokół niej korzystnej atmosfery.

Zobaczmy dalej, jak postępowano w aktualizacji powyższego raportu datowanej na październik 2012 r.¹¹, zatem próbującej natychmiast po imprezie podsumować efekty Euro 2012. Zastosowano w nim inną metodologię, koncentrując się na szczegółowym szacowaniu liczby gości oglądających mecze i skutków wynikających z tego dla gospodarki krajowej. Nie będziemy tu streszczać całego

¹¹ Ze względu na czas przygotowania raportu znaczna jego część musiała być napisana przed Euro 2012 lub w trakcie imprezy. Biorąc pod uwagę także prace wykonywane tuż po imprezie, można być pewnym, że ocena efektów została dokonana bez dostępu do danych statystycznych.

raportu, pozostawiając przeczytanie go Czytelnikowi, pokażemy tylko główne efekty oraz źródła niektórych metodologicznych błędów (lub zafałszowań).

Raport z 2012 r. (52 s., pisany w niemal tym samym składzie – jedynie bez Dykasa i Tokarskiego) – koncentruje się wyłącznie na doprecyzowaniu wybranych korzyści wymienionych wcześniej w raporcie z 2010 r. Nie przypadkiem nie uwzględnia on kosztów (np. budowy infrastruktury sportowej i innych wydatków przygotowawczych). Wyróżnia się następujące efekty:

- wpływ Euro 2012 na przychody z turystyki zagranicznej do 2020 r. (w tym liczba kibiców według sprzedanych biletów na stadiony i do stref kibica; długość pobytu nierezydentów w Polsce i szacowane wydatki; inne dochody netto; prognozy „efektu barcelońskiego”; założenia makroekonomiczne) (rozdział 2).
- wpływ Euro 2012 na wzrost PKB (w 2012 r. szacowany na 0,22%, natomiast w 2020 r. przyrost dzięki tej imprezie w porównaniu z PKB z 2012 r. prognozowany na 1,3%) (rozdział 3.4, gdzie pozytywnie ocenia się też wpływ Euro 2012 na szacowany dla 2020 r. przyrost wartości PKB z 2012 r.), konsumpcję prywatną (o 1,1% wartości w 2012 r.), konsumpcję rządową (o 0,2%), inwestycje (o 0,1%), eksport (o 2,4%), import (o 1,2%) i wpływy podatkowe (o 1,4%).

Ponadto określono też efekty Euro 2012 według źródeł: infrastruktura transportowa, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, konsumpcja turystyczna, stadiony i centra pobytowe, a wreszcie koszty organizacji, które oszacowano na 0,78 mld zł, a po odliczeniu nakładów na Miejskie Centrum Bezpieczeństwa w Warszawie oraz Miejskie Centrum Zarządzania Kryzysowego w Gdańsku, które „najprawdopodobniej zostałyby poniesione także bez Euro”, wyniosłyby zaledwie 0,55 mld zł (Borowski 2012: 44). Biorąc pod uwagę fakt, że tylko budowa Stadionu Narodowego kosztowała ok. 1,9 mld zł, szacunek kosztów jest – delikatnie mówiąc – mało wiarygodny i generalnie przedwczesny.

Wszelkie wyliczenia zaprezentowane w tym raporcie zostały dokonane głównie w drodze symulacji, a jej wyniki w dużym stopniu zależą od przyjętych założeń. Ogólne założenia dotyczyły zagadnień gospodarczych w najbliższych latach, a te skutek światowej dekoniumiunktury (zwłaszcza odczuwalnej w Chinach, a przez to na całym świecie) oraz presji migracyjnej na Europę i pozytywnego referendum w sprawie wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej uległy zapewne gwałtownej dezaktualizacji. Wszelkie założenia przyjęte na potrzeby symulacji skutków Euro 2012 i tak zatem są niezbyt trafne.

Poczyniono także bardziej szczegółowe założenia. Np. założono, że każdy, kto kupił bilet, wejdzie na stadion, by obejrzeć mecz, ponadto zostaje także na noc i wydaje pieniądze na pobyt, nocleg, wyżywienie i zakupy. W rzeczywistości nie każdy, kto kupił bilet, wszedł na stadion (lub do strefy kibica). Ponadto na przykładzie Czechów dojeżdżających często do Wrocławia na mecze autokarami wiemy, że tak nie musiało być. Co więcej, liczne rachunki opierają się na danych

UEFA, spółki PI.2012 i organizacji badawczych, zatem instytucji co najmniej zainteresowanych w przedstawieniu korzystnego wyniku. Powstające na tej podstawie wyliczenia dotyczące liczby turystów i wynikających stąd skutków ostatecznie były błędne. Szczegółowe (i korzystne) rachunki przychodów nie wytrzymują porównania z danymi UNWTO, gdzie odnotowuje się raczej spadek niż wzrost wydatków na jednego turystę zagranicznego. O ile w 2011 r. przybyło do Polski 13,4 mln turystów zagranicznych, którzy wydali 10,7 mld dolarów, o tyle w 2012 r. turystów przybyło więcej (14,8 mln), ale ich wydatki w naszym kraju prawie nie wzrosły (10,9 mld dolarów) (UNWTO 2013: 8). Przyrost liczby turystów był znacznie większy niż przyrost wydatków. Warto dodać, że w badaniach kampanii wizerunkowej przed Euro 2012 stwierdzono niewielki jej wpływ na decyzje turystów o przyjeździe do naszego kraju¹², a w latach po 2012 r. wprost nie uwzględniano wpływu na to tej imprezy (POT 2014). Zresztą w świetle danych GUS (2014, Turystyka) zapowiadany w oficjalnych raportach wzrost przyjazdów turystów ani też dochodów nie miał związku z Euro 2012 i się nie sprawdził.

Z metodologicznego punktu widzenia mało miarodajne są pozytywne wypowiedzi turystów na odwiedzanej ziemi: albo dobre wychowanie, albo obawa przed reakcją pytającego zwiększają odsetek pozytywnych wypowiedzi. Dotyczy to też badań późniejszych (zima 2014–2015), gdzie pewna część badanych w Polsce cudzoziemców potwierdzała związek swej wizyty z Euro 2012. Niestety, nie wiemy, w jakim stopniu jest to hipoteza prawdziwa¹³.

Do wątpliwych założeń należy też to, że dzięki masowemu przyjazdowi gości (kibiców) może nastąpić wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Po pierwsze, wszystkie dostępne dane pokazują, że w ostatnich kilku latach następował spadek BIZ, zatem żadnego pozytywnego (ani zapewne negatywnego) wpływu Euro 2012 tu nie miało (zob. ryc. 12). A po drugie, zupełnie nielogiczne jest założenie, że poprawa wizerunku Polski w oczach kibiców-przedsiębiorców lub przedsiębiorców słuchających relacji kibiców wpłynie na podjęcie wzmocnionych decyzji inwestycyjnych. W żadnej analizie motywów lokacyjnych inwestycji zagranicznych nawet nie ma wzmianki o wielkich imprezach sportowych jako czynnika mającym na nią wpływ. Wreszcie dlaczego wizerunek miałby się zmienić, skoro niektórzy kibice przyjeżdżali tylko na czas meczów i nie próbowali się nawet zapoznać z krajem; skoro dochody z transmisji musiały pokryć koszty reklam, a jedyne wydarzenie pokazywane za darmo o Polsce to relacja z bójki kibiców polskich i rosyjskich i braku reakcji (nie mówiąc o prewencji) polskich służb porządkowych.

¹² Niewielu cudzoziemców zapamiętało elementy kampanii.

¹³ Jak zauważono w trakcie badań, wpływ na wyniki mógł mieć termin badań (zima, gdy do Polski przyjeżdża wiele osób z nią trwale związanych), a także grzeczność turystów, odpowiadających być może zgodnie z wyobrażeniami badanych o oczekiwaniach badaczy. To jedynie pozbawiona weryfikacji hipoteza.

Najważniejsza uwaga wobec metodologii dotyczy nie tylko źródeł informacji, ale też – poza symulacjami – nieizolowania wpływu Euro 2012 od efektów innych czynników, jak choćby wspomnianego wzrostu gospodarki w różnych wymiarach dzięki korzystnej sytuacji kraju i koniunkturze w Niemczech. Przypisywanie wszystkich korzyści rozwojowych efektom Euro 2012 nie ma żadnych podstaw, choćby dlatego, że początek korzystnych zjawisk poprzedzał o kilka lat tę imprezę, zatem nie był jej efektem. Z kolei problemy gospodarcze zaczęły się pojawiać po Euro 2012, ale błędem metodologicznym byłoby przypisywanie ich skutkom tego wydarzenia. Głównie dlatego, że Euro 2012 nie miało żadnego wpływu na gospodarkę Polski, a jeśli, to w postaci wydatków, nie zysków, obciążenia budżetu kosztami budowy (stadiony; bankructwa wielu przedsiębiorstw budowlanych) i utrzymania wielu nieudanych i bardziej udanych, lecz wskutek Euro 2012 opóźnionych inwestycji jak system transportowy. Wydatki budżetowe były w związku z pokrywaniem wielu kosztów przygotowań do Euro 2012 dotkliwe, ale nie na tyle, by radykalnie zmienić sytuację gospodarczą kraju. W dużym stopniu dzięki napływowi środków europejskich, pozwalających (zgodnie z harmonogramem, ale niezgodnie z nieudanymi planami przyspieszenia) sfinansować najbardziej zapewne kosztowną część prac dotyczącą infrastruktury transportowej. Z kolei wydatki krajowe (na budowę stadionów i przygotowanie imprezy) zostały poniesione przez budżet (głównie centralny) i jak zwykle rozmyte w budżetach na kolejne lata¹⁴.

Zbliżony w wymowie charakter, opierający się raczej na wypowiedziach mieszkańców niż faktach i już podsumowujący wyniki Euro 2012 z punktu widzenia tylko jednego miasta (Warszawy) ma raport Deloitte Polska (na zlecenie Urzędu Miasta Warszawy) (Deloitte Polska 2013). W badaniu tym koszty ogólne Warszawy szacuje się na 90,3 mln zł (tamże: 81), a korzyści albo się definiuje cząstkowo (np. „ekwiwalent reklamowy” w mediach krajowych ok. 250 mln zł, a ok. 200 mln zł w mediach zagranicznych, bez telewizji) (tamże: 84), albo ogranicza do korzyści zupełnie nieweryfikowalnych (np. 69% warszawiaków potwierdziło wzrost dumy z bycia mieszkańcem stolicy) (tamże: 85). Ogólnie korzyści dzieli się na trzy grupy: finansowe, społeczno-wizerunkowe oraz administracyjno-organizacyjne (przy czym tylko w przypadku tych pierwszych podaje się cząstkowe dane, trudne do weryfikacji).

Wspólną cechą wszystkich przedstawionych w raportach efektów jest niemożność wyodrębnienia wpływu tej imprezy na rozwój od innych czynników. Na przykład czy istotnie (i dlaczego) Euro 2012 pozytywnie wpływa na napływ turystów lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)? A inne czynniki, jak np. rozwój Unii lub wzrost jakości życia w Polsce wskutek wzrostu PKB? Ciekawe, że na konto Euro 2012 zapisano wszelkie przedsięwzięcia wynikające

¹⁴ W Ministerstwie Finansów mawia się, że ktokolwiek raz opanował pracę nad budżetem, ma gotową synekurę na lata. Istotnie, wiceministrowie odpowiedzialni za budżet zmieniali się dotąd znacznie rzadziej niż pozostali.

z innych aktywności (np. drogi kofinansowane przez fundusze strukturalne i inwestycyjne). Raporty te są metodycznie bardzo podobne. Wszystkie starannie omijają koszty poniesione np. w formie budowy stadionów, dróg, remontów stacji kolejowych itd., a prezentują wyłącznie wydatki instytucji zlecającej. W ten sposób istotnie koszty Euro 2012 są dla miast minimalne, co w oczywisty sposób mija się z prawdą.

Deloitte Polska w swym raporcie nie szacował kosztów poniesionych w Warszawie, lecz tylko wydatki samorządu warszawskiego. I miał do tego pełne prawo, wyznaczone zadaniami przez zleceniodawcę. Jednak szacunek kosztów i korzyści zlecany przez (pośrednio) instytucję publiczną powinien brać pod uwagę wszystkie koszty i ryzyka na jej terenie.

3.5. Prace niezależne (niezamawiane) w Polsce

W miarę upływu czasu coraz więcej niezależnych publikacji poświęconych jest efektom Euro 2012. Są to jednak na ogół prace rozproszone, obejmujące jedynie fragmenty. Na przykład dla skompromitowania mitu barcelońskiego autor sięgnął po dane statystyczne o długach i bankructwach (np. po igrzyskach zimowych w 1994 r. w Lillehammer [Norwegia] 40% zbudowanych hoteli zbankrutowało). W tym samym roku mistrzostwa świata w piłce nożnej przyniosły USA straty rzędu 4 mld dolarów (Rak 2011). Na przykładzie cytowanej pracy widać też, że niektóre publikacje odniosły się do prac przygotowawczych i ogólnikowo szacowanych efektów. Bardzo krytyczny jest też artykuł metodologiczny Szwarockiego (2012), opublikowany w internecie w czerwcu 2012 r. (w trakcie Euro 2012). Generalny wniosek tego ekonomisty jest jasny: Euro 2012 nie stanowi remedium na problemy Polski. Innym problemem fragmentacji, mimo rzetelnego podejścia metodycznego, jest dosyć dowolne badanie specyficznego aspektu (np. ekonomiczno-organizacyjnego), co powoduje, że trudno uzyskać całościowy obraz zagadnienia. Zwłaszcza gdy analiza jest ograniczona terytorialnie.

Dość krytyczne są też prace Iwana (2013) i Staroszczyk (2013) o wizerunku i promocji niektórych miast Euro 2012 (także Kijowa).

Na tym tle wyróżnia się praca Żuryńskiego (2014), będąca przeglądem danych statystycznych dostępnych dla różnych miejsc i wymiarów Euro 2012, choć – wbrew tytułowi – koncentruje się ona bardziej na efektach ekonomicznych, mniej na organizacyjnych i społecznych. Niestety, jej słabością jest brak odróżnienia wpływu Euro 2012 od skutków innych czynników, co rzutuje na ocenę poszczególnych zjawisk, z reguły zgodną z opiniami zawartymi w sprawozdaniu MSiT (2012). Nic dziwnego, że opierając się na oficjalnych danych i wnioskach, można dojść do podobnie pozytywnych konkluzji na temat wpływu Euro 2012 na rozwój Polski. Mimo tego podejścia do efektów Euro 2012 i tu znajdziemy słowa krytyczne i wątpliwości pod adresem metodologii badań. „Największe wątpliwości budziły kwestie finansowania imprezy” – pisał Żuryński, podkreślając

słusznie różnicę między wydatkami kapitałowymi (mającymi długookresowy wpływ) i operacyjnymi (w trakcie imprezy, o krótkim okresie oddziaływania) (tamże: 142). I nie rozwijając wątku dalej, opierając się na ogólnych danych statystycznych (o zupełnie niewiadomych podstawach teoretycznych), pisał o potencjalnie przeprowadzonych inwestycjach (budowa stadionów, remont lub budowa dróg ekspresowych, autostrad, linii kolejowych itp.) bez uwzględniania wydatków kapitałowych lub zapisując ich koszty jako dochody.

Podobna w wymowie jest praca Filipa (2012), wydana w duchu przekonania o potencjalnym wpływie wielkiej imprezy sportowej na rozwój Wrocławia (przecież wszyscy pisali o szansie miasta), gdzie zwiększenie dochodów miało wynikać przede wszystkim ze wzrostu liczby turystów (tamże: 161). Autor dochodzi jednak do wniosku, że oprócz zjawisk bardzo pozytywnych (co zdaje się wynika w dużym stopniu z oparcia się na pracy pod red. Borowskiego 2010) mogą się pojawić we Wrocławiu także a negatywne¹⁵ (badania własne Filipa, tamże: 162).

Poważne wątpliwości wobec spodziewanych efektów gospodarczych wyraziła też prezes PTE Mączyńska (2012). Mówiąc o wysokich oczekiwaniach, słusznie zwróciła uwagę na niewymierność wielu efektów i potrzebę ich uwzględnienia w rachunku, jak też na zjawiska niekorzystne (opóźnienia, chciwość itp. grożące pomniejszeniem efektów w trakcie i po Euro 2012)¹⁶.

Stosunkowo dużo analiz napisali etnografowie i socjologowie, na ogół podejmujący obserwację przed i w trakcie Euro 2012 (np. Burszta i in. 2012a, b; Buchowski, Kowalska 2014), zatem ich wkład do rozumienia pozaspołecznych i pozaantropologicznych efektów, zwłaszcza długookresowych, jest stosunkowo niewielki.

Z powyższego przeglądu wynika, że w pracach niezależnych pojawiają się zarówno głosy mniej lub bardziej krytyczne, jak i pozytywne. Te ostatnie sprawiają wrażenie, że są inspirowane publikacjami opracowanymi na potrzeby właściciela znaku handlowego i „rodziny” (osób, grup i instytucji zainteresowanych wynikiem końcowym, niekoniecznie i nie tylko sportowym). Na zawartych tam danych głównie się też opierają (sprawozdanie MSiT dla Sejmu czy raporty Borowskiego i in. 2010 i 2012). Obraz zatem jest mocno zróżnicowany, przy czym dominują opinie zgodne z oficjalnymi, publikowane we wszystkich możliwych mediach, zapewne liczącymi się z faktem, że zaangażowany mocno w Euro 2012 rząd jest ważnym reklamodawcą.

3.6. Rezultaty krótko- i długookresowe oraz podejście strategiczne

Rezultaty krótko- i długookresowe istotnie się różnią. Otóż dochody dla miasta (kraju) z reguły są mniejsze, niż sugerowano, część z nich wypływa za granicę do

¹⁵ Chociaż nie wiadomo, dlaczego zostały do nich zaliczone wzrost tożsamości miejskiej oraz gwałtowny przepływ wiedzy.

¹⁶ Zob. też przyp. 9 w niniejszym rozdziale.

sponsorów sprzedających swe produkty i usługi w trakcie imprezy. Z kolei budowa infrastruktury transportowej to jednak koszt, nie zysk, co najlepiej widać na przykładzie infrastruktury np. sportowej, której utrzymanie po imprezie jest drogie. Z kolei rezultaty długookresowe pojawiają się właśnie po imprezie, gdy koszt infrastruktury powstałej na potrzeby imprezy jest na tyle duży, by szkodzić lokalnym i krajowym budżetom, lub na tyle mały, a korzyści zmiany strukturalnej w związku z imprezą na tyle duże, by przynosić niekwestionowane korzyści miastu/krajowi.

3.6.1. Efekty krótkoterminowe

Jak już wspomniano, organizatorzy imprez (i właściciele zastrzeżonego znaku handlowego) wraz z wynajętymi konsultantami mają duże umiejętności przekonania, że każda wielka impreza niesie ze sobą wszelkie korzyści. Na przykład firma InterVISTAS Consulting wyliczyła, że igrzyska zimowe w Vancouver miały przynieść efekty finansowe w wysokości 10,7 mld dolarów i stworzyły 233 tys. miejsc pracy. Z kolei mistrzostwa świata w piłce nożnej w 2002 r. w Japonii wniosły do produktu (zapewne PKB) ok. 24,8 mld dolarów. Przewidywano też, że mistrzostwa świata w 2010 r. w Republice Południowej Afryki przyciągną dodatkowo 483 tys. gości i dadzą 12 mld dolarów zysku (Zimbalist 2015: 33). W zasadzie każde wielkie wydarzenie jest poprzedzone takimi analizami, które – obiecując bardzo duże efekty pozytywne – zachęcają do walki o ich organizację. I o to chodzi autorom. Tymczasem wszystko zależy od tego, co się uwzględni w rachunku korzyści. A ponieważ większości społeczeństwa trudno o wiedzę wystarczającą do sprawdzenia racjonalności rachunku, na ogół przyjmuje ją na wiarę (albo ufa wiedzy i intencjom organizacji pozarządowych i wraz z nimi protestuje). Tym o to łatwiej, że raporty wynajętych konsultantów są w dużym skrócie cytowane masowo przez liczne media, także przecież zainteresowane w realizacji przekazu z tak dochodowych i obiecujących imprez (reklamy, czytelnictwo lub oglądalność). A że się nie potwierdzają w rzeczywistości, to inna sprawa.

Dlatego z zasady wszystkie oficjalne raporty są konstruowane według trzech elementarnych zasad.

Po pierwsze, nie wyizolowuje się korzyści wynikających z przeprowadzenia imprezy, przy prezentacji przypisując jej wszystkie zjawiska korzystne, nawet jeśli mają inne źródło.

Po drugie, nie bierze się pod uwagę nakładów publicznych na budowę, przebudowę i modernizację infrastruktury oraz inne inwestycje i przedsięwzięcia.

Po trzecie, obliczenia są prowadzone na podstawie przyjętych założeń typu: powinno przyjechać X turystów, którzy wydadzą podczas imprezy Y pieniędzy¹⁷. Dodatkowo przyjmuje się często sztuczne mnożniki wpływu (każdy wydatek 1 dolara prowadzi do wzrostu PKB o 1,7–3,5 razy, czyli o 1,7–3,5 dolarów

¹⁷ Nie tyle przyjęcie założeń jest złe, ile podstawione liczby.

(Zimbalist 2015: 3). Z zasady te założenia są zbyt optymistyczne i – jak wynika z wielu analiz – nie sprawdzają się w praktyce¹⁸. Jak widać, problem dotyczy podstawowych elementów metodologii. Zauważmy też, że przy zakupie biletów czy żywności w strefie kibica (lub w pobliżu stadionu) cała należność (lub znaczna jej część) trafia do organizatora (właściciela znaku handlowego) i współpracowników (z reguły sponsorów). Tym samym wydatki te, choć poprzednio wliczone do PKB, w rzeczywistości nie powinny być, są bowiem częścią PNB wytworzoną w Polsce, ale wywiezioną za granicę.

Analiza efektów krótkoterminowych (mających miejsce głównie podczas organizacji imprezy) może – i powinna – być prowadzona w czterech obszarach:

- ekonomicznym;
- społecznym;
- promocyjnym;
- planistycznym, infrastrukturalnym i rewitalizacyjnym.

Nie oznacza to wcale braku szacunku dla efektów środowiskowych. Można jednak sądzić, że obszar środowiskowy w wielkich miastach nie zależy aż tak znacznie od wielkiej imprezy, a raczej od ogólnej polityki środowiskowej władz miasta¹⁹. Cóż, gdyby imprezy rozgrywano w terenie wiejskim, nieurbanizowanym, sytuacja byłaby inna. Ale w dużych miastach cała infrastruktura była (i jest) zasadniczo zdolna przyjąć gości i zminimalizować skutki wielkiego wydarzenia. I to zapewne jedyny powód, dla którego temat ten pominięto. Problemy środowiskowe dotąd nie były analizowane, choć w przypadku wielu imprez (np. w Seulu, Pekinie czy Soczi) analiza tego aspektu byłaby zapewne zasadna, ale tylko w Brazylii dopuszczono do analizy. Igrzyska w Rio de Janeiro wzbudziły zainteresowanie tym aspektem w związku z naruszeniem terenu chronionego na potrzeby rozbudowy pola golfowego.

Główny kłopot polega jednak na tym, że wiele obiecywanych korzyści w następstwie przeprowadzenia imprezy ma mieć miejsce nie tyle w jej trakcie, ile w niedookreślonej przyszłości. Tam (to jest gdzie?) nie tylko są zapowiadane korzyści, ale przede wszystkim koszty związane z tym, że co najmniej część infrastruktury została zbudowana wyłącznie na potrzeby imprezy, a później okazuje się niedostosowana do faktycznych potrzeb społeczeństwa. Chodzi tu zwłaszcza o infrastrukturę sportową, często planowaną z myślą o zawodach w dyscyplinach nieuprawianych na miejscu lub niedających się dostosować do potrzeb.

¹⁸ Choćby dlatego, że w okresie realizacji imprezy sporo wydanych pieniędzy wędruje do zagranicznej organizacji i „rodziny” (sponsorów) i wypływa za granicę. Tej kwestii w ogóle nie wzięto pod uwagę przy wyliczaniu zysków z igrzysk olimpijskich (zwłaszcza w Pekinie w 2008 r.), opierając większość analiz na symulacjach według danych z 2001 r. W efekcie wszystkie przedstawione liczby ilustrujące koszty i wydatki to uproszczenia i wczesne szacunki zamiast oceny faktów (zob. Li, Blake 2009).

¹⁹ Pierwszy przypadek naruszenia ostatnio przyrody (i rezerwatów) pochodzi z Rio de Janeiro (2016), które nie tylko jest wielkim, ale też rozległym miastem, rozrzuconym na wielu wyspach i półwyspach, gdzie łatwiej o ingerencję w przyrodę.

Nie można zapomnieć, że wielkie wydarzenie stanowi *de facto* odmianę od normy danego społeczeństwa, co powoduje potrzebę liczenia się z wieloma kosztami:

- sfinansowania organizacji ceremonii otwarcia i zamknięcia imprezy;
- sfinansowania budowy, przebudowy i/lub modernizacji infrastruktury;
- zakłóceń w gospodarce;
- bezpieczeństwa (po 2015 r. koszty niebywale rosną – M.K.)²⁰;
- wyższymi wydatkami niż planowane (zależnie od imprezy bardzo zróżnicowane, najmniejsze w przypadku wystaw światowych, największe – wielkich imprez sportowych i sięgające trzech–ośmiu razy);
- innymi wydatkami (Zimbalist 2015: 44).

Ale warto uwzględnić także koszty pośrednie, nieplanowane, a obserwowane (wzrost cen wielu usług i produktów, ucieczka lokalnej ludności skutkująca zmniejszeniem zakupów, znaczne wydatki i utrudnienia związane z przygotowaniem infrastruktury transportowej i utrudnieniami życia mieszkańców podczas imprezy). Trzeba też wziąć pod uwagę, iż zwłaszcza fani sportu wypierają tradycyjnych turystów, często zamożniejszych i mających większe oczekiwania. W efekcie nie tylko maleje popyt na miejscu, ale też zmienia się niekorzystnie struktura. Brak dowodów takiego zjawiska w przypadku wystaw światowych, ale też przyciągają one innych gości i nie budzą takiego zainteresowania badaczy. Za niekorzystnymi zjawiskami w zakresie gospodarki idą też zjawiska w innych dziedzinach, przy czym im bliżej czasowo do imprezy, tym łatwiej o redukcję projektów o charakterze rewitalizacyjnym. Dlaczego? Z niewielkimi wyjątkami (bezpieczeństwo i łatwość dotarcia do miejsca imprezy) projekty rewitalizacyjne nie są wymagane przez organizację, gdyż nie mają się w żaden sposób wprost do realizacji imprezy.

3.6.2. Efekty długookresowe

W zasadzie promując imprezę, zwraca się większą uwagę na jej długoterminowe efekty. Mówi się wtedy o wzroście PKB dzięki napływowi turystów i inwestorów, rozbudowie bazy sportowej, rozwoju sieci transportowej, udoskonaleniu i transferze umiejętności planistycznych i menedżerskich, korzyściach edukacyjnych i językowych, zmianach społecznych (mobilizacja społeczna, wzrost kapitału społecznego), poprawie dostępności obiektów dla sprawnych i niepełnosprawnych, rewitalizacji okolic miejsca imprezy, spadku bezrobocia itp. W istocie zatem, biorąc pod uwagę efekty długoterminowe, mamy na myśli zmiany strategiczne (i strukturalne) w różnych dziedzinach.

²⁰ Według doniesień prasowych we Francji w 2016 r. (Euro 2016) siły mundurowe ochraniające imprezę sięgnęły 7 tys. osób.

Wyniki międzynarodowych badań, analiz statystycznych i studiów dotyczących Euro 2012 wskazują, że efekty długoterminowe nigdy nie przewyższają korzyści na wyrost przewidywanych. Problem ten jest nieco mniej widoczny w przypadku wystaw światowych organizowanych we współpracy międzyrządowego Biura (BIE) i państw członkowskich, znacznie większy zaś w przypadku imprez sportowych, organizowanych przez prywatne organizacje międzynarodowe, *de facto* nadzorujących (przed imprezą) prace przygotowawcze państw-gospodarzy.

Metodologia badań efektów długookresowych prowadzonych przez instytucje i osoby niezależne różni się od zastosowanej przez organizację i „rodzinę” (sponsorów, wynajętych konsultantów, organizacje krajowe i lokalne, działacze sportowych i obsługę imprezy) przede wszystkim tym, że – jak zobaczymy – bierze pod uwagę np. zmiany położenia międzynarodowego oraz dane oficjalnej statystyki. Stąd wiemy np., że Barcelona zapłaciła cenę w postaci spadku obłożenia miejsc hotelowych po igrzyskach, a w dodatku pogorszyła swą pozycję wobec makroregionalnej konkurencji (ETOA 2006). Zjawisko spadku liczby turystów wystąpiło podczas olimpiady w Sydney (ETOA 2010). Wiemy też, że w związku z wielką imprezą nie następuje żadna istotna zmiana społeczna czy promocyjna, a rewitalizacyjna jest znacznie zmniejszona (w mniejszym stopniu infrastrukturalna). W wielu przypadkach osiągnięte korzyści nie są jasne, jak te ogłoszone przez jednego z wyższych urzędników odpowiedzialnego za wystawę w Hanowerze (2000), który – przy braku jakichkolwiek systemów pomiarowych odwiedzin – uznawał ją za bardzo korzystną, gdyż – jego zdaniem – polskie stanowisko odwiedziło kilka milionów gości (co przełożyć się miało na poznanie kraju i jego promocję). Zapomniał jednak dodać, że główną atrakcją polskiego pawilonu było darmowe piwo i bigos oferowane w krytej strzechą chacie reprezentującej „nowoczesność” naszego kraju. Krótko mówiąc, wszystko zależy od tego, jakie koszty i korzyści oraz według jakich założeń się liczy. Szczególnie ciekawa jest informacja skierowana ewidentnie do reklamodawców, gdzie każdą osobę, nawet przypadkowo włączającą kanał transmitujący imprezę uznaje się – wbrew jej woli – za jej widza. Nic dziwnego, że ETOA (2006: 6) w swym studium skutecznie wyśmiało szacunki Jacques’a Rogge’a (szef MKOl), który stwierdził, że igrzyska w Atenach oglądało blisko 4 mld ludzi. Tymczasem ETOA szybko wyliczyło, że na świecie żyło wówczas ok. 6,5 mld ludzi, z tego 1,6 mld bez dostępu do elektryczności, a 0,3 mld ma poniżej pięciu lat. Jest bardzo nieprawdopodobne, że spośród pozostałych 4,6 mld aż blisko 4 mld oglądało choćby częściowo i celowo igrzyska (ETOA 2006: 6).

Masowe protesty w wielu miastach Brazylii w latach poprzedzających mistrzostwa świata w piłce nożnej w 2012 r. oraz letnie igrzyska olimpijskie w 2016 r. są dobrym dowodem, że wielu ludzi coraz mniej wierzy emocjonalnie naładowanym materiałom organizacji i „rodziny”, a coraz bardziej jest świadoma rachunku kosztów i korzyści, który w żaden sposób nie odpowiada składanym obietnicom. Takiemu podejściu sprzyja zwłaszcza sytuacja kryzysowa. Ale z drugiej strony

nadal jest wiele państw i miejsc skłonnych liczyć na bardzo pozytywny bilans. Ta dwoistość to prawdziwa zagadka, z którą trzeba się jednak liczyć.

Podsumowując, zanim przejdziemy do bardziej szczegółowych analiz, warto zwrócić uwagę, że ani skutki krótko-, ani długoterminowe nie przynoszą z reguły zapowiadanych korzyści, a ponadto efekt liczenia zależy przede wszystkim od jakości danych oraz od przyjętych (i często skrywanych) założeń. Ponadto zauważmy zupełnie nowe – od kilku lat – zjawisko, polegające na nasilających się protestach wobec kosztów organizacji wielkich imprez sportowych. Także w Polsce lokalnym ruchom i organizacjom zawdzięczamy (zob. Leśniak 2015), że Kraków nie będzie organizował igrzysk zimowych w 2022 r., a w Myślenicach nie zostanie zbudowany tor bobslejowy (dyscyplina ta nie jest w Małopolsce uprawiana).

Dla naszych późniejszych wniosków ważne jest, że wpływ na efekt imprezy mają przede wszystkim rezultaty strategiczne, długookresowe. Środki wyłożone przez uczestników w okresie krótkim (przed imprezą i podczas niej), dotyczące np. biletów wstępu, jadła czy napojów na stadionach i w strefach kibica, z reguły wypływają za granicę, do siedziby firm przyjmujących płatności. To efekty długookresowe (zatem rewitalizacyjne) decydują, jak postrzegana jest impreza. Czasem ostateczna ocena wymaga nie tyle nawet lat, ile dekad, a i to pod warunkiem, że od początku do końca myślenie o imprezie ma z góry założony charakter strategiczny, długookresowy.

Wnioski

Prace przygotowawcze, mimo niezrealizowania w pełni zamierzonych projektów inwestycyjnych, doprowadziły do szczęśliwego końca, zaspokajając oczekiwania UEFA i pozwalając jej zarobić na czysto 1,4 mld euro. Pytanie, co dobrego Euro 2012 przyniosło Polsce. Wiemy, co się najmniej udało: inwestycje infrastrukturalne i transportowe (do dziś kosztowne)²¹ i nieukończone wskutek fatalnych prób przyspieszenia w związku z tym wydarzeniem. Do dziś nie zwracają się też koszty budowy stadionów, a często też ich utrzymania. Tylko wielkim wysiłkiem zarządzającej Stadionem Narodowym spółki Skarbu Państwa zbliża się on do osiągnięcia zysku operacyjnego²², ale czy bez kosztu dla innych organizatorów imprez w Warszawie? Wbrew pozorom rynek nie jest aż tak duży, by uniknąć zbędnej konkurencji. A może i skutkiem istnienia Stadionu Narodowego jest dalsze opóźnianie budowy w Warszawie centrum kongresowego z prawdziwego zdarzenia, którego prawdziwie brak w stolicy. Ale jego powstanie zmniejszy szanse stadionu na osiągnięcie choćby zysku operacyjnego (pomijając zwrot kosztów budowy).

²¹ Kosztowne, bo koszty bankructwa wielu firm pokrył budżet państwa, a koszty nieskończonych inwestycji nadal obciążają gospodarkę.

²² Pl.2012+, 2015, *Sprawozdanie...*, dz. cyt.

Poważnym problemem okazało się utrzymanie stadionów po Euro 2012 we wszystkich miastach (prognozowane od lat; zob. „Gazeta Wyborcza” 2013; gazeta.pl, 2013). Lokalne kluby piłkarskie nie są w stanie zgromadzić na meczach ligowych dostatecznej liczby widzów, a niedobór dochodów z biletów skutkuje podnoszeniem cen (lub narastaniem długu). Rzadko zdarzają się międzynarodowe mecze zdolne zapłacić cały stadion. Stadion Narodowy, nieużytkowany przez lokalne kluby mające przecież własne obiekty, wspierany przez budżet państwa, odnosi sukcesy w tworzeniu wrażenia, że na nim się stale coś dzieje, zatem jest potrzebny. Nawet jednak on nie był w stanie do końca 2016 r. osiągnąć zysku operacyjnego²³. Co gorsza, żaden z tych stadionów nie ma charakteru uniwersalnego; bez kosztownych dostosowań może służyć jedynie meczom piłkarskim. Co więcej, żaden z nich, wybudowanych jako czysto piłkarskie najwyraźniej na potrzeby jednej imprezy (Euro 2012), nie znajduje możliwości dostosowań (przebudowy) do faktycznego zainteresowania piłką nożną w kraju i w omawianych miastach. Niemal żaden klub piłkarski nie dysponuje możliwością utrzymania stadionu. Nie przybywa też zamożnych widzów skłonnych płacić za abonament czy mecze klubowe. Wręcz przeciwnie, ich liczba maleje.

Krótkowzroczność planistów, wierzących bez dostatecznej podstawy w zapewnienia, że megaimpreza przyniesie wielkie zyski miastu i regionowi, powoduje do dziś poważne problemy ze spłaceniem kosztów budowy i utrzymaniem stadionów. Nic dziwnego, że Unia stanowczo odmówiła finansowania infrastruktury sportowej i wszystkie te obiekty powstały na koszt polskiego podatnika. Zdecydowała o tym zapewne wiedza o efektach tego typu imprez w Portugalii czy Austrii²⁴, nie wspominając o innych miastach. O tym, że na pewno się na niej nie zarobi, przekonali się najszybciej wrocławianie, gdy kibice drużyny czeskiej zamiast zatrzymać się w miejscowych hotelach i restauracjach, często przyjeżdżali na mecze swej reprezentacji z Czech autokarami, którymi też natychmiast po meczu odjeżdżali. Miasto straciło na tym i gospodarczo, i promocyjnie (Czesi nie mieli specjalnej okazji do zmiany swych negatywnych opinii o Polsce i Polakach)²⁵.

W listopadzie 2012 r., po nieudanych dla Polski sportowo i nie tylko Euro 2012, nastąpiła zmiana w PZPN, co ponoć zaowocowało poprawą zarządzania (Ćwiąkała, Stanowski 2014). Oby przyniosło to większe korzyści.

²³ Zysk operacyjny jest osiągany z bieżącej działalności.

²⁴ Mimo wszystko ciekawy przykład to zmniejszenie stadionu po imprezie.

²⁵ To, niestety, przypomina mi, jak podczas badań na pograniczu czesko-polskim zostałem zapytany przez jednego z czeskich kibiców-urzędników poziomu gminnego, czy polscy kibice piłkarscy zawsze jeżdżą na mecze swej drużyny z maczetami, siekierami i bejsbolami. Zgodnie z prawdą zaprzeczyłem, ale samo pytanie daje wiele do myślenia na temat stereotypów w Czechach. A może o Polakach? Podobnie interesująca, choć raczej jednostronna, jest książka: M. Jeřábek, J. Dokoupil, T. Havlíček i in. 2004, a także bardziej znana w Polsce czeska reklama telewizyjna ukazująca Polaka handlującego w górach (zapewne podrobionymi?) zegarkami naręcznymi. Nic dziwnego, że w 2016 r. ukazał się w „Polityce” (nr 27 z 29.06–5.07.2016) artykuł Tomasza Maćkowiaka pod znaczącym tytułem *Czesi wolą Niemców*.

Podsumowując, Polska wybrała kosztowną formę przygotowań, opierającą się przede wszystkim na środkach europejskich i krajowych wydatkowanych na infrastrukturę transportową i sportową oraz na inne elementy organizacyjne (nie licząc kosztów utrzymania czysto piłkarskich stadionów). Problem wyjściowy to – wbrew paradygmatowi ery poprzemysłowej, w której jesteśmy – postawienie przede wszystkim na budowę infrastruktury na potrzeby Euro 2012. Brak odpowiedniości między obietnicami a realiami, brak niezależnych analityków strategicznych dodatkowo sprzyjały takiemu wyborowi.

Euro 2012 po trzech latach w świetle badań empirycznych

Wprowadzenie

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej Euro 2012 są znakomitą okazją do analizy mechanizmu i efektów wielkiej imprezy sportowej. Zwłaszcza po zapoznaniu się z różnymi podejściami do analizy.

Organizatorami imprezy były wspólnie Polska i Ukraina działające w porozumieniu krajowych organizacji piłkarskich, jednak wybuch niepokojów społecznych i wojny we wschodniej Ukrainie pogrzebały szansę na wykorzystanie doświadczeń tego kraju. Nie rzutuje to specjalnie na wyniki analizy, gdyż większość drużyn stałe bazy podczas imprezy miała jednak w Polsce (zapewne jako kraju nie tylko unijnym, ale też reprezentującym wyższy poziom rozwoju, zatem i bardziej dochodowym niż Ukraina). Dlatego reprezentacje nawet grające mecze w miastach ukraińskich decydowały się mieszkać w Polsce i dojeżdżać na mecze na Ukrainę. Ze wszystkich tych względów analiza oprze się głównie na zróżnicowanych danych polskich, a na jej potrzeby zostaną wykorzystane zarówno materiały statystyczne GUS, jak i wywiady z kluczowymi interesariuszami i kwestionariusze zrealizowane w miastach-gospodarzach meczów (Gdańsk, Poznań, Warszawa, Wrocław) oraz dla celów porównawczych w Krakowie, który nie uczestniczył formalnie w meczach Euro 2012.

Badania empiryczne zostały zrealizowane po niezbędnym pilotażu w okresie grudzień 2014–marzec 2015, a ich wyniki przekazano zespołowi badawczemu w maju 2015 r. W tymże roku opracowano plan analiz, a w roku następnym je wykonano. Łącznie badania przyniosły efekt w postaci 501 kwestionariuszy wypełnionych przez mieszkańców okolic stadionów i stref kibica w miastach-gospodarzach Euro oraz w Krakowie (i 25 ankiet z Kołobrzegu), 500 ankiet wypełnionych przez przedsiębiorców oraz 152 ankiety przez turystów zagranicznych w Warszawie jako mieście najczęściej odwiedzanym. Dokładniejsze analizy statystyczne wykonano jednak wyłącznie na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród mieszkańców i przedsiębiorców pięciu dużych miast, przyjmując, że ich liczba (odpowiednio 501 i 500 kwestionariuszy) pozwala na wnioskowanie dotyczące stosunku opinii publicznej do omawianej imprezy. Celem ankiet było

sprawdzenie oczekiwań i oceny efektów Euro 2012 w różnych aspektach, gdzie impreza miała przynieść korzyści. Ponadto przeprowadzono 35 wywiadów pogłębianych wśród kluczowych interesariuszy reprezentujących organizatorów różnych szczebli, władz centralnych i miejskich, biznesu, sponsorów, organizacji pozarządowych i innych w celu pogłębienia jakościowej wiedzy o imprezie i jej wynikach w różnych sferach i z punktu widzenia interesariuszy. Uzupełnienie o przegląd obietnic, materiałów prasowych i danych statystycznych – w zestawieniu z doświadczeniami analiz w innych ośrodkach organizujących wielkie wydarzenia zarówno sportowe, jak i wystawowe – rzuca pełne światło na różne aspekty realizacji imprezy. W każdym razie koncentracja uwagi zostanie położona na koszty i korzyści imprezy w krótkiej (w roku imprezy) oraz długiej perspektywie. Ze względu na niewielką wartość różnicującą danych metryczkowych zdecydowano się pominąć wyniki badań w tym zakresie.

Koncentracja na długiej perspektywie pozwala uniknąć ogólnikowości widocznej w rozmaitych „raportach” z Euro 2012, publikowanych w pośpiechu tuż po imprezie i w związku z tym obfitujących w emocje i ogólniki oceny efektów (w tym przypadkowe dane z przypadkowych badań) zamiast konkretów. Zamknięcie danej imprezy hurraoptymistycznym „raportem” dla społeczeństwa otwierało drogę do negocjacji w sprawie kolejnych wielkich imprez sportowych. Niestety, mimo głębokiego przekonania, że istnieje potrzeba oczekiwania kilka lat na ocenę wyników dzięki np. dostępności obiektywnych danych nie tylko o efektach krótko-, ale i długookresowych, można domniemywać, że opinie wyrażane zwłaszcza w badaniach ankietowych były do pewnego (i nieznanego) stopnia inspirowane masową i hałaśliwą propagandą sukcesu. I to nawet wtedy, gdy polska reprezentacja piłkarska przegrała właściwie wszystko, a przecież w takiej imprezie sukces sportowy jest szczególnie ważny. Niektórzy uważają, że uwiarygodnia on też inne osiągnięcia, np. promocyjne (Custódio, Gouveia 2007: 295). Pytanie tylko, w jakim środowisku i jaki ma to wpływ na przyszłe decyzje turystyczne czy zawodowe.

Wybór Polski i Ukrainy jako miejsc organizacji Euro 2012 został przyjęty z pewnym zdziwieniem w wielu krajach. Wskazywano przyczyny korupcyjne, ale też sugestie, że wybór Ukrainy podyktowany był polityczną chęcią bliższego zintegrowania jej z Unią (Despiney, Karpa 2010). Z dzisiejszej perspektywy ten ostatni czynnik nie wydaje się szczególnie ważny.

Nie wnikając w szczegóły raportu, zobaczmy, czy fakty (statystyka GUS, raporty państwowe oraz ewaluacje, jeśli istnieją) potwierdzają powyższe oczekiwane cele. Dodatkowych danych o opiniach dostarczą wyniki badań empirycznych z przełomu lat 2014/2015 (zrealizowanych głównie w 2015).

4.1. Wyniki kwestionariuszy 2014–2015 – opinie przedsiębiorców (właściciele i kadry)

Ogólnie rzecz biorąc, decyzja o organizacji Euro 2012 w Polsce została (poza Warszawą, gdzie tylko 41% mieszkańców było nastawionych pozytywnie) przyjęta dobrze: między 53,3% w Poznaniu a 84% we Wrocławiu (ogółem średnio 63,5%). Najwięcej odpowiedzi negatywnych (11,0%) było w Poznaniu. Ogółem nie dało się zauważyć wielkiej różnicy między miastami goszczącymi Euro a Krakowem, choć w tych pierwszych nieco większy był odsetek osób nastawionych krytycznie lub obojętnych. Stosunkowo najwięcej odpowiedzi pozytywnych znaleźliśmy wśród pracowników hoteli i gastronomii (75,0%–77,6%), najmniej zaś wśród pracowników innych usług (50,8%) i handlu (59,1). O ile nie miało większego znaczenia, czy kapitał firmy jest pochodzenia polskiego czy zagranicznego, o tyle niewiele więcej odpowiedzi pozytywnych było w firmach średnich (85,7%) niż małych (80,6%) czy zwłaszcza mikro (58,0%)¹. Nieco bardziej pozytywnie odebrali decyzję mężczyźni (69,1%) niż kobiety (59,6%). Podobna różnica dotyczyła wieku: najbardziej pozytywnie byli nastawieni respondenci do 30 lat (67,4%), najmniej ci ponad 50 lat (57,0%). Ogólnie bardziej optymistycznie odebrali wiadomość o decyzji ludzie z wyższym wykształceniem niż pozostali.

Dość nierówno rozkładały się nadzieje na dodatkowy zysk firmy: od 63,4% w Poznaniu do 83% w Gdańsku, a 66% w Krakowie. Zupełnie logiczne, że większe nadzieje na zysk firmy żywili raczej pracownicy (właściciele) hoteli (92,9%) i gastronomii (90,1%) niż handlu (70,5%) czy innych usług (47,7%). Z kolei więcej pracowników firm z kapitałem polskim niż z zagranicznym wiązało nadzieje na dodatkowy zysk (72,7% wobec 54,5%). Kapitał zagraniczny zdaje się mitygować oczekiwania finansowe. Podobnie mikropodsiębiorstwa były mniej pozytywnie nastawione (68,4%) niż małe (85,7%). Ze względu na płeć, wiek i wykształcenie różnice opinii nie były duże. Podobnie w kolejnych omówieniach.

Interesujące, że mimo przeważających opinii świadczących o zadowoleniu z powierzenia organizacji Euro 2012 m.in. Polsce oraz wielu nadziei na dodatkowy zysk (głównie w miastach-gospodarzach meczów), pytani z reguły (średnio 45,3%) w żadnym z miast (oprócz Gdańska, gdzie 66% liczyło na rozwój firmy) nie wiązali na ogół nadziei na to dzięki Euro (dotyczy to zarówno trzech pozostałych miast-gospodarzy, jak i Krakowa). Poza Gdańskiem (27%) mniej więcej połowa (Kraków 56%, Poznań 51,5%, Warszawa 47,0%, Wrocław 51,0%) podzielała to przekonanie.

Przy tym nadzieje z rozwojem firmy dzięki Euro wyrażali przede wszystkim pracownicy hoteli (75%) i gastronomii (57,9%), a stosunkowo najmniej takich osób było w branży innych usług (29,7%) i w handlu (41,5%). W obu tych ostatnich było też najwięcej osób odpowiadających zdecydowanie: Nie (65,6% i 47,7%). Na

¹ Zgodnie z polskim (i unijnym) prawem firma mikro zatrudnia do dziewięciu osób, mała 10–49 osób, a średnia 50–249.

te oczekiwania nie miały większego wpływu ani forma prawna przedsiębiorstwa, ani pochodzenie kapitału (średnio 45,3% odpowiedzi: Tak).

Mimo że stosunkowo największe oczekiwania prezentowali zatrudnieni w małych firmach (59,2%), w pozostałych typach firm pozytywne oczekiwania wyraziło ok. 42%. Można było liczyć nie tylko na skutki w postaci dochodów i rozwoju firmy, ale też promocji zagranicznej (co obiecywali zwolennicy Euro). Choć badani na ogół z radością przyjęli wiadomość o powierzeniu Polsce organizacji części Euro, z reguły nie żywili nadziei na promocję zagraniczną firmy (Tak – 20,0%, Nie – 72,3%). Jedynie w Krakowie (podkreślmy – mieście niegospodzącym Euro) spodziewano się istotnie większego efektu promocyjnego (Tak – 39,0%, Nie – 55,0%).

Większe oczekiwania mieli zatrudnieni w firmach zagranicznych (Tak – 40,9%), ale i wśród nich większość odpowiedzi była na Nie (59,1% wobec 72,7% wśród firm polskich). Dodajmy, że firm zagranicznych reprezentowanych w badaniach była oczywiście mniejszość, bo 22.

Zgodnie z logiką swobody finansowej im mniejsza firma, tym mniej odpowiedzi Tak (mikro – 14,2%, Nie – 77,5%). Zupełnie bez znaczenia były zróżnicowania opinii kobiet i mężczyzn (średnio zaledwie 20% odpowiedzi – Tak, ok. 72,3% – Nie). Wiek w tym przypadku niemal nie różnicował poglądów (we wszystkich grupach wiekowych podobnie, średnio 20,0% – Tak, 72,3% – Nie).

Niewiele większe były oczekiwania związane z promocją firmy w Polsce, przy czym relatywnie najbardziej na to liczyli respondenci z miasta niegospodzącego Euro 2012 (Kraków 50% – Tak, Gdańsk 39%, Poznań 35,6%, Warszawa 33,0% i wreszcie Wrocław 19,0%). O ile największe nadzieje związane z promocją firmy w Polsce dzięki Euro mieli pracownicy firm hotelarskich (Tak – 71,4%), o tyle wszystkie pozostałe znacznie od nich odstawały w dół: gastronomia (Tak – 42,8%), handel (Tak – 28,0%), inne branże usługowe (Tak – 29,7%).

Na promocję bardziej liczyły firmy z kapitałem zagranicznym (50% – Tak, 50% – Nie) niż polskie (34,7% – Tak, 58,5% – Nie). Można odnieść wrażenie, że stosunkowo małe firmy polskie, pozbawione zaplecza za granicą, od początku zdawały sobie sprawę, że samo Euro nie będzie miało wielkiego wpływu na promocję w kraju (a tym bardziej za granicą). Zdaje się to potwierdzać zróżnicowanie odpowiedzi zależnie od wielkości firm (oddziałów) – najmniej odpowiedzi Tak (28,1%) odnotowano wśród mikrofirm, sporo więcej wśród firm małych (do 49 zatrudnionych: Tak – 59,2%) i niewielu średnich (50–249 zatrudnionych, gdzie 71,9% odpowiedziało Tak).

4.2. Ocena rezultatów przez przedsiębiorców

W ten sposób przechodzimy od oczekiwań do oceny skutków rzeczywistych. Czy spełniły się nadzieje na większy zysk? Odpowiedzi (średnio wśród 500 badanych 52,7%) dowodzą, że na ogół niebyłoby: odpowiedzi Tak w Gdańsku

(Trójmieście) to 65,0%, w Warszawie 62,0%, w Poznaniu 56,4%, ale we Wrocławiu tylko 42,0%, a w Krakowie – 38,0%. Jak widać, wynik był na ogół lepszy w miastach goszczących Euro (niż w porównywanym Krakowie), ale różnice nie okazały się dramatycznie wielkie (56,4% w miastach-gospodarzach wobec 38,0% w Krakowie).

Ogółem największe zyski miały firmy (oddziały) hotelarskie (75,0% – Tak), gastronomiczne (71,1% – Tak), ale już handel tylko 44,6% i pozostałe usługi 38,3%.

Z oczekiwaniami pokrywają się opinie o wzroście zysków (Tak – 50,0% firm z kapitałem zagranicznym, Tak – 52,8% w firmach z kapitałem polskim). Wielkość firm nie miała większego znaczenia (średnio wśród badanych Tak – 52,7%), choć potwierdza się tendencja, że im mniejsza firma, tym mniej odpowiedzi Tak.

Znacznie mniej potwierdziło rozwój firmy w wyniku przeprowadzenia Euro w Polsce (średnio 20,2%, przy czym we Wrocławiu 12,0%, w Poznaniu 17,8%, w Warszawie i Gdańsku 24,0% i w Krakowie 19,0%). Rozwój rzadko też był zgłaszany nawet przez reprezentantów branży hotelarskiej (25,0%) i gastronomicznej (27,6%). Pozostałe (handel – 16,6% i inne usługowe – 15,6%) – na ogół go nie odnotowały.

W większym stopniu na rozwój dzięki Euro wskazują odpowiedzi Tak nielicznych firm zagranicznych (31,8%) niż polskich (19,5%). Rozkład odpowiedzi Tak rośnie też wraz ze wzrostem wielkości firmy², ale średnio i tak wynosi 20,2%.

Zdaniem badanych zdecydowanie nie potwierdziło się oczekiwanie polepszenia promocji firmy za granicą (średnio 7%), przy czym jedynym miastem, gdzie ocenia się, że się poprawiła, był niegoszczący Euro 2012 Kraków (24% odpowiedzi Tak). W pozostałych miastach oceny wahały się od 0,0% (Gdańsk) do 4,0% odpowiedzi Tak w Poznaniu i Warszawie. Zdaniem badanych Euro wyraźnie nie miało niemal żadnego wpływu na promocję miast-gospodarzy. Jak to się często zdarza, skorzystały nieco bardziej inne ośrodki, dokąd najprawdopodobniej uciekli turyści inni niż kibice meczów piłkarskich.

Interesujące są dane dotyczące relacji między wykupieniem przez mniejsze firmy położone w okolicy stadionów oraz stref kibica (nie sponsorów) praw do używania znaku zastrzeżonego (i bardzo strzeżonego) przez UEFA, a oceną długofalowych (blisko trzy lata) korzyści dla firmy (tab. 6). Od razu dodajmy, że – jak wynika z badań – tylko ok. 7% badanych wykupiło w 2012 prawa do używania znaków Euro 2012, a 80% wyraźnie odpowiedziało Nie (pozostali wybrali odpowiedź „trudno powiedzieć”, co można zapewne interpretować jako efekt wymiany kadry w okresie blisko trzech lat).

Wynik ten jest o tyle ciekawy, że mimo pozytywnych oczekiwań, przedsiębiorcy na ogół nie wykupili znaków zastrzeżonych na Euro 2012, a z oceną

² To wydaje się oczywiste: większa firma dysponuje większym budżetem na promocję i marketing.

ewentualnych pozytywnych skutków dla firmy po blisko trzech latach mieli wyraźne kłopoty (średnio 16,4% wskazywało odpowiedź trudno powiedzieć), 70,3% nie widziało zaś żadnych korzyści długofalowych dla firmy. Dla porządku jednak dodajmy, że wśród tych, którzy wykupili prawo do używania znaków, a tych, którzy nie wykupili, ocena korzyści na Tak była dość podobna. W obu przypadkach korzyści długofalowe z Euro 2012 oceniano wyraźnie nisko. Niewiele lepiej wyglądała ocena opłacalności wykupu praw do znaków zastrzeżonych przez UEFA (tabela 6).

Tabela 5. Wykupienie praw do logo Euro 2012 a postrzeganie długookresowych korzyści dla firmy (w %)

Czy firma wykupiła prawa do znaków zastrzeżonych przez UEFA?	Czy po blisko trzech latach odczuwa Pan/i pozytywne skutki Euro 2012 dla firmy? (w %)			
	TAK	NIE	Trudno powiedzieć	Ogółem
TAK (n = 77)	15,8	68,8	15,6	100
NIE (n = 416)	12,7	70,9	16,3	100
Trudno powiedzieć (n = 8)	25,0	50,0	25,0	100
Ogółem (n = 501)	13,4	70,3	16,4	100

Źródło: obliczenia własne (badania z lat 2014–2015).

Tabela 6. Opłacalność nabycia praw do znaku Euro 2012 a ocena długookresowych skutków dla firmy (w %)

Czy nabycie praw było opłacalną inwestycją dla firmy?	Czy po blisko trzech latach odczuwa Pan/i pozytywne skutki Euro 2012 dla firmy? (w %)			
	TAK	NIE	Trudno powiedzieć	Ogółem
TAK (n = 31)	29,0	54,9	16,1	100
NIE (n = 17)	11,8	76,4	11,8	100
Trudno powiedzieć (n = 29)	3,4	50,0	25,0	100
Nie dotyczy (n = 424)	13,0	70,5	16,5	100
Ogółem (n = 501)	13,4	70,2	16,4	100

Źródło: obliczenia własne (badania z lat 2014–2015).

Mimo że nadal relatywnie najczęściej nadzieje związane z promocją zagraniczną dzięki Euro żywili pracownicy branży hotelarskiej (35,7%) i gastronomicznej (27,6%), to średnia Tak (ok. 20,0%) świadczy wyraźnie, że firmy w okolicach stadionów i stref kibica nie oczekiwały na ogół promocji (Nie – 72,3%).

Ani firmy polskie (Tak – 6,1%), ani nieliczne zagraniczne (Tak – 22,7%) nie sądzą, że promocja zagraniczna się nie powiodła (mimo że większość z nich zrezygnowała z zakupu praw do znaków). Im mniejsza firma, tym mniejszy odsetek

odpowiedzi Tak (5,9%, przy średniej 7,0%). Wpływu nie miała też płeć (średnio 7% Tak) ani wiek, gdzie zasadniczo wszyscy wskazywali 77,9–85,0% na Nie).

Nie udało się na ogół zdaniem badanych promocja w Polsce. Najwyższa była deklarowana w Krakowie (29,0% – Tak) przy 3,0% w Gdańsku do 18,0% w Warszawie. Czyli decydowały nie tyle Euro, ile zapewne raczej wielkość i funkcje miasta. Warto zauważyć, że oczekiwania dotyczące promocji krajowej nie potwierdziły się nawet w branży hotelarskiej (Tak tylko 21,4%) i gastronomicznej (Tak – 19,7%), nie wspominając o innych usługach (Tak – 12,5%) i handlu (9,8%). Kolejny dowód, że zamożność ani zwyczaje nie zależą od jednej imprezy. Nieco większy odsetek firm dostrzegł korzyści w formie promocji na rynku krajowym, ale i tu wskaźniki nie były bardzo wysokie (Tak, spośród firm, które zarazem wykupiły prawa do znaku – 20,8%, Nie – 64,9%, trudno powiedzieć – 14,3%). Wśród firm, które nie wykupiły praw do używania znaku Euro 2012 było więcej odpowiedzi niedostrzegających żadnych korzyści³.

Firmy z kapitałem polskim nieco rzadziej (13,1% – Tak) potwierdzały oczekiwania, podczas gdy wśród nielicznych zagranicznych odsetek ten wynosił 31,8%. Pozytywne odpowiedzi rosły też wraz z wielkością firmy (od 10,7% w mikro do 71,4% w średnich firmach). Wiek miał stosunkowo zauważalny wpływ na opinie: odpowiedzi Tak udzielały głównie osoby w wieku do 30 lat (15,8%), a najmniej w wieku powyżej 50 lat (11,0%). Jeśli chodzi o wykształcenie, najczęściej odpowiedzi Tak (31,3%) wybierały osoby o wykształceniu poniżej średniego, najrzadziej zaś z wykształceniem średnim (11,6%). Odsetek odpowiedzi Tak wśród osób z wykształceniem wyższym był niewiele większy (16,2%).

Zobaczmy zatem, jakie konkretnie działania podjęły firmy z okazji Euro 2012.

Prawa do logo nie wykupiła większość z nich we wszystkich badanych miastach (średnio 83,0% – Nie), ale poziom zróżnicowania był niemały; w Gdańsku prawa wykupiło 38,0% firm, w Poznaniu 17,8%, w Warszawie 10,0%, we Wrocławiu 9,0% i w Krakowie 2,0% (przy średniej 15,4%). Od początku zatem firmy w zdecydowanej większości nie liczyły na zarobek dzięki kupieniu praw do znaku Euro 2012. Przy tym ten brak przekonania dotyczył większości z nich: inne usługowe (3,1% – Tak), handel (13,5% – Tak), hotele (17,9% – Tak) i na tym tle wyjątkowo wysoko gastronomia (27,6% – Tak).

Pamiętajmy, że niewykupienie logotypu odbierało prawa do używania znaku, a nawet słów Euro 2012 czy też „mistrzostwa Europy w piłce nożnej”, co zwłaszcza dla zakładów gastronomicznych mogło być sporym utrudnieniem. Szczególnie tym położonym w pobliżu np. punktów sprzedaży fast foodów i piwa oferowanego na stadionie i w strefach kibica na zasadzie monopolu przez sponsorów Euro⁴.

³ Istotność mniejsza, bo tylko 0,067 (choć to i tak więcej, niż 0,05, co się na ogół przyjmuje za granice istotności). Test Chi- kwadrat Pearsona 8,771; df 4.

⁴ Oficjalni sponsorzy międzynarodowi Euro 2012 to (przypomnijmy): Adidas, Canon, Carlsberg, Castrol, Coca-Cola, Continental AG, Hyundai-Kia, McDonald's, Orange, Sharp. Z kolei partnerzy krajowi (też sponsorzy) to: Bank Pekao SA, E. Wedel, MasterCard. Żadna z tych firm nie jest

A mimo to większość firm nie zdecydowała się na zakup praw. Dość podobnie zachowywały się zarówno firmy zagraniczne (18,2%), jak i krajowe (15,5%), z których nieliczne kupiły prawa do logo. Z przyczyn zrozumiałych (większy budżet na promocję) prawa kupowały chętniej firmy średnie (28,6%) niż małe (24,5%) czy zwłaszcza mikro (13,1%). Płeć, wiek, wykształcenie nie miały większego znaczenia w ocenie.

Czy nabycie praw było opłacalną inwestycją dla mniejszych firm w Polsce? Niekoniecznie. Ponieważ pytanie zadano tylko w tych, które wykupiły prawa (licencję), czyli w zdecydowanej mniejszości badanych (77 respondentów), odpowiedzi ograniczymy do podstawowych danych. I tak za opłacalny zakup praw (licencji) z ogółu 501 badanych uznało 31 osób (6,2%), ale wśród 77 osób odsetek ten wyniósł 40,3%. Odsetek liczony od 100 (tytu było badanych w każdym z miast) różnił się zależnie od miasta, ale nigdzie nie przekroczył 14,9% (Poznań). Poza tym we Wrocławiu i w Krakowie (zauważmy, miasto goszczące i niegoszczące Euro) za opłacalny uznało zakup praw 0,0%, w Gdańsku i Warszawie 8,0%. Jeżeli się zatem zakup licencji *en gross* udał, to raczej nie firmom w tych miastach. Dotyczy to w zbliżonym stopniu różnych branż, kapitału w firmach, wielkości firmy, płci, wieku czy wykształcenia. Być może o niewielkich rozbieżnościach decydował niski odsetek firm, które miały licencję. Tak czy inaczej było ich naprawdę niewiele, ale wśród tych, co kupiły, na ogół uważano ten wydatek za udany.

Poszukując opinii o pozytywnych skutkach Euro w sferze ekonomicznej, zadaliśmy pytanie, czy w czasie Euro 2012 i w związku z mistrzostwami zaszły w firmie pozytywne zmiany. Średnio mniejszość (41,7%) odpowiadała twierdząco, niemal tyle samo (41,5%) przecząco. O ile w Gdańsku istnienie pozytywnych zmian zadeklarowało 60,0% badanych, o tyle w Warszawie 55,0%, w Poznaniu 43,6%, w Krakowie 32,0% i we Wrocławiu 18,0%. Ponownie postrzeganie zmian zaszło w sposób różny zależnie od branży: najwięcej pozytywnych zmian zauważyły osoby zatrudnione w hotelarstwie (64,3%) i gastronomii (52,6%), najmniej zaś w handlu (38,3%) i innych branżach usługowych (28,9%).

W podobnym odsetku (średnio 41,7%) potwierdzali to zarówno respondenci z firm polskich, jak i znacznie mniej licznych zagranicznych. Najwięcej zmian pozytywnych zadeklarowali ci z firm małych (52,0%), średnich (42,9%) oraz mikro (38,0%). Na czym właściwie te pozytywne zmiany polegały? Nieznaczną część badanych (3,0% we Wrocławiu, 26,0% w Gdańsku) zadeklarowała, że pozytywne zmiany dotyczyły wzrostu zatrudnienia. Jego wzrost odnotowano głównie w branżach hotelarskiej (28,6%) i gastronomicznej (26,3%). Zarówno w handlu (10,9%), jak i innych usługach (6,3%) było mniej takich przypadków. Pozostałe zmienne nie miały istotnej mocy różnicującej.

polska (nawet Wedel jest własnością kapitału zagranicznego – japońskiej firmy Lotte). Przy okazji z Euro 2012 skorzystała bardzo Biedronka, oficjalnie niebędąca sponsorem, ale tak postrzegana przez społeczeństwo. Na marginesie, Biedronka to z kolei kapitał portugalski.

Czy obserwowane zmiany dotyczyły wzrostu wydajności? Można stwierdzić ogólnie: najczęściej wpływ odnosił się do wzrostu dochodów i wydajności, stosunkowo najrzadziej zaś nowych produktów (w produkcji i usługach). Potwierdziło to średnio 29,9% badanych, przy czym głównie byli to respondenci w Warszawie (38,0%), Gdańsku (37,0%) i Krakowie (28,0%). A np. we Wrocławiu odsetek ten wyniósł 15,0%. Patrząc na branże, najczęściej wzrost wydajności wskazywano w hotelarstwie (53,6%), gastronomii (40,1%), handlu (25,9%), a najmniej w innych usługach (18,8%).

Niewielka liczebność próby nakazuje odstępianie od analizy wydajności pracy wobec innych zmiennych.

Jeśli nie zatrudnienie czy – w małym stopniu – wydajność pracy, to może przynajmniej wzrosły dochody? Taką obserwację potwierdziło ogółem 39,9% badanych, przy czym najwięcej w Gdańsku (60,0%), w Warszawie (54,0%), w Poznaniu (43,6%), w Krakowie (25,0%) i we Wrocławiu (17,0%).

Teza o wzroście dochodów dotyczyła przede wszystkim hotelarstwa (60,7%), gastronomii (49,3%) i w dalszej kolejności handlu (37,3%) oraz innych usług (28,1%). Pozostałe zmienne (być może ze względu na ograniczenia próby) nie odgrywały większej roli.

A może wzrosła dzięki Euro liczba nowych produktów w czasie mistrzostw?

Ogólnie 12,6% badanych odpowiedziało twierdząco, przy czym odsetek ten w pięciu badanych miastach wahał się od 6,0% we Wrocławiu do 12,0% w Krakowie i 16,0% w Warszawie.

Nowe usługi zaobserwowano jeszcze rzadziej, gdyż tylko 5,4% respondentów taki fakt potwierdziło, przy czym rozkład wahał się od 0,0% we Wrocławiu do 8,0% w Krakowie i 9,9% w Poznaniu.

Podsumowując, zdaniem badanych Euro 2012 wniosło pewne pozytywne zmiany do niewielkiej części przedsiębiorstw. Próba dokładniejszego sprawdzenia, na czym konkretnie one polegały, prowadzi do wniosku, że nie były one na ogół wielkie, zwłaszcza zmiany jakościowe (nowe produkty, nowe usługi). Wbrew zatem oczekiwaniom pozytywnych zmian nie było krótkookresowo wiele. A co się stało w dłuższym okresie?

Pozytywne skutki po upływie trzech lat od Euro deklaruje średnio 13,4% badanych, przy czym najwięcej w Poznaniu (27,7%), znacznie mniej w Krakowie (13,0%) i najmniej w Gdańsku (3,0%).

Różnice między pozytywami w miastach goszczących czy niegoszczących Euro z perspektywy trzech lat są niewielkie. Przy tym różnice te są nieduże zarówno w przypadku branż (średnio 13,4%), jak i pozostałych zmiennych.

Na wszelki wypadek, zakładając, że efekt takiej imprezy może zależeć od publicznego wsparcia dla przedsiębiorstwa, spytaliśmy, czy władze publiczne wspomagały ich przygotowania. Odsetek odpowiedzi Tak był śladowy (średnio 4,8%), przy czym w Gdańsku było to 2,0%, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu po

5,0% i w Warszawie 7,0%. Opinia ta nie zależała od branży ani od innych analizowanych zmiennych.

Podsumowując tę część badań, można stwierdzić, że wielu respondentów przyjęło bardzo pozytywnie wiadomość o organizacji przez Polskę Euro 2012, ale oczekiwania związane z wielką imprezą w zasadzie nie zostały spełnione ani w krótkim, ani zwłaszcza w długim okresie. Przedsiębiorcy rzadko korzystali z możliwości wykupienia licencji od organizacji, zapewne nie spodziewając się szczególnych zysków. Zwłaszcza firmy małe i mikro wstrzymywały się z zakupem. Największą różnicę widać chyba w rozdźwięku nadziei na rozwój firmy a realiami: nadzieje były bardzo duże, a efekty oceniono o wiele gorzej. Widać to w każdym mieście; najbardziej w Gdańsku, a najmniej w Krakowie.

4.3. Opinie mieszkańców okolic stref kibica i stadionów

W przypadku mieszkańców głównym celem było zbadanie, jaki wpływ miało Euro 2012 na dzielnice położone w pobliżu stadionu i głównej strefy kibica (z wyłączeniem Krakowa) i jakie przyniosło efekty w postaci zapowiadanej rewitalizacji, mającej towarzyszyć budowie obiektu i w mniejszym stopniu przygotowaniu centralnie położonych stref kibica.

Mieszkańcy (501 osób badanych) na ogół przyjęli wiadomość o Euro 2012 w Polsce albo z radością (średnio 32,2%), albo z radością i obawą (22,6%), stosunkowo rzadko zaś tylko z obawą (13,6%). W poszczególnych miastach – wnosząc z wypowiedzi badanych – wyglądało to różnie. Najwięcej osób deklarowało przyjęcie informacji z radością w Poznaniu (60,0%), dalej w Krakowie (37,8%), w Warszawie (32,0%), we Wrocławiu (25,0%) i w Gdańsku (tylko 7%). Zatem od początku Euro 2012 nie wywoływało wśród badanych mieszkańców wyłącznie zadowolenia. Nawiasem mówiąc, częściej z radością przyjęli to badani mieszkańcy okolic stadionu (43,2%) niż okolic strefy kibica (22,3%), położonych z reguły w centrum komunikacyjnym miasta. Ogólnie wśród przyjmujących pozytywnie informację o Euro więcej było mężczyzn (38,0%) niż kobiet (26,7%), częściej też takie podejście reprezentowali ludzie w wieku do 30 lat (40,1%) niż 31–50 lat (29,6%) i powyżej 50 lat (27,2%). Wśród tych ostatnich przeważała obojętność wobec Euro (32,4%). Nieznacznie różnicującym czynnikiem podejścia do informacji o tej imprezie było też wykształcenie; najczęściej z radością przyjęły ją osoby z wykształceniem poniżej średniego, dalej ze średnim (32,6%) oraz wyższym (30,4%). Ta ostatnia grupa osób najczęściej przyjmowała też tę wiadomość z „radością i obawą” (27,8%) lub z obojętnością (27,3%).

Jak widać, wiadomość o powierzeniu Polsce roli organizatora Euro 2012 wywołała bardzo różne odczucie wśród mieszkańców: od radości, przez obawę i radość po obojętność. Czy odczucia nadchodzących problemów i korzyści się sprawdziły?

Czy np. badani odczuli trudności transportowe? Z odpowiedzi (zdecydowanie tak i raczej tak) wynika, że ogółem uskarżało się na to 36,0% respondentów, w tym 22,0% w Poznaniu, 24,0% we Wrocławiu, 28,0% w Krakowie (niegoszczącym Euro), 51,0% w Warszawie i 55,0% w Gdańsku. Nie był to zatem problem rzadki. Przy tym spore kłopoty transportowe występowały nie tylko w miastach-gospodarzach (średnio 38,0%), ale i w Krakowie (28,0%)⁵. Odczuwano je częściej w okolicach strefy kibica (38,7%) niż stadionu (33,1%).

Badano też, czy problemem był hałas przy okazji Euro 2012. Ogółem Tak (zdecydowanie i raczej tak) odpowiedziało 35,8 badanych, przy czym najmniej był on dokuczliwy w Poznaniu (Tak – 19,0%), w Krakowie (25,0%), w Gdańsku (29,0%), a najbardziej w Warszawie (52,0%) i Wrocławiu (54,0%). To był poważny problem, zwłaszcza w Warszawie i Wrocławiu, ale także w Krakowie, choć ten nie uczestniczył w przeprowadzeniu Euro. Średnio różnica między Krakowem (Tak – 25,0%) a miastami-gospodarzami meczów (Tak – 38,5%) była wprawdzie znaczna, ale nie rażąca. Na ogół respondenci osobiście częściej skarżyli się na hałas występujący w strefie kibica (centrum miasta) (Tak – 44,3%) niż w okolicy stadionu (26,2%). Wśród osób osobiście odczuwających hałas nie ważyła płeć ani specjalnie wiek czy wykształcenie, choć osoby z wyższym wykształceniem nieco częściej niż pozostałe deklarowały osobisty kontakt z hałasem.

Oczywiście obok hałasu także tłumy na ulicach były osobiście odbierane przez badanych (43% odpowiedzi zdecydowanie Tak i raczej Tak). Stosunkowo najrzadziej na ekspozycję na tłumy były narażone osoby w Poznaniu (29,0%), Gdańsku (30,0%), Krakowie (31,0%), a najczęściej w Warszawie (59,0%) i Wrocławiu (68,0%). Przy tym wyraźnie częściej dotyczyło to miast-gospodarzy (średnio 46,6%) niż Krakowa (31,0%). Podobnie jak w przypadku hałasu na tłumy częściej uskarżali się mieszkańcy okolic strefy kibica (49,6%) niż stadionu (36,5%). Nieco bardziej na tę niedogodność skarżyły się kobiety (46,5%) niż mężczyźni (40,1%), ale różnica nie jest wielka (przy porównywalnej liczebności). Nie różnicowały specjalnie osobistego narażenia na tłumy także wiek (średnio 43,4%) ani wykształcenie (średnio również 43,4%).

Uciążliwością mogło też być przeładowanie sportem w telewizji w czasie Euro. Ten rodzaj uciążliwości był jednak mniej odczuwany (średnio 27,0%); najmniej (13,0%) w Gdańsku i Poznaniu, następnie w Warszawie (27,0%), w Krakowie (35,0%) i we Wrocławiu (aż 47,0%). Różnica między miastami-gospodarzami (25,0%) a niegoszczącym imprezy Krakowem (35,0%) była zaskakująca swym rozmiarem. Na nadmiar sportu w telewizji częściej uskarżali się mieszkańcy okolic stref kibica (36,4%) niż stadionów (26,5%).

Tłok w sklepach to inna uciążliwość towarzysząca trwającym kilka tygodni wielkim wydarzeniom. Osobiście odczuło ten tłok 21,6% badanych, przy czym

⁵ Wobec specyficznej roli Krakowa jako niebędącego gospodarzem imprezy badano mieszkańców historycznego centrum, pełniącego naturalną funkcję strefy kibica.

był on najmniej dokuczliwy w Poznaniu (12,0%), Krakowie (13,0%) i Gdańsku (22,0%), najbardziej zaś we Wrocławiu (28,0%) i zwłaszcza w Warszawie (39,0%). Najbardziej dawał się on we znaki w pobliżu stref kibica (27,6%), mniej w okolicy stadionów (14,8%). Pozostałe zmienne nie wykazywały specjalnej mocy różnicującej.

Na ogół niezbyt absorbującą uciążliwość były bójk kibiców. Średnio osobiście je odczuło 13,0% badanych, przy czym w Gdańsku 2,0%, Poznaniu 3,0%, Krakowie 7,0% (mimo że nie gościł żadnych meczów); w Warszawie znacznie więcej, bo 21,0% oraz we Wrocławiu – 32,0%). W przypadku Warszawy dość wysoki odsetek osób odczuwających osobiście skutki bójek kibiców do pewnego stopnia mógł być następstwem powszechnego „szumu medialnego”. Ale jak wyjaśnić opinie wrocławian? Na ten rodzaj bójek bardziej mimo wszystko byli narażeni mieszkańcy miast goszczących Euro (14,5%) niż Kraków 7,0%. Pozostałe zmienne nie były różnicujące.

Tyle o uciążliwościach towarzyszących Euro 2012.

Przejdźmy do oceny pozytywnych zmian, jakie nastąpiły w miejscu zamieszkania w związku z Euro 2012. Ogółem 66,0% badanych je zauważyło (najmniej w Krakowie – 37,0%, dalej w Gdańsku – 52,0%, Poznaniu – 76,0%, Warszawie – 77,0% i Wrocławiu – 88,0%). Widać wyraźnie, że zmiany te dostrzegano wyraźnie częściej w miastach-gospodarzach (73,3%) niż w Krakowie (37,0%), co wydaje się naturalne. W miastach goszczących Euro odsetek badanych niezauważających żadnych pozytywnych zmian związanych z Euro 2012 wynosił 15,0%, podczas gdy w Krakowie 50,0%. W miastach-gospodarzach pozytywne zmiany dostrzeżono częściej w okolicach stadionu (73,7%) niż strefy kibica (59,1%), ale w obu przypadkach wynik był pozytywny i łatwy do przewidzenia (np. modernizacja węzłów komunikacyjnych, budowa nowych stadionów i ulic doprowadzających do nich itd.). Inne zmienne nie miały większego wpływu na różnice opinii.

Dla sprawdzenia odczuć pytano o konkrety. Na przykład czy zauważono uporządkowanie otoczenia (poprawę estetyki) w miejscu zamieszkania. Przeciętnie zmianę taką dostrzegło (odpowiedzi zdecydowanie i raczej tak) 57,4% badanych, przy czym występowały istotne różnice: relatywnie najmniej w Krakowie (33,0%) i w Gdańsku (50,0%), najwięcej zaś w Poznaniu i we Wrocławiu (66,0%) oraz w Warszawie (72,0%). Uporządkowanie otoczenia postrzegano częściej w okolicy stadionu (66,5%) niż strefy kibica (49,3%). Ani płeć, ani wiek, ani wykształcenie nie miały istotnego wpływu różnicującego na postrzeganie tej kwestii. Czy pozytywne zmiany obejmowały remont okolicznych ulic? Ogółem większość badanych zmiany takie dostrzegła (59,6%). Różnice dotyczyły poszczególnych miast, przy czym nie wyłącznie w układzie goszczący–niegoszczący: najmniej w Krakowie (28,0%) i Gdańsku (48,0%), dalej w Warszawie (67,0%), Poznaniu (74,0%) i we Wrocławiu (81,0%). Różnica między Krakowem (28,0%) i miastami-gospodarzami (67,5%) wynosiła w tym przypadku 39,5 punkta procentowego. Sporo, ale jasne, że znacząca przebudowa historycznego centrum Krakowa nie wchodziła

w grę (w odróżnieniu od np. obwodnicy autostradowej we Wrocławiu, biegnącej tuż obok stadionu). Remonty ulic częściej obserwowano w okolicy stadionów (67,8%) niż stref kibica (52,3%). Kobiety nieco rzadziej (56,2%) niż mężczyźni (63,2%) zauważali remonty okolicznych ulic, ale nie była to różnica wielka. Na postrzeganie remontu ulic nie miały wpływu ani wiek, ani też wykształcenie (średnio ok. 59,6%).

Czy zaobserwowano remonty budynków? Już nie tak często, jak remonty ulic czy porządkowanie terenu, bo średnio 44,4%, w tym znów najrzadziej w Krakowie (18,0%), częściej w Gdańsku (34,0%), Poznaniu (45,0%), Warszawie (55,0%) i we Wrocławiu (70,0%). Badani w mieście niegospodzącym Euro (Kraków) odnotowali to w 18,0%, podczas gdy w miastach-gospodarzach odsetek ten wynosił 51,0%. Ogólnie remonty budynków zauważono częściej w okolicach stadionu (44,9%) niż strefy kibica (44,0%), przy czym różnica dotyczyła głównie odpowiedzi „zdecydowanie tak” – odpowiednio 25,0% i 15,2%. W sumie jednak były one zbliżone. Ani płeć, ani wiek, ani wykształcenie nie miały znaczącego wpływu na oceny (choć wykształcenie wyższe znamionowało osoby znacznie częściej zdecydowanie zauważające remonty budynków (29,9%, to jest dwukrotnie więcej niż w innych grupach wykształcenia). Na poziomie odpowiedzi „raczej tak” postrzeganie było wyrównane (ok. 24,6%).

Czy w opinii badanych wskutek Euro powstały jakieś nowe sklepy/punkty usługowe? Średnio odnotowano 42,0% takich przypadków, przy czym najczęściej we Wrocławiu (63,0%), Warszawie (58,0%), Gdańsku (45,0%), najrzadziej zaś w Poznaniu (26,0%) i Krakowie (18,0%). Tu wyjątkowo, choć logicznie, dostrzegano pewną różnicę na plus okolic strefy kibica (44,0%) niż okolic stadionu (39,8%)⁶. Nie są to jednak różnice znaczące. Płeć miała niewielkie znaczenie różnicujące: mężczyźni mieli nieco silniejszą tendencję do częstszego zauważania nowych sklepów (46,3%, głównie dzięki odpowiedziom „raczej tak”) niż kobiety (38,0% odpowiedzi „raczej tak”)⁷. Jeśli chodzi o wiek, to osoby powyżej 50 roku życia rzadziej zauważały otwarcie nowych sklepów (37,0%) przy średniej 42,0%. Różnica zatem nie była wielka. Podobnie w przypadku wykształcenia – osoby o wykształceniu wyższym miały większą skłonność do zauważania nowych sklepów/punktów usługowych (49,0%) wobec średniej mieszkańców (42,0%).

Z punktu widzenia ekonomicznego i rewitalizacyjnego (to ostatnie dotyczy raczej okolic peryferyjnych stadionów niż centralnie położonych stref kibica) do ważniejszych zmian należy zaliczyć wzrost liczby miejsc pracy w czasie trwania Euro 2012. O ile ogółem jedynie 3,0% badanych potwierdziło, że w czasie Euro powstały nowe miejsca pracy, o tyle najrzadziej zjawisko to zauważono

⁶ W wielu przypadkach stadion – oprócz Warszawy, gdzie obiekt ten powstał wprawdzie w centrum miasta, ale na terenie głównie zalewowym – budowano na peryferiach miast.

⁷ Wybór odpowiedzi „raczej tak” świadczy o niepewności mężczyzn, co pozwala sądzić, że w jakiejś (niesprawdzonej) części rzutowali oni na rzeczywistość ogólnie pozytywne opinie, jakimi karmiono w mediach społeczeństwo przez długi okres.

w Krakowie i Poznaniu (po 25,0%), w Warszawie (30,0%), Gdańsku (34,0%) i wyjątkowo często we Wrocławiu (51,0%). Pod tym względem różnica między miastami-gospodarzami a Krakowem nie była wielka (35,1% wobec 25,0%), przy czym na poziomie odpowiedzi „zdecydowanie tak” różnica ta wynosiła zaledwie 1,8 punktu procentowego (8,8–7,0%). Wzrost liczby miejsc pracy częściej zauważali mężczyźni (39,6%) niż kobiety (26,7%). Pozostałe kategorie (wiek, wykształcenie) nie różnicowały odpowiedzi.

Czy w czasie trwania Euro 2012 nastąpiła poprawa urządzeń komunalnych? Ogółem wskazało na to 41,2% mieszkańców pięciu badanych miast, przy czym najrzadziej zauważali tę poprawę mieszkańcy Gdańska (22,0% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) i Krakowa (23,0%), dalej Poznania (40,0%), Warszawy (48,0%) oraz Wrocławia (73,0%). Jak widać, zachowały się różnice między Krakowem a miastami-gospodarzami (23,0% wobec 45,8%), ale różnica np. między Krakowem a Gdańskiem była na korzyść tego pierwszego.

Poprawę urządzeń komunalnych odnotowano zarówno w okolicy stadionu (41,1%), jak i strefy kibica (41,3%). Ani płeć (średnio 41,2% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), ani wiek (średnio 41,2%) nie miały szczególnego wpływu na ich różnicowanie. W przypadku wykształcenia (średnio 41,2%) okazało się, że osoby z wyższym i średnim wykształceniem były znacznie bardziej skłonne do wskazania korzyści dla miasta (na ogół 44,3%) niż mniej liczne o wykształceniu gimnazjalnym (10,3%) czy podstawowym (20,0%).

Dotąd pytano głównie o zmiany krótkookresowe. Tym razem przejdziemy do długookresowych.

Jak okolica zamieszkania w wyniku realizacji Euro 2012 wyglądała w 2015 r., czyli w dłuższym okresie? Jakie korzyści odniosła? Badani w 46,8% potwierdzili istnienie długofalowych korzyści, przy czym najrzadziej potwierdzono ich występowanie w Gdańsku (11,0%), Krakowie (34,0%), dalej w Warszawie (54,0%), we Wrocławiu (61,0%) i w Poznaniu (74,0%). O ile w Krakowie długofalowe korzyści potwierdziło 34,0% badanych, o tyle w miastach-gospodarzach 50,0%. Różnica mniejsza, niż można się było spodziewać.

Długookresowe efekty odnotowano częściej w okolicy stadionów (56,4%) niż stref kibica (38,3%). Pozostałe zmienne analizy (płeć, wiek, wykształcenie) nie odegrały tu większej roli różnicującej.

Ponieważ nie tylko miejsce zamieszkania, ale i całe miasto mogło być beneficjentem korzyści, poprosiliśmy o ocenę wpływu w tym zakresie. Przeważały opinie „średnie korzyści” albo „małe” (odpowiednio średnio 28,2% lub 26,6%). Ale przeciętnie co czwarty badany (25,6%) uznawał długofalowe efekty dla miasta za realne.

W poszczególnych miastach (tabela 7) wynik nie był taki sam: odpowiedzi „duże” i „średnie korzyści” wybrało 15,0% badanych w Gdańsku, znacznie więcej, bo 51,0%, w Krakowie, 59,0% w Warszawie, 69,0% we Wrocławiu i 75,0% w Poznaniu. Częściej zauważono korzyści dla całego miasta w okolicach

stadionu (60,2%) niż w strefie kibica (48,1%). Ani płeć, ani wiek nie miały tu większego znaczenia różnicującego. Jedynie wykształcenie w miarę wzrostu poziomu (średnie i wyższe) miało wpływ na częstsze zauważanie korzyści długofalowych (zatem tak, jak w przypadku krótkookresowych).

Tabela 7. Ocena długookresowych korzyści dla miasta w wyniku realizacji Euro 2012 w opinii mieszkańców (N = 500, badanie z okresu 2014–2015, w %)

Ocena korzyści w danej miejscowości	Gdańsk	Kraków	Poznań	Warszawa	Wrocław	Ogółem cała populacja
Duże	3	19	42	27	37	25,6
Średnie	12	32	33	32	32	28,2
Małe	37	23	12	34	27	26,6
Żadne	43	16	4	4	4	14,2
Trudno powiedzieć	5	10	9	3	0	5,4
Ogółem	100	100	100	100	100	100

Źródło: obliczenia własne (badanie 2014–2015).

Na czym konkretnie polegały długookresowe korzyści dla miasta w wyniku przeprowadzenia Euro 2012?

Uporządkowanie otoczenia, poprawę estetyki (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) wskazało ogółem 67,2% badanych, przy czym w Gdańsku zauważyło je 48,0%, w Krakowie 61,0%, we Wrocławiu 68,0%, w Poznaniu 76,0% i w Warszawie 83,0%. I tu ponownie porządkowanie otoczenia częściej zauważono w Krakowie niż w goszczącym Euro Gdańsku. Ogółem zmiany takie postrzegali nieco częściej mieszkańcy okolic stadionu niż stref kibica (71,6% i 63,3%), kobiety (70,0%) niż mężczyźni (63,3%), lepiej wykształceni (70,6%) niż pozostali. Wiek nie odgrywał tu większej roli.

Remonty okolicznych ulic jako długofalowy efekt dla miasta w wyniku Euro 2012 postrzegało pozytywnie ogólnie 69,6% respondentów. W ocenie tej występowały jednak znaczące różnice: w Gdańsku zauważało to 47,0% badanych, w Krakowie więcej, bo 57%, w Warszawie 77,0%, Poznaniu 79,0% i we Wrocławiu aż 88,0%. Ponownie wyniki Krakowa dowodzą, że i bez Euro 2012 można było osiągnąć znaczące długookresowe rezultaty w postaci remontu ulic. Długofalowe korzyści częściej deklarowali mieszkańcy okolic stadionów (74,6%) niż stref kibica (65,2%). W przypadku wieku i wykształcenia częściej korzyści dostrzegały osoby do 30 lat niż starsze oraz z wykształceniem średnim i wyższym niż poniżej średniego. Różnice te, wprawdzie zauważalne, nie były wielkie.

Remonty budynków jako efekty długookresowe dla miasta w wyniku Euro 2012 średnio zauważało 54,0% badanych; w poszczególnych miastach oceny układały się różnie: w Gdańsku 33,0%, w Krakowie (niegoszczącym Euro – 40,0%),

w Poznaniu 52,0%, w Warszawie 61,0% i we Wrocławiu aż 84,0%. Mimo istotnej różnicy między miastami-gospodarzami Euro a Krakowem (57,6% a 40,0%) trudno nie zauważyć, że Kraków nie po raz pierwszy górował nad jednym z miast-gospodarzy. W dość podobnym tonie kwestię tę ogólnie oceniali zarówno mieszkańcy okolic stadionu (55,5%), jak i strefy kibica (52,7%).

Czy otwarcie nowych sklepów/punktów usługowych było długofalową korzyścią dla miasta? Co prawda średnio 38,2% badanych odpowiedziało twierdząco, ale w Gdańsku takich osób było jedynie 10,0%, za to w Krakowie 30,0%, w Poznaniu 37,0%, w Warszawie 47,0% i we Wrocławiu 67,0%. Znow Kraków przewyższył w ocenach jedno z miast-gospodarzy. Różnica między nim (30,0%) a miastami-gospodarzami (40,3%) była spora (10,3 punkta procentowego), ale nie aż tak wielka, jak wynikało z obietnic przed imprezą, gdzie zwłaszcza te drugie miały na Euro 2012 wyjątkowo skorzystać. Na ogólny rozkład odpowiedzi nie miało żadnego wpływu miejsce zamieszkania (38,2% mieszkańców okolic stadionu i strefy kibica odpowiadało – Tak). Dość słabym czynnikiem różnicującym była płeć (Tak – 35,2% kobiet i 41,3% mężczyzn), podobnie wiek i wykształcenie.

Ponownie spytano o wzrost liczby miejsc pracy dzięki Euro w perspektywie długookresowej. Jest to ważne nie tylko ze względu na samą liczbę zatrudnianych (nowych), ale i dochód przynoszony miastu. Średnio odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” wybrało 26,8% badanych, przy czym w Gdańsku było to zaledwie 5,0%, w Warszawie 27,0%, w Poznaniu 28,0%, w Krakowie 30,0% i we Wrocławiu 44,0%.

Trzeba zauważyć, że mimo dość niskich i zróżnicowanych ocen Kraków ułożył się wyżej od trzech miast-gospodarzy. To zmusza do zastanowienia się (po raz kolejny), czy czynniki wzrostu liczby miejsc pracy (czy szerzej – wiele deklarowanych korzyści z Euro) w istocie nie wynikały z innych procesów i zjawisk niż Euro 2012. Naturalnie, można przypuszczać hipotetycznie, że uczestnicy badań mieli trudność z realną oceną efektów i wskazaniem ich prawdziwych źródeł (z wyselekcjonowaniem rzeczywistych skutków imprezy). Nie jest to hipoteza, gdyż wzrost liczby miejsc pracy wskazywano nieco częściej w Krakowie (30,0%) niż w miastach-gospodarzach (26,1%). Pewien wpływ na oceny miało miejsce zamieszkania (22,0% w okolicy stadionu, 31,3% w okolicy strefy kibica, z reguły położonej w centrum miast). Słabszy, ale dostrzegalny wpływ miała płeć (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” – 24,4% kobiet i 29,4% mężczyzn). Wiek miał wpływ niewielki: osoby młodsze wykazywały nieznacznie wyższą skłonność do podawania wzrostu liczby miejsc pracy jako korzyści długookresowej dla miasta. Z kolei w przypadku wykształcenia skłonność taką (przy średniej ogólnej 26,8%) miały osoby z wykształceniem średnim (30,9%).

Poprawę urządzeń komunalnych jako przejaw długookresowych korzyści dla miasta wskazywało – średnio – 43,8% badanych, przy czym w Gdańsku zrobiło to 11,0% respondentów, w Krakowie 32,0%, w Poznaniu 42,0%, w Warszawie 53,0% i we Wrocławiu najwięcej, bo 80,0%. Różnice między Krakowem (32,0%)

a miastami-gospodarzami (46,8%) były wyraźnie widoczne, ale trudno nie zauważyć, że zdecydowanie wyprzedził on jedno z tych miast. Czyżby zatem to kolejny dowód, że Euro nie było konieczną przyczyną rozwoju? Miejsce zamieszkania (okolice stadionu czy strefy kibica) nie miało żadnego wpływu różnicującego (odpowiedzi Tak odpowiednio 44,0% i 43,5%). Podobnie bez znaczenia była płeć (kobiety 43,8%, mężczyźni 43,8%). Znikomą wartość różnicującą miał wiek oraz wykształcenie (przy średnich odpowiedziach Tak w obu przypadkach rzędu 43,8%). Tak czy inaczej, rewitalizacja podczas Euro2012 na ogół ograniczała się do remontów, a to jeszcze nie jest rewitalizacją.

Badanie obejmowało nie tylko pytania o długookresowe korzyści dla miasta jako całości, ale też dla bezpośredniej okolicy zamieszkania ankietowanych (głównie okolice stadionu i strefy kibica, a w Krakowie najczęściej odwiedzane przez przyjezdnych, czyli *de facto* Stare Miasto). Pytania dotyczące rewitalizacji (bo taki też był jeden z deklarowanych celów oddziaływania na miasto) weryfikowano także przez obserwację.

Tabela 8. Korzyści długookresowe w okolicy stadionu i strefy kibica w opinii mieszkańców (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) (N =500, badanie 2014–2015, w %)

Cecha/miasto	Kraków	Gdańsk	Poznań	Warszawa	Wrocław
Korzyści długofalowe dla miasta	51	15	75	59	69
Korzyści długofalowe dla okolic zamieszkania), w tym:	34	11	74	54	61
Poprawa estetyki	33	50	66	72	66
Remont okolicznych ulic	28	48	74	67	81
Remont budynków	18	34	45	35	70
Otwarcie nowych sklepów/punktów usługowych	18	45	26	58	63
Wzrost liczby miejsc pracy	25	34	25	30	51
Poprawa urządzeń komunalnych	23	22	40	48	73

Źródło: obliczenia własne (badanie 2014–2015).

Jak widać w tabeli 8, nieco częściej w Krakowie (niegoszczącym żadnego meczu Euro 2012) wymieniano korzyści dla miasta, niż dla okolic zamieszkania (może dlatego, że Stare Miasto jest chronione przed nadmiernymi interwencjami?). W miastach-gospodarzach efekt był na ogół zbliżony. Omawiany już przegląd zmian dostrzeżonych przez mieszkańców w swoim otoczeniu (okolicach miejsca zamieszkania) – poza poprawą estetyki – był mniej często wskazywany niż ogólna ocena. Można się zastanawiać, czy to dużo, czy mało i jakie były tego powody. Intuicyjnie może się wydawać, że skutek masowej propagandy korzyści z Euro 2012 mieszkańcy miast-gospodarzy (a nawet Krakowa) dostrzegali mimo

wszystko dość często. Fakt, że na ogół chodziło o estetykę (remonty budynków, ulic, estetyka w ogóle), natomiast zdecydowanie rzadziej (poza Wrocławiem) do korzyści długofalowych zaliczano otwarcie nowych sklepów i punktów usługowych (a tym samym tworzenie miejsc pracy). Niestety, nie dowiemy się, czy wyniki badań są rezultatem masowej propagandy, czy też rzeczywistymi efektami. Wnosząc z obserwacji i oglądu zdjęć, chodzi częściej o poddanie mieszkańców masowej propagandzie i powtarzanym raportom opierającym się na danych raportów *Impact* (Borowski 2010 i 2012).

Wyniki omówionych badań opinii publicznej obrazują zatem ogólnie pozytywny stosunek Polaków do idei tego rodzaju planowanych imprez. Mimo to i w przypadku przedsiębiorców i mieszkańców rzuca się w oczy dysonans między oczekiwaniami wobec Euro a korzyściami z imprezy wynikającymi dla mieszkańców i przedsiębiorców. Ci ostatni zdecydowanie ostrożniej podchodzili do konkretnych efektów. Nie oczekiwali zbyt wiele w trakcie Euro 2012, nie otrzymali też zbyt wiele korzyści. Zwłaszcza ci najmniej.

4.4. Wywiady pogłębione⁸

Wywiady pogłębione, prowadzone w większości nieco przed świętami Bożego Narodzenia 2014, pozwoliły się zapoznać z opiniami 35 osób reprezentujących grona dobrze poinformowane (instytucje sejmowe, władze rządowe i samorządowe [władze miast goszczących Euro 2012 oraz Krakowa], PZPN, spółki zarządzające stadionami, kontrolowana przez UEFA spółka EURO 2012 Polska⁹ i spółka podległa MSiT PI.2012, policja, laboratorium sportowe, Ministerstwo Gospodarki, organizacje pozarządowe, media i sponsorzy), co pozwoliło lepiej się przygotować do badań kwestionariuszowych. Ogólnie, z wyjątkiem osób reprezentujących dwie ekologiczne organizacje pozarządowe, zdecydowana większość przyjęła wiadomość o przyznaniu Polsce i Ukrainie praw organizacji Euro 2012 pozytywnie, czasem nawet entuzjastycznie. Zupełnie inaczej ustosunkowała się do tego organizacja pozarządowa reprezentująca kibiców, być może dlatego, że zgodnie z oczekiwaniem nie nastąpił rozwój polskiego piłkarstwa, a organizacje pozarządowe zdaniem ich przedstawicieli były stopniowo odsuwane od imprezy jako zapewne krytykanckie. Stosunkowo niewiele osób stawiało diagnozę na początek rozmowy. Ale i tu były wyjątki „Mamy fatalną jakość przestrzeni miejskiej [...] mamy fatalną zabudowę i porównując to do innych miast – to Warszawa wypada bardzo kiepsko [...] zwłaszcza chodzi mi tu o wygląd ulic [...] porządek na ulicach

⁸ Wywiady oznaczono w następujący sposób: M/K – oznacza płeć, IDI – wywiad pogłębiony (ang. *In Depth Interview*), a następnie podano kolejny numer respondenta. Większość osób objętych wywiadem to mężczyźni. Przykładowo K IDI 20 – oznacza kobietę odpowiadającą na pytania wywiadu pogłębionego zarejestrowaną jako 20. rozmówca zarejestrowany. Z przyczyn oczywistych naszym rozmówcom gwarantowano anonimowość wypowiedzi.

⁹ Nie mylić z rządową spółką PI.2012.

[...] ten cały sztafaż [...] kioski [...] reklamy i tak dalej [...] do tego słabość architektury i to wszystko razem powoduje, że miasto jest strasznie chaotyczne, pomimo pewnych przewag, jeśli chodzi o stronę gospodarczą, i to się wiąże też ze sportem” (M, M¹⁰ IDI 14).

Pozarządowa organizacja kibiców sama postanowiła się dystansować, gdyż – jak twierdził jej przedstawiciel – i tak nie była zapraszana na posiedzenia i mecze.

Organizacje turystyczne¹¹ (zwłaszcza Regionalne Organizacje Turystyczne, ROT) były zdolne do przemyślanego (też krytycznego) oglądu własnych działań, np. przez wskazanie, że oferta przygotowana przez nie dla kibiców i organizacji sportowych nie trafiała w ich potrzeby, oczekiwano bowiem innych turystów, tymczasem kibic to „[...] klient specyficzny, zainteresowany czym innym” (K IDI 33). „Trochę zapewne wzięło się to z tego, że turniejowo zagościła u nas grupa mniej korzystna, niż się spodziewaliśmy” (tamże). Przedstawiciele ROT byli też jednymi z niewielu, którzy nie tylko się przyznali, że nie mają stosownych danych (o rzekomym wzroście liczby turystów dzięki Euro 2012), ale też zauważyli, że wcale ich nie przybyło (K IDI 33).

Ale krytycznie nastawieni byli też inni. „Po prostu kibice piłkarscy skutecznie odstraszyli inne grupy turystów od odwiedzania naszego miasta w trakcie Euro” – potwierdzał wprost inny badany (M IDI 7).

Większość badanych mówiła o dość wysokich oczekiwaniach, na ogół sprowadzających się do zmiany wizerunku dzięki nasilonej promocji, rozwoju infrastruktury sportowej i transportowej oraz wzrostu ruchu turystycznego, a dzięki temu (w przypadku sponsorów) też do wzrostu sprzedaży (M IDI 32; M IDI 21; M IDI 26; M IDI 35; M IDI 2). Z reguły też powtarzano, że Polska dzięki Euro wykonała wielki skok cywilizacyjny (zob. np. M IDI 23), budując infrastrukturę, prowadząc skuteczną promocję i przyciągając wielu turystów. Ale niektórzy gorzej oceniali efekty imprezy, zwłaszcza w branży kolejowej. Stosunkowo rzadko zdarzały się opinie negatywne: „A moim zdaniem Kraków nic na tej imprezie nie zyskał [...] A myślę, że i Polska także nie [...]” (M IDI 7); „Brakowało chyba tu od początku takiego strukturalnego myślenia, skonsolidowanego w takich biznesowych kategoriach jak wizja, misja, strategia. A jak tego zabraknie na początku – to później działania są trochę takie... chaotyczne. To takie moje osobiste wrażenie braku spójnego działania – było widać, że wkładano duży wysiłek – ale każdy go wносił jakby sam na własny rachunek bez oglądania się na cele ogólniejsze” (M IDI 33).

Zdaniem Cope’a (2015: 173) oczekiwanie skoku cywilizacyjnego odróżnia Europę Wschodnią od Zachodniej. Jeśli tak, to w wielu wypowiedziach interlokutorów opinia ta znalazła potwierdzenie. Rozmówcy twierdzili zresztą w większości,

¹⁰ Tu M, M oznacza, że w wywiadzie brało udział dwóch mężczyzn.

¹¹ Będące typowymi *quango*, to jest „niby” organizacjami pozarządowymi (ang *quasi ngo*, w skrócie *quango*), gdyż POT jest zależna od administracji (regionalne OT od polskiej OT, a lokalne OT od regionalnych OT). Są to zatem dość dyskusyjne organizacje pozarządowe (stowarzyszenia), bezpośrednio lub pośrednio pracujące przy realizacji polityki rządu.

że tak pojmowane na ogół oczekiwania zostały w całości lub w większości spełnione, a „wszyscy byliśmy beneficjentami”.

Kto najwięcej skorzystał? Tu głosy były już bardziej zróżnicowane (może dlatego, że takiego pytania, zatem i odpowiedzi, nie było w raportach *Impact*). Wiele osób decydowało się na odpowiedź: wszyscy. Przy dopytaniach na ogół bez wahania wskazywano na UEFA jako głównego beneficjenta finansowego (raz nawet wskazując, że organizacja ta zarobiła blisko 1,5 mld euro). Wymieniano także sponsorów (reprezentujących kapitał zagraniczny), zwolnionych z podatków (jako „rodzina” organizacji) i sprzedających swe dobra i usługi. Jako zwycięzcę wizerunkowego wskazywano też bardzo często Polski Związek Piłki Nożnej, od początku starań czynnie popierający organizację Euro, co czyniło go współautorem sukcesu. Dość często wymieniano też polityków jako wygranych wizerunkowo. Przedstawiciel znanego związku piłkarskiego zwrócił uwagę, że najbardziej „wygrani” byli polscy piłkarze, którzy zapewnili sobie wynagrodzenie bez względu na wynik (M IDI 1). Natomiast wiele osób podkreślało, że największymi przegranymi Euro byli drobni polscy przedsiębiorcy, gdyż to w ich przypadku oczekiwania (opierające się na obietnicach i marketingu) najbardziej rozminęły się ze stanem faktycznym. Nie przyjechało bowiem wcale więcej gości (zob. dane statystyczne), a w dodatku ci, co przyjechali, wydawali mniej, niż się spodziewano, bo byli inną, specyficzną grupą turystów (zob. K IDI 33).

Lepiej zorientowani eksperci reprezentujący biuro regionalne zauważyli, że Euro ukazało liczne słabości systemowe, gdyż dopiero uchwalenie specjalnych ustaw umożliwiło realizację inwestycji, które normalnie według polskiego prawa były w tym czasie niemożliwe (M IDI 14). Ten brak normalności (np. spotykany także w krajach zachodnich, choć w mniejszej skali, np. w Lizbonie podczas inwestycji poprzedzających EXPO '98) jest dowodem na bardzo niedoskonały system obowiązującego w Polsce prawa.

Zbliżając się do końca prezentacji wyników badań empirycznych, warto zwrócić uwagę, że bardzo niewielu rozmówców z perspektywy blisko trzech lat postrzegało efekty Euro 2012 w ujęciu bardziej strategicznym. A mimo to np. zwrócono uwagę, że wybudowano stadiony, które mogą stać pustawe (M IDI 1). Niektórzy w związku z tym spyali, dlaczego żaden ze stadionów zbudowanych na Euro 2012 nie został wyposażony w bieżnię lekkoatletyczną (M, M IDI 14). Blisko jedna trzecia badanych na pytanie, czy Polska po Euro 2012 powinna się ubiegać o kolejne wielkie imprezy, odpowiedziała, że tak, ale pod warunkiem przeprowadzenia każdorazowo wcześniejszych analiz opłacalności. Pozostali z reguły bez wahania odpowiadali: tak, trzeba wykorzystać istniejące stadiony i infrastrukturę i zdobyte doświadczenie. Rzadko zaś stwierdzano, że nie trzeba zabiegać, bo wielkie imprezy już są zatwierdzone i przygotowywane. To chyba o tyle pomyłka, że żadna z nich na razie nie spełnia cech wielkiej imprezy, co wcale nie znaczy, że są one o wiele mniejszego kalibru.

4.5. Opinie mieszkańców ośrodka pobytowego na temat Euro 2012

Uzupełnieniem badań wśród mieszkańców i przedsiębiorców w miastach gospodarzach (i – dla porównania – w Krakowie) były dodatkowe sondaże w jednym z ośrodków pobytowych piłkarzy uczestniczących w Euro 2012. Wyboru dokonano, kierując się dwoma głównymi kryteriami dotyczącymi wielkości miejscowości:

- ograniczona wielkość miejscowości pozwalająca badanym na łatwiejsze wydzielanie skutków Euro 2012 w krótkim i długim okresie;
- odrzucenie z założenia małych ośrodków, niepołożonych w miejscowości, do której ogół zatrudnionych dojeżdża z miejscowości okolicznych.

Ponieważ na ogół wśród nich raczej nie było wielkich miast, ostatecznie spośród ośrodków pobytowych wybrano Kołobrzeg, gdzie zrealizowano 25 kwestionariuszy. Liczba ta nie jest dostatecznie duża, by przeprowadzić regularną (i uzasadnioną) analizę statystyczną, ale chodzi tu raczej o ogólną opinię niż o dane.

Ośrodek pobytowy w Kołobrzegu stanowił pięciogwiazdkowy hotel Marine, położony w nowej, wschodniej jego części miasta, nad morzem, w pobliżu stadionu piłkarskiego i centrum sportowego miasta. Na pobyt tu zdecydowali się Duńczycy, choć wszystkie mecze grali na Ukrainie, stąd konieczność wyjazdów na nie. Podobnie jak wiele innych drużyn duńska zdecydowała się na ośrodek położony w Polsce, nie zaś na Ukrainie (13 na 16).

Wszystko wskazuje na to, że nieco mniej utytułowani gracze nie zapewnili aż takiej promocji hotelowi jak Hiszpanie ośrodkowi pobytowemu w Gniewinie (pomorskie). A jednak Kołobrzeg też na tym nie stracił. Badanie zrealizowane na niewielkiej próbie służyło jedynie sprawdzeniu, czy w ośrodkach pobytowych opinie po Euro 2012 były kierunkowo zbliżone, czy też odmienne niż w wielkich miastach.

Badania zrealizowane wśród mieszkańców Kołobrzegu zamieszkałych w okolicy ośrodka pobytowego wykazały liczne podobieństwa do pozostałych miast-gospodarzy, a właściwie do średniej z nich.

Podobnie jak wielu Polaków na ogół (nieco ponad połowa, bo 13 osób) respondenci w Kołobrzegu przyjęli wiadomość o organizacji w Polsce Euro 2012 z radością, ale i obawą, głównie co do tego, czy dały radę przygotować tę imprezę. Wśród pozostałych przeważali ci z radością (cztery osoby) nad tymi z obawą (trzy osoby). Zatem, podobnie jak pozostali badani, w sposób zróżnicowany.

Mieszkańcy (badani) Kołobrzegu osobiście odczuli rozmaite uciążliwości w ograniczonym stopniu (odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”):

- transportowe – 18 osób
- hałas – 21
- tłumy – 22
- za dużo sportu w TV – 24
- tłok w sklepach – 24
- bójki kibiców – 24.

Widać, że nie wszyscy byli entuzjastami Euro 2012. Jeśli chodzi o rewitalizację okolic w okresie tej imprezy, na ogół potwierdziło ten fakt 15 osób, przy czym dostrzeżono ich różne wymiary (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”):

- uporządkowanie otoczenia, estetyzacja – 14 osób
- remont ulic – 14
- remont budynków – 8
- otwarcie nowych sklepów/punktów usługowych – 9
- wzrost liczby miejsc pracy – 0
- poprawa urządzeń komunalnych – 2.

W pytaniu otwartym dwie osoby wymieniły też remont stadionu miejskiego jako bezpośredni rezultat Euro 2012.

Z uzyskanych wypowiedzi wynika wyraźnie, że najbardziej zapadły w pamięć inwestycje służące ogólnej estetyzacji okolicy i dojazdom. Nikt nie wspomniał natomiast tworzenia miejsc pracy, co osłabia znaczenie rewitalizacji.

Na poziomie ogólnym stwierdzono też, że korzyści długofalowe dla okolicy (ale też i dla miasta) były raczej małe (13 osób), średnie (8), a rzadko duże (2 osoby). Zarazem jednak większość (23 osoby) zauważała korzyści dla miasta i okolicy zamieszkania. Rozważając korzyści długofalowe miasta z Euro 2012, niemal nigdy nie odpowiadano „zdecydowanie tak”, na ogół odpowiedzi koncentrowały się na „raczej tak”, co sugeruje, że pamięć w tym zakresie nie była już tak oczywista.

Wymiary rewitalizacji, w których dostrzeżono zmiany (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”):

- uporządkowanie otoczenia, estetyzacja – 21 osób
- remont ulic – 20
- remont budynków – 8
- otwarcie nowych sklepów/punktów usługowych – 0
- wzrost liczby miejsc pracy – 0
- poprawa urządzeń komunalnych – 2.

W zasadzie postrzeganie korzyści zarówno dla okolic zamieszkania, jak i dla całego miasta jest bardzo podobne. Tak samo w pytaniu otwartym dwaj rozmówcy wskazali, że wyremontowano też stadion miejski. Nikt natomiast nie wskazał tworzenia miejsc pracy ani otwarcia nowych sklepów czy punktów usługowych.

Krótki ten przegląd opinii mieszkańców ośrodka pobytowego, jakim podczas Euro 2012 był Kołobrzeg, zakończmy danymi metryczkowymi (demograficznymi). W próbie nieznacznie przeważały kobiety (14 wobec 11 mężczyzn). Pod względem wieku proporcje badanych były wyrównane (18–30 lat – osiem osób; 31–50 lat – dziewięć osób; powyżej 50 lat – osiem osób). Pod względem wykształcenia podziały też były na ogół wyrównane, co zapewne wiązało się ze strukturą zatrudnionych w wysokiej klasy hotelu (wykształcenie wyższe – osiem osób, średnie – osiem, zasadnicze zawodowe – dziewięć).

Podsumowując, mieszkańcy ośrodka pobytowego (Kołobrzegu) nie różnili się specjalnie od pozostałych badanych osób, żywiąc mieszane, ale na ogół pozytywne uczucia.

Jeszcze raz podkreśliśmy, że ograniczona liczba badanych w Kołobrzegu wynikała stąd, że badanie miało jedynie sprawdzić ogólną zgodność lub niezgodność opinii w sprawie Euro.

Ogólnie wnosząc z wywiadów udzielonych przez osoby reprezentujące ośrodki pobytowe wynika, że „wyszliśmy na swoje” (zob. M IDI 16: 5). Wszyscy rozmówcy z tych ośrodków z dumą podkreślali, że za stosunkowo małe środki własne, dzięki inwestycjom prywatnym i zwłaszcza finansowanym przez państwo byli w stanie znacznie przebudować i zmodernizować swą miejscowość.

4.6. Opinie turystów zagranicznych o związkach przyjazdu z Euro 2012

Badanie dotyczące wpływu Euro 2012 na decyzje o przyjeździe do Polski zostało przeprowadzone wśród 152 turystów zagranicznych (zima 2014/2015). Być może termin badań (celowo wybrany ze względu na brak masowych turystów) sprzyjał silniejszemu związkowi cudzoziemców z Polską, a zatem bardziej do siebie brali oni także pytania o Euro 2012, nieco częściej wskazując istnienie takiego związku. Być może to nie tylko efekt więzi z Polską, ale też rezultat większej wiedzy. Bądź co bądź blisko 60% turystów nie tylko było wcześniej w Polsce, ale też było przed Euro 2012. I nic dziwnego, skoro zdaniem 62,5% badanych nie przyjechało w żadnym związku z tą imprezą.

Z badań wynikało, że 34,2% badanych interesowało się bardzo futbolem, nieco interesowało się 28,9%. Większość (75,5%) słyszała o Euro 2012. Ponad połowa (59,2%) była wcześniej w Polsce, z reguły (56,7%) jeszcze przed Euro 2012. Na mecze Euro 2012 przyjechało 16,7%, a w czasie Euro 2012 (ale bez żadnego z nim związku) – 10,0%.

Jak wynika z odpowiedzi, Euro 2012 miało wpływ na decyzję o przyjeździe do Polski 22,4% badanych; 62,5% deklaroowało, że decyzja ta nie miała nic wspólnego z tym wydarzeniem¹².

Najczęściej wśród badanych narodowości spotykało się Niemców (37,5%), Anglików (9,2%), Francuzów (6,6%), Hiszpanów (5,9%) i Brytyjczyków – należy rozumieć, że byli wśród nich zadeklarowani Szkoci, Irlandczycy i Walijczycy – 5,3%.

Wśród badanych turystów zagranicznych dominowały osoby o wykształceniu średnim (44,7%), wyższym (38,8%) i powyżej średniego (15,1%). Mężczyźni przeważali (57,2%) nad kobietami (42,8%). Dominowały osoby w wieku 25–45 lat; średni wiek to 38,32 lat.

¹² 6,6% – trudno powiedzieć; 8,6% – brak odpowiedzi.

Jak widać, Euro miało ograniczony wpływ na decyzję o przyjeździe do Polski, a z upływem czasu zapewne wpływ ten jeszcze zmaleje. Tak podchodzili do kwestii wpływu tego wydarzenia na ruch turystyczny do Polski także niektórzy objęci wywiadami (IDI 2014).

Wnioski

Ogólnie rzecz biorąc, wnioski badawcze świadczą, iż znaczna część badanych (zarówno w mieście goszczącym, jak i miastach niegoszczących Euro 2012) przyjęła wiadomość o przyznaniu praw do organizacji tej imprezy Polsce z radością i zarazem z obawą. Najwyraźniej duże też były oczekiwania wobec omawianego wydarzenia w rozwoju badanych miast, choć mieszkańcy byli bardziej optymistycznie usposobieni niż przedsiębiorcy. W praktyce efekty pozytywne postrzegano na ogół w perspektywie krótkookresowej, przy czym im bardziej szczegółowe były pytania o konkretne przejawy korzyści, tym mniej padało odpowiedzi pozytywnych. Pamięć ludzka okazuje się jednak zawodna i podlegająca masowej promocji wydarzenia. Dotyczy to w mniejszym stopniu przedsiębiorców i menedżerów.

Mniej korzyści badani deklarowali w odniesieniu do długiego okresu. Dokonanie takich ocen, wymagających wyabstrahowania działania Euro od innych czynników, wymaga niemałej wiedzy, dlatego nic dziwnego, że wprawdzie w tym aspekcie korzyści przypisywane Euro były nieco rzadziej, ale i tak dość często wymieniane. Otwarte pozostaje pytanie, czy nie na wyrost przypisywano Euro 2012, jako najbardziej nagłośnionej imprezie ostatnich lat, wiele zasług, które miały ponadto – głównie albo wyłącznie – inne, mniej głośnie źródła. Do tej uwagi zmusza dość wysoka pozycja miasta niegoszczącego żadnych meczów Euro 2012, to jest Krakowa, które mimo to osiągnęło wysoki poziom dynamiki. Kraków wyraźnie skorzystał na Euro 2012, ale nie w sposób, jaki proponowali przedstawiciele właścicieli marki (Euro 2012). Korzystał raczej z wcześniejszego wizerunku.

Największymi optymistami, jeśli chodzi o efekty Euro, są poznanianie. Ponad 70% z nich jest zdania, że zarówno ich miasto, jak i okolica zamieszkania odniosły duże lub średnie korzyści z organizacji Euro (poznaniańskie odnotowali także najmniej uciążliwości związanych z Euro, zob. wyżej). Także mieszkańcy Wrocławia zauważali duże lub średnie korzyści.

Z kolei gdańszczanie oceniają korzyści wynikające z Euro jednoznacznie negatywnie – aż 85% respondentów twierdzi, że w miejscu ich zamieszkania były one małe lub żadne, a 80% – że były one małe lub żadne dla ich miasta.

Widać, że to nie gośczenie Euro 2012 było kwestią różnicującą ocenę korzyści, jakie odniosło miasto/okolica miejsca zamieszkania z tego wydarzenia. W Krakowie dostrzegło je więcej osób niż w Gdańsku, które było miastem-gospodarzem.

Mieszkańcy badanego ośrodka pobytowego (Kołobrzegu) nie różnili się znacząco od pozostałych respondentów.

Czy to oznacza, że korzyść wykraczała poza granice miast-gospodarzy? A może tylko to, że na imprezie zyskały głównie miasta spoza kręgu organizatorów (gospodarzy), przejmujące typowych turystów, unikających miejsc nawiedzanych tłumnie przez kibiców piłkarskich? Na te pytania, niestety, nie mamy ostatecznej odpowiedzi.

Podsumowując badanie empiryczne opinii o efektach Euro 2012 w Polsce, można zapewne zasadnie rozumieć, że dostępne dane potwierdzają, iż korzyści z tego typu imprezy mają w dużym stopniu charakter raczej deklaracyjny i domysłny niż rzeczywisty. Wydaje się, że badani mieszkańcy, przedsiębiorcy i turyści zagraniczni mają istotne kłopoty z wyodrębnieniem tego wydarzenia od innych źródeł i przyczyn rozwoju (np. europeizacja itp.). Euro 2012 jest o tyle wygodnym punktem odniesienia, że było to zjawisko najmocniej promowane przez większość interesariuszy. „O ile w retoryce polityków i fanów sportu wręcz obowiązkowy jest entuzjazm dla organizacji możliwie największych imprez sportowych, o tyle większość badaczy zjawiska jest zgodna, że nie ma żadnych dowodów korzystnego wpływu takich przedsięwzięć na rozwój społeczno-ekonomiczny czy choćby tylko turystyki w danym regionie lub kraju [...]. Z wszelkich opracowań niebędących raportami sporządzonymi na zlecenie organizatorów wynika, że zainteresowanie miejscem organizacji imprezy wygasa natychmiast po jej zakończeniu” (Jesiołowska-Rygas i Rygas 2013: 61). Nic dziwnego, że pierwotny tekst raportu *Impact* nie jest w 2016 r. łatwo dostępny w internecie – zbyt łatwo byłoby o porównanie obietnic i rzeczywistych efektów. A kolejny oficjalny raport podsumowujący efekty Euro opublikowano zaledwie kilka miesięcy po mistrzostwach (oraz oparty na nim raport *Forbes* 2012 i inne publikacje pochodne, czasem pozbawione informacji, kto sfinansował wydanie).

Nasuwa się pytanie, jaki cel miały dane opublikowane w oficjalnych raportach. Zbyt wcześnie je upubliczniono na podsumowania (to jasno wynika z każdej pracy metodologicznej). Można zatem sądzić, że aby zwiększyć zaangażowanie kraju i społeczeństwa w udziale w następnych megaimprezach sportowych, jak Euro 2016 we Francji czy seria imprez światowych w Brazylii, jak mistrzostwa świata (2014) czy olimpiada letnia (2016). To również wyjaśnia, czemu – wobec rosnących protestów w Polsce przeciw wielkim wydarzeniom sportowym (megaimprezom) – opublikowano krótki, a podbudowany głównie negatywnymi emocjami („na pohybel”¹³) raport Bloomberg Businessweeka (2014). To naturalnie hipoteza, nie przeprowadzono bowiem żadnych badań w tej sprawie, a osąd zostawiam czytelnikom.

¹³ Po polsku oznacza to „na szubienicę”, czyli na śmierć.

ROZDZIAŁ 5

Dane statystyczne dotyczące efektów Euro 2012 w Polsce

Wprowadzenie

Książka zawiera dane o postrzeganiu decyzji o organizacji mistrzostw Europy w piłkę nożną Euro 2012 w Polsce. Przynoszą one interesujące informacje świadczące, że radość z powierzenia naszemu krajowi przeprowadzenia tej imprezy (wraz z Ukrainą, którą się z omówionych przyczyn nie zajmujemy) była znacznie większa niż ocena skutków krótkofalowych i zwłaszcza długofalowych, które i tak zapewne opierały się w dużej części na wdrukowaniu ich przez masowy i wysokiej jakości marketing, zarówno naukowy, jak i publicystyczny, prowadzony we wszystkich dostępnych mediach. Zatem dla wielu ludzi, mimo powszechnie bardzo pozytywnego podejścia do organizacji Euro 2012 i jego oczekiwanych skutków, efekty okazały się jednak mizerne. Miało być lepiej, a nie było. Dopiero wybory w 2015 r. przyniosły pożądaną przez większość głosujących zmianę w postaci zapowiedzi poprawy bytu osób dotąd marginalizowanych (zob. Jarosz, Kozak 2016).

Ocena przypisanych wyłącznie Euro efektów sprawiła pewną trudność badawczą, co skutkowało zapewne nadmiernie wysoką oceną jego efektów i przypisywanie ich chętnie tej imprezie, choć nie zawsze możliwe jest wyabstrahowanie przyczyn z nią związanych od innych czynników rozwojowych. Weryfikacja tej tezy zasługuje na osobne badanie.

Znamy już inspirowane (i finansowane) zapewne przez organizację i „rodzinę” publikacje (bo kto inny wydałby tak wiele na wyraźnie płatne artykuły, które na ogół powstały jeszcze przed EURO 2012). Czy opinię o sukcesie potwierdzają dane badawcze i statystyczne?

Uzupełnieniem badań o charakterze socjologicznym było też zapoznanie się z dostępnymi danymi statystycznymi i innymi „twardymi”, pozwalającymi przynajmniej w pewnym stopniu wnioskować o realnych efektach Euro 2012 z pewnej perspektywy. Tak jak dotychczas posłużymy się – tam, gdzie to możliwe – danymi dotyczącymi czterech podstawowych aspektów analizy skutków wielkich imprez, to jest ekonomicznego, społecznego, promocyjnego, planistyczno-rewitalizacyjnego. Naturalnie mamy świadomość, że istotnymi czynnikami są także środowiskowy czy polityczny, oba jednak nie odegrały takiej roli, jak cztery wymienione

jako podstawowe. W każdym razie brak danych statystycznych i naukowych w tej sprawie. W każdym przypadku zaczniemy od danych kontekstowych, tj. mających wymiar szerszy niż tylko bycie skutkiem Euro 2012.

5.1. Efekty ekonomiczne

Efekty ekonomiczne można mierzyć, biorąc pod uwagę liczbę wysokiej klasy nowych hoteli (lub pokoiów), napływ turystów (jako głównego źródła dochodów) i zamożność (PKB, wynagrodzenia, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Z zasady konieczne jest wydzielenie skutków imprezy od wpływu innych czynników. Jednak w przypadku braku dowodów jakiegokolwiek wpływu na poprawę sytuacji bardziej dopuszczalne jest stosowanie danych ogólnych. Brak pozytywnego oddziaływania w kilku miastach-gospodarzach lub wpływ mniejszy niż w miastach niegospodarzach imprezy w zupełności bowiem wystarczy, by zakwestionować bezwzględnie jasny i oczywisty pozytywny jej wpływ na rozwój.

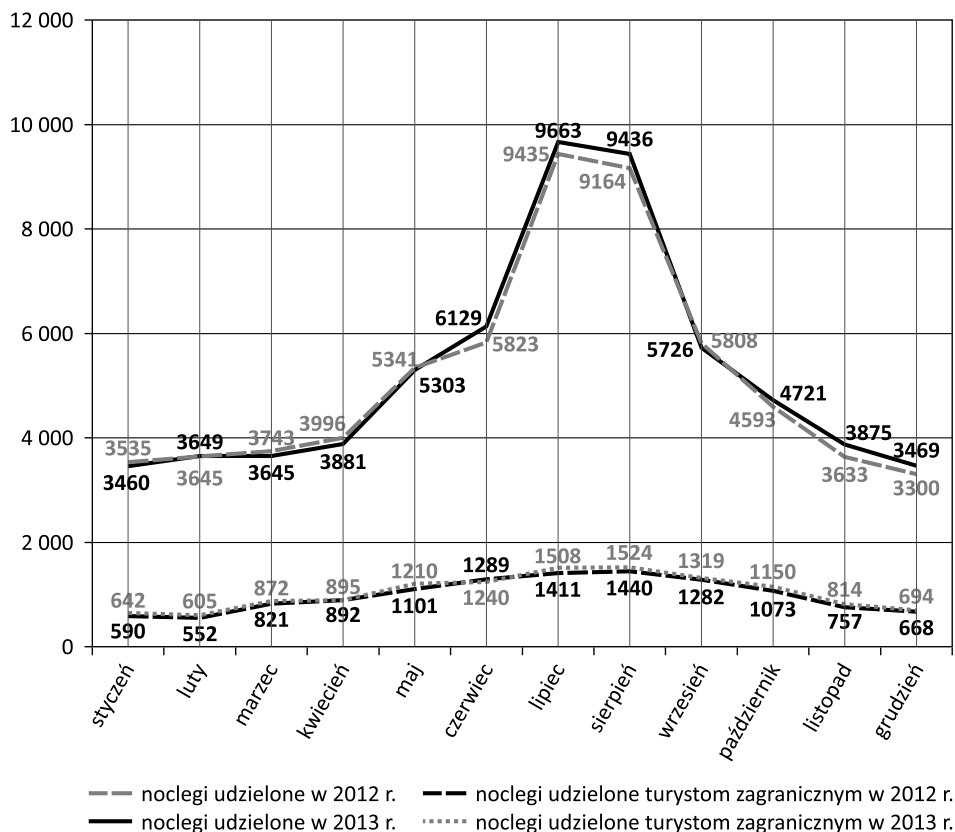
Zacznijmy od hoteli, które właścicielom w Atenach przyniosły – wskutek przeinwestowania – wiele trudności, a w najgorszym razie bankructw. Najwyraźniej polscy inwestorzy skorzystali z tej lekcji.

W latach 2010–2013 liczba hoteli nie wzrosła najbardziej w miastach-organizatorach Euro 2012 w Polsce. W Warszawie i Wrocławiu zwiększyła się ona o 5%, w Poznaniu o 15%, a w Gdańsku (Gdyni i Sopocie) o 11%, ale w Polsce o 9% i w niebiorącej udziału w Euro 2012 i mało turystycznej Łodzi o 32% (GUS BDL). Widać, że Euro 2012 niekoniecznie przełożyło się na budowę nowych hoteli w miastach-gospodarzach. W latach 2005–2014 w 18 miastach wojewódzkich (i tych obsługujących Euro 2012) liczba hoteli najbardziej wzrosła w kategorii obiektów trzy- i czterogwiazdkowych. Trudno się jednak dopatrzeć związku przyczynowego z tą imprezą. Wręcz przeciwnie, dla hoteli poniżej trzech gwiazdek od 2010 r. obserwujemy stagnację aż do roku 2013. W każdym razie zachowania inwestorów najwyraźniej mają inną przyczynę do większego inwestowania w wyżej niż niżej notowane hotele (GUS 2015, Turystyka w 2014 r.: 51).

Podkreślimy, że wszystkie z badanych miast to miasta wojewódzkie.

Dane przedstawione na ryc. 11 wyraźnie potwierdzają, że w czerwcu 2012 r. (gdy grano wszystkie mecze Euro 2012 w Polsce) nie zanotowano wzrostu liczby noclegów udzielonych turystom w ogóle w obiektach hotelowych, przyrost nastąpił bowiem dopiero w okresie wakacyjnym (lipiec–sierpień), tj. po imprezie. Za to wśród turystów zagranicznych odnotować należy ciekawe zjawisko: nieznaczny przyrost liczby noclegów o 306 tys. w czerwcu w porównaniu z czerwcem 2011 r., a następnie większy spadek (o 500 tys.) w lipcu–sierpniu (GUS 2014, Turystyka w 2013 r.: 51). Podobnie liczba turystów zagranicznych wzrosła w miastach-gospodarzach odpowiednio o 10%, 27%, 7% i 32%, ale w Polsce średnio o 17%, w Łodzi o 36% i w Krakowie o 25%. Podobnie jak w przypadku liczby hoteli, także przyrost liczby turystów nie miał wiele wspólnego z Euro 2012, choć wielu

kibiców i zespołów decydowało się na wybór Krakowa jako miejsca pobytu. Nie licząc Gdańska, przyrost turystów w Łodzi był znacznie wyższy niż w miastach-gospodarzach Euro, natomiast wzrost ogółem w Polsce był wyższy (17%) niż w Warszawie i Wrocławiu (GUS BDL) (GUS 2014, Turystyka w roku 2013: 51).



Rycina 11. Noclegi udzielone turystom w obiektach hotelowych w latach 2012–2013 (w tys., Polska)

Źródło: GUS 2014, Turystyka w roku 2013: 51, Warszawa, GUS.

Nie dość zatem, że Euro nie miało większego wpływu na zmianę liczby cudzoziemców w obiektach hotelowych, to tylko nieznacznie wzrosła liczba noclegów w ogóle (zob. ryc. 11).

Na koniec fragmentu poświęconego turystyce, która miała przynieść dzięki Euro 2012 znaczący wzrost liczby cudzoziemców i turystów w ogóle, zobaczmy, jak w Polsce zmieniał się w latach 2005–2013 stopień wykorzystania pokoi w obiektach hotelowych (GUS 2014, Turystyka w roku 2013: 53).

Po okresie zapaści w tej branży, który rozpoczął się w roku 2007, tylko hotelarstwo wykazało niewielki wzrost, przy czym rok 2012 to wyraźna stagnacja.

Inne niż hotele obiekty hotelowe (motele, pensjonaty itp.), nawet jeśli przeszły krótkotrwały okres lepszej koniunktury (2010–2011), to od 2011 r. zanotowały silny spadek stopnia wykorzystania pokoi.

Biorąc pod uwagę wszystkie dane o turystyce przed, w czasie i po Euro 2012, można zasadnie spytać: Gdzie tu zatem tzw. efekt barceloński?

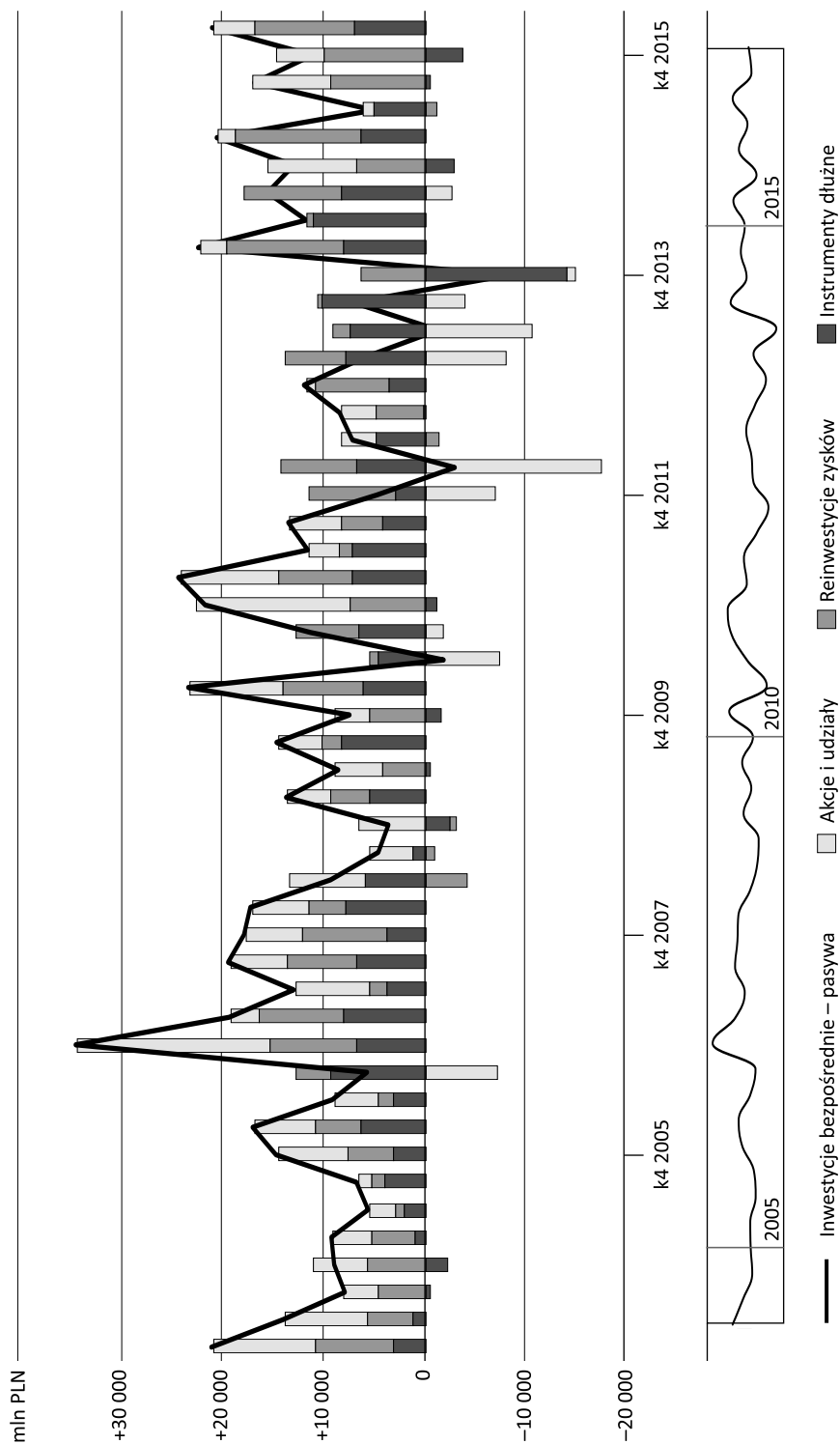
Ogólnie jednak rzecz biorąc, wszystkie badane miasta (kolejno Warszawa, Kraków, Gdańsk, Wrocław i Poznań) należą do 19 najbardziej turystycznych powiatów pod względem liczby udzielonych noclegów (łącznie udzielających 53,3% ogółu noclegów w Polsce) (GUS 2014, *Turystyka w 2013 r.*: 60). To zapewne było decydującym czynnikiem wyboru spośród tych właśnie miast na gospodarzy Euro 2012.

Jeśli chodzi o PKB w miastach-gospodarzach i subregionach Euro 2012 wynosił on odpowiednio: we Wrocławiu 60 425 zł na głowę mieszkańca (pc), w Warszawie 119 828 zł pc, Poznaniu 75 877 zł pc, a w subregionie trójmiejskim (konstytuowanym głównie przez mieszkańców aglomeracji formowanej przez Gdańsk, Gdynię i Sopot) 56 817 zł pc. Dla porównania Łódź miała PKB pc na poziomie 48 669 zł, natomiast Kraków 60 121 zł (GUS, *Rocznik Statystyczny Województw 2013*: 160–164). Nie ma wątpliwości, że wybrane miasta należą do dobrze zarządzanych i o najwyższym poziomie życia w Polsce. Stąd też i porównania z Łodzią i Krakowem, dwoma – po Warszawie – największymi miastami w Polsce.

Zamiast znacząco zwiększyć wynagrodzenia, Euro 2012 w miastach-gospodarzach raczej je nieznacznie obniżyło, przy czym zjawisko spadku nie wystąpiło w 2012 r. ani w porównywalnych miastach Łodzi, ani w Krakowie. Jeszcze bardziej nie spełniły się obietnice związane z rzekomym nieuchronnym napływem Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ) do Polski po Euro 2012: w 2011 r. wynosiły one 14,8 mld euro, w 2012 tylko 4,7 mld euro, a w 2013 tylko 2,2 mld euro¹ (NBP 2016). Na podobnie zmiennym (raczej niskim) poziomie BIZ utrzymywały się w następnych latach, ale po niewielkim zaburzeniu w trzech kwartałach 2015 r. sytuacja w czwartym kwartale zaczęła się normalizować (ryc. 12).

Sytuacja – jak widać – nie jest więc zła, rynki przyzwyczajają się do sytuacji politycznej i gospodarczej w Polsce i ponownie zaczęły inwestować nie tylko zyski z wcześniejszych przedsięwzięć w naszym kraju, a powoli można się też spodziewać wzrostu napływu inwestycji zagranicznych, które na razie są jednak małe w stosunku do wielkości gospodarki Polski. Trzeba też wziąć pod uwagę, że decyzje inwestycyjne dla czwartego kwartału 2015 r. były negocjowane z odpowiednimi agendami rządu znacznie wcześniej. Pod koniec 2016 r. zanotowano istotne spowolnienie rozwoju gospodarczego, w tym inwestycji i BIZ. Oby nie okazało się, że zbliża się kryzys.

¹ Chodzi faktyczny napływ kapitału inwestycyjnego z zagranicy, nie o reinwestycje zysków uzyskanych w Polsce.



Rycina 12. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – pasywa (2005–2015)

Źródło: obliczenia własne na podstawie www.nbp.pl, bilans płatniczy (dostęp: 2.01.2017).

5.2. Efekty społeczne

Efekty społeczne dotyczą zwłaszcza zaufania do obcych, aktywności w wyborach (słaby czynnik porównawczy, gdyż w niektórych krajach udział w nich jest obowiązkowy), aktywności (czytaj przynależności) do organizacji pozarządowych. Dane na ten temat dość rzadko mieszczą się w statystyce oficjalnej, z reguły są ujmowane w szerokich badaniach społecznych (jak cykliczna *Diagnoza społeczna*, zob. Czapiński, Panek 2013).

Na efekty społeczne składać się też może kapitał ludzki i społeczny. Jeśli chodzi o kapitał ludzki (wykształcenie), to po okresie dynamicznego wzrostu od roku 2011 odnotować można spowolnienie jego rozwoju (Czapiński, Panek 2013: 99). Trudno zatem wnioskować, że Euro 2012 miało tu jakikolwiek charakter przyczynowy.

W odniesieniu od kapitału społecznego, mierzonego przez European Social Survey (ESS) 2010, zauważmy najpierw, że Polska zajmuje 19 miejsce (za Portugalią i jedynie przed Bułgarią) pod względem przekonania (14%), że ludzie najczęściej starają się być pomocni. Według danych polskiej *Diagnozy społecznej* z 2011 i 2013 r. poziom tego przekonania wahał się w Polsce od 13% do 16% osób w wieku 16 lat i więcej. Dla porównania w Szwecji było to w 2010 r. 49% (Czapiński 2013: 297).

Także pod względem skłonności do stowarzyszania się zajmujemy ostatnie miejsca w Europie (z Izraelem). Zgodnie z danymi ESS Polska zajmuje w nim miejsce za Węgrami z wynikiem 0,3 organizacji (w Szwecji 2,6 organizacji pozarządowej), a według *Diagnozy społecznej* 2003–2013 (Czapiński 2013: 298) nadal utrzymuje się na poziomie 0,14 organizacji. Aktywnymi członkami organizacji są przede wszystkim osoby lepiej wykształcone (tamże: 299). Wynik słaby dla Polski, nawet jeśli pamiętamy, że organizacje społeczne przyparafialne i ochotnicze straże pożarne są organizacjami pozarządowymi.

Nie widać znaczących zmian społecznych w 2012 r. Jak się dowiadujemy, występują one raczej w związku z cyklem politycznym, wyborami powszechnymi i ich następstwami. Zatem za szczęśliwe należy uznać brak wysiedleń ludności w związku z Euro 2012, gdyż inwestycje w stadiony ograniczały się tylko do nich, budowanych (lub modernizowanych) bez uwzględnienia szerszych zespołów służących rewitalizacji danego obszaru. Różnie (zasłużenie) odbierane jest zlikwidowanie Jarmarku Europa i usunięcie tysięcy kupców w inne, bardziej peryferyjne na ogół lokalizacje. Z jednej strony stracono liczne miejsca pracy, z drugiej wszakże Jarmark negatywnie oddziaływał na kształtowanie opinii o całej dzielnicy. Po latach można chyba powiedzieć, że miało to pozytywny wpływ na „cywilizowanie” handlu bazarowego (co było zresztą efektem szerszego procesu wzrostu zamożności i zmiany gustów Polaków, nie tylko zasługą budowy Stadionu Narodowego). Trudno jednak *a priori* odrzucić hipotezę, że Jarmark (zwany bazarem) miał większy związek z rozwojem niż Stadion Narodowy (M IDI 14).

5.3. Efekty promocyjne

Efekty promocyjne nie pojawiają się w statystyce, na ogół są podejmowane w badaniach marketingowych. Dlatego nie będziemy ich tu obszernie omawiać.

Teoretycznie bywa tu użytkowana ocena wartości marki kraju, ale wartość tego wskaźnika jest znikoma, ponieważ w odróżnieniu od każdej firmy czy produktu żaden kraj nie podlega sprzedaży, a tym samym wycenie rynkowej. Jest to zatem „gdybanie” ekspertów, żyjących z tego, że wymyślili markę państw i przypisują jej określone wartości. Nie warto wspominać dlaczego.

Ze wszystkich natomiast (i nielicznych) danych pochodzących z badań nie wynika jasno, że nastąpiła dzięki Euro 2012 istotna zmiana wizerunku. Jedyne godne wspomnienia wydarzenie (bo polska drużyna nie wygrała żadnego meczu) to bójka polskich i rosyjskich kibiców przed meczem Polska–Rosja w Warszawie (13 czerwca 2012 r.). A to tylko utrwalało stereotyp środkowo- i wschodnioeuropejskich kibiców. Zresztą w żadnym państwie celebrującym wielkie wydarzenie nie stwierdzono przekonująco, że nastąpiła zmiana wizerunku pod wpływem działań promocyjnych.

Zwraca się często uwagę, że wobec niedoboru wolnego czasu na antenie z reguły informacje na temat kraju i miasta są zależne od wydawcy i mocno przefiltrowane. Przykład prawdziwości tej tezy dał wysłannik TVP do Brazylii, który 12 czerwca 2014 r. rozpoczął swoje sprawozdanie od tezy, iż kraj ten jest zarówno piękny, jak i odrażający, po czym skupił się wyłącznie na tych drugich cechach. Chyba nie o taki wizerunek Brazylii zabiegała? Film BBC *Stadiony nienawiści* (2012) również pogarszał wizerunek Europy Środkowej i Wschodniej, w tym zwłaszcza Polski i Ukrainy.

Podejmowano nieliczne studia efektów promocji wielkich imprez, ale bez większego pozytywnego skutku (zob. np. Zhang, Zhao 2009). Na ogół w niezależnych badaniach dominuje pogląd, że wielka impreza nie gra większej roli w kształtowaniu wizerunku, ten bowiem zależy od innych czynników (jak np. siła armii, gospodarki, dochodu, wzrostu i jego dynamiki czy innych osiągnięć w dużej skali).

Rozwój presji na efekty promocyjne wynika zapewne z rosnącej walki konkurencyjnej między jednostkami terytorialnymi (gminami, regionami) w swych kategoriach. Brak jednak dowodu, że efekt promocyjny może mieć wpływ na sytuację i wizerunek miejsca (obszaru). O znikomych efektach promocyjnych świadczy też badanie kampanii wizerunkowej w 2011 r. (prezentacja Polskiej OT 2012) oraz wyniki badań POT upublicznionych w 2014 r., kiedy to nawet nie spróbowano prześledzić relacji między przyjazdami turystów zagranicznych a Euro 2012. Także przeprowadzone w 2013 r. badanie na zlecenie MSiT nie wykryło widocznego i istotnego wpływu promocji tej imprezy na przyjazdy turystów do Polski (Active Group 2013).

5.4. Efekty infrastrukturalne i planistyczno-rewitalizacyjne

Z reguły stanowią one margines każdej imprezy, gdyż w miarę upływu czasu coraz częściej trzeba rezygnować z wielu projektów (zob. Gratton 2001), a te przynoszące potencjalne skutki planistyczno-rewitalizacyjne nie są uważane w wielu ośrodkach i krajach za najpilniejsze. Formalnie każde miasto stawia sobie jakieś cele rewitalizacyjne, ale nie każde trzyma się ich do końca. Tymczasem Lizbona czy Barcelona odniosły większy czy mniejszy sukces rewitalizacyjny dzięki strategicznemu podejściu i koncentracji na niewielu obszarach miasta jako podstawie działań przygotowawczych do imprezy (wszystko jedno: sportowej czy wystawowej). D'Arcy (2006) we wnioskach podkreśla, że warunkiem jest także jasne sformułowanie celów i troska zarówno o sektor publiczny, jak i prywatny. Dlatego podkreślając znaczenie koncentracji terytorialnej i podejścia strategicznego, w zakresie rewitalizacji i konsekwencji (jakości) planowania poprzestaniemy na wynikach badań. A z nich wynika, że spora część mieszkańców potwierdza istnienie różnych dowodów wdrożenia projektów rewitalizacyjnych z okazji Euro 2012 (remontowych, biznesowych itp.), choć rozziew wypowiedzi skłania do stwierdzenia, że pozytywna opinia części mieszkańców wynika z presji medialnej wychwalającej efekty Euro.

Co się zaś dotyczy aspektu infrastrukturalnego, to z punktu widzenia miast i UEFA od początku, choć z innych motywów, zredukowany on został do poprawy dostępności miast (też z zagranicy) oraz stadionów (obie strony miały nadzieję na wzrost dochodów ze sprzedaży biletów, upominków i innych gadżetów dzięki łatwemu dostaniu się do tych obiektów turystów/gości). Zamiar był stosunkowo prosty: autostrady i drogi ekspresowe miały łączyć miasta-gospodarzy ze sobą i z granicami kraju. Przypomnijmy, że próby przyspieszenia inwestycji przyniosły efekty odwrotne do zamierzonych (zob. Gubernat 2012) i do dziś nie mamy skończonej sieci dróg ekspresowych i autostrad ani w pełni (czy choćby znacząco) zmodernizowanej sieci kolejowej (zob. ryc. 13, s. 147).

Tuż przed Euro 2012, po bankructwie lub ucieczce wielu wykonawców autostrady A2 na odcinku Stryków–Warszawa, została ona dopuszczona do ruchu jedynie dzięki specjalnej ustawie redukującej status autostrady i wprowadzającej ograniczenie prędkości na części tego odcinka (sprowadzając do stanu drogi niebędącej autostradą). Tylko dzięki temu można było podczas Euro 2012 twierdzić, że stolica Polski jest zintegrowana z niemieckim (zatem i europejskim) systemem autostradowym. Połączenia, które miały istnieć już przed Euro2012, powstawały na ogół po 2012 r. Niektóre nawet później niż dzień pisania tych słów. Na przykład dopiero latem 2016 r. spodziewane jest połączenie drogą ekspresową Warszawy z Wrocławiem, a Krakowa ostatecznie z granicą ukraińską. Pewne odcinki są nadal w planach. Nadal nie ma odcinka A2 Warszawa–Terespol (granica białoruska) ani drogi ekspresowej łączącej Warszawę z granicą litewską. Jest mało prawdopodobne, by zarówno inwestycje drogowe, jak i kolejowe udało się sfinalizować w 2017 r.



Rycina 13. Układ drogowy w 2017 r.

Źródło: Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, 2017, <https://www.gddkia.gov.pl/pl/2547/Sprawdz-na-mapie-przygotowanie-drog-i-autostrad> (dostęp: 20.03.2017).

Przedstawiona mapa (ryc. 13) pokazuje dobitnie, że mimo obietnic czynionych na wyrost w związku z Euro 2012 do 2017 r. nie zdołano zbudować całej sieci łączącej miasta-gospodarzy między sobą i z granicami kraju (zwłaszcza na wschodzie i północnym wschodzie, w stronę unijnych państw nadbałtyckich). Podróż po Polsce dzięki rozwojowi i modernizacji sieci transportowej stała się dziś znacznie łatwiejsza, ale – znając terminy oddawania poszczególnych odcinków tras do użytku – związków logicznych tej poprawy z mistrzostwami Europy nie widać. Wręcz przeciwnie, gdyby nie nieudana próba przyspieszenia inwestycji na Euro 2012 i liczne bankructwa firm podwykonawczych, podróż byłaby dziś zapewne znacznie łatwiejsza. Zgoła niezauważalna, poza remontami i modernizacjami w pobliżu stadionów, była zmiana na kolei, służąca przede wszystkim lokalnie tej imprezie.

Jeśli chodzi zaś o rewitalizację okolic stadionów, to w gruncie rzeczy całe to przedsięwzięcie (będące definicyjnie złożonym przedsięwzięciem techniczno-ekonomiczno-społecznym) zredukowano w praktyce do remontów sieci komunikacyjnej, głównych ulic i budynków, co nie wprowadziło żadnych elementów zmiany w danych dzielnicach. Za przykład może służyć warszawska Stara Praga, od lat mająca opinię dzielnicy trudnej i mimo od lat siedemdziesiątych podejmowanych uproszczonych prób rewitalizacji, odporna na wszelkie zmiany. Zwłaszcza gdy ta w związku z Euro 2012 była tak pozorna (główne jej elementy to budowa nowego Stadionu Narodowego w miejsce Jarmarku Europy oraz remonty stacji kolejowej Warszawa Stadion oraz Warszawa Wschodnia). To albo remonty, albo modernizacje lub – w mniejszym stopniu – budowy. Tymczasem rewitalizacja definicyjnie nie może się ograniczać do tak czysto technicznych przedsięwzięć.

Nie trzeba dodawać, że druga linia metra ruszyła dopiero w marcu 2015 r., zatem prawie trzy lata po Euro. Wszelkie inwestycje dotąd nie zmieniły znacząco ani Pragi, ani – położonej z drugiej strony, od południa – pobliskiej Saskiej Kępy. Euro nie przyniosło zatem żadnej zmiany w miastach-gospodarzach imprezy ani w innych miastach w okolicy. Co do aspektu planistycznego (rewitalizacyjnego, infrastrukturalnego) można powiedzieć tylko tyle, że rząd i miasta zdobyły się na wysiłek poprawnego przygotowania Euro 2012, ale zabrakło im wyobraźni, by dokonać planowania strategicznego, z myślą o tym, jak zostaną wykorzystane inwestycje po wielkim wydarzeniu, czy też o zmianach społecznych i ekonomicznych. Niestety, tego warunku ani rząd, ani miasta nie spełniły.

Wnioski

W opiniach respondentów trudno znaleźć dużo dowodów na pozytywny wpływ Euro 2012 na rozwój Polski i miast goszczących. W żadnym obszarze badanym (ekonomicznym, społecznym, promocyjnym czy planistycznym, infrastrukturalnym i rewitalizacyjnym) nie znaleziono wielu oznak sukcesu, zwłaszcza strategicznego; jeśli już, to krótkookresowy. Euro 2012 nie przyczyniło się do wzrostu PKB (czy wynagrodzeń), nie zmieniło społeczeństwa ani wizerunku Polski i Polaków, nie przyczyniło się do znacznej i przedterminowej rozbudowy sieci transportowej (poza lotniskami), ograniczyło rewitalizację okolic stadionów do remontów. Wyjaśnienia zmian, jakie mimo to zaszły w Polsce w ostatnich latach, można szukać w wielu innych procesach (jak np. ogólny proces rozwojowy), ale nie bardzo w Euro 2012. Wychodzi na to, że zafundowano społeczeństwu polskiemu całkiem drogą imprezę, z której główne profity wyciągnęła UEFA i jej „rodzina” (zagraniczna i krajowa), a największe koszty poniosła polska administracja, odpowiedzialna za jej przygotowanie i zamknięcie. Tylko do pewnego stopnia w kosztach partycypowała Unia Europejska, która w razie rażącego odstępstwa od reguł lub przekroczenia terminów zachowała prawo odebrania pieniędzy. Unia też, kierowana zapewne doświadczeniem wcześniejszych imprez, zdecydowanie

od początku odmówiła finansowania inwestycji w stadiony. Większość kosztów Euro 2012 poniosła zatem polska administracja (czytaj: polscy i unijni podatnicy). I nic nie wskazuje na to, by czas zmienił ocenę. A było to możliwe jedynie dzięki specyficznemu, bardzo przemyślanemu mechanizmowi imprezy, kładącemu nacisk na emocje i odczucia związane z realizacją Euro 2012. Z powodzeniem udało się wmówić niemałej części społeczeństwa, że organizacja imprezy była warta tych (jakich?) emocji.

Mechanizm wielkiej imprezy

Wprowadzenie

W rozdziale tym, z wykorzystaniem ustaleń dokonanych w rozdziałach poprzednich, zostanie przeprowadzona analiza mechanizmu wielkiej imprezy¹. Sport rozwija się i komplikuje bardzo szybko (Smith, Stewart 2013). Jak już powiedzieliśmy, większość wielkich imprez przynosi poważne straty. Co prawda często się uważa, że jest to znacznie boleśniesz dla państw słabiej rozwiniętych, które muszą z tej okazji dokonać naprawdę znaczącego skoku inwestycyjnego (w następstwie też – jak twierdzą zwolennicy wielkich imprez – cywilizacyjnego). Przy tym zauważa się jednak, że i bogate, rozwinięte miasta (i kraje), jak Londyn w 2012 r., potrafią ponieść duże wydatki (15,7 mld dolarów, zatem znacznie więcej, niż planowano) (Zimbalist 2015: 11). O mrzonkach związanych z „przemysłanymi” efektami niech świadczy fakt, że po olimpiadzie w Londynie w 2012 r. zamiast wzrostu nastąpił znaczny spadek liczby sportowców i amatorów uprawiających ćwiczenia fizyczne co najmniej raz w tygodniu przez pół godziny (tamże: 115). W zasadzie główny sukces igrzysk olimpijskich polegał na wspaniałych *public relations*.

Definicja mechanizmu najczęściej przyjęta w socjologii to wyjaśnienie, dlaczego wydarzenie miało (ma) miejsce. Zazwyczaj przybiera to postać cytowania wcześniejszych wydarzeń jako przyczyny wydarzenia wyjaśnianego. Dla uzyskania pełności obrazu obejmuje to także analizę relacji przyczyn i skutków (na podstawie Elster 1989). Mówiąc krótko, to analiza elementów składowych (podmiotów, instytucji, grup społecznych, kluczowych osób) oraz relacji przyczynowo-skutkowych między nimi. Jak wspomnieliśmy, w literaturze przedmiotu na ogół przyjmuje się bardzo techniczną definicję, niepasującą do omawianego mechanizmu. Dlatego wstępne zarysowanie mechanizmu i jego składowych opiera się na przeglądzie literatury przedmiotu (lista uwzględnionych publikacji stanowi załącznik do pracy). Zatem podstawowa metoda to analiza literatury światowej i krajowej oraz wyników badań empirycznych. Wielkie wydarzenie jest na ogół

¹ Pierwszą przymiarką do omówienia mechanizmu był artykuł Kozak 2015.

rozumiane jako wydarzenie międzynarodowe przyciągające gości z całego świata i atrakcyjne dla uznanych mediów (Phillips 2012: 6). To ma tylko jedno uzasadnienie: różnorodność i liczebność gości (oraz mieszkańców miast-gospodarzy) gwarantuje wszystkim organizacjom (posiadaczom marki, znaku handlowego, logo), sponsorom i organizacjom medialnym znaczący dochód (z reklam, opłat transmisyjnych, sprzedaży dóbr, usług itd.).

Współczesna piłka nożna podlega szybkim przemianom; jest zupełnie inna niż ta sprzed lat. Przede wszystkim jest bardziej profesjonalna i w efekcie skomercjalizowana i coraz bardziej przypomina swoistą gałąź przemysłu rozrywkowego. „Powstała ona dzięki mariażowi sportu, biznesu i mediów, które razem współtworzą tzw. złoty trójkąt” (Pietrewicz, Małczyński 2014: 131). „Procesy urynkowienia sportu stoją w kontrze z postawami i zachowaniem kibiców starego typu” (Antonowicz i in. 2011: 114). Jak widać, futbol przechodzi gruntowne zmiany, dotyczące nie tylko klubów i piłkarzy, ale też kibiców, mimo wszystko starających się je zahamować, ale stopniowo się do nich dostosowujących, choć nie jest to dostosowanie łatwe.

Analiza efektów wielkich wydarzeń (megaimprez) nie jest możliwa bez wskazania grup interesariuszy, którzy ponoszą straty lub zyskują w wyniku organizacji wielkich imprez, będących głównymi podmiotami tworzącymi i uruchamiającymi mechanizm. Na czoło wysuwają się dwie kluczowe instytucje: 1. administracja krajowa i lokalna oraz 2. formalny organizator imprezy, właściciel marki i wszystkich związanych z nią znaków handlowych. Ten, kto płaci, i ten, kto zyskuje. Wiele jednak zależy od typu imprezy.

Ogólnie rzecz biorąc, można powiedzieć, że główne w literaturze typy megaimprez to międzynarodowe imprezy sportowe (przede wszystkim olimpiady i mistrzostwa w piłce nożnej²) oraz wystawy światowe. Każdy typ imprezy jest zależny od innej organizacji i stąd bierze się główny problem i różnica.

Na początek zaznaczmy, że międzynarodowe organizacje pozarządowe w ostatnich dziesięcioleciach kierują się raczej rachunkiem ekonomicznym niż jakimkolwiek innym, podczas gdy organizacje międzypaństwowe ograniczają oczekiwania finansowe do pokrycia kosztów przygotowań do imprezy i jej przeprowadzenia, bez wytwarzania zysku. To nie znaczy, że płatności (dochód) tych organizacji (dalej zwanych organizacjami) przesądza o wyniku ekonomicznym, który zależy także od innych składowych kosztów. Tymczasem istnieją dwa typy wielkich imprez: międzynarodowe (olimpiady, mistrzostwa Europy i świata w piłce nożnej) oraz międzyrządowe (Wystawy EXPO). O ile te pierwsze dotyczą jedynie pozarządowych organizacji tworzonych przez krajowe organizacje sportowe

² Do pewnego stopnia także igrzyska brytyjskiego Commonwealthu oraz rugby, które jednak rzadko są analizowane w skali globalnej z powodu swego ograniczonego terytorialnie zasięgu. Z tego względu na potrzeby niniejszego opracowania analizę megaimprez ogranicza się do wystaw światowych oraz (w przypadku zawodów sportowych) do olimpiad i piłkarskich mistrzostw świata i Europy – jak dotąd głównych wielkich imprez.

(znów niepaństwowe), o tyle te drugie – jak pisano – to wystawy organizowane na zasadzie współpracy międzyrządowej przez Biuro w Paryżu i ściśle kontrolowane przez rządy państw członkowskich.

Zanim przejdziemy do analizy głównych uczestników, przypomnijmy czynniki powodujące obecny stan rzeczy.

Po pierwsze, ogólny wzrost dochodów w skali globalnej i towarzyszący mu rozwój technologiczny ery poprzemysłowej.

Po wtóre, rozwój dyscyplin sportowych i ich komercjalizacja, wreszcie rozwój konkurencji i jej poszerzenie do rywalizacji terytorialnej.

Po trzecie, wzrost nakładów na reklamy oraz sprzedaż dóbr i usług.

W innym ujęciu (potrójnej helisy) zwraca się uwagę na umocnienie współistnienia i współpracy trzech elementów: administracji, biznesu i organizatorów wielkich imprez (Andersson 2013). Zanim przejdziemy do analizy najważniejszych uczestników (może raczej interesariuszy) megaimprez, zapoznajmy się z modelem wypracowanym przez Anderssona (2013: 240). Wyróżnia on trzy grupy interesariuszy dla każdej imprezy sportowej.

W skład grupy **twórców wydarzenia** wchodzi:

- organizatorzy;
- wolontariusze;
- organizacje sportowe;
- uczestnicy.

Na pograniczu ze strefą społeczną (wspólnotową) znajdują się widzowie.

W skład **strefy społecznej** (wspólnotowej) wchodzi:

- lokalni rezydenci;
- finanse publiczne i instytucje podatkowe;
- instytucje rządowe (centralne, regionalne, lokalne).

Na pograniczu strefy społecznej i gospodarczej znajdują się media.

W **strefie gospodarczej** znajdują się:

- hotele;
- transport;
- restauracje.

Na pograniczu **strefy gospodarczej** i **strefy twórców wydarzenia** znajdują się sponsorzy (tamże).

Z tego ogólnego modelu, z niewielkimi zmianami przystosowanymi do wydarzeń wystawowych (EXPO) organizowanych przez paryskie Biuro oraz do megaimprez sportowych, wyraźnie wynika, że każda taka impreza znajduje licznych interesariuszy nie tylko uczestniczących w pracy nad nią, ale też ułatwiających jej przebieg oraz biorących udział w odbiorze (czasem niemierzalnych) korzyści lub podziale zysków. W zasadzie można mówić o zmobilizowaniu (obok interesariuszy zewnętrznych) znacznej części społeczeństwa, w różnych formach reprezentowanego w modelu Anderssona. Ale nie wszyscy interesariusze pełnią takie same funkcje. Są równi i równiejsi, a kluczowi to organizacja (i jej „rodzina”, czyli

instytucje i osoby związane z organizacją) oraz administracja podlegająca kontroli politycznej. Trudno wręcz 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. Zobaczmy to na przykładzie wielkiego wydarzenia sportowego (jako jedyne, jakie Polska organizowała – Euro 2012).

6.1. Administracja (administracje) i politycy

Motywy angażowania się administracji (i sterujących nią w miarę swych możliwości polityków) są bardzo złożone, i to z wielu przyczyn. Przyczyna główna omawiania administracji w pierwszej kolejności jest prosta: to ona ponosi zdecydowaną większość kosztów. Jak uważa Boykoff, podczas przygotowań do igrzysk w Londynie (2012) administracja (szerzej: państwo) pokryło 88% kosztów inwestycji, za to w Soczi (2014) aż 96% (Hawranek, Opryszek 2016: 28). Zostawmy to wyłącznie jako hipotezę, że im bardziej scentralizowane 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 ok. pięciu–sześciu lat, co pozwala przewidywać, że skutki ewentualnych niepowodzeń poniosą następcy u władzy³. Składa się zatem ambitne, trudne do sprawdzenia, jeśli chodzi o wiarygodność, obietnice na podstawie materiału przygotowanego na koszt ubiegającej się o organizację imprezy władzy przez szwajcarską organizację konsultingową związaną z organizacją. Materiał ten standardowo i przekonująco (na ogół w sposób niedający się zweryfikować wcześniej niż po imprezie) przypisuje wszelkie korzyści zupełnie niezwiązane z imprezą (jak np. inwestycje krajowe i europejskie) jej efektom (w różnych zakresach, z reguły niewymiernych, a przez to niesprawdzalnych, jak 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 wykonania 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 oraz ocen przygotowań i samego wydarzenia. Jak podkreśla Flyvbjerg na podstawie swej analizy wielkich projektów i przyczyn ich akceptowania przez polityków, główny problem tkwi w tym, iż ostatnio zaniedbano przestrzegania podstawowej

³ Tak się stało np. w przypadku Euro 2012, gdzie umowę z UEFA podpisał premier Kaczyński, podczas gdy za wszelkie prace przygotowawcze odpowiadał rząd premiera Tuska.

zasady, że koszty błędów w przewidywaniach powinien ponosić twórca tych przewidywań (Flyvbjerg 2005: 57). Pozwoliłoby to zapewne uniknąć wielu kłopotów z bilansem kosztów i korzyści, gdyby nie to, że organizacje pilnie strzegą warunku zaniedbania tejże zasady.

Administracja jest kluczowym partnerem, dysponuje bowiem kompetencjami i środkami do pokrycia wszelkich kosztów przygotowawczych (zwłaszcza budowy infrastruktury, zwolnienia organizacji z obowiązku płacenia podatków od wszelkich czynności podejmowanych w toku megaimprezy, ale też przygotowań organizacyjnych, bezpieczeństwa itp.). 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 medialne płatne generalnie do UEFA⁴.

Sprzyja też temu zaangażowanie administracji, która złożywszy zobowiązania wobec organizacji i mediów, traci zainteresowanie ujawnianiem stopniowej minimalizacji wymiernych korzyści uprzednio – na wyrost – przypisywanych imprezie. Dlatego lista inwestycji wykreślonych ze związanego z nią spisu nie została przedstawiona publicznie ani przez ministra sportu i turystyki Muchę, ani przez media, a ograniczyła się jedynie do złożenia raportu (listy inwestycji) w Sejmie⁵. Znalazł się na niej także wykaz wstrzymanych, a wcześniej planowanych przedsięwzięć.

Ryzyko polityczne jest coraz częściej badane w związku z turystyką, choć ograniczane na ogół do BIZ (Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych). Wyróżnia się w tym przypadku trzy kategorie (aspekty) ryzyka inwestycyjnego: ryzyko związane z transferem kapitału, ryzyko operacyjne oraz ryzyko kontroli własności (Schmidt 1986: 45). W przypadku megaimprez w zasadzie nie istnieje ryzyko transferu (bo takowego właściwie nie ma, skoro nie ma inwestycji zewnętrznych) ani ryzyko operacyjne, ani też właściwie związane z własnością (bo umowa z administracją państwową, od lat w formie niejawną, z góry określa znaczne obowiązki administracji oraz niemałe uprawnienia organizacji zarządzającej prawami do znaków towarowych związanych z imprezą) (Tetlak 2012; por. Tetlak, Molenaar 2012). Stroną dla organizacji jest w zasadzie administracja centralna, która odpowiada także za wsparcie finansowe administracji regionalnej i lokalnej dla celów przygotowania i właściwego przeprowadzenia imprezy. Problem własności pojawia się dopiero po imprezie, gdy utrzymanie infrastruktury okazuje się kosztem trudnym do poniesienia.

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

⁴ Wiadomo, że w okresie 2018–2022 PZPN otrzyma wynegocjowane środki za transmisję w wysokości 100 mln, ale nie wiadomo w jakiej walucie (Ćwiakła, Stanowski 2014).

⁵ MSiT 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.).

W przypadku administracji centralnej powstał opis podstawowych motywów (na ogół dotyczących odległej przyszłości i wielkich, choć nie zawsze sprecyzowanych korzyści). Otwarta i słabo zbadana została kwestia motywacji administracji (władz) lokalnych (z reguły wspieranych przez regionalne), ale doświadczenia Euro 2012 w Polsce mówi, że administracja lokalna wydawała na ogół 20–30 mln zł, reszta kosztów (ok. 2 mld zł) pochodziła z budżetu centralnego. Wnosząc z wypowiedzi znających temat władz lokalnych (miejskich), liczą one – słusznie – na dodatkowy strumień środków centralnych (jeśli to możliwe, także europejskich) na inwestycje związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem imprezy, przy czym zalicza się do nich 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 sportowej – służącej jedynie podczas tego wydarzenia (jak tor bobslejowy w Myślenicach pod Krakowem, gdzie nie ma klubów mogących po imprezie go wykorzystać). Ale jest to podejście zrozumiałe, jeśli przyjąć, że chodzi o rozwiązanie innych problemów rozwojowych, nie zaś o imprezę sportową i jej następstwa (z punktu widzenia władz lokalnych i regionalnych finansowo u nich znacznie mniejsze niż oczekiwane korzyści z przebudowy i modernizacji miasta/okolicy). Koszt utrzymania zbędnej infrastruktury sportowej jest wetowany przez pozostałe zamierzone inwestycje, o ile dojdą do skutku, co w chwili planowania nie jest wiadome. W przypadku wystaw światowych to o tyle łatwiejsze, że koszt zainstalowania, obsługi i likwidacji infrastruktury (pawilonów) poszczególnych państw spoczywa na barkach tych ostatnich. Organizacja boryka się głównie z kosztem infrastruktury ogólnej (wspólnej), ale ta jest finansowana przede wszystkim ze środków ze składek państw członkowskich.

W przypadku Euro 2012 (także innych wielkich wydarzeń sportowych) stało się oczywiste, że koszty organizacyjne i inwestycyjne ostatecznie spoczywają niemal wyłącznie na rządzie centralnym (rządziej i w mniejszym stopniu regionalnym lub lokalnym⁶). Naturalnie skala podziału środków zależy od organizacji terytorialnej danego kraju. W państwach unitarnych (jak Polska) koszt przygotowań i realizacji spada na administrację centralną, dopiero koszty utrzymania infrastruktury pozostałej po imprezie stają się udziałem władz lokalnych

⁶ Z reguły środki lokalne stanowią zdecydowanie mniejszą część nakładów, zwłaszcza w ośrodkach słabszych ekonomicznie i gorzej przygotowanych do imprezy (stadiony itd.). Władze lokalne mają zdecydowaną słabość do pomijania kosztów ponoszonych na ich terenie przez rząd (np. prezydent Poznania uskarżał się, że na Euro 2012 wydał 30 mln zł, a tylko 8 mln się zwróci (Grobelsny 2012). Biorąc pod uwagę, że podatnicy zapłacili ok. 600 mln zł za modernizację stadionu (bez cienia szans na odzyskanie), nie jest to strata (22 mln zł) godna wspomnienia. Podobnie w innym mieście koszty własne oszacowano na 26 mln zł, natomiast inwestycje zewnętrzne (zapewne głównie z budżetu centralnego) na 2 mld zł (M IDI 22: 6).

(lub – rzadziej – regionalnych, zależnie od struktury własności). Nawiasem mówiąc, tu przejawiają się 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 im rozwiązać wiele miejscowych problemów. Niestety, w praktyce udaje się dostać finansowanie na cele związane niemal wyłącznie z imprezą (pozostałe w miarę upływu czasu są skreślane z listy), natomiast koszt ich utrzymania spoczywa później z reguły na budżecie lokalnym (rzadziej regionalnym). W długim okresie koszty te stają się poważnym obciążeniem, zwłaszcza jeśli skala inwestycji była zbyt duża (igrzyska olimpijskie w Montrealu w 1976 r., Euro 2004 w Portugalii, Euro w Polsce 2012, igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 r. i w Soczi 2014 r. i inne).

6.2. Organizacja i „rodzina” organizacji

Jak wspomniano, właściciele praw do imprezy oraz jej znaków handlowych to albo międzynarodowe organizacje pozarządowe *non profit*, udające organizacje publiczne, a *de facto* mające niezwykle umiejętności pozyskiwania środków finansowych, albo międzynarodowe (międzyrządowe) organizacje publiczne. Międzynarodowe wielkie wydarzenia sportowe są domeną tych pierwszych, podczas gdy wystawy globalne są organizowane przez te drugie (BIE, z siedzibą w Paryżu). O ile administracja wydaje grube pieniądze na inwestycje związane z imprezą, o tyle organizacja (i pośrednio na ogół „rodzina”) jest głównym zarabiającym na imprezie. Sprzyja temu nie tylko pozyskanie niemałych grup, instytucji i osób propagujących korzyści z organizacji wielkiego wydarzenia, ale też bardzo nowoczesny marketing, skutecznie przekonujący do takiej postawy. A dodatkowo, być może, także płatności dokonywane pod stołem (stwierdzone raczej w FIFA niż w innych organizacjach sportowych).

Organizacje sportowe (typu FIFA lub UEFA czy MKOl, dalej zwane organizacjami) mają charakter pozarządowych organizacji międzynarodowych dysponujących organizacjami członkowskimi w poszczególnych państwach, ale zachowujących się jak podmioty rynkowe, czyli dążących do maksymalizacji zysków jako głównej miary sukcesu rynkowego. Ich siedziby mieszczą się poza Unią Europejską, w znanej z dyskrecji Szwajcarii, podobnie jak trybunału mającego rozstrzygać ewentualne ich spory z podmiotami krajowymi (chodzi głównie o administrację publiczną, w mniejszym stopniu przedsiębiorców). Organizacje te są właścicielem marki, znaków oraz praw do transmisji z przebiegu imprez. Od co najmniej kilkunastu lat, jak każda organizacja prywatna, dążą do maksymalizacji zysków. Specyficzną odmianą wydarzeń sportowych aspirujących do miana megaimprezy (wielkiego wydarzenia) są zawody organizowane niemal w całości przez sektor prywatny w USA (np. mistrzostwa w rugby). Podstawowa różnica polega na tym, że w przypadku USA stroną nie jest sektor publiczny, administracja

państwowa⁷, lecz całe ryzyko spoczywa na sektorze prywatnym, podczas gdy w pozostałych krajach koszt przygotowania i przeprowadzenia imprez, w tym zwłaszcza zabezpieczenie, szkolenia i koszty infrastruktury przerzucane są z reguły w całości na sektor publiczny. Dodajmy: także zwolnienia podatkowe organizacji w okresie realizacji imprezy⁸. Kanada jest krajem pośrednim, gdzie koszty były dzielone po połowie między władze centralne a regionalne i lokalne, jak w Montrealu.

W przypadku wystaw światowych (EXPO) właścicielem marki jest organizacja międzypaństwowa *Bureau International des Exposition* (BIE), założona w Paryżu w roku 1928 przez 31 państw (dziś 168 państw-członków⁹) oraz podlegająca ich kontroli i wpływowi (także zwana odtąd organizacją). Na państwie członkowskim spoczywa obowiązek przygotowania i przeprowadzenia na koszt własny półrocznej imprezy (w przypadku megaimprez sportowych na ogół najwyższej miesięcznej). Główna zatem różnica między nimi (pomijając status prawny oraz kryteria wyboru miejsca organizacji) polega na wielkości dochodów i zysków, nieporównanie większych w przypadku organizacji pozarządowych, jak FIFA, UEFA czy MKOl, dążących do ich maksymalizacji. Koszt ten to jednak tylko niewielka część ogółu wydatków ponoszonych tak czy inaczej przez administrację różnych szczebli danego kraju (bezpośrednio lub pośrednio).

W każdym przypadku (impreza sportowa lub wystawa światowa) podstawowym obowiązkiem państwa jest stworzenie warunków (nie tylko inwestycyjnych w infrastrukturę, ale też bezpieczeństwo, transport, noclegi, komunikacja, transmisje itp.) do jej przeprowadzenia. Różnica polega jednak na tym, że o ile w przypadku wystaw światowych koszty są dość jasno określone i ograniczone głównie do krajowych (dzielonych przez sektor publiczny i prywatny), o tyle w przypadku organizacji sportowych *non profit* 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 i zapewnienia jej i „rodzinie” wygody [hotele pięciogwiazdkowe, napoje i pożywienie, samochody do dyspozycji, specjalne pasy wydzielone do przejazdów członków organizacji i „rodziny” oraz specjalnie ważnych gości itp.])¹⁰. Warto zwrócić uwagę, że hasło promocji jest wprawdzie używa-

⁷ Polityków i wysokich rangą członków administracji oraz zaangażowanych, wspierających autorytetów publicznych ogółem nazywa się elitami (Woźniak 2015).

⁸ Obszernie mechanizm ten na przykładzie igrzysk olimpijskich w Londynie i Soczi oraz mistrzostw w piłce nożnej (Brazylia 2014; Euro 2012 w Polsce) i innych wielkich imprez sportowych opisuje Karolina Tetlak (UW) (zob. <http://www.karolinetetlak.pl/publikacje/artykuly> [dostęp: 10.01.2015]). Charakterystyczne, że organizacja przejmuje odpowiedzialność za imprezę tylko w okresie jej realizacji, kiedy wszelkie działania z nią 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: 328).

⁹ Ale np. bez USA i Kanady.

¹⁰ Naturalnie dla „wygody mieszkańców miast-gospodarzy”. Ciekawy bizantyzm i po stronie organizacji, i po stronie władz.

ne w wystawach światowych, ale w porównaniu z imprezami sportowymi transfer przekazów medialnych jest bardzo ograniczony, stanowi zatem niewielki koszt dla mediów i znikomy dochód dla organizatora. Rzekomo taniej i masowej promocji *de facto* nie ma, bo czas antenowy jest zbyt drogi, by firmy płacące za przekaz ponosiły koszty darmowego propagowania kraju, regionu czy miejscowości.

O ile można na podstawie raportów finansowych w przybliżeniu określić dochody (a nawet zyski z powodu zwolnień podatkowych) organizacji, o tyle skala kosztów imprezy jest trudniejsza do oszacowania, gdyż zależy od liczby i wartości przypisanych jej, często jedynie bardzo pośrednio związanych z nią projektów, potem stopniowo wykreślanych ze spisu przypisywanych jej „korzyści”. Ponieważ planowane i faktycznie zrealizowane inwestycje (i inne koszty) poniesione w związku z imprezą są bardzo zmienne, każdy szacunek będzie przybliżony. Zakładając, że dochód (zapewne netto) organizacji UEFA, podobnie jak w przypadku Euro 2012 (Polska i Ukraina), wyniósł 1,4 mld euro, a koszt – jak w przypadku igrzysk olimpijskich organizowanych przez demokratyzujące się powoli i ambitne kraje – maksymalnie ok. 50 mld dolarów (czyli ponad 40 mld euro), możemy w przybliżeniu ocenić, że organizacja zarabia na imprezie maksymalnie ok. 4–10% ogółu kosztów, głównie w związku ze sprzedażą praw do produktów z zastrzeżonymi logo lub hasłem imprezy, a wreszcie zwolnienia z podatków od wszelkich operacji finansowych podczas wielkiego wydarzenia (megaimprezy). Mało kto zauważa, że organizacja przejmuje zarządzanie tylko na okres jej trwania. I wcześniej, i później jest to domena rządu i jego reprezentantów, którzy odpowiadają za przygotowanie w granicach swoich kompetencji, co z reguły dotyczy przede wszystkim niezbędnej infrastruktury technicznej, bezpieczeństwa, organizacji itp., czyli działań, których z zasady nie podejmują się firmy prywatne¹¹. Około 86–92% to koszt ponoszony przez administrację danego kraju, czyli przez podatników (w Polsce krajowych i europejskich). W gruncie rzeczy wchodzi tu kwestia utraconych korzyści: co można by zrobić z tymi samymi pieniędzmi? Ostatnio coraz częściej pytanie to pada ze strony rosnących w siłę ruchów obywatelskich w wielu miejscowościach, gdzie planuje się bądź tylko rozważa organizację wielkich imprez.

Należy pamiętać, że administracje (władze wykonawcze kierowane przez polityków) nie ograniczają się do wysokich oficjeli czy decydentów, lecz obejmują też rozliczne służby publiczne, jak policja (mundurowa i niemundurowa), straż pożarna, firmy wynajęte do ochrony dowolnej komunikacji (TIK), transportowe, informacyjne, szkoleniowe itp. Wydatki związane z ich utrzymaniem w związku z organizacją imprezy stanowią rosnący i znaczący element kosztów, które – w zasadzie poza USA – automatycznie przypisuje się administracji. Ostatnie

¹¹ Głównie dlatego, że generuje to koszty, które z zasady dotyczą jedynie krótkiego przedsięwzięcia i po jego zakończeniu są raczej kosztem niż źródłem jakiegokolwiek dochodu, nie mówiąc już o zysku.

wydarzenia o charakterze militarnym (w otoczeniu Unii i w niektórych jej państwach) mają też wpływ na gwałtowny wzrost kosztów bezpieczeństwa¹². Na ogół jest on 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.

Organizowanie wielkich wydarzeń (megaimprez) jest zatem dla organizacji kwestią fundamentalną i sportowo, i finansowo. Po to, żeby doszły do skutku w sposób gwarantujący duży zysk organizacji, ta zatrudnia odpowiednio zmotywowane (głównie finansowo) instytucje: firmę doradczą (szwajcarską) przygotowującą na koszt władz lokalnych przekonujący wniosek, że to się opłaca, a następnie, jeśli to możliwe, firmy krajowe. Wbrew oczekiwaniom upowszechnianym przez organizację wygląd ani wielkość miasta nie mają pierwszorzędного znaczenia: wygrywa to, które gwarantuje jej na ogół (*via* rząd centralny) możliwie wysoki dochód.

Nie trzeba dodawać, że każda z tych instytucji międzynarodowych ma – wbrew pozorom – charakter bliski prywatnemu, a jej władze w żadnym przypadku nie są tworzone lub wyznaczane przez jakiekolwiek państwa członkowskie. Znaczny udział w dochodzie ma płatność za prawa do transmisji przekazu. Organizacja mega wielkich wydarzeń (megaimprez) jest zatem dla organizacji kwestią fundamentalną. Przejrzystość ich operacji bywała wielokrotnie podawana w wątpliwość, a skandale korupcyjne zakończyły karierę części ich działaczy (choćby działaczy FIFA w 2015 r.)¹³. Tylko ich części, choć zapewne więcej z nich musiało brać udział w tym procederze.

Dla celów tej książki ma to drugorzędne znaczenie, ponieważ na zachowania władz publicznych ujawnianie kolejnych afer korupcyjnych (lub tylko podejrzeń o korupcję, jak w przypadku Euro 2012 na Ukrainie lub FIFA w Katarze itp. w 2015 r., co skończyło się radykalnym odsunięciem od pełnienia funkcji kluczowych działaczy), nie ma to większego wpływu. Aktywność tych organizacji sprowadza się do wyboru miejsca i gospodarza imprezy gwarantującego jej przeprowadzenie i pokrycie kosztów publicznych oraz pobierania opłat za prawo używania znaków zastrzeżonych związanych z imprezami¹⁴. Po stronie kosztów właściciela marki główne pozycje to wydatki administracyjne (utrzymanie

¹² Dla zmniejszenia kosztów zlikwidowano we Francji na czas Euro 2016 tzw. strefy kibica jako zbyt zagrożone i kosztowne w zabezpieczeniu.

¹³ Zob. np. Żuryński 2015b. Warto podkreślić, że Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu w Szwajcarii (Lozannie) złagodził wyrok dla Platinięgo, ale jednak – podobnie jak innych działaczy FIFA – zdecydowanie go ukarał i odsunął od stanowisk w FIFA. A przypomnijmy, że Platini we władzach FIFA reprezentował UEFA.

¹⁴ Umowa władze–właściciel marki jest pilnie strzeżona, ale w przypadku Euro 2012 dowiedzieliśmy się jednak z ust ministra finansów, że zwolniła ona UEFA całkowicie ze wszystkich podatków wynikających z operacji tej organizacji w Polsce w związku z przeprowadzeniem tej imprezy. Można domniemywać, że to powszechna praktyka. Zob. Tetlak, Molenaar 2012a.

pracowników i biur) oraz premie dla najlepszych uczestników zawodów oraz związków krajowych.

Druga grupa mieszcząca się w kategorii „rodziny” to struktury biznesowe, związane z produkcją i usługami oraz obsługą medialną imprezy. Należą do niej z reguły wielkie firmy międzynarodowe (globalne) będące głównymi sponsorami imprezy, użytkownikami logo i dostawcami swoich usług i dóbr na potrzeby tego wydarzenia. W przypadku Euro 2012 do głównych sponsorów należały Adidas, Canon, Castrol, Coca-Cola, Continental, Orange–Telekomunikacja Polska, Hyundai–Kia, Carlsberg, McDonalds, SHARP¹⁵. Jak widać, wśród głównych sponsorów nie znalazła się żadna firma z kapitałem czysto (lub przeważnie) krajowym, wszystkie odnoszące korzyści (niewiadomej skali) to firmy niewątpliwie globalne, korzystające m.in. ze zwolnienia z podatków od dochodów handlowych czy promocji w wyniku transmisji imprezy.

Szczególnie dochodowe okazują się firmy medialne: np. 29 czerwca 2015 r. prawa do telewizyjnej transmisji igrzysk olimpijskich od 2018 do 2024 r. za 1450 mln dolarów (1300 mln euro) wykupiła firma Discovery Communications Inc., właściciel Eurosportu (pp, 2015). To nieco mniej niż – według Zimbalisty – koszty transmisji telewizyjnych podczas np. igrzysk londyńskich w 2012 r., ale nadal jest to kwota niewiele mniejsza niż zysk UEFA z Euro 2012.

Specyficzna grupa społeczna (też znacznie podzielona wewnętrznie) to kibice sportowi (w przypadku wielkich imprez sportowych) lub fani technologii (w przypadku EXPO). Socjologowie pospołu z politykami eksponują początkowo wartości społeczne: mobilizację, rozwój wolontariatu, budowę poczucia wartości. Kibice (fani) są szczególną grupą dającą się zaliczyć funkcjonalnie do rodziny, gdyż z racji oczywistego zainteresowania organizowaniem wielkiej imprezy w kraju i rodzinnych regionach/miastach angażują się spontanicznie w poparcie tej idei. Dla części z nich wielka impreza sportowa w danej dyscyplinie to oczywiste święto warte każdych (zwłaszcza nie swoich) pieniędzy. O co tym łatwiej, im bardziej główne koszty przygotowań i organizacji są przerzucone na szczebel centralny lub *via* centralny na europejski, jak w Polsce w zakresie infrastruktury transportowych i innych (z wyłączeniem sportowej). Z drugiej strony trudno nie zauważyć, że środowisko kibiców także było mocno zróżnicowane, dzieląc się na wiele frakcji, w tym główne, to jest „prawdziwych kibiców” („etnokibiców”; głównie klubowych, często organizatorów dopingu na stadionach) oraz resztę (po prostu okazjonalnych fanów-widzów, zwanych przez kibiców klubowych „januszami”), którzy odbierali Euro 2012 jako narodowe święto (Pietrewicz, Małczyński 2014: 129–142; zob. Burszta, Czubaj 2012a: 15–16)¹⁶.

¹⁵ Do krajowych należały także jedynie firmy z kapitałem obcym.

¹⁶ Nawiasem mówiąc, w badaniach wątpliwa jest interpretacja promocyjnych cen niemal wszystkiego jako przejawu sympatii sklepikarzy: to raczej sygnał, że towar po cenach pierwotnie narzuconych nie schodzi (Burszta, Czubaj 2012b: 20).

Tak naprawdę zarówno kibice, jak i fani stanowią grupę pośrednią między rodziną a społeczeństwem (mieszkańcami). Tylko od indywidualnej aktywności zależy, czy kwalifikować ich jako członków rodziny, czy też mieszkańców.

6.3. Przedsiębiorcy krajowi

Kolejna, niezwykle złożona, grupa interesariuszy to przedsiębiorcy krajowi, których działalność w jakikolwiek sposób łączy się z charakterem imprezy oraz jej uczestnikami i gośćmi. Chodzi tu głównie o media, firmy budowlane, transportowe, hotelarskie, gastronomiczne i inne turystyczne, sklepy. Ich pozycja na specyficznym rynku imprezy jest różna: część, zwłaszcza nieliczne media krajowe i drogie hotele, mają wcześniej podpisane umowy i gwarantowany zysk. Inne, wspominani wcześniej sponsorzy, mają prawo do używania zastrzeżonych znaków w reklamie swoich produktów i usług¹⁷. Pozostali, rzadko mogący sobie pozwolić na kupno praw, nie mogli używać w promocji żadnych znaków (nawet nazwy imprezy). Nie mogli też sprzedawać bez opłaty gadżetów z logo. A że turystów przyjeżdża zawsze mniej, a część mieszkańców wyjeżdża, można liczyć co najwyżej na utrzymanie dochodów. A że kupno praw do logo i nazwy nie było najlepszym interesem dla małych przedsiębiorców, niech świadczy dowód przedstawiony przez Bursztę i innych (2012b), którzy opisali sklepikarzy wyprzedających typowe produkty imprezowe w promocji¹⁸.

Większość pozytywnych efektów finansowych (jak dużych, nie wiadomo) zbierają przedsiębiorcy zagraniczni reprezentujący wielkie firmy, głównie finansowane przez kapitał międzynarodowy. Przedsiębiorcy ci korzystają (za stosowną opłatą „sponsorską” na rzecz organizacji) nie tylko z korzyści płynących z monopolu sprzedaży dóbr i usług głównie widzom imprezy, ale też ze zwolnień podatkowych w trakcie zarządzania imprezą przez organizację. Nie ma zatem nic dziwnego w tym, że pieniądze te nie zostają w kraju.

6.4. Mieszkańcy

Wreszcie największą, choć niezorganizowaną, w dużej mierze amorficzną zbiorowością (bo nie grupą, choć składającą się także z grup i ugrupowań) są mieszkańcy kraju, o z natury bardzo zróżnicowanych oczekiwaniach, na ogół akceptujących cele organizacji imprezy, na wszelki wypadek poddawani też „obróbce” emocjonalnej w rodzaju: „Wszyscy jesteśmy gospodarzami”. Zbiorowość ta chyba najbardziej podlega psychicznej presji mediów, polityków i działaczy

¹⁷ A nawet monopol sprzedaży usług i produktów (np. piwo i *fastfood* określonej marki) w takich miejscach, jak tzw. *fanzony* (strefy kibica), gromadzące dziesiątki tysięcy osób.

¹⁸ Co badacze mniej lub bardziej błędnie interpretowali jako dowód sympatii sklepikarzy do turystów w czasie Euro 2012. Tymczasem handlowcy zwyczajnie pozbywali się niechodliwego towaru.

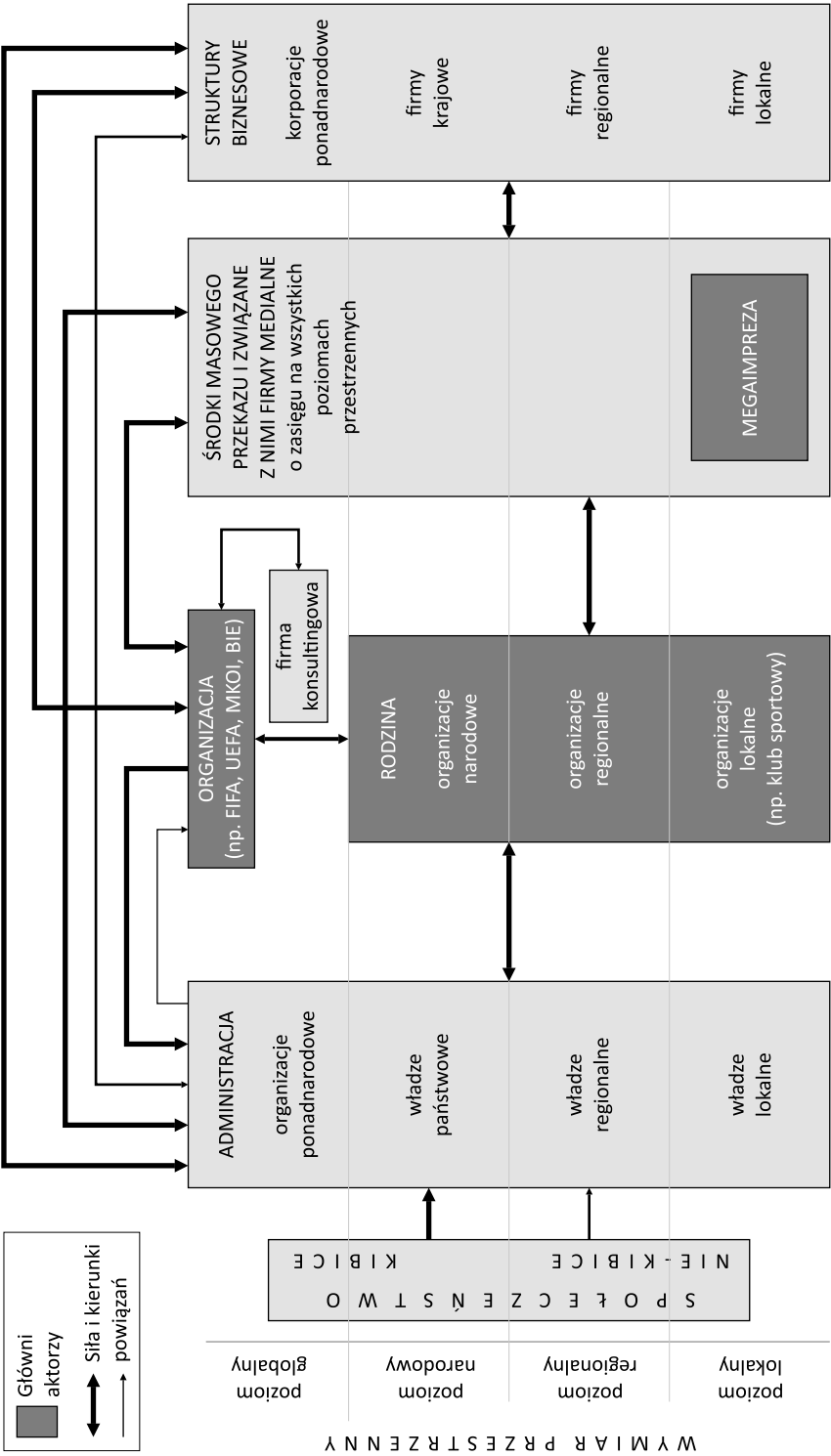
przekonujących na okrągło, że uczestniczymy w wielkim święcie sportowym, które przyniesie wielorakie i długofalowe korzyści całemu krajowi. Pewną część (okazuje się, wcale nie homogeniczną i nazbyt dobrze zorganizowaną) stanowią kibice (fani), którzy podobnie jak większość społeczeństwa są coraz bardziej zindywidualizowani, ale dzięki rozwiniętym systemom komunikacji społecznej skłonni do udziału w każdym wielkich wydarzeniach (Czapiński, Panek 2013). Wśród fanów wyraźnie pojawił się podział na kibiców klubowych, z zasady lekceważących imprezy typu EURO 2012, oraz tzw. januszy – to jest kibiców nieopierających żadnego klubu, za to aktywnych podczas wielkich imprez.

To nie przypadek, że zindywidualizowane coraz bardziej społeczeństwo jest traktowane znaczną dawką emocji (w rodzaju: „Wszyscy jesteśmy gospodarzami”) jako współcześnie najbardziej skuteczną formą marketingowego oddziaływania na ludzi¹⁹. Pytanie tylko, czy próba podzielonego obecnie społeczeństwa przyniosłaby dziś pożądaný efekt. Zdaje się, że wtedy (w okresie poprzedzającym Euro 2012) przyniosła. Podziały wprowadzić już istniały, ale mniejsze i stłumione.

Prezentację całości systemu (interesariuszy i poziomów analizy) zawiera rycina 14. Pamiętajmy jednak, że utworzenie takiego mechanizmu zostało poprzedzone innymi wydarzeniami i procesami umożliwiającymi jego powstanie, gdyż raczej nie funkcjonował wcześniej. Chodzi o takie czynniki, jak komercjalizacja, wzrost zamożności, postęp technologiczny, tworzące łącznie warunki sprzyjające rozwinięciu i powstaniu efektywnego mechanizmu. Wielkie znaczenie ma też marketing upowszechniający korzyści cywilizacyjne, jakie miały być efektem realizacji wielkiego wydarzenia (Euro 2012). Bez nich żaden mechanizm nie mógłby się tak rozwinąć, jak w przypadku imprez sportowych.

Przedstawiona na rycinie 14 struktura i powiązania głównych aktorów, o różnym znaczeniu dla przygotowania, realizacji i zamknięcia imprezy (zarówno sportowej, jak i innych), pozwala jednym rzutem oka ogarnąć główne elementy mechanizmu. Widać wyraźnie, że dla każdej imprezy kluczowe znaczenie mają organizacje (właściciel znaku towarowego, dysponujący prawami do imprezy, oraz pozostająca na jego usługach „rodzina”) oraz administracja (władze), dysponująca (zwłaszcza na szczeblu centralnym) stosownym budżetem i uprawnieniami do zwolnienia organizatora z podatków itp. Pozostali aktorzy odgrywają istotną, jednak nie kluczową rolę, jeśli chodzi o przebieg imprezy, serwując rozmaite usługi z nią związane. Największą grupę interesariuszy stanowi po prostu społeczeństwo; jest ono bombardowane przekazami coraz bardziej emocjonalnymi, mającymi stworzyć korzystną atmosferę dla organizacji tej i takich imprez. Jest to szczególnie dobrze widoczne w przypadku wielkich imprez sportowych (jak Euro 2012).

¹⁹ Zob. treść reklam, niemal bez wyjątku odwołujących się nie do walorów technicznych sprzedawanych produktów, lecz do rozwoju osobowości dzięki ich zakupowi.



Rycina 14. Mechanizm – główni aktorzy (interesariusze) i ich powiązania

Źródło: oprac. A. Kowalczyk, w ramach wsparcia NCN.

Wnioski

Na zakończenie dodajmy, że jednym z nieoczekiwanych efektów dynamicznie drożejących megaimprez sportowych była aktywizacja ruchu protestów społecznych przeciw ich organizacji w imię analizy kosztów alternatywnych (co za te same środki można by sfinansować w polityce zdrowotnej, edukacji czy w walce z ubóstwem i bezrobociem?). To być może najważniejszy społeczny aspekt ostatnich kilku lat, obejmujący kraje od Brazylii po Szwecję i Polskę. Prawdopodobnie wpływ na to ma sytuacja kryzysowa, jak też szybki ostatnio rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Wyraźnie zatem widać, i w przeglądzie literatury, i danych statystycznych i badaniach Euro 2012, że nie wszyscy witali ideę Euro 2012 z radością. Nie wszyscy więc byli jednoznacznie za. Niewiele też oczekiwano po imprezie. Naturalnie protesty społeczne wymagają odpowiedniego dostosowania po stronie organizacji, ale jak widać na przykładzie organizacji sportowych (bo o nie głównie chodzi), te radzą sobie dobrze, stosując np. taktykę rozpraszania wydarzeń (np. podczas Euro 2016 we Francji) po wielu średniej wielkości miastach dysponujących z reguły wymagającymi modernizacji stadionami. To one stają się gorącymi orędownikami imprezy i źródłem nacisku na władze centralne, zostawiając tym samym decyzję jako sprawę wewnętrzną. Przerzucanie na administrację centralną kosztów przygotowań – przynajmniej do czasu, dopóki władze regionalne, lokalne i krajowe będą wierzyły w obietnice postępu cywilizacyjnego – wcale się nie zmienia. Zmieniają się tylko metody, które mają więcej wspólnego ze sztuką niż z politologią i innymi naukami. W sumie mechanizm każdej wielkiej imprezy jest wypadkową wydarzeń zewnętrznych, jak też nauki i sztuki. Być może dlatego tak trudno zidentyfikować cały mechanizm i rolę poszczególnych osób/grup i zbiorowości w jego realizacji.

Zakończenie

Jak wspomniano już wcześniej, mechanizm jest w tej książce rozumiany jako sposób działania osiągany przez współpracę licznych instytucji, osób i grup społecznych w sprawie zarówno organizacji, jak i realizacji oraz rozliczenia imprezy. Dążenie do ustalenia mechanizmu stojącego za wielkimi wydarzeniami wcześniej czy później prowadzi do wniosku, że w gruncie rzeczy mamy do czynienia z dwoma typami wielkich wydarzeń. Zatem być może i mechanizmami.

Typ pierwszy to wielkie imprezy sportowe organizowane z maestrią przez pozarządowe międzynarodowe organizacje sportowe, w ostatnich latach nabierające wszystkich cech prywatnych firm i korzystające z szansy maksymalizacji zysku jako miernika sukcesu.

Typ drugi to wielkie imprezy organizowane przez paryskie BIE (w zasadzie tylko wystawy w rodzaju EXPO) będące organizacją międzyrządową i jako taka ściśle kontrolowaną przez państwa członkowskie, same określające skalę wydatków związanych z autoprezentacją na wystawie.

W efekcie wielkie imprezy organizowane przez instytucje międzyrządowe niewiele obiecują i niewiele zarabiają, natomiast prawdziwymi partnerami biznesowymi dla państw zabiegających o organizację wielkich wydarzeń sportowych są pozarządowe organizacje międzynarodowe o charakterze sportowym (FIFA, UEFA czy MKOl). Przede wszystkim bardzo fachowo i bez mrugnięcia okiem, sprawdziwszy uprzednio finansowy standing państwa (zależny od własnego dochodu lub środków zewnętrznych, jak fundusze europejskie), organizacja składa dobrze przygotowaną i przekonującą ofertę, z której wynika, że dzięki zorganizowaniu imprezy dane państwo ma szansę wejść do grona doświadczonych i zamożnych krajów świata. Przy tym dziś nie ma już znaczenia, czy jest ono dobrze rozwinięte i bogate. Ważne, że zamierza wziąć udział w wielkiej imprezie, a zmiana przyjdzie automatycznie. Ponadto należy wziąć pod uwagę, że impreza może się rozgrywać na poziomie krajowym i regionalnym/lokalnym, a w zależności od punktu widzenia różne też będą potrzeby i interesy. W przypadku wielkich imprez – a tylko takimi się zajmujemy w tej książce – ze względu na koszty przygotowań nie ma mowy, aby któraś została pozbawiona znaczącego wsparcia środków centralnych (krajowych i zagranicznych). W istocie jednak w każdym przypadku mechanizm jest podobny (nie licząc USA, gdzie głównym inwestorem jest samorząd lokalny

i/lub firma prywatna). Państwa różnią się w tej kwestii głównie tradycją i strukturą rządzenia i zarządzania (zatem i finansów) oraz zamożnością.

Po latach koncentracji na najbogatszych państwach świata dziś przyszła pora na kraje mniej zamożne, ale na tyle zasobne finansowo i zmotywowane, by udźwignąć wymagania stawiane przez organizację (a zawarte w niejawnej¹ na ogół umowie z rządem). Oferta korzyści jest zbudowana według najnowszych i najlepszych norm współczesnego marketingu, umiejętnie łącząc emocjonalne chwytły (żadnych dających się sprawdzić konkretów) ze specyficzną metodologią, opierającą się przede wszystkim na symulacjach kosztów i korzyści i nawet niepróbującą wyizolować skutków imprezy od tych wynikających z innych czynników rozwoju. Jej podstawą są głównie tzw. dane kontekstowe, przy których się zakłada, że tak czy inaczej państwo nawet z grupy krajów średnich odnotuje postęp. A ten łatwo da się przypisać imprezie – oczywiście, gdy państwo odniesie spektakularny sukces. Gdy zaś jest inaczej (jak w przypadku wypychania turystów w roku imprez czy wpadki w zakresie budowy systemu transportowego itp.), wystarczy jak mantrę powtarzać w kółko, że odnieśliśmy sukces, żeby trwale wbić to do głowy większości społeczeństwa. A przecież gdy wszyscy mówią to samo, to pewnie prawda? Elity mogą mieć (i często mają) odrębne stanowiska, ale sprawowana władza i odpowiedzialność za przygotowanie i przeprowadzenie imprezy wykluczają zdanie odrębne, które nigdy nie jest publiczne. W gruncie rzeczy to proste: od chwili podpisania umowy nakładającej na państwo odpowiedzialność za inwestycje związane z imprezą (budowa infrastruktury sportowej, hotelowej i transportowej, bezpieczeństwo, informacja itp.) oraz radzenie sobie ze skutkami po jej przeprowadzeniu *de facto* staje się ono zakładnikiem organizacji i ponosi pełną odpowiedzialność za przygotowanie, przebieg i rozliczenie tego wydarzenia. Dlatego też od początku elity władzy eksponują stanowczo przewagę korzyści nad kosztami, bo też co mogą robić po podpisaniu umowy właściwie podporządkowującej państwo organizacji?

Organizacja międzyrządowa (paryska BIE) nie ma ambicji ani możliwości pozarządowych organizacji międzynarodowych. Wiąże się to ze stosunkowo niskimi kosztami zorganizowania imprezy (państwa członkowskie od początku do końca nadzorują prace i zarządzają własnym występem, a realne koszty przygotowania narodowej wystawy – w miarę krajowych możliwości – ponoszą kraje członkowskie.

Różne są zatem nie tylko możliwości krajów, ale i charakter imprezy i motywacje zainteresowanych. Międzynarodowa pozarządowa organizacja sportowa nie zna ograniczeń, jakie ma organizacja międzyrządowa (BIE). Dlatego może sobie pozwolić na maksymalizację oferty, przypominając różnorodność korzyści (od ekonomicznych po rewitalizacyjne) i oczekując w zamian „jedynie” jak

¹ Autor rozmawiał na temat umowy Euro 2012 z osobą zaznajomioną z jej treścią, ale nie dowiedział się nic o jej postanowieniach.

najlepszego przygotowania i przeprowadzenia imprezy. W istocie chodzi o pokrycie wszystkich kosztów, jakich nie pokryje pod żadnym pozorem sektor prywatny, gdyż nic lub niewiele natychmiast na tym zarobi (np. infrastruktura drogowa, kolejowa czy lotnicza). Przemiany społeczne i gospodarcze prowadzą też do uzasadnionego wniosku, że – pomijając możliwości organizatora międzyrządowego – większe możliwości zarobku dla organizatora niosą ze sobą imprezy sportowe, znacznie bardziej zrozumiałe dla ogółu niż coraz bardziej złożony postęp naukowo-techniczny, będący na ogół przedmiotem prezentacji poszczególnych państw.

A mimo wszystko, mimo różnic dzielących te dwa typy imprez, mają one także ważne cechy wspólne. Jak się podkreśla w literaturze światowej, biorą się one z gwałtownego rozwoju i powstawania mieszanki biznesu (mediów), administracji (władzy wykonawczej) i komercjalizacji życia w ostatnich dekadach (od mniej więcej początku lat osiemdziesiątych minionego wieku) (Söderman, Dolles 2013), co znacznie wzmocniło możliwości dochodowe wielkich imprez i zainteresowanie nimi. Naturalnie nie byłoby to możliwe bez ogólnego wzrostu zamożności wielu społeczeństw (i ogółem świata), rozwoju technologii transportowych i komunikacyjnych czy społecznych. Ścisłe połączenie różnych dotąd sfer (społecznej, gospodarczej, twórców imprezy) to jedynie świadectwo zachodzącego w nich postępu.

Wydaje się, że jesteśmy skazani na wielkie imprezy jako – z jednej strony – przejaw globalizacji, z drugiej zaś – dostosowania metod działania (wykorzystywanie rozproszonych miast do wywierania presji na władze centralne) do sytuacji społecznej. Mamy zatem do czynienia z globalizacją, stanem dostosowania czynników globalizacyjnych do sytuacji lokalnej.

Nic dziwnego, że organizacja sportowa przez dłuższy czas nie wykazuje specjalnej aktywności (pomijając wizyty kontrolne w danym kraju), by podjąć znaczną aktywność w krótkim okresie (tylko podczas imprezy, której zarządzanie sobie rezerwuje). Jedyna forma zainteresowania dotyczy nadzoru nad zapewnieniem możliwości dostarczenia gości do hoteli, restauracji, stadionów i stref kibica, od tego bowiem głównie zależą dochody pozarządowej organizacji międzynarodowej. Zresztą podobnie jest w przypadku organizacji międzyrządowej, choć dochody medialne (z transmisji) są proporcjonalnie mniejsze. Inaczej niż organizacja międzyrządowa (paryskie BIE), pozarządowa międzynarodowa organizacja sportowa (FIFA, UEFA i MKOl) ma siedzibę w kraju wprawdzie połączonym wieloma więziami z Unią Europejską, ale słynącym z dyskrecji i samodzielności, tj. Szwajcarii, gdzie ulokowany jest także Trybunał Sportowy, któremu podlegają wszelkie rozstrzygnięcia sporów między nią a państwem.

Tyle powiedzieliśmy o przygotowaniach i realizacji imprezy przez dwa różne typy organizacji. Czy także efekty są zbliżone?

Tu znów mamy do czynienia z dwoma różnymi wzorami ekonomicznymi (finansowymi). Organizacja międzyrządowa obok składki państwowej czerpie ograniczony dochód z kosztów organizacyjnych i kontaktów realizacyjnych, ale nie osiąga znaczącego zysku, gdyż również i media są w ograniczonym stopniu

zainteresowane wystawą państwową. Tymczasem pozarządowa międzynarodowa organizacja sportowa zawiera umowę gwarantującą jej pokrycie kosztów przygotowawczych imprezy przez państwo, ponadto wysokie dochody zarówno z zainteresowania biznesu (w tym medialnego), jak i z faktu zwolnienia z podatków w trakcie imprezy zarówno organizacji, jak i tzw. rodziny (czyli organizacji i osób współpracujących). W przypadku Euro 2012 było to 1,4 mld euro w budżecie UEFA, jeśli chodzi o FIFA, kwoty nawet wyższe i zawsze związane z imprezami. Fakt, że znaczna część tych środków została rozdysponowana między organizacje współpracujące (rodzinę sportową), co zwiększyło ich zainteresowanie organizowaniem przyszłych imprez. Takie proste *perpetuum mobile*, opierające się na najbardziej znanych ludzkich potrzebach, idealnie wpasowanych w proces komercjalizacji. Warto zaznaczyć, że w małym świecie sportowej „rodziny” wszelka możliwość dodatkowego zarobku jest mile widziana. W znacznie mniejszym stopniu jest to też obserwowane w przypadku EXPO, bo też i kwoty są mniejsze.

Badania publikowane w poważnych czasopismach naukowych prowadzą do wniosku, że na ogół wszystkie wielkie imprezy zamiast przynieść państwu i społeczeństwu oczekiwany skok cywilizacyjny (i inne wszechstronne korzyści), nie przynoszą żadnych (lub bardzo rzadko). Jest to złoty interes jedynie dla organizacji i jej rodziny.

Po pierwsze, dlatego, że w sferze gospodarczej dzięki imprezie (nie dzięki pozytywnym ogólnym trendom) nie da się z reguły stwierdzić żadnych znaczących dochodów. Zyski na ogół (wbrew obietnicom firm międzynarodowych i potem krajowych) z zasady wraz z organizacją wyjeżdżają z kraju.

Po drugie, nie ma także obiecywanych korzyści w sferze społecznej, gdyż mobilizacja trwa krótko podczas imprezy i szybko po niej wygasa, a społeczeństwo w zasadzie nie zmienia się dzięki temu wydarzeniu (ani nie przybywa kapitału społecznego, ani ludzkiego, nie zanikają też żadne konflikty społeczne).

Po trzecie, promocja miejsca i kraju jest nieznaczna, a to głównie z tej przyczyny, że firmy medialne transmitujące imprezę płacą wysokie koszty emisji programów, zatem koncentrują uwagę na reklamodawcach, od których zależy ich ogólny bilans, i nie mają czasu ani ochoty na darmową promocję. W dodatku przerywają program tylko w razie bardzo medialnych faktów, jak bójka polskich i rosyjskich kibiców podczas Euro 2012 w centrum Warszawy. Żadne inne wydarzenia lokalne nie budziły większego zainteresowania. Dzięki wielkim imprezom nie zmienił się też wizerunek narodu i kraju (bo jak?), a w dodatku pracownicy firm zagranicznych przyjechali do Polski z gotowymi wyobrażeniami i każdy czynnik filtrowali pod kątem zgodności z przywiezionym stereotypem. Zresztą czy istotnie wizerunek kraju zależy od tego, jak dobre wyniki osiągają jego przedstawiciele w sporcie lub technologii?

Po czwarte wreszcie, w sferze planowania i budowy infrastruktury i rewitalizacji miast nie możemy powiedzieć wiele dobrego. Planowanie na ogół bywa strategiczne tylko do czasu, a na ogół uwaga wykonawców (i coraz bardziej planistów)

koncentruje się na wydarzeniu, nie na przyszłości. Euro 2012 w Polsce jest też dobrym przykładem, że próba przyspieszenia budowy infrastruktury transportowej przyniosła obok mizernych efektów znaczne koszty związane z bankructwem wielu firm i opóźnieniami w oddaniu do użytku wielu dróg i linii kolejowych. A wszystko to na koszt państwa. Nie wzrosła także liczba wysokiej jakości hoteli w miastach-gospodarzach, gdyż lokalni inwestorzy wyciągnęli zapewne wnioski z doświadczeń greckich (i nie tylko), gdzie wiele z nich zbankrutowało wskutek braku spodziewanych zamożnych gości. W efekcie stosunkowo najmniej w Polsce pochłonęła rewitalizacja okolic stadionów, ograniczająca się głównie do remontów ulic i niektórych budynków, a budowa obiektów sportowych w żadnym stopniu nie przyczyniła się do modernizacji pobliskich dzielnic. W miarę upływu czasu projekty rewitalizacyjne (zwłaszcza te bardziej złożone) jako pierwsze (wobec kłopotów z drogami i kolejami) byłyby skreślane z listy.

Ciekawe jest to, że (co potwierdzają antropologowie, socjologowie i specjaliści innych dziedzin) większość społeczeństwa żywiła duże oczekiwania związane z przeprowadzeniem imprezy, które znacznie zmalały w czasie jej trwania i później. Po prostu na ogół nie wystąpiły zjawiska najbardziej pożądane w żadnej z podstawowych sfer. A mimo wszystko po blisko trzech latach od Euro 2012 polskie społeczeństwo na ogół zapamiętało ten okres jako sprzyjający remontom ulic i budynków w okolicy zamieszkania (w pobliżu stadionów i stref kibica). Na tym wszakże na ogół ich pamięć o korzyściach się kończyła. Bardzo trudno wyrokować, czy to kwestia faktycznej zmiany w trakcie przygotowań do Euro, czy też odłożony efekt ciągle powtarzanych w masowych mediach sloganów o niezwykłym sukcesie, jakim okazała się impreza, i jaki to skok cywilizacyjny wykonaliśmy jako społeczeństwo. Pojęcie skoku cywilizacyjnego (cokolwiek to znaczy) było ewidentnie nadużywane przez zainteresowanych, ale – jak widać – być może nie bez efektu. Naturalnie, bierzemy opinie badanych za przejaw prawdziwych ocen. Ale pewne pytania pozostają bez odpowiedzi.

Jak widać na rycinie 14, uczestników (interesariuszy) jest na wielu poziomach wielu, często mocno powiązanych mniej lub bardziej transparentną wspólnotą interesów. To z reguły sprawdzona formuła stosowana przez organizację, tworząca dogodny klimat dla przeprowadzenia kolejnych imprez². Mało kto może się zorientować, z jaką faktycznie motywacją mamy do czynienia. Tym bardziej że środki łatwo zarobione przez organizację są też dzielone z „rodziną” (również krajową). To właśnie zapewne czyni klimat wokół wielkich imprez tak dogodnym i wyjaśnia nadzieję elit na polityczny sukces (a takimi przecież nie tyle były faktycznie, ile zawsze za takie uważano wielkie imprezy, bez względu na ich wyniki). Warto też pamiętać, że cykl polityczny (na ogół czteroletni) nie pokrywa się z cyklem

² Jak pamiętamy, polscy piłkarze nie osiągnęli żadnego sukcesu w piłce nożnej, ale za sam fakt uczestnictwa dostali znaczące środki finansowe. To powoduje, że należą do „rodziny” niemającej nic przeciw kolejnym imprezom.

przygotowania imprezy (ok. sześciu lat), co czyni go (i imprezę) politycznie bezpiecznym dla każdego rządzącego. W razie zmiany rządów kto inny będzie odpowiadał za podpisanie umowy, a kto inny za jej późniejsze przeprowadzenie i efekty.

Za zupełnie wyjątkowe należy uznać wielkie imprezy, które zakończyły się pełnym sukcesem. W Unii zaliczyć do nich można niemal wyłącznie igrzyska w Barcelonie w 1992 r. (efekt rewitalizacyjny dzięki koncentracji inwestycji tylko w czterech miejscach) oraz niewiele późniejsze EXPO '98 w Lizbonie (efekt rewitalizacyjny, skoncentrowany, gospodarczy i społeczny dzięki powstaniu dzielnicy Oriente pełniącej dziś funkcję nowego centrum gospodarczego i kulturalnego miasta). W obu przypadkach mieliśmy do czynienia z naprawdę rzadkim podejściem do wielkiej imprezy – strategicznym, instrumentalnym, skoordynowanym i długookresowym. W obu też przypadkach pozytywne efekty strategiczne ujawniają się stopniowo po latach.

Coraz więcej badaczy dochodzi do wniosku, że najważniejszym czynnikiem sukcesu jest wzmiankowane podejście strategiczne, długookresowe, nie kończące, lecz zaczynające myślenie o dalszym rozwoju w dniach imprezy. Myślenie to nie tylko odznacza się instrumentalnym podejściem do imprezy i przyjęciem długofalowych celów rozwoju, ale zawiera w sobie wyraźnie skoncentrowane i skoordynowane podejście, wykraczające poza cele rewitalizacji ograniczonej do inwestycji infrastrukturalnych i remontowych. I tylko takie podejście przynosi efekty rozwojowe, choć nawet te niosą ze sobą pewne koszty publiczne (ale za to przynoszą też korzyści).

Zarówno podejścia strategicznego, jak i koncentracji i koordynacji zabrakło w przypadku Sewilli, która dziś dopiero zaczyna ożywać w obszarze EXPO, ale nadal nie bez trudności strukturalnych. To bardzo często odnotowywane w literaturze zjawisko (z Montrealem na czele). Okazało się, że nawet w bardzo wychwalanym za zmysł ekonomiczny i oszczędność Londynie (igrzyska w 2012 r.) wydatki sięgnęły co najmniej 15 mld dolarów (w tym pokrycie kosztów przesiedlenia niewielkiej grupy mieszkańców z miejsca przewidzianego na igrzyska olimpijskie) (Zimbalist 2015: 11). Nawiasem mówiąc, wskutek protestów i strajków podczas omawianej londyńskiej olimpiady małe prywatne firmy handlowe nie osiągnęły spodziewanych zysków. Doświadczenia wielu imprez pozwalają przypuszczać, że prawdopodobnie mali przedsiębiorcy (z wyjątkiem firm hotelarskich i gastronomicznych) byli głównymi przegranymi wielkich imprez, a to wskutek wielkiego rozżewu między obietnicami a faktycznymi efektami finansowymi. W praktyce zarabiali podczas imprezy tylko zagraniczni sponsorzy, na ogół zwolnieni z podatków i mający monopol na sprzedaż swych wyrobów i usług na stadionach i w centrach kibiców.

W gruncie rzeczy nawet w przypadku wielkich imprez uznawanych (lub tylko tak prezentowanych) za sukces zawsze bilans kosztów jest ujemny – co najwyżej niewielki, jak w Lizbonie. Innymi słowy, każda wielka impreza generuje koszty

publiczne, które są tym większe, im mniej strategiczne i skoordynowane (i skoncentrowane) jest podejście zarządzających. Lizbona i Barcelona (ale nie z powodu efektu turystycznego, zwanego na wyrost barcelońskim) są tego dobrymi przykładami. Zwłaszcza Lizbona.

Czy wobec tego lepiej rekomendować rezygnację z każdej wielkiej imprezy, choćby nawet pomyślanej strategicznie i w sposób skoordynowany? Otóż niekoniecznie. W gruncie rzeczy decydujące znaczenie ma zdolność państwa do zapłacenia za „igrzyska” dla pewnej części społeczeństwa. Pamiętając, że Montreal wpadł w długi na ponad 30 lat i stracił pozycję miasta-hegemonu w Kanadzie, a nawet Lizbona musiała zaciągnąć kredyty bankowe na realizację swych zamierów, zawsze warto mieć na uwadze, jakie efekty strategiczne i długookresowe przyniosła dana impreza. Ograniczanie się do spełniania żądań organizacji (zatem i do potrzeb jednorazowego wydarzenia), podejście nieinstrumentalne i niestrategiczne to najlepsza droga do poniesienia poważnych strat wskutek m.in. budowy zbędnej często infrastruktury sportowej, której nie można dostosować do innych potrzeb bez niemałych kosztów.

Mając to w pamięci, starając się ograniczać przede wszystkim długookresową stratę, nie ma przeszkód, by rozważyć, czy istotnie stać nas na wielkie wydarzenie. Dzięki tej książce mechanizm i jego elementy są nam już na tyle znane i zrozumiałe, że przygotowanie rachunku kosztów i korzyści nie jest wielką tajemnicą. A szacowanie kosztów imprezy (po odliczeniu kolejnych) na 550 mln zł (Borowski 2012: 44) to raczej żart niż fakt.

Przed wszystkim warto sobie odpowiedzieć na pytanie, czy mamy pomysł na wykorzystanie infrastruktury pozostałej po imprezie na potrzeby bieżące lokalnej społeczności. Czy istotnie wiemy, jak można ją z pożytkiem później wykorzystać. To są bowiem największe i najtrwalsze koszty (zarówno kapitałowe, jak i operacyjne). Doświadczenie Euro 2012 w Polsce wyraźnie pokazuje, że po czterech latach żaden ze specjalistycznych stadionów zbudowanych sporym kosztem na potrzeby imprezy nie jest w stanie osiągnąć zysku operacyjnego, nie mówiąc nawet o zysku kapitałowym (na budowie stadionu) (zob. Woźniak 2015: 71). Obecnie ponosimy już korzyści płynące z opóźnionych (i nie zawsze skończonych) inwestycji obiecywanych na Euro 2012 (autostrady, drogi ekspresowe, być może kolej). Trudno jednak sądzić, że zawdzięczamy to Euro 2012 (chyba że mamy na myśli opóźnienia w stosunku do pierwotnego harmonogramu).

Sport to rozrywka – i jak każda rozrywka – raczej koszt niż zysk dla administracji. Podobnie wystawy światowe, na których warto bywać, ale nie oczekując wielkich zysków. Nie oszukujmy się, że nic nie dołożymy. Na oba rodzaje wielkich imprez już nas stać, ale pod jednym warunkiem: że zaczniemy wreszcie myśleć strategicznie. To chyba główna lekcja, jaką powinniśmy wyciągnąć z Euro 2012 i innych wielkich imprez opisanych w literaturze naukowej.

Ale z pewnością warto poprzedzić decyzję publiczną debatą, ile możemy i chcemy wydać na igrzyska dla części społeczeństwa. Skoro bowiem znacząco

dofinansowujemy pewne grupy społeczno-zawodowe, to można i zainteresowanych wielkimi wydarzeniami, jednak dopiero po podjęciu ostatecznej decyzji na TAK przyjdzie pora na analizy możliwości optymalizacji kosztów i podejście strategiczne i skoordynowane.

Bibliografia

- Active Group (2013), Charakterystyka przyjazdów do Polski w okresie styczeń–wrzesień 2013 roku, Warszawa (badanie dla MSiT).
- Agostini J.-F. (2009), *Etude d'impact économique par 'Observatoire Siriuc-CCI* (Studium wpływu ekonomicznego. Obserwatorium Sirius-CCI): 75–78; [w:] J. Spindler, D. Huron (red.), *L'Evaluation de l'événement touristique* (Ocena wydarzeń turystycznych), Paris: Harmattan.
- Ajuntament de Barcelona (2015), *Tourism statistics in Barcelona and regions*, Turisme de Barcelona, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- Alexander A., Kim S.-B., Kim D.-Y. (2015), *Segmenting volunteers by motivation in the 2012 London Olympic Games*, „Tourism Management”, t. 47, nr 1: 1–10.
- Allmers S., Maennig W. (2009), *Economic Impacts of the FIFA Soccer World Cup in France 1998, Germany 2006 and Outlook for South Africa 2010*, „Eastern Economic Journal”, nr 35: 500–519.
- Ames E. (2008), *China Olympics: Cost Versus Reward*, <http://www.nuwireinvestor.com/blogs/investorcentric/2008/07/china-olympics-cost-versus-reward.html> (dostęp: 19.06.2016).
- Andersson T.D. (2013), *Triple impact assessment of sport events*, [w:] S. Söderman, H. Dolles (red.) (2013), *Handbook of Research on Sport and Business*, Cheltenham, UK–Northampton, MA, USA: Amazon.
- Anton J.J.M., Alonso J.J.M., Rodriguez G.S. (2011), *Mega events impact on economic growth: analysis of the South African World Cup*, „African Journal of Business Management”, t. 5(16): 6940–6948.
- Antonowicz D., Kossakowski R., Szlendak T. (2011), *Ostatni bastion antykonsumeryzmu? Kibice industrialni w dobie komercjalizacji sportu*, „Studia Socjologiczne”, nr 3: 113–140.
- D'Arcy E. (2006), *International sporting events as triggers of urban restructuring and property market change: some recent evidence from three European cities*, Paper Presented at the 12th Annual Conference of the Pacific Rim Real Estate Society, Auckland, New Zealand, January 22–25, 2006, Parallel Session 2: Property Management, Technology, http://www.prres.net/papers/DArcy_Sporting_events_trigger_property_markets.pdf (dostęp: 15.09.2014).
- Atlantico SA (Atlantico – Pavilhao Multiusos de Lisboa, SA) (2008), *Pavilhao Atlantico. Da utopia a Realidade. From Utopia to Reality*, Lisbon: Tapa Blanda.
- Baade R.A., Dye R.F. (1988), *Sports stadia and area development: A critical revue*, „Economic Development Quarterly”, nr 2: 265–275.

- Baade R., Matheson V. (2003), *Mega-sporting events in developing nations: playing the way to prosperity?*, „South African Journal of Economics”, t. 72, nr 5: 1084–1095.
- Baade R., Matheson V. (2004), *The quest for the cup: Assessing the economic impact of the World Cup*, „Regional Studies”, nr 38: 343–354.
- Baade R., Matheson V. (2015), *An Analysis of Drivers of Mega-Events in Emerging Economies*, Department of Economics and Accounting College of the Holy Cross, Worcester, Massachusetts.
- Ballester P. (2009), *Barcelone face à la globalisation: comment penser la ville par l'organisation et l'évaluation des grands événements?* (Barcelona wobec globalizacji: jak pomyśleć miasto, organizując i oceniając wielkie wydarzenia): 464–483; [w:] J. Spindler, D. Huron (red.), *L'Evaluation de L'événement touristique* (Ocena wydarzeń turystycznych), Paris: Harmattan.
- Bartnicki M. (2012), *Brytyjskie „Stadiony śmierci” miały zniszczyć Polskę i Ukrainę Euro 2012?*, <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1027139,title,Brytyjskie-stadiony-smierci-mialy-zniszczyc-Polsce-i-Ukraine-Euro-2012,wid,14715348,wiadomosc.html?ticaid=117693> (dostęp: 10.04.2016).
- Bast J.L. (1998), *Sports stadium madness. Why it started – how to stop it*, „Heartland Policy Study”, nr 85.
- BBC (2012), *Ukraine media in Euro 2012 counterblast*, <http://www.bbc.com/news/world-europe-18235880> (dostęp: 12.05.2014).
- Bernal E.R. (1994), *Historia de la exposicion ibero-americana de Sevilla de 1929*, Ayuntamiento de Sevilla.
- BIE (Bureau International des Expositions) (Międzynarodowe Biuro Wystaw Światowych), <http://www.bie-paris.org/site/en/> (dostęp: 12.11.2014).
- Bloomberg Businessweek Polska (2014), *2 lata po Euro. Raport specjalny*, „Bloomberg Businessweek Polska”: 8–15.
- Boni M. (red.) (2009), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Warszawa, KPRM.
- 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 TM na gospodarkę Polski, przygotowana na zlecenie spółki celowej Ministra Sportu i Turystyki, PL.2012 Sp. z o.o.*, Warszawa.
- Borzyszkowski J. (2014), *Ocena krótkoterminowych efektów organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA Euro 2012: przykład rynku turystycznego Gdańska*, w: B. Krakowiak, A. Stasiak (red.), *Kultura i turystyka – w kręgu wydarzeń*, Łódź: ROTWL: 139–160.
- Botella J. (1995), *The political games: agents and strategies in the 1992 Barcelona Olympic Games. The Keys to success: The social, sporting, economic, and communication impact of Barcelona*, 92, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bramwell B. (1997), *Strategic planning before and after a mega-event*, „Tourism Management”, t. 18.
- Brunet F. (1995), *An economic analysis of the Barcelona '92 Olympic Games: resources, financing and impact*, [w:] *The Keys to Success: The Social, Sporting, Economic and Communication Impact of Barcelona '92*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.

- Brunet F. (2005), *The economic impact of the Barcelona Olympic Games, 1986–2004: Barcelona: the legacy of the Games, 1992–2002* [online article], Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB, http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp084_eng.pdf (dostęp: 13.04.2015).
- Buchowski M., Kowalska M.Z. (red.) (2014), *Nie tylko piłka w grze. Antropologiczne interpretacje Euro 2012*, Poznań: Wydawnictwo Nauka i Innowacje.
- Burgan B., Mules T. (1992), *Economic impacts of sporting events*, „Annals of Tourism Research”, 19 (4): 700–710.
- Burszta W.J., Czubaj M. (2012a), *Miasto – Stadion – Kultura: Globalny przemysł sportowy i lokalne aspiracje*, [w:] W.J. Burszta, M. Czubaj, J. Drozda, M. Duchowski, A. Litorowicz, P. Majewski, J. Myszkowski, E.A. Sekuła, K. Thel, *Stadion – Miasto – Kultura, Euro 2012 i przemiany kultury polskiej, Euro przed „świętem” – rok 2011*, Warszawa: ASP, Instytut Badań Przestrzeni Publicznej.
- Burszta W.J., Czubaj M. (2012b), *Euro 2012 – karnawał zwykłych kibiców i piłkarska kultura uśmiechu*, [w:] W.J. Burszta, M. Czubaj, J. Drozda, M. Duchowski, M. Filiciak, K. Jaskułowski, A. Litorowicz, P. Majewski, E.A. Sekuła, K. Thel (2012b), *Stadion – Miasto – Kultura, Euro 2012 i przemiany kultury polskiej. Święto – rok 2012*, Warszawa: ASP, Instytut Badań Przestrzeni Publicznej.
- Burszta W.J., Czubaj M., Drozda J., Duchowski M., Filiciak M., Jaskułowski K., Litorowicz A., Majewski P., Sekuła E.A., Thel K. (2012), *Stadion – Miasto – Kultura, Euro 2012 i przemiany kultury polskiej, Święto – rok 2012*, Warszawa: ASP, Instytut Badań Przestrzeni Publicznej.
- Busa F. (2012), *Mega-Events as Catalysts for Urban Transformation*, in Shanghai Manual – A Guide for Sustainable Urban Development in the 21st Century, United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/1A/1AD7B7CC-A9C0-4240-AA75-73E4AECE84D8/NCDO_Mega_Sports_Events_LR.pdf (dostęp: 20.10.2014).
- Cantarelli C.C., Flyvbjerg B., Molin E.J.E., Wee B. van (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 Over runs*, „Environment and Planning B: Planning and Design”, nr 37 (5): 792–807.
- CEOE (1995), *The Keys to Success: The Social, Sporting, Economic and Communication Impact of Barcelona '92*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.
- Chen Y., Spaans M. (2009), *Mega-event strategy as a tool of Urban transformation: Sydney's experience*, The 4th International Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU), 2009 Amsterdam/Delft The New Urban Question – Urbanism beyond Neo-Liberalism, http://newurbanquestion.ifou.org/proceedings/2_The_New_Urban_Economy/A006_Chen_Yawei_Spaans_Marjolein_Mega-event_strategy_as_a_tool_of_urban_transformation.pdf (dostęp: 15.09.2014).
- CIA Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html> (dostęp: 30.12.2014).
- Coates D., Humphreys B.R. (2008), *Do Economists Reach a Conclusion on Subsidies for Sports Franchises, Stadiums, and Mega-Events?*, North American Association of Sport Economists, Working Paper Series, Paper No. 08-18.
- COOB '92 (1992), *Official report of the Games of the XXV Olympiad: Barcelona 1992*, Barcelona: COOB '92.

- Cope B. (2015), *Euro 2012 in Poland: Recalibrations of statehood in Eastern Europe*, „European Urban and Regional Studies”, 22(2): 161–175.
- Craveiro T., Costa Lobo M. da (2006), *Integrating a city – A third solution for Lisbon city periphery*, paper presented at 42 International Planning Congress ISOCaRP, Istanbul, http://www.isocarp.net/projects/case_studies/cases/list01.asp (dostęp: 10.12.2014).
- Crompton J.L. (1995), *Economic Impact Analysis of Sports Facilities and Events: Eleven Sources of Misapplication*, „Journal of Sport Management”, t. 9: 14–35.
- Custódio M.J.F., Gouveia P.M.D.C.B. (2007), *Evaluation of the cognitive image of a country/destination by the media during the coverage of mega-events: the case of UEFA Euro 2014™ in Portugal*, „International Journal of Tourism Research”, t. 9: 285–296.
- Czapiński J. (2013), *Kapitał społeczny*, [w:] J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2013*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czapiński J., Panek T. (red.) (2013), *Diagnoza społeczna 2013*, 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: 20.08.2015).
- Dalonso Y.S., Lourenço J.M., Remolado P.C., Netto A.P. (2014), *Tourism experience, events and public Policies*, „Annals of Tourism Research”, t. 46: 163–184.
- Deloitte Polska (2013), *Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści z turnieju UEFA EURO 2012™*, Warszawa: M.St. Warszawa: 87.
- 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”, nr 1.
- Despiney B., Karpa W. (2010), *Estimating Economic Regional Effect of Euro 2012*, Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, Paris 2.
- Dolan P., Kavetsos G., Krekel Ch., Mavridis D., Metcalfe R., Senik C., Szymanski S., Ziebarth N.R. (2016), *The Host with the Most? The Effects of the Olympic Games on Happiness*, LSE, Centre for Economic Performance, discussion paper 1441, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1441.pdf> (dostęp: 6.08.2016).
- Domosławski A. (2016), *Igrzyska w czasach dekadencji*, „Polityka”, nr 32.
- Du Plessis S.A., Maennig W. (2010), *The 2010 World Cup High-frequency Data Economics: Effects on International Awareness and (Self-defeating) Tourism*, „Hamburg Contemporary Economic Discussions”, nr 37.
- Duran P. (2002), *The impact of the Olympic Games on tourism*, [w:] M. de Moragas, M. Botella (red.) *Barcelona: the legacy of the Games 1992–2002*, Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB, Planeta, Ajuntament de Barcelona.
- Dwyer L., Forsyth P., Spurr R. (2005), *Estimating the Impacts of Special Events on the Economy*, „Journal of Travel Research”, nr 43: 351–359.
- EFSI 2014, *Zbiór aktów prawnych Unii Europejskiej w zakresie Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych na lata 2014–2020*, Warszawa: MIR: 274.
- Elster J. (1989), *Social Norms and Economic Theory*, „Journal of Economic Perspectives”, 3(4): 99–117.
- Essex S., Chalkley B. (2007), *Mega-events as a strategy for urban regeneration*, „Dialoghi Internazionali – Cittanel Mondo”, nr 5: 18–29.

- ETOA (European Tour Operators Association) (2006), *Olympic Report*, <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/ETOA-reports/2006-etoa-olympic-report.pdf?sfvrsn=2> (dostęp: 21.12.2014).
- ETOA (European Tour Operators Association) (2009), *Beijing Olympic Update*, <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/ETOA-reports/2009-etoa-olympic-report-beijing-update.pdf?sfvrsn=2> (dostęp: 20.06.2015).
- ETOA (European Tour Operators Association) (2010), *Olympic Hotel Demand Sydney, Athens, Beijing*, <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/ETOA-reports/2010-etoa-olympic-report.pdf?sfvrsn=2> (dostęp: 10.07.2014).
- EUROSTAT GDP, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp: 31.12.2014).
- EUROSTAT *population (cities)*, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp: 30.12.2014).
- EUROSTAT, *Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 2 regions*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&lan=en> (dostęp: 15.12.2014).
- EUROSTAT, GDP, NUTS3, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp: 30.2.2014).
- EUROSTAT, GVA (Gross value added), NUTS 3, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=met_e3vabp95r2&lang=en (dostęp: 30.12.2014).
- Evans G. (2015), *Designing legacy and the legacy of design: London 2012 and the Re-generation Games*, „Architectural Research Quarterly”, grudzień 2015.
- Feddersen A., Grötzinger A., Maennig W. (2009), *Investment in Stadia and Regional Economic Development: Evidence from FIFA World Cup 2006 stadia*, „International Journal of Sport Finance”, t. 4: 221–239.
- Feddersen A., Maennig W. (2012), *Sectoral Labour Market Effects of the 2006 FIFA World Cup*, „Labour Economics”, nr 19: 95–111.
- Ferreira A.M. (1996), *EXPO 98, A Different EXPO*, [w:] praca zbiorowa, *Lisbon World EXPO 98. Projects*, Lisboa: Parque EXPO 98.
- Filip M. (2012), *Gospodarcze efekty organizacji we Wrocławiu Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™*, <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/58207/> (dostęp: 15.07.2016).
- Flyvbjerg B. (2005), *Design by deception: The politics of megaproject approval*, „Harvard Design Magazine”, wiosna–jesień, nr (22): 50–59.
- Flyvbjerg B. (2014), *What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview*, „Project Management Journal”, t. 45, nr 2: 6–19.
- Flyvbjerg B., Holm S.M.K., Buhl S.L. (2004), *What Causes Cost Overrun in Transport Infrastructure Projects?*, „Transport Reviews”, t. 24, nr 1: 3–18.
- Flyvbjerg B., Stewart A. (2012), *Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960–2012*, University of Oxford, SaïdBusiness School working papers.
- Forbes (2012), *Dziedzictwo EURO 2012*, raport.
- Fourie J., Santana-Gallego M. (2011), *The impact of mega-sport events on tourist arrivals*, „Tourism Management”, t. 32: 1364–1370.
- Fowler G.A., Meichtry S. (2008), *China counts the cost of hosting the olympics*, „The Wall Street Journal”, 16 lipca, <http://www.wsj.com/articles/SB121614671139755287> (dostęp: 15.06.2016).
- Frawley S. (red.) (2017), *Managing sport mega events*, London–New York: Routledge.

- Funk D.C., Alexandris K., Ping Y. (2008), *To Go or Stay Home and Watch: Exploring the Balance between Motives and Perceived Constraints for Major Events: A Case Study of the 2008 Beijing Olympic Games*, „International Journal of Tourism Research”, nr 11: 41–53.
- Gaffney Ch. (2010), *Mega-events and socio-spatial dynamics in Rio de Janeiro, 1919–2016*, „Journal of Latin American Geography”, t. 9, nr 1: 7–29.
- Garbacz J., Ribeiro J.C., Mourão P.R. (2016), *Discussing the posthosting evaluation of a mega sporting event: The perception of Warsaw Residents toward UEFA EURO 2012*, „Tourism and Hospitality Research”, nr 0(0), s. 1–19.
- Gaspar J. (1996), *The Ocean, the Tagus and the Mar de Palha – three entrances to explain Lisbon*, [w:] praca zbiorowa, *Lisbon World EXPO 98. Projects*, Lisboa: Tapa Blanda.
- „Gazeta Wyborcza” (2013), *Igrzyska olimpijskie – impreza, która staje się finansową katastrofą?*, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14574392,Igrzyska_olimpijskie___impreza_ktora_staje_sie_finansowa.html#ixzz2fupqdfX3 (dostęp: 20.12.2014).
- Gazeta.pl (2013), *Polski problem stadionowy. Na zawsze będziemy dokładać do Euro 2012?*, www.sport.pl/euro2012/2029020,127118,13817615.html (dostęp: 20.12.2014).
- Getz D. (2007), *Event Studies*, Elsevier (BH).
- Gibson H.J. (1998), *Sport Tourism: A Critical Analysis of Research*, „Sport Management Review”, nr 1: 45–76.
- Giesecke J., Madden J. (2007), *The Sydney Olympics, seven years on: An ex-post dynamic CGE assessment*, Clayton: Monash University, Centre of Policy Studies and the Impact Project.
- Gomes A.P.A. (2009), *Participatory Democracy and the Governance of Urban Planning in Portugal. From Regulations to Action*, Eurodiv Paper 57.2009.
- Gorzela G. (2009), *Fakty i mity rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2 (36): 5–27.
- Gouirand P. (2009), *Evaluation des événements touristique: Les effets psychologique* (Ocena wydarzenia turystycznego. Efekty psychologiczne): 360–371, [w:] J. Spindler, D. Huron (red.), *L’Evaluation de L’événementtouristique* (Ocena wydarzeń turystycznych), Paris: Harmattan: 542.
- Gratton C., Henry I. (red.) (2001), *Sport in the City: The role of sport in economic and social regeneration*, London: Routledge.
- Gratton Ch., Shibli S., Coleman R. (2005), *Sport and Economic Regeneration in Cities*, „Urban Studies”, t. 42, nr 5/6: 985–999.
- Greene S.J. (2003), *Staged Cities: Mega-events, Slum Clearance, and Global Capital*, „Yale Human Rights & Development L.J.”, t. 6.
- Grix J., Brannagan P., Houlihan B. (2015), *Interrogating States’ Soft Power Strategies: A Case Study of Sports Mega-Events in Brazil and the UK*, „Global Society”, t. 29, nr 3: 463–479.
- Grobelny R. (2012), *Prezydent Poznania: Około 20 mln zł debetu po Euro 2012*, „hoga”, <http://hoga.pl/lifestyle/prezydent-poznania-okolo-20-mln-zl-debetu-po-euro-2012/> (dostęp: 21.03.2016).
- Grosse T.G. (2004), *Polityka regionalna Unii Europejskiej. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i Polski*, Warszawa, ISP.
- Grzegórska-Szpyt L. (2016), *Raport Euro 2016: pieniądze w grze*, „Gazeta Bankowa”, <http://www.gb.pl/raport-euro-2016-pieniadze-w-grze-pnews-830.html> (dostęp: 20.07.2016).

- Gubernat B. (2012), *Autostrady i drogi ekspresowe przed i po Euro 2012 – raport. Mapy*, Motofakty.pl, <http://www.motofakty.pl/arttykul/autostrady-i-drogi-ekspresowe-przed-i-po-euro-2012-raport-mapy.html> (dostęp: 10.04.2016).
- Gunter A. (2014), *Mega events as a pretext for infrastructural development: the case of the All African Games Athletes Village*, „Bulletin of Geography. Socio-Economic Series”, nr 23: 39–52.
- GUS (2014), *Turystyka w 2013 r.*, Warszawa: GUS.
- GUS (2015a), *Turystyka w 2014 r.*, Warszawa: GUS.
- GUS (2015b), Notatka informacyjna. Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004–2014, Warszawa: GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-ludnosci/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-czasowej-emigracji-z-polski-w-latach-2004-2014,11,1.html> (dostęp: 28.12.2015).
- GUS, BDL (Bank Danych Lokalnych) (dane w internecie).
- GUS, RSW (2013), *Rocznik statystyczny województw*, Warszawa: GUS.
- Gwosdz K. (2003), *Pozytywne i negatywne ścieżki* (virtuos and vicious paths) – próba zastosowania teorii zależności od ścieżek (paths dependency) do wybranych miast konurbacji górnośląskiej, [w:] I. Sagan, M. Czepczyński (red.), *Wymiar i współczesne interpretacje regionu*, Gdańsk–Poznań: Uniwersytet Gdański, Katedra Geografii Ekonomicznej–Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Hagn F., Maennig W. (2009), *Large Sport Events and Unemployment: The Case of the 2006 Soccer World Cup in Germany*, „Applied Economics”, nr 41: 3295–3302.
- Hall M.C. (2006), *Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism*, „Sociological Review”, nr 54.
- Hawranek M., Opryszek S. (2016), *Kogo ogrzewa olimpijski znicz*, „Gazeta Wyborcza. Magazyn Świąteczny”, 6–7 sierpnia: 28.
- Heywood A. (2011), *Politologia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hiller H.H. (2000), *Mega-events, urban boosterism and growth strategies: an analysis of the objectives and legitimations of the Cape Town 2004 Olympic bid*, „International Journal of Urban and Regional Research”, t. 24, nr 2: 439–458.
- Horne J., Manzenreiter W. (2006), *An introduction to the sociology of sports mega-events*, „Sociological Review”, nr 54.
- Hryniewicz J.T. (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Humphreys B.R., Egteren H. van (2012), *Mega sporting event bidding, mechanism design and rent extraction*, [w:] W. Maennig, A. Zimbalist (red.), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, UK, USA: Edward Elgar.
- IOC (International Olympic Committee) (2015), *Olympic Marketing Fact File*, Lausanne, Switzerland, https://stillmed.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/olympic_marketing_fact_file_v3_2015.pdf (dostęp: 10.07.2016).
- Isla Magica, <https://www.islamagica.es/> (dostęp: 15.05.2015).
- Iwan T. (2012), *Megawydarzenia sportowe a wizerunek polskich miast-gospodarzy*, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. Andrzeja Kowalczyka, Uniwersytet Warszawski, WGiSR.

- Jabłońska G. (2012), *Euro 2012: praca tymczasowa tylko dla nisko wykwalifikowanych?*, <http://hoga.pl/lifestyle/euro-2012-praca-tymczasowa-tylko-dla-nisko-wykwalifikowanych> (dostęp: 21.03.2016).
- Jafari J. (1988), *Tourism mega events*, „Annals of Tourism Research”, 15(2): 179–311.
- Jarosz M., Kozak M.W. (2016), *Poza systemem. Instytucje i społeczeństwo*, Warszawa: ISP PAN i Oficyna Naukowa.
- Jaskułowski K., Majewski P. (2015), *The UEFA European Football Championship 2012 and pop nationalism in Poland: between confirmation and contestation*, „Identities. Global Studies in Culture and Power”, <http://dx.doi.org/10.1080/1070289X.2015.1075406> (dostęp: 29.07.2015).
- Jeřábek M., Dokoupil J., Havlíček T. i in. (2004), *České pohraničí. Bariéra nebo prostor zprostředkování?*, Praha: ACADEMIA.
- Jesiołowska-Rygas A., Rygas A. (2013), *Oblicza wielkich imprez sportowych i ich ekonomiczne rezultaty dla państw współorganizujących*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość”, t. X.
- Jones R., Pilgrim A., Thompson G., Macgregor C. (2008), *Assessing Environmental Impacts of Special Events: Examination of Nine Special Events in Western Australia*, Gold Coast: Sustainable Tourism Research Centre.
- Kantarek A.A. (2012), *Post-Event Re-Revitalization. Expo '98 i Lizboński Park Narodów*, „Architektura, Czasopismo Techniczne”, Zeszyt Wyd. Politechniki Krakowskiej, nr 12: 33–67.
- Keniski A. (2013), *Comparative analysis of residential anti-displacement strategies for light rail transit and sports stadium infrastructure investments*, <https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/155294/Aaron%20Keniski%20summa%20CLA%20fall12.pdf?sequence=1> (dostęp: 10.01.2015).
- Kennedy P., Kassimeris Ch. (red.) (2015), *Exploring the cultural, Ideological and Economic Legacies of Euro 2012*, London–New York: Routledge.
- Kennett C., Moragas M. de (2006), *Barcelona 1992: evaluating the Olympic legacy*, [w:] A. Tomlinson, C. Young (red.), *National identity and global sports events: Culture, politics, and spectacle in the Olympics and the football World Cup*, Albany: State University of New York Press.
- Kim N., Chalip L. (2004), *Why Travel to the FIFA World Cup? Effects of Motives, Background, Interest and Constraints*, „Tourism Management”, t. 25, nr 6.
- Kim W., Jun H.M., Walker M., Drane D. (2015), *Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation*, „Tourism Management”, t. 48: 21–32.
- Komornicki T., Rosik P., Śleszyński P., Solon J., Stępiak M., Wiśniewski R., Czapiewski K., Goliszek S., Regulski E. (2013), *Wpływ budowy autostrad i dróg ekspresowych na rozwój społeczno-gospodarczy i terytorialny Polski – ewaluacja*, Warszawa: IGiPZ PAN.
- Kossakowski R. (2014), *Medytacja i futbolowa gorączka. O potencjale, ograniczeniach i domknięciach autoetnografii*, PSJ, t. X, nr 3: 96–122.
- Kowalczyk A., Derek M. (2010), *Zagospodarowanie turystyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozak M. (2015), *Analiza mechanizmu wielkiej imprezy sportowej*, [w:] M. Kazimierzczak (red.), *Turystyka sportowa. Społeczno-kulturowy potencjał i perspektywy rozwoju*, Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego: 18–27.

- Kozak M.W. (2009), *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kozak M.W. (2010), *Wielkie imprezy sportowe: korzyść czy strata?*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1: 48–68.
- Kozak M.W. (2011), *Koszty i korzyści wielkich imprez sportowych*, prezentacja podczas seminarium EUROREG, 10.03.2011.
- Kozak M.W. (2012), *Megaeventy sportowe: między biznesem a przeżyciem*, [w:] M.K. Leniartek, K. Widawski, *Nowa ekonomia turystyki kulturowej*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”: 29–42.
- Kozak M.W. (2012 i 2014), studia przypadku, Lizbona (Oriente) i Barcelona (strefa wolnocłowa).
- Kozak M.W. (2014a), *Rewitalizacja w praktyce polityki spójności*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 2: 71–80.
- Kozak M.W. (2014b), *Wpływ megaimprezy sportowej na rozwój turystyki*, [w:] B. Krakowiak, A. Stasiak (red.), *Kultura i turystyka – w kręgu wydarzeń*, Łódź: ROT Województwa Łódzkiego: s. 161–175.
- Kozak M.W. (2015a), *Sport mega events in metropolitan areas. Curse or blessing for tourism development? Example of EURO 2012 in Poland*, [w:] I. Tozsa, A. Zatori (red.), *Metropolitan Tourism Experience Development*, Budapest: Corvinus University, Dept. of Economic Geography and Future Studies: 114–126.
- Kozak M.W. (2015b), *Analiza mechanizmu wielkiej imprezy sportowej*, [w:] M. Kaziemierzak (red.), *Turystyka sportowa*, Poznań: AWF w Poznaniu.
- Kraus-Mozer B. (2007), *Teorie polityki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN: 166.
- Kuhn T. (2001), *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia.
- Lai K., Li Y. (2012), *Core-periphery structure of destination image. Concept, evidence and implication*, „Annals of Tourism Research”, t. 39, nr 3: 1359–1379.
- Lamberti L., Noci G., Guo J., Zhu S. (2011), *Mega-events as drivers of community participation in developing countries: The case of Shanghai World Expo*, „Tourism Management”, t. 32, nr 6: 1474–1483.
- Leadley J.C., Zygmunt Z.X. (2005), *When is the honeymoon over? National basketball association attendance 1971–2000*, „Journal of Sport Economics”, nr 6: 203–221.
- Lee C.-K., Taylor T. (2005), *Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: the case of 2002 FIFA World Cup*, „Tourism Management”, t. 26: 595–603.
- Lee S.-B., Lee Ch.-K., Kang J.-S., Lee E.-Y., Jeon Y.J.J. (2012), *Residents' Perception of the 2008 Beijing Olympics: Comparison of Pre- and Post-Impacts*, „International Journal of Tourism Research”, nr 15: 209–225.
- Leniarski R. (2016), *Wszechrosyjski doping*, „Gazeta Wyborcza”, nr 288: 40.
- Leśniak T. (2013), *Kraków przeciw Igrzyskom*, list otwarty.
- Li S.N., Blake A. (2008), *Estimating Olympic-related Investment and Expenditure*, „International Journal of Tourism Research”, nr 11: 337–356.
- Linden G., Creighton P. (2008), *Putting It Together, Feasibility, Legacy Planning, Site Selection and Getting BIE Approval*, the Expo Book, a Guide to the Planning, Organization, Design and Operation of World Expositions.

- Lourenço J. (2002), *EXPO – 98 and trickling down effects in Lisbon*, referat na konferencję „The 38th International Congress «THE PULSAR EFFECT» Planning with Peaks”, Athens, Greece, 21–26 września 2002.
- Louw A.M. (2012), *The Commercial Monopoly in Sports Mega-Events. How Laws are Abused to Protect Commercial Rights to Major Sporting Events*, [w:] A.M. Louw, *Ambush Marketing of the Mega-Event Monopoly*, ASSER Law Series (International Sport Law Series): 23–90, http://link.springer.conf.chapter/10.1007%2F78-90-6704-864-4_2 (dostęp: 18.11.2016).
- Łopaciński K. (2012), *Przyjazdy cudzoziemców do Polski w związku z organizacją Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012 na tle przyjazdów turystów zagranicznych do Polski w czerwcu 2012 roku*, Warszawa: Instytut Turystyki.
- Maćkowiak T. (2016), *Czesi wolą Niemców*, „Polityka”, nr 27.
- Maennig W., Zimbalist A. (red.) (2012), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Malchrowicz-Moško E. (2015), *Pozytywne oraz negatywne implikacje turystyki olimpijskiej*, „Turystyka Kulturowa”, nr 8.
- Malfas M., Theodoraki E., Houlihan B. (2004), *Impacts of the Olympic Games as mega-events*, *Municipal Engineer* 157, ME3: 209–220.
- Marris T. (1987), *The role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development resolutions*, „Tourism Research”, 42(4): 3–12.
- Matheson V.A. (2006), *Mega-events: the effects of the world biggest sporting events on local, regional and national economies*, Working Paper 06–22, College of the Holy Cross, Worcester, Massachusetts.
- Matheson V.A., Baade R.A. (2003), *Mega-Sporting Events in Developing Nations: Paying the Way to Prosperity?*, <http://www.williams.edu/Economics/wp/mathesonprosperity.pdf> (dostęp: 15.09.2008).
- Mączyńska E. (2012), *Gospodarcze efekty Euro 2012 mogą być słabsze niż oczekiwano*, http://www.biznes.newseria.pl/news/gospodarcze_efekty_euro,p843954257 (dostęp: 21.03.2016).
- 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.
- Montalbano W. (1992), *Fire Destroys Key Pavilion for Expo’92*, „Los Angeles Times”, 19 lutego.
- Moody’s Investors Service (2014), *Uncertainty over long-term legacy overshadows benefits of Sochi Winter Olympics*, <https://www.moody’s.com/research/Sochi-2014-Winter-Olympics> (dostęp: 10.12.2015).
- MSiT (2008), *Kierunki rozwoju turystyki w Polsce* (dokument rządowy przyjęty w 2008 r.), Warszawa.
- MSiT (Minister Sportu i Turystyki) (2012a), *Wpływ organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012™ na polską gospodarkę – podsumowanie aktualizacji wyników badań zleconych przez spółkę celową Ministra Sportu i Turystyki, PL.2012 Sp. z o.o.*
- MSiT (2012b), *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.
- MSiT (2015), *Program rozwoju turystyki do 2020 r.* (dokument rządowy przyjęty w sierpniu 2015 r.), Warszawa.
- Mules T., Faulkner B. (1996), *An economic perspective on major events*, „Tourism Economics”, 12(2): 107–117.
- Müller M. (2017), *What makes an event a mega-event?*, [w:] S. Frawley (red.), *Managing sport mega events* (s. 8–23), London–New York: Routledge.
- Müller M., Pickles J. (2015), *Global games, local rules: Megaevents in the post-socialist world*, „European Urban and Regional Studies”, 22(2): 121–127.
- NBP (2016), bilans płatniczy, www.nbp.pl (dostęp: 20.07.2016).
- Nocoń J., Laska A. (2010), *Teoria polityki: wprowadzenie*, wyd. 2, zmienione, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP: 285.
- Norris E., Rutter J., Medland J. (2013), *Making the Games, What government can learn from London 2012*, London: Institute for Government.
- Omachel R. (2016), *Chiny kupują piłkę nożną*, „Newsweek. Biznes sportowy”, 18–24 lipca: 53–55.
- Owen J.G. (2005), *Estimating the Cost and Benefit of Hosting Olympic Games: What Can Beijing Expect from Its 2008 Games?*, „Industrial Geographer”, t. 3, nr 1.
- Owen K.A. (2002), *The Sydney Olympics and urban enterpreneurialism: local variations in urban governance*, „Australian Geographical Studies”, t. 40, nr 3: 323–336.
- Perryman M. (2012), *Why the Olympics Aren't Good for Us and How They Might Be*, OR Books.
- Phillips C.A. (2012), *Municipalities and the Mega-Event. A Comparative Urban Analysis*, 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: Wydawnictwo Nauka i Innowacje.
- Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomaney J. (2006), *Local and Regional Development*, London–New York: Routledge.
- Pl.2012+ Sp.z o.o. (2015), *Sprawozdanie finansowe za okres 1 stycznia 2014 r. do 31 grudnia 2014 r.*: 1–15.
- Piłat B. (2014), *Majchrowski: Na kłopoty igrzyska*, „Gazeta Wyborcza”, 8 kwietnia. http://wyborcza.pl/politykaekstra/1,137738,15765619,Majchrowski_Na_kłopoty_igrzyska.html (dostęp: 12.01.2015).
- Płoszaj A. (2015), Raporty ze studium przypadków w Barcelonie i Sewilli.
- Płoszaj A., Peszat K. (2013), *Warszawa w międzynarodowych rankingach*, oprac. dla m.st. Warszawy, EUROREG, http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/4239/warszawa_w_miedzynarodowych_rankingach_peszat_ploszaj.pdf (dostęp: 5.06.2015).
- Porter P.K. (1999), *Mega-sports events as municipal investments: A critique of impact analysis*, [w:] J.L. Fizel, E. Gustafson, L.Hadley (red.), New York: Sports Economics: Current Research, Praeger Press: 61–74.
- Portugal basic data 2014, September 2014, aicep Portugal Global, <http://www.portugalglobal.pt/EN/Biblioteca/Documents/PortugalFichaPaisIngles.pdf> (dostęp: 27.12.2014).

- POT (Polska Organizacja Turystyczna) (2012), *Kampania wizerunkowa Polski przed UEFA Euro 2012™ – badania skuteczności*, Warszawa (prezentacja w posiadaniu autora).
- POT (Polska Organizacja Turystyczna) (2014), *Opinie turystów zagranicznych o Polsce – II półrocze 2013 roku*, wyniki badania realizowanego przez Polską Organizację Turystyczną za pośrednictwem obcojęzycznych stron [www. poland.travel](http://www.poland.travel).
- Poynter G., Viehoff V., Li Y. (red.) (2016), *The London Olympics and Urban Development. The mega-event city*, London–New York: Routledge.
- pp (2015), *TVP negocjuje zakup praw do igrzysk olimpijskich od Eurosportu*, <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/tvp-negocjuje-zakup-praw-do-igrzysk-olimpijskich-od-eurosportu#> (dostęp: 5.07.2016).
- Praca zbiorowa (1996), *Lisbon World EXPO 98. Projects*, Lisboa: Tapa Blanda.
- Preuss H. (2004), *Aspects of Olympic Games Tourism*, http://www.sete.gr/files/Ekdiloseis/041012_HolgerPreuss.pdf (dostęp: 14.08.2009).
- Preuss H. (2007), *FIFA World Cup 2006 and its Legacy on Tourism*, [w:] R. Conrady, M. Buck (red.), *Trends and Issues in Global Tourism 2007*, Berlin–Heidelberg–New York: Springer.
- Puga D. (2002), *European regional policies in the light of recent location theories*, „Journal of Economic Geography”, nr 2: 373–406.
- Qinglian H. (2007), *Chinese government’s giant lie: ‘Beijing Olympics will not cost the government a penny’*, The Epoch Times, <http://en.epochtimes.com/news/7-10-31/61376.html> (dostęp: 15.07.2009).
- Rak B. (2011), *Efekt barceloński to mit?*, www.socjomania.pl/efekt-barceloński-to-mit (dostęp: 21.03.2016).
- Rekowsky R. von (2013), *Are the Olympics a Golden Opportunity for Investors?*, „Leadership Series – Investment Insights”, Boston: Fidelity Investments, sierpień.
- Richards G., Brito M.P. de, Wilks L. (2013), *Exploring the social impacts of events*, London–New York: Routledge.
- Riegel J. (2010), *Keeping Score in the 2010 World Cup: How Do Sports Mega-Events Compete with Pro-Poor Development?*, University of Pennsylvania, Scholarly Commons CUREJ – College Undergraduate Research Electronic Journal.
- Ritchie J.R.B., Yangzhou J. (1987), *The role and impact of mega-event and attractions on national and regional tourism: A conceptual and methodological overview*, Aiest, Proceedings of the 37th Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism (Aiest) in Calgary, Aiest: St Gallen.
- Rivenburgh N. (2004), *The Olympic Games, media and the challenges of global image making: university lecture on the Olympics* [online article], Barcelona: Centre d’Estudis Olímpics (UAB), International Chair in Olympism (IOC-UAB), <http://olympicstudies.uab.es/lectures/web/pdf/rivenburgh.pdf> [dostęp: 20.06.2009].
- Roche M. (2000), *Mega-events and Modernity. Olympics and expos in the growth of global culture*, London–New York: Routledge.
- Rudd A., Johnson R.B. (2013), *A call for more mixed methods in sport management research*, [w:] S. Söderman, H. Dolles (red.), *Handbook of Research on Sport and Business*, Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Sat C. (1996), *Foreword*, [w:] praca zbiorowa, *Lisbon World EXPO 98. Projects*, Lisboa.
- Schmidt D.A. (1986), *Analyzing Political Risk*, „Business Horizons”, lipiec-sierpień.

- Short J.R., Breitbach C., Buckman S., Essex J. (2000), *From World Cities to Gateway Cities: Extending the Boundaries of Globalization Theory*, [w:] City 4; [za:] G.J. Owen, *Estimating the cost and benefit of hosting Olympic Games: What can Beijing expect from its 2008 games?*, „The Industrial Geographer”, t. 3, wyd. 1, jesień.
- Silva F.N. da (2014), wywiady w Lizbonie.
- Silva F.N. da, Serdoura F., Lajas R. (2009), *The EXPO area and the Pursuit of Sustainability*, [w:] praca zbiorowa, *Evaluation in Planning – Citta 1st Annual Conference on Planning Research*, Porto.
- Silvestre G. (2009), *The social impacts of mega-events: towards a framework*, *Esporte e Sociedade*, 4, 10: 1–25, <http://www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1010.pdf> (dostęp: 15.09.2014).
- Smętkowski M., Gorzelak G., Kozak M., Olechnicka A., Płoszaj A., Wojnar K. (2012), *Europejskie metropolie i ich regiony: Od krajobrazu gospodarczego do sieci metropolii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- 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*, Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Smith A. (2005), *Reimagining the city. The value of sport initiatives*, „Annals of Tourism Research”, t. 32, nr 1: 217–236.
- Sociedad Estatal de Gestion de Activos (1993), *Memoria General de la Exposicion Universal Sevilla 1992*.
- Söderman S., Dolles H. (red.) (2013), *Handbook of Research on Sport and Business*, Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Soteriades M. (2009), *Le jeux olympiques d’Athènes 2004: Une première évaluation – Attentes, résultats et leçons* (Igrzyska olimpijskie w Atenach 2004: pierwsze oceny, oczekiwania, rezultaty i lekcje): 141–153, [w:] J. Spindler, D. Huron (red.), *L’Evaluation de de L’événementtouristique* (Ocena wydarzeń turystycznych), Paris: Harmattan.
- Spindler J., Huron D. (red.) (2009), *L’Evaluation de L’événementtouristique* (ocena wydarzeń turystycznych), Paris: Harmattan: 542.
- Stadiony.net (2013), *Austria: „Tymczasowe stadiony” to kosztowny niewypał?*, http://stadiony.net/aktualnosci/2013/03/austria_tymczasowe_stadiony_to_kosztowny_niewypal (dostęp: 10.06.2016).
- Stanowski K. (2016), *Stan futbolu. Tajemnice boiska, szatni i piłkarskich gabinetów*, Warszawa: Wydawnictwo Czerwone i Czarne.
- Staroszczyk M. (2013), *Promocja turystyczna miasta w kontekście mega imprez sportowych na przykładzie Kijowa (gospodarza Mistrzostw Piłki Nożnej UEFA EURO 2012)*, praca magisterska, Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych.
- Szczech-Pietkiewicz E. (2015), *Identyfikacja pułapek ekonomicznego rozwoju miast w świetle koncepcji smart city. Studium przypadku miasta Barcelona*, [w:] J. Kleer, Z. Strzelecki, *Megamiasta przyszłości. Szansa czy zagrożenie rozwoju* (s. 150–166), Warszawa, PAN, Komitet Prognoz „Polska 200 plus”.
- Szwarocki S. (2012), *Artykuł mit Euro 2012*, <http://www.szwarocki.pl/arttykul-mit-euro-2012/> (dostęp: 11.06.2016).

- Szymielewicz K. (2016), *Inteligentni mieszkańcy w przemądrzałych miastach*, „Polityka”, nr 12(3051).
- Tetlak K. (2012), *Podatkowe aspekty piłkarskich mistrzostw Europy UEFA EURO 2012*, „Rocznik Naukowy”, Gdańsk: AWFiS, t. XXII: 104–116.
- Tetlak K. (2015), *Tax charges in the FIFA corruption scandal*, „Global STR”, t. 6, nr 3.
- Tetlak K. (2016), UW, <http://www.karolinetetlak.pl/publikacje/artykuly> (dostęp: 15.04.2016).
- Tetlak K., Molenaar D. (2012), *Tax exemptions for EURO 2012 in Poland and Ukraine*, „European Taxation”, t. 54, nr 4.
- Tomlinson R. (2010), *Whose accolades? An alternative perspective on motivations for hosting the Olympics*, „Urban Forum”, t. 21, nr 2: 139–152.
- Tomlinson R., Bass O. (2012), *The BRICS: national and urban legacy agendas*, [w:] W. Maennig, A. Zimbalist (red.), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Trubina E. (2015), *Manipulating neoliberal rhetoric: Clientelism in the run-up to international summits in Russia*, „European Urban and Regional Studies”, 22(2): 128–142.
- Truño E. (1995), *Barcelona: city of sport*, [w:] *The Keys to Success: The Social, Sporting, Economic and Communication Impact of Barcelona'92*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.
- Ueberroth P.V., *Made in America*, [za:] Zimbalist 2015: 18.
- UEFA (2014), *Financial Report 2012/13*, XXXVIII Ordinary UEFA Congress, Astana, UEFA.
- UNWTO (Światowa Organizacja Turystyki ONZ) (2006), *Tourism Highlits. 2006 edition*, Madrid.
- UNWTO (Światowa Organizacja Turystyki ONZ) (2013), *Tourism Highlights. 2013 edition*, Madrid.
- Upegui O.R. (2008), *The Total Cost of Beijing's Summer Olympic Games*, <http://epiac1216> (dostęp: 15.07.2016).
- Urząd Miasta st. Warszawy (2010), *Mapa terenów zalewowych w Warszawie*, <http://forsal.pl/galerie/423165,duze-zdjecie,1,powodz-2010-mapa-terenow-zalewowych-w-warszawie.html> (dostęp: 15.05.2016).
- Varvaressos S. (2009), *Les jeux olympique et le tourisme etude comparative de trios villes organisatrices: Barcelone (1992), Sidney (2000) Athènes (2004)* (Igrzyska olimpijskie i turystyka. Studium porównawcze trzech miast): 155–167, [w:] J. Spindler, D. Huron (red.) (2009), *„L'Evaluation de L'événementtouristique* (Ocena wydarzeń turystycznych), Paris: Harmattan.
- Waite G. (2003), *Social impacts of the Sydney Olympics*, „Annals of Tourism Research”, 30(1): 194–215.
- Wall Street Journal, online, <http://online.wsj.com/article/SB121614671139755287.html> (dostęp: 30.12.2009).
- Whaples R. (2006), *Do Economists Agree on Anything? Yes!*, „The Economists' Voice”, 3(9), [za:] Coates, Humphreys 2008: 33.
- Whitson D. (2005), *Olympic hosting in Canada. Promotional Ambitions, Political Challenges*, <http://www.sirc.ca/newsletters/april08/feat4.cfm> (dostęp: 10.09.2008).
- Whitson D., Horne J. (2006), *Underestimated costs and overestimated benefits? Comparing the outcomes of sports mega-events in Canada and Japan*, „Sociological Review”.

- Wikipedia, hasło: *2014 protests in Brazil*, https://en.wikipedia.org/wiki/2014_protests_in_Brazil (dostęp: 10.07.2016).
- Wikipedia, hasło: *Hryhorij Surkis*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Hryhorij_Surkis (dostęp: 27.02.2017).
- Wikipedia, hasło: *Procedura wyboru gospodarza Euro 2012*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Procedura_wyboru_gospodarza_Euro_2012 (dostęp: 27.02.2017).
- Wikipedia, hasło: *2015–16 protests in Brazil*, https://en.wikipedia.org/wiki/2015%E2%80%9316_protests_in_Brazil (dostęp: 10.07.2016).
- Wilkowicz P. (2015), „Czarne kasy”. Niemcy kupili mundial 2006?, „Gazeta Wyborcza” nr 243: 48.
- Włoch R. (2012), *UEFA as a New Agent of Global Governance: A Case Study of Relations Between UEFA and the Polish Government Against the Background of the UEFA EURO 2012*, „Journal of Sport and Social Issues”, t. 37: 297–311.
- Woźniak W. (2015), *Euro 2012 i Kraków 2022. Polskie elity polityczne wobec wielkich imprez sportowych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 11(2): 60–83.
- Zaucha J., Ciołek, D., Brodzicki T., Głazek, E. (2014), *Wrażliwość polskich regionów na wyzwania gospodarki globalnej*, [w:] K. Gawlikowska-Hueckel, J. Szlachta (red.) (2014), *Wrażliwość polskich regionów na wyzwania gospodarki globalnej. Implikacje dla polityki regionalnej*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Zhang L., Zhao S.X. (2009), *City branding and the olympic effect: A case study of Beijing*, „Cities”, nr 26: 245–254.
- Zieliński E. (2006), *Nauka o państwie i prawie*, wyd. 4, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Zimbalist A. (2015), *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*, Washington, Brookings Institution Press: 174.
- Żuryński R. (2014), *Ekonomiczno-organizacyjne efekty UEFA Euro 2012*, „Ekonomia XXI Wieku”, nr 3: 127–148.
- Żuryński R. (2015a), *Cienie nad EURO 2012*, „Przegląd”, 26.10–1.11.2015: 6.
- Żuryński R. (2015b), *Korupcja w FIFA. Działacze aresztowani*, <http://www.tvn24.pl/korupcja-w-fifa-dzialacze-aresztowani,4595,t> (dostęp: 20.08.2016).

Aneks

1. Instrumenty badawcze 2014–2015

Badania empiryczne zrealizowała firma Biuro Badań Społecznych. Praca została zgodnie z planem wykonana głównie w 2015 r., po przygotowaniu badań i sprawdzeniu narzędzi w pilotażu w 2014 r., a częściowo także po przeprowadzeniu większości wywiadów i badań turystów zagranicznych.

Narzędzia badawcze EURO 2012 (grudzień 2014–kwiecień 2015)

Narzędzia badawcze to trzy kwestionariusze (501 przeprowadzonych z przedsiębiorcami, 500 z mieszkańcami okolic stadionu i strefy kibica i grupy 25 osób w jednym z ośrodków pobytowych), 38 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) w Polsce oraz wytycznych do raportów z trzech studiów przypadków w Barcelonie, Sewilli i Lizbonie. Dodatkowo kwestionariusz po angielsku dla cudzoziemców w Warszawie (158 osób).

Kwestionariusze dla mieszkańców i przedsiębiorców rozdano we wszystkich czterech miastach goszczących mecze EURO 2012 (Gdańsk, Poznań, Warszawa, Wrocław) oraz dla celów porównawczych także w mieście niebędącym gospodarzem żadnych meczów (Kraków). W tym ostatnim przypadku wszystkie ankiety przeprowadzono wyłącznie w granicach historycznego centrum. W każdym badanym mieście otrzymano założoną liczbę wypełnionych kwestionariuszy, zezwalających na analizy statystyczne.

Objęły one oprócz miast-gospodarzy także Kraków i Łódź oraz regiony, w których położone są powyższe miasta, i cały kraj.

Analiza historyczna, prowadzona w czterech obszarach skutków mega-impresy, sięgała do doświadczeń i analiz różnorodnych wielkich wydarzeń, głównie współczesnych.

A. Kwestionariusz dla mieszkańców (kluczowych miast i ośrodka pobytowego)



CENTRUM EUROPEJSKICH
STUDIÓW REGIONALNYCH I LOKALNYCH
UNIwersytet Warszawski

Kwestionariusz ankiety dla mieszkańców

Szanowni Państwo,

Uniwersytet Warszawski realizuje badanie na temat wpływu wielkich imprez na rozwój regionalny i lokalny.

Badanie jest realizowane przede wszystkim w miejscowościach goszczących wydarzenia EURO 2012 w Polsce (mecze, pobyt uczestników).

Bylibyśmy wdzięczni, gdyby Państwo zechcieli podzielić się z nami swoimi spostrzeżeniami i opiniami – co zmieniło się w Państwa okolicy i Państwa miejscowości w efekcie organizacji EURO 2012.

W razie pytań i wątpliwości proszę je kierować bezpośrednio do kierownika badania, dr. hab. Marka W. Kozaka, profesora UW: m.kozak@uw.edu.pl, 22 826 16 54.

1. Jak P. przyjęła (przyjął) informację, że Euro 2012 odbędzie się w Polsce? (możliwa tylko 1 odpowiedź)

1. Z radością	2. Z obawą	3. Z radością i obawą	4. Obojętnie	5. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐	☐	☐

2. Czy P. odczuła (odczuł) osobiście jakieś uciążliwości związane z mistrzostwami EURO 2012?

	1. Zdecydowanie tak	2. Raczej tak	3. Trudno powiedzieć	4. Raczej nie	5. Zdecydowanie nie
1. Trudności transportowe	☐	☐	☐	☐	☐
2. Hałas	☐	☐	☐	☐	☐
3. Tłumy na ulicach	☐	☐	☐	☐	☐
4. Za dużo sportu w telewizji	☐	☐	☐	☐	☐
5. Tłok w sklepach	☐	☐	☐	☐	☐

6. Bójki kibiców	☐	☐	☐	☐	☐
7. Inne. Proszę opisać jakie?					

3. Czy w czasie trwania EURO 2012 zauważyła P. jakieś pozytywne zmiany w okolicy P. zamieszkania związane z EURO 2012?

1. Tak	2. Nie	3. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐

4. Jeżeli tak, to było to:

	1. Zdecydowanie tak	2. Raczej tak	3. Trudno powiedzieć	4. Raczej nie	5. Zdecydowanie nie
1. Uporządkowanie otoczenia, poprawa estetyki	☐	☐	☐	☐	☐
2. Remont okolicznych ulic	☐	☐	☐	☐	☐
3. Remont budynków	☐	☐	☐	☐	☐
4. Otwarcie nowych sklepów/punktów usługowych	☐	☐	☐	☐	☐
5. Wzrost liczby miejsc pracy	☐	☐	☐	☐	☐
6. Poprawa urządzeń komunalnych	☐	☐	☐	☐	☐
7. Inne. Proszę opisać jakie?					

5. Jakie długofalowe korzyści (po blisko 3 latach od EURO 2012) odniosła P. zdaniem okolica miejsca zamieszkania w wyniku realizacji EURO 2012?

1. Duże	2. Średnie	3. Małe	4. Żadne	5. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐	☐	☐

6. Jakie korzyści długofalowe (po blisko 3 latach od EURO 2012) P. zdaniem odniosło miasto w wyniku realizacji EURO 2012?

1. Duże	2. Średnie	3. Małe	4. Żadne	5. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐	☐	☐

7. Jeżeli P. zdaniem miasto odniosło korzyści, to na czym one polegały?

	1. Zdecydowanie tak	2. Raczej tak	3. Trudno powiedzieć	4. Raczej nie	5. Zdecydowanie nie
1. Uporządkowanie otoczenia, poprawa estetyki	☐	☐	☐	☐	☐
2. Remont okolicznych ulic	☐	☐	☐	☐	☐
3. Remont budynków	☐	☐	☐	☐	☐
4. Otwarcie nowych sklepów/punktów usługowych	☐	☐	☐	☐	☐
5. Wzrost liczby miejsc pracy	☐	☐	☐	☐	☐
6. Poprawa urządzeń komunalnych	☐	☐	☐	☐	☐
7. Inne. Proszę opisać jakie?					

METRYCZKA:**8. Miejsce zamieszkania:**

1. Okolice stadionu,
2. Okolice strefy kibica.

9. Płeć:

1. Kobieta, 2. Mężczyzna

10. Wiek:

1. 18–30 lat,
2. Powyżej 30 lat–50 lat,
3. Powyżej 50 lat.

11. Wykształcenie:

1. Wyższe,
2. Średnie,
3. Zawodowe,
4. Gimnazjalne,
5. Podstawowe.

Bardzo serdecznie dziękujemy za udział w badaniu!!!

B. Kwestionariusz dla przedsiębiorców



CENTRUM EUROPEJSKICH
STUDIÓW REGIONALNYCH I LOKALNYCH
UNIwersytet WARSZAWSKI

Kwestionariusz ankiety dla przedsiębiorców/przedstawicieli przedsiębiorców

Szanowni Państwo,

Uniwersytet Warszawski realizuje badanie na temat wpływu wielkich imprez na rozwój regionalny i lokalny.

Badanie jest realizowane przede wszystkim w miejscowościach goszczących wydarzenia EURO 2012 w Polsce (mecze, pobyt uczestników).

Bylibyśmy wdzięczni, gdyby Państwo zechcieli podzielić się z nami swoimi spostrzeżeniami i opiniami – co zmieniło się w Państwa firmach w efekcie organizacji EURO 2012.

W razie pytań i wątpliwości proszę je kierować bezpośrednio do kierownika badania, dr. hab. Marka W. Kozaka, profesora UW: m.kozak@uw.edu.pl, 22 826 16 54.

1. Jak P. przyjął (przyjęła) informację, że Euro 2012 odbędzie się w Polsce?

1. Pozytywnie	2. Obojętnie	3. Negatywnie	4. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐	☐

2. Czy w związku z organizacją EURO 2012 wiązał/a P. nadzieję na:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Większy zysk firmy | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 2. Rozwój firmy | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 3. Na promocję (ew. większą promocję) firmy zagranicą | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 4. Na promocję firmy (ew. większą promocję) w Polsce | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 5. Inne nadzieje, jakie? | |

3. Czy P. oczekiwania potwierdziły się w praktyce? Jakie korzyści uzyskała P. firma w efekcie organizacji EURO 2012?

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Większy zysk: | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 2. Rozwój firmy: | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 3. Promocja firmy za granicą: | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 4. Promocja firmy w Polsce: | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć, |
| 5. Inne oczekiwania: | 1. TAK, 2. NIE, 3. Trudno powiedzieć. |

4. A jakie jeszcze inne korzyści udało się uzyskać P. firmie w wyniku organizacji EURO 2012 w Polsce? Proszę opisać

.....

.....

.....

5. Czy P. firma wykupiła logo (prawa do używania znaku) „EURO 2012”, „Mistrzostwa Europy w Piłkę Nożną 2012”?

1. Tak	2. Nie	3. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐

6. Dlaczego tak? Dlaczego nie? Proszę uzasadnić zarówno pozytywną jak i negatywną odpowiedź:

.....

.....

.....

7. Czy nabycie logo (praw do znaku) było opłacalną inwestycją? (na to pytanie odpowiadają tylko R., którzy wykupili prawa do używania znaku)

1. Tak	2. Nie	3. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐

8. Czy w związku z Euro 2012 w P. firmie wystąpiły podczas trwania EURO 2012 pozytywne zmiany?

1. Tak	2. Nie	3. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐

9. Jeżeli tak, to czy polegały na:

	Nie	Tak	
1. Wzroście zatrudnienia	☐	☐	
2. Wzroście wydajności	☐	☐	
3. Wzroście dochodów	☐	☐	
4. Wprowadzeniu nowych produktów	☐	☐	Jeśli tak, to jakie to były produkty?
5. Wprowadzeniu nowych usług	☐	☐	Jeśli tak, to jakie to były usługi?

6. Wystąpieniu innych korzyści	☐	☐	Jakie?
--------------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------

10. Czy po blisko 3 latach odczuwa P. pozytywne skutki Euro2012 dla P. firmy?

1. Tak	2. Nie	3. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐

11. Czy uważa P., że władze publiczne wspierały przedsiębiorców takich jak P. w okresie przygotowań do Euro 2012?

1. Tak	2. Nie	3. Trudno powiedzieć
☐	☐	☐

12. Jeżeli tak, to jakie to było wsparcie? Proszę opisać

.....

METRYCZKA:

13. Branża w której działa firma (oddział w miejscu badania): 1. Handel, 2. Gastronomia, 3. Hotele, 4. Banki i ubezpieczenia, 5. Inne usługi, jakie?

6. Inna branża, jaka?

14. Forma prawna: 1. jednoosobowa działalność gospodarcza, 2. spółka cywilna, 3. spółka jawna, 4. spółka z o. o., 5. spółka akcyjna, 6. Inna forma prawna, jaka? .

15. Firma: 1. Polska, 2. Zagraniczna.

16. Liczba zatrudnionych w firmie/oddziale:

17. Płeć: 1. Kobieta, 2. Mężczyzna

18. Wiek: 1. 18–30 lat, 2. Powyżej 30 lat–50 lat, 3. Powyżej 50 lat.

19. Wykształcenie: 1. Wyższe, 2. Średnie, 3. Poniżej średniego.

Bardzo serdecznie dziękujemy za udział w badaniu!!!

C. Kwestionariusz dla cudzoziemców (turystów)



CENTRUM EUROPEJSKICH
STUDIÓW REGIONALNYCH I LOKALNYCH
UNIWERSYTET WARSZAWSKI

Foreign visitors' questionnaire

The University of Warsaw is carrying out a study on the influence of mega events on local and regional development.

The surveys are to be conducted mostly in the cities hosting EURO 2012 in Poland.

If you have any questions or doubts please feel free to contact Professor Marek W. Kozak, the project leader: m.kozak@uw.edu.pl; tel. +48 22 826 16 54.

Mark or underline answer selected.

1. Are you interested in football?

1. Very much	2. A little	3. Very little	4. Not at all
☐	☐	☐	☐

2. Have you heard about the 2012 UEFA European Championship (commonly referred to as EURO 2012)?

1. Yes	2. No
☐	☐

3. Have you ever been to Poland before?

1. Yes	2. No
☐	☐

4. If yes, when? (multiple answers possible)

1. Before Euro 2012	☐
2. During Euro 2012 (8 June 2012–1 July 2012) and because of the Championship	☐
3. During Euro 2012 (8 June 2012–1 July 2012), but not in relation to the Championship	☐
4. After Euro 2012	☐

5. Did EURO 2012 have any influence on your decision to visit Poland?

1. Yes	2. No	3. Hard to say
☐	☐	

DEMOGRAPHICS**6. Country of origin:****7. Education: 1. high – 2. medium – 3. below medium****8. Sex**

1. Female	☐
2. Male	☐

8. Age: ca years.**Thank you very much!!!****D. Dyspozycje wywiadu pogłębionego w Polsce**

CENTRUM EUROPEJSKICH
STUDIÓW REGIONALNYCH I LOKALNYCH
UNIWERSYTET WARSZAWSKI

Uniwersytet Warszawski realizuje badanie na temat „Wpływ wielkich imprez na rozwój regionalny i lokalny: mechanizm i jego składowe”. Badanie jest realizowane przede wszystkim w miejscowościach goszczących wydarzenia EURO 2012 w Polsce (mecze, pobyt uczestników). W razie pytań i wątpliwości proszę je kierować bezpośrednio do kierownika badania, dr. hab. Marka W. Kozaka, profesora UW: m.kozak@uw.edu.pl, tel. 22 826 16 54. Dziękujemy za poświęcony nam czas.

1. Jak P. osobiście był nastawiony do organizowania EURO 2012 w Polsce?**2. Jakie P. zdaniem – główne motywy (po co EURO 2012 w Polsce?) dominowały przy podejmowaniu decyzji?****2A. Przez kogo promowane?****3. Jak można ocenić rolę poszczególnych instytucji i ich działalność w organizowaniu EURO 2012?** (przede wszystkim instytucja/firma Respondenta; w miarę możliwości administracja centralna, np. Ministerstwo Sportu i Turystyki; zarządy stadionów; administracja samorządowa, np. władze miast organizatorów; biznes: sponsorzy, UEFA, media i in.)

4. Jakie oczekiwania wiązała Państwa instytucja (firma) z „EURO 2012”? (w razie konieczności poniższe odpowiedź)

1. Promocja Polski (i miasta) za granicą
2. Rozwój turystyki (liczba turystów, wysokość dochodów)
3. Inwestycje cywilizacyjne (drogi, ulice, dworce, rewitalizacja okolic itp.)
4. Inwestycje sportowe
5. Poprawa wyglądu miast-gospodarzy
6. Wzrost dochodów tego miasta (miejscowości)
7. Wzrost dochodów województwa
8. Wzrost dochodów (obrotów) firm(y), która zarządzała, organizowała, sponsorowała EURO?

5. Czy i w jakim stopniu te oczekiwania się spełniły? (w razie konieczności poniższe odpowiedź)

1. Promocja Polski (i miasta) za granicą
2. Rozwój turystyki (liczba turystów, wysokość dochodów)
3. Inwestycje cywilizacyjne (drogi, koleje, ulice, dworce itp.)
4. Inwestycje sportowe (stadiony itp.)
5. Poprawa wyglądu miast-gospodarzy
6. Wzrost dochodów tego miasta (miejscowości)
7. Wzrost dochodu (PKB) województwa
8. Wzrost dochodów (obrotów) firmy, która zarządzała, organizowała, sponsorowała EURO

6. Patrząc z perspektywy: Kto odniósł (osoba, instytucja, grupa) największe korzyści z EURO 2012 i na czym one polegały?

6A. Dlaczego Pan/i tak sądzi?

7. Po doświadczeniach z EURO 2012, czy P. zdaniem Polska obecnie powinna zabiegać o prawo realizacji innych wielkich wydarzeń (imprez) sportowych czy innych tej skali?
8. Inne uwagi i komentarze, jakimi chciał/a/ P. z nami podzielić?

Bardzo dziękujemy za udział w badaniu!!!

1. **Płeć:** 1. Kobieta, 2. Mężczyzna,
2. **Wiek:** 1. 18–30 lat, 2. Powyżej 30 lat–50 lat, 3. Powyżej 50 lat,
3. **Wykształcenie:** 1. Wyższe, 2. Średnie, 3. Poniżej średniego.

2. Struktura raportu ze studium przypadku (Barcelona, Sewilla, Lizbona)

Imię i nazwisko Warszawa, (data)

Cele realizacji studiów przypadku zróżnicowanych megaimprez (sportowych i niesportowych, o wielkim i umiarkowanym zasięgu, sukcesie i niepowodzeniu):

1. Ustalić i opisać mechanizm imprezy (podział ról w przygotowaniu i imprezie)
2. Ustalić i opisać bilans megaimprezy (sukces czy porażka w krótkim i długim okresie)
3. Jakie czynniki doprowadziły do sukcesu/niepowodzenia?

Struktura template'u (raportu)

1. **Kontekst.** Charakterystyka ogólna miasta i otoczenia (regionu NUTS 2 lub podobnego), procesy rozwojowe (PKB, GVA, struktura gospodarki i restrukturyzacja, struktura i wielkość zatrudnienia, bezrobocie, demografia itp.). Problemy restrukturyzacyjne (jeśli były lub są) w perspektywie przed megaimprezą i obecnie. Sytuacja w otoczeniu i jej zmiany – sprzyjające rozwojowi miasta i sukcesowi megaimprezy czy przeciwnie? Jeśli możliwe, mapa regionu.
2. **Motywacje** ubiegania się o megaimprezę. Kto, kiedy, gdzie, dlaczego składał wnioski. Jaki był mechanizm zaangażowania się miasta w ubieganie się o prawa realizacji imprezy (główni interesariusze, kto zaproponował, kto się włączył, kto brał udział i jaką grał rolę itd., kto płacił, kto zarabiał itd., tak by ustalić mechanizm imprezy).
3. **Oczekiwane (planowane, obiecywane publicznie) koszty i korzyści** (finansowe, gospodarcze, społeczne, promocyjne, infrastrukturalno-planistyczne [w tym rewitalizacyjne]) z ówczesnej perspektywy (lista planowanych korzyści, ich beneficjenci, ocena realizacji). Czy były i czego dotyczyły konflikty?
4. **Projekty** składające się na całość prac planowanych, wartość, czy uwzględniano wykorzystanie obiektów po zakończeniu imprezy? Czy prace były zorientowane na efekt imprezy, czy na długofalowy wpływ na miasto/dzielnice? Czy były spójne, synergiczne?
5. **Przebieg przygotowań**, napotkane problemy, stan przygotowania w dniu rozpoczęcia (czy były projekty niezakończone, czy były jakieś nierozwiązane problemy, jak je tuszowano lub rozwiązywano)?
6. **Rezultaty bezpośrednie** (w chwili zakończenia megaimprezy): lista korzyści, lista kosztów, bilans, ocena ilościowa i jakościowa. Analiza wg następujących aspektów:
 - gospodarczy (przyrost liczby gości i ich wydatków, dochodu, inwestycji w toku imprezy oraz po niej);

- społeczny (kapitał społeczny, umacnianie więzi społecznych; zaspokajanie potrzeb ludności w trakcie i po imprezie);
 - promocyjny (poprawa wizerunku; promocja kraju, regionu czy miejsca; napływ BIZ, rozwój współpracy);
 - infrastrukturalno-planistyczny i rewitalizacyjny (infrastruktura, zagospodarowanie przestrzenne, w tym rewitalizacja obszarów kryzysowych). Aspekt ten w literaturze zwyczajowo dotąd obejmuje *de facto* trzy aspekty, ale ze względu na rzadkie analizy każdego z trzech na ogół łączy się je razem.
7. **Rezultaty długookresowe:** z perspektywy lat. Czy megaimpreza spowodowała trwałą zmianę w rozwoju miasta/regionu: analiza jak wyżej wg aspektów gospodarczego, społecznego, promocyjnego, infrastrukturalno-planistycznego (i rewitalizacyjnego).
8. **Podsumowanie.** Ogólny bilans kosztów i korzyści. Czy warto było? Czy trwa pamięć o megaimprezie? Jak się ocenia jej wpływ? Jakie czynniki miały decydujący wpływ na wynik krótko- i długoterminowy?

Źródła informacji: 7–10 wywiadów (przedstawiciele trzech grup interesariuszy): administracja i jej departamenty rozwojowe; akademie (też prywatne i publiczne instytucje specjalistyczne doradczo-badawcze); ówcześni zarządzający projektem lub nadzorujący przygotowania i przebieg (przygotowaniem, realizacją) megaimprezy; poważne NGO (np. rozwój, kultura czy środowisko). Dane statystyczne (PKB, GVA, bezrobocie, goście/turyści, migracje, środowisko). Raporty o imprezie, literatura, czasopisma z okresu megaimprezy.

Summary

The aim of this book is to determine the mechanism governing mostly mega sports events and identification of its constituent elements. Undoubtedly, the discovery of this mechanism requires thorough knowledge of various aspects of planning, implementation and closing of an event (including the balance of costs and benefits). In fact so far, the term '*mega sports event*' excludes any event organised without significant contribution of state budgets.

We should distinguish between two types of mega events: mega sports events, organised by private international sports organisations and EXPO mega events, organised by an intergovernmental organisation – Bureau International des Expositions (BIE) in Paris, strictly controlled by the member states. As a result, mega events organised by intergovernmental institutions do not promise much and bring low earnings, whereas, expert business partners for countries applying for organisation of mega sports events are international sports organisations (FIFA, UEFA or the IOC (International Olympic Committee)).

An organisation submits a well-prepared and convincing offer, which suggests that hosting the event, will give it an opportunity to join the group of experienced and wealthy countries.

After years of targeting the world's most prosperous countries, the international sports organisation today addresses poorer countries, yet still affluent enough and ready to bear the burden of requirements laid down by the organisation (and included in the usually top secret contract with the government). Upon agreement and the signing of the contract the administration *de facto* becomes a hostage of the organisation: it finances both the preparation and the maintenance cost during the event. Usually, in most cases, the country develops regardless of the event and it is quite easy to attribute this development to the mega event. And if not, it is enough to repeatedly claim a great success, to imprint this message on people's minds.

This is why from the very beginning the authorities tend to claim that the benefits outweigh the costs. It seems that, having signed the contract, which actually makes the country subordinate to the organisation, they have no other option. In turn, the intergovernmental organisation (BIE) does not have the capacities similar to those of private international organisations and therefore cannot earn such interest in organisation of events as sports events do.

Still, despite the differences between these two types of events, they also possess some important common features. As stressed by international literature sources, they originate from rapid development of a mix of business (media) and administration (executive) and general commercialisation of life in recent decades (Söderman, Dolles 2013). This is possible thanks to the increase of economic prosperity and the development of transport and communication technologies, making up broadly understood progress.

Apart from the above mentioned factors, the mechanism governing the organisation of mega events also embraces the multitude of stakeholders, with different needs, objectives and motives. the trade mark owner (the international sports organisation) skilfully benefits from this differentiation, hiding the simple fact that every event is about creating the possibility of providing guests for hotels, restaurants, stadiums and fan zones, which is the decisive factor for the income of the private international organisation. In case of intergovernmental organisation, controlled by the member states, the profits are lower. Unlike the intergovernmental organisation (BIE), the private international sports organisations (FIFA, UEFA and IOC) are based in Switzerland, which – although linked in many ways to the European Union – is still famous for its confidentiality and discretion and where the Court of Arbitration for Sport, competent for ruling in disputes between states and sports organisation, is located. the situation of the intergovernmental organisation is also less comfortable in this respect. All costs of the event are, in essence, passed on to the central state administration, whereas all benefits go to the sports organisation, and later partly to its *family*, that is all individuals and institutions linked to the organisation.

In the case of Euro 2012, it was € 1.4 billion profit for UEFA, subject to tax exemptions, whereas in the case of FIFA the sums are even higher. the fact that part of this money is distributed among the *family* is enough to create a simple *perpetuum mobile*, based on well-known human weakness (greed) and ideally fitting the commercialisation process.

The results of all independent studies on the subject, lead to the conclusion that all mega events, instead of creating an opportunity for the state and its society to make a forward civilisation leap (and the reap other comprehensive benefits), do not offer any benefits (or do quite rarely) to any entity other than the organisation and its *family*. the sources of success is usually seen in territorial concentration, coordination and a strategic approach, reaching beyond the very event. What is interesting, most of the studies confirm that many people welcome with joy the organisation of a mega event, while for many others the joy is mixed with a concern ‘whether we succeed?’

There are a number of stakeholders on many levels, often strongly linked by common interests. the main ones are the organisation and the family, as well as, the central state administration, because they must decide who finances the gigantic infrastructure costs (stadiums, transport network and other organisational costs).

A diversified society, when skilfully motivated, can effectively exert pressure on the administration and provide a formula masking the real goals of the organisation (profit). the profit distribution builds a warm social climate around mega events. This is even easier because the differing political (4–5 years) and mega event (6–7 years) cycles do not entail serious risk for politicians supervising the administration: different people sign the agreement and different ones carry out the agreed terms.

Interestingly, no cases of full success are known. In Lisbon, despite the strategic approach, bank loans were necessary. Barcelona was praised not for the so-called *Barcelona effects* (which was an invention rather than reality), but for the revitalisation of four districts of the city. In allegedly thrifty London, the originally planned costs rose at least four times.

There is no rule guaranteeing success, apart from a strategic approach. Both the strategic approach, as well as, concentration and coordination were missing in the case of Seville, which only today displays the signs of revival in EXPO area, still not without structural difficulties. Such a phenomenon is very often reported in literature, including the flagship example of Montreal. Even in London (Olympic Games of 2012), praised for its modesty and thriftiness, the public costs exceeded 14 billion €. In essence, the balance is always negative or only slightly positive, as in the case of Lisbon EXPO.

Should we organise mega events then? the answer is ‘yes’, however on condition that the costs are reduced to minimum, even though it is obvious that they would outweigh the profits. In other words in order to minimise the long-term loss, we should consider whether we could afford a mega event. the same is true about the world exhibition, which are worth attending, yet without counting on considerable profits. We can already afford both types of maga events on condition that we start thinking in a strategic way. This seems to be a major lesson we should learn from Euro 2012 and other analysed events.

Indeks nazwisk

- Achmetow R. – 23, 92
Agostini J.F. – 174
Alexander A. – 56, 174
Alexandris K. – 43, 179
Allmers S. – 37, 174
Alonso J.J.M. – 43, 174
Ames E. – 35, 174
Amin S. – 15
Andersson T.D. – 43, 153, 174
Anton J.J.M. – 43, 174
Antonowicz D. – 152, 174
- Baade R.A. – 33–35, 37, 41, 42, 174, 175, 183
Ballester P. – 175
Barbosa C. – 74, 78, 81
Bartnicki M. – 50, 175
Bass O. – 187
Bast J.L. – 34, 175
Benito E.C. – 68
Bernal E.R. – 69, 175
Blake A. – 109, 182
Boni M. – 17, 175
Borowski J. – 29, 34, 45, 50, 90, 92, 100, 103, 107, 175
Borzyszkowski J. – 9, 175
Botella J. – 61, 175
Botella M. – 177
Boykoff J. – 31, 32, 154
Bramwell B. – 42, 56, 175
Brannagan P. – 45, 179
Breitbach C. – 186
Brito M.P. de – 48, 185
Brodzicki T. – 188
Brunet F. – 61, 62, 175, 176
Buchowski M. – 17, 21, 107, 176, 184
- Buck M. – 185
Buckman S. – 186
Buhl S.L. – 178
Burgan B. – 20, 176
Burszta W.J. – 40, 107, 161, 162, 176
Busa F. – 176
- Camagni R. – 15
Cantarelli C.C. – 14, 16, 176
Castells M. – 15
Cerezuela B. – 59
Chalip L. – 50, 181
Chalkley B. – 54, 177
Chen Y. – 176
Cid F.B. – 59
Ciołek D. – 188
Coates D. – 42, 86, 176
Coelho R. – 74, 78
Coleman R. – 54, 179
Conrady R. – 185
Cope B. – 91, 133, 177
Costa Lobo M. da – 80, 177
Craveiro T. – 80, 177
Creighton P. – 92, 182
Crompton J.L. – 42, 177
Cuerda J.C. – 68
Custódio M.J.F. – 49, 116, 177
Czapiewski K. – 181
Czapiński J. – 45, 145, 163, 177
Czepczyński M. – 180
Czubaj M. – 40, 161, 176
- Ćwiąkała T. – 113, 155, 177
- D'Arcy E. – 147, 174
Dalonso Y.S. – 24, 177

- Dembek A. – 45, 50, 51, 177
Derek M. – 25, 58, 181
Despiney B. – 116, 177
Díaz L.P. – 68
Dokoupil J. – 113, 181
Dolan P. – 42, 47, 177
Dolles H. – 168, 174, 185
Domosławski A. – 44, 177
Drane D. – 181
Drozda J. – 176
Du Plessis S.A. – 33, 177
Duchowski M. – 176
Duran P. – 64, 177
Dwyer L. – 20, 177
Dye R.F. – 34, 174
Dykas P. – 103
- Egteren H. van – 9, 180
Elster J. – 151, 177
Essex J. – 54, 186
Essex S. – 177
Evans G. – 37, 178
- Faulkner B. – 42, 184
Feddersen A. – 34, 37, 178
Ferreira A.T.M. – 77, 78, 178
Filiciak M. – 176
Filip M. – 107, 178
Fizel J.L. – 184
Florida R. – 15
Flyvbjerg B. – 14, 16, 42, 43, 94, 154, 176, 178
Folcato J. – 74, 79, 80, 84
Forsyth P. – 177
Fourie J. – 42, 178
Fowler G.A. – 37, 178
Franco F. – 60
Frawley S. – 178, 184
Friedman J. – 15
Funk D.C. – 43, 179
- Gaffney Ch. – 10, 179
Garbacz J. – 47, 179
Garcia J. – 68
Garcia Quevedo J. – 59
Gaspar J. – 77, 179
- Gawlikowska-Hueckel K. – 188
Getz D. – 33, 179
Gibson H.J. – 24, 179
Giesecke J. – 179
Gil J.A. – 68
Głazek E. – 188
Goliszek S. – 181
Gomes A.P.A. – 31, 179
Gonçalves N. – 74
Gorzelak G. – 15, 72, 179, 186
Gouirand P. – 43, 45, 179
Gouveia P.M.D.C.B. – 49, 116, 177
Gratton Ch. – 54, 147, 179
Greene S.J. – 54, 179
Grix J. – 45, 179
Grobelny R. – 96, 156, 179
Grochowski M. – 15
Grosse T.G. – 17, 179
Grötzinger A. – 34, 37, 178
Grzegórska-Szpyt L. – 57, 179
Gubernat B. – 100, 147, 180
Gunter A. – 53, 180
Guo J. – 34, 182
Gustafson E. – 184
Gwosdz K. – 16, 180
- Hadley L. – 184
Hagn F. – 180
Hall M.C. – 31, 180
Havlíček T. – 113, 181
Hawranek M. – 32, 47, 55, 154, 180
Henry I. – 54, 179
Heywood A. – 9, 180
Hiller H.H. – 31, 180
Holm S.M.K. – 178
Horne J. – 32, 35, 45, 46, 50, 180, 187
Houlihan B. – 42, 45, 179, 183
Hryniewicz J.T. – 16, 180
Humphreys B.R. – 9, 42, 86, 176, 180
Huron D. – 175, 179, 186, 187
- Iwan T. – 38, 49, 82, 106, 180
- Jabłońska G. – 33, 181
Jafari J. – 20, 181
Jałowiecki B. – 25

- Jan Paweł II – 45
 Jaramillo M.B. – 68
 Jarosz M. – 140, 181
 Jaskułowski K. – 91, 100, 176, 181
 Jeon Y.J.J. – 182
 Jeřábek M. – 113, 181
 Jesiołowska-Rygasa A. – 139, 181
 Johnson R.B. – 23, 185
 Jones R. – 43, 181
 Juan Carlos I – 68
 Jun H.M. – 181
 Juszczenko W. – 90

K
 Kaczmarek J. – 25
 Kaczyński J. – 90, 154
 Kaczyński L. – 90
 Kang J.S. – 182
 Kantarek A.A. – 77, 79, 80, 181
 Karpa W. – 116, 177
 Kassimeris Ch. – 14, 24, 181
 Kavetsos G. – 177
 Kazimierczak M. – 181, 182
 Keniski A. – 54, 181
 Kennedy P. – 14, 24, 181
 Kennett Ch. – 59, 62, 181
 Kim D.Y. – 56, 174
 Kim N. – 50, 56, 181
 Kim S.B. – 174
 Kleeer J. – 186
 Kolumb K. – 69, 70
 Komornicki T. – 51, 181
 Kossakowski R. – 10, 174, 181
 Kowalczyk A. – 25, 58, 180, 181
 Kowalska M.Z. – 17, 21, 107, 176, 184
 Kozak M.W. – 16, 19, 24, 38, 41, 42, 44, 47,
 59, 74, 80, 86, 100, 102, 140, 151,
 181, 182, 186
 Krakowiak B. – 175, 182
 Kraus-Mozer B. – 9, 182
 Krekel Ch. – 177
 Kuhn T. – 15, 182

L
 Lai K. – 50, 182
 Lajas R. – 186
 Lamberti L. – 34, 182
 Landes D.S. – 15

 Laska A. – 9, 184
 Leadley J.C. – 34, 182
 Lee Ch.K. – 36, 54, 182
 Lee E.Y. – 182
 Lee S.K. – 53
 Leniarski R. – 89, 182
 Leniartek M.K. – 182
 Lentz S. – 183
 Leśniak T. – 21, 112, 182
 Li S.N. – 50, 109, 182
 Li Y. – 182, 185
 Linden G. – 92, 182
 Litorowicz A. – 176
 Lourenço J.M. – 79, 84, 177, 183
 Louw A.M. – 11, 183

Ł
 Łopaciński K. – 36, 40, 183

M
 Macgregor C. – 43, 181
 Maćkowiak T. – 113, 183
 Madden J. – 179
 Maennig W. – 33, 34, 37, 177, 178, 180, 183,
 187
 Majchrowski J. – 13
 Majewski P. – 91, 100, 176, 181
 Malchrowicz-Moško E. – 33, 183
 Malfas M. – 42, 183
 Małczyński P. – 45, 55, 56, 152, 161, 184
 Manzanares J.L. – 68
 Manzenreiter W. – 32, 45, 46, 50, 180
 Marris T. – 20, 183
 Matheson V.A. – 33–35, 37, 41, 42, 46, 86,
 175, 183
 Mavridis D. – 177
 Mączyńska E. – 33, 107, 183
 Medland J. – 33, 184
 Meichtry S. – 37, 178
 Metcalfe R. – 177
 Meyer-Künzel M. – 42, 56, 183
 Misztal B. – 74
 Molenaar D. – 98, 155, 158, 160, 187
 Molin E.J.E. – 176
 Montalbano W. – 71, 183
 Moragas M. de – 62, 177, 181
 Moreno J. – 74
 Moura V.G. – 77

- Mourão P.R. – 47, 179
Mucha J. – 155
Mules T. – 20, 42, 176, 184
Müller M. – 10, 12, 19, 20, 91, 184
Myszkorowski J. – 176
- Netto A.P. – 177
Noci G. – 34, 182
Nocoñ J. – 9, 184
Norris E. – 33, 184
- Olechnicka A. – 186
Omachel R. – 89, 184
Opryszek S. – 32, 47, 55, 154, 180
Owen J.G. – 36, 184, 186
Owen K.A. – 184
- Pais P. – 74, 78
Panek T. – 45, 145, 163, 177
Pasternak K. – 74
Pereira P. – 74, 83, 84
Perryman M. – 34, 66, 184
Peszat K. – 60, 184
Phillips C.A. – 20, 152, 184
Pickles J. – 91, 184
Pietrewicz M. – 45, 55, 56, 152, 161, 184
Pike A. – 72, 73, 184
Pilgrim A. – 43, 181
Piłat B. – 11, 14, 184
Ping Y. – 43, 179
Piqué J.M. – 59
Platini M. – 160
Płoszaj A. – 25, 59, 60, 65, 68, 184, 186
Porter P.K. – 35, 184
Poynter G. – 37, 185
Preuss H. – 48, 185
Puga D. – 72, 185
Putnam R. – 15
- Qinglian H. – 47, 185
- Rak B. – 34, 35, 106, 185
Regulska E. – 181
Rekowsky R. von – 45, 185
Remolado P.C. – 177
Ribeiro J.C. – 47, 179
- Richards G. – 48, 185
Riegel J. – 45, 185
Ritchie J.R.B. – 20, 185
Rivenburgh N.K. – 48, 49, 158
Roche M. – 19, 185
Rodriguez G.S. – 43, 174
Rodriguez-Pose A. – 184
Rogge J. – 111
Rosa L.V. – 79
Rosik P. – 181
Rudd A. – 23, 185
Rutter J. – 33, 184
Rygas A. – 139, 181
- Sagan I. – 180
Samaranch J.A. – 28
Santana-Gallego M. – 42, 178
Sat C. – 78, 185
Schmidt D.A. – 155, 185
Sekuła E.A. – 176
Senik C. – 177
Serdoura F. – 186
Shibli S. – 54, 179
Short J.R. – 48, 186
Silva F.N. da – 77, 78, 80, 186
Silvestre G. – 47, 186
Smętkowski M. – 44, 60, 68, 186
Smith A. – 45, 186
Smith A.C.T. – 151, 186
Söderman S. – 168, 174, 185, 186
Solon J. – 181
Soteriades M. – 92, 186
Spaans M. – 176
Spindler J. – 175, 179, 186, 187
Spurr R. – 177
Stanowski K. – 33, 99, 113, 155, 177, 186
Staroszczyk M. – 50, 106, 186
Stasiak A. – 175, 182
Stewart A. – 42, 178
Stewart B. – 151, 186
Stępnia M. – 181
Strzelecki Z. – 186
Surkis H. – 89
Szczzech-Pietkiewicz E. – 66, 67, 186
Szlachta J. – 188
Szlendak T. – 174

Szwarocki S. – 106, 186
Szymanski S. – 177
Szymielewicz K. – 67, 187

Śleszyński P. – 181

Taylor T. – 36, 54, 182
Teixeira J. – 74, 79
Tetlak K. – 55, 61, 98, 155, 158, 160, 187
Thel K. – 176
Theodoraki E. – 42, 183
Thompson G. – 43, 181
Thrift N. – 15
Tokarski T. – 103
Tomaney J. – 184
Tomlinson A. – 181
Tomlinson R. – 43, 187
Tozsa I. – 182
Trubina E. – 10, 32, 187
Truño E. – 61, 187
Tusk D. – 154

Ueberroth P.V. – 42, 187
Upegui O.R. – 36, 187

Varvaressos S. – 92, 187
Viehoff V. – 185
Viladecans Marsal E. – 59
Vives Fierro i Planas M. – 59

Waitt G. – 46, 187
Walker M. – 181
Wee B. van – 176
Whaples R. – 42, 86, 187
Whitson D. – 35, 187
Widawski K. – 182
Wilkowicz P. – 89, 188
Wilks L. – 48, 185
Wiśniewski R. – 181
Włoch R. – 12, 25, 45, 50, 51, 177, 188
Wojnar K. – 186
Woźniak W. – 10, 13, 14, 158, 188

Yangzhou J. – 20, 185
Young C. – 181

Zatori A. – 182
Zaucha J. – 16, 188
Zhang L. – 146, 188
Zhao S.X. – 146, 188
Zhu S. – 34, 182
Ziebarth N.R. – 177
Zieliński E. – 9, 188
Zimbalist A. – 27–29, 31, 34, 40–42, 47, 50,
108, 110, 151, 161, 171, 180, 183,
187, 188
Zygmunt Z.X. – 34, 182

Żuryński R. – 99, 106, 160, 188

Spis rycin i tabel

Rycina 1.	Stadion w Doniecku zniszczony w toku wojny (sierpień 2014 r.)	23
Rycina 2.	Centrum olimpijskie w Pekinie po pięciu latach od igrzysk.	38
Rycina 3.	Wioska olimpijska w Soczi po roku od igrzysk.	38
Rycina 4.	Mapa terenów zalewowych, Warszawa Centrum.	93
Rycina 5.	Stadion Narodowy w Warszawie, 2016	94
Rycina 6.	Stadion Narodowy w Warszawie: parkingi wokół	94
Rycina 7.	Stadion w Gdańsku, 2014.	95
Rycina 8.	Stadion w Poznaniu, 2015	96
Rycina 9.	Stadion we Wrocławiu, 2015.	97
Rycina 10.	Okolice stadionu we Wrocławiu, 2016.	98
Rycina 11.	Noclegi udzielone turystom w obiektach hotelowych w latach 2012–2013 (w tys., Polska)	142
Rycina 12.	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – pasywa (2005–2015)	144
Rycina 13.	Układ drogowy w 2017 r.	148
Rycina 14.	Mechanizm – główni aktorzy (interesariusze) i ich powiązania.	164
Tabela 1.	Koszty opłat za prawa telewizyjne do transmisji igrzysk olimpijskich w latach 1960–2012 w wybranych miastach	29
Tabela 2.	Liczba widzów na meczach mistrzostw świata w piłce nożnej w wybranych krajach (1930–2010).	41
Tabela 3.	Turystyka w Barcelonie	64
Tabela 4.	Stadiony na Euro 2012 – podsumowanie	99
Tabela 5.	Wykupienie praw do logo Euro 2012 a postrzeganie długookresowych korzyści dla firmy (w %)	120

Tabela 6.	Nabycie praw do znaku Euro 2012 – czy było opłacalną inwestycją, a ocena długookresowych skutków dla firmy (w %)	120
Tabela 7.	Ocena długookresowych korzyści dla miasta w wyniku realizacji Euro 2012 w opinii mieszkańców (N = 500, badanie z okresu 2014–2015, w %)	129
Tabela 8.	Korzyści długookresowe w okolicy stadionu i strefy kibica w opinii mieszkańców (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) (N =500, badanie 2014–2015, w %)	131



Marek W. Kozak

Dr hab., prof. UW, pracownik Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG). Ukończył Uniwersytet Warszawski (1980). Doktorat zrobił w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN (1986), a habilitację w Instytucie Studiów Politycznych PAN (2009). W latach 1991–2014 był pracownikiem administracji centralnej i instytucji skarbu państwa. Od 2012 r. profesor UW. Wykłada politykę regionalną (i spójności) UE, ewaluację oraz turystykę w rozwoju. Jest członkiem Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Regional Studies Association, Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, a także ekspertem UE, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz różnych instytucji badawczych. Współkoordynuje sieć badawczą Regional Studies Association „Turystyka i Rozwój Regionalny”. Kierował zespołem EUROREG w ramach projektu międzynarodowego HORIZON 2020 COHESIFY. Autor przeszło 200 krajowych i zagranicznych publikacji naukowych.

Prezentowana książka jest wynikiem ze wszech miar interesującego, oryginalnego, solidnie przygotowanego i obiecującego przedsięwzięcia naukowego. Dokonano w niej wiarygodnego zdiagnozowania analizowanej rzeczywistości w zakresie oceny wielowymiarowych efektów organizowania wielkich wydarzeń (igrzysk olimpijskich i wystaw światowych EXPO). Wywód poprowadzono logicznie i przekonująco. (...)

Niezależnie od swojej wartości epistemologicznej praca Marka W. Kozaka powinna także pomagać w rozwiązywaniu praktycznych problemów istotnych w polityce regionalnej i lokalnej. Jej celem jest jednocześnie wyjaśnienie różnorodności oraz konsekwencji wynikających z przeprowadzenia globalnych wydarzeń masowych, a kompleksowe rozwiązanie epistemologiczne w formie modelu: „Mechanizm – główni aktorzy (interesariusze) i powiązania” stanowi podstawę do zrozumienia realnego świata organizacji wielkich wydarzeń.

z recenzji prof. Jacka Kaczmarka (UŁ)

ISBN 978-83-7383-848-2



9 788373 838482

www.scholar.com.pl