

Marek W. Kozak\*

## WIELKIE IMPREZY SPORTOWE: KORZYŚĆ CZY STRATA?

Globalizacja i metropolizacja rozwoju oznacza rosnącą liczbę organizowanych megawydarzeń. Należą do nich wielkie imprezy sportowe, np. planowane w Polsce i na Ukrainie UEFA 2012. Czy i jaki wpływ może mieć taka impreza na rozwój? Celem artykułu jest przegląd wyników badań kosztów i korzyści podobnych imprez w przeszłości. Uzyskane informacje prowadzą do wniosku, że bilans EURO 2012 – jak w wielu omawianych przykładach – będzie najpewniej ujemny.

Ostatnie lata charakteryzują się dynamicznym wzrostem liczby wielkich imprez, przyciągających tysiące ludzi z wielu stron świata. Uważa się to za jeden z przejawów procesu metropolizacji rozwoju i jego globalizacji, także w wymiarze turystycznym (Jałowicki 2007; Alejski 2008). W związku z integracją europejską oraz przyspieszonym rozwojem kraju Polska coraz częściej jest miejscem organizacji rozmaitych przedsięwzięć masowych. Ich skala ustępuje dotąd największym wydarzeniom skali europejskiej czy tym bardziej globalnej, ale mamy do czynienia z niewątpliwym postępem. Warto pamiętać, że jeszcze niedawno (23–25 września 2002 r.) nieformalny szczyt NATO wobec braku odpowiedniego obiektu w Warszawie zorganizowano w namiocie rozbitym na dziedzińcu Zamku Królewskiego.

Na razie imprez o znaczeniu ponadkrajowym jest na tyle niewiele, że można je łatwo policzyć, ale zwraca uwagę dynamika wzrostu. I tak np. w 2008 r. liczba kongresów międzynarodowych organizowanych tylko w Warszawie wyniosła 20 (Grochowski 2008). Według danych International Congress and Convention Association (ICCA) w 2008 r. Polska znalazła się w rankingach światowych na 27 miejscu ze 101 imprezami. Tym samym poprawiła swoją pozycję w rankingu o trzy miejsca w stosunku do ubiegłego roku, wyprzedzając takie państwa jak Czechy (30 miejsce) i Litwa (49 miejsce). W kategorii „miasta” najlepiej z polskich miast wypada Warszawa z liczbą 38 spotkań i 39 miejscem (poprawa o jedno miejsce w porównaniu z 2007 r.) oraz Kraków z 25 spotkaniami i 63 miejscem w rankingu. Gdańsk zajął 141 miejsce (11 spotkań) i wyprzedził Wrocław (202 miejsce i 7 imprez) oraz Poznań (234 miejsce i 6 imprez) (ICCA 2009).

Do tej pory Polskę omijały wielkie imprezy sportowe, gromadzące tysiące gości z kraju i zagranicy. Projekt zorganizowania wspólnie z Ukrainą turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 jest pierwszym wydarzeniem sportowym w pełni godnym miana *mega event* (dalej: wielkie lub mega-

---

\* Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG).

wydarzenie)<sup>1</sup>. Zasluguje ono na uwagę z kilku względów. Przede wszystkim z uwagi na rozbudzone nadzieje, że organizacja tej rangi imprezy przyniesie wymierne korzyści ekonomiczne oraz niewymierne korzyści promocyjne dla kraju i miast obsługujących poszczególne imprezy (mecze) wchodzące w skład EURO. Ponadto ze względu na test, jaki organizacja mistrzostw stawia systemowi instytucjonalnemu kraju i jego zdolności do przygotowania tak wielkiej imprezy oraz – zwłaszcza – wyciągnięcia z tego korzyści.

Wielkie wydarzenia sportowe mają swoją publiczność, a jej zachowania wchodzi w skład pojęcia turystyki sportowej, która nie doczekała się specyficznej definicji. *Per analogiam* do ogólnych definicji turystyki kulturowej (nie jest ona przecież niczym więcej niż częścią tejże) możemy przyjąć, że turystyka sportowa to zespół zachowań turystów związanych z ich autentycznym zainteresowaniem sportem (obiektami, miejscami ważnych wydarzeń itp.) oraz z ich uczestnictwem w szeroko rozumianym współczesnym życiu sportowym<sup>2</sup>. Nie trzeba dodawać, że turysta sportowy to osoba, która wykazuje swe zainteresowanie podróżami do miejsc imprez.

Wychodząc z tej definicji poza przedmiot turystyki sportowej, należy uznać jej przejawy związane zarówno ze sportem amatorskim (także rekreacyjnym i szkolnym), jak i zawodowym. Mamy tu do czynienia z dwoma rodzajami ruchu turystycznego. Pierwszy wiąże się z podróżami sportowców w celu wzięcia udziału w zawodach lub treningach. Drugi dotyczy widzów, pasywnych uczestników wydarzeń sportowych, ale ponoszących znaczące koszty udziału w imprezie. Warto zwrócić uwagę, że sport amatorski pozostaje z reguły poza polem zainteresowań badaczy, których uwagę przykuwają przede wszystkim imprezy sportu zawodowego, masowe, szeroko promowane i śledzone przez media, angażujące znaczne zasoby ludzkie, organizacyjne i kapitałowe. Wśród nich szczególne zainteresowanie budzą wielkie imprezy o znaczeniu międzynarodowym, takie jak mistrzostwa i turnieje piłki nożnej, rugby, skoków narciarskich itp., ale przede wszystkim olimpiady, największe, najdroższe, najbardziej złożone organizacyjnie i oglądane na niemal całym świecie imprezy sportowe<sup>3</sup>.

Na wielkie imprezy sportowe można patrzeć z kilku głównych punktów widzenia.

---

<sup>1</sup> Przez megawydarzenie rozumie się na ogół wielkoskalowe, planowe wydarzenie o ograniczonym trwaniu, mogące mieć znaczący społeczny, ekonomiczny, polityczny i środowiskowy wpływ na dany region (za: McCloy, s. 135). We współczesnej literaturze przedmiotu coraz częściej w miejsce określeń typu *mega-event* stosuje się szersze pojęcie *event tourism*, kładąc nacisk na takie cechy, jak działanie planowe w odniesieniu do rozwoju i marketingu (Getz 2008, s. 405).

<sup>2</sup> Skorzystano tu z formuły definicji zaproponowanej przez Andrzeja Kowalczyka (2008) w odniesieniu do turystyki kulturowej.

<sup>3</sup> Ostatnio sugeruje się, że w odróżnieniu od megawydarzeń sportowych turystyka sportowa jest szansą rozwojową pod warunkiem opracowania długofalowej strategii. Dla porządku należy wspomnieć o szeroko cytowanym przykładzie Indianapolis, gdzie przyjęto długofalową strategię rozwoju miasta z wykorzystaniem sportu. Dane o efektach są jednak dwuznaczne, w ciągu 15 lat bowiem koszty zwróciły się tylko w 64% (Derek et al. 2005, s. 202).

Międzynarodowe wydarzenia sportowe mają wyraźny aspekt **ekonomiczny**; wymagają zaangażowania wielkich środków finansowych w różnych formach, potencjalnie niosą też z sobą niemały zarobek dla zaangażowanych instytucji. Są tu koszty i dochody, czasem zyski (zawsze dla właścicieli marki danej imprezy, rzadziej dla innych uczestników). Do bardziej złożonych zagadnień – i w gruncie rzeczy nadal czekających na solidne podjęcie – należy analiza dystrybucji kosztów i korzyści pomiędzy różnych interesariuszy.

Są niewątpliwie zjawiskiem **społecznym**, motorem działań i źródłem emocji udzielających się często setkom tysięcy, a nawet milionom ludzi. Mogą mieć wiele wspólnego z umacnianiem dumy narodowej w wyniku zwycięstwa „naszego” zawodnika lub drużyny. Historia polskiego sportu powojennego jest pełna anegdot o kulisach pojedynków z drużynami radzieckimi, których porażka była szczytem marzeń kibiców w pozostałych bratnich „demoludach”. Nie jest tajemnicą, że w wielu krajach wydajność pracy spada po nocnych transmisjach z meczów piłki nożnej. Wszędzie tam, gdzie spotykają się emocje i media, tam pojawiają się też politycy ze swoimi ambicjami i żądzą odniesienia spektakularnego sukcesu politycznego dzięki udziałowi w organizacji imprezy cieszącej się zainteresowaniem wyborców (Noll, Zimbalist 1997). Co ciekawe, o ile aktywny udział w trwającym przecież kilka lat procesie przygotowań niesie ze sobą niewielkie ryzyko, lecz niemało korzyści politycznych, o tyle niewłączenie się w wyścig o prawa organizacji wielkich imprez grozi jawnym niezadowoleniem części wyborców. Przekonał się o tym prezydent Łodzi w przypadku UEFA 2012. Nie wystąpił o prawo organizacji meczów w Łodzi, rozsądnie oceniając możliwości miasta (problemy infrastrukturalne) i ewentualne koszty, ale wystawił się w ten sposób na zmasowane ataki „lokalnych patriotów”.

Mówi się też o aspekcie **promocyjnym**. Imprezy międzynarodowe, organizowane w konkretnym miejscu globalnej konkurencyjnej przestrzeni, dają nadzieję na promocję tego miejsca, odkrycia go w pierwszej kolejności dla widzów danego wydarzenia sportowego, a dalej dla potencjalnych turystów i inwestorów, którzy podczas pobytu lub dzięki transmisjom mogą lepiej je poznać. W intencji wielu polityków mogą przyczynić się do zbudowania lub zmiany wizerunku miejsca, kraju czy narodu.

Przegląd publikacji poświęconych megawydarzeniom sportowym i ich wpływowi na rozwój danego miasta (regionu) każe też zwrócić uwagę na niedoceniany do niedawna aspekt **planistyczny**, uwzględniający nie tyle masterplany inwestycyjne, ile założenia i cele podejmowanych działań widzianych w kontekście ich skutków rozwojowych.

Przygotowania do UEFA 2012 weszły w dość zaawansowaną fazę, której cechą szczególną stały się zarówno kolejne rezygnacje z wcześniej planowanych inwestycji towarzyszących, jak i bizantyjskie w formie zabiegi o życzliwość najwyższych przedstawicieli UEFA (skądinąd prywatnej organizacji). Można by pomyśleć, że impreza ta może rozstrzygnąć o losach Polski na długie lata, stąd tak wielkie podniecenie po stronie polskiej. Skorzystajmy zatem z okazji, by przyrzec się, jakie rzeczywiste korzyści mogą płynąć z organizacji takich imprez.

Jedyny sposób odpowiedzi na to pytanie to analiza informacji o skutkach innych imprez tego typu, organizowanych w przeszłości. Trudnością jest brak danych o całości kosztów w oficjalnych raportach: uwzględniają one jedynie środki finansowe komitetów organizacyjnych, tymczasem w praktyce wielkie imprezy są efektem złożonej inżynierii finansowej, w której kluczową rolę odgrywają władze publiczne<sup>4</sup>.

### **Ekonomiczne aspekty wydarzeń sportowych**

Podstawowe założenie przyjmowane przez promotorów organizacji wielkich imprez sportowych głosi, że przyjazd dziesiątków tysięcy kibiców i ich pobyt w miejscu organizacji imprezy pociągnie za sobą wzrost popytu na usługi i dobra materialne. Turysta musi gdzieś mieszkać, jeść, czymś podróżować, spędzać czas w przerwach między wydarzeniami, kupić pamiątki. Zapewne też odwiedzi jakieś placówki życia kulturalnego. W każdym przypadku będzie się to wiązać ze znacznymi wydatkami, tym większymi, że poczynią je w dużej części turyści z zamożnych państw. Wraz z bohaterami imprezy, sportowcami, trenerami, całymi ekipami pomocników i działaczy, turyści ci – zgodnie ze stereotypowymi wyobrażeniami – nie znając lokalnych cen i mając wypchany portfel, chętnie zapłacą za oferowane im usługi. Wizja tych portfeli niewątpliwie niezwykle silnie przemawia do wyobraźni mieszkańców słabiej rozwiniętych państw, które w takiej imprezie widzą szansę na znaczny zarobek. Czy jednak mają rację?

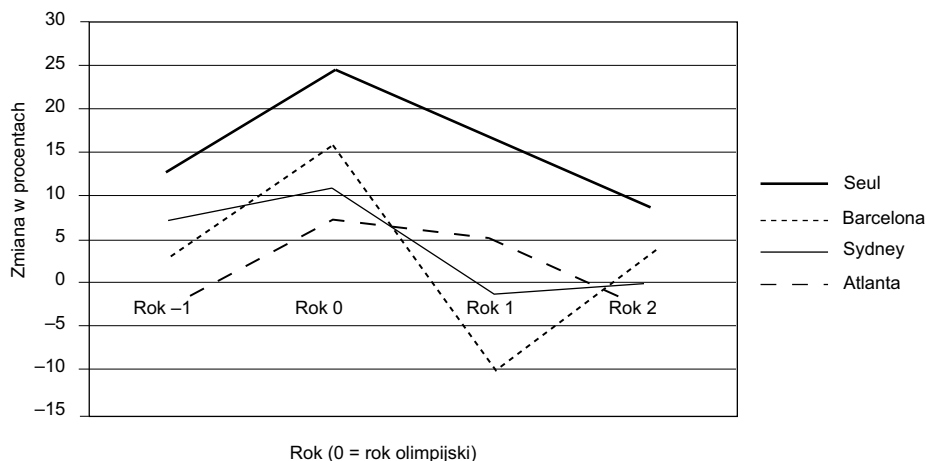
Słaby punkt tego rozumowania polega na tym, że przyjmuje ono kilka nie całkiem zasadnych założeń na temat zarówno zamożności kibiców sportowych, rozległości ich zainteresowań oraz potrzeb materialnych i duchowych, jak i koncentracji korzyści w miejscu organizacji. Stereotypowe postrzeganie cudzoziemców jako zamożniejszych od nas w przypadku miłośników wielu dyscyplin sportowych może się zwyczajnie nie sprawdzić. Inni są kibice turniejów golfa czy tenisa, inni żużla czy piłki nożnej. Przejawia się to oczywiście w dochodzie do dyspozycji, chociaż trudno byłoby podać dokładne skale zróżnicowań. Zwłaszcza jednak w przypadku najbardziej popularnych, masowych sportów, takich jak piłka nożna, należy się spodziewać, że wśród przybywających wielu będzie oszczędnie gospodarować pieniądzem. Pamiętajmy też, że na ogół jedyny powód przyjazdu kibiców to konkretna impreza sportowa. Nie mają zatem na ogół ani motywacji, ani kompetencji, ani czasu, by się rozkoszować innymi walorami życia w danym mieście. Niekoniecznie zatem odwiedzą filharmonię czy muzeum, co oznacza dość selektywną dystrybucję dochodów z ich pobytu. Prędzej w większości zwiedzą bary i restauracje, rzadko te najlepsze (zatem i drogie). Skorzystają zapewne na ogół z ekonomicznych form zakwaterowania. Innymi słowy, struktura przyjezdnych może być wysoce zróżnicowana: oprócz dysponujących wysokimi budżetami ekip sportowo-działaczowskich i medialnych pojawią się masowo go-

<sup>4</sup> Zob. np. oficjalne raporty z nowożytnych olimpiad zgromadzone przez Olympic Games Museum.

ście o więcej niż skromnym budżecie. Co więcej, liczni goście, którzy normalnie odwiedziliby dane miasto, w związku z organizacją wielkiej imprezy sportowej rezygnują z przyjazdu w tym okresie. Wreszcie dostawcami dóbr i usług często są organizacje spoza regionu, a nawet spoza kraju, co przyczynia się do „wyciekania” pieniędzy z lokalnej gospodarki. W najbardziej oczywisty sposób dotyczy to opłat i licencji (lub udziałów w opłatach) wnoszonych np. za prawa do transmisji radiowo-telewizyjnych oraz sprzedaży gadżetów z logo właściciela praw do imprezy. Obecna sytuacja, przejawiająca się w światowej konkurencji państw i miast o prawa organizacji wielkich wydarzeń sportowych, czyni właścicieli praw do znaków (marek) uprzywilejowanymi interesariuszami organizowanych przedsięwzięć i jedynymi, którzy z całą pewnością zarabiają na tym duże pieniądze, przerzucając niemal wszystkie koszty na zainteresowane władze i społeczność. Koszty te dotyczą budowy, rozbudowy i modernizacji infrastruktury, zarówno publicznej, jak i prywatnej.

Niektóre badania dowodzą, że turystyka sportowa związana z wielkimi imprezami może mieć negatywny wpływ na inne formy turystyki, przyczyniając się w efekcie do zmniejszenia liczby gości w danej lokalizacji (Lee, Taylor 2005). Na ogół przyczynę widzi się we wspomnianym wcześniej tzw. zjawisku wypierania, gdy tradycyjnie odwiedzający dane miejsce turyści rezygnują z przyjazdów, a w ich miejsce pojawiają się uczestnicy megaimprez. Zamiast zatem spodziewanego wzrostu liczby turystów może nastąpić radykalna zmiana ich struktury, a nawet zmniejszenie liczby. Tak np. spadek liczby turystów zaskoczył organizatorów podczas Pucharu Świata FIFA w Korei w 2002 r., gdy mimo światowego wydarzenia sportowego zamiast spodziewanych 640 tys. kibiców przyjechało 403 tys. (a i to z uwzględnieniem osób, których celem przyjazdu nie były mistrzostwa) (Lee, Taylor 2005, s. 601). Przykład Aten, gdzie podczas olimpiady w 2004 r. rząd grecki wobec ograniczonego popytu wykupił znaczną część biletów i rozdał je za darmo wszystkim chętnym, pokazuje, że tłumne imprezy potrafią wielu ludzi zniechęcać do przyjazdu. Dane UNWTO dowodzą, że w roku olimpiady w Atenach (2004) w porównaniu z poprzednim nastąpił spadek przyjazdów turystów zagranicznych do Grecji z 14,0 do 13,3 mln (UNWTO 2006). Również w Pekinie w 2008 r. nie było spodziewanego tłoku (Bąk 2008).

Z literatury znane są też inne formy zjawiska wypierania. Ciekawy jest przypadek olimpiady w Sydney w 2000 r. W czasie jej trwania nastąpił znaczny wzrost liczby udzielonych noclegów (niemal pełne obłożenie) w mieście, za to istotny spadek odnotowano we wszystkich pozostałych ośrodkach turystycznych Australii (Matheson, Baade 2003). Według innych danych, w okresie poprzedzającym olimpiadę obłożenie łóżek hotelowych spadło z 83% w marcu 2000 r. do 67% tuż przed jej otwarciem. W trakcie olimpiady obłożenie wynosiło 80%, a hotele wyrównały sobie wcześniejsze straty, podnosząc w tym czasie ceny o 40%. Bezpośrednio po olimpiadzie nastąpił trwający trzy lata spadek wykorzystania hoteli (ETOA 2006, s. 13 i n.). Efekt globalny dalece odbiegał od oczekiwań.



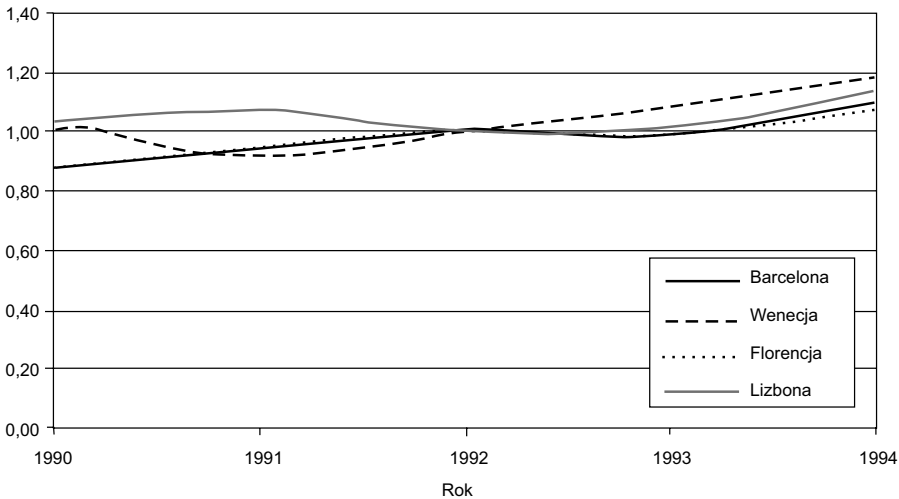
Ryc. 1. Przyjazdy turystów zagranicznych przed igrzyskami olimpijskimi i po imprezie  
 Źródło: ETOA 2006, s. 10.

Na uwagę zasługuje też przypadek Atlanty (igrzyska 1996). W roku olimpiady liczba organizowanych kongresów spadła w Atlancie w porównaniu z poprzednim rokiem z 2560 do 2280, liczba gości z 7,3 mln do 6,7 mln, obłożenie hoteli z 72,9 do 68%. Liczba uczestników kongresów w Atlancie (zamożny, bardzo cenny klient) spadła w 1996 r. o 10% w stosunku do roku poprzedniego (Owen 2005, s. 7).

Wiedza o problemach, jakie może przynieść organizacja wielkich międzynarodowych imprez, od dawna stanowi przedmiot zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków i władz. Złe doświadczenia lat minionych zmuszały do takiego podejścia. Dlatego niektóre miasta i państwa, przygotowując takie imprezy, przykładały wielką wagę do czynnika ekonomicznego, dbając od początku planowania o możliwie najwyższą efektywność podejmowanych działań, także w długim okresie. Przykład Barcelony, często przedstawiany jako pozytywny<sup>5</sup>, po bliższym przyjrzeniu jest w istocie także przykładem zakłócenia dynamicznego wzrostu turystyki **wskutek** organizacji tam olimpiady w 1992 r. W okresie 1992–1993 liczba udzielonych noclegów wyraźnie spadła, zanim powróciła do obserwowanej z dawną dynamiki i poziomu (Alejziak 2008, rys. 4).

<sup>5</sup> To pogląd wyrażany głównie przez specjalistów związanych z ruchem sportowym, np. Pere Duran (dyrektor Konsorcjum Turystycznego Barcelony) pisze, że Barcelona przed olimpiadą była miastem szarym i nudnym, a po olimpiadzie przeżywa ekspansję (za: Alejziak 2008). Rzeczywistość była jednak dalece inna. W latach 1990–1992 liczba miejsc noclegowych wzrosła z 18 569 do 25 055 (czyli o 6486), a w 2001 r. było ich 34 303 (przybyło 9248) (ETOA 2006, s. 13). Trudno nie zauważyć, że oznacza to średnioroczny wzrost w okresie przed olimpiadą o 3243 miejsca, po olimpiadzie zaś tylko o 1028 miejsc. Dane o liczbie udzielonych noclegów są jeszcze gorsze. Trudno wykazać jakikolwiek związek między olimpiadą a rozwojem turystyki w następnym okresie. Jaki związek z olimpiadą może mieć obserwowany w latach 1990–1994 spadek udziału turystyki biznesowej w turystyce w Barcelonie? Zresztą oznacza to poważną stratę: turystyka biznesowa, jak wiadomo, jest wyjątkowo dochodowa.

Wykorzystanie miejsc noclegowych, wynoszące w 1991 r. 70%, w roku olimpiady spadło do 64%, a w następnych dwóch latach utrzymywało się na poziomie zaledwie 54% (ETOA 2006, s. 11). Co więcej, rozwój turystyki w Barcelonie w latach 1990–1994 był wolniejszy niż średnio w Wenecji, Florencji i Lizbonie, zatem porównywalnych miastach nieorganizujących olimpiady (ryc. 2). Nawet badacze podchodzący optymistycznie do skutków olimpiad wskazują, że z reguły w roku imprezy następuje kilkuprocentowy spadek obłożenia w hotelach (Preuss 2004, s. 10). Zahamowanie przyjazdów po olimpiadzie jest w świetle dostępnych danych zjawiskiem typowym (ETOA 2006, s. 10).



Ryc. 2. Ogólna liczba nocy spędzonych w hotelach (zmiana w %, 1992 = 100)

Uwaga: dane po lewej to zmiana procentowa w stosunku do roku 1992 (=100%).

Źródło: ETOA 2006, s. 12.

Wśród korzyści, jakie zdaniem wielu może przynieść megawydarzenie, wymienia się także dochód ze sprzedaży dóbr i usług przybyłym. Badania jednak pokazują, że optymizm w tej kwestii jest na ogół nieuzasadniony. „Zjawisko wypierania [*crowding out*] i podwyżki cen przez dostawców w odpowiedzi na wzrost popytu oraz tendencja dostawców do obniżania cen w celu stymulowania wzrostu sprzedaży, kiedy popyt jest niski, jest przyczyną przeszacowywania [wartości] sprzedaży netto w związku z wydarzeniem. (...) Ocenia się, że sprzedaż w najlepszym przypadku jest przeszacowana, w najgorszym sfabrykowana” (Porter 1999). Trzeba też mieć na uwadze, że w miejscu organizacji wielkiego wydarzenia na czas jego trwania może spaść liczba lokalnych konsumentów. I tak np. w Barcelonie 16% badanych mieszkańców deklarowało przed olimpiadą, że wyjedzie z miasta (Preuss 2004, s. 8). Mogło to być źródłem poważnego uszczerbku dla dochodów miasta.

Spośród wszystkich możliwych problemów za podstawowy kłopot wielkich wydarzeń sportowych w sensie ekonomicznym należy uznać zagospodarowa-

nie wyspecjalizowanych obiektów poza rozgrywkami, zwłaszcza wtedy, gdy ten aspekt nie jest doceniany już na etapie planowania przez zarządzających turystyką. Problem tym większy, że sport wymaga wyjątkowo kosztownej specjalistycznej infrastruktury. Dlatego dziś najczęściej buduje się obiekty jako kompleksy wielofunkcyjne, hotelowo-kongresowo-widowiskowo-wystawiennicze i handlowe. Do najbliższych przykładów należy Olympia Park w Monachium, gdzie imprezy sportowe stanowią zaledwie fragment bogatej oferty dla turystów i mieszkańców miasta w licznych obiektach otaczających stadion olimpijski na blisko 80 tys. miejsc. Obiekt ten jest zintegrowany ze swym otoczeniem.

Za najkosztowniejsze w historii uważa się igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 r. Jeszcze przed ich rozpoczęciem koszty pierwotnie planowane na 30 mld dolarów wzrosły w 2008 r. do 400 mld (około 58,5 mld USD) (Upegui 2008). Inne dane, powołujące się na oficjalne źródła chińskie, mówią na ogół o 42 mld USD w przededniu igrzysk. Tak czy inaczej, choć ostateczne dane poznamy zapewne za kilka lat, już dziś kwoty te są ogromne. Według ostrożnych szacunków olimpiada w Chinach była trzy–cztery razy droższa od poprzedzającej ateńskiej, na którą wydano 15 mld USD (Ames 2008).

W przygotowanym w „The Wall Street Journal” przeglądzie kosztów eksperci zwracają uwagę na szereg problemów i wniosków płynących z chińskich doświadczeń. Gdyby kontynuować obecny trend, zgodnie z którym każda kolejna olimpiada jest droższa od poprzedniej, zapewne nie więcej niż dziesięć miast świata mogłoby udźwignąć taki koszt jak Pekin. Inni podkreślają zaś, że w warunkach chińskich władze finansowały także przedsięwzięcia, które w lepiej rozwiniętych państwach Zachodu byłyby domeną sektora prywatnego. Co więcej, znaczna część inwestycji infrastrukturalnych i służących ochronie środowiska odpowiada długofalowym potrzebom stolicy i kraju, zatem tak czy inaczej powinny one być realizowane. Do najbardziej krytykowanych należą inwestycje w urządzenia sportowe (łącznie ze Stadionem Narodowym *Bird's Nest*, dla którego nie ma rozsądnego przeznaczenia po olimpiadzie). Zwraca się też uwagę na niewymierny koszt społeczny: wysiedlenia, łamanie praw ludzkich (Fowler, Meichtry 2008). Z upływem czasu instytucje oficjalne znacznie zmniejszyły też oczekiwania wobec pozytywnego wpływu olimpiady na rozwój Pekinu (z poziomu 2% do 0,8%) (za: Weng Shiyu 2008)<sup>6</sup>. Niektóre chińskie publikacje naukowe twórczo interpretowały dostępne dane, by uzasadnić celowość i korzyści płynące z organizacji igrzysk, np. prezentując przychody, pomijając zaś koszty (zob. Kaisheng Zeng, Xiaohui Lu 2008, s. 122)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Interesujące, że na oficjalnych stronach Pekinu w lipcu 2009 r. brak danych statystycznych o ruchu turystycznym po 2007 r. (zob.: Statistics on International and Domestic Tourism, [http://www.ebeijing.gov.cn/feature\\_2/Statistics/Tourism/t1059452.htm](http://www.ebeijing.gov.cn/feature_2/Statistics/Tourism/t1059452.htm)), sprawdzono 31 lipca 2009 r.

<sup>7</sup> Wzrost liczby turystów w roku po olimpiadzie, wbrew sugestiom autorów, nie daje się logicznie wyjaśnić jako pozytywny jej skutek. Wiele źródeł sugeruje, że olimpiadom towarzyszy spadek liczby turystów, zatem następujący po nich wzrost jest początkowo zaledwie powrotem do stanu poprzedniego.



Tab. 1. Struktura wydatków związanych z olimpiadą w Pekinie

Rodzaj wydatku	Nakłady w mld juanów, dane z 2008 r.
Bezpieczeństwo	3,1
Koszty funkcjonowania	11,7
Stadiony i inne urządzenia	17,0
Ochrona środowiska	71,3
Drogi, metro, lotniska i inna infrastruktura	180,0
Razem	

Źródło: na podstawie: Fowler, Meichtry 2008.

Tabela 1 uzmysławia nam znaczenie, jakie dla przygotowań do olimpiady w słabiej rozwiniętym państwie ma infrastruktura towarzysząca, która warunkuje sprawne przeprowadzenie igrzysk. Warto też zwrócić uwagę na koszt zapewnienia bezpieczeństwa gościom i mieszkańcom.

Do najbardziej znanych przykładów wieloletnich problemów finansowych, do jakich może doprowadzić organizacja wielkich imprez, należy olimpiada w kanadyjskim – i co chyba ważne, frankofońskim i secesjonistycznym – Montrealu w 1976 r. Jej budżet wzrósł z planowanych 120 do 922 mln dolarów kanadyjskich, a remonty obiektów centrum olimpijskiego już po olimpiadzie pochłonęły dodatkowe 462 mln (Whitson 2005). Do kosztów poniesionych w związku z olimpiadą należy zaliczyć także setki milionów dolarów kanadyjskich wydanych na otwarty 29 listopada 1975 r. nowy port lotniczy Montreal Mirabel, który miał zastąpić położony na skraju miasta port Montreal Dorval i obsłużyć na początek wzmóżony ruch w związku z rozpoczynającą się olimpiadą, ukazując nowoczesną, światową twarz Montrealu i Quebecu (Suchorzewski 2008). Lotnisko Mirabel zbudowano w odległym o 55 km Saint-Scholastique, co znacznie wydłużyło czas dojazdu do miasta (do dziś tylko 35 km trasy dojazdowej stanowi autostrada). Już w 1982 r. rząd kanadyjski pod wpływem niezadowolonych pasażerów oraz linii lotniczych zrezygnował z planu całkowitego zastąpienia Dorval portem Mirabel i w 1986 r. powołał dla obu lotnisk wspólny zarząd, który prowadził politykę zmuszania linii lotniczych do korzystania głównie z Mirabel. Dopiero w 1997 r. zezwolono liniom lotniczym na wolny wybór lotniska. Wszystkie linie regularne (nie tanie) wybrały położony niemal w mieście port Dorval. Od 2004 r. wraz z nadaniem nowego imienia lotnisko to obsługuje (ponownie) cały ruch pasażerski metropolii Montreal. W 1989 r. zwrócono pierwotnym właścicielom 81 tys. z 98 tys. hektarów gruntów wykupionych wcześniej na potrzeby rozwoju lotniska Mirabel (Aerports de Montreal 2009). Główna strata polega nie tylko na niepotrzebnej inwestycji, lecz także na utracie pozycji kluczowego międzynarodowego lotniska kanadyjskiego<sup>8</sup>. Lotnisko montrealskie w Dorval (obecnie

<sup>8</sup> Tę historię warto polecić wszystkim zwolennikom budowy nowego lotniska międzynarodowego gdzieś między Warszawą, Łodzią a Radomiem. Więcej o kwestii znaczenia bliskości lotniska do centrów aglomeracyjnych: Suchorzewski 2008.

Montréal-Pierre Elliott Trudeau) zajmuje dopiero trzecie miejsce w Kanadzie (po Toronto i Vancouver), przechodzi za to trzecią fazę rozpoczętej w 1999 r. modernizacji. Doliczwszy koszty związane z budową Montreal Mirabel do kosztów olimpiady, możemy mówić o kwotach liczonych w miliardach (wymienia się zadłużenie miasta rządu 1,2 mld dolarów, spłacane przez ponad 30 lat) (Matheson 2006, s. 19).

Na podstawie powyższych przykładów można powiedzieć, że ostateczna ocena efektywności nakładów inwestycyjnych ponoszonych w związku z przygotowaniem do megaimprezy zależy od względnie realistycznej oceny niezbędnych kosztów, od zdolności do zapewnienia użyteczności powstałych obiektów dla lokalnej gospodarki (najzupełniej świadomie pominięto tu motywy polityczne; chęć zademonstrowania potęgi państwa, jak w hitlerowskich Niemczech czy współczesnych Chinach) oraz zapewne od poziomu rozwoju metropolii<sup>9</sup>. Mimo zwiększonej świadomości w tym względzie wszystkie wielkie publiczne przedsięwzięcia inwestycyjne charakteryzują się znaczną rozbieżnością planowanych i rzeczywistych kosztów. Można to zjawisko ograniczać, ale nie da się go wyeliminować. Współcześnie znacznie ważniejszym źródłem poprawy efektywności wydaje się minimalizowanie udziału inwestycji, które służyć będą tylko danemu wydarzeniu i nie znajdują użytecznych funkcji w długim okresie, stając się jedynie pozycją po stronie wydatków. W obu przypadkach naraża to na większe ryzyko poniesienia nadmiernych kosztów państwa i miasta słabiej rozwinięte, gdzie nie ma dostatecznej infrastruktury komunalnej ani specjalistycznej sportowej. Problem jest bardziej generalny, gdyż „Mówiąc po prostu, megawydarzenia powodują przeinwestowanie w rzadko używane obiekty sportowe” (Matheson 2006, s. 21).

Badając aspekt ekonomiczny, należy się też wystrzegać tradycyjnych dla podejścia podażowego opinii, że każda inwestycja publiczna przynosi korzyść. Pomijając znane od dawna w teorii zjawisko wypierania inwestycji prywatnych przez publiczne, należy uwzględnić też ich długofalową użyteczność i zdolność do korzystnych efektów zewnętrznych. Przykład EURO 2004 w Portugalii świadczy, że nawet w dość przemyślanej i chwalonej strategii organizacyjnej pojawiły się słabe punkty. Okazało się na przykład, że cztery spośród zbudowanych na potrzeby EURO 2004 stadionów nie zarabiają na siebie i przynoszą do dziś straty. Biorąc pod uwagę, że nakłady poniesione tylko na infrastrukturę szacuje się na 1 mld euro, z czego 19% stanowiły środki rządowe, a 52% pochodziło z kredytów (zatem, jak można rozumieć, spłacanych przez władze publiczne), skala obciążenia podatnika jest bardzo wysoka (Pl2012... 2007). Z kolei badania nad mistrzostwami świata FIFA 2002 w Korei Południowej prowadzą autorów do wniosku,

<sup>9</sup> Wiele wskazuje na to, że większe szanse na sukces (lub tylko zmniejszenie strat) mają ośrodki miejskie o szczególnym znaczeniu, takie jak stolice lub inne dominujące metropolie. Porównanie efektów EXPO w Sewilli oraz Lizbonie świadczy o tym, że jedynie to drugie miasto odniosło istotną korzyść w postaci rewitalizacji i rozwoju (Gorzelać 2009). Ale i tu nie ma reguły: Los Angeles poradziło sobie wcale dobrze z igrzyskami, podczas gdy przywołany Montreal poniósł dotkliwą porażkę (Matheson 2006).

że ich głównym długoterminowym dziedzictwem była możliwość zaprezentowania przez Koreańczyków umiejętności nawiązania biznesowych kontaktów zagranicznych, międzynarodowej promocji kraju (Lee, Taylor 2005). Niestety, nie przedstawili na to żadnych wymiernych dowodów.

Matheson i Baade (2003) dochodzą do wniosku, że tzw. megawydarzenia sportowe są znacznie gorszą inwestycją dla słabiej rozwiniętych krajów, ponieważ wskutek ich zacofania wymagają znacznie kosztowniejszych i bardziej złożonych przedsięwzięć inwestycyjnych, na które po zakończeniu imprezy niekoniecznie będzie popyt pozwalający na trwanie bez pomocy państwa. Ogólnie można powiedzieć, że największe szanse na nieponiesienie straty mają wielkie miasta już dysponujące obiektami sportowymi, dzięki czemu nie muszą ponosić kosztów ich budowy. Tak było np. podczas olimpiady w Los Angeles w 1984 r. (Matheson 2006, s. 19). Nie znaczy to jednak, że wynik byłby dodatni, gdyby przeprowadzić rachunek ciągniony i uwzględnić koszty poniesione wcześniej na ich budowę.

Dla porządku należy wspomnieć o szeroko cytowanym przykładzie Indianapolis, gdzie przyjęto długofalową strategię rozwoju miasta z wykorzystaniem sportu. Dane dotyczące efektów są jednak dwuznaczne, w ciągu 15 lat bowiem koszty zwróciły się tylko w 64% (Derek et al. 2005, s. 202). Zaletą przyjętej strategii jest jednak to, że miejsce incydentalnych wielkich wydarzeń zajęły często organizowane, ale mniejsze, zatem niosące mniej zaburzeń w funkcjonowaniu miasta.

Cytowany już *Olympic Report* European Tour Operators Association (ETOA 2006), dokonawszy szerokiego przeglądu dostępnych danych o organizacji i efektach megaimprez, podkreśla, że nie ma związku między organizacją wielkich imprez sportowych a wzrostem ruchu turystycznego. Do podobnych wniosków prowadzą analizy licznych imprez sportowych, wobec których początkowe hurraoptymistyczne przewidywania nie znajdowały potwierdzenia w rzeczywistych efektach (Matheson 2006).

Crompton (1995) na podstawie analizy licznych raportów poświęconych rzekomo pozytywnemu wpływowi wydarzeń sportowych na rozwój wyróżnił jedenaście źródeł nieprawidłowości zawartych w ich wnioskach. Są to kolejno: 1) błędne zastosowanie lub interpretacja efektu mnożnikowego; 2) błędne stosowanie mnożników w sferze zatrudnienia; 3) stosowanie niewłaściwych współczynników mnożnikowych; 4) niejasność definicji obszaru objętego wpływem; 5) wliczanie wydatków lokalnych mieszkańców do dochodu będącego korzyścią dla obszaru; 6) wliczanie do dochodu (korzyści) wydatków ponoszonych przez osoby z zewnątrz, które przebywały w danym mieście niezależnie od wydarzenia sportowego; 7) stosowanie wyssanych z palca, wysokich współczynników mnożnikowych; 8) prezentowanie całkowitych korzyści zamiast proporcjonalnych; 9) mylenie obrotu z efektem mnożnikowym; 10) pomijanie utraconych korzyści; 11) pomiar tylko korzyści, bez uwzględnienia kosztów. Wszystkie te błędy metodologiczne, niezależnie, czy popełniane z braku kompetencji, czy celowo, prowadzą do nieuprawnionych wniosków mających uzasadniać celowość wielkich wydatków publicznych na megawydarzenia sportowe.

Każde megawydanie sportowe wymaga skomplikowanej inżynierii finansowej, angażującej licznych interesariuszy. Różnią się oni zarówno pod względem ponoszonych nakładów, jak i korzyści. Niewątpliwie głównymi beneficjentami są właściciele praw do marki (olimpiady, mistrzostw etc.), którzy sprzedają prawo ich użytkowania lokalnym organizatorom oraz firmom medialnym. Bilans kosztów i korzyści wypada zapewne korzystnie dla firm świadczących usługi transportowe (linie lotnicze) oraz hoteli mających podpisane umowy z organizatorami. Istnieją świadectwa mówiące, że większość pozostałych firm usługowych łączących nadzieje z megawydaniem nie odnosi żadnej korzyści. Wszystko wskazuje na to, że bilans (jak zobaczymy, nie tylko pod względem ekonomicznym) jest najmniej korzystny dla władz publicznych (czytaj: podatników). To władze bowiem biorą na siebie (w toku negocjacji z właścicielami marki) zobowiązania pokrycia kosztów, których żaden prywatny biznes nie chciałby się podjąć (infrastruktura!). Koszty te są w ostatecznym rozrachunku tym większe, im mniej rozwinięte państwo lub im bardziej rachuby polityczne przeważały nad rachunkiem ekonomicznym. Jak dotąd nie stwierdzono przypadku, w którym władze publiczne nie poniosłyby straty w miejsce obiecanej wyborcom korzyści.

### **Aspekt społeczny**

Jednym z ważniejszych aspektów zmian obserwowanych w rozwoju społeczno-ekonomicznym ostatnich lat jest metropolizacja rozwoju. Częścią tego procesu jest zjawisko macdonaldyzacji lub inaczej teatralizacji wielkich miast konkurujących o zasoby, pozycję, prestiż. Tworzenie się nowej klasy społecznej, „światowej”, reprezentującej główne sektory ekonomiczne metropolii (deweloperzy, media, właściciele nieruchomości, klasa średnia), zdaniem Horne’a i Manzenreitera (2006, s. 8), prowadzi do dominacji jej interesów w polityce metropolii nad innymi grupami społeczno-zawodowymi. Stąd rosnąca skłonność do podejmowania inicjatyw służących interesom specyficznej klasy metropolitalnej (globalnej), takich jak festiwale czy megawydania (zob. Matheson 2006).

Wielkie imprezy międzynarodowe wiążą się z licznymi zjawiskami o charakterze społecznym. W końcu jest to szansa spotkania kultur, możliwość poznania innych ludzi, zwyczajów i obyczajów, do pewnego stopnia zapoznania się z historią odwiedzanego miejsca. Wynik tego zetknięcia w wielkim stopniu zależy od wiedzy, doświadczenia i realnego zainteresowania spotykających się stron. W literaturze przeważa humanistyczna skłonność do postrzegania w turystyce szansy na poznanie i porozumienie. Rzeczywistość nie zawsze to potwierdza, a literatura przynosi liczne świadectwa konfliktów między gośćmi a społecznością recepcyjną (Kozak 2009). Mimo wszystko jednak dobrze przygotowany grunt sprzyja dobremu klimatowi podczas imprez. Takie zjawisko obserwowano podczas igrzysk w Atlancie czy zwłaszcza Chinach, gdzie starano się ułatwić kontakt między przedstawicielami dość odległych, co najmniej językowo, kultur. Podobnie znaczny wysiłek podjęli Niemcy w związku z UEFA, przy okazji sku-

tecnie wpływając na poprawę swego stereotypowego wizerunku „sztywnych poruraków”.

Ostatnie igrzyska olimpijskie w Pekinie były nie tylko największymi zawodami sportowymi z udziałem setek tysięcy gości z zagranicy, lecz także w nie mniejszym stopniu symboliczną demonstracją wkroczenia Chin w nowy etap rozwoju jako globalnej potęgi. Element polityczny zawsze towarzyszy wielkim imprezom międzynarodowym, nie tylko sportowym, ale rzadko nabiera takiej wagi w utrwalonych demokracjach (Kozak 2009). Czy jednak wzrost znaczenia globalnego i takie postrzeganie Chin można przypisać olimpiadzie, a nie rozwojowi gospodarki ustępującej dziś wielkością jedynie USA?

Do kosztów należy też doliczyć skutki wysiedleń, jakie w związku z inwestycjami przed olimpiadą objęły w Pekinie szacunkowo 1–1,5 mln mieszkańców (Qinglian 2007). Nawet jeśli liczba ta jest przeszacowana, to zabudowania wioski olimpijskiej z góry przeznaczone dla mieszkańców Pekinu nie będą mogły w najmniejszym stopniu skompensować ubytku w substancji mieszkaniowej, co więcej, nie ma pewności, że trafią w ręce najbardziej potrzebujących. Problem ten pojawił się już wcześniej: w Seulu w 1988 r. wywłaszczono lub przesiedlono około 700 tys. osób (Horne, Manzenreiter 2006, s. 11). W Barcelonie w 1992 r. 400 bezdomnych poddano na czas igrzysk ścisłej kontroli (Cox et al. 1994, za: Horne, Manzenreiter 2006). Tamże, pomimo wcześniejszych zapewnień, że mieszkania zbudowane na potrzeby sportowców po ich odjeździe posłużą mniej zamożnym mieszkańcom, zostały one ostatecznie sprzedane na wolnym rynku i trafiły głównie w ręce zamożniejszej części społeczeństwa.

Inny przykład skutków w sferze społecznej dotyczy konfliktów w ogóle wokół idei organizacji megawydarzeń (Horne, Manzenreiter 2006, s. 14). Nie zdarza się to często, na razie dominuje podejście optymistyczne, doszukujące się dodatniego bilansu korzyści i kosztów, można się jednak spodziewać, że wraz z upowszechnianiem wiedzy o realnych skutkach przypadków opozycji przybędzie. Z drugiej strony mamy do czynienia z przejawami strukturyzacji widzów, tworzenia grup kibiców, aliansów, posługiwania się specyficznymi emblematami i innymi wyróżnikami, także symbolicznymi. Nie zawsze ma to jedynie efekty pożądane: „najazd” polskich kibiców na Wilno czy ostatnio na Kopenhagę to przykłady negatywnych skutków społecznych związanych ze sportem. Do takich wydarzeń znacznie rzadziej dochodzi podczas mistrzostw świata czy igrzysk, ale w dużym stopniu wynika to z nadzwyczajnych środków bezpieczeństwa. Ogólnie trzeba powiedzieć, że procesy zachodzące wewnątrz zbiorowości widzów, jak też w ich relacjach z otoczeniem w związku z megawydarzeniami, są bardzo słabo rozpoznane.

Nasuwa się pytanie, czy wielkie imprezy sportowe mogły przynieść mobilizację ogólnospołeczną, przyczynić się do wzrostu poczucia wspólnoty czy rozwoju kapitału społecznego. Przedstawiciel organizacji piłkarskiej, mówiąc o skutkach EURO 2004 w Lizbonie, podkreślił, że dzięki tej imprezie „sami Portugalczycy zyskali poczucie olbrzymiej wspólnoty” (PI2012... 2007). Zdrowy rozsądek każe pamiętać, że dla większości społeczeństwa wydarzenia sportowe są na margine-

się zainteresowań, a program przygotowań oraz charakter działań składających się na organizację imprez wyklucza masowy udział. W Polsce w żadnych imprezach sportowych (nie tylko tych profesjonalnych) nie uczestniczy 62% dorosłego społeczeństwa (CBOS 2007, s. 2). Skoro np. średnio na mecz piłkarski w 2005 r. na stadion najbardziej znanej polskiej drużyny piłkarskiej przychodziło ok. 7190 widzów (Michalak 2007, s. 77), budowa w jego miejsce nowego stadionu o pojemności do 34 tys. widzów, bez możliwości organizowania innych imprez sportowych (brak miejsca na bieżnie i skocznie), wydaje się działalnością pozbawioną rzetelnego rachunku ekonomicznego.

### Aspekt promocyjny

W ostatnich latach nasila się walka konkurencyjna między miastami, a zwłaszcza metropoliami. Jednym z jej narzędzi jest złożona promocja, branding, marketing terytorialny – jakkolwiek to nazwiemy. Powstają globalne rankingi znaczenia wielkich miast, w których uwzględnia się także rolę w organizacji imprez przyciągających turystów, turystyka jest bowiem postrzegana jako arena konkurencji ekonomicznej. Short et al. (2000, s. 320) sugerują, że wielkie imprezy typu igrzysk olimpijskich dzięki globalnym przekazom telewizyjnym pozwalają stworzyć „światowy” wizerunek miast gospodarzy. „Łatwo zauważyć, jak w tym kontekście atrakcyjna dla miasta w rodzaju Pekinu okazałaby się olimpiada” (Owen 2005, s. 6). Na efekt promocyjno-polityczny zwraca też uwagę Rivenburgh (2004) w odniesieniu do olimpiad w Berlinie (1936) i Moskwie (1980). O pozytywnym efekcie w postaci poprawy świadomości miejsca (*awareness*) dzięki olimpiadzie zimowej w Calgary w 1988 r. wspomina Preuss (2004, s. 2), jednakże znajomość nazwy niekoniecznie oznacza wiedzę o Calgary.

Pokusa skorzystania z okazji promocyjnej rosła w czasie wraz ze wzrostem zasięgu mediów (zwłaszcza telewizji). Gwałtownie rozwijający się rynek reklam czyni od lat megawydarzenia przedmiotem zainteresowania biznesu. Jednym z mierników zmian w tym zakresie są dane o kosztach nabycia praw do transmisji z igrzysk. Tylko nadawcy amerykańscy zapłacili w Rzymie (1960) 0,39 mln USD, w Tokio (1964) 1,5, w Moskwie (1980) już 72, w Seulu (1988) 300, Atenach (2004) 793, Pekinie (2008) 894, a w Londynie (2012) 1181 mln USD. Łączny koszt (dla wszystkich nadawców) praw do transmisji z olimpiady w Londynie szacuje się na niewiarygodną kwotę 3,5 mld USD (Horne, Manzenreiter 2006, s. 4). Koszty te nie są wcale mniejsze w przypadku transmisji finałów piłkarskich pucharów świata: łącznie w 2002 i 2006 r. nadawcy (tym razem z wyłączeniem amerykańskich) zapłacili 1,97 mld USD (*ibidem*, s. 5).

W tym kontekście ważne jest także pytanie o to, ile osób rzeczywiście ogląda megaimprezy. Na przykład według optymistycznych szacunków nawet 3,9 mld widzów oglądało fragmenty igrzysk w Atenach, a liczba osób, które choć raz włączyły przekaz, kumulatywnie miała wynieść 40 mld (za: Horne, Manzenreiter 2006, s. 2). Autorzy pewnej publikacji skomentowali te dane następująco: „Planetę zamieszkuje w przybliżeniu 6,5 mld ludzi. Spośród nich 1,6 mld nie ma dostępu

do elektryczności. Następnym 300 mln może mieć dostęp do elektryczności, ale nie ma pięciu lat. Organizatorzy twierdzą, że około 2 mld (albo 40% ludności) oglądało ceremonię otwarcia igrzysk niezależnie od swej strefy czasowej i klimatycznej” (ETOA 2006, s. 6). Tymczasem dane z bardziej szczegółowych badań dowodzą, że nawet najbardziej rozreklamowane transmisje ogląda nie więcej niż kilka, rzadko 20% danej populacji (zob. ETOA 2006, s. 7).

Okazji do zapoznania się z trudnością analizy kosztów i korzyści dostarczył Puchar Świata FIFA w 2006 r. (Preuss 2007). W przypadku Calgary wiedza o tamtejszej olimpiadzie z 1988 r. na kluczowym rynku USA nigdy nie dorównała wiedzy o Calgary Stampede (coroczna wielka impreza wywodząca się z zawodów typu rodeo). Efekt promocyjny okazał się zatem mniejszy, niż oczekiwano (podobnie ekonomiczny), choć olimpiadę w Calgary zorganizowano w sposób „biznesowy”, licząc koszty, a uzyskany dochód przeznaczono na utrzymanie obiektów olimpijskich w okresie późniejszym (Whitson 2005). Przypomina to, że te obiekty same nie są w stanie się utrzymać. Rivenburgh (2004) zwraca uwagę na jeszcze inny aspekt trudności z efektywnym dotarciem do grupy docelowej. Na podstawie analizy wielu megawydarzeń z punktu widzenia efektów promocyjnych dochodzi ona do wniosku, że próba wypromowania *image*’u lub tylko zmiany stereotypowego wizerunku z reguły jest mało skuteczna ze względu m.in. na to, że zamierzony wizerunek dociera do widza w formie przefiltrowanej przez międzynarodowe media, zatem niekoniecznie w zgodzie z pierwotnymi oczekiwaniami zainteresowanej społeczności. Co więcej, wiele elementów przekazu bywa zwyczajnie niezrozumiałych dla przedstawicieli innych kultur. Jeden z prostszych przykładów: maskotkę igrzysk w Atlancie nazwano początkowo Whatizit<sup>10</sup>, który to żart językowy, z reguły niezrozumiały dla osób spoza kręgu anglojęzycznego, prowadził do irytacji niektórych zagranicznych sprawozdawców, na czym z pewnością gospodarzom olimpiady nie zależało (Rivenburgh 2004, s. 8). Generalnie nie wydaje się, by transmisje telewizyjne miały większy wpływ na poznanie miejsca, w którym odbywa się dane wydarzenie, niemal cały czas transmisji bowiem poświęcony jest relacjom z zawodów lub komentarzom „gadających głów” w studiu. Inne informacje o kraju lub mieście z reguły mają charakter zdawkowy i stereotypowy, raczej utrwalając wyobrażenia niż je zmieniając lub rozwijając. Trzeba tu też uwzględnić wszelkiego rodzaju filtry determinujące odbiór ewentualnego przekazu przez biorcę, mającego własny system wartości i sobie tylko właściwe kompetencje poznawcze. Niestety, na ogół nikt nie zadaje sobie trudu, by uwzględnić to w promocji i indywidualizować przekaz. Co więcej, słabo znane są motywy, jakimi kierują się turyści podejmujący decyzję o ewentualnym przyjeździe na imprezę (Chalip, Kim 2004), co dodatkowo utrudnia promocję przed imprezą. Z badań w Pekinie wynika, że olimpiada i powiązana kampania brandingowa nie pomogły przewyciężyć utrwalonego stereo-

<sup>10</sup> Po polsku: „cotojest”. Nazwa w formie pytania o tyle słuszna, że maskotka była pierwotnie celowo zaprojektowana w sposób zachęcający do pytania, co to jest.

typu miasta borykającego się z poważnymi problemami społecznymi i środowiskowymi (Zhang, Zhao 2009).

Do tej pory mówiliśmy głównie o promocji z wykorzystaniem ICT, ale nie należy zapominać o działaniach marketingowych skierowanych na bezpośrednich uczestników wydarzeń. Wiele wcześniejszych uwag dotyczy także ich. Korzyści promocyjne często okazują się wątpliwe, kibice bowiem niekoniecznie interesują się innymi walorami miejsca niż dana impreza sportowa. Gdyby w dodatku się okazało, co nie jest zjawiskiem rzadkim, że w trakcie wielkiej imprezy ceny wielu usług (poczynając od hotelowych) wzrosną, długofalowy efekt promocyjny miasta może zostać zniweczony, a ono samo zapamiętane jako miasto drogie lub co gorsza takie, w którym jakość usługi nie ma związku z wygórowaną ceną. W przypadku Stadionu Narodowego w Warszawie trzeba pamiętać, że wielu gości będzie miało okazję obejrzenia pobliskiej i sypiącej się z braku troski centralnej Pragi. To z jednej strony wątpliwa promocja Warszawy, z drugiej zaś EURO to zmarnowana okazja do odnowy dzielnicy.

Zbyt duże nadzieje (na ogół polityczne) związane z organizacją wielkich wydarzeń sportowych łatwo prowadzą do strat, często, jak w Montrealu, liczonych w miliardach i spłacanych przez dziesiątki lat. Nie ma zaś przekonujących dowodów, że straty ekonomiczne mogą być zbilansowane korzyściami promocyjnymi. Te bowiem zależą od wielu czynników często pozostających poza faktyczną kontrolą organizatorów.

### Aspekt planistyczny

Od lat 70. organizatorzy megawydarzeń sportowych mieli świadomość, że aspekt ekonomiczny (raczej pomniejszenie straty niż osiągnięcie zysku) w dużym stopniu zależy od umiejętności wykorzystania podejmowanych inwestycji infrastrukturalnych na potrzeby rozwojowe po wydarzeniu. Przykład udany (tyle że niemający nic wspólnego ze sportem) to EXPO w Portugalii, gdzie środki własne i europejskie z powodzeniem wykorzystano do rewitalizacji nie tylko ogromnych terenów portowych, lecz także – dzięki projektowi Vasco da Gama<sup>11</sup> – całego regionu stołecznego, a nawet kraju. EXPO było tylko pretekstem do podjęcia gigantycznych, wieloletnich planów rozwojowych.

Koszt budowy wielkich stadionów, zwłaszcza wyspecjalizowanych w jednej tylko dyscyplinie (głównie chodzi o piłkę nożną), w krajach, gdzie z różnych względów (także bezpieczeństwa) mecze są odwiedzane regularnie przez wielkie grono kibiców, nieprędko się zwróci (jeśli w ogóle). Dlatego z reguły

---

<sup>11</sup> Vasco da Gama – prawdopodobnie największy projekt zrealizowany ze wsparciem finansowym UE, obejmujący budowę odcinka autostrady wraz z kilkunastokilometrową przeprawą mostową przez Tag, łączącą Lizbonę (a zwłaszcza jej zaniedbane dzielnice wokół dawnego portu oraz lotnisko) z prowincją Setubal, a w efekcie z resztą kraju. Projekt ten, sam w sobie wyjątkowo skomplikowany, był częścią szerszego zamysłu strategicznego, obejmującego także poważne inwestycje prywatne oraz przedsięwzięcia inne niż inwestycyjne, służące rewitalizacji i rozwojowi kraju.



obiekty takie otacza się infrastrukturą służącą także innym celom (głównie finansowaniu deficytowego stadionu). Powstają hotele, centra konferencyjne, centra handlowe itp. Ich budowa z reguły jest powiązana z restrukturyzacją pobliskiego otoczenia: modernizacją układu komunikacyjnego, rewitalizacją wymagających tego obszarów, usunięciem przeszkód rozwojowych (budowa lub modernizacja infrastruktury podziemnej i naziemnej). Inwestycja w megawydarzenie w oderwaniu od długofalowej strategii rozwojowej jest największym błędem, jaki można popełnić. Ryzyko takie nakłada ogromne zobowiązania na władze publiczne odpowiedzialne za planowanie społeczno-ekonomiczne. Rozwój bowiem, jak podkreślają Pike, Rodriguez-Pose i Tomaney (2006), musi być traktowany holistycznie i perspektywicznie, co więcej, winien uwzględniać kontekst, w jakim zachodzi. Same inwestycje w obiekty sportowe to nie dość, jeśli korzystanie z nich utrudni niedostosowane otoczenie. W dodatku planowanie od początku nie powinno być ograniczone do okresu „przed”, ale też „po” (zob. Bramwell 1997). Warto też pamiętać, że istnieje coraz więcej świadectw dowodzących, iż oparcie rozwoju na rozbudowie „twardej” infrastruktury jest działaniem nieskutecznym, często przynoszącym negatywne efekty długofalowe (Pike et al. 2006; Gorzelak 2009; Kozak 2007).

Mówiąc o aspekcie planistycznym, należy też podkreślić znaczenie tzw. upodmiotowienia społeczności lokalnych, włączenia ich w proces planowania przedsięwzięć składających się na wielkie wydarzenie z uwzględnieniem ich szerokiego kontekstu, w tym efektów „po”. Z przykrością trzeba zauważyć, że aspekt ten jest zdecydowanie niedoceniany przez instytucje odpowiedzialne za EURO 2012 w Polsce<sup>12</sup>.

## Podsumowanie

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 megaimprez na rozwój społeczno-ekonomiczny czy choćby tylko turystyki. Wręcz przeciwnie: koszty bezpośrednie i pośrednie z reguły znacznie przewyższają korzyści płynące z organizacji imprez lub inwestycji w coraz kosztowniejsze stadiony (Noll, Zimbalist 1997; Owen 2005, ETOA 2006 i in.). Tym bardziej nie ma też dowodów, że przynosi to korzyści promocyjne dzięki dostępowi do globalnego przekazu telewizyjnego lub bezpośredniego kontaktu międzyludzkiego. Z wszelkich opracowań niebędących raportami sporządzonymi na zlecenie organizatorów wynika, że zainteresowanie<sup>13</sup> miejscem organizacji imprezy wygasa natychmiast po jej zakończeniu. Przedmiotem zainteresowania i kluczowym, jeśli nie jedynym celem podróży kibica sportowego jest określona dyscyplina sportowa, nie zaś miejsce jej rozgrywania. Wątpliwe są też korzyści społeczne:

<sup>12</sup> Por. np. uciętą przez urzędników dyskusję o potrzebie budowy Stadionu Narodowego w formie umożliwiającej także starty lekkoatletów (<http://stadiony.net/news.php?n=1125>).

<sup>13</sup> Chodzi o zainteresowanie związane bezpośrednio z danym wydarzeniem.

mobilizacja społeczna nie jest tak powszechna ani skuteczna, jak głoszą organizatorzy, poczucie wspólnoty jest mgławicowe, a dla wielu członków społeczności lokalnej tego rodzaju wielkie wydarzenia przynoszą często poważne utrudnienia życiowe (nie zawsze tylko tymczasowe). Największe problemy finansowe przeżywają z reguły miasta i regiony o względnie niższym poziomie rozwoju i położone w słabiej rozwiniętych krajach, a także – niezależnie od położenia – stolice państw lub regionów z różnych przyczyn żywiących rozdęte ambicje (np. Pekin czy Montreal).

W przypadku EURO 2012 w Polsce także należy się liczyć z negatywnymi zjawiskami. Wspomnieć trzeba przede wszystkim powszechnie obserwowany fenomen wypierania „przeciętnych” turystów przez kibiców, co może bardzo poważnie wpłynąć na bilans bezpośrednich kosztów i korzyści tej imprezy. Podobnie jak wyjazdy mieszkańców miast-gospodarzy na czas imprezy, być może za granicę. Istnieje też problem związku między przewidzianymi inwestycjami a ich późniejszą użytecznością. Problem w Polsce jest tym większy, że wbrew zapowiedziom inwestycje związane z tym wydarzeniem – inaczej niż np. w Barcelonie, Hanowerze czy Lipsku (Meyer-Künzel 2007) – nie są powiązane z restrukturyzacją okolicznych terenów<sup>14</sup>. Próby przyciągnięcia w 2009 r. kapitału (m.in. arabskiego) do zagospodarowania terenów wokół budowanego Stadionu Narodowego w Warszawie należy uznać za rozsądne, tyle że mocno spóźnione wobec terminarza UEFA i pozbawione solidnej podstawy w postaci dokładnych planów restrukturyzacji okolicznych obszarów. Przykład Warszawy (ale nie tylko) dowodzi, że im bliżej terminu EURO 2012, tym więcej przedsięwzięć towarzyszących zostało skreślonych z planów. Miasta-gospodarze i kraj jako całość są lepiej przygotowane do EURO 2012 niż nasz partner, Ukraina, ale to wcale nie znaczy, że staniemy się wyjątkiem od reguły i korzyści przewyższą koszty. Tym bardziej że to nie inwestycje EURO 2012 są traktowane jako narzędzie rozwoju kraju, ale wręcz przeciwnie, plany rozwoju ostatnio przykrawa się na potrzeby EURO. I pozostaje otwarte pytanie o utracone korzyści: a gdyby pieniądze te przeznaczyć na inne cele, bliżej związane z rozwojem?

Mówiąc o przygotowaniach, trzeba też wziąć pod uwagę zdolności organizacyjne związane z imprezami gromadzącymi w tym samym czasie i miejscu kilkadziesiąt tysięcy widzów. Doświadczenia z występem Madonny w Warszawie na peryferyjnym Bemowie (15 sierpnia 2009 r.), gdy miasto okazało się niezdolne do sprawnego zorganizowania powrotu fanów do centrum, pokazują, że prowadzenie wielkich imprez stawia wymagania dalece wykraczające poza budowę infrastruktury sportowej. Pozostaje tylko mieć nadzieję, że polskie metropolie, w których odbędzie się EURO 2012, nie zapłacą za to zbyt wysokiej ceny w długim okresie<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Na przykład w Warszawie centralna Praga, wymagająca natychmiastowej rewitalizacji, poniesie koszty, ale nie odniesie żadnych dających się opisać korzyści z przygotowań do EURO i nadal będzie czekać na środki na modernizację.

<sup>15</sup> Można się spotkać z opinią, że na szczęście koszt budowy będzie o 1/3 tańszy ze względu na spadek cen usług i materiałów budowlanych. To oznacza jedynie tyle, że za te pieniądze można

## Literatura

- Aerports de Montreal*, [http://www.admtl.com/a\\_propos/qui\\_sommes\\_nous/history.aspx](http://www.admtl.com/a_propos/qui_sommes_nous/history.aspx), pobrano 30 lipca 2009 r.
- Aleziak W., 2008, „Wielkie wydarzenia sportowe jako czynnik walki konkurencyjnej na globalnym rynku turystycznym”, w: G. Gołembski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Ames E., 2008, *China Olympics: Cost Versus Reward*, <http://www.nuwireinvestor.com/blogs/investorcentric/2008/07/china-olympics-cost-versus-reward.html>, pobrano 15 lipca 2009 r.
- Bąk Ł., 2008, „Kłątwa olimpijska”, *Wprost* z 3 sierpnia 2008.
- Bramwell B., 1997, „Strategic planning before and after a mega-event”, *Tourism Management*, t. 18.
- CBOS 2007, *Sytuacje z życia Polaków w minionym roku*, komunikat BS/18/2007.
- Crompton J.L., 1995, „Economic impact analysis of sports facilities and events: eleven sources of misapplication”, *Journal of Sport Management*, nr 9/1.
- Derek M., Kowalczyk A., Swianiewicz P., 2005, „Wpływ turystyki na sytuację finansową i rozwój miast w Polsce (na przykładzie miast średniej wielkości)”, *Prace i Studia Geograficzne*, t. 35.
- ETOA (European Tour Operators Association), 2006, Olympic Report.
- Fowler G.A., Meichtry S., 2008, „China counts the cost of hosting the olympics”, *The Wall Street Journal* on line, <http://online.wsj.com/article/SB121614671139755287.html>.
- Getz D., 2008, „Event tourism: definition, evolution, and research”, *Tourism Management*, t. 29.
- Gorzela G., 2009, „Fakty i mity rozwoju regionalnego”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2.
- Grochowski M. (współpraca: Fuhrmann M., Zegar T.), 2008, *Metropolitalny wymiar funkcjonowania miasta a społeczna strategia Warszawy*, ekspertyza.
- Horne J., Manzenreiter W., 2006, *An introduction to the sociology of sports*, [http://kenkyuu.jpn.univie.ac.at/fileadmin/STAFF\\_DIRECTORY/Manzenreiter/SME\\_Horne\\_\\_\\_Manzenreiter.pdf](http://kenkyuu.jpn.univie.ac.at/fileadmin/STAFF_DIRECTORY/Manzenreiter/SME_Horne___Manzenreiter.pdf), pobrano czerwiec 2009 r.
- ICCA, 2009, *Raport Statystyczny 2008*, za: *Aktualności Turystyczne*, 15 lipca 2009 r.
- Jałowicki B., 2007, *Globalny świat metropolii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kaisheng Zeng, Xiaohui Lu, 2008, „China’s inbound tourist revenue and Beijing Olympic Games 2008”, *China & World Economy* 110–126, t. 16, nr 4.
- Kim N.-S., Chalip L., 2004, „Why travel to the FIFA World Cup? Effects of motives, background, interest, and constraints”, *Tourism Management*, nr 25.
- Kowalczyk A., 2008, *Krajobraz kulturowy jako przedmiot badań geografii turystyki*, mps pow.

---

by przeprowadzić także więcej innych, być może bardziej potrzebnych krajowi przedsięwzięć inwestycyjnych.

- Kozak M.W., 2007, „Rola funduszy strukturalnych w rozwoju regionalnym”, w: G. Gorzelak (red.), *Polska regionalna i lokalna w świetle badań EUROREG-u*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Kozak M.W., 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Lee Ch.-Ki, Taylor T., 2005, „Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: the case of 2002 FIFA World Cup”, *Tourism Management*, nr 26.
- 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.
- Matheson V.A., Baade R., 2003, *Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?*, <http://www.williams.edu/Economics/wp/mathesonprosperity.pdf>, pobrano 15.09.2008.
- Matheson V.A., Baade R., 2004, *Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?*, Working Paper 04–04, College of the Holy Cross.
- McCloy C., *Hosting International Sport Events in Canada: Planning for Facility Legacies*, w: Sixth International Symposium for Olympic Research, <http://www.la84foundation.org/SportsLibrary/ISOR/ISOR2002q.pdf>, pobrano w sierpniu 2009 r.
- Meyer-Künzel M., 2007, „Urban development with Olympic Games and world exhibitions – is it possible to plan usage”, w: S. Lenz (red.), *German Annual of Spatial Research and Policy. Restructuring Eastern Germany*, Berlin–Heidelberg–New York: Springer.
- Michalak M., 2007, *Rola klubu piłkarskiego w tworzeniu funkcji metropolitarnych miasta – na przykładzie Miasta stołecznego Warszawa i KP Legia Warszawa S.S.A.*, praca magisterska, EUROREG, Uniwersytet Warszawski.
- Montréal-Pierre Elliott Trudeau International Airport, <http://www.airport-technology.com/projects/montreal/>, pobrano 30 lipca 2009 r.
- Noll R.G., Zimbalist A. (red.), 1997, *Sports, Jobs, and Taxes: The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums*, Washington, DC: Brookings.
- Olympic Games Museum, *All published Olympic Games Official Reports*, [http://olympic-museum.de/quickview/all\\_oreports.htm](http://olympic-museum.de/quickview/all_oreports.htm), pobrano 30 lipca 2009 r.
- Owen G.J., 2005, „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).
- Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomaney J., 2006, *Local and Regional Development*, London–New York: Routledge.
- PI 2012, 2007, *Co dało sukces Portugalii?*, <http://www.euro2012-pl.org/art/euro-2004-sukces-portugalii>, pobrano czerwiec 2009 r.
- Porter Ph. K., 1999, „Mega-sports events as municipal investments: A critique of impact analysis”, w: J.L. Fizel, E. Gustafson, L. Hadley (red.), *Sports Economics: Current Research*, New York: Praeger Press.
- Preuss H., 2004, *Aspects of Olympic Games Tourism*, [http://www.sete.gr/files/Ekdiloseis/041012\\_HolgerPreuss.pdf](http://www.sete.gr/files/Ekdiloseis/041012_HolgerPreuss.pdf), pobrano sierpień 2009 r.
- 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: Springer.

- 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>, pobrano 15 lipca 2009 r.
- Rivenburgh N., 2004, *The Olympic Games, media and the challenges of global image making: university lecture on the Olympics* [on line article], Barcelona: Centre d’Estudios Olímpics (UAB). International Chair in Olympism (IOC-UAB), <http://olympic-studies.uab.es/lectures/web/pdf/rivenburgh.pdf>, pobrano czerwiec 2009 r.
- 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).
- Suchorzewski W., 2008, „Wizja struktury transportu oraz rozwoju sieci transportowych do roku 2033”, w: K. Saganowski, M. Zagrzejska-Fiedorowicz, P. Żuber (red.), *Ekspertyzy do koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju 2008–2033*, t. II, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- UNWTO, 2006, *Tourism Market Trends*, 2006 Edition, Annex, [http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/indicators/ITA\\_europe.pdf](http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/indicators/ITA_europe.pdf), pobrano 31 lipca 2009 r.
- Upegui O.R., 2008, *The Total Cost of Beijing’s Summer Olympic Games*, <http://epiac1216.wordpress.com/2008/08/03/the-total-cost-of-the-beijings-summer-olympic-games/>, pobrano 15 lipca 2009 r.
- Weng Shiyu, 2008, *Taking Stock of Beijing Olympic Finances*, w: The Economic Observer on line, [http://www.eeo.com.cn/ens/finance\\_investment/2008/08/08/109913.html](http://www.eeo.com.cn/ens/finance_investment/2008/08/08/109913.html), pobrano 30 lipca 2009 r.
- Whiston D., *Olympic Hosting in Canada. Promotional Ambitions, Political Challenges*, <http://www.sirc.ca/newsletters/april08/feat4.cfm>, pobrano 10.09.2008.
- Zhang L., Zhao S.X., 2009, „City branding and the olympic effect: A case study of Beijing”, article in press, *Cities*, t. 26.

## SPORT MEGA-EVENTS: BENEFIT OR LOSS?

Among the features of globalization and metropolization of development, a growing number of mega-events can be observed. Among them are large sport events, as for instance UEFA 2012 in Poland and Ukraine (in preparation). What impact may such an event have on development? The main aim of this article is to present available conclusions of research on the cost-benefit analysis of previous events of a similar type. The data presented lead to a conclusion that – like in many discussed examples – the balance of EURO 2012 will be most likely negative.