

Rajmund Żuryński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EKONOMICZNO-ORGANIZACYJNE EFEKTY UEFA EURO 2012

Streszczenie: UEFA Euro 2012 było największym przedsięwzięciem organizacyjnym, sportowym i gospodarczym w historii Polski. Mistrzostwa Europy w piłce nożnej to elitarna impreza sportowa, o której organizację starają się najbogatsze i najszybciej rozwijające się państwa w Europie. Europejski czempionat w piłce nożnej odbywający się na boiskach Polski oraz Ukrainy to pierwszy taki turniej zlokalizowany w Europie Środkowo-Wschodniej. Celem niniejszej pracy jest analiza UEFA Euro 2012 pod kątem korzyści ekonomicznych, społecznych, a także opłacalności zrealizowanych inwestycji. Zastosowane metody badawcze to przede wszystkim analiza krytyczna raportów i sprawozdań spółek odpowiedzialnych za przygotowanie i przebieg turnieju, analiza źródeł literaturowych, własne obserwacje oraz statystyka. Obiektem badań są mistrzostwa Europy w piłce nożnej, które odbyły się w Polsce i na Ukrainie na przełomie czerwca i lipca 2012 roku. W ramach przygotowań do zawodów poczyniono wiele inwestycji, przede wszystkim w infrastrukturę transportową. Zmodernizowano porty lotnicze, stacje kolejowe, dworce autobusowe oraz zbudowano nowe, wielofunkcyjne obiekty sportowe. Jak wynika jednak z obliczeń oraz danych zawartych w raportach i sprawozdaniach, wiele inwestycji kosztowało więcej, niż powinno. Koszty budowy autostrad, czy Stadionu Narodowego były znacznie większe aniżeli podobnych obiektów w Europie. Z drugiej strony poprawił się wizerunek Polski na arenie międzynarodowej oraz znacznie zmniejszyły się czasy przejazdów między miastami gospodarzami oraz Krakowem, co bezpośrednio przyczyniło się do wzrostu komfortu podróżujących.

Słowa kluczowe: UEFA Euro 2012, imprezy masowe, efektywność inwestycji, ekonomia.

DOI:10.15611/e21.2014.3.09

Sport jest dziedzictwem każdego człowieka i nic nigdy go nie zastąpi.

Pierre de Coubertin

1. Wstęp

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej to jedno z trzech największych wydarzeń sportowych na świecie. Większe i ważniejsze dla światowego sportu są jedynie mistrzostwa świata w piłce nożnej oraz igrzyska olimpijskie. Wszystkie te imprezy odbywają się

cyklicznie – co 4 lata, co tylko zwiększa ich atrakcyjność oraz ekskluzywność. O organizację każdej z wymienionych imprez starają się co roku najbogatsze, najszybciej rozwijające się, najatrakcyjniejsze dla kibiców państwa. Nie chodzi tu bynajmniej wyłącznie o prestiż związany z przyjazdem najlepszych drużyn i zawodników, ale przede wszystkim o możliwość dokonania strategicznych inwestycji, prowadzących do przyspieszenia skoku cywilizacyjnego oraz osiągnięcie gigantycznych przychodów z tytułu odwiedzin przez miliony turystów przed mistrzostwami, w czasie mistrzostw i po ich zakończeniu.

W ramach finałów, organizowanych już po raz 14., w walce o tytuł mistrza Europy rozegranych zostało 31 spotkań, z czego 15 w Polsce. Odbyły się one na ośmiu stadionach, czterech w Polsce (Gdańsk, Poznań, Warszawa, Wrocław) i czterech na Ukrainie (Donieck, Lwów, Charków, Kijów), przyciągając ok. 1 400 000 kibiców na stadionach oraz ok. 3 100 000 w tzw. strefach kibica. Mecz otwarcia odbył się 8 czerwca w Warszawie, natomiast finał – 1 lipca w Kijowie. Wszystkie spotkania były transmitowane na żywo do ponad 200 krajów świata.

UEFA Euro 2012™ stało się katalizatorem zmian. Organizatorom zależało, aby w 2012 r., po zakończeniu turnieju, pod względem wizerunku, infrastruktury, podejścia do radzenia sobie z trudnymi zadaniami/projektami Polska postrzegana była jako zupełnie inny kraj niż w 2007 roku [*Sprawozdanie z realizacji...* 2013, s. 5].

W literaturze coraz częściej można spotkać się z opracowaniami na temat wpływu wielkoformatowych wydarzeń masowych o charakterze sportowym, kulturowym, rozrywkowym na społeczeństwo, regiony i gospodarkę. Fourie i Gallego-Santana [2011, s. 9] przekonują, że duże imprezy masowe mogą mieć pozytywny wpływ na liczbę turystów w kraju, gdzie odbywała się impreza. Swantje i Maenning po przeanalizowaniu mistrzostw świata w piłce nożnej we Francji (1998) oraz Niemczech (2006) dowodzą, że efekt ten ma charakter jedynie krótkoterminowy, a dużo większe znaczenie mają: efekt nowości stadionów, wizerunek oraz wzrost poczucia dumy narodowej [Swantje, Maenning 2009, s. 515]. Szymański z kolei przeanalizował gospodarki 20 największych państw, które w ciągu 30 lat (1972-2002) organizowały wielkoformatowe wydarzenia masowe, i doszedł do wniosku, iż wzrost gospodarczy w roku mistrzostw był znacznie niższy aniżeli w pozostałych latach [Szymański 2002, s. 9]. Odmienne zdania są Baade i Matheson [2004, s. 344], według których w wysoko rozwiniętych państwach (gospodarzach mistrzostw świata w piłce nożnej) korzyści wynikające z organizacji wydarzeń masowych rzadko są mało znaczące. Według Grattona [2006, s. 57] wielkoformatowe imprezy masowe odbywające się w dużych, europejskich miastach, niewymagających dodatkowych inwestycji w infrastrukturę, mogą przynieść znaczne korzyści ekonomiczne dla miast gospodarzy. Rose i Spiegel [2011, s. 675] twierdzą, że organizacja wydarzeń masowych w skali globalnej sprzyja wzrostowi eksportu. W końcu Gursoy i Kendall [2006, s. 603] wskazują, iż aby możliwe było osiągnięcie sukcesu ekonomicznego w wyniku organizacji „megawydarzeń” masowych niezbędne jest wzajemne zrozumienie oraz udział wszystkich interesariuszy w procesie organizacyjnym.

Celem niniejszej pracy jest ewaluacja i analiza UEFA Euro 2012 pod kątem korzyści ekonomicznych, społecznych, a także opłacalności zrealizowanych inwestycji w niespełna dwa lata po imprezie. Okres kilkunastu miesięcy, jaki upłynął po ostatnim meczu, pozwolił na rzetelne i obiektywne przedstawienie skutków organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej.

2. Struktura przygotowań do turnieju

W procesie przygotowań Polski do UEFA Euro 2012¹ zaplanowano realizację 219 inwestycji. Jako kluczowe i ważne dla sprawnej organizacji turnieju określono 83 inwestycje, a ich łączna wartość to 94 mld zł. Z tego 69% inwestycji kluczowych i ważnych zostało zrealizowanych przed rozpoczęciem turnieju. Wartość wszystkich inwestycji zrealizowanych przed UEFA Euro 2012 w pełnym planowanym zakresie w okresie 5-letnich przygotowań wyniosła prawie 50 mld zł, co stanowi fakt bez precedensu w historii rozwoju infrastruktury w Polsce [*Sprawozdanie z realizacji...* 2012, s. 6].

Warto nadmienić, iż część inwestycji zrealizowanych w ramach przygotowań do imprezy byłaby także poczyniona, gdyby Polska nie została wybrana na gospodarza mistrzostw, jednakże czas ich realizacji byłby znacznie dłuższy. Nie można zatem jednoznacznie oszacować kwoty poniesionej na organizację UEFA Euro 2012.

Tak wielka liczba inwestycji oraz projektów wymagała koordynacji i kontroli ze strony zaawansowanego systemu wspomagającego proces organizacyjny. Podejście projektowe do przygotowań do turnieju oparte było na metodyce zarządzania projektami, programami i portfelem projektów – metodyka PPM. W odniesieniu do imprez sportowych metodyka PPM ma wpływ na:

- poprawę efektywności i skuteczności podejmowanych działań,
- usprawnienie monitoringu – postępu prac,
- ocenę prowadzonych działań,
- monitorowanie terminowości i reagowanie w razie ewentualnych zagrożeń,
- koordynowanie współpracy między zainteresowanymi instytucjami.

Jeżeli spojrzymy na strukturę nakładów związanych z organizacją UEFA Euro 2012 to zdecydowaną większość kosztów stanowią nakłady na transport drogowy – 58% ogólnych nakładów, następnie transport kolejowy (13%), transport miejski (10%), stadiony (6%), hotele (6%), lotniska (5%), centra pobytowe (2%) [*Raport na temat...* 2010, s. 224].

Podjęte inwestycje miały na celu nie tylko przyspieszenie rozwoju infrastrukturalnego Polski, ale także propagowanie pozytywnego wizerunku Polski jako kraju nowoczesnego i przyjaznego dla odwiedzających oraz budowę kapitału społecznego

¹ Mistrzostwa Europy w piłce nożnej zaliczane są do tzw. *mega events*, czyli dużych imprez kulturowych (wliczając komercyjne i sportowe), które mają dramatyczny charakter, ogromną popularność i międzynarodowe znaczenie [Roche 2000, s. 1].

poprzez propagowanie wolontariatu, podnoszenie zaufania do możliwości organizacyjnych Polaków i instytucji państwowych.

Akcje społeczne – należące do najważniejszych aspektów procesu przygotowawczego – cechują się wieloma zaletami. Zalicza się do nich m.in.: jednoczenie społeczeństwa, zwiększanie indywidualnych i zbiorowych zdolności, eliminacja nierówności społecznych, wspieranie sprawiedliwości społecznej i gospodarczej oraz dobrobytu, uzyskanie krytycznego rozumienia siebie i środowiska, rozwój zbiorowości i solidarności społecznej, uzyskanie zasobów i energii umożliwiających osiągnięcie celów indywidualnych i zbiorowych, osiągnięcie większej równości, zwiększanie zdolności indywidualnych i zbiorowych w celu podtrzymania ich osiągnięć (zob. [Schulenkorf 2012, s. 3]).

Nowe obiekty to przede wszystkim sieć autostrad i dróg ekspresowych, lotniska, dworce kolejowe oraz nowoczesne, wielofunkcyjne stadiony. Wszystkie zrealizowane projekty przyczyniły się do osiągnięcia niespotykanej dotąd skali modernizacji infrastruktury. Podjęte działania – w oczach zarówno przeciętnego kibica, jak i mieszkańca Polski – przyniosły pozytywny skutek, przyczyniając się wzrostu zadowolenia, poziomu i jakości życia mieszkańców. Także na Ukrainie powstało wiele nowoczesnych, przyjaznych dla środowiska obiektów. Zmodernizowano porty lotnicze, sieć dróg i autostrad oraz wybudowano nowe stadiony sportowe.

Jednym z najważniejszych wyzwań podczas organizacji UEFA Euro 2012 było zapewnienie komfortowego i efektywnego transportu między miastami gospodarzami. W tym celu opracowano krajową koncepcję transportową, która zakładała osiągnięcie czasu przejazdów środkami transportu lądowego między miastami gospodarzami na poziomie 4-5 godzin. Wartością dodaną jest z pewnością fakt, iż opracowane rozwiązania będzie można wykorzystać w przyszłości. Rozbudowana sieć transportowa to nie tylko skrócone czasy przejazdów, ale także poprawa bezpieczeństwa na drogach.

Poczynione inwestycje infrastrukturę oraz poprawa jakości taboru pozwoliły na osiągnięcie pokazanych na rys.1 czasów przejazdu między poszczególnymi miastami gospodarzami oraz Krakowem².

Podróż samochodem z Poznania do Gdańska skróciła się o 1 godzinę i 20 minut, z Wrocławia do Gdańska o 1 godzinę 30 minut, z Warszawy do Gdańska o 1 godzinę 30 minut. Na trasach międzynarodowych dojazd z Warszawy do Berlina zajmuje dziś o 2 godziny 30 minut mniej niż jeszcze w 2011 roku, podróż z Krakowa do granicy polsko-niemieckiej trwa krócej o 50 minut [Sprawozdanie z realizacji... 2012, s. 7]. Pamiętać jednak należy, iż czasy te nie zawsze są osiągalne, w szczególności ze względu na prowadzone prace budowlane oraz częste utrudnienia w ruchu. Można tylko żałować, że po UEFA Euro 2012 wyłączono możliwość korzystania z aplikacji

² Kraków ostatecznie nie został wybrany jako gospodarz UEFA Euro 2012, wciąż jednak pozostał priorytetowym celem turystycznym dla wielu gości zagranicznych.



Rys. 1. Czasy przejazdów między poszczególnymi miastami gospodarzami Euro 2012 oraz Krakowem
 Źródło: [Sprawozdanie z realizacji... 2013, s. 36].

mobilnych, takich jak Polish Guide i Polish Pass³, służących do śledzenia na bieżąco utrudnień w ruchu drogowym oraz uzyskiwania informacji o alternatywnych trasach przejazdu.

W *Krajowej koncepcji obsługi transportowej UEFA Euro 2012* zawarto pewne założenia, mające usprawnić transport drogowy w trakcie imprezy masowej: maksymalizację udziału komunikacji zbiorowej, ograniczanie wykorzystania samochodów indywidualnych (maksymalne wykorzystanie systemu Park & Ride), wytyczenie korytarzy transportowych rekomendowanych kibicom (propozycja czasowych wyłączeń ruchu ciężarowego na wybranych odcinkach dróg, wprowadzenie rozwiązań tymczasowej organizacji ruchu), zapewnienie intermodalności systemu transportu, umożliwiającego zwiększenie dostępności usług, eliminację kongestii, skracanie łącznego czasu przejazdu i eliminowanie ruchu indywidualnego w strefach newralgicznych i najbardziej zatłoczonych, stworzenie jednolitego systemu informowania o połączeniach międzymiastowych (np. informacja dotycząca optymalnej trasy lub informacja o najdogodniejszym połączeniu kolejowym/autobusowym), wprowadzenie ryczałtowych opłat na przejazdy komunikacją publiczną⁴.

3. Efektywność zrealizowanych inwestycji infrastrukturalnych

Utrzymanie płynności ruchu drogowego podczas Euro było istotnym czynnikiem warunkującym pomyślność przedsięwzięcia, dlatego kibice oraz osoby niezainteresowane uczestnictwem w turnieju, mieli możliwość korzystania z aplikacji mobil-

³ Szerzej w: [Wszyscy jesteśmy... 2012, s. 11-12].

⁴ Opracowanie własne na podstawie: [Krajowa koncepcja... 2011, s. 8].

nej Polish Guide. Był to system informacji o utrudnieniach i zalecanych objazdach, wskazujący alternatywne trasy dla ruchu ciężarowego oraz podróżujących niezainteresowanych imprezą oraz dodatkowe kursy komunikacji publicznej. Aplikacja pozwalała także na zaprojektowanie własnego kalendarza turniejowego z wybranymi atrakcjami sportowymi i turystycznymi. Po Euro powstało kilka podobnych aplikacji mobilnych, ułatwiających korzystanie z atrakcji i usług danego regionu, nie są one jednak aż tak rozbudowane. Jak słusznie zauważyli Higgins i Martin [1996, s. 43-48], innowacje w sektorze sportu stwarzają warunki i szanse do rozwoju innych obszarów⁵. Imprezy masowe o charakterze sportowym często są miejscem do testowania innowacyjnych rozwiązań, wymagających środowiska samoobsługowego, głównie ze względu na ograniczoną liczbę członków służb informacyjnych obsługujących zadanie⁶.

Nowa infrastruktura transportowa (drogowa, kolejowa, lotnicza) przyczyniła się bezpośrednio do wzrostu komfortu podróżowania osób odwiedzających Polskę, a także do zwiększenia komfortu życia samych Polaków. Uzyskane rezultaty znacznie skróciły czas przemieszczania się między największymi polskimi aglomeracjami.

3.1. Infrastruktura drogowa

Według sprawozdania opublikowanego w styczniu 2013 roku przez Ministerstwo Sportu i Turystyki od 31.12.2007 r. do 31.12.2012 r. w Polsce wybudowano 705 km autostrad oraz 735 km dróg szybkiego ruchu (tab. 1). Powstaje pytanie, jaka część z tych inwestycji byłaby zrealizowana, gdyby UEFA Euro 2012 się nie odbyło.

Tabela 1. Przyrost dróg ekspresowych i autostrad w Polsce w latach 2008-2012 (w km)

Stan w dniu 31 grudnia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ogółem przybyło
Autostrady	662,5	765,2	849,4	857,4	1069,6	1367,5	705,0
Drogi ekspresowe	329,9	451,6	521,5	674,7	737,5	1064,9	735,0
Razem autostrady i drogi ekspresowe	992,4	1216,8	1370,9	1532,1	1807,1	2432,4	

Źródło: [Sprawozdanie z realizacji... 2013, s. 37].

W lutym 2013 roku Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad opublikowała słynną już tabelę, przedstawiającą koszty budowy autostrad w wybranych krajach europejskich (tab. 2).

⁵ Przykładem mogą być chociażby zintegrowane produkty informatyczne Polish Pass i Polish Guide, które przyczyniły się do powstania podobnych produktów w sferze turystyki i w sferze transportu. Inny przykład to system Park & Ride, który jest obecnie wykorzystywany w logistyce miejskiej (np. we Wrocławiu).

⁶ Co najmniej 10 członków służb: porządkowej i informacyjnej, na 300 osób, które mogą być obecne na imprezie masowej, i co najmniej 1 członek służby porządkowej lub służby informacyjnej na każde następne 100 osób.

Tabela 2. Koszty wybudowania 1 km autostrady w wybranych krajach Europy

Lp.	Kraj	Liczba km autostrad	Liczba km dróg krajowych	Średnia cena wybudowania 1 km autostrady [mln EUR]
1	Austria	1 696	10 003	12,87
2	Czechy	729	6 198	8,86
3	Dania	1 130	2 707	5,89
4	Hiszpania	14 021	11 612	6,69
5	Holandia	2 631	2 445	50,00
6	Irlandia	663	4 780	10,00
7	Litwa	309	6 358	4,00
8	Niemcy	12 813	39 887	8,24
9	Norwegia	344	27 477	18,00
10	Słowenia	747	911	7,29
11	Węgry	1 273	6 802	11,87
12	Polska	1 224,4	18 876	9,61

Źródło: Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, luty 2013.

Średni koszt budowy 1 km autostrady w 12 europejskich krajach (w tym w Polsce) wyniósł 12,78 mln euro, czyli o jedną trzecią więcej niż w Polsce. Tyle że tę średnią zawyżają trzy kraje o nadzwyczajnie wysokich kosztach budowy. W Austrii i Norwegii wynikają one z górzystego terenu, który wymusza budowę drogich estakad i jeszcze droższych tuneli. Astronomiczne koszty wygenerowała Holandia (50 mln euro za 1 km), co wynikało z budowy 7-kilometrowego odcinka autostrady pod Rotterdamem, który kosztował aż 700 mln euro (sto milionów euro za kilometr!) [Kolany 2014]. Gdyby nie liczyć Holandii, Austrii i Norwegii, średnia wyniosłaby 8,05 mln euro i byłaby o 16% niższa niż w Polsce. Taniej niż Polacy swoje autostrady budowali Słowenci (o 31,8%), Czesi (o 8%), Hiszpanie (aż o 30%) i Litwini (o 240%!).

W tabeli 3 przedstawiono koszty wybudowania 1 km autostrady na poszczególnych odcinkach z myślą o UEFA Euro 2012.

Tabela 3. Koszt budowy 1 km autostrady z myślą o Euro 2012

Autostrada	Długość	Koszt budowy 1 km (w mln zł)	Koszt budowy 1 km (w mln EUR**)
Autostrada A1	421,8 km (315 km*)	62,52	14,89
Autostrada A2	196,9 km	57,53	13,70
Autostrada A4	297,4 km (223,4 km*)	52,82	12,58
Autostrada A8	35,5 km	115,8	27,59

* Projekty, których realizacja nie została zakończona do Euro 2012; ** Narodowy Bank Polski: Tabela nr 075/A/NBP/2014 z dnia 17.04.2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Borowski (red.) 2012].

W zestawieniu ze średnim kosztem budowy autostrady w krajach gospodarczo zbliżonych do Polski (w Czechach, Słowenii, na Litwie) koszt budowy 1 km autostrady z myślą o mistrzostwach Europy kształtował się na poziomie od 12,58 mln euro do 27,59 mln euro. Średni koszt 1 km wyniósł 17,19 mln euro, co jest ponad dwukrotnie większą wartością aniżeli średnia w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Informacji tej nie znajdziemy w żadnym z raportów przygotowanych na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki czy Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad.

3.2. Transport lotniczy

Dla całej logistyki transportu w ramach Euro 2012 bardzo ważny, z punktu widzenia przepustowości, był transport lotniczy i kolejowy oraz komunikacja publiczna w największych polskich miastach. Centralne położenie Polski na mapie Europy umożliwiło efektywne wykorzystanie wielu gałęzi transportu jako czynnika wspomagającego uzyskanie optymalnego poziomu przepływu pasażerów oraz towarów. Największy rozwój można przypisać do transportu lotniczego, który w trakcie UEFA Euro 2012 odgrywał szczególnie ważną rolę w obsłudze zagranicznych kibiców. W ramach przygotowań do turnieju zmodernizowanych zostało 8 lotnisk w kraju.

Tabela 4. Łączna liczba operacji lotniczych podczas UEFA Euro 2012

	Gdańsk	Poznań	Warszawa	Wrocław
Łączna liczba operacji lotniczych podczas turnieju	5 389	4 188	17 504	3 838
Łączna liczba operacji Euro	774	770	1 811	467

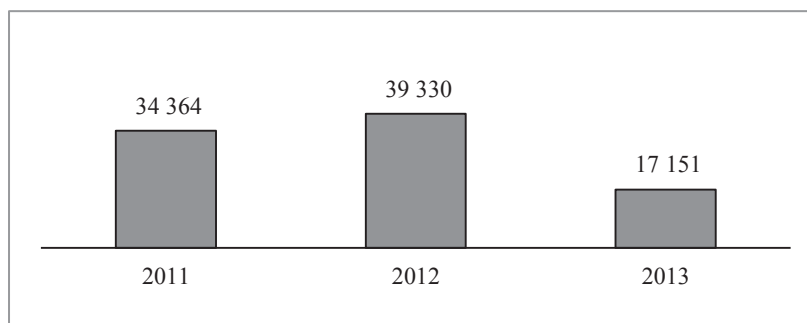
Źródło: [Sprawozdanie z realizacji... 2013, s. 34].

W tabeli 4 przedstawiono łączną liczbę operacji lotniczych podczas UEFA Euro 2012. Liczba maksymalnych możliwych operacji przylotów w zmodernizowanych lotniskach miast gospodarzy zwiększyła się o 79%, natomiast operacji odlotów o 122%. Udział operacji lotniczych UEFA Euro 2012 w ogólnej liczbie operacji lotniczych podczas turnieju wyniósł odpowiednio:

- w Gdańsku: 14,3%,
- w Poznaniu: 18,3%,
- w Warszawie: 10,3%,
- we Wrocławiu: 12,1%.

Średni odsetek wyniósł 13,75%, co oznacza, iż co 7 samolot podczas UEFA Euro 2012 obsługiwał osoby zainteresowane uczestnictwem w turnieju.

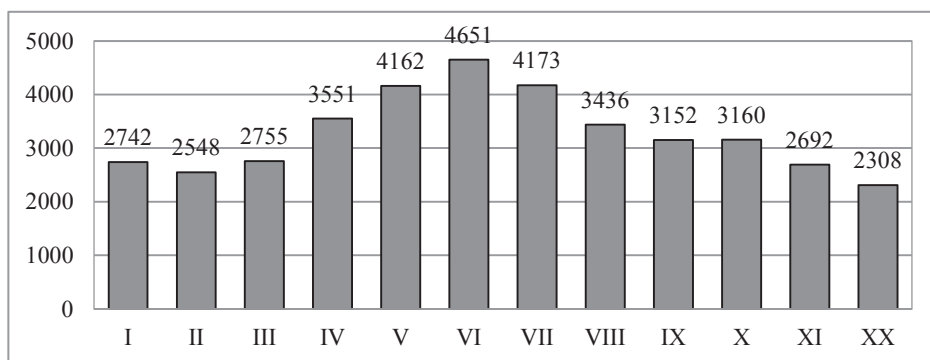
Warto przyjrzeć się liczbie operacji lotniczych przed oraz po UEFA Euro 2012 w celu zweryfikowania powyższych danych. Na rysunku 2 zaprezentowano łączną liczbę operacji lotniczych w Gdańsku w latach 2011-2013.



Rys. 2. Liczba operacji lotniczych w Gdańsku w latach 2011-2013

Źródło: <http://www.airport.gdansk.pl/airport/statistic> [dostęp: 17.04.2014].

Liczba operacji lotniczych w Gdańsku w roku 2012 – roku rozgrywania UEFA Euro – wyniosła 39 330, co stanowiło wzrost o 14,45% w stosunku do roku 2011. Jednakże już w roku 2013 całkowita liczba operacji lotniczych zmniejszyła się o 43,6% – do poziomu 17 151.

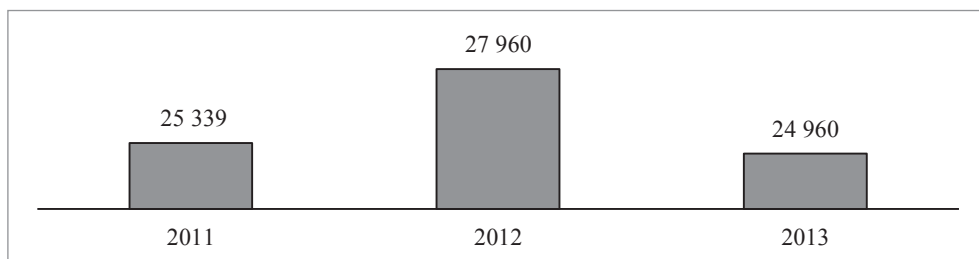


Rys. 3. Liczba operacji lotniczych w Gdańsku w 2012 roku

Źródło: <http://www.airport.gdansk.pl/airport/statistic> [dostęp: 17.04.2014].

Rysunek 3 prezentuje liczbę operacji lotniczych wykonanych w poszczególnych miesiącach w Gdańsku w 2012 roku. Z wykresu wyraźnie wynika, że szczyt operacji lotniczych przypada na czerwiec oraz lipiec, czyli miesiące w których rozgrywano UEFA Euro 2012. Średnia liczba połączeń lotniczych w 2012 roku wyniosła 32 775, natomiast w czerwcu liczba ta osiągnęła poziom 4651, co stanowiło wzrost o 14,2% w stosunku do średniej dla całego roku. W fazie po turnieju nie zanotowano zwiększonej liczby operacji lotniczych, a co za tym idzie napływu turystów do Gdańska.

Aby mieć pewność, iż zwiększona liczba operacji lotniczych miała miejsce wyłącznie w trakcie trwania UEFA Euro 2012 na rys. 4 przedstawiono całkowitą liczbę połączeń lotniczych we Wrocławiu w latach 2011-2013.



Rys. 4. Liczba operacji lotniczych we Wrocławiu w latach 2011-2013

Źródło: <http://airport.wroclaw.pl/lotnisko/o-lotnisku/statystyki/operacje-lotnicze/> [dostęp: 17.04.14].

Liczba operacji lotniczych we Wrocławiu w roku trwania UEFA Euro wyniosła 27 960, co stanowiło wzrost o 10,34% w stosunku do roku 2011. Jednakże już w roku 2013 całkowita liczba operacji lotniczych zmniejszyła się o 12,01% – do poziomu 24 960. Spadek ten był jednak mniejszy aniżeli w przypadku lotniska w Gdańsku.

Powyższe dane potwierdzają hipotezę o braku wzrostu liczby połączeń lotniczych na polskich lotniskach wskutek organizacji UEFA Euro 2012. Jedynie w 2012 roku, a w szczególności w czerwcu oraz lipcu, czyli miesiącach faktycznych rozgrywek, zanotowano wyraźny wzrost liczby operacji lotniczych, który jednak nie utrzymał się w dłuższej perspektywie.

3.3. Transport kolejowy

Kolejną gałęzią transportu, która obok ruchu lotniczego odegrała kluczową rolę podczas turnieju, był transport kolejowy. Podstawowe cele, jakie powinny być spełnione w odniesieniu do tego transportu, to jak najmniejsza liczba pociągów opóźnionych, budowa sieci szybkich kolei, zwiększenie częstotliwości połączeń oraz liczby przewiezionych pasażerów na średnich odległościach. Jak możemy odczytać z tab. 5, łączna liczba pociągów opóźnionych do 30 minut wyniosła 1224, co w odniesieniu do całkowitej liczby pociągów daje wynik na poziomie 12%. Pociągi opóźnione powyżej 30 minut stanowiły 3% całości przewozów kolejowych podczas Euro 2012.

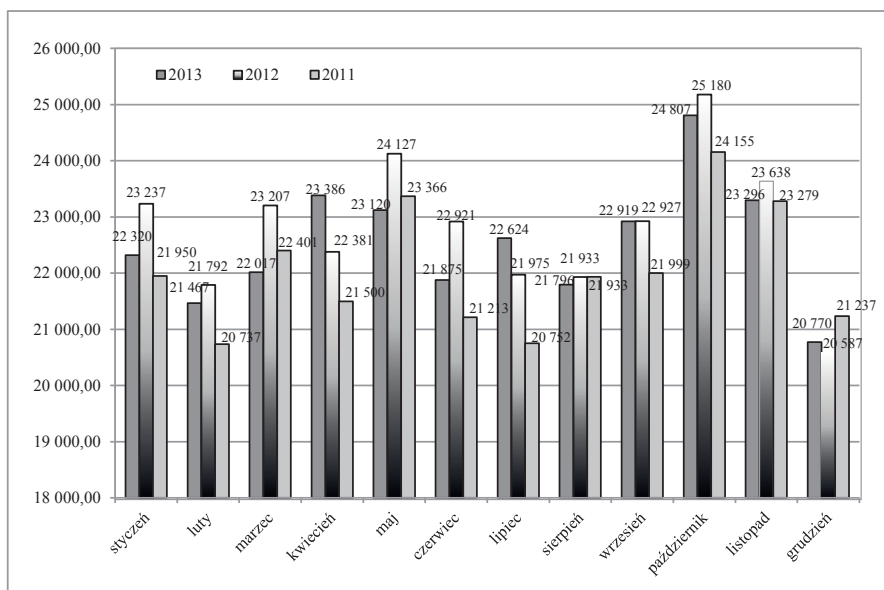
Na rysunku 5 zaprezentowano zestawienie liczby przewiezionych pasażerów w latach 2011-2013. W roku 2012 polskie koleje przewiozły ogółem 273 904,07 tys. osób, natomiast w kolejnym roku po imprezie było to 270 398,02 tys. osób, co stanowiło spadek o 1,28% w stosunku do roku 2012. W czerwcu 2012 roku (miesiąc rozgrywek fazy grupowej UEFA Euro 2012) zanotowano wzrost liczby pasażerów

rów w stosunku do roku 2011 (o 8,05%); w stosunku do roku 2013 było to więcej o 4,78%. Można zatem wywnioskować, iż nadwyżka ta wynikała z przyjazdu turystów (głównie z Czech⁷) z myślą o UEFA Euro 2012.

Tabela 5. Liczba pociągów kursujących w trakcie turnieju między miastami gospodarzami oraz Krakowem

	Gdańsk	Poznań	Warszawa	Wrocław	Kraków
Łączna liczba pociągów	1137	2523	2632	1830	1927
Łączna liczba pociągów opóźnionych do 30 minut	192	338	286	180	228
Łączna liczba pociągów opóźnionych ponad 30 minut	45	92	73	27	79

Źródło: [Sprawozdanie z realizacji... 2013, s. 39].



Rys. 5. Liczba przewiezionych pasażerów (w tys.) w Polsce w latach 2011-2013

Źródło: Urząd Transportu Kolejowego, <http://www.utk.gov.pl/pl/analizy-i-monitoring/statystyka-miesieczna/przewozy-pasazerskie/rok/4113,Przewozy-pasazerskie.html> [dostęp: 17.04.14].

⁷ Do popularyzacji transportu kolejowego, jako najatrakcyjniejszego środka komunikacji w czasie Euro 2012, przyczyniła się czeska reprezentacja narodowa, która przybyła na swój mecz pociągiem. Bliskość granicy z Czechami miała także duży wpływ na popularność kolei wśród czeskich kibiców. Zdecydowana większość pociągów relacji Praga – Wrocław miała pełne obłożenie, lub prawie pełne. Akcją tę należy ocenić bardzo pozytywnie, zważywszy, iż transport kolejowy jest najtańszy i najmniej szkodliwy.

W przypadku zestawienia liczby przewiezionych pasażerów w roku 2013, czyli okresu bezpośrednio po roku turnieju, z rokiem poprzedzającym rozgrywki, to mamy do czynienia ze wzrostem o 2,21%. Tak niewielki wzrost liczby przewiezionych pasażerów nie pozwala na jednoznaczne stwierdzenie, że UEFA Euro 2012 przyczyniło się do wzrostu liczby turystów podróżujących pociągiem czy też do wzrostu popularności kolei w polskim społeczeństwie.

Z myślą o turystach zagranicznych zmodernizowane zostały dworce kolejowe w Warszawie, Wrocławiu i Poznaniu. Ogółem na transport kolejowy wydano ok. 10,4 mld zł [*Raport na temat...* 2010, s. 224].

Warto zaznaczyć, iż działalność transportowa jest jednym z najważniejszych czynników powodzenia organizacji wielkoformatowej imprezy sportowej, ale jednocześnie powoduje wysoki wskaźnik negatywnych skutków w środowisku, takich jak zanieczyszczenie, hałas lub kongestia w ruchu drogowym. Pojawia się więc konieczność efektywnego wykorzystania środków transportu oraz selekcja typów pojazdów, harmonogramowanie dostaw, konsolidacja przepływów towarowych czy wybór rodzaju paliwa. Wskutek bardzo konkurencyjnego środowiska, nie tylko w branży TSL, ale także w ramach ubiegania się o organizację wielkoformatowych imprez masowych, organizatorzy coraz częściej dostrzegają rosnące znaczenie ochrony środowiska naturalnego w tego typu wydarzeniach, jako jednego z elementów przewagi konkurencyjnej. Imprezy masowe, jak każda działalność człowieka, powodują powstawanie szkodliwych odpadów, dlatego też podejmuje się działania mające minimalizować negatywny wpływ imprez masowych na środowisko.

Problem ten dotyczy w głównej mierze miast gospodarzy turnieju, z powodu ogromnej liczby osób odwiedzających szczególnie narażonych na problemy transportowe. Wieloletnie doświadczenia organizatorów masowych wydarzeń sportowych doprowadziły do powstania pewnych „dobrych praktyk” w obszarze zarządzania miastem.

3.4. Obiekty sportowe

Polska była gospodarzem 16 z 31 meczów UEFA Euro 2012. Ten najważniejszy – finał – odbył się na stadionie w Kijowie. Polacy długo oczekiwali na budowę nowych, wielofunkcyjnych stadionów, pierwszy z nich – stadion w Poznaniu – uzyskał pozwolenie na użytkowanie 17 września 2010 roku. Najpóźniej oddano do użytku stadion we Wrocławiu – 8 lutego 2012 roku, czyli na 4 miesiące przed mistrzostwami Europy. Tabela 6 przedstawia porównanie wszystkich aren sportowych wybudowanych z myślą o UEFA Euro 2012.

Koszt budowy stadionów w Polsce był zróżnicowany, zależał przede wszystkim od wielkości i pojemności. Najtańszym obiektem okazał się stadion w Poznaniu, najdroższym zaś – stadion w Warszawie, który uzyskał miano Stadionu Narodowego. Nie można poprawnie zinterpretować kosztów budowy obiektów sportowych bez porównania tych kosztów do podobnych projektów realizowanych w Europie.

Tabela 6. Stadiony sportowe wybudowane na UEFA Euro 2012

Charakterystyka	Gdańsk	Poznań	Wrocław	Warszawa
Pojemność	43 615	43 000	43 000	56 995
Łoże VIP	40	44	28	65
Powierzchnie komercyjne	17 000 m ²	10 500 m ²	–	–
Koszt budowy	862,3 mln zł	675,56 mln zł	901,25 mln zł	1 914 mln zł
Koszt budowy 1 miejsca	19 770 zł	15 710 zł	20 959 zł	33 581 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Sprawozdanie z realizacji...2013*, s. 25-30].

Francja będzie gospodarzem mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2016 roku. Podobnie jak w Polsce, we Francji zbudowane zostaną 4 nowe stadiony, 4 kolejne poddane zostaną gruntownej renowacji.

Aby móc wyciągnąć obiektywne wnioski, musi być spełnionych kilka istotnych przesłanek:

- zbliżony termin i czas budowy,
- podobne rozwiązania technologiczne,
- zbliżone pojemność i powierzchnia,
- podobne warunki gospodarcze i społeczne budowy (koszty pracy, materiałów itp.).

Nowe stadiony budowane z myślą o UEFA Euro 2016 we Francji spełniają powyższe warunki (2 z 4 obiektów jest już gotowych), dlatego też porównanie kosztów budowy wydaje się rzetelne i obiektywne. Tabela 7 zawiera informacje dotyczące kosztów budowy stadionów w Polsce oraz Francji.

Największy koszt budowy jednego miejsca, według powyższych danych, odnotowano w przypadku stadionu w Warszawie (8033 euro!)⁸. Znacznie taniej kosztuje miejsce na nowoczesnym stadionie w Lyonie – 6189 euro. Kolejne miejsca zajmują stadiony w Nicei oraz Lille, gdzie koszty wyniosły odpowiednio 5726 i 5619 euro. Najtaniej jedno miejsce na stadionie kosztowało w Poznaniu – 3758 euro. W pierwszej czwórce najdroższych miejsc na stadionie są 3 areny budowane na mistrzostwa Europy we Francji w 2016 roku. Koszty budowy polskich stadionów należy więc ocenić pozytywnie, z wyłączeniem stadionu w Warszawie, który okazał się niezwykle kosztowny.

Osobnym zagadnieniem jest utrzymanie obiektów sportowych wybudowanych na UEFA Euro 2012 w Polsce. Zrealizowane inwestycje w kwocie prawie 5 mld zł w założeniu miały się zwrócić. Okres, jaki upłynął od zakończenia turnieju (dwa lata), pozwala na wstępną analizę finansową działalności stadionów w pierwszym roku po zakończeniu UEFA Euro 2012.

⁸ Koszt jednego miejsca na poziomie 8033 euro stawia Stadion Narodowy w Warszawie na drugim miejscu wśród najdroższych stadionów Europy (pierwotnie w rankingu miejsce trzecie), <http://www.sportfan.pl/artukul/europa-oto-najdrozsze-stadiony-nasz-narodowy-nanbspodium-32203>.

Tabela 7. Koszty budowy stadionów wybudowanych na UEFA Euro 2012 oraz Euro 2016

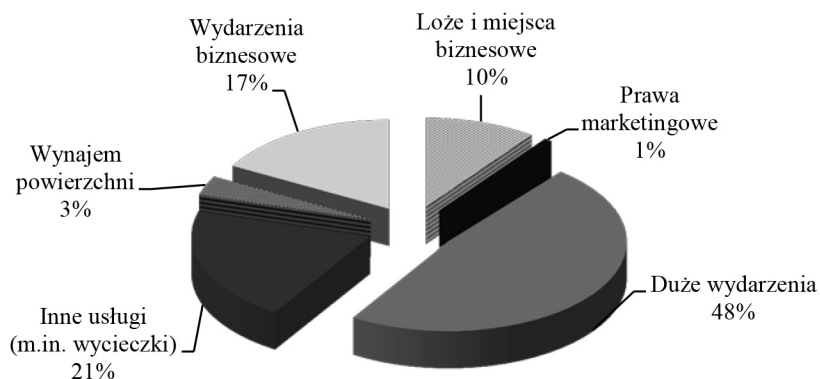
Stadion	Pojemność	Koszt budowy (w mln EUR*)	Koszt budowy 1 miejsca (w EUR)
Gdańsk	43 615	206,29	4729,795
Warszawa	56 995	457,89	8033,863
Wrocław	43 000	215,61	5014,186
Poznań	430 000	161,61	3758,372
Nice	35 624	204	5726,477
Bordeaux	42 052	173	4113,954
Lille	50 186	282	5619,097
Lyon	61 556	381	6189,486

* Tabela nr 076/A/NBP/2014 z dnia 2014-04-18.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.statista.com/statistics/285229/stadium-construction-renovation-costs-uefa-euro-2016/> [dostęp: 19.04.2014].

Na potrzeby niniejszej publikacji przeanalizowano działalność najdroższego polskiego obiektu sportowego w historii – Stadionu Narodowego w Warszawie. Stadion uzyskał pozwolenie na użytkowanie 15 grudnia 2011 roku. 29 stycznia 2012 roku odbyła się impreza inauguracyjna, a miesiąc później rozegrano mecz towarzyski Polska – Portugalia. Najważniejszy jednak moment nadszedł w styczniu 2013 roku, kiedy to odpowiedzialność za zarządzanie stadionem przejęła spółka PL.2012+. Koszty utrzymania stadionu oszacowano na 3 290 000 zł miesięcznie (39 480 000 zł rocznie), a przychód osiągnięty w styczniu 2013 wyniósł zaledwie 140 000 zł [*Wyniki działalności...*]. Kolejne miesiące przyniosły jednak wyraźną poprawę wyników finansowych.

Rysunek 6 przedstawia strukturę przychodów z działalności komercyjnej Stadionu Narodowego w okresie od stycznia do lipca 2013 roku. Przychody z działalności komercyjnej wyniosły 10,603 mln zł, co w porównaniu z biznesplanem (gdzie przychody w tym okresie oszacowano na 7,552 mln zł) stanowi blisko 3 mln zł więcej. W dalszym ciągu brak jest sprawozdania finansowego za cały rok 2013, które pomogłoby uzyskać odpowiedź na pytanie, jak duże straty przyniósł Stadion Narodowy. Jak zaznaczają władze spółki, państwo będzie musiało dopłacić do działalności obiektu ok. 20 mln zł. Przy założeniu, że tempo wzrostu dochodów utrzymałoby się na tym samym poziomie co w miesiącach styczeń – lipiec 2013 (ok. 1,514 mln zł miesięcznie), przychody za cały 2013 rok ukształtowałyby się na poziomie ok. 18,176 mln zł. To wciąż suma znacznie mniejsza aniżeli koszty utrzymania. Przychód wystarczy jedynie na pokrycie 46,03% kosztów utrzymania Stadionu Narodowego, resztę kwoty wyłoży budżet państwa, a więc każdy Polak dołoży się do utrzymania tego obiektu.



Rys. 6. Przychody z działalności komercyjnej Stadionu Narodowego w okresie od stycznia do lipca 2013 roku

Źródło: dane spółki PL.2012+ operatora Stadionu Narodowego.

W kolejnych latach spółka PL.2012+ zakłada stopniowe zwiększanie dochodów Narodowego – obiekt ma finansować się sam już w roku 2015. Aby tak się jednak stało, stadion musiałby przynosić 3,29 mln zł przychodów miesięcznie wobec 1,514 mln zł obecnie. Trudno jednak przypuszczać, aby w dwa lata miesięczny przychód wzrósł ponad dwukrotnie.

Do zwiększenia przychodów z działalności operacyjnej Stadionu Narodowego w Warszawie mogłyby przyczynić się działania takie, jak:

- wybór partnera tytularnego (podstawowe i stałe źródło dochodów),
- pozyskanie oficjalnych sponsorów,
- pozyskanie partnerów biznesowych,
- rozsądne planowanie organizowanych imprez (przykład koncertu Madonny⁹ pokazuje, jak ważna jest rzetelna i obiektywna prognoza przychodów),
- wynajem wszystkich powierzchni komercyjnych,
- zagospodarowanie oraz wynajem łóż biznesowych, vipowskich,
- większa różnorodność odbywających się wydarzeń – stadion może być areną nie tylko zmagani sportowych i koncertów, ale także imprez kulturalnych, rozrywkowych (np. konkurs skoków narciarskich na igielicie),
- przekazanie zarządzania stadionem profesjonalnej spółce, która byłaby w stanie osiągnąć dodatni wynik finansowy obiektu poprzez organizację dochodowych wydarzeń, współpracę z partnerami biznesowymi, sponsorami.

⁹ W sierpniu 2013 roku odbył się koncert Madonny, który został dofinansowany kwotą 6,2 mln zł przez Ministerstwo Sportu, w efekcie jednak wydarzenie przyniosło stratę w wysokości 4,8 mln zł.

4. Ekonomiczno-organizacyjne efekty UEFA Euro 2012

W czerwcu 2010 roku został sporządzony *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski*, który stał się podstawą do wszelkich rozważań na temat ekonomicznych efektów Euro. Już na wstępie opracowanie to obarczone było dużym ryzykiem, głównie ze względu na datę dość odległą od daty turnieju oraz brak wcześniejszych doświadczeń odnoszących się do realizacji tak dużego przedsięwzięcia.

W tabeli 8 zaprezentowano najważniejsze aspekty dotyczące wpływu organizacji UEFA Euro 2012 na polską gospodarkę wynikające z omawianego raportu.

Tabela 8. Skumulowane efekty UEFA Euro 2012 w 2020 roku (całkowity przyrost w latach 2008-2020 w mld zł, w cenach stałych z 2012 roku oraz w % wartości z 2012 roku)

Kategoria	Zmiana (skumulowana)	
	w mld zł	w % wartości z 2012 r.
PKB	21,3	1,3
Konsumpcja prywatna	11,2	1,1
Konsumpcja rządowa	0,6	0,2
Inwestycje	0,4	0,1
Eksport	17,9	2,4
Import	8,7	1,2
Wpływy podatkowe	4,8	1,4

Źródło: [Borowski (red.) 2012, s. 36].

Efekty skumulowane oznaczają tutaj sumy przyrostów poszczególnych zmierzonych makroekonomicznych w okresie 2008-2020. Tak rozumiane korzyści z organizacji mistrzostw – mierzone PKB – wynoszą 21,3 mld zł w cenach stałych z 2012 r. Innymi słowy, PKB rośnie realnie o ok. 1,3% wielkości z roku 2012, co jednak nie następuje jednorazowo, lecz jest rozłożone na cały okres 2008-2020. Z punktu widzenia oceny zmian dobrobytu miarą bardziej istotną niż PKB jest przyrost konsumpcji gospodarstw domowych. Skumulowany przyrost konsumpcji prywatnej wynosi 11,2 mld zł (w cenach z 2012 r.), tj. 1,1% wartości konsumpcji w roku 2012 [Borowski (red.) 2012, s. 34]. Powyższe dane traktować należy pogładowo, ponieważ nie upłynął jeszcze wystarczająco długi okres od imprezy, by można mówić o efektach długookresowych.

Największe wątpliwości budziły kwestie finansowania imprezy. Możemy tutaj mówić o wydatkach kapitałowych i operacyjnych. Te pierwsze ponoszone są w fazie przygotowawczej, drugie – w czasie samej imprezy. Wydatki kapitałowe są przede wszystkim pochodną inwestycji infrastrukturalnych oraz przygotowania obiektów sportowych. Tym samym mogą się one znacznie od siebie różnić, w zależności od

tę, jak duża jest skala realizacji inwestycji niezwiązanych bezpośrednio z danym wydarzeniem, czy obiekty sportowe buduje się od podstaw, czy tylko rozbudowuje istniejącą infrastrukturę itd. Cechą wydatków kapitałowych odróżniających je od wydatków operacyjnych jest fakt, iż finansowane nimi przedsięwzięcia mają długookresowe znaczenie oraz istotnie wpływają na rozwój miasta lub regionu [Wasilczuk, Zawadzki 2011, s. 31].

Nowe inwestycje w infrastrukturę, zwiększenie liczby obiektów noclegowych czy innowacyjne kampanie marketingowe to działania, które mogą przyczynić się do rozwoju regionu. Wskazane działania oraz wiele innych podejmowane są w ramach przygotowań do imprez sportowych na wielką skalę. W państwach organizujących wydarzenia sportowe pojawiają się zwykle różnorodne, często trudne do oceny, efekty gospodarcze. Można je podzielić na trzy rodzaje: efekty przed imprezą, efekty w trakcie jej trwania i efekty po imprezie [Węclawski, Misterek (red.) 2010, s. 99]. W tabeli 9 przedstawiono efekty gospodarcze wynikające z organizacji UEFA Euro 2012.

Tabela 9. Efekty gospodarcze UEFA Euro 2012 w odniesieniu do Polski

Efekty przed imprezą	Efekty w trakcie trwania imprezy	Efekty po imprezie
nowa infrastruktura drogowa, kolejowa, lotnicza	napływ turystów zagranicznych	zwiększony ruch turystyczny
nowe obiekty sportowe	wzrost konsumpcji wewnętrznej	większa dostępność regionów – napływ inwestorów
nowa baza noclegowa	zwiększone wydatki turystów	zwiększona liczba imprez na nowych obiektach
zwiększona konsumpcja wewnętrzna	powszechnie panujący optymizm i poczucie dumy	wzrost komfortu podróżowania
wzrost zatrudnienia	promocja polski na arenie międzynarodowej	zwiększona rozpoznawalność Polski
unowocześniona infrastruktura turystyczna	zacieśnienie więzi społecznych (poprzez akcje społeczne, wolontariat)	większe dochody z tytułu turystyki
ogólny wzrost koniunktury gospodarczej (sektor budowlany)	utrudnienia komunikacyjne	trudność w utrzymaniu obiektów sportowych

Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzeniem wpływu organizacji wielkoformatowych imprez sportowych na gospodarkę poszczególnych państw są chociażby wartości PKB krajów, które w ostatnich latach organizowały duże wydarzenia piłkarskie w Europie (tab. 10).

Zauważalny jest wzrost wartości PKB w latach przed imprezą w Belgii, Niemczech, Szwajcarii, Austrii, Polsce i na Ukrainie, ale w przypadku Portugalii zanotowano spadek. W roku rozgrywania turnieju wzrost PKB miał miejsce niemalże w każdym kraju organizującym imprezę. Najdłużej efekt ten utrzymywał się w Bel-

Tabela 10. Dynamika wzrostu PKB w krajach organizujących wielkie imprezy piłkarskie (w %)

Rok	Euro 2000			Euro 2004		MŚ 2006		Euro 2008		
	Belgia	Holandia	strefa euro	Portugalia	strefa euro	Niemcy	strefa euro	Szwajcaria	Austria	strefa euro
2 lata przed	3,8	4,7	2,2	-8,3	2,5	5,0	2,1	8,0	5,1	1,2
1 rok przed	4,2	4,2	1,6	-6,8	2,0	5,2	1,5	9,9	5,7	1,5
Mistrzostwa	2,9	5,5	1,0	-8,3	2,1	5,6	1,2	11,1	5,8	1,0
1 rok po	3,6	5,8	1,4	-9,4	1,5	7,0	1,5	11	4,5	1,3
2 lata po	5,7	6,5	2,5	-8,7	1,2	6,3	1,0	10,8	4,4	1,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Tabela 11 prezentuje wpływ UEFA Euro 2012 na gospodarkę polską i ukraińską.

Tabela 11. Dynamika wzrostu PKB w Polsce i na Ukrainie w latach 2010-2013 (w %)

Rok	Euro 2012		
	Polska	Ukraina	strefa euro
2 lata przed	3,9	4,2	1,3
1 rok przed	4,5	5,2	1,4
Mistrzostwa	1,9	0,2	2,6
1 rok po	1,6	0,4	3,5

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> [dostęp 01.04.2014].

gii, Holandii, Niemczech, Szwajcarii oraz Austrii, a więc w krajach wysoko rozwiniętych. W przypadku Polski w 2012 roku zanotowano dodatni przyrost PKB, jednak był on mniejszy aniżeli w strefie euro. W 2013 roku polska gospodarka dalej rosła (w tempie 1,6%), ale ciągle wolniej niż kraje członkowskie UE. Odwrotna sytuacja dotyczyła Ukrainy, gdzie przed UEFA Euro 2012 gospodarka rosła w szybkim tempie, natomiast w roku mistrzostw oraz rok później gospodarka wyraźnie wyhamowała.

Nadwyżkę wzrostu krajowych PKB w odniesieniu do wzrostu PKB w strefie euro przedstawia tab. 12.

Organizacja UEFA Euro 2012 do złudzenia przypomina franczyzę, w której dawcą *know-how* jest UEFA, a biorcą są rządy Polski oraz Ukrainy. Finansowanie tak wielkiej imprezy wymaga wielu źródeł kapitałowych. W zdecydowanej większości to budżet miasta/państwa gospodarza turnieju jest głównym kapitałodawcą. Najbardziej pożądana sytuacja to taka, w której występuje partnerstwo publiczno-prywatne.

Tabela 12. Nadwyżka wzrostu PKB krajów organizujących wielkoformatowe imprezy sportowe w odniesieniu do wzrostu PKB w strefie euro (w %)

Rok	Euro 2000		Euro 2004	MŚ 2006	Euro 2008		Euro 2012	
	Belgia	Holandia	Portugalia	Niemcy	Szwajcaria	Austria	Polska	Ukraina
2 lata przed	1,6	2,5	- 13,3	2,9	6,8	3,9	3,6	2,9
1 rok przed	2,6	2,6	- 12	3,7	8,4	4,2	3,1	3,8
Mistrzostwa	1,9	4,5	-10,4	4,4	10,1	4,8	-0,7	-2,4
1 rok po	2,2	4,4	- 10,9	5,5	9,7	3,2	-1,9	-3,1
2 lata po	3,2	4,0	- 9,7	5,3	9,5	3,1	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz Eurostatu.

UEFA Euro 2012 na Ukrainie przyniosło wielkie zmiany w tym zakresie. Jak pisze M. Ruhlmann [2011, s. 3-10], 70% inwestycji związanych z infrastrukturą drogową oraz portami lotniczymi w założeniach miało być finansowane w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Jest to bezpośrednie nawiązanie do expose prezydenta Janukowycza podczas inauguracji kadencji w 2010 roku. Plany te nie byłyby możliwe do zrealizowania, gdyby nie powstało nowe prawo. Nowy akt Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP akt) został wprowadzony po kilku nieudolnych projektach 1 lipca 2010 roku. Ma to być podstawa dla przyszłych projektów PPP realizowanych na Ukrainie. Euro 2012 stało się świetną okazją do spotkania ukraińskich władz w sprawie PPP. Dodatkowo władze zadeklarowały, że Ukraina będzie ubiegała się o organizację Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Karpatach w 2022 roku.

UEFA Euro 2012 miało także dla Ukrainy inny ważny cel – pogłębienie integracji z państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Zdaniem Despineya i Karpy [2010, s. 2] Euro 2012 było kluczowym przedsięwzięciem z punktu widzenia zbliżenia się do standardów życia i funkcjonowania gospodarki państw zachodnich.

Znacznie poprawił się wizerunek Polski za granicą¹⁰. Z badania przeprowadzonego przez PBS wśród cudzoziemców w trakcie UEFA Euro 2012 wynika, że 85% zagranicznych gości czuło się w Polsce bezpiecznie, 92% bardzo dobrze oceniło atmosferę panującą w naszym kraju w trakcie turnieju i 85% wysoko oceniło organizację mistrzostw w Polsce. Bardzo ważne było także zaangażowanie społeczeństwa, w tym praca wolontariuszy, których w trakcie Euro 2012 było ok. 2800 (blisko 90% stanowili Polacy) [Borowski (red.) 2012, s. 13]. To właśnie wolontariusze stanowili pierwszą linię kontaktu z gości zagranicznymi. Często, głównie ze względu na znajomość języków obcych, rekompensowali braki w wiedzy innych osób lub instytucji.

¹⁰ W raporcie „Top 100 Nation Brands 2012” Polska uplasowała się na 20 miejscu, notując przy tym najwyższy awans (z 24 miejsca) oraz wzrost wartości marki narodowej ze wszystkich 100 zbadanych krajów (o 75%; z 269 mld \$ do 472 mld \$).

5. Zakończenie

W wielu aspektach organizacyjnych rozwiązania wypracowane i zastosowane podczas UEFA Euro 2012 stanowią dobre praktyki dla przyszłych organizatorów. Niestety nie wszystkie działania uznać należy za pozytywne i ekonomicznie uzasadnione. W szczególności koszty poniesione w związku z inwestycjami infrastrukturalnymi uznać należy za zbyt wysokie w porównaniu z podobnymi inwestycjami za granicą. Pozytywnie należy ocenić zastosowanie metodyki zarządzania projektami, programami i portfelem projektów (PPM) do koordynowania i kontroli inwestycji. Korzystnie na jakość i komfort podróżowania wpłynęło skrócenie czasów przejazdów między miastami gospodarzami UEFA Euro 2012 oraz Krakowem. Szkoda tylko, że nie przemyślano do końca kwestii działania aplikacji mobilnych Polish Guide i Polish Pass, które z pewnością ułatwiłyby poruszanie się turystom zagranicznym po Polsce.

Zdecydowana większość wydatków związanych z organizacją mistrzostw Europy związana była z inwestycjami w sieć dróg i autostrad. Koszt budowy 1km autostrady ukształtował się na poziomie 17,19 mln euro, co stanowi więcej niż dwukrotną wartość średniego kosztu 1 km autostrady w Europie.

Zmodernizowane porty lotnicze miały być jednym z głównych filarów powodzenia całej operacji UEFA Euro 2012. Jak jednak wskazują statystyki, zwiększony ruch lotniczy (na przykładzie Gdańska oraz Wrocławia) zanotowano jedynie w miesiącach rozgrywek (czerwiec, lipiec), kiedy to wzrósł on o 14,45%. W 2013 roku liczba operacji lotniczych powróciła do stanu sprzed mistrzostw, a nawet jeszcze spadła, do poziomu 17 151 w Gdańsku oraz 24 960 we Wrocławiu.

Kluczową rolę w przewozie pasażerów w trakcie UEFA Euro 2012 odegrał także transport kolejowy. W tym jednak przypadku także nie można zaobserwować zwiększonej liczby przewiezionych pasażerów w okresie po turnieju. Jedynie w czerwcu 2012 roku zanotowano liczbę przewiezionych pasażerów większą w analogicznym okresie w roku 2011 oraz 2013 (odpowiednio o 8,05 i 4,78%).

W Polsce wybudowano 4 nowe stadiony. W zestawieniu z podobnego typu obiektami (budowanymi z myślą o UEFA Euro 2016 we Francji) 3 z 4 polskich stadionów znalazły się wśród najtańszych. Najdroższy okazał się Stadion Narodowy w Warszawie, skonstruowany za ponad 1900 mln złotych. Tym trudniej jest przypuszczać, że uda się w tym przypadku osiągnąć dodatni zwrot z inwestycji. Roczny koszt utrzymania stadionu na poziomie 39,4 mln zł znacznie przewyższa dotychczasowe dochody na poziomie 18,17 mln zł. Spółka zarządzająca obiektem PL.2012+ zapewnia, że w 2015 uda się uzyskać pozytywny wynik finansowy. Jednak będzie to bardzo trudne zadanie.

Makroekonomiczne wskaźniki gospodarcze, takie jak PKB, wskazują, że najwyższą dynamikę wzrostu gospodarczego notuje się rozwiniętych krajach europejskich, gdzie w porównaniu do średniej dla strefy euro wzrost był znacznie większy. Wyjątkiem jest Portugalia, która jako jedyna w fazie przygotowawczej do UEFA

Euro 2004 zanotowała ujemny wzrost gospodarczy. Polska gospodarka w dwa lata i rok przed UEFA Euro 2012 rosła szybciej o 3,6 i 3,1% aniżeli średnia dla strefy euro. W roku mistrzostw i rok później gospodarka wyhamowała i rosła wolniej od średniej dla strefy euro, co przeczy obliczeniom wykonanym przez zespół dra Jakuba Borowskiego ze Szkoły Głównej Handlowej, który zakładał długookresowy dynamiczny wzrost PKB do roku 2020.

Reasumując, należy stwierdzić, że korzyści społeczne przeważają nad ekonomicznymi, przede wszystkim jeżeli weźmie się pod uwagę liczbę prowadzonych akcji społecznych i wolontariatów. Promocja Polski na arenie międzynarodowej także jest wartościowa z punktu widzenia poprawy wizerunku kraju oraz przyszłych korzyści.

Literatura

- Baade R.A., Matheson V., *The quest for the cup: assessing the economic impact of the world cup*, Regional Studies” 2004, no. 38(4).
- Borowski J. (red.), *Aktualizacja raportu na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 na gospodarkę Polski*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Despines B., Karpa W., *Estimating economic regional effects of Euro 2012*, Maison des Sciences Économiques, Paris 2010.
- Fourie M., Gallego-Santana, *The impact of mega-sport events on tourist arrivals*, „Tourism Management” 2011, no. 32.
- Gratton Ch., *The economic impact of major sports events: a review of ten events in the UK*, The Editorial Board of the Sociological Review 2006.
- Gursoy D., Kendall K.W., *Hosting mega events. Modeling Local's Support*, „Annals of Tourism Research” 2006, vol. 33, no. 3,
- Higgins S.H., Martin J.H., *Managing sport innovations: A diffusion theory perspective*, „Sport Marketing Quarterly” 1996, no. 5(1).
- Kolany K., *Co nie gra z polskimi autostradami*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Co-nie-gra-z-polskimi-autostradami-2782392.html> [dostęp: 18.04.2014].
- Krajowa koncepcja obsługi transportowej UEFA EURO 2012™*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2011, wrzesień.
- Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 na gospodarkę Polski*, Spółka celowa PL.2012, Warszawa 2010, czerwiec.
- Roche M., *Mega-Events and Modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*, Routledge, London 2000.
- Rose A., Spiegel M., *The olympic effect*, „The Economic Journal” 2011, vol. 121, issue 553.
- Ruhlmann M., *Public private partnership in Ukraine in the run-up to the European Football Championship 2012*, „European Procurement & Public Private Partnership Law Review”, Lexxion, Berlin 2011.
- Schulenkorf N., *Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects*, „Sport Management Review” 2012, no. 15.
- Sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć Euro 2012 oraz wykonanych działań dotyczących realizacji przygotowań Polski do finałowego turnieju Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA Euro 2012™*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013, styczeń.

- Sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć Euro 2012 sporządzone dla Rady Ministrów*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2012, lipiec.
- Swantje A., Maennig W., *Economic impacts of the FIFA Soccer World Cups in France 1998, Germany 2006*, „Eastern Economic Journal” 2009, no. 3.
- Szymański S., *The Economic Impact of the World Cup*, „World Economics” 2002, no. 3(1).
- Wasilczuk J.E., Zawadzki K., *EURO 2012. Czy ten mecz można wygrać?*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
- Węclawski J., Misterek W. (red.), *Gospodarcze znaczenie organizacji EURO 2012 i budowy portu lotniczego Lublin dla przedsiębiorstw regionu lubelskiego i rynku pracy województwa lubelskiego*, Fundacja Polskiej Akademii Nauk „Nauka i Rozwój Lubelszczyzny”, Lublin 2010.
- Wszyscy jesteśmy gospodarzami. Organizacja masowych imprez sportowych na przykładzie UEFA EURO 2012*, Akademia Euro, Warszawa 2012.
- Wyniki działalności Stadionu Narodowego 01-07.2013*, raport, <http://www.stadionnarodowy.org.pl/upload/editor/file/Stadion.pdf>.

Źródła internetowe

- <http://www.airport.gdansk.pl>
<http://airport.wroclaw.pl/>
<http://www.bankier.pl/>
<http://data.worldbank.org/>
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
<http://www.sportfan.pl>
<http://www.stadionnarodowy.org.pl>
<http://www.stat.gov.pl/>
<http://www.statista.com>
<http://www.utk.gov.pl/>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC EFFECTS OF THE UEFA EURO 2012

Summary: UEFA Euro 2012 was the biggest organizational, sporting and business project in the Polish history. European Championships in football are an elite sporting event, which the richest and fastest developing countries try to be the hosts of. UEFA Euro 2012 was the first tournament located in Central and Eastern Europe. The aim of this article is to analyze UEFA Euro 2012 with accordance to economic and social benefits as well as cost-effectiveness of realized investments. Primary research methods were critical analyzes of reports and minutes of companies responsible for preparation of the tournament, the analyzes of literature, own observations and statistics. The European Championships in football which took place in Poland and Ukraine in June and July 2012 are the object of the study. In the range of preparation phase many investments were done, especially in transport infrastructure. Airports, train stations and bus stations were modernized. New, multifunctional sporting objects were built. As it is clear from the calculations, many investments exceeded planned costs. The costs of building the National Stadium were much higher than any other similar objects in Europe. On the other hand the transfer times between host cities and Cracow decreased which directly contributed to the increase of travelling comfort.

Keywords: UEFA Euro 2012, mass events, investments effectiveness, economy.