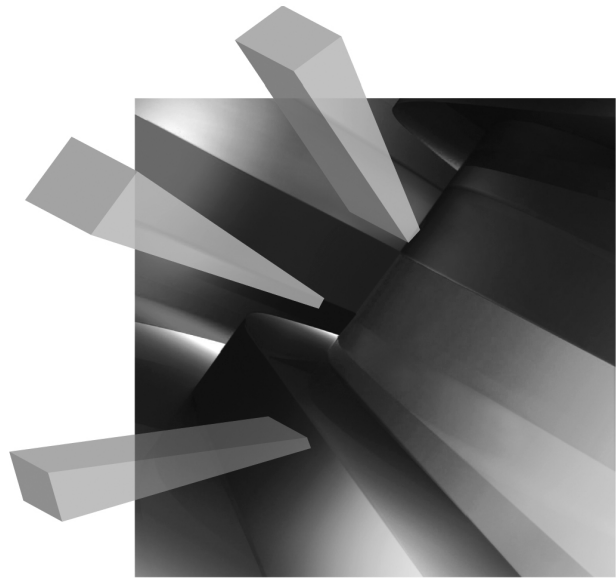


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

## Spis treści

Wstęp.....	7
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
<b>Andrzej Kozina:</b> Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
<b>Anna Ludwiczak:</b> Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
<b>Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
<b>Mateusz Podobiński:</b> Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	78
<b>Aleksandra Sus:</b> Dynamika modeli biznesu .....	90
<b>Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński:</b> Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych .....	100
<b>Rajmund Żuryński:</b> Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej .....	111

## Summaries

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
<b>Andrzej Kozina:</b> Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
<b>Anna Ludwiczak:</b> Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods .....	49
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective .....	62
<b>Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
<b>Mateusz Podobiński:</b> Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
<b>Aleksandra Sus:</b> Dynamics of business models .....	99
<b>Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński:</b> Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
<b>Rajmund Żuryński:</b> Organization of mega sporting events including ecological orientation .....	125

**Rajmund Żuryński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ORGANIZACJA WIELKOFORMATOWYCH IMPREZ SPORTOWYCH PRZY UWZGLĘDNIENIU ORIENTACJI EKOLOGISTYCZNEJ

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano ekologiczny aspekt organizacji masowych imprez sportowych. Celem niniejszej pracy jest identyfikacja, wyszczególnienie czynników o orientacji proekologicznej związanych z organizacją masowych imprez sportowych, mających pozytywny wpływ na proces organizacyjny oraz na środowisko naturalne. Pozwoli to ustalić, jakie czynności należy podjąć, aby organizowane wydarzenie masowe było zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Organizacja wielkich, czasem nawet strategicznych przedsięwzięć o charakterze sportowym wiąże się z licznymi inwestycjami, przede wszystkim w infrastrukturę, dlatego zdaniem autora ważne jest, aby określić kluczowe czynniki, które sprawiają, iż cały proces przygotowawczy, organizacyjny ma jak najmniejszy negatywny wpływ na środowisko naturalne. O ile logistyka masowych imprez sportowych doczekała się kilku ważnych publikacji, o tyle jej ekologiczny aspekt – logistyka zwrotna, „zielona” logistyka, ekologiczność nie zostały jeszcze w literaturze opisane. Uzupełnienie tegoż stanu wiedzy jest głównym celem autora. Obiektem badań są wielkoformatowe imprezy sportowe o zasięgu globalnym, z wyszczególnieniem Igrzysk Olimpijskich w Londynie oraz Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w Polsce i na Ukrainie. W opracowaniu wykorzystano krytykę źródeł, własne obserwacje oraz statystykę jako główne metody badawcze. Przedstawiono zagadnienia związane z gospodarką odpadami oraz niwelowaniem negatywnego wpływu wydarzeń sportowych na środowisko naturalne. Rosnąca świadomość ważności ochrony środowiska sprawiła, że zaczęto poszukiwać nowych metod, koncepcji pozwalających na zrównoważoną organizację imprez sportowych, takich jak logistyka zwrotna, ekologiczność czy „zielona” logistyka. Przykład Igrzysk Olimpijskich w Londynie pokazuje, że dzięki działaniom proekologicznym można osiągnąć wymierne rezultaty środowiskowe, społeczne, ekonomiczne.

**Słowa kluczowe:** ekologiczność, imprezy masowe, zrównoważony rozwój, organizacja, EURO 2012, IO Londyn 2012.

DOI: 10.15611/noz.2014.1.09

*Cena sukcesu to ciężka praca,  
poświęcenie i determinacja,  
by niezależnie od tego, czy w danej  
chwili wygrywamy czy przegrywamy,  
dawać z siebie wszystko.*

Vince Lombardi

## 1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilkunastu lat notuje się znaczny wzrost zainteresowania społeczeństwa międzynarodowymi wydarzeniami masowymi, szczególnie tymi o charakterze sportowym. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż ludzie coraz częściej poszukują różnorodnych form i możliwości spędzania wolnego czasu. Udział w wydarzeniach masowych na szeroką skalę stał się jedną z najbardziej pożądanых rozrywek, a czasem nawet bywa substytutem doznań natury religijnej [Jawłowski 2007, s. 20].

Ludzie od zawsze organizowali imprezy z udziałem publiczności oraz uczestniczyli w nich. Na scenie występowali wówczas gladiatorzy, aktorzy lub – jak to ma miejsce współcześnie – sportowcy i profesjonalni zawodnicy. Wśród imprez masowych od wieków prym wiodzie sport, który był uprawiany przez ludzkość już w starożytności. Jeżeli jednak skoncentrujemy się na największych imprezach sportowych świata – np. igrzyskach olimpijskich, wówczas można wysunąć wniosek, iż początek wielkoformatowych imprez sportowych to pierwsze igrzyska.

Przyjmuje się, że pierwsze igrzyska olimpijskie odbyły się w 776 r. p.n.e. w kolebce europejskiego sportu – Grecji. Do dziś rozegrano 30 edycji letnich oraz 22 zimowych igrzysk olimpijskich<sup>1</sup>. W miarę postępu technicznego, technologicznego oraz rozszerzającej się globalizacji impreza ta obejmowała swym zasięgiem coraz większe obszary i zrzeszała większą liczbę uczestników. Obecnie w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim zrzeszone są 204 Narodowe Komitety Olimpijskie, wśród których od 1919 r. jest także Polski Komitet Olimpijski (PKOl).

Wraz z rozwojem największej imprezy sportowej na świecie nastąpił niebywały postęp w procesie organizacyjnym. Aby sprostać wszelkim wymaganiom stawianym przez MKOl, organizatorzy są wybierani już na 6 lat przed imprezą. Często organizacja tak dużego przedsięwzięcia wymaga rozwiązania wielu problemów natury organizacyjnej oraz ogromnych nakładów finansowych, dlatego niezmiernie ważne jest, aby efektywnie i skutecznie zarządzać całym procesem przygotowawczym.

Polska była współgospodarzem trzeciej co do wielkości imprezy sportowej na świecie – Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej. W 2012 r. na boiskach Polski i Ukrainy rozegrano UEFA EURO 2012. Było to największe przedsięwzięcie w dziejach Polski, które wymagało ogromnego nakładu pracy oraz środków finansowych. W organizację tego turnieju zaangażowanych było wiele instytucji, osób oraz wolontariuszy. W społeczeństwie panuje ogólne przekonanie o powodzeniu tej imprezy i jej spektakularnym sukcesie. W dalszej części pracy autor w szerszym zakresie skupił się na organizacyjnych skutkach EURO 2012 przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej.

---

<sup>1</sup> Dane pochodzą z oficjalnej strony internetowej Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego: <http://www.olympic.org/olympic-games> [data dostępu 25.03.2014].

## 2. Klasyfikacja imprez masowych

W literaturze możemy się spotkać z kilkoma klasyfikacjami imprez masowych. Jednym z najprostszycch podziałów jest podział ze względu na sektor uczestnictwa, wówczas możemy wyróżnić:

- imprezy publiczne,
- imprezy prywatne dla klientów zorganizowanych lub przedsiębiorstw,
- imprezy sportowe,
- imprezy turystyczne,
- imprezy rozrywkowe.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę rodzaj imprezy masowej oraz miejsce, to najpopularniejszy podział znajdziemy w przepisach prawa (np. w Ustawie o bezpieczeństwie imprez masowych). I tak zgodnie z Ustawą o bezpieczeństwie imprez masowych za imprezę masową uznaje się masowe imprezy artystyczno-rozrywkowe, masowe imprezy sportowe (w tym mecze piłki nożnej), z wyjątkiem imprez o charakterze niekomercyjnym i o liczbie uczestników nie mniejszej niż 300 (jeżeli chodzi o halę) oraz nie mniej niż 1000 – stadion (zob. [Ustawa z dnia 20 marca 2009 r.]).

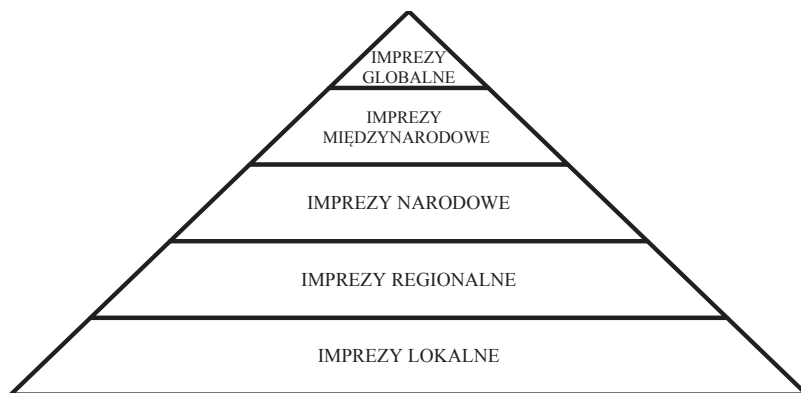
Z definicji podanej przez ustawodawcę wynika kilka istotnych faktów. Po pierwsze, imprezą masową nie są wszelkie wydarzenia organizowane w ośrodkach kultury, takich jak kina, opery, teatry. Imprezą masową nie będą także zawody organizowane w szkołach, imprezy dla dzieci, młodzieży, osób niepełnosprawnych. W końcu nie zaliczamy do nich wydarzeń sportowych i rekreacyjnych realizowanych nieodpłatnie oraz organizowanych dla pracowników przez korporacje, firmy. Interpretacja imprezy masowej jest o tyle ważna, że ustawa nakłada wiele wymagań na podmiot, który organizuje wydarzenie kwalifikujące się do imprezy masowej. Ogólną klasyfikację imprez masowych przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Ogólna klasyfikacja imprez masowych

Lp.	Rodzaj imprezy masowej	Miejsce	Liczba uczestników – nie mniej niż:	Stopień ryzyka
1	artystyczno-rozrywkowa	stadion	1000	normalny
2	artystyczno-rozrywkowa	hala	500	normalny
3	sportowa	stadion	1000	normalny
4	sportowa	hala	300	normalny
5	sportowa	inne	1000	normalny
6	mecz piłki nożnej	stadion	1000	normalny/podwyższony
7	mecz piłki nożnej	inne	1000	normalny/podwyższony

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ustawa z dnia 20 marca 2009 r.].

Z punktu widzenia niniejszego opracowania najciekawszym typem imprez są wydarzenia sportowe, które można klasyfikować na wiele sposobów. W ocenie autora najbardziej trafny podział można znaleźć w opracowaniu D. Shani i D. Sandlera. Metoda ta zawiera 5 poziomów, z których każdy odzwierciedla wydarzenie sportowe według dwóch wymiarów: zasięgu geograficznego opartego na komunikacji przez media oraz procentowego zainteresowania wśród konsumentów [Goss 2009, s. 77].



**Rys. 1.** Piramida imprez sportowych

Źródło: [Sandler, Shani 1996, s. 6].

Na szczycie piramidy znajdują się zatem wydarzenia sportowe, które swoim zasięgiem obejmują wiele krajów (igrzyska olimpijskie czy mistrzostwa świata w piłce nożnej), z drugiej strony wzbudzając ogromne zainteresowanie wśród kibiców i społeczeństwa. Analogicznie na dole schematu znajdują się imprezy lokalne, które swym zasięgiem obejmują określone regiony oraz wzbudzają niewielkie zainteresowanie.

Masowy udział w imprezach sportowych wiąże się jednak z przebywaniem znacznej liczby ludności w jednym miejscu w tym samym czasie, co z kolei związane jest z koniecznością radzenia sobie z produktami ubocznymi wydarzeń masowych – różnego rodzaju odpadami. Nie należy zapominać o możliwym negatywnym wpływie na najbliższe otoczenie hałasu, mocnych świateł, wibracji itp.

### 3. Zarządzanie odpadami powstałymi w czasie imprez masowych

Zgodnie z definicją Polskiego Wydawnictwa Naukowego PWN odpady to „uboczne produkty działalności człowieka, nieprzydatne w miejscu i czasie, w którym powstały. Rozróżnia się odpady komunalne, związane z miejscami bytowania ludzi, oraz przemysłowe”<sup>2</sup>. Co ważne, odpady mogą być szkodliwe lub uciążliwe dla środowiska naturalnego oraz człowieka.

<sup>2</sup> <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3949955/odpady.html> (dostęp 25.08.2013).

Warto odnieść się także do Ustawy z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, w której przez pojęcie odpadów rozumie się każdą substancję lub przedmiot, których posiadacz pozbywa się, zamierza się pozbyć lub do których pozbycia się jest obowiązany [Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach]. W tym miejscu trzeba dodać, iż to, czy dana rzecz jest odpadem, zależy wyłącznie od osoby gospodarującej danym dobrem. To, co dla jednych jest potocznie nazywane śmieciem, dla innych będzie pełnowartościowym produktem, półproduktem lub surowcem wykorzystywanym do wytworzenia produktu.

Jak słusznie zauważa J. Szołtysek, użycie danego dobra zamiast jego utylizacji zmniejsza obciążenie środowiska, zatem definicja odpadów w ujęciu szerszym otrzymuje brzmienie: „Odpady to wszystkie dobra stałe i substancje ciekłe (z wyjątkiem ścieków), powstałe w wyniku działalności gospodarczej lub bytowania człowieka, które są zgodnie z decyzją ich dysponenta nieprzydatne w miejscu lub czasie, w którym powstały” [Szołtysek 2009, s. 13].

Z powyższych definicji wynika, że odpady powstają w miejscu działalności człowieka oraz są efektem działalności gospodarczej. W trakcie masowych imprez sportowych, gdzie w jednym miejscu i czasie obecne są dziesiątki tysięcy dysponentów dóbr (zawodników, kibiców, przedstawiciele sztabu szkoleniowego, służb medycznych, porządkowych, mediów itp.), powstaje ogromna liczba produktów, które zdaniem osób nimi gospodarujących są odpadami. Tego typu sytuacja niesie więc sporo zagrożeń, takich jak: zbyt mała liczba służb sprzątających, które nie są w stanie w krótkim czasie zniwelować znaczącej masy odpadów; możliwość wykorzystania opakowania po zużytej produkcie do zakłócenia widowiska (np. rzucenie butelką w stronę sportowców, działaczy, kibiców); powstanie dużej liczby szkodliwych odpadów w jednym czasie (np. potłuczone butelki). Z tego względu niezwykle ważne jest, aby system gospodarki odpadami imprezy masowej działał płynnie i bez zarzutów.

Przez gospodarkę odpadami (lub zarządzanie odpadami) należy rozumieć proces podejmowania decyzji odnośnie do gospodarowania odpadami, który jest złożony, ma oceniać i odpowiednio brać pod uwagę wpływ na środowisko, aspekty techniczne, wdrożenie i koszty operacyjne (najlepiej z punktu widzenia interesu gospodarczego) z poszczególnych działań, a także unieszkodliwiania, jak również konsekwencji dla społeczeństwa [Arena, Di Gregorio 2014, s. 54].

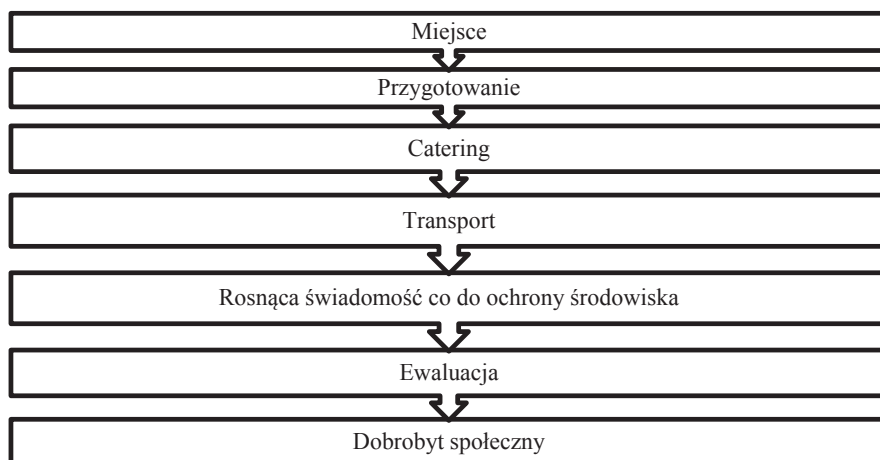
#### **4. Złożoność wielkoformatowych imprez sportowych**

Masowe imprezy sportowe, szczególnie te o charakterze międzynarodowym, ze względu na stopień złożoności oraz wymagań stawianych przez odbiorców stały się wydarzeniami niezwykle skomplikowanymi w procesie organizowania i planowania oraz kapitałochłonnymi w realizacji. Na rysunku 1 zaprezentowano najważniejsze aspekty organizacyjne imprez sportowych.

Wśród wyżej wymienionych aspektów do najważniejszych możemy zaliczyć rosnącą świadomość oraz dobrobyt społeczny. Publiczność, zarówno na stadionie,



jak i ta przed telewizorami, dostrzega potrzebę ochrony środowiska oraz efektywnego zarządzania odpadami jako nowoczesnej orientacji proekologicznej oraz wyrazu społecznej odpowiedzialności organizatora imprezy. W ostatnich latach koncepcja społecznej odpowiedzialności zyskuje na znaczeniu, a nierzadko jest ona wykorzystywana jako element walki konkurencyjnej.



**Rys. 2.** Aspekty organizacyjne imprez sportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Sustainable events...* 2012, s. 1].

Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych związana jest z wysokimi kosztami, a co za tym idzie – powstaje wiele inwestycji, które w okresie po samym turnieju mają przyczynić się do wzrostu jakości życia społeczeństwa (nowe autostrady i drogi ekspresowe skracające czasy przejazdu między miastami, nowe wielofunkcjonalne obiekty sportowe, unowocześniona infrastruktura turystyczna i techniczna – dworce kolejowe, autobusowe, porty lotnicze), a dzięki temu – dobrobytu społecznego. Aby tak się stało, wszelkie nowe obiekty muszą być zarządzane przez wykwalifikowane instytucje, które w dłuższym okresie są w stanie zapewnić samofinansowanie się obiektu sportowego czy bazy przygotowawczej dla sportowców. Jak pokazuje praktyka, wciąż brak takich przedsięwzięć w Polsce, a przecież w organizację chociażby EURO 2012 zaangażowanych było wiele instytucji i spółek państwowych (np. PL.2012, Akademia EURO), które z pewnością nabyły sporego doświadczenia w organizacji i zarządzaniu tego typu imprezami.

W tabeli 2 przedstawiono podstawowe problemy oraz dylematy, przed którymi stają organizatorzy masowych imprez sportowych.

Tabela 2. Problemy i dylematy organizatorów imprez sportowych wraz z możliwymi rozwiązaniami

Wariant	Problem	Rozwiązanie
Transport	Nadmierne zapotrzebowanie na środki transportu Redukcja negatywnego wpływu podróży	Zakwaterowanie w bliskiej odległości od miejsca wydarzenia lub organizacja w miejscu, które zapewnia zakwaterowanie Wybór obiektu zawodów znajdującego się w pobliżu dostępnego transportu publicznego, tworzenie i udostępnianie map dla kibiców i delegatów, promowanie przemieszczania się pieszo lub za pomocą rowerów – wypożyczalnia, limitowanie miejsc parkingowych, blokada centrów miast dla samochodów osobowych, wykorzystanie mało szkodliwych aut (np. napęd elektryczny)
Miejsce wydarzenia	Wybór odpowiedniego miejsca imprezy	Wybór miejsca zawodów, które ma własną politykę środowiskową/zrównoważonej działalności (np. certyfikat ISO 14001, BS8901), wybór hoteli zarejestrowanych jako ośrodki przyjazne dla środowiska, miejsce o maksymalnym nasłonecznieniu (redukcja zapotrzebowania na energię elektryczną), oszczędne użycie nagrzewaczy i klimatyzacji (poniżej 21 stopni Celsjusza)
Catering	Wybór odpowiedniej firmy organizującej catering	Firma, która serwuje wyłącznie naturalne i świeże produkty, duży wybór dań wegetariańskich, świeże owoce zamiast kalorycznych deserów, wydawanie posiłków o stałych porach, z ograniczeniem zużycia naczyń i sztućców
Przygotowanie	Dobra komunikacja Materiały	Unikanie dokumentów papierowych poprzez np. elektroniczną rejestrację, kampanie marketingowe w sieci, elektroniczne bilety, druk w skali odcieni szarości (mniej szkodliwy dla środowiska) Korzystanie z tablic zamiast z papieru, używanie materiałów wielokrotnego użytku, zbiórka materiałów po imprezie (np. torby z bawełny, materiały możliwe do odzysku)
Dobrobyt społeczny	Zapewnienie możliwie wysokiego poziomu i standardu życia Zapewnienie bezpieczeństwa	Dogodny dostęp do budynków i urządzeń socjalnych, akustyka dostosowana do potrzeb osób niedosłyszących (specjalne aparaty), system pętlı w obiektach z lektorem Oznakowane drogi ewakuacyjne (światło i pagery dla niedosłyszących), alternatywne drogi ewakuacji (dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich), toalety i miejsca parkingowe dla niepełnosprawnych
Zrównoważone działania (pro-ekologiczne)	Przeciwdziałanie braku świadomości nt. ważności ochrony środowiska	Umieszczanie istotnych informacji o podejmowanych działaniach prośrodowiskowych w prasie, mediach społecznościowych, kampaniach reklamowych, propagowanie zdrowego stylu życia, zdrowej żywności, kultury fizycznej
Ocena	Obiektywna ocena imprezy	Ocena powodzenia przedsięwzięcia za pomocą ustalonych wskaźników i postawionych (przed imprezą) celów, umożliwienie uczestnikom oceny imprezy (np. ankieta, e-mail), wysłanie informacji o stopniu realizacji postawionych celów proekologicznych (redukcja zużycia energii, CO <sub>2</sub> , wody, odpadów) za pomocą e-maila, listownie lub osobiście

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1. Logistyczne wsparcie masowych imprez sportowych

Mnogość procesów, jakie towarzyszą tego typu przedsięwzięciom, sprawia, że konieczne jest poszukiwanie metod, koncepcji, które przyczynią się do prawidłowego i efektywnego przebiegu imprez masowych. Aby sprostać wszystkim wymaganiom współczesnych imprez masowych, włączając w to zarządzanie odpadami, niezbędne jest pełne zaangażowanie się w proces ich organizacji. Wsparcie logistyczne może być nieocenionym działaniem wspomagającym realizację zadań logistycznych, jakościowych, środowiskowych.

Analizując przebieg imprezy sportowej, można stwierdzić, że *logistyka imprez masowych to wszelkie działania mające na celu zapewnienie sprawnego i efektywnego przebiegu widowiska, przy jednoczesnym zachowaniu standardów jakościowych i ilościowych związanych z prawidłowym funkcjonowaniem służb organizacyjnych, mając na uwadze przede wszystkim bezpieczeństwo uczestników oraz odpowiednio wysoki poziom rywalizacji, której towarzyszą emocje.*

Rosnąca świadomość konsumentów odnośnie do ważności ochrony środowiska powoduje konieczność projektowania efektywnego systemu gospodarowania odpadami powstałymi podczas imprez sportowych już w fazie przygotowawczej. Bardzo ważne jest także opracowanie planu mającego na celu zapobieganie negatywnym oddziaływaniom wydarzeń masowych na środowisko naturalne oraz społeczność lokalną. Obiekty sportowe czy multifunkcjonalne stadiony często zlokalizowane są w centrach miast lub w bezpośredniej bliskości zamieszkałych osiedli, gdzie nie wszyscy mieszkańcy będą zainteresowani uczestnictwem w danej imprezie. Sprawne zarządzanie odpadami, tj. przemieszczanie ich od miejsca powstawania (pojawienia się) do miejsca ich przeznaczenia w celu odzyskania wartości (poprzez naprawę, recykling lub przetworzenie) lub właściwego składowania w taki sposób, by przepływy te były efektywne ekonomicznie i minimalizowały negatywny wpływ odpadów na środowisko naturalne człowieka [Szołtysek 2009, s. 80], nazywane jest logistyką zwrotną, odwrotną, odzysku lub też wtórnego zagospodarowania.

Nieco inaczej określają logistykę zwrotną Rogers oraz Tibben-Lembke, według których jest to „Proces planowania, wdrażania i kontrolowania wydajnego oraz efektywnego przepływu surowców, półproduktów, produktów gotowych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca konsumpcji do miejsca ich powstania w celu odzyskania wartości lub właściwej utylizacji” [Rogers, Tibben-Lembke 1998, s. 2].

Modyfikacje czy odnowienie produktu to działania, która także możemy zaliczyć do koncepcji logistyki zwrotnej. Logistyka zwrotna to coś więcej niż tylko ponowne wykorzystanie pojemników bądź recykling materiałów opakowaniowych. Przeprojektowanie opakowań, tak aby do produkcji zużywano mniejszą ilość materiału, czy ograniczenie zużycia energii i zanieczyszczeń środowiska wynikające z wydajniejszego transportu to ważne działania, ale raczej klasyfikuje się je do „zielonej” logistyki.

**Tabela 3.** Działania podejmowane w ramach logistyki zwrotnej

Materiał	działanie logistyki zwrotnej
Produkty	zwrócenie dostawcy, odsprzedanie, sprzedaż przez outlet, odzysk, odnowienie, remont, przerobienie, odzysk materiałów, recykling, składowanie
Opakowania	ponowne wykorzystanie, odrestaurowanie, odświeżenie, odzyskanie materiałów, surowców, recykling, ocalenie, odzysk

Źródło: [Rogers, Tibben-Lembke 1998, s. 10].

Na podstawie przytoczonych definicji oraz zawartych w tab. 2 informacji można wyciągnąć wniosek, że podczas wielkoformatowych imprez sportowych powinny być podejmowane następujące działania:

- Możliwie największy odzysk materiałów, które posłużyły do budowy obiektów, a nie są niezbędne po turnieju, np. rozbudowane trybuny, specjalistyczne oświetlenie, podgrzewana nawierzchnia, profesjonalny system nagłaśniający, centra dla mediów oraz sztabów szkoleniowych, boczne boiska treningowe itp.
- Remont obiektów sportowych i ośrodków przygotowawczych, które uległy nieznaczej, częściowej lub całkowitej degradacji na skutek organizacji imprezy lub działalności kibiców, np. toalety stacjonarne oraz przenośne, punkty gastronomiczne, pomieszczenia socjalno-bytowe, szatnie, przebieralnie.
- Odzysk, recykling wszelkich materiałów, które po wydarzeniu będą nadawały się do ponownego zagospodarowania zgodnie z zasadami gospodarowania odpadami, np. recykling odpadów powstałych w trakcie rozgrywek, tj. butelki plastikowe, jednorazowe sztuce, pamiątki, okolicznościowe stroje i wystrój wnętrz.
- Ponowne wykorzystanie, które jest najważniejszym procesem następującym po samej imprezie. Nowo powstałe obiekty to w większości obiekty wielofunkcyjne, a co za tym idzie – winny być ponownie zagospodarowane.
- Ocalenie specjalnie przygotowanych do turnieju obiektów i urządzeń, które mogą mieć ponowne zastosowanie bądź mają szansę być użyte w ponownych edycjach rozgrywek.

## **5. Zrównoważona organizacja imprez masowych – doświadczenia płynące z organizacji EURO 2012**

Zrównoważone działania na rzecz polepszenia jakości produktu, usługi, imprezy bez wywierania niekorzystnego wpływu na środowisko naturalne nazywane są ekologistyką.

To, co łączy logistykę zwrotną z ekologistyką, to przede wszystkim troska i dbałość o środowisko naturalne. Oba obszary dynamicznie się rozwijają, przyciągając coraz większą uwagę badaczy i naukowców, powodując tym samym wzrost zainteresowania społeczeństwa problematyką zrównoważonego rozwoju.

Najpowszechniej używana definicja autorstwa norweskiego fizyka oraz polityka Gro Harlem Brundtlanda zakłada, że zrównoważony rozwój to „rozwój, który zaspokaja obecne potrzeby, nie zagrażając możliwościom przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych potrzeb” [Brundtland 1987]. Definicja ta jest o tyle istotna, iż porusza dwie najważniejsze kwestie:

- Potrzeby koncentrują się na biednych częściach świata, których potrzeby powinny być priorytetem.
- Zrównoważona produkcja i konsumpcja, która zależna jest od wykorzystywanej technologii oraz społecznej organizacji społeczeństwa.

W odniesieniu do tak skonstruowanego pojęcia zrównoważonego rozwoju oraz definicji logistyki imprez masowych autor wysunął tezę, iż logistyczne wsparcie imprez sportowych o orientacji ekologicznej możemy zdefiniować jako „zrównoważone działania podejmowane przez organizatorów mające na celu zapobieganie, niwelowanie bądź unieszkodliwianie negatywnego wpływu imprezy masowej (hałas, mocne światła, wibracje, kongestia transportowa<sup>3</sup>, odpady) na środowisko naturalne oraz lokalną społeczność”.

Dobrym przykładem wykorzystania koncepcji ekologii podczas wydarzeń sportowych jest stosowanie wyłącznie opakowań wielokrotnego użytku, dzięki czemu wśród społeczeństwa propagowana jest idea recyklingu. Do dobrych praktyk zaliczyć można także: sprzedaż produktów spożywczych wyłącznie pochodzenia naturalnego, projektowanie stoisk, sklepików, straganów zgodnie z zasadą jak najmniejszego zużycia materiałów, budowę obiektów z materiałów dźwiękochłonnych, ograniczenie zużycia energii elektrycznej poprzez zastosowanie oszczędnych telebimów, głośników – wzmacniaczy, oświetlenia, efektywny przepływ informacji towarzyszący przepływowi recykulacyjnym, gotowość do sprawnego gromadzenia, segregacji, przetwarzania.

Środowiskowe zagadnienia dotyczące logistyki potocznie nazywa się „zieloną logistyką”. Wynika to z faktu, iż w dzisiejszym, bardzo konkurencyjnym środowisku kwestie ochrony środowiska zyskują coraz większe znaczenie. Zielona logistyka jest terminem bardzo młodym, próżno szukać pozycji literaturowych na ten temat. Rosnąca liczba odpadów, wzrastające zużycie energii elektrycznej oraz wzrost emisji gazów cieplarnianych powodują, że zaczęto poszukiwać przewagi konkurencyjnej przez zagospodarowanie odpadów, opracowywanie nowych technologii ograniczających emisję spalin, zmniejszenie zużycia energii.

Wielkoformatowe imprezy masowe wiążą się ze wszystkimi opisanymi aspektami środowiskowymi ze względu na wieloletni okres planowania, realizacji oraz przebiegu wydarzenia. Przez pojęcie wielkoformatowej imprezy masowej należy rozumieć wielkie wydarzenia kulturalne (w tym komercyjne i sportowe), które mają ekscytujący charakter, międzynarodowe znaczenie i wzbudzają ogromne zaintereso-

---

<sup>3</sup> Kongestia jest zjawiskiem uniwersalnym. Występuje przed automatem z kawą, w sklepie, na ulicach miast, w portach lotniczych, w halach produkcyjnych itd. [Ciesielski 2006, s. 12].

sowanie społeczeństwa<sup>4</sup>. Wiele gałęzi gospodarki zaangażowanych jest w proces organizacyjny. Jednym z najważniejszych aspektów operacyjnego poziomu zielonej logistyki jest transport. Działalność transportowa powoduje wysoki wskaźnik negatywnych skutków na środowisko, takich jak zanieczyszczenie środowiska, hałas lub kongestia. Pojawia się więc konieczność efektywnego wykorzystania środków transportu, której celem jest selekcja typów pojazdów, harmonogramowanie dostaw, konsolidacja przepływów towarowych czy wybór rodzaju paliwa.

Polska także ma wkład w propagowanie ekologicznych postaw w trakcie masowych imprez sportowych. Przed rozpoczynającym się EURO 2012 uruchomiono program „Zazielenianie mistrzostw EURO 2012”<sup>5</sup>. Projekt ten w założeniach miał zainteresować kibiców problematyką ważności ochrony środowiska. Celem było także ograniczenie negatywnego wpływu imprez sportowych na środowisko naturalne oraz promowanie ekologicznych postaw i najlepszych standardów zarządzania środowiskiem w sporcie. Próżno jednak szukać w literaturze jakichkolwiek publikacji czy chociażby raportów i opracowań na ten temat. Niestety sama konferencja na temat edukacji proekologicznej nie sprawi, że organizacja tego typu wydarzeń będzie mniej uciążliwa dla otoczenia.

Niezbędne jest podjęcie działań, które gwarantowały będą trwały postęp w dziedzinie ekologicznej organizacji imprez masowych, do których można zaliczyć m.in. ograniczenie emisji dwutlenku węgla oraz nakaz wykorzystywania różnych form transportu (transport intermodalny) z naciskiem na transport kolejowy, który generuje najmniejsze obciążenie dla środowiska (dodatkowym atutem tego typu transportu jest gęsta sieć kolejowa oraz duży tabor przewozowy); wykorzystywanie przy budowie obiektów sportowych i centrów logistycznych materiałów i surowców przyjaznych dla środowiska; stosowanie podejścia projektowego do prowadzonych inwestycji, dzięki czemu koszty ich realizacji i wdrożenia są niższe (np. na skutek zmniejszenia liczby osób zaangażowanych w nadzór nad inwestycjami); prowadzenie szeroko zakrojonych kampanii społecznych, które mają propagować sport powszechny oraz podkreślać rolę aktywności fizycznej w naszym życiu, która jest kluczem do dobrego samopoczucia fizycznego i psychicznego (zdrowe społeczeństwo to mniejsze koszty związane ze służbą zdrowia oraz chorobami cywilizacyjnymi).

Niewątpliwie dużym atutem zyskanym dzięki organizacji EURO 2012 jest doświadczenie w realizacji wielu projektów jednocześnie. Podstawowe narzędzia, które pozwalały na koordynację przygotowań na różnych szczeblach, to precyzyjny plan działań, czyli „Mapa drogowa”, i plan projektów inwestycyjnych, czyli „Masterplan”<sup>6</sup>. Specjaliści z firmy Deloitte oszacowali także przyszłe korzyści wynikające z wdrożenia metodyki PPM wspieranej systemem PPM w procesie przygotowań do EURO 2012.

<sup>4</sup>Tłumaczenie własne na podstawie: [Roche 2000, s. 1].

<sup>5</sup> Strona internetowa Ministerstwa Środowiska: [http://www.mos.gov.pl/artukul/7\\_14952.html](http://www.mos.gov.pl/artukul/7_14952.html) [data dostępu: 20.03.2014].

<sup>6</sup>Dziedzictwo EURO 2012, magazyn „Forbes”, listopad 2012, s. 17.

Przyszłe korzyści przedstawiono w tab. 4.

**Tabela 4.** Przyszłe korzyści z tytułu stosowania podejścia projektowego

	Korzyść	Obszar wiedzy	Poziom	Typ	Źródło
1.	Wypracowana baza procesów, procedur i dobrych praktyk możliwa do wykorzystania w ramach dużych przedsięwzięć sportowych i publicznych o zasięgu ogólnopolskim	integracja	- portfel - program	ilościowy	metodyka
2.	Wykształcona i doświadczona kadra polskich specjalistów w każdej kluczowej dziedzinie przygotowań do wielkich wydarzeń	zasoby ludzkie	- portfel - program - projekt	jakościowy	metodyka i system

Źródło: *Zarządzanie projektowe w projektach strategicznych dla Polski na przykładzie EURO 2012*, Deloitte, 2012, s. 59.

Nabyte doświadczenie oraz umiejętność stosowania zaawansowanych metod i narzędzi pozwalających na koordynację wielu inwestycji jednocześnie w zestawieniu z proekologicznym podejściem w organizacji masowych imprez sportowych wydaje się racjonalną i skuteczną metodą, która znacząco może wpłynąć na powodzenie organizacji imprez sportowych z uwzględnieniem aspektów środowiskowych. Aby jednak było to możliwe, potrzebne jest podjęcie kompleksowych działań zmierzających do wdrażania ekologicznych rozwiązań problemów pojawiających się przy organizacji wydarzeń wielkoformatowych. Stosunkowo niedługi okres, jaki upłynął od EURO 2012, oraz doświadczenia gospodarzy globalnych imprez sportowych pozwalają mieć nadzieję, iż przyszłe imprezy organizowane w Polsce będą dużo bardziej zrównoważone pod względem jakościowym i środowiskowym.

### 5.1. Zrównoważone Igrzyska Olimpijskie w Londynie w 2012 r.

Rozwiązań dotyczących minimalizowania niekorzystnego oddziaływania transportu na środowisko naturalne należy szukać wśród organizatorów największych imprez masowych w ostatnich latach, w tym także Igrzysk Olimpijskich w Londynie, które odbyły się w 2012 r. Organizatorzy zobowiązali się, że 50% dostaw materiałów konstrukcyjnych niezbędnych do realizacji projektów infrastrukturalnych będzie realizowane za pomocą środków zrównoważonych. Zadowolające rezultaty zostały osiągnięte dzięki wykorzystaniu istniejącej sieci linii kolejowych ciągnących się aż do centrum logistycznego Bow East. Dostarczone materiały doprowadziły do redukcji ruchów samochodów ciężarowych o 80 000. Dzięki nowo wybudowanym śluzom do przewozów ładunków wykorzystano również barki.

Ze względu jednak na ograniczenia sieci wodociągowych oraz wysokie koszty ich działalność była mocno limitowana.

Bow East Logistics Centre (BELC) powstało specjalnie z myślą o ograniczeniu nadmiernego wykorzystania sieci drogowej, zanieczyszczenia powietrza oraz minimalizowaniu negatywnych oddziaływań przygotowań do igrzysk olimpijskich na środowisko naturalne. Budowla pozwala na realizację dostaw do centrum Londynu z wykorzystaniem wody oraz kolei, co jest olbrzymią zaletą w największej angielskiej metropolii. Nie bez powodu to kolej została wybrana jako kluczowa gałąź transportu, pociąg towarowy emituje 5 razy mniej dwutlenku węgla na tonę ładunku aniżeli transport drogowy.

Podstawowe korzyści z Bow East Logistics Centre to [London 2012... 2012, s. 2]:

- zmniejszenie emisji dwutlenku węgla o 400 000 ton,
- 62% z 10 173 ton z odpadów operacyjnych zawodów zostało powtórnie użytych, przetworzonych bądź zutyliзовanych,
- 100% odpadów zostało skierowanych do składowania,
- 86% odwiedzających park olimpijski korzystało z kolei,
- nastąpił 29-procentowy wzrost liczby osób poruszających się rowerem,
- wydanie 15,5 miliona posiłków przygotowanych ze zdrowej żywności,
- 70% dostawców stanowił sektor MŚP.

Dodatkowe korzyści to promowanie zrównoważonych i ekologicznych środków transportu, propagowanie zdrowego trybu życia wśród społeczeństwa, pokazanie, iż troska o środowisko może przynosić korzyści ekonomiczne.

Aspekt ekonomiczny ekologicznej orientacji wielkoformatowych imprez sportowych jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu całego wydarzenia. Czynnik ekonomiczny należy także do filarów ekologii.

Trzy filary ekologii zaprezentowane zostały na rys. 3.



**Rys. 3.** Główne filary ekologii

Źródło: [Korzeń 2001, s. 18].

Dobrowolne uwzględnianie czynników środowiskowych przy realizacji strategii przedsiębiorstwa czy organizacji imprezy sportowej może być źródłem przewagi konkurencyjnej przynoszącym wymierne korzyści finansowe. Pogarszająca się jakość środowiska może w znaczącym stopniu ograniczać uprawianie sportu i organizację imprez sportowych.



## 6. Zakończenie

Szybko globalizujące się oraz coraz bardziej wymagające otoczenie sprawia, że organizacja masowych imprez sportowych staje się przedsięwzięciem niezwykle wymagającym i skomplikowanym w realizacji. Konieczność poniesienia ogromnych wydatków związanych z niezbędnymi inwestycjami przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju i poszanowaniu środowiska naturalnego jest zadaniem niezwykle trudnym. Organizatorzy muszą mierzyć się z wieloma problemami, przeciwnościami (zob. tab. 2), które nierozwiązane mogą doprowadzić do porażki całego przedsięwzięcia.

Istnieje wiele czynników motywujących organizacje do dbałości i troski o środowisko naturalne, a do najważniejszych możemy zaliczyć: zwiększoną konkurencję, chęć poprawy wizerunku, obowiązujące normy i standardy, wprowadzenie nowych, wydajniejszych i mniej energochłonnych maszyn i urządzeń. Wiele przedsiębiorstw, chcąc zostać oficjalnymi partnerami i sponsorami wielkoformatowych imprez sportowych, podejmuje się realizacji zrównoważonych działań mających na celu ochronę środowiska i propagowanie ekologicznego trybu życia. Tylko organizatorzy Igrzysk Olimpijskich w Londynie uzyskali ze zrównoważonych programów sponsorskich 750 milionów funtów oraz wiele nagród rzeczowych od ponad 50 partnerów z całego świata [London 2012... 2012, s. 40].

Aby chronić zasoby naturalne oraz oszczędzać środki finansowe, niezwykle ważne jest wzięcie pod uwagę przy organizowaniu imprezy sportowej kilku istotnych czynników. Kluczowe aspekty powinny być nie tylko trwałe i zrównoważone, ale postrzegane jako nienaruszające równowagi ekologicznej. Począwszy od wyboru miejsca, gdzie odbędzie się wydarzenie (np. czy jest łatwy dostęp do komunikacji publicznej), przez ekologiczny transport (redukcja zapotrzebowania na transport dzięki relacjom wideo, bliska odległość między obiektami sportowymi a miejscem zakwaterowania pozwalająca na dojście pieszo, propagowanie poruszania się rowerem, limitowane liczby miejsc parkingowych – tylko dla osób niepełnosprawnych, wykorzystywanie środków transportu o napędzie hybrydowym), po podnoszenie świadomości ekologicznej (stosowanie się do zasad – redukować, odnawiać, powtórnie wykorzystywać), masowe imprezy sportowe wywierają wpływ na środowisko naturalne. To, czy oddziaływanie to będzie miało charakter proekologiczny, zależy nie tylko od chęci, wiedzy, zaangażowania i umiejętności organizatorów, ale także od każdego z nas.

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania, oparte na studiach literaturowych oraz własnych obserwacjach, wskazują na wyraźne niedoskonałości w środowiskowej organizacji masowych imprez sportowych. UEFA EURO 2012 było kluczowym przedsięwzięciem w historii polskiego sportu, jednakże nie podjęto wystarczających kroków zmierzających do niwelowania negatywnego wpływu na środowisko tego typu wydarzeń. Jak pokazuje przykład IO w Londynie, do przeprowadzenia imprez sportowych można wykorzystać ekologiczne surowce, materiały, środki transportu.

Niewątpliwie zagadnienie to wymaga dalszych badań oraz dociekań, których wyniki, oprócz wartości poznawczych, winny mieć walory aplikacyjne.

## Literatura

- Arena U., Di Gregorio F., *A waste management planning based on substance flow analysis*, "Re-sources, Conservation and Recycling" 2014, no. 85.
- Brundtland G.H., *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.
- Ciesielski M., *Kongestia w systemach logistycznych*, „Logistyka” 2006, nr 6.
- Goss B., *Taking the ballgame out to the world: an analysis of the world baseball classic as a global branding promotional strategy for major league baseball*, "Journal of Applied Sport Management" 2009, vol. 1, no. 1.
- Jawłowski A., *Święty ład. Rytuał i mit mundialu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Korzeń Z., *Ekologistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2001.
- Roche M., *Mega-Events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*, Routledge, London 2000.
- Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S., *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council 1998, Reno, NV, USA.
- Szołtysek J., *Logistyka zwrotna*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 13.
- Sustainable events guide*, Department for Environment, Food & Rural Affairs, London 2012.
- London 2012 Post Games Sustainability Report – A legacy of change, The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., London 2012.
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, DzU 2009, nr 62, poz. 504.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, DzU 2013, poz. 21.
- Zarządzanie projektowe w projektach strategicznych dla Polski na przykładzie EURO 2012*, Deloitte, Warszawa 2012.

## Źródła internetowe

- <http://www.rail.dbschenker.co.uk/service/olympics>.
- <http://www.olympic.org/olympic-games>.
- [http://www.mos.gov.pl/artukul/7\\_14952.html](http://www.mos.gov.pl/artukul/7_14952.html).
- <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3949955/odpady.html>.

## ORGANIZATION OF MEGA SPORTING EVENTS INCLUDING ECOLOGISTICAL ORIENTATION

**Summary:** The article presents an ecological aspect of organization of mass sporting events. The issues related to waste management and reducing a negative impact of sporting events on the environment are presented. Raising awareness of the importance of environmental protection shows that new methods and conceptions like reverse logistics, ecologistics and "green" logistics are searched for. The example of London Olympic Games and EURO 2012 shows that due to ecological actions we can achieve measurable benefits.

**Keywords:** ecologistics, mass events, sustainable development, organization, EURO 2012, London Olympic Games 2012.