

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 383

Ekonomiczne, społeczne i środowiskowe uwarunkowania logistyki

Redaktorzy naukow
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-487-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

| | |
|------------|---|
| Wstęp..... | 9 |
|------------|---|

Część 1. Logistyka miejska i usługi logistyczne w sektorze usług publicznych w warunkach ograniczeń budżetowych

| | |
|---|-----|
| Grażyna Chaberek-Karwacka: Teoretyczne kryteria kształtowania logistyki ostatniej mili i realne możliwości ich wykorzystania na obszarze największych aglomeracji w Polsce | 13 |
| Marzenna Cichosz: Innowacje w logistyce miejskiej – zrównoważony transport publiczny | 26 |
| Stanisław Iwan: Zarządzanie miejskim transportem towarowym w kontekście budowania konsensusu pomiędzy zróżnicowanymi oczekiwaniami jego interesariuszy | 40 |
| Sabina Kauf: Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze publicznym..... | 50 |
| Maja Kiba-Janiak: Projekty logistyki miejskiej w warunkach ograniczeń budżetowych..... | 60 |
| Tomasz Kołakowski: Skuteczne i efektywne wdrażanie rozwiązań projektowych w zakresie logistyki miejskiej – wybrane zagadnienia | 74 |
| Kinga Kijewska: Rola menedżera logistyki miejskiej w usprawnianiu organizacji przewozów towarowych w miastach | 87 |
| Krzysztof Lewandowski: Propozycja redukcji kosztów w realizacji dostaw w centrum miasta na przykładzie Jeleniej Góry | 95 |
| Katarzyna Nowicka: Innowacje w logistyce miejskiej – ITS jako usługa..... | 108 |
| Barbara Ocicka: Perspektywy rozwoju potencjału logistycznego regionu łódzkiego | 121 |
| Bohdan Pac: Istota zarządzania zabezpieczeniem logistycznym w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych..... | 132 |
| Aneta Pluta-Zaremba: Innowacje w logistyce miejskiej – zrównoważony transport towarów | 154 |
| Jacek Szoltysek, Rafał Otręba: Wieloaspektowa analiza czynników kształtujących poczucie jakości życia w mieście – jako przesłanka tworzenia polityki logistycznej miasta..... | 166 |
| Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Outsourcing obsługi logistycznej szpitali w warunkach kryzysu | 187 |
| Rajmund Żuryński: Perspektywa zarządzania projektami logistycznymi w organizacji masowych imprez sportowych w sytuacjach kryzysowych | 200 |

Część 2. Zrównoważone łańcuchy dostaw i zielona logistyka w sytuacjach kryzysowych

| | |
|--|-----|
| Monika Bąk-Sokołowska: Znaczenie zrównoważonej logistyki w redukcji kosztów i poprawie jakości obsługi na przykładzie wybranych firm..... | 217 |
| Anna Baraniecka: Rozwój ekologicznych łańcuchów dostaw jako skutek kryzysów: ekonomicznego i środowiskowego | 235 |
| Sławomir Drożdziejki: Działania Unii Europejskiej zmierzające do implementacji dyrektywy antysiarkowej II w portach morskich..... | 249 |
| Agata Mesjasz-Lech: Kryteria optymalizacji przepływów zwrotnych w zielonych łańcuchach dostaw..... | 266 |
| Adam Sadowski, Katarzyna Michniewska: Logistyka w usługach publicznych. Analiza wartości rynku surowców wtórnych..... | 280 |
| Blanka Tundys: Zielony łańcuch dostaw w gospodarce o okrężnym obiegu – założenia, relacje, implikacje..... | 288 |
| Krzysztof Witkowski: Aspekt logistyki zwrotów i recyklingu tworzyw sztucznych | 302 |

Summaries

Part 1. City logistics and logistic services in the public service sector in the conditions of budgetary constraints

| | |
|--|-----|
| Grażyna Chaberek-Karwacka: Theoretical criteria for shaping the last mile logistics and real possibilities of their use in the area of the largest Polish agglomerations..... | 25 |
| Marzenna Cichosz: Innovations in urban logistics – sustainable public transport..... | 39 |
| Stanisław Iwan: Urban freight transport management in the context of consensus building between different stakeholders expectations | 49 |
| Sabina Kauf: Supply chain management in the public sector | 59 |
| Maja Kiba-Janiak: City logistics projects under budget restrictions..... | 73 |
| Tomasz Kołakowski: Effective and efficient implementation of project solutions in the field of city logistics – selected issues..... | 86 |
| Kinga Kijewska: The role of City Logistics Manager in the improvement of freight transport organization in cities | 94 |
| Krzysztof Lewandowski: The proposition of mutual reduction of delivery cost in the city center on the example of Jelenia Góra | 107 |
| Katarzyna Nowicka: Innovations in city logistics – ITS as a service..... | 120 |

| | |
|---|-----|
| Barbara Ocicka: The development perspectives for logistics potential of Łódź region..... | 131 |
| Bohdan Pac: The role of logistic support management in the crisis and extreme situations..... | 153 |
| Aneta Pluta-Zaremba: Innovations in the city logistics focused on sustainable transport of goods..... | 165 |
| Jacek Szoltysek, Rafał Otręba: Multi-aspect analysis of factors that affect a sense of quality of life in a city – as a premise for elaborating a city logistic policy | 186 |
| Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Outsourcing of logistics services in hospitals in the conditions of crisis..... | 198 |
| Rajmund Żuryński: Logistics projects management – mass, sporting events in crisis situations | 214 |

Part 2. Sustainable supply chains and the green logistics in crisis situations

| | |
|--|-----|
| Monika Bąk-Sokolowska: The importance of sustainable logistics in the reduction of costs and in the improvement of quality of service based on selected companies | 234 |
| Anna Baraniecka: The development of eco-logistic supply chains as the result of economic and environmental crises | 248 |
| Sławomir Drożdziejki: European Union political activity aimed at the implementation of anti sulphur directive II in sea ports | 265 |
| Agata Mesjasz-Lech: Reverse flows optimization criteria for green supply chains..... | 279 |
| Adam Sadowski, Katarzyna Michniewska: Logistics in public services. Secondary raw material market value analysis | 287 |
| Blanka Tundys: Green supply chain in circular economy – assumptions, relations, implications..... | 301 |
| Krzysztof Witkowski: The aspect of reverse logistics and recycling of plastics | 317 |

Rajmund Żuryński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: rajmund.zurynski@ue.wroc.pl

PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI LOGISTYCZNYMI W ORGANIZACJI MASOWYCH IMPREZ SPORTOWYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Streszczenie: Dokonyjące się w ostatnich latach zmiany społeczne, gospodarcze, środowiskowe sprawiają, że coraz trudniej jest zapobiegać pojawiającym się zagrożeniom. Dotyczy to także masowych imprez sportowych, których organizacja wymaga nowych, innowacyjnych rozwiązań minimalizujących możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja potencjalnych sytuacji kryzysowych podczas organizacji masowych imprez sportowych oraz sposobów przeciwdziałania im z punktu widzenia zarządzania projektami logistycznymi. Obiektem badań są masowe imprezy sportowe, a wykorzystane metody badawcze to analiza krytyczna źródeł literaturowych, własne obserwacje oraz analiza aktów prawnych. Autor wyszczególnił innowacyjność, podejście projektowe oraz zarządzanie bezpieczeństwem jako kluczowe obszary prawidłowego zarządzania imprezami masowymi, dzięki którym znacząco spada groźba wystąpienia zagrożeń oraz ryzyka związanego z turbulentnym otoczeniem i udziałem publiczności.

Słowa kluczowe: projekt logistyczny, imprezy masowe, innowacyjność, sytuacje kryzysowe, bezpieczeństwo.

DOI: 10.15611/pn.2015.383.15

*Bez bezpieczeństwa nie ma rozwoju,
rozwój zaś ułatwia zapewnienie bezpieczeństwa*

Sun Tzu

1. Wstęp

W ostatnich latach notuje się wyraźne zmiany społeczne, gospodarcze, środowiskowe, zachodzące w makrootoczeniu. Pod wpływem spowalniającej gospodarki światowej oraz wzrostu natężenia konkurencji i zacierania się barier handlowych coraz częściej mamy do czynienia z różnego rodzaju sytuacjami kryzysowymi. Współ-

czesne koncepcje, metody i techniki zarządzania mają za zadanie niwelować negatywne oddziaływanie organizacji na otoczenie oraz minimalizować negatywny wpływ otoczenia na działalność podmiotów gospodarczych.

Rosnące znaczenie sportu, rekreacji oraz pojawienie się nowych możliwości spędzania wolnego czasu doprowadziły do wzrostu zainteresowania masowymi imprezami sportowymi jako wydarzeniami o międzynarodowym znaczeniu, globalnym zasięgu i dużym wpływie na wiele aspektów funkcjonowania społeczeństwa. Organizacyjny stopień złożoności imprez masowych, w szczególności o charakterze sportowym, wymaga wsparcia ze strony nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania, wśród których logistyka ma największe zastosowanie. Spowolnienie gospodarcze oraz wzrost natężenia konkurencji w odniesieniu do potencjalnych organizatorów wielkoformatowych imprez sportowych doprowadziły do sytuacji, w której w większym stopniu poszukuje się innowacyjnych rozwiązań oraz sposobów usprawniających proces organizacyjny i poprawiających bezpieczeństwo uczestników wydarzenia.

Innowacyjne rozwiązania ułatwiające wykonywanie codziennych czynności, czy też zwiększające możliwości rozwiązań już istniejących stały się motorem napędowym dla całej gospodarki. Intensywna walka konkurencyjna doprowadziła do sytuacji, kiedy podmioty gospodarcze, rywalizując ze sobą, poszukują przede wszystkim przewagi technologicznej, jakościowej, a coraz mniej kosztowej. Nowe produkty, usługi często mają charakter rozwojowy, co znaczy, że mogą być aktualizowane w czasie rzeczywistym, stając się tym samym nieodzownym elementem towarzyszącym konsumentom. Wzrost znaczenia i zainteresowania masowymi imprezami sportowymi spowodował, że kolejni organizatorzy (regiony, miasta, państwa, unie państw) poszukują nowoczesnych rozwiązań istniejących problemów, które ułatwiałyby i usprawniały obsługę mediów, kibiców na stadionie i przed telewizorami, sportowców czy służb obsługujących wydarzenie.

Opracowanie odpowiedniego, dopasowanego do zmiennych warunków otoczenia systemu antykryzysowego opartego na podejściu projektowym i procesowym jest kluczem do przeciwdziałania pojawiającym się sytuacjom kryzysowym oraz osiągnięcia sukcesu organizacyjnego, ekonomicznego i środowiskowego przez organizatorów masowych imprez sportowych.

2. Rola i znaczenie innowacyjności w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej

Współczesne organizacje sportowe, a także spółki zarządzające obiektami sportowymi działają na zasadzie podobnej do przedsiębiorstw; dążą one do osiągnięcia wzrostu, rozwoju, zwiększenia rentowności i zysków długoterminowych, tworzenia wartości dodanej dla klientów oraz utrzymania lojalności konsumentów. Aby możliwe było zrealizowanie tych celów, niezbędną praktyką staje się rozwój nowych

produktów. Higgins i Martin [1996] słusznie zauważają, że innowacje w przemyśle sportu stwarzają warunki do rozwoju. W sporcie zawodowym innowacje obejmują budowę nowych stadionów (często obiektów wielofunkcyjnych), modernizację obiektów sportowych (przykładem może być Stadion Śląski w Chorzowie, niegdyś największy stadion w Polsce), ekspansję drużyny w największych ligach sportowych, nowe loże oraz specjalne miejsca VIP na stadionie, czy też specjalne bilety premium umożliwiające otrzymanie dodatkowych upominków od klubu, darmowe poruszanie się komunikacją miejską czy otrzymanie rabatów na imprezy towarzyszące. W literaturze dominuje pogląd, iż znacząca część przychodów organizacji sportowych pochodzi z innowacji opartych na miejscach dla VIP-ów oraz luksusowych łóż z komfortową i kompleksową obsługą [Lachowetz i in. 2001].

W przypadku wejścia na rynek nowego produktu, usługi relacja między innowacyjnością produktów i ich przyjęciem przez konsumentów nie jest równie pozytywna i znacząca dla wszystkich konsumentów. W szczególności można zaobserwować tę różnicę w odniesieniu do wieku konsumentów. W tym miejscu mamy do czynienia z zależnością, iż im młodsza grupa odbiorców, tym odbiór nowych innowacji bardziej pozytywny [Weijters i in. 2007]. Postrzeganie nowości oraz innowacji może mieć także wpływ na jakość życia społeczeństwa [Pawlowski, Downward, Rasciute 2014]. Wiele rozwiązań zaczerpniętych od organizatorów imprez masowych ma późniejsze zastosowanie w życiu codziennym, co bezpośrednio korzystnie wpływa na wzrost jakości życia.

W literaturze dotyczącej innowacji produktu najczęściej mamy do czynienia z trzema nurtami badawczymi. Pierwszy zakłada przyjęcie nowej idei, pomysłu wśród konsumentów [Meuter i in. 2005], drugi odnosi się do rozprzestrzeniania, upowszechniania nowego pomysłu wśród konsumentów [Mahajan, Muller, Bass 1990], trzeci to przyjęcie nowego pomysłu, idei w obrębie adopcji organizacji [Han, Kim, Srivastava 1998].

Duża liczba transakcji zachodzących przed (zakup biletów, wynajem pomieszczeń socjalno-bytowych, rezerwacja noclegów, przejazdów środkami komunikacji, miejsc parkingowych), w trakcie (zakup produktów gastronomicznych, pamiątek) lub po imprezie (udział w imprezach towarzyszących) nie polega wyłącznie na przekazaniu fizycznych dóbr lub świadczeniu usług, ale też na odpowiedniej ich prezentacji oraz oferowaniu unikalnych emocji i wrażeń jako pewna wartość dodana. Aby możliwe było proponowanie wyjątkowej wartości płynącej z tytułu organizacji niepowtarzalnej imprezy, produkt sportu powinien być stale innowacyjny [Yoshida, James, Cronin 2013].

Biorąc po uwagę fakt ciągłego poszukiwania innowacji oraz oferowania nowoczesnego produktu, odpowiadającego na rosnące potrzeby konsumentów w zakresie rozrywki i rekreacji, można wyodrębnić cztery priorytetowe obszary innowacji imprez sportowych – ofertę, usługi, otoczenie i relacje.



Rys. 1. Obszary innowacji masowych imprez sportowych

Źródło: opracowanie własne.

Ofertę stanowi wydarzenie sportowe wraz z imprezami towarzyszącymi oraz produktami uzupełniającymi (zakwaterowanie, gastronomia, pamiątki itp.). Aby oferta mogła być nazwana innowacyjną, musi charakteryzować się niepowtarzalnością oraz odpowiednio wysokim poziomem emocji. Innowacyjna impreza to taka, która odbywa się stosunkowo rzadko (podnosząc tym samym zainteresowanie, ale również oczekiwania) oraz do przeprowadzenia której wykorzystano nietypowe bądź zaskakujące elementy, takie jak kształt i budowa areny sportowej, oprawa imprezy, efekty audiowizualne.

Punkt usługi wiąże się z otwartym dostępem kibiców do dodatkowych możliwości i atrakcji związanych ze środowiskiem imprezy. Mała liczba osób wspomagających organizację wydarzenia powoduje, że jest to środowisko samoobsługowe wykorzystujące wiele rozwiązań teleinformatycznych do obsługi interesantów. W tym miejscu często powstaje wiele innowacji, które w założeniu mają ułatwiać uczestnictwo w imprezie poprzez dostęp do map i planów obiektu (ułatwia poruszanie się po obiekcie), możliwość śledzenia poczynąń sportowców za pomocą urządzeń mobilnych, możliwość zakupu wybranego pakietu wstępu przez Internet lub telefon (smartfon).

Otoczenie jest silnie skorelowane z estetycznym wymiarem imprezy sportowej. Same emocje związane z występem ulubionych zawodników nie są wystarczające do zapewnienia odpowiedniego poziomu innowacyjności imprez masowych. Nowoczesne i schludne otoczenie, w tym wymyślna architektura stadionu, także wpływa na wzrost innowacyjności otoczenia, przyczyniając się do pozytywnego odbioru wydarzenia przez jego uczestników.

Czwarty obszar innowacji dotyczy dwóch powiązań: na linii kibice – organizator oraz między fanami. Najpowszechniej spotykanym odzwierciedleniem relacji między kibicami a organizatorem są strefy kibica, które zrzeszają ludzi o podobnych preferencjach sportowych, zainteresowaniach lub po prostu lubiących sport i kreatywnie spędzanie wolnego czasu. Popularność fan zone, bo tak profesjonalnie nazywa się strefy kibica, wynika przede wszystkim z faktu ograniczenia pojemności obiektów sportowych, które nie są w stanie pomieścić często setek tysięcy kibiców jednocześnie. Za przykład może posłużyć UEFA Euro 2012, w trakcie którego dziesiątki tysięcy osób wspólnie przeżywało emocje związane z występami swoich ulubieńców w specjalnych strefach kibica w Warszawie, Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu. Ogółem polskie fan zone odwiedziło w trakcie trwania turnieju 3,2 mln widzów [Borowski 2012]. Innowacyjność relacji między organizatorem a kibicami polega na postrzeganiu przez konsumentów nowości i unikalności programów marketingowych, których celem jest budowa więzi między fanami a drużyną za pomocą dodatkowych motywacji. Najbardziej rozpowszechnionym i znanym przykładem są karnety wstępu na mecze ulubionej drużyny. Nabywca karnetu ma prawo do zniżek z tytułu zapłaty z góry za całą rundę/sezon, ma także prawo pierwszeństwa wykupu biletu na spotkania specjalne, najczęściej w europejskich pucharach czy meczach pokazowych.

3. Logistyka w bezpieczeństwie masowych imprez sportowych

Bezpieczeństwo jest podstawową potrzebą człowieka, bez której nie mogłaby istnieć żadna społeczność. Troska o bezpieczeństwo oraz wszechobecne poczucie wszelkiego rodzaju zagrożeń występujących w rzeczywistości społecznej prowadzą do podejmowania działań w zakresie zrozumienia ich istoty oraz przeciwdziałań ograniczających negatywny wpływ tych zjawisk na funkcjonowanie społeczeństw, podmiotów gospodarczych, wydarzeń z udziałem ludzi (imprez masowych).

Bezpieczeństwo jest wytworem czynności. Zmienia się w czasie i jest zależne nie tylko od sytuacji zewnętrznej, lecz także od samego podmiotu działającego. Mimo że poziom bezpieczeństwa drastycznie spada w sytuacjach ekstremalnych zagrożeń, skala tego spadku zależy od trwałości wytworów czynności zabezpieczających. Skuteczność adekwatnej reakcji w sytuacji wojny czy katastrofy naturalnej zależy od uprzednio podejmowanych działań. Zapewnianie trwałości wytworów czynności ograniczających źródła i skutki zdarzeń negatywnych rozumiemy jako zarządzanie bezpieczeństwem [Cabała 2012]. Jak zaznacza E. Nowak, logistyka w bezpieczeństwie jako nowy obszar współczesnych dociekań różni się od tej, z którą mamy do czynienia w warunkach stabilnych i normalnych oraz przewidywalnych z większym albo mniejszym prawdopodobieństwem. Różnice dotyczą obszarów [Nowak 2009]:

- Podmiotu obsługi, którym jest na przykład ludność poszkodowana w sytuacjach kryzysowych, klienci poszkodowani na rynku konkurencyjnym, przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem finansowym;
- Środowiska funkcjonowania, którym jest na przykład obszar reagowania kryzysowego, wolny rynek kształtujący popyt i ceny, poszkodowana grupa ludzi;
- Celów funkcjonowania, którymi są między innymi zapewnienie warunków przetrwania wszystkim osobom poszkodowanym, a w przypadku logistyki cywilnej osiągnięcie zaplanowanych celów gospodarczych.

Szymonik A. dodaje, że „logistyka w bezpieczeństwie to dyscyplina naukowa, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb organom wykonawczym oraz zarządzającym bezpieczeństwem, uwzględniając możliwości ekonomiczne państwa, w zakresie koniecznym do szkolenia, osiągania i utrzymywania zdolności oraz gotowości do działania na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa dla określonego podmiotu” [Szymonik 2011]. Definicja ta odnosi się do państwa, a nie – tak jak w omawianym przypadku – organizatora imprezy masowej, jednakże po niewielkiej modyfikacji możemy otrzymać definicję logistyki w bezpieczeństwie imprez masowych, a zatem: „logistyka w bezpieczeństwie imprez masowych to dziedzina wiedzy, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb zabezpieczenia imprezy masowej, uwzględniając możliwości ekonomiczne organizatorów, w zakresie koniecznym do utrzymania zdolności oraz gotowości do działania na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa dla określonego podmiotu” [Żuryński 2013].

Zapewnienie bezpieczeństwa będzie zatem zależało od zaspokojenia potrzeb uczestników wydarzenia oraz organizatorów za pomocą nowych technologii (innowacji – np. informatycznych), które usprawnią wykorzystywanie posiadanych zasobów i zminimalizują prawdopodobieństwo występowania sytuacji kryzysowych. Sprawne i przemyślane wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych powoduje poprawę efektywności podjętych działań, co umożliwi osiągnięcie wcześniej ustalonych założeń, a co za tym idzie pozwala przeciwdziałać pojawiającym się zagrożeniom (sytuacjom kryzysowym). Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, prewencyjne podejście logistyczne do systemu przeciwdziałania kryzysowi wymaga, by [Jedliński 2004]:

- Zidentyfikować wszystkie potencjalne czynniki krytyczne, ich kombinacje oraz przyczyny prowadzące do niepożądanego zdarzenia szczytowego, objawiającego się kryzysem;
- Zaprezentować te zdarzenia bądź kombinacje tych zdarzeń o charakterze krytycznym (np. wadliwe funkcjonowanie systemu, prowadzące do niepożądanego zdarzenia szczytowego);
- Obliczyć wymagane wskaźniki niezawodności, jak na przykład prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego zdarzenia lub niezawodności systemu prewencji;

Tabela 1. Zagrożenia występujące podczas masowych imprez sportowych oraz sposoby ich neutralizacji

| Zagrożenia | Przeciwdziałanie |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Wywołane przez człowieka – działalność grup przestępczych – wyłudzenia, oszustwa, kradzież, terroryzm. | Zabezpieczenie pod względem odpowiedniej liczebności służb porządkowych (określonej szczegółowo w zależności od charakteru i typu imprezy w Ustawie z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych), zabezpieczenie systemu informatycznego dystrybuującego bilety, informacje, koordynacja podległych służb oraz ścisła współpraca z organami prewencyjnymi i ścigania – policją. Organizator imprezy masowej ma obowiązek prowadzenia monitoringu oraz utrwalania jego zapisów na nośnikach zewnętrznych, w celu ich ewentualnej kontroli i weryfikacji. |
| Zagrożenia naturalne – pożar wywołany przez człowieka, zjawiska atmosferyczne – huragany, wyładowania atmosferyczne, zamiecie, zagrożenie powodziowe, awaria zasilania elektrycznego (brak prądu), katastrofy naturalne/budowlane. | Współpraca z jednostką Państwowej Straży Pożarnej polegająca na wymianie informacji o powstałych zagrożeniach, zastrzeżeniach do stanu technicznego obiektu, wprowadzeniu na teren odbywania się imprezy jednostki ratowniczej, zabezpieczeniu miejsc po pożarze, klęsce żywiołowej lub miejscowym zagrożeniu, w tym ratowaniu mienia, kontroli stanu zabezpieczenia obiektu pod względem obowiązujących przepisów ppoż., informacji o wielkości sił i środków potrzebnych do zabezpieczenia imprezy. Z uwagi na funkcję i przeznaczenie terenu odbywania się imprezy obiekt wyposażony jest w podręczny sprzęt gaśniczy – gaśnice, instrukcje postępowania na wypadek powstania pożaru. Teren imprezy powinien być oznakowany, w szczególności jeżeli chodzi o drogi dojeżdżania i rozchodzenia się publiczności, wyjść i kierunków ewakuacji oraz dróg dojazdowych dla pojazdów służb ratowniczych, miejsc usytuowania urządzeń gaśniczych i alarmowych. W razie awarii zasilania organizator powinien zapewnić oświetlenie (zasilanie) awaryjne. W przypadku zjawisk naturalnych system nagłośnieniowy spełnia funkcję alarmową i sygnalizacyjną, informując uczestników wydarzenia o zagrożeniu. |
| Zakłócenia porządku publicznego – rozjuszenie i niezadowolenie fanów, wtargnięcie uczestników na murawę/boisko, scenę, bójka między uczestnikami, rzucanie przedmiotów w kierunku sportowców, innych uczestników, zagrożenia ekologiczne, wandalizm. | Służby porządkowe organizatora imprezy masowej posiadają uprawnienia do sprawdzania uprawnień uczestników do przebywania na imprezie masowej, legitymowania osób w celu ustalenia ich tożsamości, przeglądania zawartości bagaży, odzieży osób w przypadku podejrzenia, że osoby te wnoszą lub posiadają niebezpieczne przedmioty, wydawania poleceń porządkowych osobom zakłócającym porządek publiczny lub zachowującym się niezgodnie z regulaminem imprezy, a w przypadku niewykonania tych poleceń – wezwania ich do opuszczenia imprezy masowej, stosowania siły fizycznej w postaci chwytów obezwładniających oraz podobnych technik obronnych oraz kajdanek lub ręcznych miotaczy gazu, w przypadku zagrożenia dóbr powierzonych ochronie lub odparcia ataku na członka służby porządkowej, służby informacyjnej lub inną osobę, ujęcia, w celu niezwłocznego przekazania policji, osób stwarzających bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego, a także dla chronionego mienia. |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Zagrożenie dotyczące transportu uczestników imprezy – transport publiczny, sportowców, sprzętu, mediów, ładunków specjalnych wynikające z opóźnień, kongestii transportowej, zbyt małej przepustowości, wąskie gardła. | Planowanie kryzysowe, które jest zorientowane na kreowanie sił i narzędzi w celu eliminowania wyników sytuacji kryzysowych, ale także na szacowanie ryzyka, prewencję, kontrolę przepływu materiałów, właściwą organizację finansów i zasobów ludzkich. Kluczowym narzędziem wspomagającym minimalizowanie negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych jest zarządzanie ryzykiem. Proces sprawnego podejmowania decyzji jest kluczowy z punktu widzenia przeciwdziałania zdarzeniom nieprzewidzianym. Dobrym pomysłem jest uruchomienie sztabu kryzysowego, który będzie integrował i koordynował pracę wszystkich służb w czasie rzeczywistym. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ustawa z dnia 24 maja 2013; Ustawa z dnia 20 marca 2009; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 lipca 2002].

- Ustalić obiektywne kryteria oceny różnych koncepcji działania systemu prewencyjnego;
- Uzyskać czytelną i przejrzystą dokumentację możliwych mechanizmów uszkodzeń i błędów oraz zależności funkcjonalnych między nimi.

W tabeli 1 zaprezentowano podstawowe zagrożenia występujące przy organizacji masowych imprez sportowych oraz sposoby przeciwdziałania im.

Organizacja masowej imprezy sportowej jest w większym stopniu narażona na ryzyko aniżeli pojedyncze przedsiębiorstwo z kilku względów:

- Powiązania zewnętrzne – rozbudowane relacje z wieloma podmiotami zewnętrznymi świadczącymi usługi lub dostarczającymi produkty na potrzeby imprezy mogą przyczyniać się do powstawania opóźnień i niebezpiecznych sytuacji wskutek przeszacowania możliwości, błędów formalnych (zmiany w przepisach), braków materiałowych, słabej jakości, opóźnień w dostawach, pogarszającej się sytuacji na rynku.
- Powiązania informacyjne – współpraca z kilkudziesięcioma podmiotami prywatnymi oraz rządowymi często wymaga nadzwyczajnych środków komunikacyjnych, które będą niwelowały powstające bariery i utrudnienia. Jak podkreśla A. Skowrońska, systemy informacyjno-komunikacyjne umożliwiają kontrolowanie przepływu najistotniejszych informacji między sferami planowania i realizacji łańcuchów dostaw oraz zarządzania nimi. Dzięki technologiom informacji i komunikacji możliwa jest poprawa bezpieczeństwa i poziomu obsługi w logistyce i równocześnie obniżenie kosztów. Niezbędne są nowe inteligentne technologie i wzajemna kompatybilność systemów [Skowrońska 2009].
- Sytuacja prawna – kilkuletni okres przygotowawczy do wydarzenia jest szczególnie narażony na nieplanowane zdarzenia natury prawnej, takie jak zmiany personalne i strukturalne w spółkach państwowych, zmiany prawa dotyczącego organizacji wydarzeń masowych, zmiany w wydanych pozwoleniach na budowę, przewóz, użytkowanie.

- Uzależnienie od infrastruktury – infrastruktura jest podstawowym elementem gwarantującym powodzenie całego przedsięwzięcia, inwestycje infrastrukturalne powodują możliwość wystąpienia zjawisk nieprzewidywanych – opóźnienia, zmiany podwykonawców, nieakceptowalna jakość, upadki i bankructwa, katastrofy budowlane, brak funduszy – przeszacowanie kosztów budowy.
- Masowy charakter imprezy – mogą wystąpić trudności w zaspokojeniu potrzeb uczestników: brak biletów, brak wolnych miejsc, za mała liczba miejsc parkingowych, możliwość wystąpienia przemocy, mała przepustowość bramek i wejść, nieskoordynowane działania służb porządkowych, niewystarczająca lub nadmierna ilość lokali gastronomicznych i pomieszczeń socjalno-bytowych.

Wszystkie powyższe czynniki sprawiają, że istnieje ogromna liczba nieprzewidywalnych lub trudno przewidywalnych zjawisk, zachowań, działań, które w efekcie mogą doprowadzić do wystąpienia sytuacji kryzysowych. Z tego też względu jednym z głównych celów i zadań organizatora wielkoformatowych imprez sportowych jest oszacowanie ryzyka już na etapie planowania wydarzenia oraz w kalkulowanie w strategię działania możliwych zagrożeń i sposobów ich unikania lub przeciwdziałania im. Najlepszym rozwiązaniem jest budowa systemu antykryzysowego, którego rolą będzie reagowanie na pojawiające się zagrożenia.

4. Zarządzanie projektem logistycznym w sytuacjach kryzysowych

Nowoczesne imprezy masowe o charakterze sportowym to przedsięwzięcia na ogromną skalę, które generują wielki popyt na wszelkiego typu usługi logistyczne. Nowoczesne, konkurencyjne i silnie zróżnicowane środowisko może powodować występowanie niebezpiecznych i kryzysowych sytuacji. Do czynników, które pośrednio lub bezpośrednio wpływają na logistykę, jej rozwój oraz implementację w różnych obszarach gospodarki, możemy zaliczyć:

- Makrootoczenie – na skutek globalizacji, zmian technologicznych, zmiennej natury siły roboczej oraz orientacji próśrodkowej.
- Mikrootoczenie – poziom obsługi klienta, zmiany zachodzące w łańcuchu dostaw oraz stylu zarządzania, zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw (dominacja struktur procesowych i projektowych).
- Jakość – lepsza obsługa klienta, większa produktywność, produkcja typu „just in time” (zapobieganie powstawaniu nadmiernych zapasów – redukcja kosztów magazynowania).
- Relacje – zmiana charakteru relacji z dostawcami na partnerskie, zmiana w relacjach na linii pracownik – przełożony.
- Integracja technologiczna – system informatyczny, który łączy funkcje i zadania w celu zwiększenia skuteczności i efektywności działań.

Im więcej uczestników wydarzenia, tym cały projekt logistyczny jest trudniejszy do realizacji. Celem definicji projektu jest zapewnienie odpowiedniej informacji, która jest niezbędna do identyfikacji pracy, jaka musi zostać wykonana, w nawiązaniu do uniknięcia poważnych zmian, mogących negatywnie wpłynąć na wydajność projektu [Gibson i in. 2006]. Co ważne, informacje te są niezbędne przed ostatecznym podjęciem decyzji, czy przystąpić do realizacji projektu. Niezbędne jest opracowanie specyfikacji stwierdzającej jego wielkość, zakres i złożoność [Elearn Limited 2005]. Zdaniem S.A. Assafa i A. Al-Hejji jasne zdefiniowanie zakresu projektu może łagodzić potencjalne przekroczenia kosztów, z drugiej zaś strony nieadekwatne planowanie i słaba definicja zakresu projektu może prowadzić do kosztownych zmian, opóźnień, przeróbek, przeszacowania kosztów, w wyniku tego do niepowodzenia całego projektu [Assaf, Al-Hejji 2006]. W związku z tym dobrze zdefiniowany projekt podczas wstępnego etapu planowania jest kluczowym aspektem pomyślnej realizacji projektu i osiągnięcia zadowalających wyników [Fageha, Aibinu 2013]. Podsumowując, I. Cano oraz J. Lidon stwierdzają, iż poznanie i zrozumienie niezliczonych czynników związanych z definicją projektu jest zadaniem trudnym w dwu znaczeniach. Po pierwsze, czy możliwe jest określenie prawidłowej definicji projektu, bez uprzedniego osobistego zaangażowania w ten projekt? Po drugie, w jaki sposób najlepiej uczyć się, bazując na zdobytym doświadczeniu? [Cano, Lidon 2011].

W.R. Duncan definiuje zarządzanie projektem jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do zadań projektu w celu zaspokojenia lub przekroczenia potrzeb i oczekiwań różnych grup interesów związanych z projektem [Duncan 1996]. Według polskiego nurtu naukowego zarządzanie projektami oznacza wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfika ta wynika przede wszystkim z faktu, że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów [Pawlak 2008]. Polskie podejście jest nieco bardziej teoretyczne, odnosi się bardziej do czynności zarządzania aniżeli potrzeb potencjalnych użytkowników danego projektu. Ponadto zarządzanie projektami może być rozpatrywane w kilku aspektach:

- funkcjonalnym, gdzie pod uwagę bierze się funkcje (czynności), jakie należy wykonać przed przystąpieniem do realizacji projektu (np. planowanie projektu, sterowanie projektem, kontrola projektu),
- instytucjonalnym – bada się związki i zależności między obszarem, którego dotyczy projekt, a istniejącą strukturą organizacyjną,
- instrumentalnym, w którym określa się narzędzia, jakimi należy się posłużyć, aby zrealizować projekt,
- personalnym, w którym to aspekcie wybiera się członków zespołu projektowego oraz kierownika zespołu, określa się sposób działania, komunikowania, motywowania.

Z punktu widzenia logistyki kontrola projektu może być opisana jako proces „wypychania” nastawiony na wykonanie działań, zgodnie z harmonogramem zawartym w planie ogólnym i szczegółowym [Caron, Marchet, Pergo 1998]. Jak zaznaczają J. Witkowski i B. Rodawski, projekty logistyczne to jednorazowe, ograniczone czasowo i budżetowo przedsięwzięcia, których realizacja służy poprawie sprawności i efektywności przepływów produktów oraz towarzyszących im informacji w przedsiębiorstwach, łańcuchach dostaw lub układach przestrzennych. Wśród nich można wyróżnić m.in.: przedsięwzięcia w zakresie rozmieszczenia zakładów produkcyjnych i składów, transportu, magazynowania, rozwoju lub modernizacji liniowych elementów infrastruktury logistycznej, zarządzania zapasami czy obsługi klientów [Witkowski, Rodawski 2007]. Projekty logistyczne są więc nastawione na poprawę sprawności i efektywności działań, które zostały podjęte wskutek potrzeby rozwiązania pewnego problemu natury ekonomicznej, społecznej, środowiskowej bądź prawnej.

Organizacja wielkoformatowej imprezy sportowej jest niczym innym, jak zestawem projektów logistycznych o różnym charakterze (najczęściej społecznym oraz ekonomicznym) i poziomie złożoności. Realizacja tych projektów wymaga szczególnego podejścia do kwestii rozwiązywania problemów związanych z zabezpieczeniem logistycznym wydarzenia oraz zapewnieniem zadowolenia i bezpieczeństwa uczestników imprezy masowej.

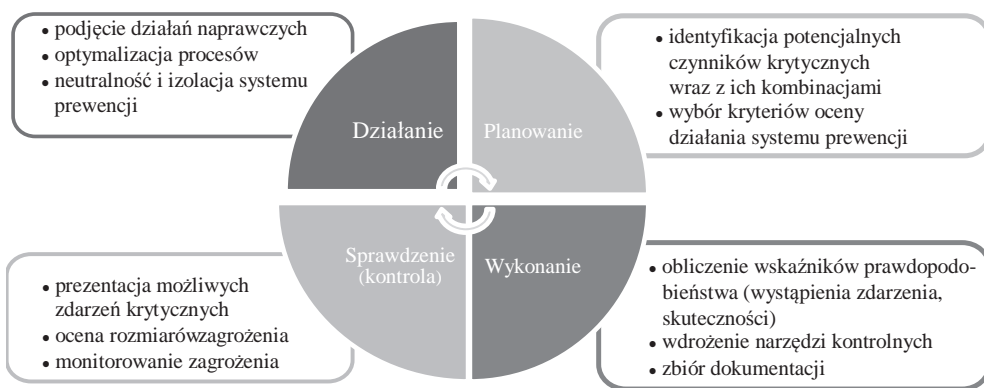
Do najważniejszych zadań logistyki podczas wielkoformatowych imprez sportowych można zaliczyć [Tarasiewicz 2009]:

- transport sportowców oraz ich sprzętu, wraz z żywnością, odżywkami, medykamentami i wszelkimi rzeczami osobistymi,
- wyposażenie obiektów sportowych (sprzęt techniczny, konstrukcja i demontaż trybun na stadionach, dostawy odpowiedniej nawierzchni, zabezpieczenia, oznakowanie itd.),
- zapewnienie odpowiednich warunków dla kibiców (organizacja specjalnych stref kibicowania – fan zone, bilety i akredytacje, imprezy towarzyszące, jak również dostawy napojów oraz wyżywienia).

Podejście projektowe do organizowania tego typu wydarzeń (imprez masowych, sportowych) powinno być nastawione na poprawę efektywności i skuteczności podejmowanych decyzji, ulepszanie procesów monitorowania i oceny wykonywanych zadań oraz osiągnięcie zamierzonych celów wraz z podniesieniem jakości i poziomu obsługi. Realizacja przedsięwzięć bez podejścia projektowego narażona jest na większe ryzyko niepowodzenia ze względu na brak koordynacji działań poszczególnych członków zespołu oraz trudność w kontroli i monitorowaniu postępu prac. Do podstawowych zadań organu kontrolnego podczas masowych imprez sportowych należy:

- koordynacja opracowywania koncepcji oraz planów wraz z koordynacją wdrożenia,

- realizacja działań kontrolnych pozwalających na ocenę statusu przygotowań oraz występującego ryzyka,
- zapewnienie koordynacji i integracji działań cząstkowych w ramach programów realizowanych przez poszczególne podmioty imprezy masowej,
- zapewnienie koordynacji i integracji programów, w tym wdrażanie jednolitych zasad zarządzania projektowego,
- adaptacja wymagań prawnych i organizacyjnych oraz zapewnienie ich skutecznej implementacji przy udziale wsparcia ekspertów,
- zapewnienie spójnego i kompletnego raportowania do organu nadrzędnego (organizatora) oraz prowadzenie komunikacji z mediami oraz zainteresowanymi stronami.



Rys. 2. Wykorzystanie cyklu PDCA w sytuacjach kryzysowych podczas imprez masowych

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do tematyki niniejszego artykułu najistotniejszy jest punkt drugi, który dotyczy bezpośrednio ryzyka występującego podczas imprez masowych, a skuteczna kontrola i sprawne podejście projektowe do postawionych celów i zadań może skutecznie przyczynić się do jego obniżenia bądź całkowitego wyeliminowania (choć jest to w przypadku wydarzeń z udziałem publiczności prawie niemożliwe). Zarządzanie ryzykiem jest zatem jednym z najważniejszych czynności, z jakimi musi zmierzyć się organizator, aby podstawowe cele organizacji wydarzeń masowych zostały spełnione. Pamiętać należy, że o ile kryzys z natury jest zjawiskiem negatywnym, o tyle w przyszłości może przyczynić się do powstania nowej jakości w danej dziedzinie.

Skuteczne zarządzanie antykryzysowe podczas masowych imprez sportowych powinno opierać się na ciągłym udoskonalaniu zachodzących podczas wydarzenia procesów logistycznych oraz dążyć do minimalizowania kosztów organizacyjnych. Z tego też względu system przeciwdziałania sytuacjom zagrażającym bezpieczeństwu i płynności organizacyjnej możemy porównać do cyklu PDCA (akronim po-

chodzący od angielskich słów: plan, do, check, act, oznaczających planowanie, wykonanie, sprawdzenie-kontrolę, działanie). Jak podkreślają M. Ćwiklicki i H. Obora, zamiennie z określeniem PDCA stosuje się termin „cykl Deminga”, co jest niewłaściwe, ponieważ W.E. Deming w rzeczywistości zaprezentował podczas pracy w Japonii jedynie zmodyfikowany cykl Shewharta [Ćwiklicki, Obora 2011]. Cykl PDCA pierwotnie powstał jako narzędzie wspomagające proces poprawy jakości oferowanych produktów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, współcześnie jednak jego zastosowanie jest wszechstronne, wykorzystuje się go m.in. w medycynie, ochronie zdrowia, ochronie środowiska [Jin, Huang i in. 2012].

Rysunek 2 prezentuje propozycję wykorzystania cyklu PDCA w sytuacjach kryzysowych w trakcie masowych imprez sportowych.

Na etapie planowania najważniejsze jest określenie potencjalnych czynników krytycznych oraz ich możliwych kombinacji, które mogą zakłócić prawidłowy przebieg wydarzenia. Istotny jest także wybór kryteriów, wg jakich będziemy oceniali sprawność i efektywność działania systemu antykryzysowego (prewencji). Obszar wykonania to realizacja założeń ujętych w planie, w tym obliczenie wskaźników wystąpienia zdarzenia nieprzewidzianego, nagłego, wdrożenie narzędzi kontrolnych, czy zbiór pełnej dokumentacji o możliwych zagrożeniach i sposobach zapobiegania im (niwelowanie negatywnego wpływu). Na etapie sprawdzenia prezentuje się możliwe sytuacje krytyczne oraz ocenia się rozmiary ich szkodliwości dla prawidłowego funkcjonowania systemu logistycznego imprezy masowej, monitoruje się na bieżąco zagrożenia. Ostatni obszar cyklu – działanie to wdrażanie sprawdzonych rozwiązań, w tym optymalizacja zachodzących procesów, działania naprawcze. Dąży się także do izolacji systemu antykryzysowego w celu osiągnięcia neutralności na wszelkie wpływy i zagrożenia.

5. Zakończenie

Turbulentne i silnie zróżnicowane środowisko gospodarcze sprzyja występowaniu zagrożeń oraz sytuacji nieprzewidzianych, szkodliwych z punktu widzenia działalności przedsiębiorstw, organizacji, podmiotów świadczących usługi. Coraz większa konkurencja na rynku sportu jest także powodem, dla którego organizacja masowych imprez sportowych jest w większym stopniu ryzykowna oraz narażona na sytuacje kryzysowe. Jednym ze sposobów zapobiegania takim wypadkom jest innowacyjność samego wydarzenia oraz innowacje produktowe i usługowe.

Wymienione na rys. 1 obszary innowacji (oferta, usługi, otoczenie, relacje) mogą w znaczący sposób przyczynić się do niwelowania zagrożenia oraz podnoszenia własnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Innowacyjny charakter imprezy to nie tylko spełnienie wymagań prawnych stawianych organizatorom, ale także dostarczenie wartości dodanej uczestnikom w postaci niezapomnianych wrażeń i emocji, estetycznego i atrakcyjnego środowiska czy atrakcyjnych gratisów.

Zapewnienie bezpieczeństwa sportowcom i kibicom imprezy masowej to najważniejsze zadanie organizatora, a przedstawione w tab. 1 zagrożenia (wywołane przez człowieka, zagrożenia naturalne, zakłócenia porządku publicznego, zakłócenia funkcjonowania transportu) i sposoby przeciwdziałania im powinny być stałym punktem odniesienia przy organizacji każdego typu wydarzenia masowego. Zastosowanie podejścia projektowego i procesowego przy budowie systemu antykrzysowego imprezy masowej jest kluczowym czynnikiem warunkującym sprawny i kosztowo efektywny przebieg przedsięwzięcia. Dobrym pomysłem wydaje się wykorzystanie jednej z podstawowych japońskich filozofii ciągłego doskonalenia „kaizen” w postaci cyklu PDCA do usprawniania działania systemu antykrzysowego podczas masowych imprez sportowych. Bazowanie na doświadczeniu, przy wsparciu nowych technologii i sprawdzonych rozwiązań, znacząco wpływa na ograniczenie wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz drastycznie obniża ryzyko zakłócenia prawidłowego przebiegu wydarzenia.

Literatura

- Assaf S.A., Al-Hejji S., 2006, *Causes of delay in large construction projects*, „International Journal of Project Management”, vol. 24(4), s. 357.
- Borowski J. (red.), 2012, *Aktualizacja raportu na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 na gospodarkę Polski*, Warszawa, s. 36.
- Cabała P., 2012, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Cano J., Lidon I., 2011, *Guided reflection on project definition*, „International Journal of Project Management” no. 29, s. 525.
- Caron F., Marchet G., Pergo A., 1998, *Project logistics: integrating the procurement and construction processes*, „International Journal of Project Management”, vol. 16, no. 5, s. 311.
- Ćwiklicki M., Obora H., 2011, *Wprowadzenie do metod TQM*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Duncan W.R., 1996, *A Guide to the Project Management. Body of Knowledge*, PMI Standards Committee, PMI Publishing Division, Upper Darby, PA.
- Elearn Limited, 2005, *Project Management Revised Edition*, Pergamon Flexible Learning, Oxford.
- Fageha M.K., Aibinu A.A., 2013, *Managing project scope definition to improve stakeholders' participation and enhance project outcome*, „Social and Behavioral Sciences”, no. 74, s. 155.
- Gibson Jr, G.E., Wang Y.R., Cho C.S., Pappas M.P., 2006, *What is preproject planning, anyway?*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 22(1), s. 35.
- Han J.K., Kim N., Srivastava R.K., 1998, *Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?*, „Journal of Marketing”, vol. 62(4), s. 30–45.
- Higgins S.H., Martin J.H., 1996, *Managing sport innovations: A diffusion theory perspective*, „Sport Marketing Quarterly”, vol. 5(1), s. 43–48.
- Jedliński M., 2004, *Logistyka w zarządzaniu antykrzysowym*, „Czasopismo Logistyka”, nr 3, s. 25.
- Jin H., Huang H. i in., 2012, *Preliminary experience of a PDCA-Cycle and Quality Management Based Training Curriculum for rat liver transplantation*, „Journal of Surgical Research”, vol. 176, issue 2, August, s. 410.

- Lachowetz T., McDonald M., Sutton W., Clark J., 2001, *The National Basketball Association: Application of customer lifetime value*, „Sport Marketing Quarterly”, vol. 10(2), s. 181–184.
- Mahajan V., Muller E., Bass F.M., 1990, *New product diffusion models: A review and directions for research*, „Journal of Marketing”, vol. 54(1), s. 1–26.
- Meuter M.L., Bitner M.J., Ostrom A.L., Brown S.W., 2005, *Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of selfservice technologies*, „Journal of Marketing”, vol. 69(2), s. 61–83.
- Nowak E., 2009, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa.
- Pawlak M., 2008, *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Pawłowski T., Downward P., Rasciute S., 2014, *Does national pride from international sporting success contribute to well-being? An international investigation*, „Sport Management Review”, no. 17, s. 121–132.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 lipca 2002 r. w sprawie wymogów, jakie powinny spełniać służby porządkowe organizatora imprezy masowej w zakresie wykszolenia i wyposażenia, oraz szczegółowych warunków i sposobów ich działania, DzU nr 113, poz. 986.
- Skowrońska A., 2009, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szymonik A., 2011, *Logistyka w bezpieczeństwie i bezpieczeństwo w logistyce*, „Czasopismo Logistyka”, nr 2, s. 8.
- Tarasiewicz R., 2009, *Logistyka w sporcie*, „Czasopismo Logistyka”, nr 3, s. 66.
- Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej, DzU 2013, poz. 628.
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, DzU 2009, nr 62, poz. 504.
- Weijters B., Rangarajan D., Falk T., Schillewaert N., 2007, *Determinants and outcomes of customer's use of self-service technology in a retail setting*, „Journal of Service Research”, vol. 10(1), s. 3–21.
- Witkowski J., Rodawski B., 2007, *Pojęcie i typologia projektów logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 3, s. 3.
- Yoshida M., James J., Cronin J., 2013, *Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior*, „Sport Management Review”, vol. 16, s. 69.
- Żuryński R., 2013, *Spoleczno-ekonomiczne aspekty organizacji imprez sportowych*, Nauki Społeczne nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 257.

LOGISTICS PROJECTS MANAGEMENT – MASS, SPORTING EVENTS IN CRISIS SITUATIONS

Summary: Social, economic and environmental changes that have been taking place in the last years, cause that it is more and more difficult to avoid arising threats. It also concerns mass, sporting events, which organization requires new, innovative solutions, which minimize a chance of crisis situations. The primary aim of this article is the identification of potential crisis situations during the organization of mass, sporting events and the ways of their counteraction from the logistics management projects point of view. The object of the study are mass, sporting events and the critical analysis of literature sources, own observations and the analysis of legal acts are the used scientific methods. The author specified innovativeness, project approach and safety management as key aspects of appropriate mass events management. Thanks to these aspects a threat and risk connected to turbulent environment and participation of public have significantly fallen.

Keywords: logistics project, mass events, innovativeness, crisis situations, safety.