Munich Personal RePEc Archive

Portugal as a host of Football European Championship in 2004

Zawadzki, Krystian

Gdansk University of Tecnology

2010

Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45040/
MPRA Paper No. 45040, posted 15 Mar 2013 07:43 UTC

Portugalia jako organizator Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2004 roku

Streszczenie

W opracowaniu podjęto próbę oceny przygotowań Portugalii do organizacji Euro 2004. Celem takiego działania było porównanie tych przygotowań do sytuacji Polski, która została wybrana na organizatora imprezy w 2012 roku. W szczególności Autor zwrócił uwagę na potencjalne korzyści i koszty związane z organizacją tak dużej imprezy i zapotrzebowanie infrastrukturalne, które jest wyzwaniem, szczególnie dla nacji słabiej rozwiniętych, takich jak właśnie Portugalia i Polska.

1.1. Geneza wyboru Portugalii na gospodarza EURO 2004

EURO jest marketingową nazwą finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej pozostającego na licencji UEFA. To wydarzenie sportowe zalicza się do największych na świecie zaraz po Igrzyskach Olimpijskich oraz Mistrzostwach Świata w Piłce Nożnej. Znaczenie tej imprezy potwierdzają takie wielkości jak skala przepływu turystycznego, liczba widzów na stadionach i przed telewizorami, wartość przeprowadzonych inwestycji w zakresie infrastruktury sportowej, transportowej itp.

Podobnie jak dwa inne wspomniane wyżej wydarzenia sportowe, EURO odbywa się co cztery lata i jest finalnym efektem dwuletniego okresu eliminacji, w których uczestniczą wszystkie lub niemal wszystkie europejskie państwa. Jedynym wyjątkiem od tej reguły jest reprezentacja kraju, w którym odbywa się impreza, automatycznie dopuszczona do ścisłego finału. Ostatecznie w turnieju uczestniczy 16 drużyn. W przypadku Mistrzostw Europy w Portugalii runda kwalifikacyjna rozpoczęła się już we wrześniu 2002 roku i objęła 50 drużyn narodowych podzielonych na dziesięć grup po pięć zespołów każda.[1]

Organizacja tak znaczącej imprezy jest wielce prestiżowa. W przeciągu czterech tygodni trwania EURO oczy całego świata skupione są na jednym miejscu, w mediach przeważają programy sportowe, futbol znajduje się w centrum uwagi. Z tak dużym zainteresowaniem idą w parze wielkie pieniądze. Wybór gospodarza imprezy przez UEFA ma w związku z powyższym wymiar nie tylko sportowy, ale również gospodarczy, polityczny i społeczny. W takich warunkach potrzeba rządowego wsparcia kandydatur państw stających w szranki o organizację Mistrzostw pozostaje poza wszelką dyskusją.

[1] Kwalifikacje do turnieju finałowego uzyskiwali zwycięzcy poszczególnych grup oraz pięć drużyn zajmujących drugie miejsca z najwyższą liczbą punktów.

Nie inaczej było w przypadku Portugalii. We wrześniu 1998 roku rząd tego kraju oznajmił pełne poparcie dla federacji piłkarskiej, która zgłosiła portugalską kandydaturę. Udział rządu dawał UEFA gwarancję wypełnienia licznych zobowiązań stawianych przed państwami goszczącymi tak dużą imprezę sportową. Obok Portugalii zainteresowanie organizacją EURO 2004 wyraziło kilka innych europejskich państw. Do ścisłego finału oprócz późniejszego zwycięzcy przeszła Hiszpania oraz Austria i Węgry, które zgłosiły gotowość wspólnej realizacji tego przedsięwzięcia.

Portugalska Federacja Piłkarska oparła swoją kampanię na wyrazistej strategii marketingowej, której przewodziło hasło: „Kochamy piłkę nożną", Łączny jej koszt zamknął się w kwocie 3.242.146 euro.[2] Założeniem tej strategii było z jednej strony uwypuklenie portugalskiemu społeczeństwu znaczenia imprezy dla rozwoju kraju, z drugiej zaś przekonanie innych narodowych federacji piłkarskich w Europie, co do słuszności kandydatury tego właśnie państwa. W celu pozyskania niezbędnego wsparcia złożono wizytę w 75 % narodowych związków piłkarskich i wyjaśniono ideę portugalskiej kandydatury. W efekcie Portugalia zyskała dwie grupy sprzymierzonych państw: państwa skandynawskie oraz kraje Europy centralnej i wschodniej.

W propagowaniu portugalskiej kandydatury pomocne okazało się zaangażowanie znanych osobistości, które wyrażały swoje poparcie w środkach masowego przekazu. Zaliczyć do nich należy śpiewaka operowego Luciano Pavarottiego, znanego w Portugalii trenera Svena-Gorana Erikssona oraz piłkarskie gwiazdy światowego formatu na czele z Ronaldo, Zidanem i Batistutą.

Częścią wspomnianej strategii było również podkreślanie ułomności pozostałych kandydatur. W przypadku Hiszpanii wskazywano na fakt zgłoszenia kandydatury tego kraju do organizacji innej *mega imprezy* sportowej – Igrzysk Olimpijskich w 2008 roku. Przygotowanie do dwóch tak dużych wydarzeń w stosunkowo krótkim czasie było zdaniem Portugalczyków niemożliwe do udźwignięcia przez kraj o ograniczonym potencjale gospodarczym. Krytyce poddano także wspólną kandydaturę Austrii i Węgier, wskazując na gospodarcze i kulturowe różnice pomiędzy tymi dwoma krajami utrudniające ewentualną realizację tego przedsięwzięcia, a także słabe wsparcie ze strony rządów obu państw.

Decyzja UEFA odnośnie wyboru Portugalii na gospodarza EURO 2004 została ogłoszona w październiku 1999 roku. Akceptacja portugalskiej kandydatury była pewnym wyłamaniem się federacji piłkarskich z panującego wówczas trendu polegającego na wyborze

[2] C. Barros, Evaluating the regulatory procedure of host-country selections for the UEFA European championship: A case study of Euro 2004, European Sport Management Quarterly, 2/2002,s.326.

dwóch państw – współgospodarzy dużych imprez piłkarskich. Zarówno Mistrzostwa Europy w 2000 roku (Belgia, Holandia), jak i Mistrzostwa Świata w 2002 roku (Korea Południowa, Japonia) były organizowane w taki właśnie sposób. Niosło to oczywiste korzyści dla zainteresowanych państw, w tym o charakterze ekonomicznym i społecznym. Rozkład obciążeń finansowych pomiędzy kraje przygotowujące *mega imprezy sportowe* zwiększał ponadto szanse mniej zamożnych państw na ich organizację.

Wybór Portugalii był jednak pewnym zaskoczeniem. Samodzielna kandydatura tego peryferyjnego kraju Unii Europejskiej, borykającego się z recesją i pogarszającym się stanem finansów publicznych nie była przez znawców tematu brana na poważnie. Poważnym mankamentem był brak wymaganej przez UEFA infrastruktury stadionowej, która gwarantowałaby sprawne przeprowadzenie imprezy. Ponadto zdaniem przeciwników pomysłu położenie geograficzne Portugalii na mapie Europy nie gwarantowało intensyfikacji przepływu turystycznego w trakcie trwania turnieju. Lokalizacja tego państwa na Półwyspie Iberyjskim w południowo-zachodnim krańcu kontynentu, w dużej odległości od przeważającej części Europy stwarzała zagrożenie ograniczonego zainteresowania ze strony turystów i możliwości pojawienia się problemów w zakresie zbytu biletów na mecze. Jeśli dodać do tego niedostateczne przygotowanie dróg, lotnisk i taboru kolejowego to jawił się obraz kraju o znikomych szansach na ostateczny sukces.

Zdecydowanie większe szanse przyznawano Hiszpanii – krajowi z najsilniejszą ligą piłkarską świata, bogatymi klubami i dobrze przygotowanymi, dużymi stadionami. Większość przesłanek przemawiała za wyborem drugiego kandydata z Półwyspu Iberyjskiego. Stąd uznanie wyrażone ostatecznie przez UEFA na rzecz Portugalii odebrano tam z pewnym niedowierzaniem. Potwierdzeniem na to może być fakt, iż stacja telewizyjna TVE uznała niepomyślne wyniki głosowania za największą porażkę sportową w Hiszpanii w 1999 roku.

1.2. Zapotrzebowanie infrastrukturalne i jej przygotowanie w ramach EURO 2004

Przed rokiem 2004 Portugalia miała pewne doświadczenia w zakresie organizacji imprez sportowych, takich jak: Halowe Mistrzostwa Świata w lekkiej atletyce, Mistrzostwa Świata w kolarstwie szosowym, tenisowy turniej Masters, czy Mistrzostwa Europy w piłce ręcznej. Żadna z nich nie mogła się jednak równać pod względem skali podjętych działań organizacyjnych, czy zainteresowania z EURO 2004.

Dużym wyzwaniem organizacyjnym była natomiast wystawa EXPO, która odbyła się w Lizbonie w 1998 roku. Pod względem skali inwestycji, czy przepływu turystycznego miała ona nawet większy efekt aniżeli organizacja EURO, jednak czas jej trwania był nieporównywalnie dłuższy i wyniósł 4,5 miesiąca.[3]

Organizacja Mistrzostw Europy stanowi dla danego państwa ogromne wyzwanie natury organizacyjnej i finansowej. Wybór UEFA oznacza konieczność przejęcia zobowiązań przez gospodarza EURO w zakresie odpowiedniego przygotowania imprezy. Wymogi europejskiej centrali są różnorodne i dotyczą wielu sfer, począwszy od kwestii organizacyjnych, poprzez infrastrukturę stadionową, transportową, turystyczną i noclegową, a skończywszy na szeroko pojętym bezpieczeństwie uczestników imprezy.[4] Przygotowując się do EURO, należy mieć na względzie, że w razie braku elementarnej infrastruktury sportowej, transportowej czy turystycznej UEFA ma prawo odebrać przywilej przygotowania turnieju finałowego.[5] Tylko spełnienie na czas określonych wymogów może uchronić organizatorów przed kompromitacją na arenie międzynarodowej oraz utratą zaufania milionów współobywateli.

Format organizacyjny Mistrzostw Europy w piłce nożnej zakłada podział zadań pomiędzy podmioty współorganizujące to wydarzenie. Ogólnie przyjęta zasada stanowi o podziale pomiędzy dane państwo – odpowiedzialne za przygotowanie obiektów sportowych i pozostałej infrastruktury oraz UEFA – przejmującej odpowiedzialność za sprawy organizacyjne tak w fazie kwalifikacji, jak i na czas turnieju finałowego. Takie podejście gwarantuje rozdział kompetencji i umożliwia określenie możliwych źródeł finansowania dla poszczególnych zadań.

W Portugalii w związku z organizacją EURO 2004 powołano dwie spółki celowe:[6]

- EURO 2004 S.A., odpowiedzialną za organizację i prawidłowy przebieg turnieju, której udziałowcami były: UEFA (54,8 %), Portugalski Związek Piłki Nożnej (40,2 %) oraz rząd portugalski (5 %),
- Portugal 2004 S.A. odpowiedzialną za budowę lub przebudowę stadionów i dróg dojazdowych, której udziałowcami były: rząd centralny (95 %) oraz Portugalski Związek Piłki Nożnej (5 %).

[3] Inwestycje zrealizowane w ramach EXPO'98 szacowane są na 1,75 mld euro (w cenach z 2004 roku), natomiast wydatki turystyczne wyniosły ponad 267 mln euro, zob. Avaliacao do Impacto Economico do EURO 2004. Relatorio Final, Instituto Superior de Economia a Gestao, Universidade Tecnica de Lisboa, Novembro 2004, s.53.

[4] Szczegółowe wymogi znaleźć można w dokumencie: UEFA European Football Championship Final Tournament 2012, Phase I Bid Requirements, www.uefa.com/newsfiles/279728.pdf z dnia 03 lutego 2010 roku.

[5] zob. więcej: K. Adamiec, EURO 2012 – wyzwania organizacyjne, Biuro Analiz Sejmowych, Infos nr 1(25) z 10 stycznia 2008 roku, s.4.

[6] S. Marivoet, UEFA EURO 2004 TM Portugal: The social construction of a sports mega-event and spectacle, the sociological review, vol. 54 issue 2, December 2006, s. 126-127.

Powołanie dwóch spółek było działaniem umyślnym. Dążono w ten sposób do oddalenia obaw związanych z nadaniem zbyt dużej wagi czynnościom związanym z szeroko pojętą infrastrukturą w spółkach, których udziałowcem jest państwo. Takie zagrożenie mogło wystąpić w przypadku ustanowienia jednej tylko spółki partnerskiej, co mogłoby mieć negatywne konsekwencje dla organizacji samego turnieju.

Udział rządu i federacji piłkarskich był w obu spółkach diametralnie różny. EURO 2004 S.A. ze zdecydowaną przewagą udziału federacji piłkarskich (95 %) oraz Portugal 2004 S.A., w której większościowy pakiet posiadał rząd. Nawet niewielki udział wymienionych podmiotów w poszczególnych przedsięwzięciach gwarantował im pozyskiwanie informacji na temat wszelkich czynności wykonywanych w ramach zadań realizowanych przez spółki. Poza tym uczestnictwo UEFA w spółce EURO 2004 S.A. umożliwiało przekazanie niezbędnego doświadczenia i wiedzy ze strony Unii Europejskich Związków Piłkarskich na rzecz federacji portugalskiej.[7] Przyjęty model koordynacyjny to model rozłożonej odpowiedzialności, gdzie UEFA po raz pierwszy miało większościowy udział w firmie organizującej Mistrzostwa Europy.

Warto podkreślić, iż przyjęcie takiego formatu organizacyjnego przyczyniło się do powstania wielopłaszczyznowego modelu kontroli przedsięwzięć realizowanych w związku z EURO 2004. Można w tym miejscu wskazać na kontrole sprawowane przez:[8]

- promotorów publicznych, na których w rzeczywistości spoczywała odpowiedzialność za zarządzanie i nadzór nad pracami budowlanymi i modernizacyjnymi odpowiednich obiektów i w związku z tym wdrożenie procedur monitoringu i kontroli wewnętrznej realizowanych inwestycji,
- spółkę Portugal 2004, przekładająca się głównie na obsługę i kontrolę programu budowy infrastruktur na EURO 2004 (stadionów i parkingów) oraz na legalizację tej części wydatków przedstawioną przez promotorów, która miała być finansowana przez administrację centralną,
- jednostkę organizującą to wydarzenie – UEFA,
- jednostki odpowiedzialne za dokonywanie rzeczywistych płatności - IND2, i CCR/CCN,[9]
- jednostkę odpowiedzialną za finansowanie dojazdów – Instytut Drogowy.

[7] EURO 2008 SA Company Profile, EURO 2008 SA, Nyon, Switzerland, s.5-6.
[8] Tribunal de Contas, Auditoria EURO 2004, Relatório nº 19/04 - 2ª Secção, Maio 2004, s.19.
[9] IND2 oraz CCR/CCN to Portugalskie Oddziały Bankowe.

Największym wyzwaniem było dla Portugalii przygotowanie infrastruktury stadionowej. Zgodnie z wymogami UEFA mecze na turnieju finałowym winny być rozgrywane na minimum ośmiu nowoczesnych obiektach. Każdy ze stadionów musi charakteryzować się minimalną pojemnością netto, zróżnicowaną w zależności od fazy rozgrywek:

- faza grupowa – 30.000 miejsc,
- faza pucharowa (ćwierćfinały oraz półfinały) – 40.000 miejsc,
- mecz otwarcia oraz mecz finałowy – 50.000 miejsc.

Dodatkowo pojemność przynajmniej trzech stadionów winna wynosić przynajmniej 40.000 miejsc.

Poza stadionami wymogi UEFA regulują ponadto liczbę miejsc parkingowych. Jest ona uzależniona od dwóch kryteriów, tj. wielkości stadionu oraz położenia parkingu względem obiektu stadionowego (tabela 1).

Tabela 1. Wymagana przez UEFA liczba miejsc parkingowych przy stadionach przygotowanych w ramach EURO

Wyszczególnienie	**Wymagana liczba miejsc parkingowych na 1000 krzesełek**	**Wielkość stadionu**		
		30.000	**40.000**	**50.000**
W obrębie lub bezpośrednim sąsiedztwie stadionu				
• autobusy	4,5	135	180	225
• samochody	35	1050	1400	1750
W bliskim położeniu stadionu				
• autobusy	9	270	360	450
• samochody	130	3900	5200	6500

Źródło: Dane UEFA.

W związku z organizacją EURO 2004 przygotowano 10 stadionów, przy czym 7 z nich wybudowano a 3 zmodernizowano na potrzeby turnieju (tabela 2). W większości przypadków nowe stadiony powstawały na miejscu starych, wysłużonych obiektów. 6 z nich

stanowiło własność publiczną, pozostałe 4 znalazły się w rękach prywatnych – pod zarządem najbardziej znanych portugalskich klubów sportowych. Duża liczba klubów posiadających własne stadiony jest specyficzna dla krajów Półwyspu Iberyjskiego. W pozostałych krajach regułą są obiekty stanowiące własność gminy, które są udostępniane na podstawie umowy użytkowania jednemu lub większej liczbie klubów z danej miejscowości.

Tabela 2. Infrastruktura stadionowa na EURO 2004 w Portugalii

Struktura właścicielska	Nazwa stadionu/miasta	Budowa/ przebudowa	Pojemność	Klub piłkarski
Stadiony publiczne	Estádio D. Afonso Henriques /Guimaraes	Przebudowa	30.146	Vitoria Guimaraes
	Estádio Municipal de Braga /Braga	Budowa	30.154	Sporting Braga
	Estádio Municipal de Aveiro /Aveiro	Budowa	30.970	SC Beira-Mar
	Estádio Cidade de Coimbra /Coimbra	Przebudowa	30.210	Academia de Coimbra
	Estádio Municipal de Leiria/Leiria	Przebudowa	30.000	UD Leiria
	Estádio Algarve /Algarve	Budowa	30.305	Louletano DC, SC Farense
Stadiony prywatne	Estadio da Luz/Lizbona	Budowa	65.647	SL Benfica
	Estádio José Alvalade /Lizbona	Budowa	50528	Sporting
	Estádio do Bessa/Porto	Budowa	30.000	Boavista FC
	Estadio do Dragao/Porto	Budowa	50.399	FC Porto

Źródło: Opracowanie własne.

Trzy największe obiekty, których pojemność przekraczała 50 tysięcy miejsc znajdowały się w rękach prywatnych. Były to dodatkowo stadiony lepiej wyposażone niż te, pozostające w gestii władz samorządowych.

Godne podkreślenia jest osiągnięcie przez wszystkie miasta wyznaczonego celu związanego z budową i rozbudową stadionów – ukończenie prac zgodnie z terminarzem UEFA, czyli na sześć miesięcy przed rozpoczęciem Mistrzostw Europy. Nieco trudniejsze okazało się natomiast zgodne z harmonogramem ukończenie infrastruktury drogowej.

Opóźnienia w tym względzie doprowadziły do rozbieżności w terminach ukończenia obiektów sportowych i dróg dojazdowych, co było powodem szeregu niedogodności.[10] W tabeli 3 zamieszczono informacje dotyczące przygotowania sześciu stadionów publicznych oraz ich wykorzystania i rentowności już po turnieju finałowym.

Tabela 3. Podstawowe informacje na temat koncepcji, budowy i wykorzystania stadionów publicznych przygotowanych w ramach EURO 2004

Nazwa stadionu/miasta	Faza koncepcji i budowy	Zarządzanie obiektem po EURO 2004
Estádio D. Afonso Henriques /Guimaraes	- projekt modernizacji wybrany na podstawie zamówienia bezpośredniego, na mocy Ustawy nr 15/2000 z 29 lutego 2000 roku, - koszt projektu 629.501 euro, - prace modernizacyjne zwiększały o ponad połowę liczbę miejsc na stadionie, co wymagało dogłębnych interwencji i badań istniejącego obiektu, charakteryzujących się wysokim stopniem złożoności i nieprzewidywalności, - w czasie realizacji prac wykryto błędy i pominięcia w projekcie, co odbiło się na kosztach całego przedsięwzięcia.	- założenie władz miejskich, iż sukces kandydatury Stadionu przyczyniłby się do korzyści, z których czerpałaby cała gmina, - Urząd Miasta wziął na siebie odpowiedzialność za wykonanie prac związanych z modernizacją stadionu, - Vitória Sport Clube, właściciel obiektu, odpowiada za zarządzanie infrastrukturą i jej wyposażeniem i czerpie korzyści z wpływów pochodzących z udostępniania stadionu.
Estádio Municipal de Braga /Braga	- projekt zgłoszony do konkursu dot. tzw. Nowego Parku Miejskiego wyłoniony na drodze zamówienia bezpośredniego, na mocy Ustawy 15/2000 z 29 lutego 2000 roku, - koszt całkowity projektu 3,735 milionów euro, z czego 1,619 miliona euro to projekt samego stadionu., - wykonanie prac związanych z budową stadionu wygenerowało dodatkowe koszty, których źródło stanowiły: niewystarczające badania o charakterze geologicznym i geotechnicznym, brak szczegółów budowlanych projektu zgłoszonego do konkursu, zmiany technik budowlanych oraz opóźnienia w dostarczaniu elementów projektu.	- zawarcie umowy programowej zawartej pomiędzy Urzędem Miasta Braga a klubem Sporting Clube de Braga, na mocy której oddano obiekt do dyspozycji Klubu, - stadion jest integralną częścią własności miejskiej i nie wymaga się od Sporting Clube de Braga jakichkolwiek opłat z tytułu jego użytkowania, - wszelkie remonty i inne prace wykonywane przy obiekcie spoczywają na Urzędzie Miasta jako właścicielu obiektu i Klub nie jest zobowiązany do ponoszenia w związku z tym jakichkolwiek kosztów, - Sporting Clube de Braga ponosi jedynie koszty wynikające z bieżącego zarządzania obiektem.
Estádio Municipal de Aveiro /Aveiro	- projekt wstępny i projekt architektoniczny Stadionu Miejskiego w Aveiro wybrane poprzez zamówienie bezpośrednie, na mocy Ustawy 15/2000 z 29 lutego2000 roku; jedynym kryterium uznanie dla kompetencji projektanta, - konkurs na budowę stadionu został rozpoczęty, mimo iż elementy projektu wstępnego posiadały wiele nieścisłości i błędów,	- zawarcie umowy o udostępnienie stadionu pomiędzy firmą EMA i rezydującym w mieście klubem – Beira-Mar na okres 20 lat, - w założeniu klub czerpie korzyści z tytułu wykorzystania stadionu w celach sportowych, jak również ponosi koszty związane z jego eksploatacją, których roczna wartość oscyluje wokół 600 tysięcy euro,

[10] zob. Tribunal de Contas, Auditoria EURO 2004, Relatório nº 19/04 - 2ª Secção, Maio 2004, s.17.

	- opóźnienia w przekazaniu projektu architektonicznego miały negatywny wpływ na ukończenie projektów specjalistycznych i w konsekwencji na normalny przebieg prac, przedłużając ich ukończenie o 3 miesiące, - pomimo niewystarczającego określenia szczegółów projektu architektonicznego decyzja o rozpoczęciu prac na podstawie „ceny globalnej".	- wpływy pozasportowe takie jak: wpływy z reklam, koncesji i umów handlowych zasilają konto firmy EMA, - na EMA spoczywa także zarządzanie lożami, trybunami i wykupionymi miejscami na trybunach; z tego tytułu firma EMA przekazuje klubowi Beira-Mar kwotę 500 tysięcy euro rocznie z tytułu sprzedaży miejsc w lożach i na trybunach (przekazywanie tej kwoty pozwala klubowi pokryć koszty związane z eksploatacją obiektu).
Estádio Cidade de Coimbra /Coimbra	- projekt modernizacji i powiększenia przyznany na podstawie zamówienia bezpośredniego zgodnie z Ustawą nr 15/2000 z 29 lutego 2000 roku, - koszt projektu 1,446 miliona euro, - w projekcie pojawiły się braki, przyczyniające się do konieczności wykonania prac nadprogramowych o różnych charakterystykach, - niektóre prace nadprogramowe wynikały ponadto z wymogów UEFA, narzuconych już po konkursie.	- utworzono Przedsiębiorstwo Miejskie jako jednostkę zarządzającą obiektem, - celem Przedsiębiorstwa Miejskiego promowanie sportu, gwarantowanie częstego zajmowania obiektu, rozwijanie nowych możliwości biznesowych, gwarantowanie opłacalności i autonomii finansowej oraz prowadzenie atrakcyjnej działalności społeczno-kulturalnej, - organizacja atrakcyjnych wydarzeń na stadionie, w celu pokrycia kosztów inwestycji i kosztów operacyjnych.
Estádio Municipal de Leiria/Leiria	- główne prace poddane analizie przyznane na podstawie kryterium złożenia oferty najkorzystniejszej finansowo, - większa część prac nadprogramowych wynikiem błędów i pominięć w projekcie, - wartość tych prac w niektórych przypadkach była znacząca, projektant nie ponosił jednak żadnej odpowiedzialności za popełnione usterki.	- zarządzanie stadionem w rękach firmy Leirisport EM, - przewiduje się otwarcie stadionu dla widowisk sportowych, rekreacyjnych i muzycznych, - stadion ma Kluby/Stowarzyszenia Rezydujące, takie jak kluby lekkiej atletyki oraz Jednostkę Rezydującą – Futbol SAD, z którą firma Leirisport zawarła umowę na użytkowanie stadionu, zarządzanie, organizację i promocję praw do organizacji meczów piłkarskich, - rentowność stadionu uzależniona od sprzedaży miejsc, lokali wynajmowanych pod bary, koncesji udzielanych restauracjom oraz Loży Klubowej, a także od wynajmowania miejsc reklamowych. - strefy Budynku Topo Norte, które znajdują się powyżej murawy wynajęte na usługi, handel, kina i lokale rekreacyjno-wypoczynkowe.
Estádio Algarve /Algarve	- przedsięwzięcie zbiorowym projektem Urzędów Miasta Faro i Loulé, - określenie zespołu parametrów i wymogów technicznych oraz finansowych dla projektu w celu uzyskania propozycji najkorzystniejszej finansowo, - podstawowe prace budowlane (fundamenty i struktury trybun) wydłużone o ponad 7 miesięcy; przesunięcie zakontraktowanego terminu realizacji przedsięwzięcia o blisko 5 miesięcy, - podstawowy powód opóźnień – niedostępność terenu na którym	- poza stadionem utworzono zespół infrastruktur, a mianowicie: kompleks sportowy, centrum kongresowo-targowe, zagospodarowaną strefę zieleni i ważny ośrodek zdrowia, - udostępnienie stadionu głównym drużynom piłki nożnej w regionie (kluby z niższych lig piłkarskich), - umożliwienie realizacji koncertów, spektakli i innych wydarzeń o charakterze kulturalnym, poprzez wyposażenie stadionu w dwie czasowe trybuny,

	posadowiono obiekt, - zbyt późne narzucenie wykonawcy obowiązujących wymogów bezpieczeństwa poprzez wydanie Rozporządzenia nr 10/2001 już po rozpoczęciu realizacji projektu.	- odrzucona propozycja współfinansowania kosztów utrzymania kompleksu (2,8 mln w 2006 roku) przez 16 miast z regionu Algarve.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tribunal de Contas, Auditoria EURO 2004, Relatório nº 19/04 - 2ª Secção, Maio 2004, s.21–37.

Wybór projektów architektonicznych i specjalistów został dokonany poprzez zamówienie bezpośrednie, na mocy Ustawy 15/2000 z 29 lutego 2000 roku. Nie zostały przy tym ustalone żadne kryteria, które mogłyby uzasadnić wybór projektanta. Zasadniczo jako jedyne kryterium wyboru zastosowano rozeznanie techniczne i prestiż projektanta. Większość zamawiających podmiotów publicznych nie wymagała od projektantów jakiegokolwiek zabezpieczenia projektów, które gwarantowałoby pokrycie kosztów wynikających z pominięć, błędów i nieścisłości w projektach. W większości przypadków nie ustalono także żadnych mechanizmów kontraktowych spoczywających na projektantach.

W kwestii zarządzania obiektami sportowymi władze miejskie stosowały różne rozwiązania. W większości przypadków stadiony na mocy umowy były przekazywane na rzecz rezydujących klubów sportowych. Zdarzały się jednak sytuacje, w których obiekt trafiał w ręce firm prywatnych lub tak jak w przypadku Estádio Cidade de Coimbra przedsiębiorstw miejskich.

1.3. Przewidywane i rzeczywiste korzyści w związku z organizacją UEFA EURO 2004 w Portugalii

Mega imprezy sportowe mają znaczący wpływ na rozwój regionu, na terenie którego się odbywają. Tego typu wydarzenia cieszą się niezwykłą popularnością, przyciągając całą rzeszę kibiców na obiekty sportowe, a przede wszystkim przed telewizory. Pod względem liczby widzów piłka nożna jako dyscyplina sportowa nie ma sobie równych. Zainteresowanie turniejami finałowymi EURO ustępuje jedynie spotkaniom rozgrywanym w ramach Mistrzostw Świata.

Szacunki wskazują, iż każde kolejne Mistrzostwa Europy w piłce nożnej przyciągają większą widownię. EURO 2004 nie odbiegało w tym względzie od panujących trendów. W czasie turnieju finałowego Portugalię odwiedziło dodatkowe pół miliona turystów. W efekcie niemal o 100 procent wzrosły w Portugalii wpływy z tytułu turystyki. Zgodnie z danymi

UEFA, transmisje telewizyjne EURO 2004 w Portugalii obejrzało łącznie 7,9 mld widzów na całym świecie przy średniej 153 milionów widzów na każdy z 31 meczów.[11] Sam tylko finał cieszył się zainteresowaniem 279 milionów telewidzów, co dawało 157 % wzrost w porównaniu z turniejem rozgrywanym cztery lata wcześniej w Belgii i Holandii. Dodatkowo wpływy z tytułu praw telewizyjnych i od sponsorów wyniosły 1,135 miliarda CHF. Tylko ze sprzedaży miliona biletów organizatorzy pozyskali 130 milionów CHF. Łączne przychody w wysokości 1,31 miliarda CHF były ponad trzykrotnie wyższe od tych, wygenerowanych podczas EURO 2000 w Belgii i Holandii.[12]

Tak duże przedsięwzięcie generuje zarówno szanse jak i zagrożenia. Stąd wszelkie szacunki dotyczące zasadności organizacji tego typu imprezy wymagają porównania potencjalnych korzyści i kosztów, jakie się z tym wiążą. W Portugalii wśród korzyści związanych z organizacją EURO wskazywano:

- pośrednie i bezpośrednie korzyści determinowane wydatkami turystów goszczących w miastach – gospodarzach imprezy w czasie turnieju,
- pośrednie i bezpośrednie korzyści wynikające ze wzmożonego ruchu turystycznego w miastach – gospodarzach imprezy po turnieju,
- budowę i rozbudowę infrastruktury transportowej i hotelowej oraz stadionów,
- promocję miast, regionów i kraju,
- korzyści natury psychologicznej, wynikające z faktu organizacji prestiżowej imprezy sportowej,
- korzyści natury sportowej.

Największą uwagę zwracano przy tym na wzmożony napływ turystów zarówno w trakcie, jak i po imprezie. W szczególności dotyczyło to osób, które nigdy nie pojawiłyby się w danym miejscu, gdyby nie fakt organizowania na tym terenie *mega imprezy sportowej*. Turystyka sportowa stała się w ostatnich latach bardzo ważnym elementem sektora turystycznego ogółem, o czym mogą świadczyć najlepsze wskaźniki wzrostu w całej branży.[13] Rzeczywiste oszacowanie bezpośrednich i pośrednich korzyści wynikających z napływu gości, głównie obcokrajowców, wymaga przeprowadzenia wnikliwej analizy m.in.: ich zachowań, przyzwyczajeń oraz skali i struktury wydatków.

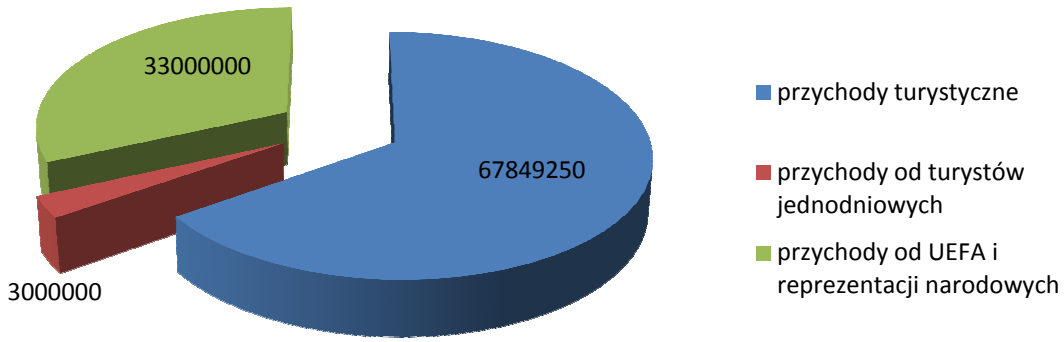
Badania przeprowadzone w Portugalii w trakcie Mistrzostw Europy wskazują na wystąpienie zarówno ilościowego, jak i cenowego efektu wywołanego przepływem

[11] http://www1.uefa.com/history/background/development/index.html z dnia 25 września 2009 roku.
[12] http://www.e2012.org/en/14_46.html z 21kwietnia 2009 roku.
[13] J. Cadima Ribeiro, J. Viseu, T. Delalande, C. Rodrigues, UEFA Euro 2004 Visitor Analysis, University of Minho, December 2004, s. 2.

turystycznym na skutek organizacji EURO. Ogólny wzrost liczby noclegów szacuje się na ponad 20 %, podczas gdy średnia cena usług zwiększyła się o ponad 40 %. Dużym sukcesem EURO 2004 była sprzedaż 94 procent wszystkich biletów. W turnieju, w którym bierze udział 16 drużyn nie wszystkie mecze cieszą się równym zainteresowaniem kibiców. Choć frekwencja nie była stuprocentowa, średnia 38,5 tysiąca widzów na mecz w fazie zasadniczej była znakomita, biorąc pod uwagę, że w tej części rozgrywek jedynie na dwóch stadionach pojemność przekraczała 30 tysięcy osób.

W trakcie samej imprezy, turyści wydali prawie 104 miliony euro (rysunek 1). Ponad połowa wydatków została wygenerowana przez kibiców pozostających w Portugalii dłużej aniżeli jeden dzień. 33 miliony euro stanowiły wydatki reprezentacji narodowych oraz UEFA, w celu opłacenia pobytu sędziów, lekarzy, przedstawicieli kontroli antydopingowej itp. Najmniejsza wartość przychodów wywołanych przepływem turystycznym w ramach EURO 2004 – 3 miliony euro - wygenerowana została przez turystów jednodniowych, którzy po obejrzeniu wybranego meczu opuszczali terytorium Portugalii.

Rysunek 1. Wartość przychodów wywołanych przepływem turystycznym w ramach EURO 2004 (w euro)



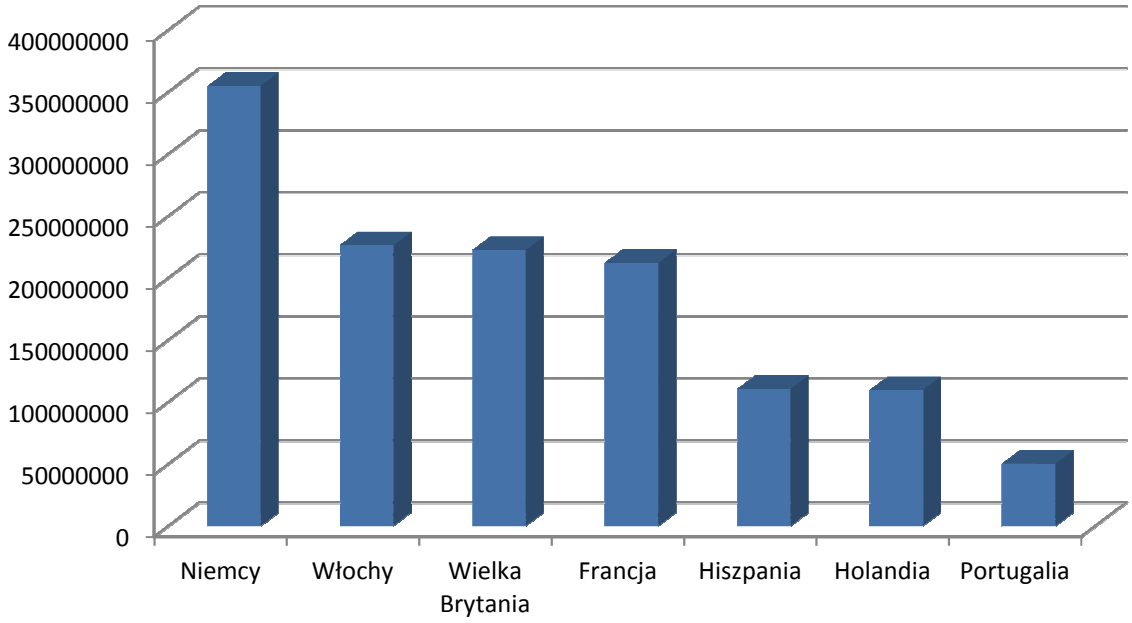
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Avaliacao do Impacto Economico do EURO 2004. Relatorio Final, Instituto Superior de Economia a Gestao, Universidade Tecnica de Lisboa, Novembro 2004, s.50-51.

Nie mniej ważne wydają się być długofalowe korzyści wynikające ze zmian infrastrukturalnych. W zakresie infrastruktury drogowej T. Rephann i A. Isserman wskazują

na pozytywny wpływ rozbudowy sieci autostrad na zmniejszenie kosztów produkcji oraz zwiększoną aktywność przemysłową w miastach.[14] W konsekwencji obniżania kosztów produkcji należy spodziewać się spadku cen dóbr nabywanych przez gospodarstwa domowe. Niższe ceny żywności, ubrań i innych dóbr powszechnego użytku determinują zwiększenie poziomu dochodu do dyspozycji, co ostatecznie przekłada się na wzrost jakości życia.

Organizacja Mistrzostw Europy przez Portugalię była doskonałym przyczynkiem do promocji i poprawy wizerunku kraju. Fakt, iż tego typu impreza skupia przez cały miesiąc uwagę całego świata na jednym państwie została skwapliwie wykorzystana przez organizatora. Poza transmisjami meczów media przekazywały szereg innych informacji, poszerzając ekspozycję kraju na arenie międzynarodowej. Wśród środków masowego przekazu największe znaczenie przypisuje się telewizji. Tylko na siedmiu największych rynkach piłkarskiej widowni telewizyjnej ponad 1,2 mld osób oglądało poszczególne spotkania w ramach EURO 2004 (rysunek 2).

Rysunek 2. Widownia telewizyjna na największych rynkach podczas EURO 2004



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UEFA.

Strategia promocji budowana przez rząd portugalski była zawczasu zaplanowana i odbywała się dwutorowo. W pierwszym podejściu – zewnętrznym - chodziło o budowę wizerunku Portugalii poza granicami kraju. Odwoływano się przy tym do historycznej

[14] T. Rephann, A. Isserman, New highways as economic development tools: an evaluation using quasi – experimental matching methods, Regional Science and Urban Economics, vol. 24, s. 723 – 750.

świetności państwa z jednoczesnym wskazaniem na postępującą modernizację i otwartość. Drugie podejście – wewnętrzne – nakierowane zostało na zaangażowanie społeczeństwa portugalskiego poprzez ukazanie znaczenia EURO 2004 dla promowania wizerunku kraju za granicą. W tym celu realizowano bezprecedensowe inicjatywy, takie jak skierowany do narodu list otwarty wicepremiera Portugalii, odpowiedzialnego za organizację imprezy.

Udział całego społeczeństwa w promowaniu marki „Portugalia" okazał się bardzo trafiony. Dzięki umacnianiu własnej wartości oraz ogólnej mobilizacji wszystkich Portugalczyków możliwe był przeniesienie tkwiącego w narodzie entuzjazmu na przybyszów z zagranicy. Dzięki temu Portugalia została odebrana jako kraj ludzi gościnnych, serdecznych i towarzyskich, co miało i prawdopodobnie nadal ma wpływ na rozwój branży turystycznej i wzmocnienie jej rozpoznawalności.

Bez wątpienia najwięcej problemu stanowi oszacowanie korzyści natury psychologicznej, takich jak duma narodowa czy prestiż. Można postawić tezę, iż znaczenie tego typu korzyści jest większe w gospodarkach transformujących się niż w gospodarkach rozwiniętych, choć dotychczasowe badania nie wykazują, aby w istotny sposób wpływały one na ogólny wynik analizy szans i zagrożeń organizacji EURO. Potwierdzeniem są wyniki uzyskane przez C. Barros'a, który wykorzystując metodę wyceny warunkowej (ang. Contingent Valuation Method) dążył do ustalenia skali korzyści niematerialnych wygenerowanych w czasie portugalskiej imprezy w 2004 roku.[15] W efekcie wskazał na znikome ich znaczenie, nieprzekraczające 1 % całkowitych kosztów organizacji turnieju finałowego.

Trudne do oszacowania są także korzyści natury sportowej. W odpowiedzi na pytanie, jakie było oddziaływanie EURO 2004 na krajowy sport w Portugalii powołano specjalną grupę fokusową składającą się z działaczy sportowych z federacji i klubów oraz nauczycieli akademickich. Dyskusja wewnątrz tego zespołu skupiła się na trzech kwestiach, tj.:[16]

- wpływie EURO 2004 na rozwój sportu portugalskiego,
- warunkach wewnętrznego i zewnętrznego sukcesu międzynarodowych imprez sportowych organizowanych w Portugalii oraz,
- portugalskiej polityce organizacyjnej dotyczącej międzynarodowych imprez sportowych.

[15] C. Barros, Evaluating the regulatory procedure of host-country selections for the UEFA European championship: A case study of Euro 2004, European Sport Management Quarterly, 2/2002, s.321-349.

[16] Avaliacao do Impacto Economico do EURO 2004. Relatorio Final, Instituto Superior de Economia a Gestao, Universidade Tecnica de Lisboa, Novembro 2004, s.68.

Wskazując na korzyści związane z EURO 2004 podkreślano poprawę stanu infrastruktury sportowej i w konsekwencji możliwość odnoszenia sukcesów na poziomie wyczynowym. Organizacja EURO 2004 dała automatyczną możliwość występu portugalskiej drużyny na turnieju finałowym, bez konieczności rozgrywania meczów eliminacyjnych. Dało to najlepszym piłkarzom możliwość pokazania się przed własną publicznością na dużych międzynarodowych zawodach, co stanowiło zachętę i motywację do dalszego rozwoju dla młodych zawodników uprawiających tą dyscyplinę sportu.

Analizując oddziaływanie portugalskiej imprezy na inne, aniżeli piłka nożna dyscypliny sportu wskazywano także na pewne niekorzystne zjawiska. Przykładem była likwidacja infrastruktury sportowej: bieżni lekkoatletycznych, sal sportowych i basenów, które zlokalizowane były na terenie budowy przyszłych stadionów piłkarskich. Przedstawiciele innych dyscyplin, jak również niższych lig piłkarskich zwracali ponadto uwagę na ograniczony dostęp do źródeł finansowania i utrudnień w prowadzeniu działalności w fazie poprzedzającej Mistrzostwa Europy.

Uznaje się, iż w czasie turnieju, jak i po EURO 2004 największe korzyści ujawniły się w branży turystycznej. Efekty większego zainteresowania Portugalią są również widoczne po mistrzostwach. Roczne wpływy z turystyki wzrosły po 2004 roku o 357 milionów euro. Jest to wynikiem doskonałej promocji kraju. Relacje z meczów były transmitowane do ponad 200 krajów świata, a łączna długość trwania transmisji wyniosła 30 tysięcy godzin.

1.4. Przewidywane i rzeczywiste koszty związane z organizacją EURO 2004 w Portugalii

Portugalczycy zdawali sobie doskonale sprawę z faktu, iż organizacja tak dużej imprezy sportowej prócz spodziewanych korzyści niesie za sobą szereg zagrożeń, które w łącznym rozrachunku mogą przeważyć na niekorzyść całego wydarzenia. Wśród kosztów związanych z przygotowaniami EURO wskazywano koszty natury ekonomicznej, w tym wydatki na:

- budowę i renowację obiektów sportowych,
- poprawę stanu infrastruktury transportowej, przede wszystkim drogowej i kolejowej,
- bezpieczeństwo uczestników imprezy i kibiców,
- rozbudowę parku hotelowego.

Budowa i renowacja stadionów zgodnych z wytycznymi UEFA generuje wymierne koszty. Często zapomina się jednak o tym, iż nie są to jedyne koszty związane z infrastrukturą obiektów sportowych. Na części stadionów odbywa się zaledwie kilka meczów w ramach rozgrywanego turnieju. Utrzymanie tak dużego obiektu stanowi nie lada wyzwanie nie w trakie, ale już po zakończeniu imprezy.

Część portugalskich miast padło ofiarą wymogów Unii Europejskich Związków Piłkarskich dotyczących pojemności stadionów. W przypadku budowy tak dużych i drogich obiektów wstępna analiza inwestycji winna opierać się na badaniu trendów demograficznych, socjologicznych i gospodarczych, pozwalających określić tak kluczowe dla kosztów późniejszego utrzymania stadionu czynniki jak przewidywana frekwencja na meczach.[17] Narzucone przez UEFA wymogi dotyczące pojemności obiektu uniemożliwiają w rzeczywistości dostosowanie najważniejszych parametrów inwestycji do przyszłych potrzeb.

Portugalskie stadiony we wszystkich miastach – gospodarzach turnieju zostały przekazane na rzecz klubów piłkarskich, które miały zapewnić ich wykorzystanie. Z góry było wiadomo, iż w kraju, w którym na mecze ligowe stawia się przeciętnie około 6 tysięcy kibiców będzie to zadanie bardzo trudne do wykonania. Stąd pojawiła się potrzeba poszukiwania pozasportowych źródeł przychodów.

Problem ten dotyczył w szczególności stadionów publicznych, których utrzymanie pozostawało w gestii władz miejskich. Większość z sześciu obiektów publicznych stanowiła integralną część parków sportowych, co miało na celu zwiększenie możliwości korzystania z tych obiektów, a zarazem ich większą rentowność oraz spełnienie założeń o charakterze społecznym, poprzez promowanie sportu w miastach-gospodarzach EURO 2004. Niektóre z przedsięwzięć zostały wyposażone w elastyczne rozwiązania architektoniczne, mające na celu zwiększenie rentowności obiektów, chociażby poprzez możliwość organizacji przedstawień, udostępnianie przestrzeni handlowej czy organizację wydarzeń o charakterze kulturalnym.[18] Mimo tych zabiegów część obiektów jest nierentowna a generowane wpływy są niewystarczające, aby pokryć koszty utrzymania stadionów. Pojawiają się przy tym głosy, że podmiotami, które najwięcej skorzystały na całej bardzo kosztochłonnej imprezie były kluby piłkarskie.

W zakresie poprawy stanu infrastruktury transportowej, doświadczenia Portugalii wskazują, iż obok oczywistych działań związanych z budową i rozbudową dróg oraz linii

[17] Uwarunkowania finansowania środkami UE projektów ważnych z punktu widzenia przygotowań do EURO 2012, Raport Deloitte dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s.22.
[18] Ciekawym przykładem jest stadion w Bradze, który ze względu na ciekawe rozwiązania architektoniczne i nietuzinkowe położenie stał się jedną z największych atrakcji turystycznych miasta. Rzesza przyjezdnych wnosząca opłaty za zwiedzanie obiektu w istotny sposób wspomaga jego utrzymanie.

kolejowych ważną składową kosztów było określenie komponentów systemu zapewnienia transportu w trakcie EURO 2004. Szczególne znaczenie przypisano w tym względzie przeniesieniu ciężaru z preferowanych przez społeczeństwo portugalskie przejazdów prywatnym samochodem, na rzecz transportu publicznego. Wymagało to podjęcia szeregu działań, mających w zamyśle podnieść atrakcyjność publicznej formy transportu, a niosących za sobą wymierne koszty. Należy do nich zaliczyć:

- zakup nowoczesnego taboru transportowego,
- wprowadzenie polityki cenowej, dzięki której korzystanie ze środków komunikacji publicznej było rozwiązaniem znacząco tańszym (redukcja cen za przejazdy),
- przeprowadzenie kampanii informacyjnej, nakłaniającej do korzystania z transportu publicznego,
- zagwarantowanie systemu informacji o transporcie publicznym,
- budowa systemów „parkuj i jedź",
- wydzielanie specjalnych pasów drogowych, przeznaczonych wyłącznie dla autobusów,
- właściwe oznakowanie dojazdu do miast – gospodarzy oraz obiektów sportowych.

Bezpieczeństwo uczestników EURO oraz kibiców musi zostać zagwarantowane przez władze i związki piłkarskie państw – gospodarzy imprezy. Jego zapewnienie niesie za sobą wielomilionowe nakłady. Portugalczycy w tym celu zaangażowali policję i wojsko. Każdorazowo na meczu czuwało 1000 policjantów. Samo tylko ich wyposażenie pochłonęło około 17 milionów euro.[19] W okresie trwania Mistrzostw Europy zaangażowano marynarkę wojenną do patrolowania portugalskich wybrzeży. Dodatkowo podczas każdego meczu lotnictwo wyposażone w myśliwce F-16 oraz natowskie AWACS kontrolowało przestrzeń powietrzną nad stadionami.

W Portugalii szczególną wagę przypisywano analizie ryzyk związanych z terroryzmem oraz przemocą stadionową. W celu wyeliminowania niepożądanych gości, głównie kibiców notowanych w innych krajach za wybryki chuligańskie, na miesiąc przed rozpoczęciem turnieju, po raz pierwszy od 1991 roku wprowadzono pełne kontrole na granicach. Działanie takie umożliwiał zapis art.2 Traktatu z Schengen, stanowiący o przywróceniu kontroli granicznych w wyjątkowych sytuacjach. Ponadto podjęto decyzję o działaniu sądów 24-godzinnych, które miały zapewnić natychmiastową deportację osób oskarżonych o wybryki chuligańskie.

[19] zob. Uwarunkowania finansowania środkami UE projektów ważnych z punktu widzenia przygotowań do EURO 2012, Raport Deloitte dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s.37.

W odróżnieniu od wyżej wymienionych kosztów związanych z organizacją EURO, wydatki na rozbudowę bazy hotelowej ponoszone są przede wszystkim przez inwestorów prywatnych. Problem przygotowania infrastruktury hotelowej można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach, tj. wypełnienia wymogów UEFA, co do odpowiedniej bazy noclegowej dla drużyn uczestniczących w turnieju, sędziów, delegatów centrali itp. oraz przyjęcia dużej rzeszy kibiców i przedstawicieli mediów. W przypadku Portugalii baza składająca się z 2000 obiektów i około 254 tysięcy miejsc hotelowych okazała się wystarczająca do zaspokojenia popytu wszystkich grup uczestniczących w EURO 2004.

Zdawano sobie jednocześnie sprawę, iż wymienione koszty nie zamykają długiej listy zagrożeń, jakie mogą ujawnić się w okresie przygotowań, w czasie trwania i po imprezie. Niektóre przyczyniają się do wzrostu wydatków, inne mogą zmniejszać skalę korzyści z tytułu organizacji EURO. Jednym z takich właśnie zagrożeń jest tzw. efekt wypychania (*crowding out effect)* zdefiniowany przez R. Baade i V. Mathesona przy okazji Igrzysk Olimpijskich w Sydney w 2000 roku.[20]

Zgodnie z jego założeniami niektórzy turyści, planujący wizytę w regionie, w którym odbywa się *mega impreza sportowa* odwołują ją lub wybierają inny kierunek przeznaczenia. Z kolei mieszkańcy danego obszaru opuszczają miasto lub ograniczają wydatki na czas trwania wydarzenia. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele. Najczęściej wskazuje się na przeświadczenie o zatłoczonych drogach, problemach komunikacyjnych i wzroście cen. Ponieważ duże imprezy sportowe typu EURO prognozuje się z dużym wyprzedzeniem na przód, potencjalni przybysze mają sporo czasu na ewentualną zmianę swoich planów turystycznych. Dokładny przepływ turystyczny w związku z organizacją Mistrzostw Europy w piłkę nożną został przedstawiony na rysunku 3.

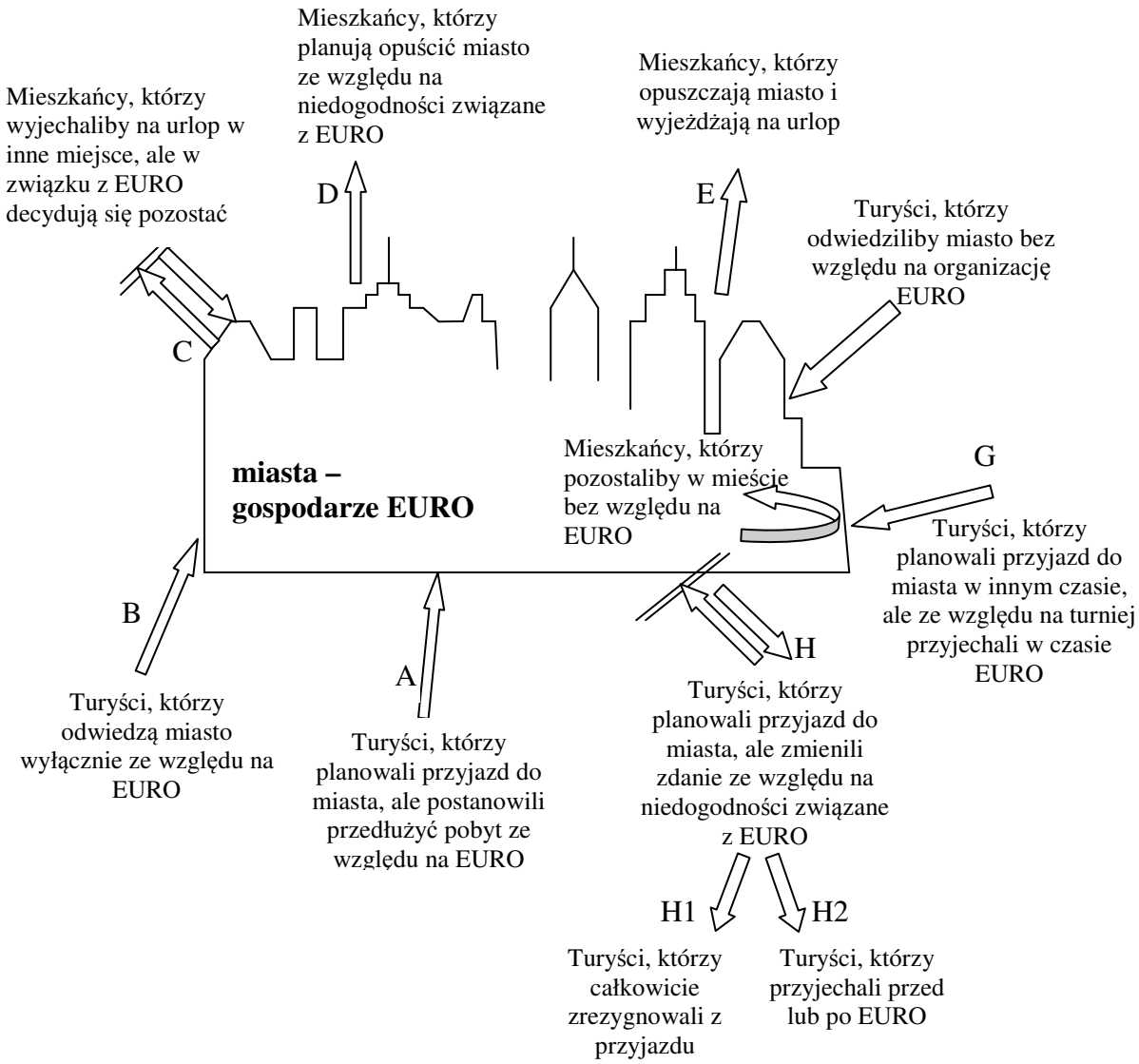
W Portugalii efekt wypychania ujawnił się w niektórych regionach, takich jak Algarve. Według badań liczba turystów, odwiedzających ten region w 2004 roku zmniejszyła się w porównaniu do 2003 roku o 8 %.[21] Wiele osób pragnących odwiedzić Algarve, przełożyło swoją wizytę na inny termin ze względu na organizację EURO 2004. Ich główne obawy dotyczyły braku miejsc hotelowych i wzrostu stawek za noclegi.

Innym przykładem zagrożeń, które brano pod uwagę, jako mogące wpłynąć na ograniczenie potencjalnych korzyści z tytułu organizacji EURO są ukryte koszty hotelowe. Wskazywano w tym względzie na ryzyko wybudowania nowych hoteli przez inwestorów zagranicznych, którzy z jednej strony będą dążyli do transferu zysków poza granice danego

[20] R. Baade, V. Matheson, The quest for the cup: assessing the economic impact of the World Cup, Regional Studies, Vol 38, 2004, s.346.
[21] Uwarunkowania finansowania środkami UE projektów ważnych z punktu widzenia przygotowań do EURO 2012, Raport Deloitte dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s.49.

państwa, z drugiej strony, na skutek zwiększenia podaży miejsc hotelowych, mogą przyczynić się do upadku wielu rodzimych hotelarzy.

Rysunek 3. Przepływy turystyczne w wyniku organizacji EURO



Źródło: H. Preuss, The economic impact of visitors at major multi-sport events, European Sport Management Quarterly, vol. 5, No. 3, September 2005, s.288.

Duża część wymienionych korzyści i kosztów niesie za sobą wymierne skutki ekonomiczne dla całego kraju. W dużej mierze są one determinowane wydatkami na infrastrukturę w ramach przygotowywania *mega imprez sportowych*. Przykład Portugalii wskazuje na ogólny wzrost produkcji, która niosła za sobą zwiększenie zatrudnienia oraz przyrost wynagrodzeń. W efekcie podatki od czynników produkcyjnych związanych z EURO 2004 osiągnęły w latach 2002-2004 łączną wartość 57,5 miliona euro.

W rozdziale drugim zostaną szczegółowo przybliżone ekonomiczne skutki organizacji EURO 2004 dla portugalskiej gospodarki.

Bibliografia

1. Adamiec K., EURO 2012 – wyzwania organizacyjne, Biuro Analiz Sejmowych, Infos nr 1(25) z 10 stycznia 2008 roku
2. Avaliacao do Impacto Economico do EURO 2004. Relatorio Final, Instituto Superior de Economia a Gestao, Universidade Tecnica de Lisboa, Novembro 2004
3. Baade R., Matheson V., The quest for the cup: assessing the economic impact of the World Cup, Regional Studies, Vol 38, 2004
4. Barros C, Evaluating the regulatory procedure of host-country selections for the UEFA European championship: A case study of Euro 2004, European Sport Management Quarterly, 2/2002
5. Cadima Ribeiro J., Viseu J., Delalande T., Rodrigues C., UEFA EURO 2004 Visitor Analysis, Working Paper NIPE WP 15/2004, University of Minho, December 2004
6. Marivoet S., UEFA EURO 2004 TM Portugal: The social construction of a sports mega-event and spectacle, the sociological review, vol. 54 Issue 2, December 2006
7. Preuss H., The economic impact of visitors at major multi-sport events, European Sport Management Quarterly, vol. 5, No. 3, September 2005
8. Rephann T, Isserman A., New highways as economic development tools: an evaluation using quasi – experimental matching methods, Regional Science and Urban Economics, vol. 24