

Elwira Laskowska✉, **Jan Romanowski**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Logistyczne wsparcie imprez masowych na przykładzie meczów piłkarskich

Logistics of organizing football matches

Synopsis. W artykule podjęto problematykę organizacji meczów piłki nożnej jako wydarzeń o charakterze imprezy masowej. Głównym celem badań było określenie, które procesy składające się na organizację takiej imprezy masowej warunkują sprawne i bezpieczne przeprowadzenie wydarzenia i tym samym jaką rolę odgrywa zaplecze logistyczne w organizacji meczów piłkarskich. Przedstawione zostały przepisy, zarówno polskie, jak i europejskie, które regulują szereg kwestii dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa i sprawnego przeprowadzenia takiego wydarzenia. Na potrzeby realizacji założonego celu dokonano analizy porównawczej przebiegu organizacji czterech wybranych meczów na różnych szczeblach rozgrywek: II ligi polskiej, Ekstraklasy, Ligi Mistrzów oraz meczu eliminacyjnego do mistrzostw Europy. Uzyskane wyniki umożliwiły opracowanie uniwersalnych schematów i planów działania, determinujących kompleksowe zabezpieczenie wydarzenia pod kątem finansowym, organizacyjnym i bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: impreza masowa, mecze piłkarskie, logistyka

Abstract. The article discusses the issue of organizing football matches as a mass event. The main aim of the research was to determine which processes in the organization of such a mass event determine the efficient and safe conduct of the event and, therefore, what role logistics support plays in the organization of football matches. Regulations were presented, both Polish and European, which regulate a number of issues related to ensuring safety and the efficient conduct of such an event. To achieve the assumed goal, a comparative analysis of the organization of four selected matches at various levels of the competition, including: the Polish 2nd League, Ekstraklasa, Champions League and the qualifying match for the European

✉ **Elwira Laskowska** – Instytut Ekonomii i Finansów, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie; e-mail: elwira_laskowska@sggw.edu.pl; <https://orcid.org/0000-0002-4577-4283>

Jan Romanowski – absolwent kierunku logistyka, Wydział Ekonomiczny, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie; e-mail: jan.roman2200@gmail.com.pl

Championship, was made. The results obtained allowed for the development of universal schemes and action plans, determining comprehensive security of the event in financial, organizational and security aspects.

Keywords: mass event, football matches, logistics

Kody JEL: Z29, L83

Wprowadzenie

Wydarzenia sportowe lub kulturowe są nieodłącznym elementem życia społecznego, zwłaszcza imprezy o charakterze masowym. Te ostatnie są tak samo ważne, jak i skomplikowane pod kątem organizacyjnym, co często wiąże się z dużą odpowiedzialnością po stronie organizatora. W Polsce co roku odbywa się kilka tysięcy imprez masowych (z wyjątkiem lat 2020–2021, kiedy liczba ta była istotnie mniejsza z uwagi na pandemię COVID-19), obejmujących wydarzenia zarówno sportowe, jak i artystyczno-rozrywkowe, np. festiwale, koncerty. Przykładowo, jak podano w raporcie Komendy Głównej Policji dotyczącym bezpieczeństwa podczas imprez masowych [Raport 2023], w 2022 roku odbyło się 5845 imprez o charakterze masowym (w tym 861 meczów piłkarskich) – obrazuje to skalę wydarzeń tego typu w Polsce.

Pojęcie „impreza masowa” zostało zdefiniowane w ustawie z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych jako „impreza masowa artystyczno-rozrywkowa, masowa impreza sportowa, w tym mecz piłki nożnej” spełniająca określone w ustawie warunki, w tym dotyczące minimalnej liczby miejsc udostępnionych przez organizatora (w przypadku meczu piłkarskiego jest to 1000) [Dz.U. 2009, nr 62, poz. 504, art. 3 pkt 1 i 4]. Ustawa ta określa zasady i warunki, które organizatorzy muszą spełnić przed, w trakcie oraz po zakończeniu danej imprezy masowej. Są to m.in. zasady postępowania, których spełnienie jest niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa, zasady i tryb wydawania zezwoleń na przeprowadzanie imprez masowych, zasady przetwarzania informacji dotyczących bezpieczeństwa, w tym danych osobowych, oraz zasady odpowiedzialności organizatorów za szkody wyrządzone w związku z organizacją takich imprez.

W kontekście ryzyka związanego z organizowaniem imprez masowych, szczególnie meczów piłkarskich, należy wspomnieć o sytuacji, w której impreza masowa zyskuje status wydarzenia o podwyższonym ryzyku. Według zapisów powołanej ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, za imprezę podwyższonego ryzyka należy rozumieć „imprezę masową, w czasie której, zgodnie z informacją o przewidywanych zagrożeniach lub dotychczasowymi doświadczeniami dotyczącymi zachowania osób uczestniczących, istnieje obawa wystąpienia aktów przemocy lub agresji” [Dz.U. 2009, nr 62, poz. 504, art. 3, pkt 5]. W Polsce w 2022 roku odbyło się 207 tego typu wydarzeń, 199 z nich było meczami piłki nożnej [Raport 2023, s. 2 i 22]. Konsekwencją uznania meczu za wydarzenie o podwyższonym ryzyku jest przede wszystkim zmniejszenie wymaganego progu liczby udostępnionych miejsc [Dobija 2016, s. 19], który w takich wypadkach wynosi min. 200. Dla klubów na niższych szczeblach rozgrywek generuje to koszty nieporównywalnie większe od wiążących się z organizacją zwykłego meczu, bez rangi imprezy masowej. Kluby z najwyższej klasy rozgrywek również unikają organizacji meczu o tego

typu statusie, ponieważ wiąże się on z ograniczeniami zarówno organizacyjnymi, jak i finansowymi.

W zakresie norm związanych z bezpieczeństwem przebiegu imprez sportowych należy przywołać także przepisy europejskie. Przyjęta przez Radę Europy 19 sierpnia 1985 r. Europejska konwencja w sprawie przemocy i ekscesów widzów w czasie imprez sportowych, a w szczególności meczów piłki nożnej, ratyfikowana przez Polskę 9 marca 1995 r. [Dz.U. 1995, nr 129, poz. 625], wytyczyła kierunki rozwoju standardów legislacyjnych w tej kwestii [Jurczak i in. 2018, s. 11]. Na tej podstawie powstawały kolejne regulacje. 22 kwietnia 1996 r. Rada Unii Europejskiej wydała rekomendację dotyczącą wymiany informacji o potencjalnie ryzykownych meczach, rok później, 9 czerwca 1997 r., wprowadziła instytucję zakazów stadionowych, które miały obowiązywać na meczach międzynarodowych w celu zwalczania ekscesów na trybunach, a w tym samym roku (26 maja) przyjęła regulacje dotyczące działań skoncentrowanych wokół niebezpiecznych grup kibiców [Jurczak i in. 2018]. W XXI wieku Rada UE kontynuowała prace nad przepisami zmierzającymi przede wszystkim do zwiększenia bezpieczeństwa kibiców. 25 kwietnia 2002 r. wydała decyzję, która zobligowała wszystkie państwa członkowskie do utworzenia tzw. narodowego punktu informacyjnego o charakterze policyjnym dla piłki nożnej (National Football Information Point – NFIP). Z kolei 12 czerwca 2007 r. rozszerzyła zakres uprzedniej decyzji w aspekcie informacji koniecznych do przekazania – początkowo analizy dotyczyły tylko grup kibiców wysokiego ryzyka, a od 2007 roku musiały objąć także „kibiców stanowiących ryzyko” [Sochacka 2010, s. 241–242]. Ważnym dokumentem jest również rezolucja Rady UE z dnia 3 czerwca 2010 r. w sprawie zaktualizowanego podręcznika z zaleceniami w zakresie międzynarodowej współpracy policyjnej oraz w zakresie działań prewencyjnych i kontrolnych związanych z aktami przemocy i zakłóceniami porządku podczas międzynarodowych meczów piłki nożnej, które dotyczą co najmniej jednego państwa członkowskiego [Dz.Urz. UE 2010, C 165/01].

Organizator meczów piłki nożnej musi również spełnić wymagania stawiane mu przez międzynarodową federację piłkarską UEFA (Unia Europejskich Związków Piłkarskich). Dotyczą one spotkań organizowanych w ramach rozgrywek klubowych (Liga Mistrzów, Liga Europy, Liga Konferencji) oraz reprezentacji Polski i odnoszą się głównie do aspektów infrastrukturalnych, technicznych i bezpieczeństwa [Regulations 2022; Regulations 2023]. Należy podkreślić, że wymagania te muszą się pokrywać z zapisami aktów prawnych obowiązujących państwa Unii Europejskiej, będąc poniekąd ich uzupełnieniem [Dobrowolska-Opała 2018]. Ich niespełnienie przez organizatorów, czyli np. kluby, skutkuje często wysokimi karami finansowymi nakładanymi przez UEFA.

Cechą łączącą wszystkie wymienione powyżej dokumenty jest dążenie do poprawy bezpieczeństwa podczas meczów piłki nożnej. Zdecydowana większość zapisów jest poświęcona działaniom podejmowanym na długo przed samym wydarzeniem, potwierdzając wagę procesu planowania, bez którego nie jest możliwe zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom imprezy.

Impreza masowa, zwłaszcza organizowana w obiekcie sportowym, jest pod względem logistycznym niezwykle złożonym procesem. Pod uwagę należy wziąć kilka kwestii, wśród których najważniejsze są bezpieczeństwo oraz aspekt finansowy. Oba te czynniki powinny ze sobą współgrać, np. poprzez odpowiednie zarządzanie budżetem w trakcie planowania procedur bezpieczeństwa. Organizator musi zatem zaplanować, przeanalizować,

a czasem usprawnić schemat wydarzenia. Pierwszym krokiem jest określenie podmiotów biorących udział w jego organizacji. Stworzona w ten sposób struktura organizacyjna umożliwia kompleksowe zabezpieczenie imprezy, a każdy podmiot biorący udział w jej organizacji jest świadomy swoich obowiązków. Przykładowy skład zespołu organizacyjnego może być następujący [Kruczyński i Parszowski 2015, s. 35]:

- organizator (zarządca),
- kierownik do spraw bezpieczeństwa oraz osoby mu podlegające,
- szef służb porządkowych oraz osoby mu podlegające,
- koordynator medyczny wraz ze służbą medyczną,
- spiker,
- koordynator serwisu sprzątającego oraz jego członkowie,
- koordynator usług cateringowych oraz osoby mu podlegające,
- zespół informatyczny.

Kolejnym etapem logistycznym powinno być określenie procesów, które będą występowały w trakcie wydarzenia, i ich przyporządkowanie do wcześniej stworzonych działów struktury organizacyjnej. Jak wskazuje Gradowicz [2011, s. 329], do podstawowych procesów logistycznych można zaliczyć: transport, obsługę klienta, zaopatrzenie, zarządzanie, przepływ informacji oraz zapewnienie bezpieczeństwa. Każdy z tych procesów jest rozwijany i szerzej opisywany, co pozwala podzielić zadania między poszczególne komórki organizacyjne. Tymi zadaniami mogą być: transport kibiców, zaopatrzenie w sprzęt informatyczny i multimedialny, zaopatrzenie w żywność, spełnienie wymogów prawnych dotyczących infrastruktury, wydzielenie pomieszczeń i dróg ewakuacyjnych, zapewnienie pomocy medycznej, zapewnienie łączności między służbami oraz wiele innych zadań niezbędnych do przeprowadzenia imprezy w sposób jakościowy, ale i przede wszystkim bezpieczny. Sformułowanie i przyporządkowanie wszystkich tych procesów do odpowiednich działów umożliwia stworzenie tzw. planu operacyjnego, uzupełnionego o informacje na temat danej imprezy. Spośród najważniejszych elementów takiego planu Kruczyński i Parszowski [2015, s. 46] wskazują:

- nazwę imprezy i organizatora, datę i miejsce wydarzenia,
- harmonogram,
- transport uczestników (widzowie, aktorzy wydarzenia),
- bezpieczeństwo,
- gastronomię,
- obsługę,
- oznakowanie,
- bilety.

Uwzględnienie wymienionych powyżej elementów umożliwia stworzenie kompletnego i jednolitego logistycznego planu działania dla wszystkich grup i podmiotów biorących udział w organizacji imprezy masowej. Jest to o tyle ważne, że powstały w ten sposób zbiór wiedzy i informacji jest przejrzysty dla każdej ze stron, co zapewnia spójność w działaniu przed i w trakcie trwania imprezy. Poszczególne komórki mają jasno wytyczone obowiązki, ale i wiedzę nt. zadań innych działów, dzięki czemu żadna ze stron nie powinna wkraczać w nieswoje kompetencje, co zasadniczo usprawnia prace.

Celem przeprowadzonych badań było określenie, które procesy składające się na organizację imprez masowych o charakterze meczu piłki nożnej determinują ich sprawne i bez-

pieczne przeprowadzenie, i tym samym wskazanie roli, jaką odgrywa zaplecze logistyczne w organizacji meczów piłki nożnej o charakterze imprezy masowej. Jako problem badawczy postawiono pytanie, czy jest możliwe określenie kluczowych etapów logistycznych organizacji meczów piłkarskich, zważywszy na ich złożoność lub istotność. Na potrzeby realizacji założonego celu przeprowadzono analizę organizacji meczów piłkarskich na różnych szczeblach rozgrywek w latach 2022–2023. Pod uwagę wzięto aspekty związane z logistyką organizacji wydarzenia, na którą składają się: procesy planowania, przygotowanie imprezy pod względem bezpieczeństwa oraz zapewnienie odpowiedniego zaplecza infrastrukturalnego, technicznego i personalnego. Analizą objęto cztery mecze piłki nożnej na różnych poziomach rozgrywek: II ligi polskiej (trzeci poziom rozgrywkowy), Ekstraklasy (najwyższa klasa rozgrywkowa), Ligi Mistrzów UEFA oraz mecz międzynarodowy reprezentacyjny. Wyszczególniono, z jakimi problemami na różnych poziomach mierzą się organizatorzy, i omówiono poszczególne etapy procesu logistycznego, w tym:

- poprzedzające wydarzenie procesy planowania, promocji, sprzedaży biletów, organizacji transportu kibiców przyjezdnych,
- bezpośrednio towarzyszące wydarzeniu, tj. identyfikacja kibiców, komunikacja ze strony organizatora, czas trwania oraz reagowanie na ewentualne nieoczekiwane zdarzenia.

Uzyskane wyniki umożliwiły opracowanie uniwersalnych schematów i planów działania, determinujących kompleksowe zabezpieczenie wydarzenia o charakterze sportowej imprezy masowej w aspektach finansowych, organizacyjnych i bezpieczeństwa. Należy przy tym zauważyć, że w literaturze przedmiotu brak jest opracowań uwzględniających ujęcie porównawcze procesów logistycznych na przykładzie meczów piłki nożnej jako masowych imprez sportowych, w których jedną z podstawowych zmiennych jest skala danego zjawiska.

Materiał i metody

Głównymi metodami wykorzystanymi w badaniach były: metoda studiów literaturowych, analiza opisowa, analiza porównawcza i przyczynowo-skutkowa oraz studium przypadku. Za ich pomocą przedstawiono teoretyczno-prawne zagadnienia związane z podjętą problematyką, a następnie analizę objętych badaniem meczów piłkarskich. Do prezentacji danych oraz uzyskanych wyników badań zastosowano metody tabelaryczno-graficzne.

W badaniach wykorzystano następujące źródła i materiały: literaturę przedmiotu (w tym publikacje zwarte i artykuły) oraz przepisy prawa dotyczące organizacji sportowych imprez masowych (w szczególności meczów piłkarskich), źródła internetowe zawierające m.in. informacje o przebiegu poddanych analizie meczów piłkarskich, jak również rozporządzenia federacji piłkarskich czy raporty publikowane np. przez polską policję.

Wyniki badań

Analizą objęto cztery przykładowe mecze piłki nożnej na różnych poziomach rozgrywek:

1. mecz II ligi polskiej (Polonia Warszawa – Stomil Olsztyn, 2022 rok),
2. mecz Ekstraklasy (Widzew Łódź – Lech Poznań, 2023 rok),
3. mecz Ligi Mistrzów (Liverpool FC – Real Madryt, 2022 rok),
4. mecz eliminacyjny do Mistrzostw Europy 2024 (Polska – Albania, 2023 rok).

Mecz Polonia Warszawa – Stomil Olsztyn w 2022 roku

Organizatorem wydarzenia był klub Polonia Warszawa. Mecz cieszył się dużym zainteresowaniem kibiców, co było spowodowane awansem klubu w tabeli ligowej uzyskanym w poprzednim sezonie.

Obiekt przedsięwzięcia, którym był Stadion Polonii Warszawa im. gen. Kazimierza Sosnkowskiego, może pomieścić 7152 osoby [stadiony.net 2025]. Usytuowany jest w dzielnicy Śródmieście na warszawskim Muranowie – w okolicy znajdują się przystanki linii tramwajowej i autobusowej umożliwiające kibicom sprawny dojazd, a dla zmotoryzowanych dostępny jest parking na terenie obiektu. Stadion dysponuje również lokalem gastronomicznym czynnym od poniedziałku do piątku oraz w dni meczowe.

Organizator (klub Polonia Warszawa) spełnił niezbędne wymagania, uzyskując pozwolenie na przeprowadzenie w danym terminie imprezy masowej zakwalifikowanej jako wydarzenie o podwyższonym ryzyku.

W ramach promocji i organizacji wydarzenia wystosowane zostały odpowiednie komunikaty za pośrednictwem stron internetowych oraz mediów społecznościowych dotyczące terminu imprezy, sprzedaży biletów, a także możliwości dojazdu kibiców klubu z Olsztyna [Kspolonia.pl 2022; Stomil.olsztyn.pl 2022]. Dzień przed samym wydarzeniem na oficjalnej stronie internetowej klubu opublikowano komunikat skierowany do kibiców udających się na mecz [Kspolonia.pl 2022]. Podano w nim podstawowe zasady bezpieczeństwa i inne informacje dotyczące m.in.:

- zakwalifikowania wydarzenia jako imprezy masowej o podwyższonym ryzyku,
- godziny otwarcia bram wejściowych,
- możliwości wejścia na stadion tylko na podstawie biletu uprawniającego do uczestnictwa w meczu.

Mecz rozgrywany był w dzień rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego, organizator musiał więc uwzględnić z podmiotami biorącymi udział w wydarzeniu (policią, delegatami związku, sędziami) wcześniejsze niż zwykle wyjście zawodników oraz sędziów na murawę, żeby mógł zostać odśpiewany hymn narodowy. Decyzją mającą negatywne skutki było otwarcie tylko jednej bramy wejściowej (z dwóch dostępnych), co wydłużyło proces identyfikacji kibiców. Z tego powodu nie wszyscy kibice znaleźli się na stadionie w odpowiednim czasie, czyli przed planowanym rozpoczęciem meczu [Dumastolicy.pl 2022]. Ponadto zaledwie 5 dni przed meczem klub zdecydował o ograniczeniu maksymalnej liczby osób mogących wziąć udział w wydarzeniu do 2500, o czym nie zostali poinformowani kibice. Skutkiem tej decyzji była niemożność zakupu biletu przez dużą liczbę osób zgromadzonych pod stadionem [Mazur 2022].

Odnosząc się do zaistniałych problemów organizacyjnych, należy zauważyć, że ich powodem mogła być błędna prognoza popytu na to wydarzenie, tj. nieuwzględniająca przesłanek wskazujących na możliwą wyższą frekwencję, a mianowicie:

- był to pierwszy mecz w sezonie po awansie drużyny z III ligi polskiej do II, będącym największym sukcesem klubu od degradacji jego pozycji w 2013 roku,
- w meczu poprzedzającym analizowane rozgrywki i rozegranym na stadionie Polonii Warszawa uczestniczyło ponad 4,5 tys. kibiców [Kspolonia.pl 2022].

Należy również wziąć pod uwagę fakt, że czas trwania wydarzenia przedłużył się w związku z dwiema sytuacjami [Dumastolicy.pl 2022]:

- wspomnianym odśpiewaniem hymnu narodowego – mecz rozpoczął się z czterominutowym opóźnieniem,
- odpaleniem świec dymnych przez kibiców Polonii – w 41. minucie meczu sędzia przerwał grę na cztery minuty, ponieważ dym znacząco ograniczył widoczność na stadionie zarówno dla piłkarzy, jak i kibiców.

W następstwie tych zdarzeń przez ostatnie 15–20 minut piłkarze rozgrywali mecz przy braku oświetlenia, pomimo że sytuacja tego wymagała [Dumastolicy.pl 2022].

Wskazuje to na dwa prawdopodobne błędy logistyczne:

- słabe rozeznanie w kwestii liczby uczestników zdarzenia,
- zła komunikacja lub brak decyzyjności wewnątrz struktur organizatora w kwestii czasu trwania imprezy.

Mecz Widzew Łódź – Lech Poznań w 2023 roku

Miejscem wydarzenia był Stadion Miejski Widzewa Łódź. Obiekt ma 18 018 miejsc siedzących i tyle zostało przeznaczonych do użytku w rundzie wiosennej sezonu 2022/2023 [stadiony.net 2025]. Operatorem obiektu jest łódzka spółka Miejska Arena Kultury i Sportu, podlegająca władzom miasta. Stadion położony jest we wschodniej części Łodzi, w jego pobliżu znajdują się przystanki trzech środków transportu (autobusowego, tramwajowego i kolejowego), co zapewnia kibicom korzystny dostęp.

Pod względem promocji wydarzenia obydwie kluby (Widzew Łódź i Lech Poznań) nie odnotowały problemów logistycznych dotyczących sprzedaży biletów/karnetów na przedmiotowy mecz. Widzew w ciągu minuty od rozpoczęcia otwartej sprzedaży wyprzedał wszystkie karnety na wiosenną rundę rozgrywek, a pula wejściówek przekazana Lechowi Poznań została rozprowadzona w stowarzyszeniu kibiców tego klubu. Nie odnotowano również problemów związanych z komunikacją, wejściem kibiców na stadion oraz terminem rozpoczęcia meczu. Wszystkie zalecenia regulaminowe Ekstraklasy SA zostały przez organizatora spełnione.

Problemem okazał się fakt, że dostępne miejsca zostały wykupione głównie przez najbardziej zagorzałych (i fanatycznych) kibiców obydwu drużyn [Weszlo.com 2023]. Pomimo zatrudnienia przez organizatora znacznej liczby pracowników ochrony, a także obecności policji doszło do dewastacji i niszczenia mienia na stadionie przez kibiców przyjezdnych oraz prowokacji miejscowych kibiców w stosunku do przyjezdnych.

Organizator (klub Widzew Łódź) nie wyciągnął wniosków z wcześniejszej sytuacji na swoim stadionie, tj. podczas meczu ze Śląskiem Wrocław, kiedy kibice przyjezdni zdewastowali infrastrukturę sanitarną [Widzewtomy.net 2023]. Przyczyną ekscesów w sektorze gości mogło zatem być:

- nieprzejęcie odpowiedzialności przez policję i niepodjęcie przez nią czynności mających na celu zwalczanie wandalizmu,
- brak decyzyjności w grupie szybkiego reagowania w obawie przed pojawieniem się aktów przemocy i zwiększeniem skali precedensu.

Obie możliwości wynikają jednak z nieprawidłowego przeanalizowania struktury poznańskiego środowiska kibicowskiego. Można było przewidzieć, że brak otwartej sprzedaży biletów będzie skutkował pojawieniem się w Łodzi najzagorzalszej grupy kibiców, a to może jednoznacznie sugerować zwiększenie prawdopodobieństwa zaistnienia sytuacji niebezpiecznych, co potwierdziły wydarzenia na stadionie.

Podstawowym wnioskiem, jaki nasuwa się w wyniku przeprowadzonej analizy, jest konieczność wprowadzenia przez organizatora gruntownych zmian w zakresie weryfikacji i późniejszego monitorowania kibiców przyjezdnych w celu eliminacji niepożądanych wydarzeń. Powinny się one odbywać zarówno we współpracy z klubem gości, jak i przede wszystkim z policją przy opracowywaniu schematów szybkiego reagowania na stadionie. W analizowanym przypadku na Widzew Łódź nałożona została kara finansowa w wysokości 30 tys. zł, a Lech Poznań ukarano kwotą 20 tys. zł. Klub z Poznania został dodatkowo zobowiązany do pokrycia kosztów naprawy zniszczeń wyrządzonych przez jego kibiców [Gol24.pl 2023].

Mecz Liverpool FC – Real Madryt w 2022 roku

Kolejnym wydarzeniem, które poddano analizie, był finał europejskich rozgrywek Champions League, który jest z całą pewnością najważniejszym w danym roku klubowym meczem piłki nożnej w Europie. Oprócz samego meczu impreza obejmowała również pokazy audio-wizualne i występy muzyczne artystów. Odbyła się 28 maja 2022 r. na Stade de France znajdującym się w podparyskim Saint-Denis, przy skrzyżowaniu dwóch głównych dróg (autostrady i trasy szybkiego ruchu). Stadion wyposażony jest w podziemny parking, jednak w okolicach brakuje większego terenu, który służyłby do parkowania pojazdów. Podstawowym środkiem transportu dla kibiców jest kolej (stacja linii B znajduje się ok. 600 m od obiektu, a linii D ok. 1200) oraz metro (dwie stacje linii 13) [Stadiumguide.com, 2025].

Głównymi organizatorami wydarzenia były UEFA [UEFA.com 2022] i francuska federacja piłkarska (FFF). Oprócz nich w organizacji udział wzięli: konsorcjum stadionu oraz państwo francuskie z Delegatem Międzyresortowym ds. Wielkich Imprez Sportowych (DIGES) na czele, prefekci (zarówno Paryża, jak i policji), policja i lokalni przewoźnicy.

Mecz był rozgrywany między angielskim Liverpoolem FC i hiszpańskim realem Madryt. Początkowo miał się odbyć w Petersburgu, lecz po rosyjskiej inwazji na Ukrainę z oczywistych względów doszło do zmiany lokalizacji. UEFA poinformowała o tej decyzji w oficjalnym komunikacie 25 lutego 2022 r. [Rodrigues 2023]. Zwykle na rok przed danym wydarzeniem federacja piłkarska zainteresowanego kraju dostarcza do europejskiej organizacji dotyczącą go „konceptę bezpieczeństwa i ochrony” [Regulations 2022], w analizowanym wypadku okres ten musiał zostać istotnie skrócony. UEFA dostarczyła francuskim partnerom opracowany szablon postępowania dopiero 9 marca. Ustalono następnie, że plany operacyjne będą się opierać na wcześniejszych ustaleniach dotyczących organizacji finału Pucharu Francji, który miał się odbyć na tym samym stadionie 7 maja. Między 4 marca a 28 maja odbyło się szesnaście spotkań zainteresowanych podmiotów. 4 marca utworzono grupę łącznikową składającą się z przedstawicieli każdej ze stron, ułatwiając w ten sposób wymianę informacji i procesy decyzyjne dotyczące organizacji wydarzenia. Ustalono, że niezbędne jest stworzenie wokół stadionu za pomocą dodatkowych barierek bezpiecznej strefy, w której odpowiednie służby będą kontrolo-

wały osoby udające się w kierunku obiektu. Dodatkowy obwód bezpieczeństwa miał się składać z 12 punktów, przez które kibice będą przepuszczani sukcesywnie. W ramach zapewnienia bezpieczeństwa na wniosek UEFA podjęto decyzję o podwójnym sprawdzaniu uczestników w ramach procesu weryfikacji [Rodrigues 2023].

Kluczową kwestią było rozlokowanie kibiców: Hiszpanie mieli zasiąść na stadionie od strony północnej, a Anglicy od południowej, co oznaczało, że ci pierwsi, kierując się na teren obiektu, mieli podróżować metrem, natomiast fani Liverpool FC koleją. Przedstawiciele angielskiego klubu już wówczas wyrazili obawy związane z przybyciem na mecz kibiców bez biletów, szacując ich liczbę na ok. 50 000 osób. W wyniku tej informacji podjęto decyzję o organizacji tzw. stref kibica, gdzie za pomocą telebimów byłaby przekazywana transmisja z meczu. Na kolejnych spotkaniach ustalono, że paryski transport publiczny w dniu wydarzenia będzie publikował komunikaty w języku angielskim, hiszpańskim i francuskim, zachęcając osoby niemające biletu na mecz finałowy do skorzystania z wyznaczonych stref kibica i niekierowania się w okolice stadionu. Część spotkań dotyczących transportu kibiców odbyło się bez przedstawicieli UEFA [Rodrigues 2023].

Wedle dostępnych danych większość kibiców angielskich zdecydowała się na podróż koleją linii D, było to związane ze strajkiem pracowników linii B. Kibice byli kierowani do czterech punktów kontrolnych – nr 1 i 2 od strony północnej przeznaczonych dla Hiszpanów oraz 3 i 4 od strony południowej dla Anglików. Ponieważ linia kolejowa D była bardziej oddalona od stadionu, większość kibiców, poruszając się najkrótszą drogą, kierowała się do punktu kontroli nr 3 [Balluffier i in. 2022]. Wedle relacji świadków [Canning i in. 2022, s. 26] brakowało też jakiegokolwiek widocznego oznakowania. Doprowadziło to do nadmiernego zgromadzenia kibiców przy jednym punkcie kontrolnym i powstania zatoru przy ich wpuszczaniu na stadion. Konsekwencją było trzykrotne przesuwanie terminu rozpoczęcia meczu. Według dostępnych nagrań i relacji z miejsca zdarzenia [Balluffier i in. 2022] nie wszyscy zdołali zasiąść na trybunach do momentu rozpoczęcia rozgrywek. Było to następstwem m.in. zdecydowanie złej komunikacji pomiędzy UEFA a stroną francuską, co objawiało się np. nieobecnością przedstawicieli tej organizacji na niektórych spotkaniach organizacyjnych. Jako organizator UEFA powinna dokładać starań w usprawnianiu wszelkich procesów, zwłaszcza związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa, a uczestnictwo we wszystkich możliwych posiedzeniach wydaje się z tego punktu widzenia kluczowe. Dodatkowo wskazać należy spóźnioną reakcję i bierność ze strony europejskiej federacji, wynikającą ze złego przekazu informacji, w momencie gdy tłum w okolicach punktu kontroli nr 3 przeradzał się w sporą kongestię, co skutkowało pozostawieniem eliminowania utrudnień francuskiej policji.

Innym istotnym aspektem jest zignorowanie lub zbagatelizowanie płynących ze strony angielskiej informacji o potencjalnej liczbie kibiców mogących zgromadzić się w okolicach stadionu. Następstwem było niedopracowanie planu mobilności i nieumiejętne rozlokowanie uczestników już na początku podróży ze strefy kibica na Stade de France. Z powodu błędnych komunikatów, m.in. ze strony policji, zbyt duża liczba osób skorzystała z linii D. Następnie ze względu na brak widocznych znaków lub wskazówek ze strony osób zarządzających ruchem uczestników doszło do nierównomiernego zgromadzenia się kibiców w wyznaczonych punktach kontroli. Na każdym z tych etapów zawiodła przede wszystkim organizacja, wadliwie planowano również proces transportu.

Poszkodowani zostali przede wszystkim kibice angielscy – według dostępnych danych 2733 kibiców z zakupionymi wejściówkami nie zdołało ostatecznie obejrzeć meczu z wysokości trybun [Rodrigues 2023, s. 181].

Mecz Polska – Albania w 2023 roku

Miejscem wydarzenia był PGE Narodowy. Stadion ten znajduje się w Warszawie i ma 58 580 miejsc siedzących [Pgenarodowy.org 2013]. Odbývają się na nim różnego rodzaju imprezy, zarówno sportowe (piłka nożna, żużel czy lekkoatletyka), jak i kulturalno-rozrywkowe. Dodatkowo jest on bardzo korzystnie położony pod względem środków transportu publicznego – w okolicy są: stacja metra, stacja kolejowa oraz przystanki tramwajowe i autobusowe [Pgenarodowy.org 2022].

Problemem, który wystąpił przed planowanym meczem, było wykrycie wady jednego z elementów konstrukcji stalowo-liniowej. 11 listopada 2022 r. spółka PL.2012+, operator obiektu, opublikowała na swojej stronie internetowej komunikat w tej sprawie, a następnie anulowano wszystkie najbliższe wydarzenia mające się odbyć na terenie obiektu. Po miesiącu przerwy wznowiono działalność stadionu, podając do wiadomości informację o naprawieniu usterki [Pgenarodowy.org 2023]. Ponowne otwarcie zaplanowano na 16 grudnia. PZPN musiał być zatem w stałym kontakcie z grupą PL.2012+ [Sport.tvp.pl 2023] w sprawie planowanego na 27 marca 2023 r. spotkania z reprezentacją Albanii. Pomimo wcześniejszych zapewnień o skutecznym zlikwidowaniu wady 31 stycznia 2023 r. operator obiektu ponownie wydał komunikat o konieczności uzyskania opinii ekspertów umożliwiającej organizację i przeprowadzenie jakichkolwiek imprez [Pgenarodowy.pl 2023]. PZPN podjął więc stosowne działania, typując jako zastępczy stadion Polsat Plus Arena w Gdańsku.

Należy zauważyć, że usterka na PGE Narodowym spowodowała podjęcie odpowiednich kroków ze strony organizatora meczu. PZPN na bieżąco monitorował sytuację, zabezpieczając się na wypadek konieczności rozegrania meczu na innym stadionie i przygotowując plan awaryjny dotyczący gdańskiego stadionu. Nie wystąpiła jednak konieczność realizacji planu B i mecz rozegrano w Warszawie.

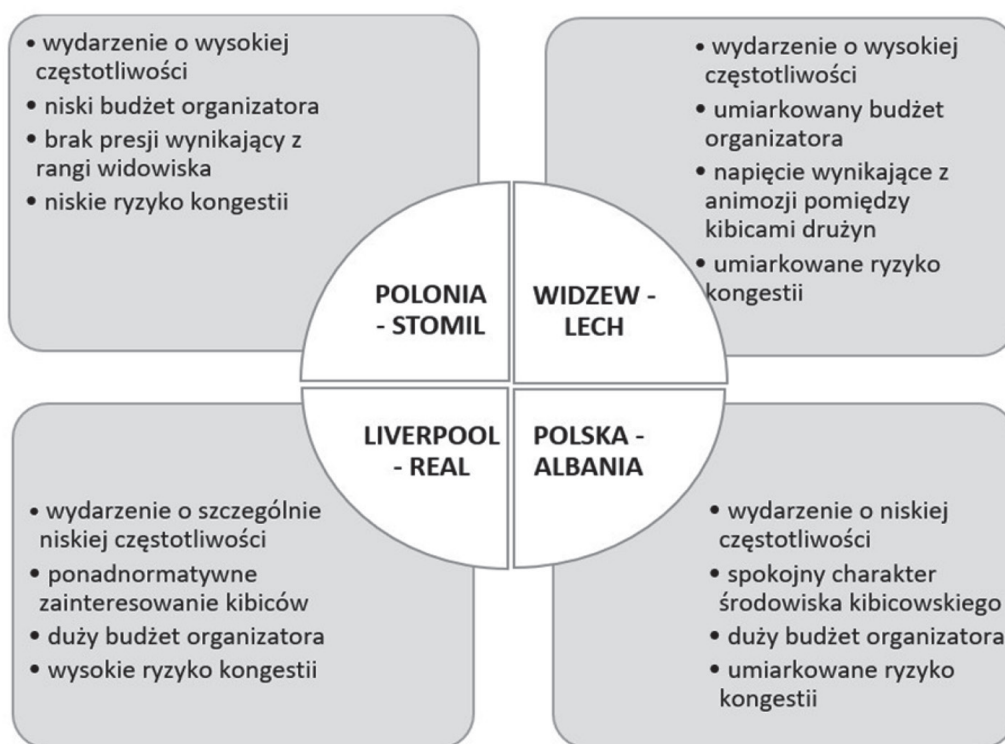
W trakcie samego spotkania nie doszło do żadnych istotnych wydarzeń, mecz rozpoczął się o planowanej godzinie, a widowisko z poziomu trybun obejrzał prawie komplet widzów. Na uwagę zasługuje współpraca PZPN z władzami Warszawy oraz Warszawskim Transportem Publicznym (WTP) [Urząd m.st. Warszawy 2023]. Zapewnienie kibicom darmowej komunikacji miejskiej (na podstawie biletu na mecz) pozwoliło ograniczyć transport samochodowy, czego potwierdzeniem może być brak utrudnień i kongestii przed samym meczem. Komunikaty wystosowywane były zarówno ze strony PZPN, jak i ratusza oraz WTP, co spotęgowało przekaz i pozwoliło trafić do jak największego grona odbiorców. Zadbano również o spełnienie wymogów nakładanych przez UEFA. Z odpowiednim odstępem czasowym zorganizowano treningi i konferencje prasowe obu drużyn, jak również przygotowano się na okoliczność zamknięcia dachu stadionu, czego w dniu meczowym wymagali delegaci europejskiej federacji [Paczkowski 2023]. Był to rezultat działań wstępnych podjętych przez organizatora meczu na etapie planowania.

Podsumowując, proces organizacji i planowania analizowanego wydarzenia przebiegł pomyślnie zarówno pod względem bezpieczeństwa, jak i promocji (w którą zaangażowany został sponsor wydarzenia – firma InPost). Organizator pomyślnie zdał test z przygotowywania planów zastępczych i zachowywał w tym zakresie stałą gotowość.

Wnioski z porównania organizacji i przebiegu meczów

Przeprowadzona analiza czterech meczów piłki nożnej pozwoliła zauważyć, że różniły się one nie tylko rodzajem i klasą rozgrywek, ale i wieloma innymi aspektami związanymi z logistyką poszczególnych wydarzeń. Charakterystykę tych przedsięwzięć przedstawiono graficznie (rys. 1), wyróżniając najważniejsze punkty. Na podstawie przedstawionych informacji oraz działań podejmowanych przez organizatorów można wskazać pewne mechanizmy, zależne od kilku zmiennych.

Jednym z głównych czynników wpływających na sposób przeprowadzenia wydarzenia okazała się jego częstotliwość. Mecze odbywające się raz lub kilka razy do roku (Liverpool – Real, Polska – Albania) obligują organizatorów do odpowiedniego przygotowania przestrzeni wokół stadionu oraz środków transportu, którymi uczestnicy będą



Rysunek 1. Charakterystyka czterech analizowanych imprez masowych

Figure 1. Characteristics of the four analyzed mass events

Źródło: opracowanie własne

Source: own elaboration

mogli dotrzeć na miejsce. Pośredni wpływ mają tu również ryzyko kongestii i budżet organizatorów. Biorąc pod uwagę wszystkie te aspekty, można stwierdzić, że wraz z wzrostem ogólnej rangi widowiska zwiększa się konieczność planowania działań dotyczących także terenów poza stadionem, czyli obiektem wydarzenia. Dotyczą one m.in. wyłączenia ulic z ruchu samochodowego, współpracy z przedstawicielami miejskich transportów publicznych, tworzenia planów poruszania się uczestników czy umieszczania na ulicach znaków kierujących na stadion.

Z drugiej strony nieduża ranga widowiska (np. mecz Polonia – Stomil) wynikająca z jego wysokiej częstotliwości oraz niskiego budżetu powoduje u organizatora skupienie się na kwestiach finansowych. Istotne stają się aspekty związane z ograniczeniem kosztów, promocją wydarzenia i potencjalną liczbą uczestników.

Na przebieg meczu niewątpliwy wpływ mają kibice. Nieprzewidywalność zachowań tej grupy społecznej odgrywa kluczową rolę w końcowym efekcie organizacyjnym. Potwierdza to fakt, że tylko jedno z czterech analizowanych wydarzeń miało spokojny przebieg, czyli mecz Polska – Albania. Nie odnotowano wówczas żadnych niepożądanych zdarzeń z udziałem większej liczby kibiców. W pozostałych trzech przypadkach sytuacje związane z czynnikiem ludzkim generowały straty wizerunkowe i finansowe. Natomiast wspólnym mianownikiem okazał się sposób komunikacji z kibicami, czyli wykorzystanie mediów społecznościowych i oficjalnych stron do przekazywania potrzebnych informacji. Podobne były również publikowane w nich treści, informujące o procesie sprzedaży biletów czy harmonogramie wydarzenia.

Przeprowadzona analiza pozwoliła również wskazać kluczowe zagadnienia organizacji meczu piłkarskiego, które należy uwzględnić na etapie planowania tego typu imprezy masowej. Oceniono także, które zagadnienia są najważniejsze, zważywszy na ich złożoność lub istotność. Obrazuje to przedstawiona piramida logistyki organizacji meczów piłkarskich (rys. 2), której fundamentem są zagadnienia decydujące o końcowym sukcesie lub niepowodzeniu organizacyjnym. Wraz z kolejnymi kondygnacjami piramidy spada istotność lub wielopłaszczyznowość danych procesów, należy jednak pamiętać, że skrupulatność w zaplanowaniu każdego z nich jest bezwzględnie potrzebna. Dokonany podział na cztery kategorie wynika z chronologii poszczególnych zagadnień. Wykonanie pierwszych trzech działań (poziom 1) powinno umożliwić zaangażowanie lub rozpoczęcie następnych procesów. Przykładowo analiza środowiska kibicowskiego pozwala skonstruować komunikaty organizacyjne, czego etapem końcowym będzie sprawna obsługa uczestników. Poziomy są zatem od siebie zależne i tworzą wspólny plan logistyczny.

Pierwszym z trzech najważniejszych zagadnień w organizacji meczu piłkarskiego jest spełnienie wymagań wynikających z uwarunkowań prawnych imprez masowych. W przypadku organizacji meczu Polska – Albania wystąpiły komplikacje związane z terminem złożenia obligatoryjnych wniosków oraz możliwym niedopuszczeniem obiektu wydarzenia do użytku, co skutkowałoby brakiem zgody na przeprowadzenie imprezy masowej przez wydający ją organ.

W wypadku organizacji meczu Polonia Warszawa – Stomil Olsztyn późniejsze niepowodzenia powiązane były z zakwalifikowaniem wydarzenia do imprezy masowej o podwyższonym ryzyku, czego następstwem było ograniczanie kosztów związanych z wynajęciem firmy ochroniarskiej. Z kolei trudnościami opisanymi w przypadku meczu Liverpool FC – Real Madryt był sposób identyfikacji kibiców oraz rozmieszczenie służb,



Rysunek 2. Piramida logistyki organizacji meczów piłkarskich

Figure 2. Pyramid of football match organization logistics

Źródło: opracowanie własne

Source: own elaboration

będące skutkiem wcześniejszych błędów. Wyróżniono zatem cztery kwestie, które są najbardziej kłopotliwe podczas organizacji meczu piłkarskiego:

- obiekt wydarzenia (lokalizacja, stan techniczny),
- służby porządkowe i informacyjne (liczebność oraz rozmieszczenie),
- podwyższone ryzyko imprezy masowej (przyczyny oraz skutki),
- terminy ustawowe (wniosek o pozwolenie, deklaracja dot. liczby uczestników).

W wyniku przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że niezwykle istotna jest współpraca z innymi podmiotami biorącymi udział w organizacji wydarzenia. Rzetelna i częsta komunikacja np. z policją lub lokalnymi władzami determinuje późniejszą efektywność analizowanych procesów. Potwierdzeniem są przede wszystkim zdarzenia zaistniałe podczas organizacji finału Ligi Mistrzów, m.in. brak przedstawicieli organizatora (UEFA) na wszystkich spotkaniach. Dodatkowo nieprawidłowy przepływ informacji spowodował błędne kierowanie kibiców udających się na stadion. Efektem złej współpracy z zewnętrznymi podmiotami były również zajścia w sektorze gości na meczu Ekstraklasy w Łodzi. Brak komunikacji z przedstawicielami klubu Lech Poznań spowodował niewystarczające przygotowanie się organizatorów na możliwe zachowania kibiców. Z drugiej strony w pozytywny sposób potwierdza tę tezę organizacja meczu z udziałem polskiej reprezentacji, a dokładniej współpraca pomiędzy PZPN a Warszawskim Transportem Publicznym dotycząca organizacji darmowych przejazdów dla uczestników meczu. Zatem w zależności od rodzaju i klasy rozgrywek kluczowa jest współpraca z: policją, władzami lokalnymi oraz przedstawicielami transportu publicznego i klubów/związków piłkarskich.

Zagadnieniem powiązanim z komunikacją na linii organizator – kluby/związki oraz organizator – policja jest analiza środowiska kibicowskiego. Podkreślić należy, że to na organizatorze spoczywa konieczność identyfikacji specyfiki grup, które będą

uczestniczyć w wydarzeniu. Przeprowadzona analiza umożliwiła postawienie pytań, na które organizator obligatoryjnie powinien znaleźć odpowiedzi w trakcie planowania przedsięwzięcia:

1. Jaki będzie orientacyjny popyt na planowane wydarzenie?
2. Jaki jest charakter i sposób dopingowania danej grupy kibiców?
3. Czy wśród kibiców znajdują się grupy oskarżane w przeszłości o tzw. chuliganizm stadionowy?

Pierwsze pytanie było kluczowe zarówno w przypadku organizacji meczu Polonia Warszawa – Stomil Olsztyn, jak i Liverpool FC – Real Madryt, czyli wydarzeń, które dzieli największa różnica pod względem skali przedsięwzięcia. Władze klubu Polonia Warszawa nie doszacowały liczby kibiców, którzy będą skłonni zakupić bilet na mecz, z kolei UEFA zignorowała lub nie zareagowała odpowiednio na informację o potencjalnej nadprogramowej liczbie osób mogących pojawić się w okolicach stadionu. Drugie oraz trzecie pytanie odnosi się już do działań podejmowanych w trakcie wydarzenia. Powinny być one tematem szerokiej dyskusji i wymiany informacji między wymienionymi podmiotami. Tę tezę potwierdzają wydarzenia w Łodzi i Saint-Denis – brak skutecznej analizy doprowadził do wystąpienia aktów wandalizmu lub znacznego opóźnienie rozpoczęcia meczu.

Na poziomie drugim piramidy (rys. 2) sklasyfikowane zostały zagadnienia dotyczące komunikatów organizacyjnych oraz wymagań organizatora rozgrywek. Te pierwsze określają sposób przekazu informacji uczestnikom wydarzenia. W erze wszechobecnej cyfryzacji sprowadza się on do postów lub oświadczeń udostępnianych na oficjalnych stronach internetowych lub w mediach społecznościowych. W przypadku każdego omawianego wydarzenia komunikaty były kierowane do odbiorców właśnie w taki sposób. Różnicą jest częstotliwość oraz zaangażowanie innych podmiotów, co przedstawiono w tabeli 1.

Wraz ze wzrostem rangi widowiska (na co składają się m.in.: poziom i etap rozgrywek, pojemność stadionu, liczba uczestników) rośnie liczba komunikatów i ilość przekazywanej w nich treści. Podkreślić jednak należy, że komunikaty powinny być treściwe, przejrzyste, a najlepiej przedstawione w formie graficznej. W tym aspekcie największy błąd popełniono w przypadku organizacji meczu II ligi polskiej, kiedy klub Polonia Warszawa nie podał informacji o zadeklarowanej liczbie uczestników. Z kolei w trakcie organizacji wydarzeń na PGE Narodowym i Stade de France organizatorzy zadbali o informacje dotyczące dojazdu i kierowania się na stadion, starając się zminimalizować ryzyko powstawania kongestii.

Na wymagania wobec organizatora rozgrywek składają się głównie aspekty techniczne, których spełnienie jest niezbędne do przeprowadzenia danego meczu piłkarskiego. Ich weryfikacja polega na wysłaniu na miejsce planowanego wydarzenia delegatów zarządcy rozgrywek. Są to procesy planowane po spełnieniu ogólnych wymogów dotyczących imprez masowych. Przykładem mogą być opisane wcześniej działania związane z odpowiednim przygotowaniem obiektu (mecze Widzew Łódź – Lech Poznań i Polska – Albania). Ten proces w piramidzie logistyki meczów piłkarskich (rys. 2) znajduje się na poziomie drugim, ponieważ odbywa się po uprzednim spełnieniu podstawowych wymogów dotyczących imprezy masowej.

Zagadnieniami, które zaklasyfikowane zostały na poziomie trzecim (rys. 2), są zarządzanie sytuacjami kryzysowymi i obsługa uczestników. Sytuacje kryzysowe oznaczają

Tabela 1. Charakterystyka komunikatów wydawanych podczas organizacji analizowanych wydarzeń

Table 1. Characteristics of organizational messages during the organization of analyzed events

Mecz (organizator)	Najistotniejsze informacje zawarte w komunikatach	Inne podmioty udostępniające komunikaty
Polonia Warszawa – Stomil Olsztyn (Klub Polonia Warszawa)	harmonogram wydarzenia, godziny otwarcia bram	brak
Widzew Łódź – Lech Poznań (Klub Widzew Łódź)	harmonogram wydarzenia, wymagane dokumenty, godziny otwarcia kas biletowych	brak
Liverpool FC – Real Madryt (UEFA)	sposób kierowania się na stadion, sugerowane godziny przybycia	kluby Real Madryt i Liverpool FC, lokalne władze, francuski transport publiczny
Polska – Albania (PZPN)	sposób i możliwości dojazdu, dostępność ulic w okolicy obiektu	Urząd Miasta Warszawa, Warszawski Transport Publiczny

Źródło: opracowanie własne

Source: own elaboration

wystąpienie niepożądanych zdarzeń, zarówno przed, jak i w trakcie trwania wydarzenia. We wszystkich poddanych analizie imprezach masowych takie zdarzenia wystąpiły. Zdecydowanie najłagodniejszy rodzaj komplikacji pojawił się przy organizacji meczu Polska – Albania (zamknięcie dachu), gdzie decyzje podejmowano bez presji czasu. Na podstawie pozostałych trzech przypadków trzeba podkreślić znaczenie zespołu kryzysowego. Błędy, które w nich popełniono, to m.in.:

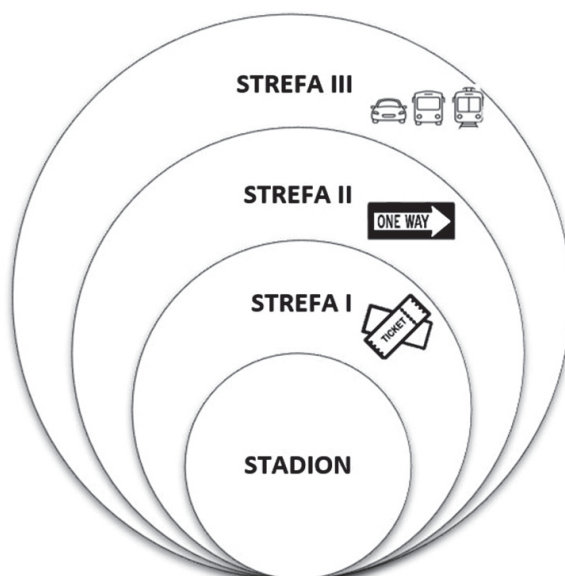
- brak otwarcia dodatkowej bramy wejściowej w sytuacji wystąpienia kolejek (mecz Polonia Warszawa – Stomil Olsztyn),
- brak jakiegokolwiek interwencji jako reakcji na akty wandalizmu (mecz Widzew Łódź – Lech Poznań),
- brak sprawnego rozlokowania kibiców skupionych w jednym miejscu (mecz Liverpool FC – Real Madryt).

Ważne jest zatem wdrażanie w jak najkrótszym czasie skutecznych planów awaryjnych, niezbędnych w przypadku planowania imprezy o charakterze masowym, niezależnie od jej szczybla i rodzaju.

Obsługa uczestników w analizowanych procesach organizacji meczów piłkarskich obejmuje m.in.: przygotowanie środków transportu, oznakowanie okolicy stadionu oraz identyfikację kibiców na bramkach wejściowych. Analiza porównawcza pozwoliła przyporządkować wymienione procesy do trzech stref poza stadionem (rys. 3):

- strefa I (procesy związane z identyfikacją i wpuszczaniem kibiców),
- strefa II (oznakowanie destynacji lub kierunków poruszania się w okolicy stadionu),
- strefa III (zapewnienie dostępności środków transportu na terenie miasta).

Potwierdzeniu zatem ulega również teza, że obsługa uczestników zaczyna się na wczesnym etapie, szczególnie w przypadku organizacji wydarzenia dla kilkudziesięciu tysięcy widzów. Oznacza to konieczność zapewnienia zorganizowanego transportu, we współ-



Rysunek 3. Strefy związane z obsługą uczestników podczas organizacji meczów piłkarskich

Figure 3. Zones related to the service of participants during the organization of football matches

Źródło: opracowanie własne

Source: own elaboration

pracy z np. zarządem transportu publicznego danego miasta. Wszystkie trzy wymienione strefy uwzględniły w swoich planach zarówno PZPN (mecz Polska – Albania), jak i UEFA (mecz Liverpool FC – Real Madryt), jednak niestety w przypadku wydarzenia w Saint-Denis, czyli drugiego z wymienionych, to właśnie obsługa uczestników była przyczyną największych problemów. Jej przeciwieństwem była obsługa kibiców podczas organizacji meczu Polska – Albania, gdzie zapewniono im nawet darmowy transport komunikacją publiczną.

Procesy obejmujące promocję wydarzenia i sprzedaż biletów są ze sobą ściśle powiązane. Znalazły się na najwyższym poziomie piramidy logistyki meczów piłkarskich, gdyż ich przeprowadzenie wymaga zaplanowania zdecydowanej większości procesów ujętych na wcześniejszych poziomach. Promocję wydarzenia należy zaliczyć do procesów kreatywnych, co potwierdzają przykładowo podjęte przez PZPN działania przy organizacji meczu Polska – Albania (współpraca z firmą InPost). Sprzedaż biletów to proces o charakterze technicznym, w którym kluczową rolę odgrywają systemy gromadzące dane uczestników oraz pozwalające je skutecznie weryfikować przy skanowaniu biletów. Systemy te zawiodły podczas organizacji meczu Liverpool FC – Real Madryt, uniemożliwiając przedostanie się przez bramki niektórym kibicom posiadającym bilety.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki przeprowadzonej analizy porównawczej w zakresie planowania, organizacji, a następnie przebiegu czterech przykładowych meczów piłki nożnej pozwoliły zidentyfikować procesy logistyczne, które warunkują sprawne i bezpieczne przeprowadzenie takiego wydarzenia. Umożliwiło to stworzenie piramidy logistyki organizo-

wania meczów piłki nożnej, w której uwzględniono poszczególne procesy według ich istotności lub wielowymiarowości. Najważniejszymi i tym samym rekomendowanymi do uwzględnienia przez organizatorów okazały się:

- spełnienie wymogów formalnoprawnych imprezy masowej,
- współpraca organizatora wydarzenia z innymi podmiotami,
- analiza środowiska kibicowskiego.

Spośród innych ważnych aspektów procesu logistycznego należy wymienić: zagadnienia dotyczące komunikatów organizacyjnych i wymagań organizatora rozgrywek, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi oraz obsługę uczestników w strefach poza stadionem.

Analiza porównawcza pozwoliła również przedstawić możliwe rozwiązania logistyczne, w tym schematy postępowania, na podstawie wyróżnionych procesów. Potwierdzone zostały tezy dotyczące wpływu rangi widowiska na organizację przestrzeni poza stadionem, wpływu kibiców na efektywność przeprowadzenia imprezy oraz konieczności ścisłej współpracy z podmiotami współorganizującymi przedsięwzięcie.

Bibliografia

- Balluffier A., Bellanger E., Bretonnier M., Carpentier A., Galan J., Weil-Rabaud A., 2022: Stade de France: comment l'organisation de la finale de la Ligue des champions a viré au chaos, https://www.lemonde.fr/societe/video/2022/06/03/stade-de-france-comment-l-organisation-de-la-finale-de-la-ligue-des-champions-a-vire-au-chaos_6128843_3224.html [dostęp: 30.05.2023].
- Canning P., Easthope L., Haydon D., Marshall P., Scraton P., 2022: An Independent Panel Report into Fans' Experiences Before, During and After the 2022 Champions League Final in Paris, <https://law.qub.ac.uk/schools/SchoolofLaw/filestore/Filetoupload,1530449,en.pdf> [dostęp: 30.05.2023].
- Dobija K., 2016: Bezpieczeństwo powietrzne imprez masowych, Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum, Poznań.
- Dobrowolska-Opala M., 2018: Zaangażowanie Unii Europejskiej w zapewnianie bezpieczeństwa międzynarodowych meczów piłki nożnej: współpraca policyjna i wymiana informacji, *Teka Politologii i Stosunków Międzynarodowych* 2(11), 96–108, <http://dx.doi.org/10.17951/teka.2016.11.2.95>
- Dumastolicy.pl, 2022: Błada inauguracja na K6, <https://www.dumastolicy.pl/2022/08/02/krotka-pilka-blada-inauguracja-na-k6-2022-23/> [dostęp: 30.05.2023].
- Europejska konwencja w sprawie przemocy i ekscesów widzów w czasie imprez sportowych, a w szczególności meczów piłki nożnej, sporządzona w Strasburgu dnia 19 sierpnia 1985 r. [Dz.U. 1995, nr 129, poz. 625].
- Gol24.pl, 2023: Kary dla Widzewa Łódź i Lecha Poznań od Komisji Ligi. Mistrz Polski musi zapłacić za zdemolowanie stadionu, <https://gol24.pl/kary-dla-widzewa-lodz-i-lecha-poznan-od-komisji-ligi-mistrz-polski-musi-zaplacic-za-zdemolowanie-stadionu/ar/c2-17397783> [dostęp: 30.05.2023].
- Gradowicz C., 2011: Logistyka organizowania imprez sportowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 11(168), 327–336.

- Jurczak J., Mikołajczyk Z., Struniawski J., 2018: Bezpieczeństwo imprez masowych na przykładzie wybranych państw europejskich, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
- Kruczyński A., Parszowski S., 2015: Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kspolonia.pl, 2022: Powrót piłkarskich emocji na K6! Rusza sprzedaż biletów na domowy mecz ze Stomilem, <https://kspolonia.pl/powrot-pilkarskich-emocji-na-k6-rusza-sprzedaz-biletow-na-domowy-mecz-ze-stomilem/> [dostęp: 30.05.2023].
- Mazur M., 2022: Gregoire Nitot zwrócił się do kibiców: “klub ma kłopoty z powodu waszego zachowania”, <https://www.sportmarketing.pl/aktualnosci/42491/gregoire-nitot-zwrocil-sie-do-kibicow-klub-ma-klopoty-z-powodu-waszego-zachowania/> [dostęp: 30.05.2023].
- Paczkowski P., 2023: Mecz Polska-Albania na PGE Narodowym? Jest decyzja PINB, https://www.rdc.pl/aktualnosci/sport/mecz-polska-albania-na-pge-narodowym-jest-decyzja-pinb_88p3iwmC1VlqmD1swJf5 [dostęp: 05.06.2023].
- Pgenarodowy.org, 2013: Protokół weryfikacji boiska, https://www.pgenarodowy.pl/upload/editor/file/protokol_weryfikacji_boiska.pdf [dostęp: 05.06.2023].
- Pgenarodowy.org, 2022: PGE Narodowy wznowia swoją działalność, <https://www.pgenarodowy.pl/aktualnosci/12830,pge-narodowy-wznawia-swoja-dzialalnosc> [dostęp: 05.06.2023].
- Pgenarodowy.org, 2023: Oświadczenie w sprawie wyników przeglądu technicznego konstrukcji dachu PGE Narodowego, <https://www.pgenarodowy.pl/aktualnosci/12779,tymczasowe-zamkniecie-pge-narodowego> [dostęp: 05.06.2023].
- Raport, 2023: Raport dotyczący bezpieczeństwa imprez masowych w 2022 roku, Komenda Główna Policji, <https://kpk.policja.gov.pl/kpk/statystyki/11,Dane-statystyczne.html> [dostęp: 05.06.2023].
- Regulations, 2022: Regulations of the UEFA European Football Championship, 2022, UEFA, <https://documents.uefa.com/r/Regulations-of-the-UEFA-European-Football-Championship-2022-24-Online> [dostęp: 05.06.2023].
- Regulations, 2023: Regulations of the UEFA Champions League, 2023. UEFA, https://rankinguelfa.pl/wp-content/uploads/2022/05/20220501_regulations_ucl_2023_en.pdf [dostęp: 05.06.2023].
- Rezolucja Rady z dnia 3 czerwca 2010 r. w sprawie zaktualizowanego podręcznika z zaleceniami w zakresie międzynarodowej współpracy policyjnej oraz w zakresie działań prewencyjnych i kontrolnych związanych z aktami przemocy i zakłóceniami porządku podczas międzynarodowych meczów piłki nożnej, które dotyczą co najmniej jednego państwa członkowskiego [Dz.Urz. UE 2010, C 165/01].
- Rodrigues T.B. (red.), 2023: Independent Review 2022 UEFA Champions League Final, https://editorial.uefa.com/resources/027e-174e17fd7030-a45785447d2f-1000/uclf22_independent_review_report.pdf [dostęp: 05.06.2023].
- Sochacka J., 2010: Chuligaństwo stadionowe jako samodzielne zjawisko społeczne i przedmiot regulacji prawnych. Zarys problematyki, *Archiwum Kryminologii* XXXII, Polska Akademia Nauk, 223–248.
- Sport.tvp.pl, 2023: Media: dach na Stadionie Narodowym oficjalnie zamknięty podczas meczu z Albanią, <https://sport.tvp.pl/68770720/polska-albania-media-stadion-narodowy-dach-zamkniety> [dostęp: 05.06.2023].
- Stadiony.net, 2025: Stadiony w Polsce, <https://stadiony.net/stadiony/pol> [dostęp: 30.10.2025].
- Stadiumguide.com, 2025: Stade de France, <https://www.stadiumguide.com/stadedefrance/> [dostęp: 30.10.2025].

- Stomil.olsztyn.pl, 2022: Autokarowy wyjazd do Warszawy, <https://stomil.olsztyn.pl/Autokarowy-wyjazd-do-Warszawy,e14180.html> [dostęp: 30.05.2023].
- UEFA.com, 2022: 2022 Champions League final: Stade de France to host showpiece on Saturday 28 May, <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0273-1491947dea80-bcf325b4448e-1000--2022-champions-league-final-stade-de-france-to-host-showpiece/> [dostęp: 30.05.2023].
- Urząd m.st. Warszawy, 2023: Dojazd na stadion – w poniedziałek mecz Polska – Albania, <https://um.warszawa.pl/-/dojazd-na-stadion-w-poniedzialek-mecz-polska-albania> [dostęp: 30.05.2023].
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych [Dz.U. 2009, nr 62, poz. 504, z późn. zm.].
- Weszlo.com, 2023: Kibice Widzewa wykupili karnety w ciągu minuty, <https://weszlo.com/2023/01/18/kibice-widzewa-wykupili-karnety-w-ciagu-minuty/> [dostęp: 30.05.2023].
- Widzewtomy.net, 2023: Sektor gości gotowy na mecz z Lechem, <https://www.widzewtomy.net/sektor-gosci-gotowy-na-mecz-z-lechem/> [dostęp: 30.05.2023].