

3	A NOB DÖNTÉSI FOLYAMATA ÉS A SIKERT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK.....	2
3.1	A NOB SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE ÉS A DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMAT	2
3.1.1	<i>A NOB szervezeti felépítése.....</i>	2
3.1.2	<i>A rendező város kiválasztásának folyamata</i>	3
3.2	OLIMPIAI KÖVETELMÉNYEK.....	8
3.1.3	<i>A pályázati kérdőív („Questionnaire”) és a jelölt városok kézikönyvének („Manual”) követelményei</i>	8
3.2	PÁLYÁZATI SIKERTÉNYEZŐK	15
3.2.1	<i>A sikeres pályázat kulcsa</i>	15
3.2.2	<i>A siker explicit és implicit feltételei.....</i>	18

3 A NOB DÖNTÉSI FOLYAMATA ÉS A SIKERT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

3.1 A NOB SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE ÉS A DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMAT

3.1.1 A NOB SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE

A NOB nemzetközi non-profit szervezet

A NOB egy nemzetközi nonprofit szervezet. A NOB küldetése az olimpiai mozgalom vezetése az Olimpiai Chartának megfelelően.

A NOB tagsága jelenleg 156 főből áll, amelyből 29-en tiszteletbeli tagok. A tagok között vannak a nemzetközi sportszövetségek és nemzeti olimpiai bizottságok elnökei és főtitkárai, valamint aktív sportolók.

A NOB szervezeti felépítésének három fő szerve a következő:

- Közgyűlés
- Végrehajtó Bizottság
- Elnök

A NOB tagjai minden évben a **Közgyűlésen** határozzák meg az olimpiai mozgalom fő irányát. 2001 júliusában a moszkvai közgyűlés a XXIX. olimpiai játékok 2008. évi megrendezésére Peking városát szavazta meg és megválasztotta a NOB 8. elnökét Jacques Rogge személyében. Ebben az évben, a 113. közgyűlés során Salt Lake Cityben a fő téma az athéni és a torinói játékok előkészítésének előrehaladása volt.

A NOB **Végrehajtó Bizottsága** a NOB elnökéből, 4 alelnökből és 10 további NOB tagból áll. A Végrehajtó Bizottság tagjait a közgyűlés választja titkos többségi szavazással 4 éves időszakra.

A NOB titkos szavazással választja **Elnökét** tagjai közül, 8 éves időtartamra, amely egyszer, 4 évre megújítható.

A NOB főbb bizottságai a következők:

- Olimpiai Szolidaritás
- Sportolói Bizottság

- Olimpiai Gyűjtők Bizottsága
- Olimpiai Játékok Koordinációs Bizottsága
- Olimpiai Oktatási és Kulturális Bizottság
- Etikai Bizottság
- Nők a Sportban Munkabizottság
- Egészségügyi Bizottság
- Sport és Környezetvédelmi Bizottság
- Tömegsport Bizottság

A NOB szervezetének és feladatainak részletes ismertetése a 19. fejezetben, a Jogi kérdéseknél található.

3.1.2 A RENDEZŐ VÁROS KIVÁLASZTÁSÁNAK FOLYAMATA

Új döntéshozatali folyamat

1999 decemberében a NOB 110. ülése Lausanne-ban alapvető változtatásokat vezetett be a pályázati folyamatban, amelyet a 2008-as rendező város megválasztásánál alkalmaztak először. Ezeket a változtatásokat az Olimpiai Kartába is belefoglalták.

Az új kiválasztási folyamat egyértelmű és világos ismertetése érdekében a 2008. évre vonatkozó pályázati folyamatot mutatjuk be. Az alábbi táblázat tartalmazza a 2008. évi pályázati folyamat mérföldköveit, valamint a 2012. évi folyamat előzetes időbeni ütemezését.

	2008	2012
I. FÁZIS*		
A NOB megkapja a pályázó városok kérdőívét	2000. június 20.	2004. január 15.
A NOB és szakértői megvizsgálják a válaszokat	2000. június 21. — augusztus 27.	2004. január 15. – június
A NOB Végrehajtó Bizottságának ülése elfogadja a kandidáló városokat	2000. augusztus 28-29.	2004. május – június
II. FÁZIS		
A NOB és a jelölt városok találkozója	2000. szeptember 25.	[még nincs időpont]
A jelölt városok 10 perces prezentációja a NOB Végrehajtó Bizottsága részére	2000. december 13.	[még nincs időpont]
A pályázati dosszié benyújtása a NOB-nak	2001. január 17.	2004. november 15.
A NOB Értékelési Bizottságának látogatása a kandidáló városokba	2001. február közepe-április közepe	2005. február – március
A rendező város kiválasztása	2001. július 13.	2005. július
* a 2012-re pályázni szándékozó városok esetében a nemzeti olimpiai bizottságoknak legkésőbb 2003. július 15-ig kell levélben tájékoztatni a NOB-ot a pályázó város nevével		

22 kérdésből álló kérdőív kitöltése az I. szakaszban

Az I. fázis során a pályázó városoknak egy előzetes kiválasztási folyamaton kell átmenniük. Ez az első jelentős akadály, amelyet Budapestnek is le kell győznie, ezért nagy figyelmet kell fordítani erre a szakaszra.

A pályázó városok (azok a városok, amelyek hivatalos levelet küldtek a NOB-nak a pályázati szándékukról) kézhez kapnak egy kérdőívet, amelynek célja az egyes pályázó városok olimpiai játékok megszervezésére, lebonyolítására és vendégül látására irányuló képességének felmérése. A 2008. évi XXIX. Olimpiai Játékok megrendezésére pályázó városoknak szóló kérdőív 6 témában 22 kérdést tartalmazott. A kérdéskörök a következők voltak:

- Motiváció és koncepció
- Politikai és társadalmi támogatás

- Általános infrastruktúra
- Sportinfrastruktúra
- Logisztika és tapasztalat
- Finanszírozás

A kérdőívek értékelésére a NOB létrehozott egy Pályázatelfogadási Munkabizottságot (továbbiakban: Munkabizottság), amelynek tagjai a NOB, a nemzeti olimpiai bizottságok és a nemzetközi sportszövetségek képviselői, valamint külső szakértők.

A kérdőív értékelése objektív módon, egy speciális szoftver segítségével történik

A 2008. évre vonatkozó folyamat esetében a NOB Végrehajtó Bizottsága új értékelési módszert vezetett be egy döntés előkészítő szoftver felhasználásával. Ez a szoftver több technikai szempont alapján méri fel a pályázó városokat, és mindegyik szemponthoz különböző súlyt rendel (1-5 – az 5 a legfontosabb). A Munkabizottság az egyes szempontokat úgy elemezte, hogy mindegyik kérdéskörben alkritériumokat hozott létre. Az egyes kérdéskörökre vonatkozó osztályzatokat pedig az 1 és 10 közötti tartományban határozta meg.

Az értékelésnél a kérdésköröket a NOB 10 kérdésre bontotta fel, az ezekre meghatározott alkritériumok a következők voltak:

Kérdések	Súlyozás	Alkritériumok
1. Kormánytámogatás és közvélemény	1	kormánytámogatás kormány kötelezettségvállalása – pénzügyi vonatkozások jogi vonatkozások közvélemény
2. Általános infrastruktúra	5	a meglévő általános közlekedési infrastruktúra és annak jelenlegi teljesítménye a 2008-ra, a pályázó városok által bemutatott olimpiai koncepcióval összefüggésben tervezett általános közlekedési infrastruktúra
3. Sportinfrastruktúra	4	minőség (építés dátuma és nézőkapacitás) sport koncepció (a projekt alkalmassága a NOB azon preferenciája szempontjából, hogy minden sportág az olimpiai falutól 50km/1 órányi sugarú körben helyezkedjen el)

Kérdések	Súlyozás	Alkritériumok
4. Olimpiai falu	4	a falu elhelyezése olimpiát követő hasznosítás átfogó falukoncepció a falu finanszírozása
5. Környezeti feltételek és hatás	2	jelenlegi környezeti feltételek környezeti hatás projektek és szervezés
6. Szállás	5	nincs alkritérium
7. Közlekedés	4	a Játékok működéséhez szükséges közlekedés a közlekedés hatékonysága és csoportosítása a fő olimpiai helyszínek kapcsolódása a nagy forgalmú közlekedési csomópontokhoz repülőtéri kapacitás a Játékok ideje alatt
8. Biztonság	3	az utcai bűnözés ellenőrzésének szintje a terrorizmus ellenőrzésének szintje biztonsági apparátus színvonala a pályázó város dokumentumában szereplő információ minősége
9. Múltbéli sportesemények tapasztalatai	2	nincs alkritérium
10. Általános koncepció	3	nincs alkritérium

**A kérdőív
értékelését
követően
kiválasztásra
kerülnek a jelölt
városok**

Az értékelő jelentés elkészítését követően a NOB Végrehajtó Bizottsága döntést hozott arról, mely városokat fogadta el mint hivatalos olimpiai kandidáló város.

A kandidáló városként kiválasztott 5 város Peking, Isztambul, Osaka, Párizs és Toronto volt, amelyek mindegyike elérte a NOB által meghatározott átlagos 6-os értéket.

**A II. fázisban a
pályázati dosszié
összeállítása
történik**

A jelölt városként kiválasztott 5 város ezt követően a folyamat részletesebb, II. fázisába lép. A kandidáló városok értékelését a 2008. évi Értékelő Bizottság végzi, amely a NOB, a nemzetközi sportszövetségek, a nemzeti olimpiai bizottságok, a sportolók, a Nemzetközi Paralimpiai Bizottság, az olimpiai játékok korábbi szervezői és külső szakértők képviselőiből áll.

A jelölt városoknak egy pályázati dossziét kell benyújtaniuk, amelyet a *2008. évi XXIX. olimpiai játékokra kandidáló városok kézikönyve* előírásai szerint kell összeállítani.

A pályázati dosszié 18 témából áll:

- Nemzeti, térségi és a pályázó város jellemzői
- Jogi vonatkozások
- Vám- és bevándorlási formások
- Környezetvédelem és meteorológia
- Pénzügy
- Marketing
- Általános sportkoncepció
- Sportágak
- Paralimpiai játékok
- Olimpiai falu
- Orvosi/egészségügyi szolgáltatások
- Biztonság
- Szállás
- Közlekedés
- Technológia
- Kommunikáció és médiaszolgáltatások
- Olimpiai mozgalom és kultúra
- Garanciák

A rendező város kiválasztása a NOB közgyűlésén szavazással történik

A 2008. évi XXIX. Olimpiai Játékok rendező városának választását a 112. közgyűlésen Moszkvában tartották 2001. július 13-án. A folyamat átláthatóságának fokozása érdekében a NOB Végrehajtó Bizottsága úgy döntött, hogy zártkörű televíziós közvetítés útján megnyitja a közgyűlést a média előtt.

A szavazás több forduló egészen addig, míg egy jelölt város megkapja a szavazatok többségét. Ha az első fordulóban egyetlen jelölt város sem ér el többséget, a legkevesebb szavazatot gyűjtött jelölt város kiesik a versenyből és a tagok ismét szavaznak, most már a megmaradó jelölt városokról. Ha két vagy több város holtversenyben kapja a legkisebb számú szavazatot, közöttük lezajlik egy második forduló, amelynek győztese bekerül a következő fordulóba. A tagok elektronikus eszközök segítségével szavaznak, de a tagok szavazatait nem rögzítik.

A 2008. évi olimpia esetében 105 NOB tag volt szavazásra jogosult (a 122 akkori NOB tagból négyen nem voltak jelen és 13 tag nem szavazhatott, mivel kandidáló városok országának képviselői voltak). Amint egy város kiesik a versenyből, az annak a városnak az országából származó tagok a következő körben szavazhatnak.

Az egyes fordulók eredménye a következő volt:

	<u>1. forduló</u>	<u>2. forduló</u>
Peking	44	56
Toronto	20	22
Párizs	15	18
Isztambul	17	9
Osaka	6	

A 2. fordulóban szerzett többséggel így Peking nyerte el a 2008. évi nyári Olimpiai Játékok rendezési jogát.

3.2 OLIMPIAI KÖVETELMÉNYEK

3.1.3 A PÁLYÁZATI KÉRDŐÍV („QUESTIONNAIRE”) ÉS A JELÖLT VÁROSOK KÉZIKÖNYVÉNEK („MANUAL”) KÖVETELMÉNYEI

Az olimpiai követelmények sok esetben inkább ajánlásoknak foghatók fel

A pályázati kérdőív követelményeit/ajánlásait az alábbi táblázatban foglaljuk össze. Ezek a követelmények nem minden esetben leírt követelmények, inkább az értékelési szempontok figyelembevételével megfogalmazott ajánlások.

Kérdőív témái	Követelmények/Ajánlások
1. Kormányzati támogatás és közvélemény	Teljeskörű kormányzati támogatás és garancia felmutatása, amely biztosítja az olimpiához szükséges összes projekt finanszírozását. Fontos a kérdőív benyújtásának idejéhez közeli közvéleménykutatás eredményeinek bemutatása.
2. Általános infrastruktúra	A jövőbeni fejlesztési tervek megvalósíthatóságának bemutatása abból a szempontból, hogy hogyan illeszkednek egyrészt a jelenlegi fejlesztési tervekhez és az olimpiai játékok koncepciójába.
3. Sportinfrastruktúra	A javasolt sportkoncepciónak teljes mértékben figyelembe kell vennie a NOB ajánlását az olimpiai falutól maximum 50km távolságra / 1 órán belül levő helyszínek „szabályára” vonatkozóan, vagy meggyőző érveket kell felsorakoztatni az e szabálytól eltérő helyszínek mellett. A javasolt meglévő létesítményeket az olimpiai követelményekhez képest kell felmérni.
4. Olimpiai falu	Hangsúlyozni kell az utóhasznosítást. Az olimpiai falu helyszínének jól kell illeszkednie a sportesemények helyszíneinek elhelyezéséhez és az ezektől számított utazási távolsághoz.
5. Környezeti feltételek és hatások	A környezeti tervezésnek központi szerepet kell játszania az olimpiai játékok teljes koncepciójában, és kreatív ötleteket kell felsorakoztatni arra, hogy hogyan lehetnek a játékok még „zöldebbek”, mint a korábbiak.
6. Szállás	Bár a meglévő szállodai szobák száma esetleg nem felel meg a követelményeknek, a tervezett szállodai szobaszám mögött elérhető megvalósíthatóságnak kell állnia. A média falu kapacitását is jelezni kell.
7. Közlekedés	Meg kell találni a helyszínek elosztásának és csoportosításának megfelelő egyensúlyát, ami a helyszínek közötti hatékony utazás alapfeltétele. A repülőtér kapacitását is jelezni kell.
8. Biztonság	A válasznak tükröznie kell az olimpiai játékokra javasolt biztonsági terv működési realitását.
9. Sportesemények rendezési tapasztalata	Fel kell sorolni a múltbéli tapasztalatokat, előny a több sportág versenyeit lebonyolító eseményekben szerzett tapasztalat.
10. Általános koncepció	Összefoglaló értékelés az összes kérdésre adott válaszok alapján.

A kézikönyvet minden – az első fordulón túljutott – jelölt város megkapja ahhoz, hogy a *Pályázati dosszié* elkészítéséhez egyértelmű utasításokat kapjon. A kézikönyvhöz a NOB mellékel egy szerződéstervezetet is (*Rendező város szerződés*), amely meghatározza azokat a további követelményeket, amelyeket az Olimpiai Játékok szervező bizottságának kell teljesítenie, ha a várost megválasztják.

**A Pályázati dosszié
összeállítása a
NOB szigorú
előírásainak
megfelelően
történik**

1. TÉMA – NEMZETI, TÉRSÉGI ÉS A KANDIDÁLÓ VÁROSRA JELLEMZŐ VONÁSOK

E téma célja jobban megismertetni a NOB-ot az ország, a régió és a város általános helyzetével, és értékelni a nemzeti, regionális és helyi hatóságok hatáskörét, felelősségeit és előjogait az Olimpiai Játékok tervezésében, szervezésében és lebonyolításában. A NOB kérdéseket tesz fel a politikai, gazdasági és társadalmi struktúrával és stabilitással kapcsolatban.

2. TÉMA – JOGI VONATKOZÁSOK

Ez a téma az *Olimpiai Charta* követelményeinek teljesítése érdekében szükséges intézkedéseket, a pályázati bizottság jogi vonatkozásait, az olimpiai emblémák és logók védelmével kapcsolatos és a kalóz marketing ellen irányuló jogi intézkedéseket taglalja.

3. TÉMA – VÁM- ÉS BEUTAZÁSI FORMASÁGOK

A téma kérdései a vám- és beutazási előírásokra, az egészségügyi követelményekre, áruk, különleges eszközök behozatalára vonatkozó szabályokra vonatkoznak.

4. TÉMA – KÖRNYEZETVÉDELEM ÉS METEOROLÓGIA

A jelölt városoknak tájékoztatást kell adniuk az olimpiai szervező bizottság tervezett környezetgazdálkodási rendszeréről, a Játékokra tervezett környezetvédelmi kísérleti vagy fejlesztési projektekről és a Játékokkal összefüggő környezetbarát technológiák alkalmazásáról. Minden helyszín és létesítmény esetében előzetes környezeti hatásfelmérési tanulmányokat kell elvégezni.

A meteorológiai rész a játékok lehetséges időpontjára vonatkozóan az elmúlt 10 évre visszamenőleg tényadatokat kér (hőmérséklet, relatív páratartalom, csapadék).

5. TÉMA – PÉNZÜGY

Részletes pénzügyi információkat kell bemutatni, ami szükséges ahhoz, hogy az Olimpiai Játékoknak a jelölt városra és a térségre/országra gyakorolt gazdasági hatásai értékelhetők legyenek. A NOB előírásainak megfelelően részletes szervező bizottsági (OCOG) és nem szervező bizottsági (non-OCOG) költségvetést kell készíteni (beleértve a cash flow tervet is), amelyet megvalósíthatósági szempontból értékelnek.

6. TÉMA – MARKETING

Az Olimpiai Játékok a NOB kizárólagos tulajdona, aki egyben az összes marketing jog tulajdonosa is és így irányítja a globális olimpiai marketing stratégiát. A marketing programok célja a segítségnyújtás a Játékok szervezéséhez és az olimpiai mozgalom napi tevékenységének finanszírozásához. A NOB marketing bevételeinek nagy részét az olimpiai szervező bizottságok, a nemzetközi sportszövetségek és a nemzeti olimpiai bizottságok között osztja szét.

Mivel a két fő marketing bevételi forrással – a televíziós jogokkal és a TOP szponzorálással – kizárólag a NOB foglalkozik, a városoknak tájékoztatást kell adniuk olyan egyéb, helyi marketing bevételekről, mint a jegyeladás, az érme, lottó program és a helyi szponzorálás.

7. TÉMA – ÁLTALÁNOS SPORT KONCEPCIÓ ÉS 8. TÉMA – SPORTÁGAK

E témákban a NOB a városok általános olimpiai sportkonceptiójáról és az ehhez kapcsolódó stratégiájáról és tervezéséről kíván tájékoztatást kapni. Ennek tartalmaznia kell a tervezett olimpiai sportprogramot, a javasolt helyszíneket, a helyszínek jelenlegi állapotának, az építési munkálatoknak és azok finanszírozásának részletes ismertetését. E témáknak igen fontos eleme az, hogy a városoknak visszajelzést kell adniuk arról, hogy az összes nemzetközi sportszövetség jóváhagyta a javasolt helyszíneket és létesítményeket.

A 2008. évi kézikönyv részeként a nyári olimpiai sportágak nemzetközi sportszövetségeinek követelményei gyakorlati útmutatást adnak a kandidáló városoknak az olimpiai programban szereplő egyes sportágakra vonatkozó általános, műszaki és egyéb követelményekről.

A 8. téma ugyanezeket a részleteket kéri mindegyik nyári olimpiai sportágra.

9. TÉMA – PARALIMPIAI JÁTÉKOK

A Paralimpiai Játékok a Nemzetközi Paralimpiai Bizottság (International Paralympic Committee - IPC) tulajdonát képezik és a Paralimpiai Játékok irányelvei szerint kell megszervezni.

A NOB ajánlása alapján lehetőség szerint az Olimpiai Játékok infrastruktúráját és felszereléseit kell igénybe venni és a két rendezvénynél azonos menedzsment struktúrát kell alkalmazni. A pénzügyi struktúrát – a költségvetést és könyvelést – el kell különíteni.

10. TÉMA – OLIMPIAI FALU

Az olimpiai falu az olimpiai szervező bizottság egyik legnagyobb projektje és követnie kell a NOB *Az olimpiai falu Irányelveiben* meghatározott követelményeket/ajánlásokat.

A kandidáló városokra vonatkozóan a főbb követelmények a következők (*2004. évi NOB olimpiai falu Irányelvek*):

Téma	Követelmény
Olimpiai falvak száma	Csak egyetlen olimpiai falu legyen, kivételes esetben azonban a fő falutól legalább 100 km távolságra vagy 1 órai autóútra lévő versenyhelyszínek közelében kiegészítő olimpiai falura lehet javaslatot tenni
Az olimpiai falu elhelyezkedése	Legyen közel a fő olimpiai stadionhoz vagy a versenyhelyszínek csomópontjához, hogy a sportolók minimális időt töltsenek utazással
Zónák	A falut fel kell osztani lakóövezetre (a sportolók számára) és a nemzetközi övezetre (szolgáltatások, üzletek és kulturális létesítmények).
Egészségügyi létesítmények	Az olimpiai faluban legyen egy poliklinika, amely az összes csapatnak orvosi szolgáltatásokat nyújt
Férőhely kapacitás	15 000* sportolót és csapat tisztségviselőt kell elszállásolni egy- vagy kétágyas szobákban, ahol az ágyak 20%-ának 2,20 méter hosszúnak kell lennie
Járművek	Az olimpiai faluban használt, a falun belüli, a versenyhelyszínekre és a városközpontba irányuló közlekedésben használt járműveknek környezetbarátnak kell lennie.
* a 2008-as kézikönyv szerint ez minimum 16 000-re emelkedett	

11. TÉMA – ORVOSI / EGÉSZSÉGÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK

A városoknak tájékoztatást kell adniuk az ország egészségügyének jelenlegi állapotáról és rendszeréről, a Játékokra javasolt intézkedésekről és a lovak behozatalára vonatkozó egészségügyi követelményekről.

12. TÉMA – BIZTONSÁG

A jelölt városnak meg kell határoznia bizonyos általános alapelveket, amelyek a rendező város kijelölését követően egy szakértői csoport által kialakítandó jövőbeni biztonsági stratégiai terv alapjául szolgálnak.

13. TÉMA – SZÁLLÁS

A Játékok sikere szempontjából létfontosságú a szállás követelmények és igények teljesítése, és ez az egyik legnagyobb kihívás, amivel az olimpiai szervező bizottság szembe kerülhet. A kézikönyvben meghatározott követelmények a következők (összehasonlítás céljából a 2004. évi kézikönyv követelményeit is közöljük):

Résztevők	2008 (szükséges szobaszám)	2004 (szükséges szobaszám)
Olimpiai család	1800 (4 és 5 csillagos)	1200
„As” csapat tisztviselők (akik nem az olimpiai faluban laknak)	700	—
Nemzetközi Sportszövetségek további igényei	600 (3-5 csillagos)	600
Nemzetközi Sportszövetségek vendégei	200	—
NOB vendégei	1500 – 2000 (3-5 csillagos)	—
Játékvezetők és bírók (szállodák vagy külön olimpiai falu)	1.300	1600 (ágyszám)
Helyi játékvezetők és bírók	700	—
Média (szállodák vagy média faluk)	17.000	15.000
Szponzorok	7000 (felső kategória)	4000 – 5000 (felső kategória)
Önkéntesek és helyi szervezők	nincs meghatározva	nincs meghatározva
Nézők	nincs meghatározva	nincs meghatározva
ÖSSZESEN	31 300 + nincs meghatározva	23 400 + nincs meghatározva

14. TÉMA – KÖZLEKEDÉS

A téma négy közlekedést igénylő felhasználói kategóriát határoz meg:

- az olimpiai család: beleértve a sportolókat és csapat tisztségviselőket is
- média
- az olimpiai szervező bizottság, logisztikai támogató személyzet és önkéntesek

- nézők

A kérdések a következő négy fő területre vonatkoznak: (1) kínálat, (2) kereslet, (3) koncepció és (4) tervezés és gazdálkodás.

15. TÉMA – TECHNOLÓGIA

A technológia mind az előkészületeknél, mind a Játékok lebonyolítása során fontos szerepet tölt be. A kérdések a távközlési szabályozásra, a jelenlegi struktúrákra és állapotra (vezetékes és mobil telefon, műholdas rendszerek, internet, árak és szolgáltatások) és a jövőbeni tervekre vonatkoznak.

16. TÉMA – KOMMUNIKÁCIÓS ÉS MÉDIA SZOLGÁLTATÁSOK

A pályázati dossziét összeállító városoknak részletesen be kell mutatniuk milyen kommunikációs stratégiát terveznek majd kialakítani, amennyiben rendező várossá válnak. Jelezni kell az MPC és IBC helyét az olimpiai stadionhoz és az olimpiai faluhoz viszonyítva. A médiát kiszolgáló létesítményekre vonatkozóan be kell mutatni azok megvalósításának terveit és utóhasznosítási lehetőségeit.

17. TÉMA – OLIMPIAI MOZGALOM ÉS KULTÚRA

A Játékok alatt sorra kerülő programok és kulturális események ismertetése. Ez tartalmazza a nyitó- és záróünnepséget, valamint az ifjúsági programokat.

18. TÉMA – GARANCIÁK

A kézikönyv különböző témáiban a NOB kéri az összes garancia felsorolását. A teljes felsorolás a 19. fejezetben, a Jogi kérdéseknél található.

3.2 PÁLYÁZATI SIKERTÉNYEZŐK

3.2.1 A SIKERES PÁLYÁZAT KULCSA

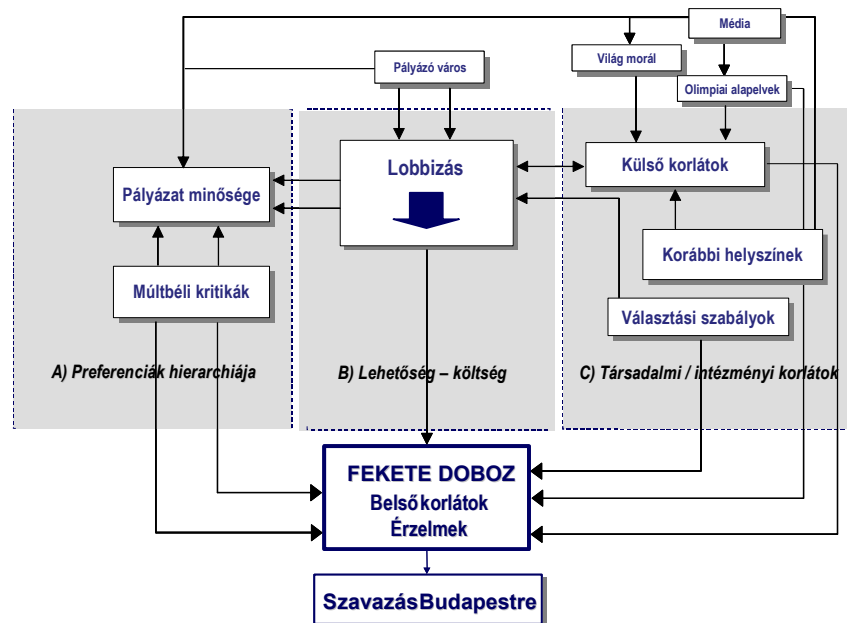
A NOB szervezeti felépítésének, a döntéshozatali folyamat és a NOB követelményeinek/ajánlásainak elemzését követően megvizsgáltuk, hogy miért nyernek egyes pályázatok, valamint hogy mások miért sikertelenek.

A multidimenziós modell bemutatja mind a befolyásolható, mind a nem befolyásolható döntési tényezőket

A pályázat sikertényezőinek vizsgálata során egy többdimenziós modellt alkalmaztunk, amelyet a következő ábrán mutatunk be. Ez az ábra összefoglalja mindazokat a tényezőket, amelyek hatással lehetnek/vannak a NOB tagjaira a döntéshozatal folyamán.

Ez a modell három fő hatásterületet prezentál. Ezek a „preferenciák hierarchiája”; a „lehetőség költség” és a „társadalmi/intézményi korlátok”. A „lehetőség költség” témakörével tanulmányunk nem foglalkozik, hiszen amennyiben pozitív döntés születik az olimpiai pályázásról, azt egy kidolgozott lobbisták stratégiával kell megközelíteni. A társadalmi/intézményi korlátok nem befolyásolhatók, de egy pályázni szándékozó város esélyének taglalásakor nagyon fontos mérlegelendő tényező. Erről bővebben a tanulmány 21. fejezetében, a pályázati esélyeknél szólnunk.

A „preferenciák hierarchiájának”-nak nevezett tényezők azonban nagyon fontosak a megvalósíthatósági tanulmány szempontjából, így ezek az explicit sikertényezők állnak további elemzéseink középpontjában.



MÚLTBÉLI KRITIKÁK

Az athéni előkészületek problémáiból és nehézségeiből kovácsolhat tőkét Budapest

A NOB egy „kockázat kerülő üzleti vállalkozás”-nak is tekinthető, hiszen az előző olimpiákról alkotott kritikák nagy mértékben befolyásolhatják döntését a következő rendező város kiválasztásánál. Az alábbi táblázat bemutatja a korábbi olimpiák kritikáit, főbb problémáit, amelyeknek ismeretében a NOB tagok a következő rendező város mellett dönthettek. Ez Budapest esetében azt jelenti, hogy figyelemmel kell kísérnie az athéni előkészületeket és a Játékokat, és azokra a területekre kell koncentrálni, ahol „gyengeségek” mutatkoznak.

Az Olimpiai Játékok után megfogalmazott jelentősebb problémák	Lehetséges hatások, melyek befolyásolhatták a NOB-ot következő döntéshozatalában
1972 - München – jelentős biztonsági problémák	1973 - Moszkva kiválasztása 1980-ra – szigorúan ellenőrzött biztonság, de lehet, hogy inkább a politikai motiváció játszott szerepet
1976 - Montreal – pénzügyi problémák	1977 - Los Angeles kiválasztása 1984-re – szinte kizárólag a meglévő létesítményeket használták, és a magánszektor finanszírozására támaszkodtak
1980 - Moszkva – politikai problémák	1981 - Szöul választása – politikai válaszdadás más pályázatokra?
1984 - Los Angeles – „üzletiesedett” játékok	1985 - Barcelona választása 1992-re - nem üzleti, hanem fejlesztési célok motiválták a döntést vagy a NOB akkori elnökének választása volt?
1988 - Szöul – alacsony nézőszám; nem főműsoridő az Egyesült Államokban, nem kedvező légkör a szponzorok számára	1989 - Atlanta kiválasztása 1996-ra – hatalmas televíziós nézettséget és nézőközönséget garantált, amely vonzó volt a szponzorok számára
1992 - Barcelona (és Albertville) – környezetvédelmi problémák	1993 - Sydney kiválasztása – a „zöld játékok„
1996 - Atlanta – „üzleti” Játékok	1997 - Athén választása 2004-re – visszatérést jelent a gyökerekhez, helyreállt az olimpiai morál
2000 – Sydney?	2001- Peking választása – talán inkább politikai válaszdadás, mintsem reagálás Sydney-re?

Az athéni előkészületek figyelemmel kísérése során három területet azonosítottunk, amely szerepet játszhat majd a 2012-es rendező város kiválasztásánál, okulva az athéni kedvezőtlen tapasztalatokból. Ezek a területek:

- a Játékok általános szervezése
- Közlekedés és logisztika
- Szállás

A kitűnő minőség kevés, a sikeres pályázatnak eredetiséget is tükröznie kell

A PÁLYÁZAT MINŐSÉGE

A korábbi pályázatok mögötti sikertényezők megítélésében a kiindulási pont a pályázatok minősége. A NOB ez alapján végzi el a pályázat értékelését, és bár implicit tényezők jelentősen befolyásolhatják a döntést, a minőség elsődleges szempont. Egy erős pályázat kulcs a sikerhez.

Fontos megjegyezni, hogy minden, a II. szakaszba jutó ajánlat megfelel az összes követelménynek/javaslatnak. Egy győzni akaró városnak innovatív megoldásokat, ötleteket és új koncepciókat kell bemutatnia, mely hozzájárul a NOB és az olimpiai

mozgalom további sikereihez. 2008-ra vonatkozóan a NOB három ajánlatot értékelt „kitűnőnek” – Párizs, Torontó és Peking –, amit a NOB tagjainak szavazatai is tükröztek.

A lobbizási tevékenység kulcsfontosságú, de csak szabályos keretek között

LOBBIZÁS

A korábbi Játékokkal kapcsolatos botrányokat követően a NOB szigorú szabályokat vezetett be a NOB tagok meglátogatására, illetve a pályázó és jelölt városok NOB tagok meghívását illetően: „tilosak a látogatások, tilosak az ajándékok” („no visits, no gifts”). Ezt szem előtt tartva minden pályázó városnak komolyan kell vennie azt a tényt, hogy a NOB tagjait nem csak a pályázati anyagban felsorakoztatott racionális érvek befolyásolhatják. A munkánk során folytatott konzultációk világossá tették, hogy a lobbizás nagyon fontos, ezért – amennyiben pozitív döntés születik a pályázati szándékról – minél hamarabb össze kell állítani egy erre vonatkozó stratégiát.

A földrészek rotációja ugyan nem kimondott szabályosság, de bizonyos sorrendet mutat

KÜLSŐ KORLÁTOK

Külső korlátot jelent a korábbi olimpiák helyszíne, és ez alapján, hogy melyik földrész a soros. Ezt a pályázó város nem tudja befolyásolni. A korábbi Játékok helyszíneinek alapján úgy tűnik, hogy bizonyos szabályosságok ismétlődnek, úgymint a kontinensek, a kultúrák vagy a televíziós főműsoridők rotációja.

A FEKETE DOBOZ

A fekete doboz a szavazás folyamata, amelyben mind a külső korlátok, mind pedig a NOB tagok érzelmi hozzáállása is számít. A kandidáló város elemezheti ezt a területet, de ezt teljes mértékben befolyásolni nem tudja. A vizsgálat eredményeképpen megfogalmazható egy átfogó stratégia, amely alapján elsősorban a NOB tagok érzelmeit és lehetséges szavazatait lehet megjósolni.

3.2.2 A SIKER EXPLICIT ÉS IMPLICIT FELTÉTELEI

A sikertényezők meghatározása érdekében az alábbiakban röviden elemezzük a 2008, 2004 és 2000. évi nyári Olimpiai Játékokra pályázó városok által benyújtott pályázati anyagokat, illetve összegyűjtöttük azokat az implicit tényezőket is, amelyek egy kitűnő pályázat mellett szerepet játszhattak az adott rendező város kiválasztásánál. Az I. szakasz kérdőívét csak a 2008-as folyamatnál elemezzük, mivel ekkor alkalmazták először.

A 2008-RA PÁLYÁZÓ VÁROSOK

Kérdőív

Kérdőív témák	Megjegyzések
<p>1. Kormányzati támogatás és közvélemény</p>	<p>Peking Peking teljes körű kormánytámogatást mutatott fel, továbbá olyan írásos garanciákat is, amely szerint minden projekthez biztosítanak finanszírozást. A rendező város választása előtt egy évvel Pekingben tartott közvéleménykutatás 94,6% támogatást mutatott.</p> <p>Kandidáló városok Minden város 79% és 96% közötti közvéleménykutatási eredményeket mutatott be pályázatuk támogatására.</p> <p>Ki nem választott pályázó városok Nem említettek közvéleménykutatást és a kormányzati támogatás vagy a hozzájárulás nem volt egyértelmű.</p>
<p>2. Általános infrastruktúra</p>	<p>Peking Peking jelenlegi közlekedési teljesítményének értékelése átlagos volt, és nagy kihívásokat támaszto terveket mutattak be a jövőre nézve. Ez volt az egyetlen terület, ahol Peking nem teljesítette a NOB benchmarkját (6).</p> <p>Kandidáló városok A jelenlegi közlekedési teljesítményt átlagoként vagy valamivel átlag felettiként mérték. Isztambul kivételével a Munkabizottság a jövőbeni terveket 2008-ra megvalósíthatónak értékelte.</p> <p>Ki nem választott pályázó városok A városok jelenlegi teljesítmény átlag alatti (ki nem elégtőhoz közeli) minősítést kapott, és a jövőbeni tervek megvalósíthatóságát is alacsonyra értékelték.</p>

Kérdőív témák	Megjegyzések
<p>3. Sportinfrastruktúra</p>	<p>Peking Peking jó átfogó sportkonceptiót mutatott be, amely szerint 11 sportág és az olimpiai stadion az olimpiai faluhoz közeli helyszínen található, a többi sportág pedig a falutól 6–20 km távolságra helyezkedik el. A szükséges sportlétesítmények fele már létezik a városban, bár jelentős átalakításra szorul. Peking jelezte, hogy csak akkor építik meg az olimpiai stadiont, ha nyernek.</p> <p>Kandidáló városok A városok által bemutatott sportkonceptió jó volt, a helyszínek szóródásának megfelelő egyensúlyával. Bár a Játékokhoz szükséges meglévő létesítmények százalékos aránya 50% alatt volt, ezek mind jó minőségűek voltak.</p> <p>Ki nem választott pályázó városok A városok sportkonceptiója vagy túl koncentrált elhelyezést mutatott vagy egyes jelentős sportágakat az olimpiai falutól több mint 50 km-re javasoltak elhelyezni. Ezekben a városokban volt a meglévő sportlétesítmények százalékos aránya a legmagasabb, bár jelentős fejlesztésekre volt szükség az olimpiai színvonal eléréséhez.</p>
<p>4. Olimpiai falu</p>	<p>Peking Kiváló elhelyezkedés a sportlétesítményekhez viszonyítva, kivéve a vitorlázás helyszínét. Világosan előadott jó koncepciót prezentáltak reális finanszírozási tervekkel. Hangsúlyozták az utóhasznosítást.</p> <p>Kandidáló városok Minden város (kivéve Párizst) hangsúlyozta a falu utóhasznosítását. Az olimpiai falu elhelyezése szintén jónak minősült, bár az utazási idővel vagy biztonsággal kapcsolatban felvetettek aggályokat (Osaka sziget-konceptiója).</p> <p>Ki nem választott pályázó városok Ez volt az egyetlen 4 és 5 súlyozással rendelkező téma, ahol az összes pályázatot készítő város az 1-től 10-ig terjedő skálán elérte a NOB 6 értékű átlagos benchmarkját.</p>
<p>5. Környezeti feltételek és hatás</p>	<p>Peking A Peking által javasolt építési tervek megfeleltek a város hosszú távú sport, szabadidős és lakásépítési terveinek. A javasolt környezeti projektek figyelembe vették a jelenlegi környezeti problémákat.</p> <p>Kandidáló városok Minden város a Játékok átfogó projektjének szerves részeként mutatta be környezetvédelmi programjait és projektjeit, súlyt fektetve olyan kulcsfontosságú elemekre, mint pl. a legfejlettebb zöld technológia alkalmazása, ipari területek fejlesztése, környezetvédelmi olimpiai irányelvek létrehozása.</p> <p>Ki nem választott pályázó városok E városok alacsony pontszámának egy része a pályázatban szereplő információk korlátozott voltának vagy hiányának volt köszönhető.</p>

Kérdőív témák	Megjegyzések
<p>6. Szállás</p>	<p>Peking Peking meglévő szállodaszobáinak száma megfelelt a NOB által meghatározott kritériumoknak.</p> <p>Kandidáló városok Isztambul kivételével a többi város is meglévő szállodaszobáinak számával már teljesítette a követelményt.</p> <p>Ki nem választott pályázó városok Érdekes megfigyelni, hogy ezek a városok még a tervezett szállodaszobákkal együtt sem érték el a minimum 42 000 szállodai szobát.</p>
<p>7. Közlekedés</p>	<p>Peking A sporthelyszínek kiegyensúlyozott szóródása jó kapcsolódást mutatott a nagy forgalmú közlekedési csomópontokhoz. Az értékelés szerint a repülőtér is képes lesz kezelni a fokozott forgalmat.</p> <p>Kandidáló városok Jó szóródás, bár néha meglehetősen összetett. Elégséges meglévő repülőtéri kapacitás.</p> <p>Ki nem választott pályázó városok A városok vagy túlkoncentrált, vagy túl szétszóró koncepciókat mutattak be, amely befolyásolta a fő közlekedési csomópontokhoz való kapcsolódás alacsony pontozását. Egyes esetekben nem foglalkoztak a szükséges repülőtéri kapacitással.</p>
<p>8. Biztonság</p>	<p>Mindegyik város teljesítette a NOB 6 értékű benchmarkját.</p>
<p>9. Múltbéli sportesemények tapasztalata</p>	<p>Mindegyik város teljesítette a NOB 6 értékű benchmarkját. Fontos megjegyezni, hogy a nagyobb hangsúly a több sportágat egyesítő események szervezésén van és nem az egyes sportágakban rendezett világ- vagy egyéb bajnokságokon.</p>
<p>10. Pénzügyek – nemzeti jövedelemtermelő képesség</p>	<p>Peking Konzervatív bevétel becslések, azok elérésére vagy akár meghaladására való potenciál.</p> <p>Kandidáló városok E városok zöme konzervatív becsléseket nyújtott be, a néhány kissé túl optimista becslést bemutató Osaka kivételével (bár a NOB véleménye szerint nem okozhat gondot e becslés elérése).</p> <p>Ki nem választott pályázó városok Nem nyújtottak be részletes pénzügyi tervet, vagy ha igen, a becslések igen túlzottan és nehezen elérhetőnek tűntek</p>

PÁLYÁZATI DOSSZIÉ

A 2008-as nyári olimpiára pályázó városok a következők voltak:

- Peking
- Osaka
- Párizs
- Toronto
- Isztambul

TÉMÁK	A pályázat értékelése
1. Az ország, a régió és a kandidáló város jellemzői	<p>Peking és Kína számos vonzó jellemzőt tudott bemutatni, amely mind a pályázati anyagban, mind a sajtóban is megjelent. Az ajánlat jelezte, hogy jelentős a közvélemény támogatása – 95%-os (még a NOB közvélemény-kutatása is 96%-os támogatottságot mutatott).</p> <p>Kína szilárd gazdasági fejlődést is fel tudott mutatni.</p> <p><i>A többi pályázat is erős volt ezeken a területeken, talán csak Isztambul nem. Törökország több jelentős pénzügyi válságon ment keresztül, a melyek befolyásolhatták a NOB-ot.</i></p>
2. Jogi szempontok	Nem mutatkozott jelentősebb különbség a pályázatok között.
3. Vám és beutazási formaságok	<p>Az összes pályázat megfelelt a NOB követelményeinek.</p> <p><i>Osaka külön jogszabályokat vezetett be a lőfegyverek és gyógyszerek behozatalára vonatkozóan</i></p>
4. Környezetvédelem és meteorológia	<p>A környezetvédelemre, mint kulcstémára minden ajánlat nagy hangsúlyt fektetett. A pekingi ajánlatot „zöld Játékokként” terjesztették elő és világosan kifejezésre jutott a környezet iránti elkötelezettség a Játékok örökségeként.</p> <p><i>Az összes többi pályázat is jelentős hangsúlyt helyezett a környezetvédelemre (Sydney példájára?).</i></p>
5. Pénzügyek	<p>A pekingi pályázat költségvetését reálisnak értékelték és még a magas nem-OCOG fejlesztések összegét is elfogadhatónak találták az erős központi kormányzati támogatás miatt.</p> <p><i>A többi pályázat pénzügyi tervének értékelésekor az volt a NOB általános kritikai megjegyzése, hogy túl magasak a költségek, illetve Isztambul esetén a költségvetéssel szembeni kritika a teljes érthetőség hiánya volt.</i></p>

TÉMÁK	A pályázat értékelése
6. Marketing	Ezen a területen nem voltak különbségek, kivéve <i>Osakát, melynek ajánlatával kapcsolatban olyan kérdések merültek fel, hogy vajon maradéktalanul teljesülnek-e a NOB követelményei.</i>
7. Általános sport koncepció	<p>A Peking által benyújtott sportkoncepció egészségesnek és megvalósíthatónak tűnt. Viszonylag nagy százalékban szándékoztak új helyszíneket építeni (a 37 használni kívánt helyszínből 22-t kell megépíteni), de feltételezték, hogy az új arculattal rendelkező kormányzat erős támogatása mellett ezen helyszínek időben történő kialakítása a legjobb minőségi szinten könnyűszerrel finanszírozható lesz.</p> <p>Peking azt is fel tudta mutatni, hogy jelentős tapasztalatokkal rendelkezik fontos sportesemények szervezésében, pl. az Ázsiai Játékok 1990-ben, a Mozgássérültek VI. Távol-keleti és Csendes-óceáni Játékai 1994-ben, valamint a 21. Univerziádé 2001-ben.</p> <p><i>Valószínű, hogy Osakát és Isztambult kockázatosabbnak tartották az általános sportkoncepció szempontjából annak ellenére, hogy Törökország jelentős hagyományokkal rendelkezik főbb sportesemények rendezésében.</i></p>
8. Sport	Nem volt probléma egyik pályázatban sem <i>néhány dologtól eltekintve az osakai és isztambuli pályázatban, ahol bizonyos helyszínek nem pontosan feleltek meg a NOB követelményeinek a nem megfelelő elhelyezkedés miatt.</i>
9. Paralimpia	<p>A pekingi pályázat ésszerűnek látszott, hiszen lehetőség szerint kihasználja az olimpiai létesítményeket, ugyanakkor nem ez volt az a terület, amelyben Peking kiemelkedő volt.</p> <p><i>Ezen a területen Osaka és Párizs voltak nagyon jók – megint Isztambul volt az, mely teret veszített a paralimpiai sportágakra vonatkozó hiányos tudása miatt.</i></p>
10. Olimpiai falu	<p>A falu mindenképpen fontos kérdés volt, de ezt sikerült a pályázatoknak megválaszolniuk.</p> <p>Peking falu koncepcióját átfogónak és jól tervezettnek értékelték, amely magas szintű szolgáltatásokkal tudja ellátni a sportolókat.</p> <p><i>Osaka „Falu a szigeten” koncepciója vonzónak tűnt, de a nagy távolságok és az utazási idők komoly késlekedéseket okozhatnak. Isztambul olimpiai falu terve túl általánosnak tűnt és nem elég részletesnek.</i></p>
11. Orvosi/egészségügyi ellátás	A követelményeket mindegyik pályázat teljesítette.
12. Biztonság	A NOB elégedettnek tűnt mindegyik pályázattal, <i>egyedül egy esetleges isztambuli terrorcselekmény lehetőségét tartotta aggasztónak.</i>
13. Szállás	Minden pályázó elegendő számú szállodai férőhelyet jelzett, ezért az elszállásolás nem volt problémás terület 2008-ra.
14. Közlekedés	<p>Peking versenyre tudott kelni Párizssal és Torontóval a közlekedés témájában, és úgy tűnt, hogy a NOB bízik abban, hogy Peking teljesíteni tudja az infrastruktúrával kapcsolatos ígéreteit.</p> <p><i>A közlekedés Osakában és Isztambulban potenciálisan problémásnak tűnt.</i></p>
15. Technológia	<p>Peking a többi ajánlat szintjén volt.</p> <p><i>Isztambul mutatkozott a leggyengébbnek ezen a területen.</i></p>

TÉMÁK	A pályázat értékelése
16. Kommunikáció és médiaszolgáltatások	A NOB elégedett volt mindegyik pályázattal.
17. Olimpiai és általános kultúra	A NOB elégedett volt mindegyik pályázattal. A sajtó szerint Peking és Kína jelentős történelmi és kulturális örökségeket mutatott be.
18. Garanciák	A kormány teljes pénzügyi támogatást biztosított, valamint elkötelezettséget vállalt arra, hogy biztosítja a szükséges infrastruktúrát a Játékokhoz. Általában a NOB elégedett volt mindegyik ajánlattal.

Implicit kritériumok, melyek befolyásolhatták a döntést Peking mellett

A Peking melletti döntés talán leginkább Juan Antonio Samaranchnak volt köszönhető

Elemzéseink és kutatásunk eredménye szerint a következő nem explicit tényezők játszhattak szerepet abban, hogy a NOB választása Pekingre esett. Érdekes megfigyelni, hogy ezen tényezők nagyjából ugyanazok voltak, mint azok, melyek szerepet játszottak Athén kiválasztásában 2004-re. Akkor azonban az befolyásolhatta a tagokat Athénra adott szavazatukban, hogy Athén nem nyerte el az 1996-os Játékokat.

- **Kína a világ legnépesebb országa** majdnem 1,3 milliárd lakosával, 400 millió fiatallal elősegíti majd az olimpiai mozgalom fejlődését, több emberhez juttatja el az olimpia üzenetét, növeli az olimpiai sportágak népszerűségét a régióban. Eddig még csak két olimpiát rendeztek Ázsiában.
- **A kínai kormány teljes támogatása.** A kormány teljes pénzügyi támogatást biztosított, valamint elkötelezte magát a Játékokhoz szükséges infrastruktúra megteremtése mellett.
- **Az építési terv kivitelezhetőségének hitelessége.** A város teljesíteni tudta a szervezésre tett ígéreteit. Ezt biztosította mind a kormány, mind a közvélemény támogatása, az emberek lelkesége.
- **A kínai sportolók által elért kimagasló sporteredmények.** Kína kezdetektől az Olimpiai Játékok lelkes követője.
- **Peking két szavazattal lemaradva az első helyről lett második a 2000. évi Olimpiai Játékok megpályázásakor.** Kínának már vannak tapasztalatai az olimpiára történő pályázásban. Ez egyben mutatja az ország lelkes hozzáállását és elhivatottságát a Játékok megrendezéséhez. A városnak volt lehetősége korábbi pályázatának néhány hiányosságának korrigálására.
- **A korábbi NOB elnök, Juan Antonio Samaranch támogatta a pekingi ajánlatot.** Bár ez nyíltan soha nem hangzott el, tudható volt, hogy Samaranch nagymértékben előnyben részesítette Peking 2008. évi nyári Olimpiai Játékokra tett ajánlatát.

A 2004-RE PÁLYÁZÓ VÁROSOK

A 2004-as nyári olimpiára pályázó városok a következők voltak:

- Athén
- Buenos Aires
- Fokváros
- Isztambul
- Lille
- Szentpétervár
- Rio de Janeiro
- Róma
- San Juan
- Sevilla
- Stockholm

TÉMÁK	A pályázat értékelése
1. Az ország, a régió és a kandidáló város jellemzői	<p>Az athéniak több mint 95%-a támogatta a pályázatot, egyrészt a gazdasági és infrastrukturális előnyei miatt másrészt pedig kulturális jelentősége miatt.</p> <p><i>A többi ajánlatot is elfogadható szinten támogatta a közvélemény, kivéve Stockholmot, ahol a közvéleménykutatás azt mutatta, hogy a helyi lakosság 52%-a ellenzi a pályázatot. Fokvárosban a felmérések ellentmondásos eredményeket mutattak, és megjelent néhány ellenzéki csoport is.</i></p>
2. Jogi szempontok	<p>Általában minden pályázat megfelelt a NOB alapvető követelményeinek.</p> <p><i>Isztambul esetén a jogszabályokat és a pályázat finanszírozását egy külön olimpiai törvényben biztosították, amelyet már 1992-ben elfogadtak.</i></p>
3. Vám és beutazási formaságok	<p>Minden pályázat megfelelt a NOB követelményeinek.</p>
4. Környezetvédelem és meteorológia	<p>A közlekedési és energiaszektorban tett kormányzati erőfeszítések pozitív eredményeket mutattak a súlyos levegőszennyeződési problémák enyhítésében. A javasolt környezetvédelmi programot a kormányzati földhasználati és infrastrukturális tervekhez köttették, amely magában foglalta egy közös know-how tanács létrehozását és építette a kormány és a civil szervezetek közötti összefogásra.</p> <p>A görög kormány célja a környezetbarát helyszínek kialakítása volt, melynek során napenergiával és energiatakarékos módon működő technológiákra és építőanyagokra koncentráltak (pl. nap- és szélenergia az olimpiai falu vízmelegítési és világítási céljaira).</p> <p><i>A környezetvédelem volt az egyik alapvető és leginkább megfontolt eleme az összes pályázatnak. Ez minden város esetében komoly beruházásokat igényelt, erős kormányzati és OCOG koordinációval és civil szervezetek</i></p>

TÉMÁK	A pályázat értékelése
	<i>bevonásával.</i>
5. Pénzügyek	<p>A NOB értékelése szerint az OCOG és nem-OCOG költségvetés jól előkészített volt és megvalósíthatónak tűnt. A teljes kormányzati támogatás miatt az athéni ajánlat hitelesnek tűnt.</p> <p><i>A legtöbb pályázat tartalmazott alulbecsült költségeket, de majdnem mindegyik mögött jelentős kormányzati pénzügyi támogatás állt. Néhány árbevételi becslés, különösen Rio de Janeiro helyi szponzorálásból származó magas bevételi tervei az OCOG költségvetésében komoly okot adtak az aggodalomra</i></p>
6. Marketing	<p>Nem volt jelentős különbség a pályázatok között, kivéve azt, hogy Athén 235 millió dolláros lottó bevétele viszonylag magas volt, bár ezt az illetékes szervek garantálták.</p> <p><i>Fokvárosban a pályázás időszakában a lottózás illegális cselekménynek számított, és nem estek teljes védelem alá az olimpiai szimbólumok.</i></p>
7. Általános sport koncepció	<p>Az athéni pályázat szerint elkészült az olimpiai létesítmények több mint 70%-a. A 39-ből 29 helyszín készen állt, beleértve az Olimpiai Stadiont is.</p> <p>Néhány olimpiai eseményt ókori görög helyszíneken akartak megtartani.</p> <p><i>Bár Buenos Aires kiváló általános sportkonceptióval és az olimpia kizárólagos forgalmára fenntartott egyedi „Olimpiai Sugárúttal” rendelkezett, voltak nem elfogadható helyszínei is: pl. az evező- és kenupálya komoly környezetvédelmi problémákkal terhes területen volt, a terepkerékpár-verseny helyszíne pedig a várostól 4 órányira található.</i></p> <p><i>Lille azon terve, hogy a lovaglást három helyszínen bonyolítaná, elfogadhatatlan volt.</i></p>
8. Sport	Minden pályázat megfelelt a NOB követelményeinek, jelentős különbségek nem mutatkoztak.
9. Paralimpiai Játékok	<p>Athén azt javasolta, hogy jöjjön létre egy külön Paralimpiai Szervező Bizottság.</p> <p><i>Buenos Aires, Isztambul, Lille, Rio de Janeiro, Róma, Sevilla és Szentpétervár esetében az OCOG szervezte volna a paralimpiát. Fokváros létrehozott egy teljes egészében az OCOG tulajdonában lévő leányvállalatot; Stockholm pedig egy független bizottságot.</i></p>
10. Olimpiai falu	<p>Az athéni olimpiai falut a javaslat szerint egy 83 hektáros földterületen hozták létre, mely a későbbiek során egy városi lakás projekt része lenne. A tervezési folyamat magában foglalta az egyeztetést a sportolókkal és a sport tisztségviselőkkel.</p> <p>A görög törvényalkotás létrehozott egy föld kisajátítására vonatkozó rendelkezést az olimpiai falu építése céljából.</p> <p><i>Isztambul olimpiai falu terve csak koncepcionális vázlat volt, és nem volt eléggé kidolgozott a sportolók és sport tisztségviselők igényei szempontjából. A falu, a bírói és médiafalvak közelsége jelentős készségeket vetett fel.</i></p> <p><i>Lille olimpiai faluját keresztezte volna egy metróvonal, valamint egy főút ment volna el mellette, így kevés lehetőség maradt volna arra, hogy a sportolóknak nyugodt és békés feltételeket biztosítsanak.</i></p>

TÉMÁK	A pályázat értékelése
11. Orvosi/egészségügyi szolgáltatások	A NOB és más hivatalos szervezetek igényeit kielégítették a pályázatok.
12. Biztonság	A NOB minden várost felkészültnek talált, és biztos volt benne, hogy rendelkeznek a szükséges erővel a Játékok biztosításához, <i>ugyanakkor tudatában volt annak is, hogy Fokváros és Rio de Janeiro súlyos bűnözési helyzettel áll szemben.</i> <i>Rio de Janeiro bűnözési problémája nagymértékben a kábítószer bandák között háborúból adódik a város hatalmas nyomortelepein.</i>
13. Szállás	Az összes pályázat megfelelő projekttervet tartalmazott, amely teljesíti a NOB elszállásolásra vonatkozó követelményeit, <i>bár felmerültek olyan aggodalmak is, hogy Isztambulban a szállodák koncentráltasága közlekedési problémákat okozhat, és hogy Lille decentralizált elszállásolási terve nehézségeket okozhat.</i>
14. Közlekedés	Bár Athénak komoly problémái voltak a város közlekedésével, a NOB biztos volt abban, hogy a javasolt főbb projektek fel tudják készíteni a várost az Olimpiai Játékokra. <i>Isztambul és Rio de Janeiro súlyos közlekedési problémái – lakosságuk száma és a megfelelő infrastruktúra hiánya miatt – nagy kihívásnak tűnt a Játékok szervezői számára.</i>
15. Technológia	<i>Rio de Janeiro volt az egyetlen olyan város, melynek jelentős technológiai fejlesztésekre lett volna szüksége, egyébiránt a NOB elégedett volt az összes pályázattal.</i>
16. Kommunikáció és médiaszolgáltatások	Nem mutatkozott különösebb gond egyik pályázatban sem.
17. Olimpia és kultúra	Athén az alapítója mind az ókori mind a modernkori olimpiának, amely jelenős kulturális előnyt jelentett mind a városnak, mind az országnak. <i>A NOB elégedett volt az összes pályázattal az olimpiai és általános kultúra tekintetében.</i>
18. Garanciák	Görögországban teljes kormánytámogatás volt tapasztalható. A pályázatnak sikerült egységbe kovácsolnia a népet, mely egyébként híresen megosztott. Majdnem mindegyik főbb politikai csoport támogatta az ajánlatot. Ez erősítette a terv hitelességét. <i>Minden pályázat biztosította a szükséges garanciákat.</i>

IMPLICIT KRITÉRIUMOK, MELYEK BEFOLYÁSOLHATTÁK AZ ATHÉN MELLETTI DÖNTÉST

Az Athén melletti legfőbb érv a NOB tagok „bűntudata” volt az 1996.évi atlantai rendezés odaítélése miatt

- **Politikai változás.** Az új miniszterelnök fellépése olyan alapot teremtett, melyen az ország rendezhette kapcsolatait szomszédjaival.
- **Nem sikerült megszereznie a jogot a centenáriumi olimpia megrendezéséhez 1996-ban.** A NOB tagjainak bűntudata volt, mivel a centenáriumi Játékokat Atlantának ítélték a helyett az ország helyett, amely az Olimpiai Játékok megalapítója.
- **Új és sokkal professzionálisabb ajánlat.** Athén sokkal kidolgozottabb pályázatot nyújtott be az 1996-os Olimpiai Játékok pályázatával összehasonlítva. Professzionális megközelítést mutattak olyan kérdésekben, mint az infrastruktúra, környezetvédelem és szponzorálás, valamint a NOB és Görögország szempontjából megfogalmazható előnyökre koncentráltak, nem pedig azon „történelmi jogukra”, hogy ők tarthassák a Játékokat.
- **Megtalálták a kereskedelmi életképesség és az eredeti sportszellem kellemes egyensúlyát.** Általában azt szokták mondani, hogy Atlanta rontott az olimpiák szellemiségén azzal, hogy a Játékokat túlságosan kereskedelmi szemléletűvé tette. Athén megpróbálta bizonyítani, hogy az athéni Olimpiai Játékok a sportra és annak hagyományaira koncentrálnak majd.
- **Sok kiváló sportember támogatta Athént.** Azt hangoztatták, hogy Athén garancia arra, hogy az olimpia ne legyen még egy „kereskedelmi világbajnokság”.
- **Görögország és Athén a világ kiemelkedő idegenforgalmi célhelyei között szerepel.** Kulturális és ókori hagyatékai miatt sok embert vonz az egész világból.
- Néhány hónappal a NOB végleges döntése előtt Athén sikerrel **levezényelte a 6. Atlétikai Világbajnokságot.** Még Juan Antonio Samaranch, a NOB korábbi elnöke is hatalmas sikerként üdvözölte ezt az eseményt.

SYDNEY PÁLYÁZATA A 2000. ÉVI JÁTÉKOKRA

A 2000. évi nyári olimpiára pályázó városok a következők voltak:

- Peking
- Berlin
- Brazília
- Isztambul
- Manchester
- Sydney

Elemzésünknel elsősorban Sydney pályázatának erősségeire koncentráltunk.

TÉMÁK	A pályázat értékelése
1. Az ország, a régió és a kandidáló város jellemzői	<p>Stabil demokrácia – Amellett, hogy sport szempontból tökéletes ajánlat volt, Sydney pályázata egyben politikai biztonságot és harmóniát is kínált.</p> <p>Erős közvélemény általi támogatottság – A közvélemény kutatás Sydney-ben azt tükrözte, hogy az emberek 90%-a támogatja a várost az Olimpiai Játékok megrendezésében. Sydney pályázati bizottsága stratégiai, jól időzített és magas profilú PR kampányt szervezett.</p> <p>A pályázat nem ütközött jelentős ellenállásba a bennszülött lakosság részéről sem.</p>
2. Jogi szempontok	<p>A pályázatnak erős jogi háttérrel biztosított a Pályázati Társaság, az AOC, Sydney önkormányzata és az NSW kormány közötti szerződések, valamint további szerződések a Szálloda Szövetséggel és a nemzetközi sportszövetségek által aláírt jóváhagyások a helyszíneket illetően (ez most már pályázati követelmény)</p>
3. Vám és beutazási formáságok	<p>Az ajánlat teljesítette a NOB összes követelményét.</p>
4. Környezetvédelem és meteorológia	<p>Sydney pályázata a „Zöld Játékokról” szólt – talán válaszul a Barcelonával kapcsolatban felvetett kérdésekre – a terv az volt, hogy összeáll egy egyedi, teljesen környezetbarát terv az olimpiai falura vonatkozóan, mely magában foglalja a hulladékkezelést és az energia ellátást (napenergia). Bölcs módon a pályázat szorosan együttműködött a Greenpeace mozgalommal, és ez volt az első pályázat, amely a Greenpeace által jóváhagyott terveken alapult.</p>
5. Pénzügyek	<p>Egészséges technikai költségvetés – ennek alapvető jellemzője az volt, hogy Sydney Szervező Bizottsága fizetné a sportolók és a sport tisztségviselők utazási költségeit Ausztráliába és vissza.</p>
6. Marketing	<p>A pályázat leadása előtt az Ausztrál Olimpiai Bizottság aláírt egy megállapodást Sydney Szervező Bizottságával egy közös marketing program létrehozására.</p>

TÉMÁK	A pályázat értékelése
7. Általános sport koncepció	A „Sportolók Játékai” – Sydney olimpiai terve arra összpontosított, hogy a lehető legjobb környezetet biztosítsa ahhoz, hogy a sportolók csúcsteljesítményt nyújthassanak. A sportszövetségek támogatása – Sydney rendelkezett mind a 25 nemzetközi sportszövetség jóváhagyásával, és hajlandó volt fizetni a sportolóknak és a tisztségviselőknek az Ausztráliába és az Ausztráliából történő utazást.
8. Sport	Sydney ajánlattételekor egy, a legmodernebb felszereltségű uszodaközpontot építettek, amely elkészült a döntéshozatal idejére.
9. Olimpiai falu	Minden sportoló egy olimpiai faluban lakott – először a modernkori olimpiák történetében. Erősen koncentráltak az utóhasznosításra úgy, hogy bizonyos szállást biztosító épületek lebonthatóak és átszállíthatóak voltak. A Greenpeace aktív szerepet töltött be az olimpiai falu megtervezésében, ezért a környezetvédelem kiemelt szempontja volt a tervezésnek. A beruházást a magánszektor végezte és finanszírozta, az OCOG pedig bérbe vette. Bizonyos egységeket eladtak még a Játékok megkezdése előtt „eladási és visszlízing” megállapodások szerint
10. Orvosi/egészségügyi szolgáltatások	A NOB kiválóan minősítette az orvosi és egészségügyi terveket.
11. Biztonság	A pályázatot alacsony kockázatúnak találták – A terrorcselekmények és egyéb biztonsági kérdések tekintetében Sydneyt biztonságos környezetnek tartották az Olimpiai Játékok megrendezéséhez.
12. Szállás	Sydney pályázati bizottsága szerződéseket kötött az Ausztrál Szálloda és Motel szövetséggel, így biztosítandó a szobákat és az árgaranciákat a Játékokhoz. Bár nem volt jelentős szerepe az ajánlatban, biztosítékul szolgált a NOB számára.
13. Közlekedés	A közlekedés az olimpiai helyszínek környékén (utak, vasutak és komp) kitűnő volt, a maximális utazási idő az olimpiai faluból az összes helyszínre 30 perc volt. A komppal történő szállítás, amely kapcsolatot biztosított az olimpiai faluval, a rendszer egyik erőssége volt.
14. Technológia	Megvolt a képesség arra, hogy további fejlesztések nélkül is meg tudják rendezni az olimpiát. Tökéletes volt a technológiai infrastruktúra, a technika állása szerinti legmodernebb technológiákkal.
15. Kommunikáció és médiaszolgáltatások	Az olimpiát felhasználták a műsorszóró vállalatok infrastruktúrájának modernizálására. A pályázati társaság azzal a garanciával vásárolta meg a berendezést, hogy a Játékok után visszavásárolják azt.
16. Olimpia és kultúra	Négy éves program és egy kivételes regionális iskola projekt az olimpia szellemének támogatására.
17. Garanciák	Teljes kormányzati támogatás – A pályázati csapat összpárti támogatást sorakoztatott fel és élvezte az ausztrál miniszterelnök támogatását. A pályázatot teljes egészében garantálta az Új Dél-Wales-i állami kormányzat, mely ígéretet tett arra, hogy pótolja az olimpiai költségvetés esetleges hiányait.

IMPLICIT KRITÉRIUMOK, MELYEK BEFOLYÁSOLHATTÁK A SYDNEY MELLETTI DÖNTÉST

A Sydney melletti döntés több tényezőtől adódik, nem fogalmazható egy erős indok mellette

Kutatásunk során a következő sikertényezők említésére bukkantunk a Sydney pályázatáról szóló jelentésekben. Ezek azt jelzik, hogy a siker jelentős részben a pályázat megszervezésének és professzionalizmusának volt köszönhető más erős érvek mellett, melyek amellett szóltak, hogy Sydneyt jó vendéglátó országnak vélték 2000-re.

- Technikailag **az addigi legjobb pályázat** volt.
- Ausztrália mint kontinens **nem látott vendégül Olimpiai Játékokat az 1956-os melbourne-i olimpia óta.**
- Egyedülálló olimpiai rekord – Ausztrália **egyike azon három nemzetnek, amely minden nyári Játékokban versenyzett** 1896 óta.
- **Nemzetközi és kozmopolita város** – Sydney 140 kultúrából és nyolcvan nyelvből tevődik össze. Gazdag kultúrával és vendégszerető közösséggel rendelkezik.
- **Erős sportszeretet** – Ausztrália egyike a leginkább sportszerető országoknak a világon, mely jelentős eredményeket ért el a nemzetközi sporteseményeken.
- **Eredményes lobbizás** – A Sydney pályázati bizottság, mögöttük a központi kormányzattal szofisztikált és komplex lobbizást folytatott. A pályázati bizottság tagjai és az ausztrál olimpiai tisztségviselők részt vettek majdnem minden főbb sporteseményen, amin jelen volt a NOB tagok jelentős része is.
- **Ausztrália korábban már kétszer pályázott** – Sydney sokat profitált a brisbane-i (1992) és a melbourne-i (1996) pályázatokból, amikor felkészült arra, hogy pályázzon a 2000. évi Olimpiai Játékokra.
- **Ausztrália sikere Barcelonában** – Az ausztrál sportolók teljesítménye a barcelonai Olimpiai Játékokon 1992-ben további lökést jelentett mind kívülről, mint pedig Ausztráliából.

KÖVETKEZTETÉS

Az elemzett pályázatok azt mutatják, hogy a sikertényezők nyomon követhetőek, és ezeket két különálló, már korábban említett kategóriába oszthatjuk: explicit (tehát a NOB által megadott tényezők, amelyekre a modellben a „preferenciák hierarchiája” néven hivatkoztunk), valamint a nem-explicit (vagyis amelyek nem részei a formális eljárásnak, de amelyek fontossága elismert, bár különböző mértékben). Ezen tényezőkön felül figyelembe kell venni azt is, hogy a döntést egyének hozzák (akik nyilvánvalóan különböző kulturális háttérből származnak), akiknek megvannak a saját elképzeléseik, érzelmeik, preferenciáik, melyeket legjobb esetben is csak megjósolni lehet.

A következő táblázatban összefoglaljuk ezen kulcsfontosságú sikertényezőket, melyek egyfajta, a pozitív pályázati döntést követően kialakítandó pályázati stratégia alapját képezhetik.

Kulcsfontosságú sikertényezők	Azon előnyök a NOB szempontjából, melyeket a NOB látni kíván	Olyan előnyök a rendező város szempontjából, melyeket a NOB látni kíván
Korábbi játékok hatása	Olyan pályázatok, melyek eloszlatják a korábbi olimpiák kapcsán felmerült aggodalmakat	
Város/Ország jellemzői	Olyan város/ország, mely nem fog problémákat okozni a NOB-nak, és az olimpiai mozgalom előnyére szolgál – gazdasági erő/kormányzati támogatás/a lakosság támogatása	Olyan város/ország, mely globális hasznot húz a Játékokból
Környezet	Bemutatni a NOB-nak, hogy a pályázó gondol a globális jövőre is	Lehetőséget biztosít a rendező városnak ahhoz, hogy új globális normákat érjen el – korábbi károkozás helyreállítása – ugródeszka egy új jövőbe
Pénzügyek	A költségvetés ne adjon okot a NOB-nak az aggodalomra – reális és ésszerű legyen – jó pénzügyi elvekre és nem álmokra alapozva	Megfizethető és reális
Sport / Olimpiai falu	Jól átgondolt a sportolók szempontjából – ne adjon lehetőséget arra, hogy a résztvevők kritizálhassák (esemény helyszínek – normák és utazási idő; edzéshehelyszínek) A technika mai állása szerinti modern létesítmények Az egész olimpiai család igényeinek kiszolgálása	Sport örökség – a rendező város és a sport hosszú távú fejlődésének előnyére A falu Játékok utáni hasznosítása
Paralimpia	Fontosságának bemutatása a NOB előtt	Átörökíthető előnyök
Közlekedés	Olyan Olimpiai Játékok, mely a gyakorlatban működőképes	Átörökíthető előnyök
Technológia	A NOB-ot úgy láttatja az összes féllel (tehát a szponzorokkal, a médiával, stb.) mint élenjáró szervezetet	Átörökíthető előnyök
Szállás	Nem jelent problémát az olimpiai családnak és megvalósítható megoldást nyújt mindenki számára, aki szállást igényel	Olyan infrastruktúra, mely a rendező város hosszú távú igényeit szolgálja