

NÁMOŘNÍ MANAGEMENT V PŘÍSTAVECH - UZLOVÝCH BODECH KONTEJNEROVÝCH PŘEPRAV

MARITIME MANAGEMENT IN SEAPORTS - CONTAINER TRANSPORT KEY NODES

Petr Kolář¹

Anotace: Článek se zaměřuje na komparaci managementu a řízení ve vybraných námořních přístavech ve třech regionech, a to Austrálii, Evropské unii a Kanadě. Ve středu pozornosti výzkumu je pak kladen důraz na postoje zástupců přístavních správ a soukromých subjektů, jež řídí námořní přístavy po ukončeném privatizačním procesu. Cílem výzkumu je na vybraných příkladech názorně ukázat regionální rozdíly existující v oblasti přístavního managementu a politiky. Studie srovnává míru zapojení soukromého sektoru do přístavního managementu a relativní míru vnímání důležitosti cílů rozvojových strategií přístavů ze strany managementu. Z důvodu vysokého stupně koncentrace kontejnerové přepravy do relativně malého počtu námořních kontejnerových přístavů je komparativní případová studie zvolená konceptem výzkumu.

Klíčová slova: námořní management, námořní přístav, přístavní správa, přístavní politika.

Summary: The paper provides a comparison of systems of management within a focus on container ports in the Australia, the European Union and Canada. The centerpiece of the research are attitudes of port authority representatives and private parties that manage the ports upon privatization process. The goal of the research is to illustrate regional differences in port policy management. The study compares the level of private sector involvement and importance of long-term objectives of port policy by port management representatives. Due to the concentration of container shipping activity within a relatively small number of ports, the approach of the validation is case-study based.

Key words: Maritime Management, Seaport, Port Authority, Port Policy.

ÚVOD

Většina námořních přístavů ve světě je řízena přístavní správou, jež v různé míře přímo spadá pod kontrolu státu (z anglického Port Authority), (1). Jedná se o relativně samostatný subjekt, který je odpovědný za řízení a management námořního přístavu. Během 20. století prošel ve světě koncept přístavní správy různými modely privatizace, korporatizace a komercializace s tím, že ale i nadále většina z nich zůstává pod nepřímým vlivem vlád nebo místních správ a samospráv (2).

¹ Ing. Petr Kolář, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra logistiky, Nám. W. Churchilla. 4, 130 67 Praha 3, Tel.: +420224 098 758, Fax: +420 224 098 621, E-mail: petr.kolar@vse.cz

Výzkum prezentovaný v článku se zaměřuje na analýzu role relevantních orgánů hlavně na straně veřejného sektoru jako např. státem zpravidla vlastněné či kontrolované přístavní správy.

Důraz je kladen jen na oblast intermodálních přeprav a její klíčové body mezinárodní přepravy zboží, kontejnerové námořní přístavy na základě interpretace postojů vrcholových manažerů přístavních správ.

S rozvojem kontejnerizace na konci 70. let a na začátku 80. let 20. století, společně s globalizací výroby a distribuce, vzrostla tržní síla soukromým subjektů jako např. námořních rejdářů nebo terminálových operátorů na trhu námořních přeprav. Tento stále ještě neukončený proces vedl k poklesu vlivu přístavních správ (3). Během svého výzkumu v 90. letech 20. století a na počátku 21. století, Brooksová a Pallis identifikovali celou řadu oblastí v problematice námořního managementu, kterým z hlediska akademického výzkumu nebyla věnována dostatečná pozornost, zejména pak tématu přístavní administrativy a řízení. Jejich souhrnná práce byla publikována v roce 2012 (4).

Můj výzkum se snaží alespoň částečně přispět k zaplnění mezer v této výzkumně nesmírně komplexní oblasti. Základním cílem každé přístavní správy zůstává podpora dlouhodobé efektivnosti a konkurenceschopnosti daného přístavu, který je, při existenci kontejnerového terminálu, vždy nejdůležitějším uzlovým bodem intermodálních přepravních řetězců (5). Hlavním cílem tohoto výzkumu je provést komparaci managementu v konkrétních vybraných přístavech v EU, Kanadě a Austrálii. Jeho obsahem je pak srovnání přístavních politik a manažerských rozhodovacích struktur v evolučním procesu přístavních rozvojových strategií. Hlavní rozdíl mezi námořními přístavy v Austrálii, EU a Kanadě je v míře zapojení výkonné moci státu a jejich různých stupňů a forem do implementace přístavní politiky.

V Kanadě je legislativně většina důležitých přístavů stále pod přímou kontrolou federální vlády. V Austrálii jsou pak jednotlivé přístavy, jsou-li pod kontrolou státu, řízeny hlavně z pozice jednotlivých států a teritorií². Na federální úrovni obecná pravidla pro hospodářskou soutěž aplikovatelná i na podnikání v přístavech stanoví Australská komise pro hospodářskou soutěž a spotřebu (z angl. Australian Competition and Consumer Commission). V případě EU pak hraje nezastupitelnou roli i supranacionální Evropská komise (dále jen Komise), jež řízení přístavů v EU nepřímo ovlivňuje přes stanovení pravidel hospodářské soutěže v případě možností poskytování státní pomoci členských zemí a implementaci pravidel v otázce managementu ochrany životního prostředí.

1. METODOLOGIE

1.1 Koncept

Z hlediska zvoleného přístupu byl pro účely projektu užit kvalitativní výzkum s komparativní případovou studií (6), (7), (8).

² Austrálie je federací a v tomto smyslu pod toto státoprávní uspořádání spadá: Nový Jižní Wales, Jižní Austrálie, Viktorie, Queensland, Západní Austrálie, Tasmánie, hlavní město Canberra a Severní Teritorium

Konceptem výzkumu je komparativní případová studie založená na komparaci tří skupin případů kontejnerových námořních přístavů. Jde o komparaci tří regionů. Ta je spojena s interpretací dat dotazníku, jež byl zodpovězen vrcholovými manažery přístavních správ na bázi komparativní případové studie interpretativního charakteru (9). Koncept komparativní případové studie interpretativního charakteru byl zvolen hlavně na základě prostudování dostupné literatury pro danou kvalitativní metodu, po konzultaci a doporučení ze strany Dr. Pucketta z Institute of Transport and Logistics Studies, University of Sydney a Dr. Brooksové z Dalhousie University v Halifaxu.

Procentuální zastoupení daného, omezeného počtu případů studie na přepravách kontejnerů v rámci mezinárodního obchodu z daného regionu respektive státu tak dává výsledkům komparace vysoký stupeň hodnověrnosti a je i v souladu se zásadami tzv. ukázkové případové studie a jejími definicemi dle Yinové (8):

- je možná zástupnost případů studie,
- u těchto případů zkoumané jevy jsou důležité v národním měřítku, ať už v oblasti teorie, praktických důsledků nebo politik,
- případy studie splňují oba výše vyjmenované předpoklady.

Zástupci přístavních správ byli vybráni jako subjekty pro komparaci, kdy předmětem výzkumu jsou jejich postoje v oblasti přístavní politiky, kdy každý z vybraných přístavů, jež jsou v případové studii porovnávány, musely splňovat dvě kritéria:

1. existence významného podílu přístavu (měřeno dle TEU³) v rámci regionu komparace⁴ nebo alespoň existující investiční projekt výstavby kontejnerového terminálu,
2. existence soukromé společnosti nebo veřejné instituce (přístavní správa) zodpovědné za implementaci rozvojových přístavních strategií.

Tabulka 1 shrnuje relevantní údaje pro jednotlivé přístavy studie, ukazuje pro každý region pět vybraných přístavů (Austrálie, EU, Kanada).

³ Twenty-foot Equivalent Unit – jeden dvacetistopý kontejner dle Mezinárodní organizace pro standardizaci – ISO 1C

⁴ Pro přístavy v EU bylo vybráno pět nejdůležitějších námořních kontejnerových přístavů pro export a import z ČR

Tab. 1 - Komparativní případová studie - vybrané přístavy: kritéria výběru za účelem ilustrace hodnověrnosti dat případové studie

Země	Přístav	Obrat (export, import, překládka; mil. TEU)	Podíl přístavu na námořní kontejnerové přepravě: Austrálie (%)
Austrálie	Adelaide	0,27	4,5
	Brisbane	0,34	5,6
	Fremantle	0,61	10,1
	Melbourne	2,33	38,8
	Sydney (NSW)	2,12	35,3
	Celkem	5,67	94,3
Země	Přístav	Obrat (export, import, překládka; mil. TEU)	Podíl přístavu na námořní kontejnerové přepravě: Kanada (%)
Kanada	Halifax	0,44	8,3
	Montreal	1,33	28,2
	Saint John	0,05	1
	Sydney (NS)	0,00 ⁵	0,00
	Vancouver	2,51	54,4
	Celkem	4,33	91,9
Region	Přístav ⁶	Obrat (export, import, překládka; mil. TEU)	Podíl přístavu na námořní kontejnerové přepravě: Česká republika (%)
Evropská unie	Antverpy	8,47	2,9
	Bremerhaven	4,87	21
	Hamburk	7,91	47,1
	Koper	0,48	8,5
	Rotterdam	11,15	18,1
	Celkem	X ⁷	97,6

Zdroj: (10); (11); výroční zprávy přístavních správ

Kredibilita dat a výběru jednotlivých přístavů viz Tabulka 1 je podpořena na základě toho, že přes dané přístavy prochází vysoký podíl kontejnerových přeprav na exportu a importu do daného regionu.

Přes vybrané námořní přístavy Adelaide, Brisbane, Fremantle, Melbourne a Sydney se na exportu, importu a překládce realizuje více než 94 % námořní kontejnerové přepravy Austrálie. V případě Kanady se vybrané přístavy podílí na této přepravě cca 92 %. Je nutné zmínit, že značný podíl kanadské kontejnerové přepravy ale na námořním úseku prochází přes přístavy USA a *vice versa*. V případě České republiky (dále jen ČR) za EU, se vybrané přístavy podílí více než 97 % na kontejnerových přepravách, kdy místo nakládky nebo místo

⁵ V současné době přístav v Sydney (Nové Skotsko) nenaplouvají žádná kontejnerová plavidla, není zde žádný pravidelný pohyb kontejnerů.

⁶ Top 5 námořních kontejnerových přístavů v EU pro exporty a importy zboží z ČR, kdy přeprava zahrnuje dopravní úsek po moři.

⁷ Suma za všechny přístavy v EU je irelevantní, neboť ČR je vnitrozemským státem.

doručení kontejneru se nachází mimo Evropu a je tak nutné ho dopravovat i na palubě námořní kontejnerové lodi. V článku prezentovaný výzkum se zaměřuje na investiční a rozvojové strategie přístavů, proto i zahrnutí přístavu Sydney v Novém Skotsku v Kanadě má přidanou hodnotu, přestože v současné době kontejnerová plavidla tento přístav neodbavuje a investiční projekt výstavby kontejnerového terminálu je v počáteční fázi.

1.2 Otázky výzkumu

Dotazník výzkumu byl zaslán zástupcům přístavních správ a soukromým subjektům mající odpovědnost za řízení přístavů, v případě byly-li tyto zprivatizovány. Data byla získána v období květen 2010 až duben 2011. V případě vybraných kanadských přístavů byl sběr informací dotazníkovou metodou doplněn o strukturované rozhovory telefonem nebo osobně s vrcholovými manažery vybraných přístavních správ. Shrnutí části obsahu a výstupu těchto rozhovorů je v kapitole 3 Přístavní management a řízení v Kanadě – vybrané rozvojové projekty. Tabulka 2 ukazuje přehled funkčních charakteristik dotazovaných manažerů vybraných přístavů⁸.

Je nutné vysvětlit některé základní termíny nutné k pochopení celé problematiky přístavního managementu a správy námořního přístavu. Na základě definic v odborné literatuře (12) nelze zaměňovat termíny řízení přístavu, management přístavu (z angl. Port Management) a přístavní správa (z angl. Port Authority). Přístavním managementem se rozumí řízení jakékoliv ekonomické činnosti jakýmkoliv subjektem v přístavu (12). Přístavní správa je termínem pro subjekt, jež zpravidla reguluje nebo dohlíží na činnost subjektů, jež v přístavu podnikají, a zároveň se snaží vytvářet vhodné podmínky pro podnikání. Jakákoliv činnost přístavní správy se pak označuje termínem řízení přístavu.

Model administrativního uspořádání přístavu z hlediska vlastníka přístavní správy, jež vykonává její funkce, lze rozdělit do čtyř základních kategorií (2), (13):

- tzv. veřejný přístav, veškerá správa přístavu je v gesci veřejného sektoru (z angl. Public Port),
- kombinace soukromého a veřejného vlastnictví s dominantní rolí veřejného sektoru (z angl. Public/private Port; celosvětově nejrozšířenější uspořádání),
- kombinace soukromého a veřejného vlastnictví s dominantní rolí soukromého sektoru (z angl. Private/public Port),
- výkon všech funkcí přístavní správy je v gesci soukromého vlastníka (z angl. Private Port).

⁸ Manažeri nejsou v tabulce jednoznačně přiřazeni k jednotlivým přístavům z důvodu soukromí a relativní citlivosti poskytnutých údajů.

Tab. 2 - Přehled respondentů dotazníku, jejich geografické a funkční zařazení v rámci přístavní správy

Země / Region	Přístav	Přístavní management (původní název společnosti v anglickém jazyce)	Funkční manažerská role respondentů - zástupců přístavního managementu (původní název v anglickém jazyce)
Austrálie	Adelaide Brisbane Fremantle Melbourne Sydney (NSW)	Flinders Ports South Australia Port of Brisbane Corporation Fremantle Ports Port of Melbourne Corporation Sydney Ports Corporation	CEO, Executive General Managers of Business Planning and Industry Relations and Logistics, General Manager of Port Operations Management
Kanada	Halifax Montreal Saint John Sydney (NS) Vancouver	Halifax Port Authority Montreal Port Authority Saint John Port Authority Sydney Port Corporation Metro Port Vancouver	Chairman, Deputy Harbourmaster, Director of Strategy Development, Manager of Economic Development, Senior Vice President
Evropská unie	Antverpy Bremerhaven Hamburk Koper Rotterdam	Antwerp Port Authority Bremenports Port Authority Hafen Hamburg Port Authority Luka Koper Port of Rotterdam Authority	CEO, General Manager, Head of Strategic Department, Information Specialist for Strategy and Development, President of Management Board

Zdroj: Autor

Výzkum a jeho výsledky v článku prezentované se zaměřují obecně na tři otázky týkající se přístavních rozvojových strategií:

1. Jsou přístavní politika a strategie odlišné mezi i v rámci srovnávaných regionů?
2. V případě přístavního managementu se jeho zástupci považují za relativně nezávislé v případě implementace strategií přístavních politik?
3. Existují mezi regiony komparace rozdíly u vrcholového managementu v tom, jaké činnosti v přístavu by měl mít jeho management (správa) pod přímou kontrolou?

2. PŘÍSTAVNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ V AUSTRÁLII – VYBRANÝ ROZVOJOVÝ PROJEKT

V Austrálii hrají klíčovou úlohu v oblasti námořního a přístavního managementu specializované vládní agentury na federální a státní úrovni (14). Ty mají vliv na řízení námořních přístavů cca v 25 případech, kdy jsou za něj odpovědné státem zřizované tzv. korporátní podniky (z angl. Port Corporation). Z hlediska samotných modelů řízení a managementu jsou tyto více srovnatelné s modely v USA nebo Kanadě než na druhé straně s evropskými přístavy (2). Z čistě teoretického hlediska se pak přístavní management v Austrálii dá rozčlenit dle struktury firem a jejich odpovědnosti zřizovateli (vládě) do dvou kategorií. Jde o tzv. statutární státní korporace (z angl. Corporatized Statutory State-owned Company) a obecně státní firmy jako takové (z angl. Corporatized State-controlled Company), (15).

Z hlediska rozvojových projektů, jež se v australských námořních přístavech realizují v současnosti, je tím nejvýznamnějším projekt rozšiřování kontejnerového terminálu v námořním přístavu Port Botany v Sydney, nejdůležitějším námořním kontejnerovém přístavu země na importu. Management přístavu je přímo odpovědný vládě Nového Jižního Walesu s tím, že společnost Sydney Ports Corporation je zároveň jediným investorem projektu, jež má být dokončen v roce 2012, uvedeno do provozu v roce 2013 a jehož realizace je reakcí na očekávaný růst objemu přepravovaného zboží v námořní kontejnerové plavbě mezi Austrálií a zeměmi východní a jihovýchodní Asie (zejména Indonésií, Thajskem a Čínskou lidovou republikou). Po ukončení projektu budou moci přístav naploutvat i lodě s kapacitou nad 10 tis. TEU, jejichž nasazení na námořních relacích s Austrálií už naznačili po roce 2015 někteří významní námořní rejdari (např. Maersk Line, MSC nebo OOCL). Projekt v celkové hodnotě cca AUD 1 mld. zároveň zvýší roční kapacitu přístavu pro odbavení kontejnerů o 1,7 mil. TEU (16).

3. PŘÍSTAVNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ V KANADĚ – VYBRANÉ ROZVOJOVÉ PROJEKTY

V Kanadě je problematika managementu a řízení námořních přístavů čistě v gesci federální vlády a jejich specializovaných orgánů. Reformy tohoto sektoru zde proběhly během 90. let 20. století za účelem snížení jejich zadlužení a zastavení narůstání finančních dluhů plynoucího z jejich neefektivního fungování, což se ve většině případů i podařilo (17). Přímou spravováno federální vládou je 17 přístavů, u nichž nese jejich přístavní správa označení Canada Port Authority (dále jen CPA) a musí z hlediska svých dlouhodobých strategií sledovat cíle stanovené v dokumentu přijatém na vládní úrovni pod názvem Canada Maritime Act 1998. Každá CPA má za úkol udržovat vyrovnaný rozpočet bez nutnosti jednorázových zásahů ze strany vlády (např. ve formě dotací) s nutností generovat zisk u komerčně nabízených služeb (např. remorkáž), jsou-li tyto nabízeny přímo přístavní správou. V případové studii je pouze přístav Sydney (v Novém Skotsku) jediným, kdy jeho přístavní správa nepatří k CPA, ale je pod kontrolou místní samosprávy (Cape Breton Regional Municipality). To je z pohledu možností financování rozvoje přístavu pro jeho správu negativním faktorem, neboť rozpočet místních samospráv nemůže nikdy uvolnit dostatečné množství finančních prostředků pro nutný pro jeho rozvoj. Na druhé straně pro přístav samotný zůstává největší nefinanční výzvou, z pohledu managementu, implementace nového a vhodného modelu řízení tak, aby jeho složení reflektovalo zájmy různých zainteresovaných subjektů na jeho provozu (např. místní samospráva, občanská sdružení, nebo zaměstnanecké odbory – rozhovor s manažerem přístavu odpovědného za přístavní operace, 18. 4. 2011). Z pohledu námořní plavby a přepravy kontejnerů pouze čtyři kanadské přístavy mohou být jak na exportu, importu a překládce považovány za významné, a to Vancouver, Montreal, Halifax a Prince Rupert. Tyto přístavy odbaví 98 % všech kontejnerů, jež kanadskými přístavy prochází (18).

Přístav Vancouver je zdaleka nejdůležitějším kanadským námořním, a to nejen kontejnerovým, přístavem, který odbaví více než 50 % kontejnerů, jež jsou přepravovány přes kanadské přístavy. Subjektem odpovědným za managementem přístavu Vancouver je

společnost Metro Vancouver, jedna ze 17 CPA. Tato organizace je pod neustálým tlakem zvyšovat provozní efektivnost za limitování vysoce regulovaného prostředí ze strany federální vlády (rozhovor s vrcholovým manažerem přístavní správy s funkcí tzv. Deputy Harbour Master, 19. 4. 2011). Hlavní výzvou pro přístav jsou stále se zvyšující požadavky na kapacitu jeho tří kontejnerových terminálů, jež provozují tři různí termináloví operátoři. Projekt výstavby a zprovoznění nového kontejnerového terminálu je v počáteční fázi. Spoluinvestorem je Metro Vancouver, spolu s konsorciem soukromých investorů (banky a investiční fondy). Nutná je také investice do návazné vnitrozemské dopravní infrastruktury (zejména pro účely silniční dopravy). Přístavní správa v roce 2011 zavedla nový druh poplatku (z angl. Capital Investment Fee) pro služby nabízené v těch částech přístavu, jež jsou na pozemcích vlastněné společností Metro Vancouver. Z vybraných finančních prostředků plánuje financovat zejména zkvalitnění a dobudování potřebné železniční dopravní infrastruktury v přístavu.

Druhým nejvýznamnějším námořním přístavem v Kanadě je Montreal s kapacitou kontejnerových terminálů cca 1,6 mil. TEU. Rozšiřování kapacit terminálů je v počáteční fázi, stavba projektu nebyla stavebně zahájena. Investiční projekt pod názvem Contrecoeur Terminal zvýší kapacitu kontejnerových terminálů v přístavu na 3 mil. TEU, jeho zprovoznění je plánováno na rok 2020. Hlavním problémem projektu je jeho profinancování. Ze strany přístavní správy je preferována možnost partnerství veřejného a soukromého sektoru (z angl. Public Private Partnership, dále jen PPP; rozhovor s ředitelem pro strategické záležitosti, Montreal Port Authority, 13. 4. 2011). Pro rozšíření kapacit pro odbavování kontejnerů přístavní správa počítá s novým využitím pozemků, kde se dnes odbavují částečně plavidla pro přepravu suchých hromadných substrátů. V současné době má přístav Montreal obrát 29 tis. TEU/akt/rok, což z pohledu počtu odbavených kontejnerů na jednotku plochy za rok činí z Montrealu nejvytíženější námořní kontejnerový přístav v Severní Americe s obrátkovostí srovnatelnou s evropskými přístavy jako Rotterdam, Antverpy nebo Hamburk. Přístav Montreal jako jeden z mála přístavů v Kanadě a USA má relativně vyrovnané toky kontejnerizovaného zboží v námořní plavbě jak na exportu, tak i importu. Hlavní objektivní konkurenční nevýhodou přístavu vůči přístavům jako např. Halifax nebo Norfolk (USA) je limitující faktor maximální velikosti lodí z pohledu jejich kapacity, jež může přístav odbavit, a to jen do cca čtyř tisíc TEU. Důsledkem je pak chybějící nabídka přímého námořního spojení mezi Montrealem přes Suezský průplav na Dálný východ. Zboží v kontejnerech je z této destinace nutné do Montrealu dopravovat přes přístav překládky (z angl. Transshipment Hub/Port).

V případě přístavu Sydney v Novém Skotsku je projekt výstavby kontejnerového terminálu taktéž v počáteční fázi, problémem je opět nedostatek finančních prostředků pro samotnou výstavbu, přestože projektová dokumentace je již zpracována. K zahájení stavebních prací jen pro přístavní správu přístavu (Sydney Port Corporation) nutné najít partnera ze soukromého sektoru na bázi PPP (rozhovor s ředitelem pro strategický rozvoj a plánování, Sydney Port Corporation, 17. 4. 2011). Očekávané náklady projektu jsou cca CAD 200 mil. bez započítání nákladů na návaznou železniční infrastrukturu spojující přístav s vnitrozemím. V případě zprovoznění tohoto terminálu by byl přístav Sydney jediným na

východním pobřeží Severní Ameriky schopným odbavovat kontejnerové lodě s kapacitou 18 tis. TEU, jejichž uvedení do provozu je rejdařstvem Maersk Line plánováno na rok 2014. Přístav by v případě naplouvání těmito plavidly nemusel čelit navigačním a technickým omezením jako např. Halifax, Montreal, Filadelfie nebo Norfolk.

Jedná-li se o výstavbu nových kontejnerových terminálů nebo rozšiřování kapacit těch stávajících, ani v případě přístavu Halifax, ani u přístavu Saint John, nejsou v tomto ohledu na nejbližší budoucnost plánovány zásadní investiční projekty (rozhovor s manažerem pro rozvoj, Port of Halifax Authority, 12. 4. 2011; rozhovor s viceprezidentem, Saint John Port Authority, 16. 5. 2011). Samotný přístav Saint John se specializuje na odbavování plavidel pro přepravu suchých hromadných substrátů, v případě námořní kontejnerové plavby nabízí tzv. feedrové spojení s karibskou oblastí pro relaci Severní Amerika – Evropa.

4. PŘÍSTAVNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ V EVROPSKÉ UNII – VYBRANÉ ROZVOJOVÉ PROJEKTY

V případě většiny námořních kontejnerových přístavů v EU je obvyklým modelem jejich řízení kombinace managementu státem vlastněné infrastruktury v něm, který se ale zároveň snaží o tržní orientaci. Jedná se tedy o smíšený model tzv. soukromého a veřejného přístavu (19). Toto uspořádání je důsledkem historicky odlišného vývoje vlastnictví v Evropě ve srovnání s Austrálií nebo Severní Amerikou.

Při rozvojových strategiích a jejich implementaci v přístavní politice hraje v EU nezastupitelnou roli veřejný sektor (20), (21), (22). Příkladem podpory projektů v námořních kontejnerových přístavech EU je finanční mechanismus Marco Polo, jež tvoří integrovanou součást konceptu Transevropských dopravních sítí (z angl. Trans-European Network – Transport, dále jen TEN – T), respektive Společné dopravní politiky EU. Na druhé straně rámcový program Marco Polo II, který je čerpán v období 2007 - 2013 (s celkovým objemem finančních prostředků EUR 450 mil.), počítá s finanční podporou intermodálních projektů týkajících se námořních kontejnerových přístavů EU jen ve výši 6 % z celkových finančních prostředků k dispozici.

Příkladem investičního projektu nejen evropského, ale i globálního významu je výstavba několika terminálů pod souhrnným označením Maasvlakte 2 v námořním přístavu Rotterdam. V projektu je zahrnuta rekultivace více než dvou tis. ha zeminy zvyšující plochu využitelnou pro nakládku, vykládku a překládku kontejnerů v přístavu o cca 630 ha. Dokončení výstavby terminálu je plánováno na druhou polovinu roku 2013. Přístav se při zprovoznění tohoto terminálu stane celosvětově tak jedním z mála, jež bude schopen odbavovat plavidla až s kapacitou až 18 tis. TEU. Přístavní správa (Port of Rotterdam Authority) nese rizika projektu, nikoliv však většinu jeho nákladů. Hlavním investorem je konsorcium terminálových operátorů a rejdařů jako např. Dubai Ports World, Mitsui OSK Lines, Hyundai Merchant Marine, APL Neptune Orient Lines a CMA CGM, kteří spolupracují při výstavbě a budoucím provozu terminálu pod názvem World Gateway o celkové kapacitě 4 mil. TEU. Druhým významným projektem v rámci Maasvlakte 2 je pak výstavba terminálu pro Maersk Line o kapacitě 4, 5 mil. TEU. V dlouhodobém časovém horizontu (až do roku 2033), se pak po dalším rozšiřování projektu počítá se zvýšením

kapacity přístavu Rotterdam o dalších 17 mil. TEU. Po charakteristice přístavního managementu a vybraných investičních projektech v přístavech v Austrálii, Kanadě a EU se nyní zaměříme na vybrané výsledky srovnávací případové studie.

5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Pro získání relevantních dat v oblasti přístavní politiky a jejích cílů byli osloveni zástupci vrcholového managementu přístavních správ a soukromých firem, jež jsou odpovědné za řízení a management vybraných námořních přístavů. Přestože vybrané přístavní správy respektive námořní přístavy reprezentují vysoký podíl na námořní kontejnerové přepravě daných zemí, není záměrem výzkumu výsledky generalizovat pro všechny námořní přístavy v Austrálii, EU a Kanadě z důvodu relativně malého počtu srovnávaných případů studie.

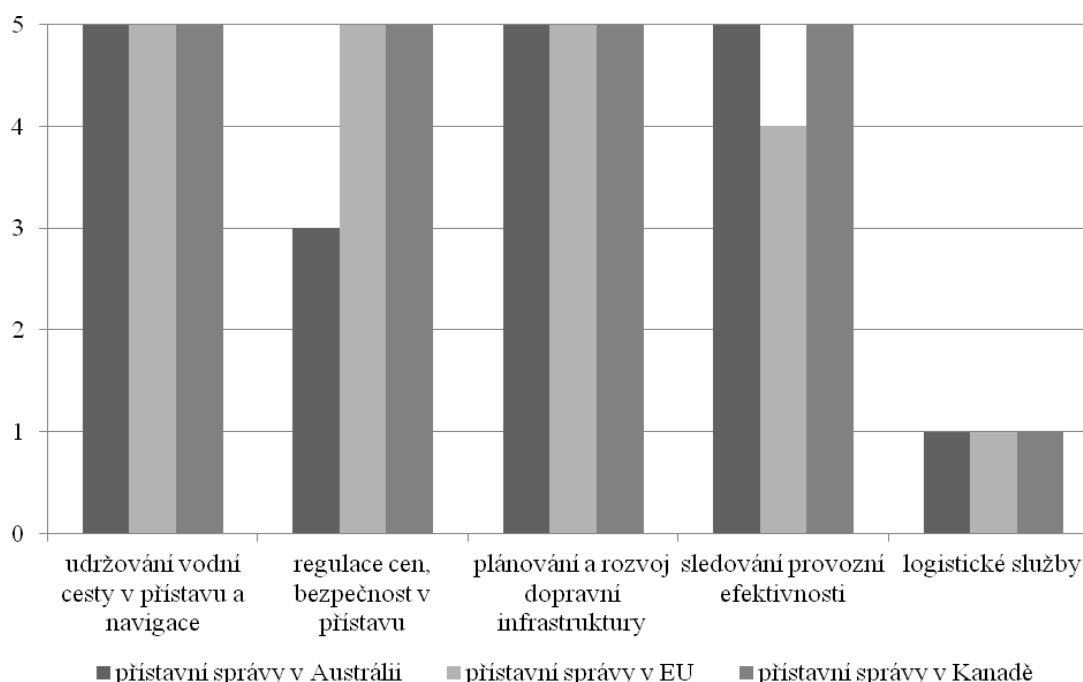
Tabulka 3 shrnuje různé stupně důležitosti řady cílů v oblasti rozvojových přístavních strategií tak, jak je vnímají zástupci srovnávaných přístavních správ v jednotlivých regionech. Manažeři přisuzovali důležitost jednotlivým cílům na základě pětibodové Likertovy škály od jedné do pěti (23), která představuje spolehlivou techniku měření postojů a která se zaměřuje nejen na obsah postoje, ale i jeho sílu. Cíl tak mohl být označen za nedůležitý (jedna; z angl. Not All Important), omezeně důležitý (dva; z angl. Not Very Important), tzv. středně důležitý (tři; z angl. Somewhat Important), tzv. důležitý (čtyři; z angl. Important) a tzv. vysoce důležitý (pět; z angl. Highly Important v samotném dotazníku). Srovnání průměrných hodnot u respondentů, jejichž postoje jsou srovnávány, ukázalo, že v případě vybraných australských přístavů je klíčovým cílem rozvojové přístavní strategie udržitelné zvyšování výkonových provozních ukazatelů (z angl. Port Performance), (24). V případě vybraných přístavů v EU a Kanadě je pak důraz ze strany přístavních správ kladen na rozvoj dopravní infrastruktury v přístavu (průměrná hodnota tučně). Relativně nízký význam byl v případě kanadských a australských přístavů prisouzen managementu ochrany životního prostředí ve srovnání s evropskými přístavy.

Tab. 3 - Cíle přístavní politiky: vyhodnocení postojů vrcholových manažerů přístavních správ ve vybraných australských, evropských a kanadských přístavech

Cíl přístavní rozvojové strategie	Průměr (australské přístavy)	Průměr (EU přístavy)	Průměr (kanadské přístavy)
Zvyšování kvality služeb pro zákazníka	4,20	4,60	4,80
Vliv na rozvoj přístavní dopravní infrastruktury	4,20	5,00	5,00
Udržitelný růst výkonových provozních ukazatelů v přístavu	4,80	4,80	4,40
Zlepšování managementu ochrany životního prostředí	4,00	4,80	4,10

Zdroj: Autor

Zástupci přístavních správ byly také dotazovány na to, zda a jaké oblasti v rámci vykonávání řady ekonomických činností v přístavu by měla mít přístavní správa pod přímou kontrolou. Dílčí výsledky viz Graf 1.

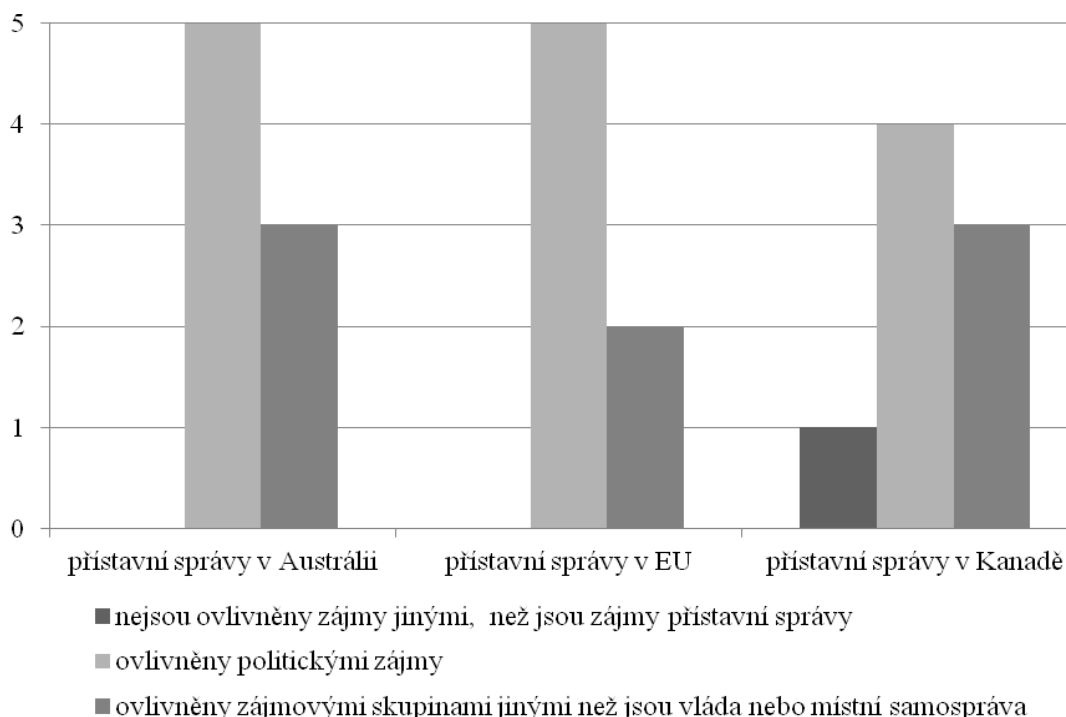


Zdroj: Autor

Graf 1 - Postoje vrcholových manažerů přístavních správ k otázce přímé kontroly různých ekonomických aktivit ve vybraných australských, evropských a kanadských přístavech

Udržování vodní cesty v přístavu a zajištění navigace a vliv na plánování a rozvoj dopravní infrastruktury v přístavu jsou ze strany zástupců přístavních správ námořních přístavů vnímány jako oblasti, které by měly být pod přímou kontrolou přístavní správy. Oblast poskytování logistických služeb v oblasti např. skladování byly naopak ve všech třech srovnávaných regionech shledány nejméně významnými, kdy význam jim byl přisouzen pouze jedním zástupcem přístavní správy za každý region komparace. Rozdíl v postojích manažerů přístavních správ v Austrálii od ostatních se projevil v otázce zaměřené na důležitost regulace cen a dohled na bezpečnost v přístavu jako oblast, jež by měla být pod kontrolou jejich managementu. V případě přístavu Hamburk pak sledování provozní efektivnosti nebylo shledáno činností, jež by měla mít v gesci přístavní správa.

Vrcholoví manažeři přístavních správ byli také dotazováni na ohodnocení jejich rozhodovací nezávislosti v případě implementace rozvojových přístavních strategií ze strany přístavní správy. Odpovědi jsou shrnuty v Grafu 2.



Zdroj: Autor

Graf 2 - Vnímání nezávislosti v rozhodování vrcholových manažerů přístavních správ s ohledem na možné externí vlivy ve vybraných australských, evropských a kanadských přístavech

Na základě Grafu 2 je zřejmé, že vrcholoví manažeři vybraných přístavních správ nepovažují svá rozhodnutí týkající se strategického plánování a rozvoje přístavů nezávislá na politických zájmech subjektů, jimž jsou odpovědní. Např. v případě přístavních správ EU všech pět manažerů odpovědělo, že jejich rozhodování je determinováno politickými zájmy. Dva z nich navíc uvedli, že tato rozhodnutí jsou ovlivněna zájmy jiných skupin než vláda nebo místní samospráva. Čtyři z pěti kanadských přístavů v komparativní studii je pod přímou kontrolou vlády, přesto jeden zástupce považoval rozhodování přístavní správy v oblasti implementace přístavní politiky za nezávislé. V případě Austrálie i zástupce přístavní správy v Adelaide považuje rozhodování za politicky determinované, přestože v přístavu byla již dokončena privatizace. Tamější přístavní správa není vládě, ať už na státní nebo federální úrovni odpovědná. Tyto dílčí výsledky studie tak potvrzují, že politické vlivy reprezentované hlavně národní exekutivou (vládou), bez ohledu na to zda se jedná o přístav pod přímou kontrolou státu, nebo privatizovaný, hrají v přístavních rozvojových strategiích klíčovou roli.

ZÁVĚR

Na základě srovnání všech faktorů lze říci, že v případě australských přístavních správ je přístavní politika implementována „zdola nahoru“, neexistuje zde např. společná

dopravní politika (jako v EU). V Kanadě je odpovědnost za implementaci rozvojových přístavních strategií odpovědností federální vlády. V EU je pak realizace cílů přístavních politiky na odpovědnosti zejména národních vlád a místní samosprávy, mající přístavní správu často pod kontrolou vlastnický nebo organizačně.

Výsledky komparativní případové studie potvrzují existenci celé řady společných znaků, ale ještě více rozdílu, jedná-li se o charakteristiku námořního managementu v přístavech Austrálie, EU a Kanady. Přestože výsledky poukazují na rozdíly u hlavních námořních přístavů srovnávaných regionů, nelze je, z důvodu relativně malého vzorku respondentů, generalizovat pro dané regiony obecně. Důraz na interpretaci odpovědí v dotazníku respektive kvalitativní charakter získaných dat neumožňují identifikovat indikátory s kvantitativním významem statisticky významným. Vhodnějším je i do budoucna diskutovat o těchto výsledcích s manažery přístavních správ, i se zákazníky těchto přístavů individuálně „případ od případu“.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) VERHOEVEN, P. A review of port authority functions: towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*, 2010, roč. 37, č. 3, s. 247-270, ISSN 1464-5254.
- (2) BROOKS, M., R., CULLINANE, K. *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Londýn: Elsevier JAI Press, 2007. 702 s. ISBN 978-0-7623-1197-2.
- (3) DE LANGEN, W., P. *Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters v Devolution, Port Governance and Port Performance*. Londýn: Elsevier JAI Press, 2007. 702 s. ISBN 978-0-7623-1197-2.
- (4) BROOKS, M., R., PALLIS, A. *Classics in Port Policy and Management*. Camberley: Edward Elgar Publishing, 2012. 370 s. ISBN 978-0-85793-241-9.
- (5) Port Reform Toolkit 2nd Edition [online] Dostupné z <http://siteresources.worldbank.org/INTPRAL/Resources/338897-1164990391106/07_TOOLKIT_Module7.pdf>.
- (6) EISENHARDT, K., M. Building Theories from Case Study. *Research Academy of Management Review*, 1989, roč. 14, č. 4, s. 532-550, ISSN 1930-3807.
- (7) WOODSIDE, A., G., WILSON, E., J. Case Study Research Methods for Theory Building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, roč. 18, č. 6, s. 493- 508, ISSN 0885-8624.
- (8) YIN, R., K. *Case Study Research: Design and Methods - Fourth Edition*. Thousand Oaks: Sage Inc., 2009. 470 s. ISBN 978-1-4129-6099-1.
- (9) DRULÁK, P. a kol. *Jak zkoumat politiku*. Praha: Portál, s. r. o., 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-385-7.
- (10) *Australian Container Ports in an international context Information Paper 65* [online] Dostupné z <http://www.bitre.gov.au/publications/29/Files/IP65_AUSTRALIAN_PORTS.pdf>.
- (11) CONTAINERISATION INTERNATIONAL [online]. [placený zdroj] Dostupné z <<http://ci-online.uk>>.

- (12) KOMISE OSN PRO OBCHOD A ROZVOJ. *Development and Improvement of Ports: The Principles of Modern Port Management and Organisation*. Ženeva: United Nations, 1992. 80 s. ISBN 978-1-112160-4.
- (13) BAIRD, A., J. Privatization trends at the world's top-100 container ports. *Maritime Policy & Management*, 2002, roč. 29, č. 3, s. 271-284, ISSN 1464-5254.
- (14) EVERETT, S., PETTITT, T. Effective Corporatization of Ports is a Function of Effective Legislation: Legal Issues in the Existing Paradigm. *Maritime Policy & Management*, 2006, roč. 33, č. 3, s. 219-232, ISSN 1464-5254.
- (15) PETTITT, T. Will a National Port Regulator solve congestion problems in Australian Ports? *Maritime Policy & Management*, 2007, roč. 34, č. 2, s. 120-131, ISSN 1464-5254.
- (16) *Design and Construction of Port Botany Expansion Works: Summary of Contracts* [online]. Dostupné z <http://www.sydneyports.com.au/__data/assets/pdf_file/0014/4550/Contract_summary.pdf>.
- (17) BROOKS, M., R. Port Devolution and Governance in Canada. *Research in Transport Economics*, 2007, č. 17, s. 237-258, ISSN 0739-8859.
- (18) *Transportation in Canada Addendum* [online]. Dostupné z <<http://www.tc.gc.ca/media/documents/policy/addendum2009.pdf>>.
- (19) WIEGMANS, B., UBBELS, W., RIETVELD, P., NIJKAMP, P. Investments in Container Terminals: Public Private Partnership in Europe. *International Journal of Maritime Economics*, 2002, č. 4, s. 1-20, ISSN 1479-2931.
- (20) *White Paper – European Transport Policy for 2010: Time to Decide* [online]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/transport/strategies/doc/2001_white_paper/lb_com_2001_0370_en.pdf>.
- (21) PSARAFTIS, H. EU Port Policy: Where do we Go from Here? *Maritime Economics & Logistics*, 2005, č. 7, s. 73-82, ISSN 1479-2931.
- (22) TSAMBOULAS, D., VRENKEN, H., LEKKA, A. M. Assessment of a Transport Policy Potential for Intermodal Mode Shift on a European Scale. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 2007, roč. 41, č. 8, s. 715-733, ISSN 0965-8564.
- (23) HEYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, s. r. o., 1998. 166 s. ISBN 80-7178-198-3.
- (24) CHEON, S., DOWALL, D., E., SONG. D. - W. Evaluating impacts of institutional reforms on port efficiency changes – world container ports: Ownership, corporate structure and total factor productivity changes of world container ports. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation*, 2010, roč. 46, č. 4, s. 546-561, ISSN 1366-5545.

Článek byl vypracován za finanční podpory Interní grantové agentury Vysoké školy ekonomické v Praze - projekt MF/13/2012