

# Soutěže v železniční dopravě –

## příležitost nebo riziko ?

Nabídková řízení ve veřejné dopravě – příležitosti a hrozby

Telč, 5. 11 2015

# Očekávání spojená s nabídkovými řízeními

## Objednatelé

- Nastavení výhodnějších smluvních vztahů pro objednatele ve srovnání se současnými (smlouvy s ČD)
- Snížení hrazené kompenzace, popřípadě razantní zvýšení kvality (vozidla, služby) ve srovnání se současným stavem
- Eliminace možnosti napadení postupu zadavatele z pohledu nezáhodnění kontraktovaného dopravce (v případě bus dopravy právní povinnost)

## Alternativní dopravci

- Férová příležitost účastnit se soutěže, možnost získání části trhu
- U existujících dopravců v režimu open-access možnost částečně sdílet / umořit fixní náklady spojené s provozováním drážní dopravy
- Rozšíření portfolia podnikání, diverzifikace rizik
- Předpoklad vyšších marží (z důvodu stávající uzavřenosti trhu) v porovnání s jinými segmenty podnikání v dopravě

## Stávající dopravce (do jisté míry hypoteticky)

- Příležitost restrukturalizovat stávající podobu společnosti s cílem dosažení vyšší efektivity
- Příležitost „narovnat“ stávající kontrakty, pokud nejsou pro ČD dostatečně ziskové
- Příležitost upřednostnit segmenty, na které se dopravce chce v budoucnu zaměřit (možnost „nepoužít“ investiční zdroje na projekty / soutěže, které nejsou pro dopravce dostatečně atraktivní a kde by v případě přímého zadání musel investice vynaložit
- Reálně pravděpodobně obava ze ztráty kontraktu – ČD v krátkodobém horizontu pravděpodobně nejsou cenově konkurenceschopné

# Lze najít konsensus v přístupu?

## Určující role státu

- Nastavuje regulační prostředí
- Aplikuje (vlastní) právní předpisy při dohledu nad vlastní soutěží
- Je jediným vlastníkem stávajícího dopravce
- Je objednatelem veřejných služeb, který má možnost (nebo povinnost?) zadávací řízení zahájit

## Pohled zvenku

- Regulační prostředí nastavuje v principu rovné podmínky, případné částečné nerovnosti lze většinou uspokojivě řešit v zadávací dokumentaci
- Orgán dohledu – není důležité, kdo dohled zajišťuje, ale reálná kvalifikace a znalost zaměstnanců orgánu dohledu (Drážní úřad by historicky budován jako bezpečnostní a technický úřad, s relativně nízkým zaměřením na provoz a ekonomiku provozu)
- Skutečné problémy způsobuje překonanost zákona o dráhách (přijat 1994, přesto nadčasově dokázal zachytit unbundling) a zejména prováděcích právních předpisů
- Chybí jasná strategie státu pro další rozvoj státního dopravce České dráhy
  - v případě soutěže logicky (částečná) ztráta trhu – mohou jít ČD mimo území Česka?
  - má vůbec smysl mít státního dopravce na liberalizovaném trhu
  - jaké funkce vlastník od společnosti navíc očekává ve srovnání s „obyčejným“ dopravcem (např. záložní kapacita pro případ výpadku privátního dopravce, zaměstnanost, sociální smír, podpora domácího průmyslu)
  - nejsou definovány manažerské cíle (KPIs) pro top management - změny managementu jsou politicky motivované a bez ohledu na reálné výsledky společnosti

# Zkušenosti s proběhlými zadávacími řízeními z pohledu dopravce (1)

## Kritická rizika

- Velmi krátká doba na přípravu plnění zakázky (zejména z pohledu stavění běhu zadávací lhůty v případě přezkumu průběhu zadávacího řízení ze strany ÚOHSu) – lze přitom snadno ošetřit
- Velká nejistota o současných tržbách dosahovaných na soutěžených spojích – skokový vývoj tržeb udávaných ČD v čase, který není potvrzen změnou počtu cestujících ze sčítání, Pandořina skříňka vzhledem k povinnosti objednatele transparentně a přezkoumatelně se vypořádat s případnou námitkou mimořádně nízké nabídkové ceny
- Velikost soutěžených balíčků – velmi malé balíčky, které jsou pak velmi citlivé na jakoukoliv změnu vnějších podmínek (změna poptávky, dodatečné požadavky na navýšení počtu vozidel) a vedou ke ztrátě úspor z rozsahu. Optimální velikost 5-15 mil. vlkm ročně, 20-30 souprav.
- Velmi striktní podmínky a vysoká výše smluvních pokut – reálně se netransparentnost při výběru dopravce přesunuje do netransparentnosti při dohledu nad plněním zakázky ze strany objednatele
- Stát musí být schopen zajistit dodržování platných právních předpisů všemi subjekty na trhu (pracovní doba zaměstnanců a jejich kvalifikace, údržba vozidel dle plánu údržby)

# Zkušenosti s proběhlými zadávacími řízeními z pohledu dopravce (2)

## Systémová rizika

- Objednatel má tendenci si ponechat (téměř) absolutní míru diskrece při rozhodování o komerčních podmínkách provozu – v kombinaci s výnosovým rizikem dopravce vede v podstatě k neocenitelným rizikům, které dopravci v zájmu otevření trhu ignorují (změna jízdního řádu, povinnost zajistit kapacitu, aby byli všichni cestující přepraveni jako sedící atd.)
- Objednatel detailně specifikuje podmínky plnění bez ohledu na možné změny vnějších podmínek v období trvání kontraktu (fixování minimální kapacity spojů, prodejních dob a míst prodeje jízdních dokladů)
- V důsledku neujasněné strategie státu je tendence soutěžit „druhořadé“ oblasti, kde je relativně menší potenciál růstu tržeb od cestujících. Paradoxně tak bude docházet k obnově vozidlového parku na linkách, které mají z pohledu systému veřejné dopravy nižší důležitost a klíčové linky budou relativně zaostávat, současně budou investiční zdroje dopravců nebo státu vynaloženy na projekty, které jsou z pohledu cestujících relativně méně přínosné
- Objednatelé jsou velmi konzervativní – v zadávacích podmínkách občas fixují některé překonané procesy (například odbavení na pokladních přepážkách) a naopak nepřímo vylučují nové trendy (například yield management, fixace stávajících slev a struktury tarifu ČD, globální ceny)
- Plán obnovy vozidel přes investiční dotaci dopravci na pořízení vozidel (nikoliv nákup vozidel objednatel s následným poskytnutím dopravci) je velmi procesně složitý (soutěž v soutěži) a povede nutně ke snaze dopravců navýšit investiční náklady na vozidla, současně nutno v podmínkách soutěže (nikoliv pronájmu) ošetřit podmínky údržby a provozu vozidel, aby je bylo možno po skončení kontraktu převést

# Rizika pro další vývoj

## Možné důsledky současného (ne)soutěžení

- Noví dopravci z důvodu absence zajímavých příležitostí v soutěžích (atraktivní soutěžené balíky) se budou soustředit na open-access v autobusové i železniční dopravě (Česko je k open-accessu na železnici velmi vstřícné) se souvisejícím lokálním vznikem přetížení infrastruktury a oslabováním role závazkové dopravy (je to ale vlastně špatně?)
- Dojde ke zmražení stávajícího stavu – objednatelé nebudou mít sílu soutěžit a současně nebudou schopni uzavřít smlouvy přímým zadáním, stávající dopravce přitom bez prodloužení existujících smluv odmítne investovat do obnovy vozidel -> další zaostávání veřejné železniční dopravy jako celku
- Lze předpokládat tlak krajů na ČD, aby v případě prodloužení stávajících smluv za rok 2019 byly ze strany ČD vynaloženy podstatné investice do regionální dopravy, lze očekávat opakování stejných modelových chyb jako v roce 2009 (tj. vynaložení investic na vozidla pro dopravní služby, které nemají reálný potenciál růstu)
- Malá volnost pro dopravce ve výnosové oblasti (nastavení požadavků na vozidla, stanovení jízdního řádu a standardu služby objednatelům, závazná tarifní struktura) povede k soustředění na nákladovou stránku dopravců v závazku a snižování míry inovativnosti na straně dopravců (v krajním případě se vyprofilují i dva typy dopravců na trhu SA vs. ARRIVA)
- Obecně už nyní je sektor veřejné dopravy nepříliš atraktivní jako zaměstnavatel, nákladové tlaky povedou k prohloubení relativní nekonkurenceschopnosti pro lidi mimo obor, s negativní zpětnou vazbou pro konkurenceschopnost oboru
- Neúspěšné soutěže generují pro dopravce náklady spojené s vypracováním nabídky, komplexita požadavků objednatelů přitom roste – bude se snižovat počet účastníků tendrů z důvodu nepředvídatelnosti budoucí strategie státu

Děkuji Vám za pozornost