

Vendor lock-in ve veřejných zakázkách

(problematika faktické závislosti na jediném dodavateli)

Jiří Skuhrovec

IES FSV UK, Datlab s.r.o.

Dne 18.6.2013, NKÚ

Motivace – případové studie

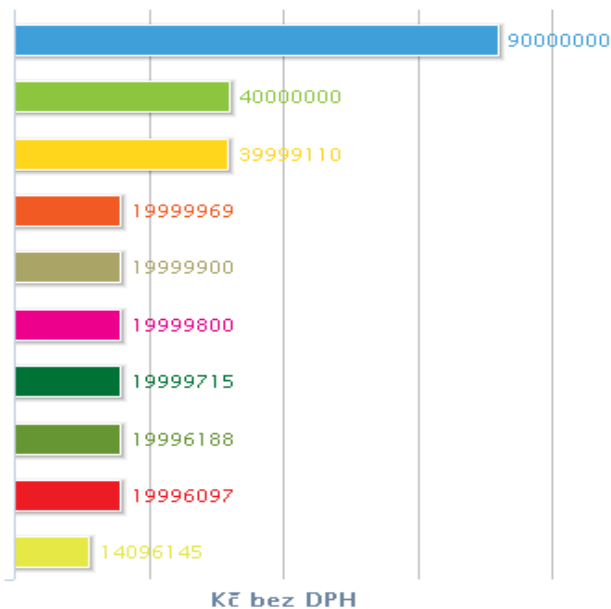
- ✘ Dodavatel kamerových systémů
- ✘ Obrat kolísá kolem 100 mil. Kč
- ✘ Většina obrátu (celý?) z veřejných zakázek (Výroční zprávy 2012, 2011..)
- ✘ Stabilní pozice na „trhu“ více než 10 let

Motivace: KH Servis a.s.



Top 10 zakázek

(z celkových 30 zakázek s objemem 391 799 084,- Kč bez DPH)



Název	Cena (Kč bez DPH)
Rozšíření kamerového systému MČ Praha 8 - období 2011 až 2014	90 000 000
Rozšíření kamerového systému MČPB	40 000 000
Městský kamerový systém – rozšíření a integrace.	39 999 110
Městský kamerový systém hl. m. Prahy-připojení úsekových měření rychlosti a kamer na ochr. památek	19 999 969
Městský kamerový systém hl. m. Prahy - výstavba a reknstrukce	19 999 900
Městský kamerový systém hl. m. Prahy - rozšíření o pevné a otočné kamery	19 999 800
Městský kamerový systém hl. m. Prahy - integrace úsekových měření a rozšíření o další kamery	19 999 715
Městský kamerový systém hl. m. Prahy - rozšíření, modernizace a integrace	19 996 188
Městský kamerový systém hl. m. Prahy - integrace, rozšíření a modernizace	19 996 097
Městský kamerový systém hl. m. Prahy - Centrální datové úložiště	14 096 145

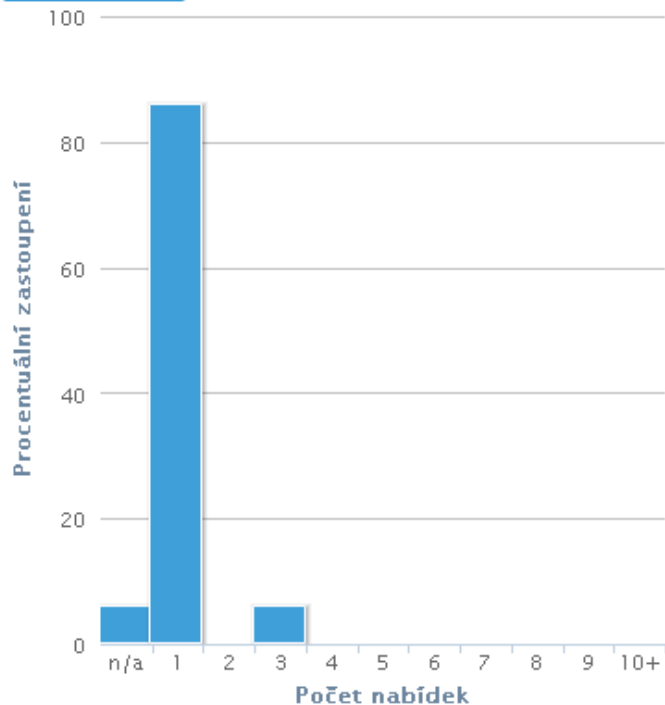
Zdroj: Vsechnyzakazky.cz



Konkurence ve vypsáných soutěžích

Podle objemu

Podle počtu



Počet nabídek	Suma (Kč bez DPH)
nezadáno (n/a)	26 813 442
1	339 890 285
2	0
3	25 095 357
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10+	0

Zdroj: Vsechnyzakazky.cz

- ✘ 2005: ICZ vítězí v Otevřené soutěži na dodávku PACS Všeobecné fakultní nemocnici, cena 8 mil. Kč
- ✘ 60% „úspora“ (oproti předpokládané hodnotě)
- ✘ 2006-2012 : údržba a rozšíření téhož za 101,5 mil Kč, 80 % objemu v JŘBU
- ✘ Jak moc byla nabídková cena relevantní?

✘ 2012: ICZ vítězí v soutěži na údržbu PACS pro VFN v Otevřeném řízení, nejnižší cenou.

Možná vysvětlení:

- ✘ Druhá podseknutá zakázka
- ✘ Výhoda ve znalosti vlastního systému
- ✘ Jsou dobří

Vendor lock-in definice

✘ Podmínky pro VL

- ✘ Potřeba opakovaných dodávek zboží / služeb

- ✘ Vysoké náklady na výměnu dodavatele (technické, právní, znalostní, personální důvody..)

✘ Dodavatel se do VL **chce** dostat

- ✘ Typicky: IT, technologická, síťová odvětví. Lze ale i stavebnictví, ..

Vendor lock-in v makro pohledu

✘ Několik možných strategií identifikace:

- ✘ Dlouhodobý vztah zadavatel-dodavatel
- ✘ Využívání JŘBU
- ✘ Minimální konkurence
- ✘ Vyšší ziskovost dodavatele

✘ Zvolené podmínky (ISVZ, období 2009-2013)

- ✘ Více zakázek mezi jedním zadavatelem a dodavatelem
- ✘ Min 75% objemu zakázek v JŘBU
- ✘ Rozmezí první-poslední zakázka delší než 1000 dnů

- ✘ Z celkových 623 mld Kč identifikujeme 33,9 mld. Kč jako VL (rigidní vztahy)
- ✘ Jedná se tedy o 5,4 % celkového objemu VZ
- ✘ 60% objemu tvořeno velkými zakázkami 100+ mil. Kč
- ✘ Celkem 67 relací zadavatel-dodavatel (menší mohly probíhat přes ZMR)
- ✘ Je to špatně?

- ✘ Rigidní vztahy s 75% JŘBU a více:
 - ✘ Medián ROI (Return on investment) 15,92 %
- ✘ Celý vzorek dlouhodobých dodavatelů
 - ✘ Medián ROI 10,65 %

 Ziskovost rigidních vztahů je o polovinu vyšší

Největší rigidní vztahy 2009+



Zadavatel	Dodavatel	Počet zakázek	Objem zakázek (mil. Kč)	Zakázek v JŘBU	Podíl zakázek v JŘBU
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	ČEZ Prodej, s.r.o.	5	10178,61	3	92,4%
Česká pošta, s.p.	Telefónica Czech Republic, a.s.	16	4228,308	14	94,7%
MINISTERSTVO VNITRA	Česká pošta, s.p.	5	3037,501	3	95,7%
HLAVNÍ MĚSTO PRAHA	Pražské služby, a.s.	33	2125,642	7	87,7%
MINISTERSTVO VNITRA	Telefónica Czech Republic, a.s.	10	2029,602	8	94,9%
VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY	HEWLETT-PACKARD s.r.o.	89	1613,894	82	89,7%
Ředitelství silnic a dálnic ČR	OHL ŽS, a.s.	5	1402,942	4	98,2%
ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ	Atos IT Solutions and Services, s.r.o.	30	1091,521	27	90,0%
ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ	IBM Česká republika, spol. s r.o.	16	733,81	15	99,3%
MINISTERSTVO VNITRA	T-Systems Czech Republic a.s.	2	679	2	100,0%



Nejziskovější (?) rigidní vztahy 2009+



Zadavatel	Dodavatel	Počet zakázek	Objem zakázek (mil. Kč)	Zakázek v JŘBU	ROI 2011	ROI 2010
Ředitelství silnic a dálnic ČR	Kapsch Telematic Services spol. s r.o.	13	403,839	100,0%	128,29	76,82
Řízení letového provozu České republiky, státní podnik (ŘLP ČR, s.p.)	ELVAC SOLUTIONS s.r.o.	17	40,815	100,0%	99,61	33,59
Česká pošta, s.p.	scanservice a.s.	3	46,842	100,0%	63,73	66,9
Lesy České republiky, s.p.	HA-SOFT, s.r.o.	15	19,145	100,0%	38,93	26,85
Ředitelství silnic a dálnic ČR	D.I.S., spol. s r.o.	6	204,783	80,8%	35,32	29,97
MINISTERSTVO FINANČÍ	Asseco Central Europe, a.s.	36	164,451	100,0%	32,99	12,73
Řízení letového provozu České republiky, státní podnik (ŘLP ČR, s.p.)	Asseco Central Europe, a.s.	15	27,52	100,0%	32,99	12,73
MINISTERSTVO FINANČÍ	Internet Projekt, a.s.	10	31,706	100,0%	32,63	32,4
Lesy České republiky, s.p.	Moravská sportovní, a.s.	4	36	100,0%	30,67	32,75
MINISTERSTVO VNITRA	HEWLETT-PACKARD s.r.o.	15	217,24	89,9%	27,48	36,62



Řešení problémů s vendor lock-inem?

- ✘ VL je situace kam se dodavatel **chce dostat**
- ✘ Většina případů VL vzniká chybou zadavatele
 - ✘ Proprietární řešení (IZIP, Datové schránky)
 - ✘ Slabé vynucení práv zadavatele (Opencard)
 - ✘ Vývoj obřího systému en-bloc (Státní pokladna)
- ✘ Lze spekulovat, zda byl úmysl na straně zadavatele, u dodavatele to je prakticky jisté.

Jak předcházet VL?

- ✘ Vždy se vendor lock-inu vyhnout nelze
- ✘ Jak minimalizovat jeho riziko / dopad?
 - ✘ Maximální standardizace řešení
 - ✘ Dělení větších zakázek (i za cenu přiměřeného zvýšení nákladů)
 - ✘ Strategické zakázky připravovat v dialogu s potenciálními dodavateli
 - ✘ Používat OpenData
- ✘ Není-li omezení možné, je nutný insourcing

„Rozbití“ Vendor lock-inu

- ✘ Možnosti závisí na konkrétních podmínkách.
- ✘ Typicky
 - ✘ Je krátkodobě dražší (Praha - Opencard)
 - ✘ Ohrožuje agendy zadavatele (MPSV – OK System)
- ✘ Lze:
 - ✘ Provádět razantní technologické změny
 - ✘ Zahrnout nové dodavatele do parciálních projektů
 - ✘ Insourcovat
 - ✘ Vést dialog se stávajícím dodavatelem
- ...

Děkuji za pozornost



✘ Jiří Skuhrovec

✘ jiri.skuhrovec@zindex.cz

✘ +420 602 693 748

✘ Data poskytnuli :

✘ Datlab s.r.o.

✘ Czech Credit Bureau a.s.

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie (Prevention of and Fight against Crime Programme European Commission - Directorate-General Home Affairs). Za obsah publikací (sdělení) odpovídá výlučně autor. Publikace (sdělení) nereprezentují názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem

Některé projekty prezentované v tomto dokumentu byly podpořeny z TAČR TD010133

