

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačních technologií**



**Bakalářská práce**

**Výběrové řízení na dodavatele IT**

**Lucie Chudanová**

**© 2021 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Chudanová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Výběrové řízení na dodavatele IT**

Název anglicky

**Tender for IT suppliers**

---

### **Cíle práce**

Bakalářská práce se zabývá procesem zavádění služeb ve firmě Raiffeisen a jejich postupy při výběrovém řízení dodavatelů.

Hlavním cílem práce je analyzovat stávající proces zavádění služeb a následně vytvoření neefektivnější formy zavádění služeb, v závislosti na jejich kritičnosti.

Dílčími cíli jsou:

- charakterizovat odlišné pohledy dodavatele(byznysu) na nákup a IT provoz u zaváděných služeb,
- návrh ideální vyhodnocovací matice pro výběr dodavatele.

### **Metodika**

Metodika řešené problematiky bakalářské práce je založena na studiu a analýze interních a odborných informačních zdrojů. Vlastní práce je založena na případové studii pro výběr dodavatele a je zaměřena na vytvoření ideální vyhodnocovací matice. Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků vlastního řešení budou formulovány závěry bakalářské práce.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 50 stran

**Klíčová slova**

služby, dodavatelé, IT, matice, výběrové řízení, nákup, Raiffeisen, proces, kritičnost, případová studie

---

**Doporučené zdroje informací**

BALÝOVÁ, L. *Veřejné zakázky*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-560-2.

FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

KRČ, R. – DOVOLIL, P. *Jak uspět při výběrovém řízení podle nového zákona o zadávání veřejných zakázek*. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-182-3.

WEELE, Arjan J. van. *Purchasing and supply chain management*. Seventh edition. Hampshire: Cengage, [2018]. ISBN 978-1-4737-4944-3

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jan Jarolímek, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra informačních technologií

---

Elektronicky schváleno dne 27. 7. 2021

**doc. Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 01. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběrové řízení na dodavatele IT" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.března

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu panu doc. Ing. Janu Jarolímkovi, Ph.D. za odborné vedení, věnovaný čas a poskytnuté podklady. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Aloisi Pavlackému za poskytnuté materiály a věnovaný čas, při tvorbě mé bakalářské práce.

# Výběrové řízení na dodavatele IT

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá procesem zavádění služeb ve firmě Raiffeisen a jejich postupy při výběrovém řízení dodavatelů. V teoretické části se práce věnuje porovnání výběrového řízení u veřejných zakázek oproti výběrovému řízení v bankovním sektoru, smluvnímu zabezpečení a náležitostem smluv. V praktické části práce je detailně popsáno vybrané výběrové řízení, jaké jsou jeho náležitosti, jeho části a výsledky. V návaznosti na strukturované rozhovory s pracovníky firmy Raiffeisen, bylo provedeno zhodnocení daných procesů a poté navržena doporučení, jak dané procesy vylepšit. Jedním z výstupů této práce bylo vylepšení hodnotící matice.

**Klíčová slova:** banka, služby, dodavatelé, dodávka, IT, kritéria, matice, nákup, proces, Raiffeisen, účastníci, výběrové řízení

# Tender for IT suppliers

## Abstract

The bachelor's thesis deals with the process of implementing services in the company Raiffeisen and their procedures in the selection of suppliers. The theoretical part deals with the comparison of tenders for public procurement versus tenders in the banking sector, contractual security and the essentials of contracts. The practical part of the work describes in detail the selected tender, what are its requirements, its parts and results. Following structured interviews with Raiffeisen employees, an evaluation of the processes was carried out and then recommendations were made on how to improve the processes. One of the outputs of this work was the improvement of the evaluation matrix.

**Keywords:** bank, criteria, delivery, IT, matrix, participants, process, purchase, Raiffeisen, services, suppliers, tender



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>9</b>
3.1	Veřejné zakázky	10
3.1.	Definice pojmu	10
3.1.2	Hodnotící kritéria pro veřejné zakázky	11
3.3	Typy smluv v IT a jejich náležitosti	12
3.3.1	Smlouva o dílo	12
3.3.2	Dohoda o mlčenlivosti	13
3.3.3	Servisní smlouva	13
3.3.4	Licenční smlouva	14
3.4	Nejpodstatnější body smlouvy v oblasti IT	15
3.5	Zásady smlouvy z pohledu následného řízení projektu	16
3.6	Proces výběru dodavatele (Sourcing)	18
3.6.1	Pravidla pro stanovení hodnoty zakázky a způsob výběru dodavatele	20
3.6.2	Další pravidla a náležitosti výběru dodavatele	20
3.6.3	Při nákupu SW produktů platí následující pravidla	21
3.7	Způsoby výběru dodavatele	21
3.7.1	Pravidla komunikace v průběhu	22
3.8	SWOT ANALÝZA – THE FOUR BOXES	23
3.8.1	Definice pojmu	23
3.8.2	Výhody	23
3.8.3	Nevýhody	24
3.8.4	Vede SWOT ke strategii?	24
3.8.5	Silné stránky	24
3.8.6	Slabé stránky	25
3.8.7	Příležitosti	25
3.8.8	Hrozby	26

<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>27</b>
4.1	Představení firmy	27
4.2	Samotný příklad	28
4.2.1	Zahájení výběrového řízení	28
4.2.2	Interní průzkum trhu	29
4.2.3	RFI – Request for Information	29
4.2.4	RFP – Request for Proposal	30
4.2.5	Důležité oblasti v RFP	30
4.3	Samotné výběrové řízení	31
4.4	Struktura nabídek pro druhé kolo	34
4.4.1	Ukazatele	34
4.4.2	Cenové nabídky	34
4.5	SWOT analýza	36
4.6	Rozhovory	37
4.6.1	Typ výběrového řízení	37
4.6.2	Počet dodavatelů	37
4.6.3	Kvalita dokumentů	37
4.6.4	Hodnotící matice	38
4.6.5	Splnilo účel	38
4.6.6	Náměty na vylepšení	38
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy</b>	<b>48</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Výběr a oslovení dodavatele	29
Obrázek 2 - SWOT analýza	37

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1- Způsob realizace výběru dodavatele .....	19
Tabulka 2 - RfP č.1/2021- Hodnocení nabídek .....	32
Tabulka 3 - Hodnocení prvního kola .....	34
Tabulka 4 - Dodavatel č. 1 .....	35
Tabulka 5 - Dodavatel č.2 .....	35
Tabulka 6 - Výpočet TCO na 5 let.....	36
Tabulka 7 - Nová hodnotící matice.....	42

## **Seznam příloh**

Příloha 1- RfP zadávací dokumentace .....	48
Příloha 2 - Komoditní strategie.....	54
Příloha 3 - Strukturovaný rozhovor .....	55

## **Seznam zkratk**

OCR – Optické rozpoznávání znaků

RFI – Request for Information

TCO – Celkový náklad na vlastnictví

RFP – Request for Proposal

CPD – Schvalovací osoba

# 1 Úvod

V dnešní době se setkáváme s tím, že firmy vyvíjí mnohem větší tlak na snižování nákladů. Obzvláště v oblasti IT, kde ceny na vývoj softwaru rostou každým dnem. Zejména v regulovaných sektorech, jako je například sektor bankovníctví, kterým se tato práce zabývá, je potřeba být v tomto ohledu velmi transparentní.

V sektoru IT, kterému se tato práce bude blíže věnovat, je třeba porovnávat více technologií a vývojářských přístupů. Může se totiž stát, že dodavatel přijde s nápadem, o kterém jsme ani netušili, že by nás mohl zajímat nebo by mohl fungovat. Na druhou stranu nám to umožňuje opřít se o reference, které snižují riziko neúspěchu. Důležitá je i udržitelnost vztahu s dodavatelem, a proto výběrové řízení musí být férové a transparentní. Správné zadání a realizace výběrového řízení je nezbytné pro způsobilost nákladů projektu, a to jak pro veřejného zadavatele, který zadává zakázku hrazenou z veřejných prostředků, tak pro zadavatele z komerční sféry. Výběrové řízení má mnoho částí, od zpracování zadávacích podmínek, přes organizaci průběhu zadávacího řízení, včetně zpracování veškeré dokumentace, a to až do podpisu smlouvy s vybraným uchazečem.

Teoretická část práce se bude zejména věnovat fungování výběrového řízení, náležitostí a pravidel jednak u veřejných zakázek, tak i v případě soukromých firem, které nevypisují veřejná výběrová řízení. Dále se zde bude hovořit o smluvním zabezpečení, co se týká IT. Jaké smlouvy se v IT nejčastěji používají a jaké mají náležitosti.

Praktická část se bude věnovat příkladu z praxe. Na konkrétním případě bude detailně popsán průběh výběrového řízení ve vybrané firmě. Po analýze tohoto procesu budou navržena doporučení, jak stávající procesy zefektivnit a ty budou předána na příslušné vedoucí. Součástí budou i rozhovory, aby došlo k prověření celého výběrového řízení ze všech stran.

## 2 Cíl práce a metodika

Bakalářská práce se zabývá procesem zavádění služeb ve firmě Raiffeisen a jejich postupy při výběrovém řízení dodavatelů.

Hlavním cílem práce je analyzovat stávající proces zavádění služeb a následně vytvoření nejefektivnější formy zavádění služeb, v závislosti na jejich kritičnosti.

Dílčími cíli jsou:

- charakterizovat odlišné pohledy dodavatele(byznysu) na nákup a IT provoz u zaváděných služeb,
- návrh ideální vyhodnocovací matice pro výběr dodavatele.

Metodika řešené problematiky bakalářské práce je založena na studiu a analýze interních a odborných informačních zdrojů. Teoretická část se týká principů smluvního zajištění, výběrového řízení ve veřejné správě a komerční sféře. Vlastní práce je založena na případové studii pro výběr dodavatele a je zaměřena na vytvoření ideální vyhodnocovací matice. Případová studie také obsahuje strukturované rozhovory se zaměstnanci a spolupracovníky firmy Raiffeisen. Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků vlastního šetření budou formulovány závěry bakalářské práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

#### 3.1.1 Definice pojmu

Veřejné zakázky se řídí Zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. To, co činí veřejné zakázky specifické, je zejména skutečnost, že o jejich průběhu a obsahu rozhodují ustálené legislativní principy, které byly speciálně pro tento účel vytvořeny. Proto mají zadavatelé povinnost dbát nejen na tyto platné legislativy, ale zároveň musí dodržovat celkovou transparentnost zakázky a rovnocenného přístupu k jednotlivým uchazečům. Ale zároveň tato veřejná zakázka zůstává obchodněprávním vztahem, při kterém jsou zadavatel i uchazeč rovnocennými obchodními partnery.

Zadavatelem veřejné zakázky bývá zpravidla stát a jeho územní samosprávné celky. A dále pak příspěvkové organizace nebo právnické osoby, které jsou zřízeny za účelem uspokojit potřeby, které jsou ve veřejném zájmu. Předmětem veřejné zakázky mohou být například stavební práce, dodávky zboží anebo služby, které odpovídají limitům finančních prostředků z veřejných zdrojů.

V Evropské unii se postupy zadávání veřejných zakázek malinko liší, řídí se zadávacími směrnici, které jsou následně přeneseny do legislativy tuzemské.

Ještě, než dojde k realizaci veřejné zakázky, tak tomu celému předchází výběrové řízení. Cílem výběrového řízení, je zajistit výběr nabídky, která bude nejlépe vyhovovat stanovenému zadání. Výběrové řízení je také legislativně upraveno, to znamená jeho průběh i realizace a pokud toto není dodrženo, stává se tím výběrové řízení neplatné.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A., Mezinárodní obchodní operace : 6., aktualizované a doplněné vydání, 2014, Grada Publishing a.s., ISBN 9788024780221

Výběrové řízení obvykle probíhá takto:

- dojde ke zveřejnění obsahu zadání a hodnotících kritérií,
- předloží se nabídky v předepsané formě a lhůtě,
- poté dojde k posouzení předložených nabídek dle hodnotících kritérií,
- a nakonec se zveřejní výsledky výběrového řízení.

Je několik možností, jak může být výběrové řízení realizováno. Buď může být tzv. otevřené, což znamená, že je přístupné všem osobám, které mají o nabídku zájem. Nebo za určitých podmínek, které jsou stanoveny zákonem, může být kruh uchazečů omezen, či případně mohou být vyzváni pouze zadavatelem zvolení uchazeči.

Jednotlivé právní předpisy obvykle stanovují i lhůty pro vypracování a předložení nabídek uchazeči, jež bývají úměrné předmětu výběrového řízení. Stanovují se i tzv. zadávací lhůty, v průběhu kterých jsou uchazeči svými nabídkami vázáni. Zadavatel je tím pádem oprávněný, kdykoliv během této zadávací lhůty, uzavřít s kterýmkoliv z uchazečů kupní smlouvu.

Hodnotící akt a výběr vhodné zakázky obvykle znamená konec zadávací lhůty, avšak ta může skončit i marným uplynutím, či úplným zrušením výběrového řízení. Zástupci jednotlivých uchazečů mívají možnost fyzicky se účastnit hodnotícího aktu, avšak bez možnosti ovlivnit průběh a výsledek výběrového řízení.

Jedním ze zásadních momentů celého výběrového řízení bývá podání nabídky, jelikož její součástí bývá i dokumentace prokazující právní a odbornou způsobilost uchazeče (výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, výpisy z trestního rejstříku jednatelů, osvědčení o plátcích DPH apod.)<sup>2</sup>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže je státem stanovená instituce, která dohlíží na správnost průběhu celého výběrového řízení. Dbá zejména na dodržování obecných zásad pro výběrové řízení, tím jsou například transparentnost, rovnocenné zacházení a nediskriminace. Má-li podezření, že byl uchazeč během výběrového řízení poškozen na svých právech, může vnést

---

<sup>2</sup> MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A., Mezinárodní obchodní operace : 6., aktualizované a doplněné vydání, 2014, Grada Publishing a.s., ISBN 9788024780221

námítky vůči zadavateli anebo se vůči takovému zacházení u příslušné instituce odvolat. Aby bylo zabráněno neopodstatněným námitkám ze strany uchazečů, bývá podání návrhu vázáno na složení kauce. Dochází pak totiž většinou k bránění uzavření kupní smlouvy s uchazečem, jehož nabídka byla nejlepší, ze strany odmítnutých uchazečů a může vést ke zmaření celého výběrového řízení. Naopak uzavření smlouvy i přes podanou námitku, je považováno za správní delikt, a to může vést k zákazu plnění uzavřené kupní smlouvy na veřejnou zakázku.

Častý problém, jež brzdí čerpání prostředků z veřejných zdrojů, je velké množství výběrových řízení a jejich značná administrativní náročnost. Státní správa se z toho důvodu snaží najít efektivnější cesty pro zjednodušení a urychlení celého výběrového procesu. Jedním z pozitivně hodnocených systémů je systém kvalifikovaných, resp. certifikovaných dodavatelů, který výrazně snižuje administrativní zátěž.

Novodobým způsobem, jak provést výběrové řízení, je tzv. elektronická aukce. Výhodou jejího použití je snížení administrativy a finančních nákladů ve srovnání se standardním řízením, a to při zachování transparentnosti celého procesu. Elektronická aukce se obsahově a průběhově nijak zvlášť neliší od standardního výběrového řízení s tím rozdílem, že jednotlivé informace o jejím průběhu jsou zájemcům kontinuálně elektronicky dostupné. Totožnost jednotlivých uchazečů je však v průběhu celé aukce utajena.<sup>3</sup>

### **3.1.2 Hodnotící kritéria pro veřejné zakázky:**

#### **Kvalifikační požadavky**

Je kladen důraz na vyvážení kvalifikačních požadavků, které budou odpovídat rozsahu a předmětu zakázky. Okruh potencionálních dodavatelů se může příliš zúžit, pokud budou kvalifikační požadavky přehnané. Oproti tomu se však může stát, že pokud budou požadavky nedostatečné, přinese to riziko, že se kvalifikují uchazeči, kteří nebudou schopni plnění dodat.

---

<sup>3</sup> MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A., Mezinárodní obchodní operace : 6., aktualizované a doplněné vydání, 2014, Grada Publishing a.s., ISBN 9788024780221



### **Metodika hodnocení nabídek**

Preferovat vždy hodnocení jen podle nejnižší nabídkové ceny, se nemusí vyplatit. Ne pokaždé takové to hodnocení vede k nejkvalitnějšímu a nejlevnějšímu naplnění potřeb zadavatele. Hodnocení zároveň musí vždy být objektivně přezkoumatelné.

### **Zohlednění TCO**

Odpočívající zadavatel by vždy měl myslet na budoucnost, a to se týká nákladů na provoz, budoucí změny plnění, potřebu čerpání provozní podpory a nákladů, které mohou vzniknout po ukončení smlouvy.<sup>4</sup>

### **Technická specifikace plnění**

Pro odpovědné nacenění a zpracování nabídky, je potřeba získat funkční a nefunkční požadavky, a to v přiměřené úrovni detailu.

### **Řízení dodávky a provozní podpory**

Zadavatel má definovat metodiku poskytování služeb. Pokud tak neučiní, nechává tím volbu na uchazečích. Zásadní pro organizaci práce v týmu, je rozdíl mezi konzervativním a agilním způsobem řízení. Rozsah součinnosti zadavatele a odpovědnost smluvních stran zase za výsledek.

### **Transparentnost zakázky**

Transparentností v souvislosti s činnostmi veřejného sektoru rozumí průhlednost rozhodovacích procesů, tedy že dotčené osoby či subjekty mají v reálném čase přístup k relevantním informacím.

### **Licenční podmínky**

Zadavatel by měl rozlišovat licenční podmínky na krabicový software, open-source a zakázkově vyvíjený software.

---

<sup>4</sup> Metodika hodnocení. Zakázky pod lupou.cz [online]. [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: <https://zakazkypodlupou.cz/metodika-hodnoceni>

## **Zdrojový kód**

Je velmi důležité, pokud si zadavatel nechá vyrobit software na zakázku, být schopný takový to software rozvíjet i bez aktuálního dodavatele. Proto je vždy potřeba, mít u sebe uloženou poslední verzi zdrojového kódu, a to v podobě repositáře zdrojových kódů.

## **SLA**

Zásadní vliv na cenu plnění, mají ve většině případů parametry poskytování provozní podpory a návazné sankce. Proto je velmi důležité, aby zadavatel zvážil každé kritérium a následné sankce.<sup>5</sup>

## **Dokumentace plnění**

Zadavatel by měl udržovat dokumentaci aktuální, a to v takovém rozsahu, aby dokázal zajistit provoz či rozvoj plnění pomocí vlastních sil nebo jiným než aktuálním dodavatelem.

## **Požadavky testování**

- před zajištěním nějaké IT dodávky či služby, by si měl každý zadavatel zkontrolovat, zda odpovídá jeho požadavkům.

## **Finanční řízení dodávky**

- aby si zadavatel zajistil spolupráci na zakázce až do konce, je potřeba neunáhlit se s finanční odměnou hned na začátku.

## **Konzistence a čitelnost**

Jednoznačné požadavky, jednoduchá struktura zadávací dokumentace a důležité požadavky patřičně viditelné, jsou základem pro úspěšné uzavření zakázky.

## **Úroveň zaplevelení**

Zadávací dokumentaci je nutné patřičně zpracovat a ne bezmyšlenkovitě kopírovat texty, které se zadanou zakázkou vůbec nesouvisí.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Metodika hodnocení. Zakázky pod lupou.cz [online]. [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: <https://zakazkypodlupou.cz/metodika-hodnoceni>

<sup>6</sup> Metodika hodnocení. Zakázky pod lupou.cz [online]. [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: <https://zakazkypodlupou.cz/metodika-hodnoceni>

## 3.2 SMLUVNÍ ZABEZPEČENÍ

V oblasti informačních technologií se nelze řídit ustálenou výkladovou praxí, jelikož v této oblasti nebylo vydáno dostatečné množství soudních rozhodnutí.<sup>7</sup>

Poskytování služeb v IT, ať již se jedná o dodávku a implementaci systémových řešení nebo komplexnějších aplikací či o outsourcing informačního systému, je prováděno na základě rozsáhlých smluv. Jedná se o složité a komplexní vztahy, což má vliv na strukturu a obsah smlouvy, a proto nejde jednoduše aplikovat tzv. smluvní typy dle obchodního zákoníku (např. kupní smlouvu či smlouvu o dílo). IT služby obsahují velké množství různých činností např. analytickou činnost, kvalifikační práci, nákup hardwaru, získávání licencí k nehmotným statkům, ať již se jedná o patenty a jiné průmyslové vlastnictví nebo mimo jiné licence k software a práva k databázím.<sup>8</sup>

## 3.3 Typy smluv v IT a jejich náležitosti

### 3.3.1 Smlouva o dílo

Smlouva o dílo je nejběžnější smlouvou v oblasti IT, ať už se jedná o tvorbu webových stránek, vývoj nebo poskytování softwaru, či správu webu nebo serveru. Jde o právní vztah mezi zhotovitelem a objednavatelem. Zhotovitelem je osoba, která vykonává autorská majetková práva a objednavatelem je subjekt, který se zavazuje dílo převzít a zaplatit za něj stanovenou cenu. Smlouva o dílo má v sobě prvky licenční a kupní smlouvy.<sup>9</sup>

Náležitosti Smlouvy o dílo:

- První podstatnou náležitostí smlouvy o dílo je definovat smluvní strany.
- Určení díla – detailně specifikovat, co je předmětem (dílem) a případně určit místo plnění a termín dodání

---

<sup>7</sup> JANSÁ, L., OTEVŘEL, P., Softwarové právo. Praktický průvodce právní problematikou v IT. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2011, 118 s. ISBN 987-80-251-3458-0.

<sup>8</sup> OTEVŘEL, P. Obchodní smlouvy v IT - 1. díl [online]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/novinka/obchodni-smlouvy-v-it-1-dil>

<sup>9</sup> Smlouva o dílo – náležitosti, právní úprava a definice. Business info.cz [online]. [cit. 2022-01-10] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/smlouva-o-dilo-nalezitosti-pravni-uprava-definice-ppbi/2/>

- Cena a platební podmínky
- Sankce a odpovědnost za škody a vady díla
- Provádění díla – definování, kdo je zhotovitelem díla nebo jaká třetí strana se toho účastní a kdo nese vinu za případné škody a vady
- Povinnosti zhotovitele a objednatele
- Autorská práva a duševní vlastnictví

### 3.3.2 Dohoda o mlčenlivosti

Dohoda o mlčenlivosti tzv. NDA se sepisuje z důvodu ochrany zaměstnavatele, před vyzrazením citlivých informací, neboť jejich vyzrazením by mohly být narušeny zájmy zaměstnavatele nebo by mu dokonce mohla vzniknout značná škoda. Smlouva o mlčenlivost by měla jasně definovat informace, které jsou důvěrné a mají být utajovány, resp. které nesmějí být zaměstnancem vyzrazeny třetí osobě. Tím je myšleno například o obchodní tajemství zaměstnavatele, jeho know-how, cenovou politiku či jiné informace. Sepisuje se jako samostatná smlouva. Je možné ji umístit do jakékoliv smlouvy (např. o analýze, o dodávce softwaru a servisní smlouvy). Další nutnou součástí smlouvy o mlčenlivosti je definovat dobu trvání mlčenlivosti, určit způsob sdělení a zaznamenávání důvěrných informací. Důležitou součástí smlouvy o mlčenlivosti je také stanovení sankce při porušení.<sup>10</sup>

### 3.3.3 Servisní smlouva

Servisní smlouva je součástí post implementační fáze, měla by definovat, jak se o produkt starat, jak jej používat a jeho cenu. Tím je myšleno např. záruka na daný produkt, běžné užití, k čemu je produkt určen. Implementační fázi je myšlena doba po úspěšném předání díla a počátek provozu. V této smlouvě jsou ošetřeny případné výpadky softwaru způsobené uživatelem po předání a garantuje termíny odstranění vad. Její součástí je průběžná údržba softwaru a případný pozdější vývoj ve formě doplňování nových funkcionalit.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> PREUSS, Ondřej. Dohoda o mlčenlivosti uzavřená se zaměstnancem. Dostupný advokát.cz [online]. [cit. 2022-01-10] Dostupné z : <https://dostupnyadvokat.cz/blog/dohoda-o-mlcenlivosti>

<sup>11</sup> Smlouvy v IT. Typy, struktura, formální požadavky, dopady Nového občanského zákoníku. Wikisofia.cz [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy\\_v\\_IT.\\_Typy,\\_struktura,\\_](https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy_v_IT._Typy,_struktura,_)

Servisní smlouva by měla obsahovat:

- Přesný a jasný popis poskytované služby
- Cenu a platební podmínky
- Bezpečnostní parametry
- Odpovědnost za vady a škody
- Garantovat a stanovovat časovou dostupnost
- Definování výkonnosti

### 3.3.4 Licenční smlouva

Licenční smlouva spadá pod závazková práva a řídí se právní úpravou Občanského zákoníku.

Licence je podle zákona oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví.

Smlouva se uzavírá v případě, že firma/OSVČ používá software, který sami nevytvořili, pouze si ho odkoupili.<sup>12</sup>

Licenční smlouva by měla také obsahovat:

- Přesný popis licencovaného software
- Výslovné udělení licence
- Výhradní či nevýhradní licence, podlicence
- Odměnu
- Způsob užití softwaru
- Rozsah licence k softwaru
- Údržba a rozvoj softwaru

---

<sup>12</sup> BARTOŠÍK, Ondřej. Softwarová licence, licenční smlouva. Akschejbal.cz [online]. [cit. 2022-01-10] Dostupné z : <https://akschejbal.cz/softwarova-licence-licencni-smlouva>

### 3.4 Nejpodstatnější body smlouvy v oblasti IT, které se týkají realizační fáze

- „Popis smluvních stran včetně jejich identifikačních čísel. společnost ....., spol. s r.o., IČ: ....., jednající jednatelem, kterým je ....., zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl ....., vložka .....se sídlem ....., (dále jen „z h o t o v i t e l“). “<sup>13</sup>
- Ve smlouvě by mělo být uvedeno za jakým účelem vznikla, jaké jsou její podmínky a jednotlivá ustanovení, aby se předešlo případným problémům či sporům s výkladem smlouvy.
- Specifikace předmětu díla - je vhodné co nejvíce specifikovat veškeré technické požadavky.
- Popis IT struktury, prostředí, předpokládaného počtu uživatelů, možnosti rozšíření.
- Jednotlivé fáze implementace by měli postupovat podle stanoveného harmonogramu, který by měl obsahovat čas, místo a způsob provádění a testování díla.
- Smlouva má obsahovat cenu za vývoj a implementaci, včetně domluvených platebních podmínek a za případné související služby.
- Práva a povinnosti smluvních stran. Stanovuje, kdo je oprávněn software využívat, v jakém rozsahu a jakým způsobem.
- Odpovědnost za vady a škody.
- Doba trvání smlouvy a předčasné ukončení smlouvy.
- Závěrečná ujednání a definování, jakými právními vztahy se smlouva řídí.
- Podpisy obou stran a v kolika vyhotoveních je smlouva uzavřena.

---

<sup>13</sup> Smlouvy v IT. Typy, struktura, formální požadavky, dopady Nového občanského zákoníku. Wikisofia.cz [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy\\_v\\_IT.\\_Typy,\\_struktura,\\_](https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy_v_IT._Typy,_struktura,_)

### **3.5 Zásady smlouvy z pohledu následného řízení projektu**

Mezi zásady z pohledu následného řízení projektu je určitě důležité vyzdvihnout faktory jako jsou např. přesnost, vyváženost vztahů, práva a povinností účastníků, propracovanost potenciálních konfliktních bodů s cílem prevence konfliktů a nedorozumění, srozumitelnost pro řešitele a projektového manažera, koordinace smluvních podmínek se subdodavatelem a informování projektového manažera. Ve fázi příprav smlouvy a nabídky je účast projektového manažera velmi podstatná, z důvodu případného problému smluvního ujednání, kdy daný problém není dostatečně rozpracován v teoretické rovině.

Pro úspěšnou realizaci projektů je důležité, aby projektový manažeři měli dostatečnou právní gramotnost v oblasti IT služeb. Bohužel většina dnešních projektových manažerů moc neoplývá těmito znalostmi, proto je dobré spolupracovat s nějakým odborníkem či externistou.<sup>14</sup>

### **3.6 Proces výběru dodavatele (Sourcing)**

Způsob realizace výběru dodavatele Komodity je závislý primárně na výši předpokládaného budoucího finančního závazku pro RBCZ pro danou Komoditu. Předpokládanou výši finančního závazku určuje Žadatel ve spolupráci s CPD. Částka musí být kompletní (obsahovat náklad investiční i provozní) a včetně příslušného DPH. U služeb je pro určení výše finančního závazku rozhodující objem jednoho roku.<sup>15</sup>

Způsob realizace výběru dodavatele v závislosti na předpokládané výši finančního závazku uvádí tabulka níže.

---

<sup>14</sup> Smlouvy v IT. Typy, struktura, formální požadavky, dopady Nového občanského zákoníku. Wikisofia.cz [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy\\_v\\_IT.\\_Typy,\\_struktura,\\_](https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy_v_IT._Typy,_struktura,_)

<sup>15</sup> Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

**Tabulka 1- Způsob realizace výběru dodavatele**

<b>Výše finančního závazku (Kč s DPH)</b>	<b>Standardní způsob zadání a jeho schválení</b>	<b>Nestandardní způsob zadání a jeho schválení</b>	<b>Pověřený útvar</b>	<b>Orientační časová náročnost (vždy záleží na dohodě IZ a CPD)</b>
Nad 30 tis.	Cenová poptávka schválená Manažerem útvaru. Manažer útvaru by měl rozhodnout na základě alespoň 3 nabídek.	Přímé zadání jednomu Uchazeči schválené Sourcing Manažerem nebo Manažerem Centrálního nákupu a dále dle Kompetenčních pravidel	Žadatel ve spolupráci s CG za použití CPD metodiky výběru dodavatele	1 - 4 týdny od vyhlášení
Nad 250 tis.	Poptávkové řízení schválené Manažerem Centrálního nákupu	Přímé zadání jednomu Uchazeči schválené Manažerem Centrálního nákupu a dále dle Kompetenčních pravidel	Žadatel ve spolupráci s CG a CPD	1-2 měsíce
Nad 1.000 tis.	Výběrové řízení schválené dle platných kompetenčních pravidel	Přímé zadání jednomu Uchazeči schválené dle kompetenčních pravidel	CPD ve spolupráci s Žadatelem a CG	2 měsíce a více, dle náročnosti zakázky

Zdroj: Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

### **3.6.1 Pravidla pro stanovení hodnoty zakázky a způsob výběru dodavatele:**

- Rozdělování zakázky na menší nákladové celky za účelem obejití pravidel pro výběr dodavatelů (tzv. salámování) je přísně zakázáno.



- Rozhodnutí o způsobu výběru musí být provedeno nad celkovou hodnotou závazku, tedy nad hodnotou investice dohromady s budoucími provozními náklady (doporučeno pětileté TCO).
- Pro každý nákup lze vždy použít i způsob výběru odpovídající vyššímu finančnímu závazku<sup>16</sup>

### 3.6.2 Další pravidla a náležitosti výběru dodavatele:

- Výběr musí probíhat tak, aby byl osloven dostatečný počet dodavatelů, aby byla zabezpečena efektivní investice prostředků banky. To je zajištěno získáním nabídek na definovaný předmět plnění minimálně od 3 zájemců
- V případě, že reálně neexistuje objektivní možnost zajistit platné nabídky od 3 různých dodavatelů (dodavatel nebo Komodita je unikátní, rozšíření/dokup stávající Komodity), je velmi doporučeno zajistit alespoň jednu konkurenční a rámcově porovnatelnou cenovou nabídku.
- Při výběru dodavatele, kde je možné oslovit pouze jednoho dodavatele, hovoříme o přímém zadání jednomu dodavateli. V takovém případě není nutné sestavit Komoditní strategii, ale v závěrečném protokolu obchodního případu je zcela nezbytné uvést důvody, proč není možné poptat více dodavatelů, popsat daný trh v kontextu přímého zadání a popsat alespoň rámcově ostatní Komodity nebo dodavatele (optimálně i s cenovým odhadem). Schválení Přímého zadání probíhá standardně dle kompetenčních pravidel. Přímé zadání musí být předem konzultováno a schváleno CPD.

Cena resp. TCO musí mít v hodnocení alespoň 50% váhu. V rámci technického hodnocení (které činí zbylých 50 %) je nutné reflektovat minimálně tato kritéria:

- Splnění technických parametrů/požadavků, které byly předem definovány
- Reference dodavatele a/nebo reference dané Komodity
- Splnění KO kritérií, avšak pouze pokud byla definována předem
- E-aukce je považována za maximálně transparentní cenové jednání a je využívána, pokud tuto formu cenového jednání charakter Komodity umožňuje. E-aukci je možné použít typicky pro standardní a parametrické Komodity.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

<sup>17</sup> Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

### **3.6.3 Při nákupu SW produktů platí následující pravidla:**

- Při nákupu SW výrobců Citrix, IBM, Microsoft, Oracle a VMware je nutné z rozhodnutí RBI Central Procurement nákup uskutečnit od skupinového dodavatele Raiffeisen Informatik Consulting (RI-C).
- Při nákupu SW produktů výrobců HP, SAP, McAfee, Adobe, BMC, Redhat, CA technologies a SAS je nutné zohlednit podmínku požadovanou RBI Central Procurement, která stanoví, že je nutné nákup uskutečnit přes RI-C, pokud cena není vyšší o více jak 3 % proti nabídce lokálního dodavatele.
- Při nákupu SW produktů ostatních výrobců, je doporučeno vybrat dodavatele Raiffeisen Informatik Consulting (RI-C) pokud je to ekonomicky výhodné.
- V rámci tendrů nebo při vyjednávání speciálních projektových podmínek nad rámec slev definovaných podmínkami Group Procurement, je možné vést jednání přímo s výrobcem daného produktu v ČR.<sup>18</sup>

### **3.7 Způsoby výběru dodavatele:**

#### **a) výběrové řízení (VŘ)**

VŘ obsahuje největší množství formálních kroků (např. vypracování Komoditní strategie před zahájením výběrového řízení, informační schůzky, komplexnější vyhodnocovací fáze apod.).

#### **b) výběrové řízení s aukcí**

VŘ s aukcí je ukončeno posledním kolem formou elektronické aukce (eAukce), nebo cenové jednání formou CLR. Tým odpovídá za to, že všichni Uchazeči pozvaní do aukce jsou kvalitativně způsobilí k dodání Zakázky. Uchazeči je jeho vítězství standardně potvrzeno až po provedení formálních kroků schválení výsledků VŘ. Aukce formou CLR probíhá za osobní účasti všech Uchazečů pozvaných do aukce na jednom místě a v jednom čase. SM je facilitátorem celého CLR.

---

<sup>18</sup> Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

### **c) poptávkové řízení (PŘ)**

Zjednodušená forma VŘ z hlediska počtu formálních kroků a bez nutnosti vypracování a schválení Komoditní strategie.

### **d) cenová poptávka (CP)**

Cenová poptávka je nejjednodušší z forem výběru dodavatele.

Žádost o podání cenové nabídky je zasílána IZ nebo SM alespoň třem dodavatelům elektronicky e-mailem.

IZ nebo SM definuje v CP následující:

1. Technickou specifikaci, lhůty plnění, dodací podmínky, platební podmínky, obecné podmínky (pokud nebude podepsána smlouva) apod.
2. Požadavek na cenovou nabídku obsahující celkovou a konečnou cenu zboží a/nebo služeb včetně přepravních nákladů, pojištění, celních výdajů, daní a dalších možných nákladů. Cenové nabídky budou doručeny Uchazeči v elektronické podobě emailem.

### **e) přímé zadání (PZ)**

Způsob zadání „Přímým zadáním“ může být IZ nebo SM použito pouze ve zcela výjimečných případech, kdy zadání podle standardních nákupních postupů banky není možné z důvodů uvedených níže. PZ nemůže být schváleno bez prověření adekvátnosti PZ, a to nejlépe za použití RFI/Benchmarku trhu anebo jinými nástroji příslušným SM.

PZ je forma zadání Zakázky konkrétnímu dodavatelé bez výběru dodavatele.

IZ je povinen CPD doložit jako součást svého požadavku na nákup také zdůvodnění okolností požadavku na přímé zadání.<sup>19</sup>

#### **3.7.1 Pravidla komunikace v průběhu VŘ/PŘ/CP/RFI/PZ**

- 1.) Komunikace s Uchazečem v rámci VŘ/PŘ probíhá výhradně prostřednictvím SM, který vede dané VŘ/PŘ (organizace, vyhlášení, komunikace s Uchazeči, zasílání odpovědí na dotazy, žádosti o doplnění informací, vyhlášení výsledků apod.)
- 2.) Komunikace s Uchazeči k jejich nabídkám probíhá primárně písemnou formou (pro účely této normy považována i komunikace prostřednictvím emailu), případně telefonicky. Vhodnou formu pro daný případ určuje SM.

---

<sup>19</sup> Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

- 3.) Výsledek VŘ/PŘ/CP/RFI oznamuje jednotlivým Uchazečům SM výhradně písemně, a to po uzavření a schválení Protokolu o vyhodnocení nabídek / Materiálu na zasedání TMC. V případě CP nebo RFI probíhá pouze schválení Protokolu o vyhodnocení nabídek.
- 4.) Osobní jednání mezi IZ a Uchazeči probíhá během VŘ/PŘ pouze za přítomnosti SM a/nebo Head of CPD, pokud SM a/nebo Head of CPD nerozhodne jinak.
- 5.) V případě CP a RFI může probíhat komunikace mezi IZ a Uchazeči i bez účasti SM (na základě odsouhlasení postupu s příslušným SM a/nebo Head of CPD).<sup>20</sup>

## **3.8 SWOT ANALÝZA – THE FOUR BOXES**

### **3.8.1 Definice pojmu**

SWOT je populární čtyř-boxová strategie pro analýzu a rámec pro rozvoj strategie.

Zkratka SWOT je odvozena od:

- Strengths (Silné stránky)
- Weaknesses (Slabé stránky)
- Opportunities (Příležitosti)
- Threats (Hrozby)

SWOT existuje již desítky let a mohla by si činit nárok být nejpoužívanějším strategickým nástrojem v moderní době. Používá ho průmysl, obchod a charitativní a dobrovolné organizace. Ve vysokoškolském vzdělávání se SWOT často nachází v osnovách obchodních studií a kurzů strategického vzdělávání. Pokud jste někdy požádali o půjčku obchodní banku, je pravděpodobné, že by banka chtěla vidět SWOT analýzu nebo něco podobného. <sup>21</sup>

### **3.8.2 Výhody**

SWOT má mnoho výhod, z nichž některé jsou:

- Je snadno pochopitelná - jednoduchý diagram a žádná matematika.

---

<sup>20</sup> Interní norma banky - Metodika výběru dodavatelů v RBCZ

<sup>21</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

- Je použitelná na mnoha úrovních v organizaci - od jednotlivce, týmu, obchodní jednotky nebo divize a podnikové strategie.
- SWOT lze aplikovat v různých hloubkách- lehké zpracování pro jednodušší okolnosti, až po velmi podrobné zpracování větších nebo složitých problémů.
- SWOT je vysoce vizuální, a proto se snadno komunikuje s ostatními zúčastněnými stranami.<sup>22</sup>

### 3.8.3 Nevýhody

Navzdory své popularitě a výhodám výše má SWOT několik nevýhod.

Některé z nich zahrnují:

Používání dat nízké kvality včetně anekdot, doslechu a faktorů vyjádřených jako zobecnění.

Používání dat, která jsou ovlivněna vnímáním, přesvědčením, typem osobnosti a preferencemi. Neoddělovat analytické prvky sběru dat, jejich vyhodnocování a následné rozhodování. Je snadné ignorovat základní principy, což vede k přiřazení faktorů do nesprávné oblasti analýzy – a následně k neplatné strategii.<sup>23</sup>

### 3.8.4 Vede SWOT ke strategii?

SWOT analýza sama o sobě nevede ke strategii. Je to nástroj pro analýzu a vývoj; nástroje jsou jen tak dobré jako jejich obsluha. Stále musíte udělat práci, interpretovat analýzu a učinit rozhodnutí. Při správném používání je SWOT užitečným nástrojem, který pomáhá vašemu myšlení. Je však nebezpečně snadné provést SWOT analýzu, která nevede ke strategii.

Selhání má často dvě příčiny: často kvůli nepochopení toho, co je strategie; a použití SWOT analýzy mylně.<sup>24</sup>

### 3.8.5 Silné stránky

Silné stránky jsou interní a užitečné, pokud jde o cíl SWOT. Silné stránky jsou faktory, které podporují příležitost nebo překonávají hrozbu.

<sup>22</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

<sup>23</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

<sup>24</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

Mezi silné stránky může patřit:

- Finanční silné stránky: robustní rozvaha, peněžní tok, úvěrový rating.
- Technologické výhody: závod, stroje, know-how.
- Služby zákazníkům: v oblasti marketingu, prodeje, služeb, pověsti.
- Lidé: talentovaní, obětaví, kvalifikovaní, dobře vyškolení. <sup>25</sup>

### 3.8.6 Slabé stránky

Slabé stránky jsou interní a škodlivé, pokud jde o cíl SWOT. Slabiny jsou faktory, které vedou k tomu, že nedokážete využít příležitosti nebo jste zranitelní vůči ohrožení.

Slabé stránky mohou zahrnovat:

- Finanční nedostatky, jako je vysoký poměr dluhu k likviditě.
- Stará nebo nepružná technologie nebo procesy.
- Slabé stránky zákaznických služeb, například dlouhé dodací lhůty nebo špatná komunikace se zákazníky.
- Nedostatek dovedností nebo špatná morálka zaměstnanců. <sup>26</sup>

### 3.8.7 Příležitosti

Příležitosti jsou vnější a užitečné faktory, nad kterými nemáte žádnou kontrolu, ale mohou být užitečné.

Příležitosti vyplývají z mnoha zdrojů, například:

- Konkurenti, kteří se stahují z trhu nebo na něj vstupují.
- Nové sociální trendy.
- Technologické inovace.
- Restriktivní legislativa, kterou lze považovat za příležitost, pokud je hrozbou pro vaši konkurenci.

---

<sup>25</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

<sup>26</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

- Příležitosti mohou být hmatatelné, například nové produkty, nebo nehmotné, například vylepšená pověst.<sup>27</sup>

### **3.8.8 Hrozby**

Hrozby jsou vnější a škodlivé faktory, nad nimiž nemáte žádnou kontrolu. Hrozby jsou také hmotné nebo nehmotné. Citelnou hrozbou může být nepřátelská nabídka převzetí, noví konkurenti nebo krádež. Mezi nehmotné hrozby patří potenciální ztráta pověsti nebo faktory poškozující značku.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

<sup>28</sup> SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

## 4 Vlastní práce

V následující části bakalářské práce bude analyzováno výběrové řízení společnosti Raiffeisenbank bank na dodavatele IT služeb. Jména zaměstnanců nejsou uvedeny z důvodu požadavku společnosti, osoby budou označovány podle názvu své pozice nebo vykonávané činnosti. Sbíráni všech potřebných dat pro realizaci analytické části bylo provedeno studiem jednotlivých činností, interních směrnic a reálných dat, která vznikla v průběhu výběrového řízení a také z pohovorů s pracovníky banky, kteří se daného výběru zúčastnili. Analýza bude provedena pomocí několika metod, hlavní metodou bude procesní analýza a rozbor jednotlivých výběrových aktivit společnosti. Analyzovaná data jsou za období červen 2021 až listopad 2021.

### 4.1 Představení firmy

Raiffeisenbank na českém trhu působí od roku 1993. Podle celkových aktiv je pátou největší tuzemskou bankou pevně etablovanou na domácím trhu s počtem více než 1,1 mil. klientů a bilanční sumou okolo 500 mld. Kč. Její vizí je být nejrychleji rostoucí bankou na trhu a první seriózní alternativou pro náročné klienty tradičních bank.

Raiffeisenbank nabízí služby a produkty jak fyzickým osobám, tak podnikatelům a firmám. Je komplexní bankou poskytující služby širokému spektru klientů, avšak cílí na klíčové skupiny zákazníků, kteří mají hodně společného – jsou aktivní, nároční a spokojení. Spokojenost klientů je pro banku klíčovou mantrou ve všem, co jako banka dělá či nabízí.

Spektrum jejich produktů a služeb zahrnuje vedení osobních i firemních účtů, poskytování úvěrových, spořicíh a investičních produktů, specifických finančních služeb a poradenství pro firemní klientelu a velké korporace.

Vedle vlastních obchodních aktivit se banka angažuje rovněž jako dodavatel služeb – zejména v IT oblasti pro sesterské a dceřiné společnosti ve skupině Raiffeisen.



Pro vlastní fungování banka používá více než 200 informačních systémů a zaměstnává přes 400 IT zaměstnanců.

## **4.2 Samotný příklad**

Praktická část bakalářské práce se zaměřila na analýzu výběrového řízení pro novou aplikaci, která zavede technologii OCR. Formální název projektu je „OCR ID čtečky“

Cílem pořízení technologie OCR je její široké využití v bance pro automatizované vytěžování dat z dokumentů / dokladů. V první fázi je cílem implementovat toto řešení do digitálních kanálů - primárně do mobilního bankovníctví - pro zajištění servisních a akvizičních procesů. V další fázi je s technologií počítáno pro využití v procesech na pobočkách banky pro automatizované vytěžování dat primárně z osobních dokladů. Technologie je do budoucna rozšiřitelná i na jiné divize banky, zejména na operations, kde je třeba automatizované zpracování a vstupování dat do systémů z papírových zdrojů.

Technologie do budoucna musí podporovat i obličejovou biometrii, liveness check a podporu elektronického podepisování dokumentů.

### **4.2.1 Zahájení výběrového řízení**

Prvním krokem nebytným pro zahájení jakékoli externí aktivity je schválení záměru investovat do oblasti, kterou pokrývá projektový záměr. V našem případě se jedná o přípravu a schválení interního dokumentu s názvem Komoditní strategie<sup>29</sup>.

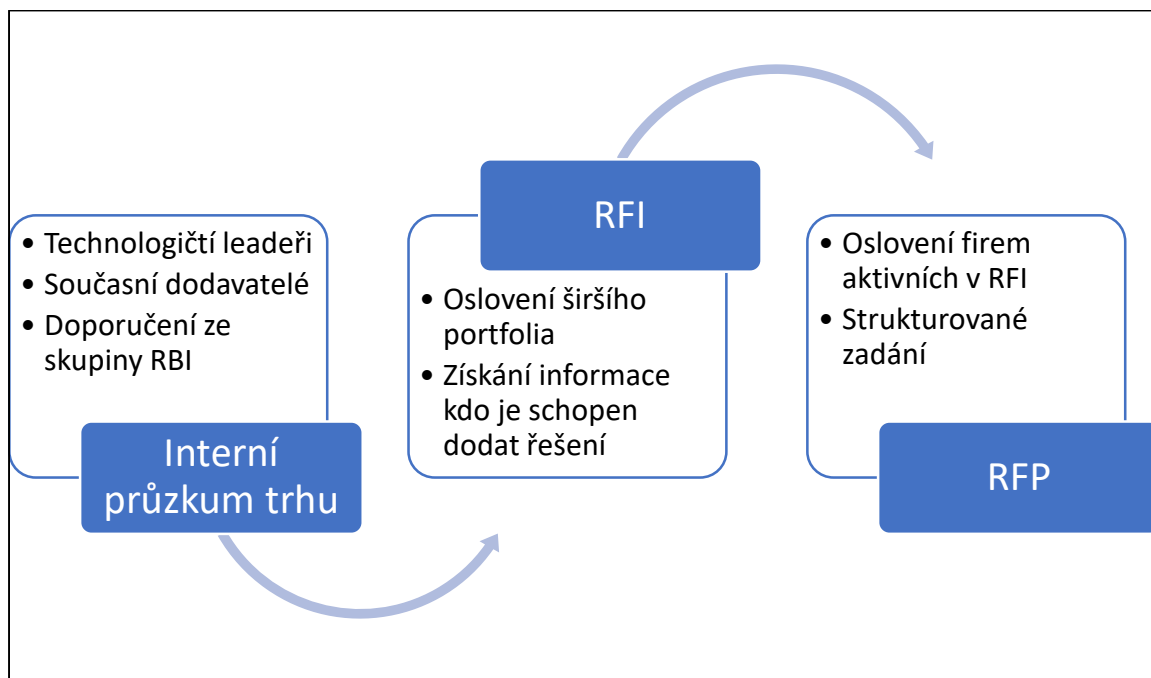
Komoditní strategie popisuje stručně potřebu banky z pohledu podpory businessu, očekávaný rozsah a strukturu investic, plánovaný harmonogram výběru. Dále definuje osoby nezbytné pro schválení komoditní strategie a samotný tým, který bude nabídky hodnotit.

Po schválení komoditní strategie začíná samotný výběr dodavatele a jeho technického a supportního řešení. První kroky zobrazuje následující schéma.

---

<sup>29</sup> Příloha č.2 – Komoditní strategie

**Obrázek 1 – Výběr a oslovení dodavatele**



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.2.2 Interní průzkum trhu**

- Zapojení oddělení IT architektury – vytipování vhodných technologií z pohledu kompatibility se systémy banky a z pohledu bezpečnosti.
- Analýza které firmy na lokálním (evropském) trhu disponují danými technologiemi.

#### **4.2.3 RFI – Request for Information**

Oslovení širšího portfolia dodavatelů – rozsah 9 firem – u kterých je předpoklad, že mají potřebné technologie, výrobní kapacitu a prošly compliance kontrolou, nezbytnou v bankovním prostředí.

RfI kromě formálních úkonů, jako je podepsání dohody o mlčenlivosti, etického kodexu apod. obsahuje základní informace o potřebě banky z pohledu podpory business procesů, rozsahu implementace a očekávaného časování.

Oslovení dodavatelé dostali termín pro odpověď, která by měla obsahovat informaci o jejich záměru spolupracovat na výběrovém řízení. Dalším důležitou částí vstupu dodavatele je hrubý odhad doby implementace a finančního objemu (rámcová suma) případné zakázky.

#### **4.2.4 RFP – Request for Proposal**

Je prvním krokem zahájení samotného procesu výběrového řízení. Osloveny byly firmy, které pozitivně zareagovaly na RfI a zároveň jejich podklady, týkající se implementace řešení, byly posouzeny za vyhovující. V tomto případě to bylo 8 firem.

Struktura RfP (je popsána v příloze č. 1 – RfP pro daný případ).

#### **4.2.5 Důležité oblasti v RFP**

1. Doba a místo plnění předmětu RfP
2. Předpokládaný časový harmonogram
3. Požadavky na předmět RfP
4. Kritéria pro výběr dodavatele a způsob hodnocení
5. Lhůta pro podání nabídek, způsob a místo podávání nabídek
6. Smluvní podmínky
7. Přílohy zadání RfP
  - a. Příloha č. 1 Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení
  - b. Příloha č. 2 Dohoda o zachování mlčenlivosti
  - c. Příloha č. 3 Etický kodex dodavatelů
  - d. Příloha č. 4 Zadávací specifikace
  - e. Příloha č. 5 Cenová struktura nabídky
  - f. Příloha č. 6 Návrh smlouvy

Jako vhodný typ pro tento druh dodávaných služeb bylo vybráno neveřejné výběrové řízení. Důvodem byl fakt, že daná oblast dodávek služeb nespadá do regulatorních funkcí banky a situace na trhu z pohledu možných dodavatelů byla podrobně prozkoumána.

Zadavatel se rozhodl pro dvoukolové výběrové řízení, přičemž si vyhradil právo v případě potřeby rozšířit počet výběrových kol. V prvním kole se bude hodnotit pouze technická část nabídek – soulad s technologickým a funkčním zadáním. Druhé kolo bude hodnoceno výhradně podle ceny v její definované struktuře. V rámci RFP proběhne také PoC (Proof of Concept), jehož cílem bude primárně ověření základních funkčních požadavků, které

nevyžadují integraci na interní systémy banky. Splnění PoC bylo definováno jako KO kritérium.

### 4.3 Samotné výběrové řízení

Časový rozsah výběrového řízení je zřejmý z následujícího harmonogramu:

#### Předpokládaný časový harmonogram

7.6.2021	Oslovení dodavatelů, zahájení soutěžní lhůty
12.6.2021, 12:00	Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení
19.6.2021, 12:00	Konec lhůty pro zaslání písemných dotazů
21.6.2021, 18:00	Zodpovězení dotazů uchazečů
26.6.2021, 12:00	Konec lhůty pro podání nabídek 1.kola
1.7.-12.7. 2021	Prezentace dodavatelů
26.7.2021	Vyhlášení výsledků 1.kola RFP, zadání 2.kola
2.8.2021, 12:00	Konec lhůty pro podání nabídek 2.kola
16.8.2021	Jednání o nabídkách
4.9.2021	Vyhlášení vítěze RFP

Z osmi oslovených firem v rámci zaslání RfP potvrdily zájem účastnit se výběrového řízení pouze čtyři. Důvody čtyř firem, které nepodaly nabídky byla z části neschopnost dostat všem technickým požadavkům a z části kapacitní problémy v době plánované implementace v bance.

Před dodáním samotných nabídek pro hodnocení v prvním kole proběhly dvoukolové workshopy s jednotlivými dodavateli, kde se zpřesňovalo zadání a odpovídalo se na otázky ohledně business použití, technické specifikace i procesní vedení samotného výběrového řízení.

Tato fáze vzhledem k rozdílnému pochopení zadání jednotlivých firem trvala mnohem déle a samotné výběrové řízení pokračovalo s cca měsíčním zpožděním.

Motivací, proč banka věnovala tolik času této fázi, byla snaha sjednotit pohled firem účastných ve výběrovém řízení, což bylo nezbytné pro dodání funkčně porovnatelných nabídek.

**Tabulka 2 - RfP č.1/2021- Hodnocení nabídek**

Sourcing Manager	
Kritérium	max. body
Reference	5
Business požadavky	5
Nefunkční požadavky	5
IT Architektura	5

Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
body	body	body	body
2	5	4	3
3	5	4	4
3	5	4	3
4	5	5	4

Sales Support Branch Network/Micro Sales Support/ Micro Processes/ Segment & Product Management	
Kritérium	max. body
Reference	5
Business požadavky	5
Nefunkční požadavky	5
IT Architektura	5

Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
body	body	body	body
1	5	4	3
2	4	4	4
2	4	4	3
4	5	5	4

Head of Multichannel	
Kritérium	max. body
Reference	5
Business požadavky	5
Nefunkční požadavky	5
IT Architektura	5

Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
body	body	body	body
1	5	3	1
1	5	3	2
3	4	4	3
4	5	5	4

IT vendor manager	
Kritérium	max. body
Reference	5
Business požadavky	5
Nefunkční požadavky	5
IT Architektura	5

Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
body	body	body	body
2	5	4	3
2	4	4	3
3	4	5	3
4	5	5	4

Head of IT Architecture	
Kritérium	max. body
Reference	5
Business požadavky	5
Nefunkční požadavky	5
IT Architektura	5

Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
body	body	body	body
2	5	4	3
3	5	4	4
3	5	4	4
5	5	5	4

Operations & Cards Support/ Project & Process Management	
Kritérium	max. body
Reference	5
Business požadavky	5
Nefunkční požadavky	5
IT Architektura	5

Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
body	body	body	body
1	5	4	3
1	4	3	2
2	4	3	2
4	5	5	4

CELKEM		Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Kritérium		body	body	body	body
Total		62	113	99	77

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny 4 firmy, které potvrdily zájem, dodaly v řádném termínu nabídky pro 1. kolo.

V rámci nabídek prvního kola bylo vyhodnoceno první KO kritérium pro akceptaci firem a to jejich souhlas se smluvním zabezpečením banky. Toto smluvní zabezpečení ve formě smluvních vzorů pro Smlouvu o dílo a Smlouvu o poskytování služeb SW podpory a údržby bylo součástí zadávací dokumentace.

Stejně tak se všem firmám podařilo dostatečně splnit druhé KO kritérium – Proof of Concept dodávaného řešení v prostředí banky.

V nově vypsaných termínech (posunutých na základně zpoždění z fáze vyjasňování zadání) proběhly jednotlivé prezentace nabídek dodavatelů pro první kolo. Prezentace se kromě hodnotící komise zúčastnili i zástupci IT provozu, IT vývoje a další IT architekti.

Následně jednotlivé teamy či jednotlivci, kteří byli součástí hodnotící komise dodali své vstupy do hodnocení prvního kola.

**Tabulka 3 - Hodnocení prvního kola**

<b>stupnice bodování 1-5</b>		
<b>maximální počet bodů 5 (nejlepší)</b>		
<b>Reference</b>		Reference v jiných bankách/zda jde o již stávající produkt.
<b>Splnění business požadavků</b>		Naplnění jednotlivých funkcností/use cases, například splnění antifraudových kontrol a vč. HW kamer.
<b>Splnění Nefunkčních požadavků</b>		Včetně cloudové vs necloudové řešení (ukládání clientských dat).
<b>IT Architektura</b>		Včetně preferované technologie, biometrie.

Zdroj: interní norma banky

Závěrem z vyhodnocení nabídek prvního kola byl fakt, že jen dva dodavatelé vyhověli z technického pohledu. Tito dodavatelé byli osloveni pro dodání nabídky do druhého kola.

Druhé kolo dle zadávací dokumentace bylo fokusováno na finanční ukazatele dodávky.

## **4.4 Struktura nabídek pro druhé kolo**

### **4.4.1 Ukazatele**

- Cena roční licence pro zpracování 1,5 mil dokumentů ročně, implementace cca 2100 webových kamer
- Cena implementace v člověkodnech (ekvivalent 8 hodin práce dodavatele)
- Cenu práce pracovníků dodavatele – buď v rozpadu na role, nebo jednotný tzv. Blended rate

- Další vyžadované náklady na straně objednatele
- Měsíční cena podpory řešení při předpokládaném režimu 24x7

Na základě jednotlivých finančních ukazatelů dodávky banka spočítá vyhodnocení tzv. TCO na pět let – Total Cost of Ownership, což je celkový náklad na implementaci a provozování díla po dobu následujících pěti let.

#### 4.4.2 Cenové nabídky

**Tabulka 4 - Dodavatel č. 1**

Cena roční licence	2 380 000 Kč
Náklady na straně banky	156 000 Kč
Implementace řešení (ČH)	183 MDs
Blended MD rate	12 000 Kč
Měsíční maintenance (24x7)	130 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 5 - Dodavatel č.2**

Cena roční licence	4 971 600 Kč
Náklady na straně banky	119 000 Kč
Implementace řešení (ČH)	382 MDs
Blended MD rate	11 900 Kč
Měsíční maintenance (24x7)	200 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



**Tabulka 6 - Výpočet TCO na 5 let**

Položka	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Licence na 5 let (ID, faktury, další dokumenty)	11 900 000 Kč	24 858 000 Kč
Další jednorázové náklady banky	156 000 Kč	119 000 Kč
Implementace – jednorázově	2 196 000 Kč	4 545 800 Kč
Maintenance 24x7 za 5 let	7 800 000 Kč	12 000 000 Kč
<b>TCO</b>	<b>21 896 000 Kč</b>	<b>41 403 800 Kč</b>
Procento plnění vůči nejlepší nabídce	100%	53%

Zdroj: vlastní zpracování

Po druhém kole výběrového řízení banka standardně používá buď více kolovou výzvu k úpravě ceny, nebo jednorázově tzv. „Last call“ pro všechny dodavatele. Vzhledem k zásadnímu finančnímu rozdílu v nabídkách obou dodavatelů bylo tentokrát vyhlášen výsledek výběrového řízení hned po druhém kole.

Jako poslední krok byla finalizace smluv podle cen vyjednaných ve výběrovém řízení a upřesnění parametrů supportu ze strany dodavatele tak, aby odpovídal potřebám jak businessu, tak IT supportu.

#### **4.5 SWOT analýza**

V rámci SWOT analýzy jsou identifikovány jak silné, tak slabé stránky, dále rovněž příležitosti a hrozby spojené s výběrovým řízením na ID čtečky. V průběhu výběrové řízení jsem vycházela z použitých materiálů a pohovorů s účastníky výběrového řízení. SWOT analýza je představena v následujícím schéma.

**Obrázek 2 - SWOT analýza**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.6 Rozhovory

Na závěr výběrového řízení proběhly rozhovory se zástupci jednotlivých částí banky, které se účastnily celého procesu. Jako relevantní vzorek byly vybrány následující role:

- Business vlastník za pobočkovou síť (Support Branch Network)
- Head of Architecture
- IT Vendor manager
- Sourcing manager (Nákupčí)
- Project & Process Management

Výsledky rozhovorů byly verifikovány s Managerem centrálního nákupu.

Rozhovory se týkaly šesti oblastí, uvedených níže:

#### **4.6.1 Typ výběrového řízení**

V otázce na to, jestli neveřejné výběrové řízení je vhodné pro tento typ dodávky byli všichni oslovení zajedno, že se jedná o nejvhodnější variantu. V oblasti IT se jedná obecně o preferovaný postup na trhu a je očekávána i od dodavatelů.

#### **4.6.2 Počet dodavatelů**

Kde se jednotliví respondenti neshodli, byla otázka, zda počet oslovených dodavatelů byl dostatečný. Větší počet dodavatelů požadovali zástupci IT i businessu. Hlavním argumentem pro navýšení počtů, byl fakt, že reálnou nabídku dodali pouze čtyři účastníci výběrového řízení a v nabídkách byly zastoupeny pouze dvě technologie. Jak projektový management, tak i zástupci nákupu, hodnotili počet účastníků jako dostatečný. Vyjasňování dodávky služeb se čtyřmi dodavateli, trvalo výrazně déle než bylo plánováno a kvůli tomu došlo k posunu konce výběrového řízení.

#### **4.6.3 Kvalita dokumentů**

Podobně rozdílné názory panovaly i na kvalitu zadávací dokumentace. Zde se vytvořily podobné názorové skupiny. Nákup, projektové oddělení i IT vendor manager hodnotili dokumentaci jako nedostatečnou. Dle nich byla kvalita dokumentace hlavní důvodem již výše zmíněného zdržení ve fázi vyjasňování si obsahu dodávky. Zástupci IT a businessu, kteří byli hlavními tvůrci zadávací dokumentace, považovali dokumentaci za standardní, tudíž dostatečnou. Na doplňující otázku ohledně nadstandardní délky vyjasňování si obsahu dodávky argumentovali, že to nebylo nedostatečnou dokumentací, ale potřebou lépe poznat dodavatele a logiku jejich aplikací.

#### **4.6.4 Hodnotící matice**

Nepříliš dobrá zpětná vazba byla na kvalitu a strukturu hodnotící matice. I když všichni uznávali, že se jedná o standard popsany v interní normě, tak by většina z nich uvítala její úpravy. Všichni hodnotitelé z businessu, IT i projektový management požadovali rozšíření hodnotící škály z pěti na devět až deset bodů. Hlavním argumentem bylo, že rozdíly mezi dodavateli v některých oblastech nebyly až tak výrazné, aby odpovídaly dvaceti procentním

bodům v pětibodové škále. Zároveň se objevily názory, že dvoukolové hodnocení (kdy do druhého kola nevstupuje obsahová a technická kvalita dodávky) s sebou nese riziko, že při malém finančním zvýhodnění může banka dostat za srovnatelnou cenu horší kvalitu, což se již v minulosti stalo.

#### **4.6.5 Splnilo účel**

Při odpovědích na otázku, zda výběrové řízení splnilo svůj účel, byly odpovědi všech respondentů pozitivní. Kromě vysoce hodnoceného technického řešení finálně vybraného dodavatele, většina hodnotila i výslednou cenu řešení jako nečekaně nízkou.

#### **4.6.6 Náměty na vylepšení**

Poslední oblastí, na kterou byli respondenti dotazováni, byly náměty na vylepšení výběrového procesu. Zde se objevily některé připomínky z předchozích otázek jako je:

- vylepšení zadávací dokumentace, a to jak z hlediska obsahu, tak i struktury
- rozšíření hodnotící škály hodnotící matice
- sjednocení technického a finančního hodnocení
- lepší vedení workshopů s dodavateli – zvýšení efektivity komunikace
- zjednodušení onboardingu nových firem (zdržení v první fázi výběrového řízení)
- možnost zavedení elektronické aukce

Výstupy ze strukturovaných rozhovorů byly prodiskutovány s Managerem centrálního nákupu. I když byl spokojen s výsledkem výběrového řízení, uznal většinu návrhů na vylepšení výběrového procesu. Zejména se jednalo o urychlení první fáze výběrového řízení (onboarding nových firem). Dále vidí prostor pro vylepšení v úpravě struktury zadávací dokumentace a rád by se zaměřil i na možnost úpravy hodnotící matice. Dle jeho slov, tyto návrhy přichází ve správné době, neboť si banka uvědomuje potřebu aktualizace interních norem.

## 5 Výsledky a diskuse

Proces, postupy i výsledky výběrového řízení jsem posuzovala z mnoha pohledů. Mezi stěžejní patřily:

- Kvalifikační požadavky
- Kvalita a rozsah business zadání
- Metodika hodnocení nabídek
- Total Cost of Ownership
- Kvalita technických nabídek
- Řízení dodávky díla a příprava následné supportní podpory
- Finanční řízení dodávky
- Úroveň parametrů podpory
- Transparentnost zakázky
- Licenční podmínky
- Vlastnictví kódu
- Dokumentace plnění

Jako první do výběrového řízení vstupuje výběr správného portfolia dodavatelů, kteří jsou schopni dodat požadované služby. K tomu slouží kvalitní znalost, případně hlubší průzkum trhu. To je velmi důležité zejména u uzavřených výběrových řízení, což byl případ popsáný v mojí práci. Z pohledu počtu oslovených dodavatelů, jejich zapojení do jednotlivých fází výběrového řízení a po zvážení rozsahu nezbytné agendy kolem jejich zapojení do celého procesu výběrového řízení, se ukázal počet devíti předvybraných dodavatelů jako optimální. V jednotlivých dalších fázích výběrového řízení se počet dodavatelů zužoval víceméně lineárně, což zabezpečilo stále dostatečný počet dodavatelů, ale na druhé straně bylo množství standardní agendy zvládnutelné jak pracovníky centrálního nákupu, tak i businesssem a IT.

V případě popisovaného výběrového řízení byla použita metodika dvoukolového výběru, přičemž v prvním kole široké portfolio hodnotitelů hodnotilo dodavatele ze čtyř pohledů, a to pětibodovou hodnotící škálou. Ve druhém kole se hodnotily nabídky pouze z finančního pohledu podle několika základních finančních kritérií. I když v daném výběrovém řízení z mého pohledu nedošlo k pochybení, bylo to pouze díky tomu, že výsledné dvě finanční nabídky byly natolik rozdílné, že se hodnotící komise nemusela vracet k první fázi hodnocení.

Nicméně v budoucích výběrových řízeních se dá předpokládat, že finální nabídky budou mnohem více porovnatelné. V těchto případech by docházelo k prolomení hladkého průběhu výběrového řízení a musela by se dodatečně vytvářet další hodnotící kola, pro které by se znovu definovala kritéria. Tento postup by byl jednak nepříliš transparentní a dále by natahoval dobu výběrového řízení. Že podobné situace mohou nastat, potvrdili i respondenti ve strukturovaných rozhovorech.

Proto bych doporučila namísto dvoukolového výběru s rozděleným hodnocením technických/businessových a finančních ukazatelů, hodnocení jednokolové. To s sebou nese i úpravu vyhodnocovací matice. Hlavní úpravou je použití kombinované matice, kde by najednou došlo k vyhodnocení jak nefinančních, tak finančních kritérií. Další navrhovanou změnou je přechod z pětibodové na desetibodovou škálu hodnocení jednotlivých parametrů. Tato úprava vychází jak z praktických poznatků v průběhu výběrového řízení, tak i ze strukturovaných rozhovorů s účastníky výběrového řízení, kdy velká část IT a business hodnotitelů neměla možnost zapracovat drobnější rozdíly, které byly mezi jednotlivými dodavateli. Mimo jiné bych ještě navrhovala mírné rozšíření počtu nefinančních kritérií.

V IT části se největší důležitost přikládá business požadavkům, bez jejich naplnění by nedávalo smysl výběrové řízení realizovat. Druhý nejvyšší podíl jsou reference, které zvyšují pravděpodobnost úspěšné realizace, jak v čase, tak v nákladech.

Ve finanční části jsou navrhované podíly dle očekávaných poměrů jednotlivých výdajů. Tuto část je možné v dalších výběrových řízeních pružně přizpůsobovat v očekávané struktuře dodávky (např. dodávka nebude obsahovat licence, bude větší důraz na support,...)

Nově navrhovaná matice by měla pro tento konkrétní případ vypadat následovně:

**Tabulka 7 - Nová hodnotící matice**

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast	Parametr	Podíl	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Hodnotitel 3	Hodnotitel 4	Hodnocení
<b>IT část 40%</b>	Reference	10,00%	8	6	9	9	<b>0,8</b>
	Business požadavky	15,00%	9	8	8	5	<b>1,125</b>
	Nefunkční požadavky	5,00%	8	5	7	8	<b>0,35</b>
	IT architektura	5,00%	7	4	7	5	<b>0,2875</b>
	Flexibilita řešení	5,00%	5	4	5	5	<b>0,2375</b>
<b>Finance 60%</b>	Licence	10,00%	8	7	8	8	<b>0,775</b>
	Implementace	20,00%	6	8	5	7	<b>1,3</b>
	Support	20,00%	8	7	8	8	<b>1,55</b>
	MD rate	10,00%	8	6	8	8	<b>0,75</b>
Celkem							<b>7,18</b>

Výše navrhovaná matice respektuje pohled banky na primární důležitost nákladů spojených s implementací nových služeb. Nicméně zabezpečuje, že případné větší rozdíly v technickém a business hodnocení se pozitivně projeví ve finálním výběru.

Při hodnocení procesu výběru z pohledu další udržitelnosti nákladů musím konstatovat, že byla dostatečně ošetřena nejen fáze dodávky díla, ale i další provozování této služby. Ve vyhodnocení byl výrazný důraz kladen na udržitelnost nákladů, což bylo zřejmé i z toho, že TCO na 5 let byl v podstatě hlavním agregovaným kritériem pro vyhodnocení výsledků druhého (finančního) kola.

Jednou ze stěžejních částí hodnocení nabídek je jejich technická kvalita. V průběhu výběrového řízení se kvalita technického řešení jednotlivých dodavatelů probírala dostatečně, a to ve třech fázích. První soulad se zadáním se lehce konzultoval v době dotazů dodavatelů na zadávací dokumentaci. Následně po dodání nabídek do prvního kola výběru byla řada interních setkání a workshopů, kde se konzultovala technická shoda se zadáním, použitelnost řešení v prostředí banky i celková manažovatelnost aplikace v provozu. Finálně se pohled hodnotitelů doplňoval při sérii workshopů s dodavateli. O tom, že výběr byl posuzován seriózně, svědčí i velké rozdíly v nefinančním hodnocení, kdy v návaznosti na tyto rozdíly byly dvě firmy vyřazeny z dalšího kola.

Z pohledu řízení vlastní dodávky díla a následného poskytování podpory banka vyřešila tuto oblast kvalitním popisem metodiky poskytování těchto služeb ve smluvní dokumentaci. Smlouva o dílo popisuje dostatečně jednotlivé milníky dodávek prvotního díla, tak i případné změnové řízení a nedílnou součástí je i popis akceptace díla z pohledu otestování funkčnosti. Oproti tomu Supportní smlouva, která navazuje na dodávku dostatečně popisuje rozsah supportu, organizaci spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Věnuje se jak funkčním, tak nefunkčním požadavkům a popisuje procesy jako incident management, problém management, service request fulfillment.

Na řízení dodávky díla navazuje i financování, kdy je třeba dobře zvážit motivaci dodavatele poskytovat dodávky ve vysoké kvalitě a na čas až do poslední fáze. Proto výše zmíněné milníky ve Smlouvě o dílo obsahují i rozložení finančního plnění tak, aby významná část plateb byla uskutečněna na základě akceptačního protokolu až v době, kdy aplikace přejde do provozu a skončí její stabilizační fáze. V námi sledovaném případě byla tato oblast dostatečně ošetřena.

Pokud v době dodávky díla řešíme motivaci dodavatele pro kvalitní dodávky až do konce, stejně důležité je ošetřit i motivaci dodavatele spolupracovat na kvalitě dodávky v dlouhé fázi fungování aplikace v reálném provozu. Tuto oblast definuje Supportní smlouva, která obsahuje jak definici zodpovědností za jednotlivé úkony spojené s provozem aplikace, tak i SLA (Service Level Agreement), v rozpadu na jednotlivé kvalitativní parametry služby a odpovídající odměnu dodavatele v případě jejího kvalitního poskytování. V našem případě už vzor Supportní smlouvy, který vstupoval do výběrového řízení, tak i dohodnuté parametry v průběhu výběrového řízení byly vhodně zapracovány do finální Supportní smlouvy a to včetně případných sankcí za neplnění.

Specifickou oblastí definovanou jak v požadavcích na dodávku služby, tak i vhodně popsanou jak ve smlouvě o dílo, tak i v Supportní smlouvě je dodávka primární dokumentace a definice procesu její údržby. Tato oblast musí být kvalitně popsána a hlavně dodávána, neboť je nezbytným předpokladem kvalitní dodávky díla i provozu aplikace. V našem případě byla tato potřeba vhodně ošetřena v zadávací dokumentaci.



I když bankovní instituce nepatří přímo do veřejného sektoru, tak se díky tomu, že patří do státěm regulovaných služeb, projevuje tato skutečnost i na charakteru výběrových řízení. Výběr jako takový je sice neveřejný, ale musí být transparentní, neboť bývá pravidelně auditován ze strany lokálních i evropských regulátorů. V ČR je základním regulátorem Česká národní banka, dále se dají očekávat kontroly od institucí jako je NÚKIB a v celoevropském měřítku banka podléhá regulaci definované Evropskou centrální bankou. V případě ECB se jedná zejména o regulaci outsourcingu – viz direktiva EBA/GL/2019/02. Všechny vstupy výše zmíněných regulátorů jsou transparentně zapracovány do smluvních dokumentací.

V případě IT služeb jsou důležitým hodnotícím kritériem licenční podmínky jak na software dodávaný v rámci vývoje aplikace ze strany dodavatele, tak i další případné licence a jejich parametry na produkty třetích stran, které jsou nezbytné pro dodávku a provozování služby. Proto je nezbytné tuto kategorii speciálně ošetřit i při vyhodnocování nabídek – nejlépe přímo ve vyhodnocovací matici. V našem případě byla licenční politika zohledněna v části nefinančního hodnocení nefunkčních požadavků a promítla se i do vyhodnocovací matice financí ve druhém kole výběru. Toto považuji za dostatečné i když by si forma licence zasloužila samostatné kritérium – viz navrhovaná matice.

Specifickou oblastí v licenční politice je vlastnictví práv k zdrojovému kódu. Pokud je to možné, vždy se odběratelé snaží o to, aby vlastnictví kódu bylo na jejich straně – jedná se o specifickou zakázku „Na klíč“ pro odběratele. Další možností je, že dodavatel řešení nabízí vlastní produkt, či produkt třetí strany a v tomto případě nelze počítat s vlastnictvím kódu na straně odběratele, což byl i případ všech potenciálních dodavatelů v rámci analyzovaného výběrového řízení. Tento stav nebylo v rámci výběru možno změnit, i když přináší velké licenční poplatky za produkt a v budoucnu zvyšuje riziko provozování služby v případě zhoršených vztahů s dodavatelem.

Při celkovém pohledu na kvalitu zadávací dokumentace byla tato vyhovující z pohledu tzv. zaplevelení, kdy neobsahovala žádné zbytečné oblasti, které se netýkaly samotného předmětu dodávky. Také pokud se díváme na jednoduchost a transparentnost dokumentace, nebyla zmatečná a většina požadavků byla patřičně viditelná. Nicméně samotný proces výběru ukázal, že mohla být zpracována ve větším detailu tak, aby nedošlo k již dříve popsanému zpoždění výběrového řízení ve fázi odpovědí na dotazy účastníků řízení. Ukázalo se totiž, že

plánované workshopy na vyjasnění detailů zadání ani zdaleka nestačily, musely se opakovat, což při nutnosti zorganizovat časový prostor mnoha účastníků znamenalo posuny v řádech týdnů. V analyzovaném výběrovém řízení znamenal posun pouze organizační problémy, ale u jiných zakázek, kdy banka musí implementovat změny v návaznosti na pevné legislativní termíny by se mohlo jednat o vážný problém.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat a detailně popsat stávající proces zavádění IT služeb v bankovním sektoru, navrhnout vylepšení stávající hodnotící matice a dodat doporučení, jak vylepšit stávající procesy zavádění služeb. Banky se pohybují v přísně regulovaném sektoru a jedním z kritických faktorů v jejich fungování jsou kvalitní IT dodávky. Pro svou případovou studii jsem si vybrala firmu Raiffeisen bank a.s., která patří k hlavním bankovním institucím v České republice.

V úvodní části bakalářské práce jsem popsala specifika veřejného výběrového řízení a jeho průběh, obsah a hodnotící kritéria, v návaznosti na platnou legislativu. Následně jsem se věnovala smluvnímu zabezpečení v oblasti dodávek IT služeb. Smluvní zabezpečení a následná specifika výběru vhodného dodavatele byly už zpracovány s ohledem na neveřejný nicméně stále regulovaný bankovní sektor.

Případová studie pro výběr dodavatele na OCR ID čtečky byla typickým příkladem zavedení IT služby v bance. Na základě vlastního šetření i následnými pohovory s účastníky výběrového řízení, byla identifikována slabá místa ve výběrovém procesu a následně navrženy některé jeho úpravy, včetně nové hodnotící matice.

Neveřejné výběrové řízení bylo potvrzeno jako nejlepší možná varianta pro výběr IT služeb s ohledem na to, že se podařilo naplnit jak obsahové, tak i finanční cíle. Zefektivnění procesu je možné již v části tvorby zadávací dokumentace, což by se mělo projevit při plánované úpravě interních dokumentů banky. Nejvýraznějším návrhem na zefektivnění výběru dodavatele je úprava hodnotícího procesu, který by nadále měl být pouze jednokolový a transparentně zohledňovat jak technické/businessové tak i finanční kritéria. Na úpravu hodnotícího procesu navazuje i nově navržená hodnotící matice. Výsledky analýzy průběhu výběrového řízení, byly předloženy jako podněty pro úpravu interních postupů Managerovi centrálního nákupu banky.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

1. JANSA, L., OTEVŘEL, P., Softwarové právo. Praktický průvodce právní problematikou v IT. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2011, ISBN 987-80-251-3458-0
2. MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A., Mezinárodní obchodní operace : 6., aktualizované a doplněné vydání, 2014, Grada Publishing a.s., ISBN 978802478022
3. SARSBY A. SWOT Analysis, Spectaris Ltd. 2016, ISBN 978-0993250422

### Internetové zdroje:

4. BARTOŠÍK, Ondřej. Softwarová licence, licenční smlouva. Akschejbal.cz [online]. [cit. 2022-01-10] Dostupné z : <https://akschejbal.cz/softwareva-licence-licencni-smlouva>
5. Metodika hodnocení. Zakázky pod lupou.cz [online]. [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: <https://zakazkypodlupou.cz/metodika-hodnoceni>
6. Outsourcing. Ecb.europa.eu [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/html/index.en.html#/search/outsourcing%202019/1>
7. PREUSS, Ondřej. Dohoda o mlčenlivosti uzavřená se zaměstnancem. Dostupný advokát.cz [online]. [cit. 2022-01-10] Dostupné z : <https://dostupnyadvokat.cz/blog/dohoda-o-mlcenlivosti>
8. Smlouva o dílo – náležitosti, právní úprava a definice. Business info.cz [online]. [cit. 2022-01-10] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/smlouva-o-dilo-nalezitosti-pravni-uprava-definice-ppbi/2/>
9. Smlouvy v IT. Typy, struktura, formální požadavky, dopady Nového občanského zákoníku. Wikisofia.cz [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy\\_v\\_IT.\\_Typy,\\_struktura,\\_form%C3%A1ln%C3%AD\\_po%C5%BEadavky,\\_dopady\\_Nov%C3%A9ho\\_ob%C4%8Dansk%C3%A9ho\\_z%C3%A1kon%C3%ADku.](https://wikisofia.cz/wiki/Smlouvy_v_IT._Typy,_struktura,_form%C3%A1ln%C3%AD_po%C5%BEadavky,_dopady_Nov%C3%A9ho_ob%C4%8Dansk%C3%A9ho_z%C3%A1kon%C3%ADku.)

# 8 Přílohy

## Příloha 1- RfP zadávací dokumentace

RfP č. 24/2021 ID Čtečky



### **Výběrové řízení (RFP – Request for Proposal) 24/2021 „ID Čtečky“**

V souladu s vnitřními předpisy Raiffeisenbank a.s. stanovuje zadavatel tohoto RFP následující podmínky a požadavky pro zpracování nabídky

#### **1. Zadavatel**

Raiffeisenbank a.s.  
se sídlem: Hvězdova 1716/2b, Praha 4, PSČ: 140 78  
IČ: 49240901, DIČ: CZ699003154  
zapsaná v OR u MS Praha, oddíl B, vložka 2051  
zastoupené pro účely RFP:  
Sourcer, Sourcer@rb.cz, +420 XX XXX XXX, Sourcing Manager

#### **2. Typ RFP**

Jedná se o neveřejné výběrové řízení.  
Zadavatel si vyhrazuje v případě potřeby vyhlásit více kol RFP.

#### **3. Předmět RFP**

Cílem RFP je výběr technologie OCR a její široké využití v bance pro automatizované vytěžování dat z dokumentů / dokladů.

Předmětem RFP a předložené nabídky jsou veškeré SW a HW komponenty (kamera / snímáči zařízení / čtečka) potřebné k použití předmětu RFP jakož i kompletní řešení ergonomie pro použití technologie (příp. stojánek, uchycení zařízení na pracovní ploše).

V rámci RFP proběhne také PoC, jehož cílem bude primárně ověření požadavků v Příloze č. 4 – Část 2, které nevyžadují integraci na interní systémy banky. Součástí PoC bude demonstrace činnosti SW s vlastním front endem dodavatele a vlastním HW dodavatele (vč. uchycení skenovacího řízení). Detailní informace o PoC banka dodá po potvrzení účasti jednotlivých účastníků v RFP.

Podrobný popis požadavků na předmět RFP obsahuje Zadávací specifikace, příloha č. 4.

*Oslovená společnost souhlasí s tím, že Raiffeisenbank a.s. může sdílet poskytnuté informace v rámci mezinárodní finanční skupiny Raiffeisenbank International, zejména pak se společností Tatra banka, a.s. IČO: 00686930, zapsanou v Obchodním registru Okresního soudu Bratislava I, oddíl Sa, vložka č. 71/B aniž by tím porušovala důvěrnost informací – tento souhlas je nutné zřetelně uvést v dokumentu s poskytnutými informacemi.*

#### **4. Účel dokumentu**

Tento dokument je oficiální výzvou k účasti ve výběrovém řízení, definuje pravidla RFP a požadavky na strukturu, obsah a rozsah nabídky.

Výběrové řízení je zasláním tohoto dokumentu zahájeno. Zadáání RFP je zasláno přímo všem vyzvaným uchazečům. RFP se nemohou zúčastnit osoby, které se přímo podílí na jeho vypsání, případně jsou hodnotitelé nabídek.

#### **5. Doba a místo plnění předmětu RFP**

Místem plnění předmětu RFP je Praha.

Raiffeisenbank a.s., Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4  
IČ: 49240901, DIČ: CZ699003154  
Zapsaná v OR u MS Praha, oddíl B, vložka 2051

Sourcer@rb.cz  
Tel: 7X XXX XXX



Další informace k plnění předmětu RFP je rovněž uvedeno v Zadávací specifikaci, příloha č. 4.

#### 6. Předpokládaný časový harmonogram

7.6.2021	Oslovení dodavatelů, zahájení soutěžní lhůty
12.6.2021, 12:00	Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení
19.6.2021, 12:00	Konec lhůty pro zaslání písemných dotazů
21.6.2021, 18:00	Zodpovězení dotazů uchazečů
26.6.2021, 12:00	Konec lhůty pro podání nabídek 1.kola
1.7.-12.7. 2021	Prezentace dodavatelů
26.7.2021	Vyhlášení výsledků 1.kola RFP, zadání 2.kola
2.8.2021, 12:00	Konec lhůty pro podání nabídek 2.kola
16.8.2021	Jednání o nabídkách
4.9.2021	Vyhlášení vítěze RFP

#### 6.1. Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení

Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení požaduje zadavatel zaslat nejpozději dne 12.6.2021 do 12:00 na emailovou adresu Sourcer@rb.cz. Požadované znění potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení je uvedeno v příloze č. 1

Zároveň s potvrzením o zájmu o účast ve výběrovém řízení požaduje zadavatel zaslat taktéž sken podepsané Dohody o zachování mlčenlivosti, jejíž vzor tvoří přílohu č.2. Podepsanou Dohodu o zachování mlčenlivosti nezaslejte v případě, že již tuto dohodu máte s RB uzavřenu.

#### 6.2. Písemné dotazy

Uchazeč může písemnou cestou nejpozději do 19.6.2021 do 12:00 na adresu business@rb.cz a business2@rb.cz (v kopii na Sourcer@rb.cz) zaslat případné dotazy k předmětu zadání RFP. V předmětu mailu bude uveden text „ID Čtečky – název uchazeče“. Zadavatel odpoví písemnou cestou nejpozději do 21.6.2021 18:00 společným emailem všem zúčastněným při dodržení anonymity tazatele. Zadavatel si vyhrazuje právo dle vlastního uvážení rozhodnout, zda na dotazy odpoví, zda na ně odpoví částečně nebo v úplnosti.

#### 6.3. Etický kodex dodavatelů

Etický kodex dodavatelů stanovuje základní hodnoty vztahu banky a dodavatelů a představuje základ firemní kultury, která je v souladu se zákony ČR a která se zaměřuje na etické principy.

Dodržování etického kodexu dodavatelů slouží k rozvoji vzájemných obchodních vztahů a k oboustrannému budování dobrého jména.

Potvrzením účasti ve výběrovém řízení a při následné spolupráci s Raiffeisenbank, a.s. se uchazeč zavazuje dodržovat „Etický kodex dodavatelů“, který je přílohou č. 3.

Zároveň Uchazeč/Dodavatel souhlasí a zavazuje se k tomu, že všichni jeho zaměstnanci (jednající jménem Raiffeisenbank, a.s., jednající s klienty Raiffeisenbank, a.s., jednající se zaměstnanci Raiffeisenbank, a.s.) budou s tímto etickým kodexem seznámeni a budou se jím řídit při vykonávání svých pracovních povinností.



## 7. Požadavky na předmět RFP

### 7.1. Požadavky na prokázání kvalifikačních předpokladů

Uchazeč prokáže následující kvalifikační předpoklady:

- Příslušné oprávnění k podnikání (např. živnostenský list, výpis ze živnostenského rejstříku, koncesní listina)
- Výpis z obchodního rejstříku v případě, že je uchazeč do tohoto rejstříku zapsán
- Registrace DPH, je-li uchazeč k DPH registrován
- Čestné prohlášení uchazeče o (tom, že):
  - na majetek uchazeče nebyl prohlášen konkurz nebo proti němu nebylo zahájeno konkurzní nebo vyrovnací řízení, nebo nebyl návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku úpadce
  - uchazeč není v likvidaci
  - osoby vykonávající funkci statutárního orgánu uchazeče nebo všichni členové statutárního orgánu uchazeče, případně vedoucí organizační složky podniku, která podává nabídku a odpovědný zástupce (zástupci) uchazeče ustanovený podle zvláštního právního předpisu, nebyli pravomocně odsouzeni pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání uchazeče, nebo pro trestný čin hospodářský nebo trestný čin proti majetku
  - odpovědný zástupce (zástupci) uchazeče ustanovený podle zvláštního právního předpisu nebyl v posledních třech letech disciplinárně potrestán podle zvláštních předpisů upravujících výkon odborné činnosti, pokud tato činnost souvisí s předmětem tohoto RFP
  - bezdlužnosti (vyrovnání závazků vůči Správě sociálního zabezpečení, finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám)
  - je dle zákona o DPH spolehlivým plátcem této daně
- Pozn.: Pokud Dodavatel poptán tímto RFP neprokáže, že je spolehlivým plátcem daně, a to příslušným výpisem z registru plátců DPH a následným Čestným prohlášením bude z RFP neprodleně vyřazen (Informace o spolehlivosti jednotlivých plátců daně je od 1.1.2013 zveřejňována na Daňovém portálu jako součást údajů v aplikaci „Registr plátců DPH“). Toto Čestné Prohlášení spolu s výpisem je nedílnou součástí příloh, které musí Dodavatel k tendru přiložit.
- Případně další

Neprokáže-li uchazeč stanoveným způsobem některý z kvalifikačních předpokladů, může být z účasti na výběrovém řízení vyloučen.

### 7.2. Specifikace předmětu RFP

Viz samostatná příloha č. 4 – „Zadávací specifikace“

### 7.3. Cena a platební podmínky

Uchazeči stanoví nabídkovou cenu na předmět RFP v souladu s podmínkami zadání, zadávací specifikací, a to částkou v CZK bez i včetně DPH a uvedením příslušné sazby DPH. Cenovou nabídku doplní uchazeč do přiloženého souboru „Cenová struktura nabídky“, který je přílohou č. 5 tohoto zadání.

V cenové nabídce požadujeme minimálně následující informace:

- Licence a maintenance (pro všechna požadovaná prostředí – PROD, DEV, TEST, UAT, PREPROD).
- Cena implementace navrhovaného řešení



- Sazby MD (analytic, developer, project manager, tester, solution architect)
- Cena HW vybavení (kamera/skenovací zařízení a ostatní)
- Podmínky pro parametrizaci nabízeného řešení (přidání nového (typu) dokladu, úprava oblasti dokladu pro načtení, nastavení míry kvality vytěžených dat apod.)

Cenová nabídka bude odeslána v samostatné emailové zprávě, nebude tedy přílohou technické specifikace předmětu RFP (bližší viz bod 9). Nabídková cena bude stanovena pro celý rozsah předmětu RFP a členěna do položek dle přílohy č. 5 a dále dle požadavků přílohy č. 4.

Uchazeč odpovídá za to, že jeho nabídka a tedy nabídková cena zahrnuje všechny práce, dodávky a dodatečné náklady a zahrnuje též cenu všech nezbytných prací, tedy i těch, které nejsou výslovně popsány v zadávací dokumentaci, jejichž provedení však logicky vyplývá ze zadaných prací.

Úhrada bude prováděna v CZK na základě příslušného účetního dokladu vystaveného vybraným uchazečem, splatnost dokladu bude 30 dnů po jeho obdržení zadavatelem.

#### 8. Kritéria pro výběr dodavatele a způsob hodnocení

Nabídky budou hodnoceny podle ekonomické vhodnosti nabídek v souladu s uvedenými kritérii. Hodnocení nabídek se provede na základě váženého bodového systému. Součtem vážených bodů přidělených při hodnocení nabídky pomocí jednotlivých kritérií se stanoví její celková vhodnost. Hodnocení nabídek bude provedeno zadavatelem, případně členy komise pro posouzení a hodnocení nabídek jím jmenované.

##### 8.1. Kritéria

- Kvalitativní zhodnocení nabídek stanovených týmem pro hodnocení nabídek
- Cenové podmínky (5-leté TCO – total cost of ownership).
- Reference (implementace v bankovním sektoru v ČR)

#### 9. Lhůta pro podání nabídek, způsob a místo podávání nabídek

Lhůta pro podání nabídek se rozumí doba, ve které může uchazeč nabídku zpracovávat a zejména podat svou nabídku. Uchazeč doručí zadavateli nabídku nejpozději do konce této lhůty. Nabídka, která bude zadavateli doručena po skončení této lhůty může být zadavatelem odmítnuta a vrácena uchazeči nebo vyřazena z hodnocení a uchazeč může být vyloučen z další účasti na výběrovém řízení.

Nabídka bude od uchazečů akceptována výhradně v elektronické podobě, předmět nabídky bude formulován ve formátu „ID Čtečky – název uchazeče“ a email bude zaslán výhradně a pouze na adresu procurement@rb.cz, nejpozději do **26.6.2021, 12:00**. Materiály doručené po tomto termínu nebudou otevřeny a budou vyřazeny z RFP jako neplatné.

Nabídka bude zaslána ve formátu word, nebo pdf v jedné nebo více emailových zprávách tak, aby celková velikost zprávy nepřekročila 10MB. Tabulková část nabídky (příloha č. 5) bude zaslána ve formátu xls.





Není dovoleno zasílat nabídky jako takové na jakoukoli jinou emailovou adresu, takové nabídky mohou být z vyhodnocení vyřazeny.

#### 10. Smluvní podmínky:

Návrh znění smlouvy tvoří přílohu č. 6 Zadáání.

#### 11. Nezávaznost pro Raiffeisenbank a.s.

Zadavatel si vyhrazuje právo přijmout nebo odmítnout jakoukoliv nabídku v celém rozsahu nebo její část, změnit požadavky nebo zrušit RFP, uzavřít smlouvu s více nabízejícími nebo s žádným z nich, aniž by mu vznikla jakákoliv odpovědnost vůči příslušnému uchazeči či jakýkoliv závazek informovat příslušné uchazeče o důvodu takového rozhodnutí.

Tato žádost o předložení nabídky nemůže být v žádném případě interpretována jako závazek k nákupu ze strany zadavatele.

Uchazeč ponese veškeré náklady spojené s přípravou a podáním jeho nabídky, s testováním vzorků (pokud je zadavatelem požadováno) a zadavatel nebude v žádném případě vázán těmito náklady, bez ohledu na průběh či výsledek RFP.

#### 12. Připomínky a práva uchazeče

Uchazeč je oprávněn k výhradě práva důvěrnosti údajů a skutečností předkládaných v nabídce; tímto právem však není dotčeno právo zadavatele a jeho poradních orgánů na hodnocení nabídek, jakož i právo na uvádění příslušných údajů v záznamu o posouzení a hodnocení nabídek. Výhradu důvěrnosti údajů rovněž nelze uplatnit na informace a skutečnosti všeobecně známé nebo poskytnuté uchazeči zadavatelem.

Výhrady a připomínky formálního charakteru k podmínkám zadání nebo k zadávací dokumentaci může uchazeč uvést v části nabídky, v níž na příslušnou problematiku reaguje.

Uvedené výhrady a připomínky mají pro zadavatele informativní charakter a nevyplyvají z nich pro zadavatele žádná povinnost ani závazek.

Výhrady a připomínky věcného charakteru (k zadavatelem požadovanému technickému řešení) může uchazeč uvést v části nabídky, v níž je popis a specifikace uchazečem nabízeného plnění zakázky. Uvedené výhrady a připomínky mají pro zadavatele opět pouze informativní charakter a nezakládají žádný závazek či povinnost zadavatele.

Raiffeisenbank má eminentní zájem na korektním průběhu RFP. Proto kromě výše uvedeného je možné kdykoliv v průběhu RFP písemně zaslat připomínky k průběhu, případně požadavky a zjištěné nesrovnalosti ve výběrovém řízení včetně nekorektního chování zástupců Raiffeisenbank či ostatních uchazečů RFP na zástupce centrálního nákupu vedeného v této dokumentaci. Na veškeré tyto písemné reakce bude Raiffeisenbank reagovat prověřením na úrovni Manažera Centrálního nákupu.

#### 13. Důvěrnost a vlastnictví

Všechny nabídky předložené v reakci na toto RFP se stanou majetkem společnosti Raiffeisenbank a.s.

#### 14. Ostatní ustanovení

- Z důvodu objektivního posuzování a vyhodnocování nabídek může zadavatel požádat uchazeče o objasnění či doplnění jejich nabídek. Požadavky a odpovědi musí být písemné.
- Zadavatel si vyhrazuje právo rozhodnutí nezodpovídat a ve sdělení důvody svého rozhodnutí neuvádět.
- Nabídky ani jejich jednotlivé součásti nebudou uchazečům vráceny.



- d) Nedodržení požadavků nebo odmítnutí odpovědi na některou otázku bude mít za následek diskvalifikaci. Zadavatel neakceptuje formulace typu: „O tomto bodu hodláme diskutovat později“.
- e) Uchazeč může vzít zpět svoji nabídku po jejím podání zadavateli, avšak pouze do konce lhůty pro podání nabídek. Změnu nabídky lze provést pouze tak, že uchazeč vezme zpět již podanou nabídku, změnu do ní zapracuje a nabídku znovu podá ve lhůtě pro podání nabídek. Po skončení této lhůty nebudou přijaty žádné změny nebo doplnění nabídek.

#### **15. Zadávací lhůta**

Zadávací lhůta činí 90 kalendářních dní a její běh začíná dnem následujícím po skončení lhůty pro podávání nabídek. V této lhůtě jsou uchazeči svými nabídkami vázáni, tzn. jsou povinni dodržet podmínky nabídky při uzavření smlouvy.

#### **16. Přílohy zadání RFP**

- Příloha č. 1 Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení
- Příloha č. 2 Dohoda o zachování mlčenlivosti
- Příloha č. 3 Etický kodex dodavatelů
- Příloha č. 4 Zadávací specifikace
- Příloha č. 5 Cenová struktura nabídky
- Příloha č. 6 Návrh smlouvy

V Praze, 7.6.2021

Za zadavatele,  
Sourcer  
Sourcing Manager

## Příloha 2 - Komoditní strategie

NÁKUPNÍ KOMODITNÍ STRATEGIE			
1	ČÍSLO STRATEGIE	24 / 2019	
2	NÁZEV KOMODITNÍ STRATEGIE	OCR - ID ČTEČKY	
3	POPIS KOMODITNÍ STRATEGIE	Cílem RFP je vybrat dodavatele, který bance dodá kompletní řešení pro vytěžování údajů z osobních dokladů či jiných dokumentů a to pro zajištění procesu akvizice nových klientů přes digitální kanály nebo pobočku a pro aktualizaci osobních údajů klientů přes digitální kanály.	
4	TYP NÁKLADU	CAPEX a OPEX	ČÍSLO NÁKLADOVÉHO STŘEDISKA 18 314
5	PŘEDPOKLÁDANÝ FINANČNÍ OBJEM	6-8 mil. Kč za 1 rok a uvedená částka zatím není rozpočtována, bude řešena až na základě výsledků výběrového řízení zahnuje náklady na jednorázovou implementaci + 1 rok licence (transaction fee) a 1 rok maintenance, cenové rozpětí je závislé na počtu scanů dokladů/dokumentů.	
6	JEDNÁ SE O PROJEKT?	ANO	Číslo / Název PROJEKTU: / OCR - ID čtečky
7	OUTSOURCING	NE	
8	ZADAVATEL	Jméno Příjemce	Head of Multichannel / HO Multichannel
9	ZPRACOVATEL STRATEGIE	Jméno Příjemce	Head of Multichannel / HO Multichannel
		Jméno Příjemce	Head of PI and Micro Sales Support / HO PI and Micro Sales Support
		Jméno Příjemce	Sourcing Manager / CPD
10	SCHVALOVATEL STRATEGIE	Jméno Příjemce	Head of Branch Network / Branch Network
		Jméno Příjemce	Head of IT Architecture / IT Architecture
		Jméno Příjemce	Head of External Development / External Development
		Jméno Příjemce	Head of Multichannel / Multichannel
		Jméno Příjemce	Head of PI Segment & Product Management / PI Segment & Product Management
		Jméno Příjemce	Head of Project & Process Management / HO Project & Process Management
		Jméno Příjemce	Head of PI and Micro Sales Support / HO PI and Micro Sales Support
		Jméno Příjemce	Head of Central Procurement / CPD
		Jméno Příjemce	Executive Director / Operations
		Jméno Příjemce	Executive Director / Retail
	COMPLIANCE - NUTNÉ SCHVÁLENÍ	ANO	Jméno Příjemce / Head of Compliance & Financial Sanctions / Compliance & Financial Sanctions
11	VLASTNÍK SMLOUVY	Jméno Příjemce	Head of Multichannel / HO Multichannel
12	ADMINISTRÁTOR SMLOUVY	Jméno Příjemce	Procurement Officer / CPD
13	CÍLE A ROZSAH STRATEGIE + HISTORIE, SOUČASNÝ A CÍLOVÝ STAV	Cílem pořízení technologie OCR je její široké využití v bance pro automatizované vytěžování dat z dokumentů / dokladů. V první fázi je cílem implementovat toto řešení do digitálních kanálů - primárně do mobilního bankovníctví - pro zajištění servisních a akvizitních procesů. V další fázi je s technologií počítáno pro využití v procesech na pobočkách banky pro automatizované vytěžování dat primárně z osobních dokladů. Technologie je do budoucna rozšiřitelná i na jiné divize banky, zejména na operations, kde je třeba automatizované zpracování a vstupování dat do systémů z papírových zdrojů.	
14	A ANALÝZA RIZIK OBECNĚ		
	B ZHODNOCENÍ RIZIKOVOSTI DODAVATELE	ne	
	ZDŮVODNĚNÍ		
15	PROCES VYBĚRU NEJVÝHODNĚJŠÍ NABÍDKY	Výběrové Řízení	
	A ZPŮSOB VYBĚRU DODAVATELE	ZDŮVODNĚNÍ	
	B ČASOVÝ HARMONOGRAM	T	Schválení komoditní strategie
		T+1W	Osloužení dodavatelů, zahájení soutěžní lhůty
		T+2W	Potvrzení zájmu o účast ve výběrovém řízení
		T+4W	Konec lhůty pro podání nabídek 1.kola
		T+5W	Prezentace dodavatelů
		T+8W	Vyhlášení výsledků 1.kola VŘ, zadání 2.kola
		T+10W	Konec lhůty pro podání nabídek 2.kola
		T+11W	Jednání o nabídkách
		T+13W	Oznámení vítěze
	C SLOŽENÍ TÝMU PRO HODNOCENÍ NABÍDEK	Jméno Příjemce	Sourcing Manager / CPD
		Jméno Příjemce	Head of Sales Support Branch Network / Sales Support
		Jméno Příjemce	Head of PI and Micro Sales Support / PI and Micro Sales Support
		Jméno Příjemce	Head of PI and Micro Processes / HO PI and Micro Processes
		Jméno Příjemce	Head of IT Architecture / IT Architecture
		Jméno Příjemce	IT vendor manager / External Development
		Jméno Příjemce	Head of Multichannel / Multichannel
		Jméno Příjemce	Head of PI Segment & Product Management / PI Segment & Product Management
		Jméno Příjemce	Head of Operations & Cards Support / Operations & Cards Support
		Jméno Příjemce	Head of Project & Process Management / HO Project & Process Management
	D KRITÉRIA HODNOCENÍ NABÍDEK	I. KOLO	65 % Technické hodnocení a kvalita nabídky
			15 % Reference
			20 % Cena
		II. KOLO	100 % Cenové hodnocení
			0 % Technické hodnocení a kvalita nabídky
16	SOUČASNÍ DODAVATELE	N/A	
17	POTENCIÁLNÍ DODAVATELE		
	A PŘEDPOKLÁDANÝ CÍLOVÝ POČET DODAVATELŮ	1	
	B JMÉNA DODAVATELŮ NAVRHOVANÝCH PRO TUTO KOMODITU	8 firem	
18	MOŽNOST SYNERGIE S OST. ČLENY SKUPINY	je možná s	TBSK
19	PŘÍLOHY	č.1	Chedist A
		č.2	Popis

## Příloha 3 - Strukturovaný rozhovor

---

### Polostrukturovaný rozhovor

- 1) Je tento typ dodávky, pro kterou bylo vypsáno výběrové řízení, typický pro tuto firmu? Pro všechna výběrová řízení se používá tento typ?
- 2) Byl podle Vás počet oslovených dodavatelé dostačující?
- 3) Přišla Vám kvalita vstupních dokumentů dostačující? Měla ta kvalita vliv na délku výběrového řízení?
- 4) byli jste spokojeni s vyhodnocovací maticí a průběhem hodnotícího procesu?
- 5) Splnilo to výběrové řízení účel, pro který bylo vypsáno?
- 6) Pokud se podíváte na to výběrové řízení jako na celek, kde by se dalo zefektivnit?