

Business Case — Zavedení CRM pro obchodní tým

Obchodní případ zavedení CRM systému

Manažerské shrnutí

Středně velká obchodní firma se 120 zaměstnanci v současnosti eviduje zákazníky v Excelu a e-mailech. Obchodníci nemají dostupnou historii komunikace, nabídky se ztrácejí a vedení nemá přehled o pipeline. Navrhovaným záměrem je zavedení CRM systému pro 25 obchodníků.

Pro rozhodnutí jsou stanoveny tyto rámcové limity: rozpočet do 60 000 € a spuštění do 6 měsíců. Podklady však neobsahují srovnání konkrétních variant, rozpad nákladů, definované přínosy, rizika, rozsah ani harmonogram jednotlivých kroků.

Na základě dostupných informací nelze podloženě doporučit schválení, zamítnutí ani odložení konkrétní varianty. Rozhodnutí vyžaduje doplnění obchodního případu, zejména variant řešení, nákladové kalkulace, očekávaných přínosů, rizik, rozsahu a milníků.

Východiska a obchodní potřeba

Potvrzená výchozí situace

- Firma má 120 zaměstnanců.
- Zákazníci jsou evidováni v Excelu a e-mailech.
- Obchodníci nevidí historii komunikace.
- Nabídky se ztrácejí.
- Vedení nemá přehled o pipeline.
- Záměr se týká zavedení CRM systému pro 25 obchodníků.

Tyto skutečnosti představují identifikované provozní problémy v evidenci zákazníků, dostupnosti obchodních informací a řízení obchodní pipeline. Konkrétní rozsah dopadů na tržby, produktivitu, kvalitu dat nebo zákaznickou zkušenost není doložen.

Obchodní potřeba a kontext

Obchodní potřeba spočívá v centralizaci a zpřístupnění informací o zákaznících, komunikaci a nabídkách a ve zlepšení přehledu vedení o pipeline. Konkrétní požadavky na řešení, procesní nedostatky, strategické priority a provozní ukazatele jsou TBD — vyžadován je vstup k obchodnímu kontextu, současnému výkonu a požadavkům zainteresovaných stran.

Důsledek nepřijetí opatření

Důsledky zachování současného stavu nejsou kvantifikovány. Možné pokračování problémů s dostupností historie komunikace, ztrátou nabídek a nedostatečným přehledem o pipeline je uvedeno jako provozní riziko vyplývající z popsaného stavu, nikoli jako doložená prognóza. Kvantifikace dopadů a případné alternativy neprovedení změny jsou TBD — vyžadována je analýza současného stavu a variant.

Cíle a strategický soulad

Předběžné cíle

- **Centralizovat evidenci zákazníků a obchodní komunikace** v CRM systému — vychází z problému evidence v Excelu a e-mailech.
- **Zlepšit dostupnost historie komunikace pro obchodníky** — vychází z uvedené nedostupnosti historie.
- **Snížit riziko ztráty nabídek** — vychází z uvedeného problému se ztrácením nabídek.
- **Zajistit vedení přehled o obchodní pipeline** — vychází z uvedeného nedostatku přehledu.
- **Zavést řešení pro 25 obchodníků** — vychází z požadovaného cílového rozsahu uživatelů.

Konkrétní měřitelné cílové hodnoty, výchozí baseline, odpovědnosti za dosažení cílů a způsob ověření úspěchu jsou TBD — vyžadován je schválený seznam cílů, ukazatelů a vlastníků.

Strategický soulad

Strategický soulad iniciativy není doložen. Vazba na schválenou strategii, obchodní priority, mandát nebo jiné řídicí dokumenty je TBD — vyžadován je příslušný strategický nebo řídicí vstup.

Zvažované možnosti

Konkrétní možnosti řešení nebyly dodány. Následující tabulka proto neuvádí nepodložené varianty ani automaticky nepřidává možnost „bez zásahu“. Pro srovnání je nutné dodat popis všech posuzovaných možností včetně jejich rozsahu, provozního modelu, závislostí a předpokladů.

Možnost	Popis	Náklad	Přínos	Riziko	Proveditelnost	Důkazy
---------	-------	--------	--------	--------	----------------	--------

Možnost	Popis	Náklad	Přínos	Riziko	Proveditelnost	Důkazy
TBD	Vyžadován seznam posuzovaných možností a jejich rozsah.	TBD — vyžadován odhad nákladů včetně měny a časového rozložení.	TBD — vyžadovány očekávané výstupy a přínosy.	TBD — vyžadovány identifikované nejistoty a rizika.	TBD — vyžadováno posouzení dostupnosti zdrojů, technologií a času.	Dodaný brief uvádí potřebu CRM pro 25 obchodníků, rozpočet do 60 000 € a spuštění do 6 měsíců.

Rozsah a výstupy

Předběžně zahrnuté prvky

- Zavedení CRM systému pro 25 obchodníků — konkrétní produkt nebo řešení je TBD.
- Řešení evidence zákazníků, historie komunikace, nabídek a přehledu o pipeline — podrobné funkční požadavky jsou TBD.
- Rozpočtový rámec do 60 000 € — není upřesněno, zda zahrnuje implementaci, licence, migraci, školení, integrace a provoz.
- Cíl spuštění do 6 měsíců — nejsou doloženy jednotlivé etapy ani výchozí datum.

Vyloučené nebo neurčené prvky

Rozsah funkcí, migrace dat z Excelu a e-mailů, integrace s dalšími systémy, správa uživatelů, školení, podpora, bezpečnostní požadavky, provozní model a případné zapojení dalších zaměstnanců jsou TBD — vyžadován je schválený rozsah a seznam výstupů.

Závislosti a změny rozsahu

Závislosti na dostupnosti obchodníků, kvalitě stávajících dat, výběru dodavatele, technické architektuře, interních kapacitách a schvalovacím procesu nejsou popsány. Autorita oprávněná schvalovat změny rozsahu je TBD — vyžadován je řídicí model a určení rozhodovací pravomoci.

Zainteresované strany

- **Vedení firmy:** potřebuje přehled o obchodní pipeline; konkrétní rozhodovací role a požadavky jsou TBD.
- **25 obchodníků:** jsou zamýšlenými uživateli CRM systému a jsou přímo ovlivněni změnou

evidence a obchodních procesů; jejich konkrétní požadavky a dostupnost pro implementaci jsou TBD.

- **Vlastník obchodního procesu:** TBD — vyžadováno určení osoby odpovědné za obchodní proces a realizaci očekávaných přínosů.
- **Sponzor nebo schvalující autorita:** TBD — vyžadováno určení osoby nebo orgánu oprávněného rozhodnout o investici.
- **IT nebo technologická funkce:** TBD — vyžadováno určení odpovědnosti za technické posouzení, integrace a provoz.
- **Finance nebo vlastník rozpočtu:** TBD — vyžadováno určení odpovědnosti za posouzení dostupnosti rozpočtu do 60 000 €.
- **Dodavatel CRM řešení:** TBD — nebyl dodán seznam potenciálních dodavatelů ani způsob výběru.

Úroveň vlivu, míra podpory, očekávání jednotlivých stran a jejich role v rozhodování nejsou doloženy. Tyto údaje jsou TBD — vyžadován je seznam zainteresovaných stran nebo výstup z jejich konzultace.

Náklady a potřeba zdrojů

Dodaný brief stanovuje pouze maximální rozpočtový rámec 60 000 €. Neobsahuje rozpad nákladů, měnu již uvádí jako €, časové zařazení, klasifikaci jednorázových a opakovaných nákladů ani zdroj odhadu.

ID nákladu	Kategorie	Částka	Měna	Časové zařazení	Základ	Zdroj
N-01	Celkový rozpočtový rámec	Do 60 000	€	TBD — vyžadováno časové rozložení	Rámcový limit pro zavedení CRM; detailní kalkulace není k dispozici.	Dodaný brief
N-02	Licence nebo předplatné	TBD — vyžadován odhad	€	TBD — vyžadována informace o jednorázové nebo opakované povaze	Nebylo dodáno.	TBD — vyžadována nabídka nebo odhad

ID nákladu	Kategorie	Částka	Měna	Časové zařazení	Základ	Zdroj
N-03	Implementace a konfigurace	TBD — vyžadován odhad	€	TBD	Nebylo dodáno.	TBD — vyžadována nabídka nebo odhad
N-04	Migrace dat z Excelu a e-mailů	TBD — vyžadován odhad	€	TBD	Nebylo dodáno.	TBD — vyžadována analýza dat a nabídka
N-05	Školení a řízení změny	TBD — vyžadován odhad	€	TBD	Nebylo dodáno.	TBD — vyžadován plán zavedení
N-06	Integrace, podpora a provoz	TBD — vyžadován odhad	€	TBD	Nebylo dodáno.	TBD — vyžadovány technické požadavky a provozní model

Potřebné personální kapacity, odborné schopnosti, technologie, případné nákupní kapacity a provozní zdroje jsou TBD — vyžadován je plán zdrojů a posouzení jejich dostupnosti. Není potvrzeno, zda rozpočet do 60 000 € zahrnuje všechny uvedené kategorie.

Přínosy a hodnota

Očekávané přínosy vycházejí pouze z popsanych problémů a požadovaného záměru. Finanční hodnota, výchozí hodnoty, cílové hodnoty, období realizace a vlastníci přínosů nebyli dodáni. Nelze proto vypočítat celkovou hodnotu přínosů ani návratnost investice.

ID přínosu	Přínos	Příjemce přínosu	Ukazatel	Časové zařazení	Vlastník	Důkazy
B-01	Centralizovanější evidence zákazníků a komunikace	TBD — vyžadováno potvrzení příjemce	TBD — vyžadován ukazatel dostupnosti a kvality evidence	TBD — vyžadováno období realizace	TBD — vyžadován vlastník	Problém evidence v Excelu a e-mailech uvedený v briefu

ID přínosu	Přínos	Příjemce přínosu	Ukazatel	Časové zařazení	Vlastník	Důkazy
B-02	Lepší dostupnost historie komunikace pro obchodníky	25 obchodníků, pokud bude potvrzeno jako cílová skupina	TBD — vyžadován měřitelný ukazatel	TBD	TBD	Brief uvádí, že obchodníci nevidí historii komunikace
B-03	Omezení ztracení nabídek	TBD — vyžadováno určení příjemce	TBD — vyžadován ukazatel ztracených nebo dohledatelných nabídek	TBD	TBD	Brief uvádí, že nabídky se ztrácejí
B-04	Lepší přehled vedení o pipeline	Vedení firmy, pokud bude potvrzeno	TBD — vyžadován ukazatel úplnosti a aktuálnosti pipeline	TBD	TBD	Brief uvádí, že vedení nemá přehled o pipeline

Výstupem zavedení CRM by byl systém a související nastavení, nikoli automaticky realizovaný obchodní přínos. Závislosti na používání systému, kvalitě migrace, nastavení procesů a přijetí změny jsou TBD — vyžadováno je posouzení přínosového mechanismu a způsobu měření.

Rizika a zmírňující opatření

Níže jsou uvedeny pouze rizikové oblasti vyplývající z neúplnosti podkladů nebo z popsání současného stavu. Pravděpodobnost a dopad nejsou hodnoceny, protože nebyla dodána hodnotící škála ani podklady pro jejich přiřazení.

ID rizika	Příčina	Riziková událost	Důsledek	Pravděpodobnost	Dopad	Reakce	Vlastník
R-01	Chybí srovnání variant a detailní požadavky	Vybraná varianta nemusí odpovídat požadavkům	Riziko nedosažení přínosů nebo překročení rozpočtu	TBD — vyžadováno hodnocení	TBD — vyžadováno hodnocení	Doplnit variantní analýzu a požadavky před rozhodnutím	TBD

ID rizika	Příčina	Riziková událost	Důsledek	Pravděpodobnost	Dopad	Reakce	Vlastník
R-02	Evidenční je rozloženo v Excelu a e-mailech	Migrace nebo sjednocení dat nemusí být úplné	Ztráta, nekonzistence nebo nízká využitelnost zákaznických údajů	TBD	TBD	Provést analýzu dat a připravit migrační plán	TBD
R-03	Rozpočet je uveden pouze jako celkový limit	Náklady na licenci, implementaci, migraci nebo provoz nemusí být zahrnuty	Překročení limitu 60 000 €	TBD	TBD	Zpracovat úplný nákladový model a ověřit cenové nabídky	TBD
R-04	Požadavek na spuštění do 6 měsíců není rozpracován do etap	Řešení nemusí být připraveno v požadovaném termínu	Odklad spuštění nebo omezení rozsahu	TBD	TBD	Zpracovat harmonogram, závislosti a rozhodovací body	TBD
R-05	Nejsou doloženy požadavky a příprava uživatelů	25 obchodníků musí systém přijmout nebo používat konzistentně	Omezené využití systému a nenaplnění očekávaných přínosů	TBD	TBD	Doplnit plán zapojení, školení a řízení změny	TBD

Reziduální nejistota, případná akceptace rizik a rozhodovací expozice jsou TBD — vyžadována je validace rizik a určení vlastníků.

Harmonogram a další kroky

Požadavek na spuštění do 6 měsíců je uveden jako rámcový termín. Výchozí datum, délky etap, schvalovací body a závislosti nejsou dodány. Následující tabulka proto zachycuje pouze potřebné

kroky k doplnění obchodního případu, nikoli závazný plán realizace.

Milník	Cílové datum	Závislost	Rozhodovací bod	Vlastník	Stav
Doplnění obchodní potřeby, cílů a požadavků	TBD — vyžadováno určení data	Dostupnost relevantních podkladů a zainteresovaných stran	TBD — vyžadováno určení schvalovatele	TBD	Nezahájeno nebo nedoloženo
Zpracování a porovnání variant CRM	TBD — vyžadováno určení data	Definované požadavky a kritéria hodnocení	Výběr varianty nebo rozhodnutí o dalším prověření	TBD	Nedoloženo
Zpracování nákladového a zdrojového plánu	TBD — vyžadováno určení data	Nabídky, odhady a dostupnost zdrojů	Ověření souladu s limitem 60 000 €	TBD	Nedoloženo
Schválení obchodního případu	TBD — vyžadováno určení data	Kompletní podklady pro rozhodnutí	Schválení, zamítnutí, odložení nebo další prověření	TBD	Nedoloženo
Implementace a konfigurace CRM	TBD — vyžadována délka etapy	Schválení investice a dostupnost zdrojů	TBD — vyžadován řídicí model	TBD	Nedoloženo
Migrace dat, testování a školení	TBD — vyžadována délka etapy	Připravenost řešení a dat	Rozhodnutí o připravenosti ke spuštění	TBD	Nedoloženo
Spuštění CRM pro 25 obchodníků	Do 6 měsíců od TBD — vyžadováno výchozí datum a potvrzení termínu	Dokončená implementace, migrace, testování a školení	TBD — vyžadováno formální rozhodnutí o spuštění	TBD	Požadavek uveden, plán nedoložen

Uvedený termín do 6 měsíců představuje požadovaný rámec, nikoli potvrzený závazek dodání. Dalšími prioritními kroky jsou doplnění variant, nákladů, rozsahu, měřitelných přínosů, rizik, zdrojů a rozhodovacích pravomocí.

Doporučení

Na základě dostupných podkladů nelze v této fázi podloženě doporučit schválení, zamítnutí ani odložení konkrétní varianty CRM. Doporučuje se **dále prověřit a doplnit obchodní případ** před

rozhodnutím o investici.

Doplnění by mělo minimálně zahrnout:

- srovnání konkrétních variant řešení včetně případných licenčních a provozních modelů;
- podrobný rozpad nákladů a zdrojů s ověřením limitu 60 000 €;
- schválený rozsah, požadavky a seznam výstupů;
- měřitelné cíle, baseline, cílové hodnoty a vlastníky přínosů;
- rizika, mitigace a odpovědnosti;
- proveditelný harmonogram potvrzující nebo zpochybňující spuštění do 6 měsíců;
- určení sponzora a autority oprávněné investici schválit.

Rozhodovací autorita je TBD — vyžadováno je určení schvalující osoby nebo orgánu. Konečné doporučení může být formulováno až po doplnění uvedených vstupů a po ověření affordability, přínosů, rizik a proveditelnosti jednotlivých možností.