

Business Case — Zavedenie CRM pre obchodný tím

Business Case

Manažérske zhrnutie

Stredne veľká obchodná firma so 120 zamestnancami eviduje zákazníkov v Exceli a e-mailoch. Obchodníci nemajú jednotný prístup k histórii komunikácie, ponuky sa strácajú a vedenie nemá prehľad o obchodnej pipeline. Navrhovaná iniciatíva spočíva v zavedení CRM systému pre 25 obchodníkov.

Stanovený rozpočtový limit je do 60 000 € a požadovaný termín spustenia je do 6 mesiacov. Nie je však doložené, či tieto limity zahŕňajú licencie, implementáciu, migráciu údajov, integrácie, školenia, podporu a prevádzkové náklady.

Na základe dostupných podkladov možno potvrdiť existenciu evidovaného prevádzkového problému a zámer preskúmať zavedenie CRM. Porovnanie možností, vyčíslenie nákladov, potvrdenie prínosov, posúdenie rizík a overenie realizovateľnosti v stanovenom rozpočte a termíne sú TBD — vyžaduje sa vstup pre možnosti, náklady, zdroje, prínosy, riziká a harmonogram.

Odporúčanie na schválenie, zamietnutie alebo odloženie investície nie je na základe dostupných podkladov podložiteľné. Rozhodnutie vyžaduje ďalšie informácie podľa časti **Odporúčanie**.

Východiská a obchodná potreba

- **Súčasný stav:** Zákazníci sú evidovaní v Exceli a e-mailoch.
- **Identifikovaná prevádzková potreba:** Obchodníci nevidia históriu komunikácie so zákazníkmi.
- **Identifikovaný problém:** Ponuky sa strácajú.
- **Identifikovaný manažérsky problém:** Vedenie nemá prehľad o obchodnej pipeline.
- **Dotknutá skupina:** 25 obchodníkov; ďalšie dotknuté skupiny sú TBD — vyžaduje sa analýza zainteresovaných strán.
- **Investičný zámer:** Zaviest' CRM systém pre 25 obchodníkov.
- **Dôsledok zachovania súčasného stavu:** Nie je podrobne doložený; možno potvrdiť iba pretrvávajúce vyššie uvedené evidované problémy. Kvantifikácia dopadu na tržby, produktivitu, kvalitu údajov alebo zákaznícku skúsenosť je TBD — vyžaduje sa aktuálna výkonnostná analýza.
- **Strategický a prevádzkový kontext:** TBD — vyžaduje sa strategický kontext firmy, schválené priority a príslušný mandát.
- **Časový stav údajov:** Dátum alebo obdobie, ku ktorému sa opis súčasného stavu vzťahuje, je

TBD — vyžaduje sa dátum aktuálnosti vstupných údajov.

Navrhované CRM riešenie predstavuje možnú odpoveď na identifikovanú potrebu, nie však automaticky potvrdený najvhodnejší spôsob jej riešenia. Alternatívy a ich porovnanie nie sú dodané.

Ciele a strategický súlad

- **Cieľ 1:** Zabezpečiť jednotnejší prístup obchodníkov k zákazníckym údajom a histórii komunikácie.
- Väzba na obchodnú potrebu: obchodníci v súčasnosti nevidia históriu komunikácie.
- Merateľný cieľ, východisková hodnota a cieľová hodnota: TBD — vyžaduje sa definícia ukazovateľov a overiteľných cieľových hodnôt.
- **Cieľ 2:** Znížiť riziko straty alebo nedostupnosti obchodných ponúk.
- Väzba na obchodnú potrebu: ponuky sa podľa zadania strácajú.
- Merateľný cieľ, východisková hodnota a cieľová hodnota: TBD — vyžaduje sa analýza výskytu stratených ponúk a požadovaného stavu.
- **Cieľ 3:** Zlepšiť prehľad vedenia o obchodnej pipeline.
- Väzba na obchodnú potrebu: vedenie v súčasnosti nemá prehľad o pipeline.
- Merateľný cieľ, východisková hodnota a cieľová hodnota: TBD — vyžaduje sa definícia manažérskych prehľadov, ukazovateľov a frekvencie reportovania.
- **Cieľ 4:** Posúdiť realizovateľnosť zavedenia CRM pre 25 obchodníkov v rozpočte do 60 000 € a v termíne do 6 mesiacov.
- Väzba na investičný zámer: tieto limity sú uvedené v zadaní.
- Potvrdenie realizovateľnosti: TBD — vyžaduje sa porovnanie možností, odhad nákladov, kapacitný plán a harmonogram.

Strategický súlad nie je doložený. Potvrdenie väzby na schválené strategické priority, mandát alebo podnikateľský plán je TBD — vyžaduje sa príslušný strategický alebo riadiaci podklad.

Zvažované možnosti

Možnosti neboli v dodaných podkladoch špecifikované. Tabuľka preto uvádza iba investičný zámer a dostupné obmedzenia; nepredstavuje úplné porovnanie alternatív.

Možnosť	Opis	Náklady	Prínos	f	Realizovateľnosť	Dôkazy
---------	------	---------	--------	---	------------------	--------

Možnosť	Opis	Náklady	Prínos	Riziká	Realizovateľnosť	Dôkazy
Zavedenie CRM systému	Zavedenie CRM pre 25 obchodníkov; konkrétny produkt, rozsah, prevádzkový model, integrácie a spôsob migrácie sú TBD — vyžaduje sa návrh riešenia	Do 60 000 € podľa zadania; členenie na jednorazové a opakované náklady TBD — vyžaduje sa odhad nákladov	Očakávané riešenie evidovaných problémov s históriou komunikácie, ponukami a prehľadom pipeline; rozsah a meranie prínosov TBD — vyžaduje sa definícia prínosov	TBD — vyžaduje sa posúdenie rizík	Dožadované — spustenie do 6 mesiacov; potreba potvrdenie realizovateľnosti TBD — vyžaduje sa harmonogram a kapacitné posúdenie	Zadanie používateľa; podrobný opis možnosti nebol dodaný
Alternatíva	TBD — vyžaduje sa identifikácia reálnej alternatívy	TBD — vyžaduje sa odhad nákladov	TBD — vyžaduje sa definícia prínosov	TBD — vyžaduje sa posúdenie rizík	TBD — vyžaduje sa posúdenie realizovateľnosti	Vstup pre zvažované možnosti nebol dodaný
Súčasný stav bez zásahu	TBD — vyžaduje sa potvrdenie, či má byť táto možnosť zahrnutá do porovnania	TBD — vyžaduje sa vyčíslenie pokračujúcich nákladov a dopadov	TBD — vyžaduje sa posúdenie zachovania alebo zmeny súčasných výsledkov	TBD — vyžaduje sa potvrdenie zachovania súčasných rizík	TBD — vyžaduje sa predbežných podmienok posúdenie zachovania súčasného stavu	Podklad pre túto možnosť nebol dodaný

Porovnanie nie je rozhodovacie, pretože pre možnosti chýbajú jednotné údaje o nákladoch, prínosoch, rizikách, harmonograme, závislostiach a strategickom súlade.

Rozsah a výstupy

Predbežne zahrnuté na základe zadania:

- posúdenie zavedenia CRM systému;
- podpora pre 25 obchodníkov;
- riešenie evidencie zákazníkov, histórie komunikácie, obchodných ponúk a prehľadu pipeline;
- posúdenie rozpočtového limitu do 60 000 €;
- posúdenie požadovaného spustenia do 6 mesiacov.

Rozsah, ktorý nie je potvrdený:

- výber konkrétneho CRM produktu;
- migrácia údajov z Excelov a e-mailov;
- integrácie s e-mailom, účtovníctvom alebo inými systémami;
- nastavenie používateľských rolí a prístupových práv;
- školenia a riadenie zmeny;
- podpora po spustení a prevádzkový model;
- licencie a ich trvanie;
- zapojenie ďalších zamestnancov mimo 25 obchodníkov;
- požiadavky na ochranu a uchovávanie údajov.

Tieto položky sú TBD — vyžaduje sa schválený rozsah a katalóg požiadaviek.

Predbežne vylúčené: Nie je možné potvrdiť žiadne vylúčenie, pretože vstup pre rozsah a výstupy nebol dodaný. Všetky vylúčenia sú TBD — vyžaduje sa rozhodnutie o hraniciach rozsahu.

Predpoklady a závislosti:

- dostupnosť 25 obchodníkov alebo ich zástupcov na analýzu, konfiguráciu, testovanie a školenie je TBD — vyžaduje sa kapacitné potvrdenie;
- kvalita a dostupnosť údajov v Exceli a e-mailoch sú TBD — vyžaduje sa posúdenie údajov;
- schválenie rozpočtu do 60 000 € je TBD — vyžaduje sa potvrdenie rozhodovacej autority;
- oprávnenie na zmenu rozsahu je TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka investície alebo riadiaceho orgánu.

Zainteresované strany

- **Vedenie firmy:** má záujem o prehľad obchodnej pipeline a rozhodovanie na základe dostupných údajov. Konkrétna rozhodovacia právomoc a miera vplyvu sú TBD — vyžaduje sa záznam zainteresovaných strán.
- **25 obchodníkov:** sú zamýšľanými používateľmi CRM a môžu byť ovplyvnení zmenou spôsobu evidencie zákazníkov, komunikácie a ponúk. Ich požiadavky, dostupnosť a akceptácia sú TBD — vyžaduje sa analýza potrieb a pripravenosti.
- **Vlastník obchodného procesu:** nie je identifikovaný. Meno, mandát a zodpovednosť sú TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka procesu.
- **Sponzor alebo financujúca autorita:** nie je identifikovaná. Úloha pri financovaní a schvaľovaní je TBD — vyžaduje sa riadiaci rámec iniciatívy.
- **Dodávateľ CRM alebo implementačný partner:** nie je identifikovaný. Požadované schopnosti, obstaranie a zodpovednosť sú TBD — vyžaduje sa návrh obstarania.
- **IT alebo správca systémov:** nie je identifikovaný. Úloha pri integráciách, prístupoch, podpore a bezpečnosti je TBD — vyžaduje sa posúdenie technologického prostredia.

- **Zákazníci firmy:** môžu byť nepriamo ovplyvnení kvalitou práce s údajmi a komunikácie. Konkrétny dopad je TBD — vyžaduje sa posúdenie dotknutých externých strán.
- **Ďalšie dotknuté útvary:** TBD — vyžaduje sa identifikácia útvarov zapojených do predaja, marketingu, financií, podpory a správy údajov.

Náklady a potreba zdrojov

Rozpočtový limit do 60 000 € je jediná dodaná finančná informácia. Nie je známe, či ide o celkové náklady vlastníctva, jednorazový rozpočet alebo inú kategóriu nákladov.

ID nákladu	Kategória	Suma	Mena	Časové zaradenie	Základ	Zdroj
N-001	Celkový rozpočtový limit	Do 60 000	EUR	TBD — vyžaduje sa rozlíšenie jednorazových a opakovaných nákladov	Limit uvedený v zadaní; detailný odhad nie je dodaný	Zadanie používateľa
N-002	Licencie CRM	TBD — vyžaduje sa cenová ponuka alebo odhad	TBD — vyžaduje sa potvrdenie meny	TBD — vyžaduje sa obdobie a periodicita	TBD — vyžaduje sa vybraný produkt a počet licencií	Vstup pre náklady nebol dodaný
N-003	Implementácia a konfigurácia	TBD — vyžaduje sa odhad alebo ponuka	TBD — vyžaduje sa potvrdenie meny	TBD — vyžaduje sa harmonogram fakturácie	TBD — vyžaduje sa definícia rozsahu	Vstup pre náklady nebol dodaný
N-004	Migrácia údajov a integrácie	TBD — vyžaduje sa posúdenie údajov a systémov	TBD — vyžaduje sa potvrdenie meny	TBD — vyžaduje sa harmonogram	TBD — vyžaduje sa technický návrh	Vstup pre náklady nebol dodaný
N-005	Školenie, riadenie zmeny a podpora	TBD — vyžaduje sa plán adopcie a podpory	TBD — vyžaduje sa potvrdenie meny	TBD — vyžaduje sa obdobie realizácie a prevádzky	TBD — vyžaduje sa počet používateľov a rozsah podpory	Vstup pre náklady nebol dodaný

Potrebné zdroje:

- 25 obchodníkov ako používatelia; rozsah ich zapojenia je TBD — vyžaduje sa kapacitný plán.
- Vlastník obchodného procesu; osoba a dostupnosť sú TBD — vyžaduje sa určenie zodpovednosti.
- IT alebo technologická kapacita; potrebné schopnosti a dostupnosť sú TBD — vyžaduje sa technologické posúdenie.
- Implementačné a konfiguračné schopnosti; interný alebo externý model je TBD — vyžaduje sa rozhodnutie o zabezpečení zdrojov.
- Kapacita na migráciu údajov z Excelov a e-mailov; kvalita a objem údajov sú TBD — vyžaduje sa dátová analýza.
- Prostriedky na školenie, podporu a riadenie zmeny; rozsah je TBD — vyžaduje sa plán adopcie.

Spôľahlivé porovnanie dostupnosti a cenovej primeranosti nie je možné bez rozpisu nákladov a zdrojových záväzkov.

Prínosy a hodnota

Dostupné podklady opisujú očakávané oblasti zlepšenia, neobsahujú však schválené cieľové hodnoty, finančné ocenenie, termíny realizácie prínosov ani vlastníkov prínosov. ROI, NPV, IRR, doba návratnosti ani súhrn prínosov sa preto nevypočítavajú.

ID prínosu	Prínos	Príjemca prínosu	Ukazovateľ	Časové zaradenie	Vlastník	Dôkazy
P-001	Dostupnejšia história komunikácie so zákazníkmi	Obchodníci; ďalší príjemcovia TBD — vyžaduje sa analýza	Typ: nefinančný; východisková hodnota a cieľová hodnota TBD — vyžaduje sa definícia ukazovateľa	TBD — vyžaduje sa plán realizácie prínosu	TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka prínosu	Zadanie uvádza, že obchodníci nevidia históriu komunikácie
P-002	Zníženie rizika straty obchodných ponúk	Obchodníci a vedenie; ďalší príjemcovia TBD — vyžaduje sa analýza	Typ: nefinančný alebo finančný, TBD — vyžaduje sa ocenenie; východisková a cieľová hodnota TBD	TBD — vyžaduje sa plán realizácie prínosu	TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka prínosu	Zadanie uvádza, že ponuky sa strácajú

ID prínosu	Prínos	Príjemca prínosu	Ukazovateľ	Časové zaradenie	Vlastník	Dôkazy
P-003	Lepší prehľad vedenia o obchodnej pipeline	Vedenie firmy	Typ: nefinančný; východisková hodnota a cieľová hodnota TBD — vyžaduje sa definícia reportingu	TBD — vyžaduje sa plán realizácie prínosu	TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka prínosu	Zadanie uvádza, že vedenie nemá prehľad o pipeline

Uvedené prínosy sú očakávané výsledky navrhovanej zmeny, nie potvrdené realizované prínosy. Ich dosiahnutie závisí najmä od výberu riešenia, kvality migrácie údajov, používania systému obchodníkmi, dostupnosti reportingu a riadenia zmeny. Tieto závislosti sú TBD — vyžaduje sa plán realizácie a merania prínosov.

Riziká a zmierňujúce opatrenia

Konkrétny register rizík nebol dodaný. Nasledujúce záznamy zachytávajú iba rizikové oblasti priamo vyplývajúce z dostupného zadania alebo z chýbajúcich podkladov. Pravdepodobnosť a dopad sa nehodnotia bez schválenej metodiky a dôkazov.

ID rizika	Príčina	Riziková udalosť	Dôsledok	Pravdepodobnosť	Dopad	Reakcia
R-001	Používanie Excelov a e-mailov na evidenciu zákazníkov	Údaje sa nepodarí včas alebo kvalitne pripraviť na migráciu do CRM	Neúplná alebo nekvalitná história zákazníkov a ponúk; vplyv na prínosy a termín TBD	TBD — vyžaduje sa posúdenie údajov	TBD — vyžaduje sa posúdenie dopadu	Zmiernenie, postup migrácie a prípadná kontingencia TBD — vyžaduje sa dátová analýza a migračný plán; zvyšková neistota TBD

ID rizika	Príčina	Riziková udalosť	Dôsledok	Pravdepodobnosť	Dopad	Reakcia
R-002	Nie je dodaný návrh riešenia ani odhad nákladov	Vybrané riešenie prekročí rozpočet do 60 000 €	Potreba zmeny rozsahu, odloženia alebo ďalšieho preskúmania; dopad na cenovú dostupnosť TBD	TBD — vyžaduje sa odhad a ponuky	TBD — vyžaduje sa finančné posúdenie	Získať porovnateľné odhady a potvrdiť, čo rozpočtový limit zahŕňa; kontingencia TBD
R-003	Požiadavka na spustenie do 6 mesiacov bez dodaného harmonogramu	Implementácia, testovanie alebo školenie sa oneskorí	Spustenie po požadovanom termíne alebo obmedzený rozsah pri spustení; dopad TBD	TBD — vyžaduje sa kapacitné a harmonogramové posúdenie	TBD — vyžaduje sa posúdenie dopadu	Vypracovať realistický harmonogram závislosti a rozhodovacie body; kontingencia TBD
R-004	Neurčené požiadavky a rozsah	Riešenie nebude zodpovedať potrebám obchodníkov alebo vedenia	Nižšie používanie, neúplný reporting a nenaplnenie prínosov	TBD — vyžaduje sa analýza požiadaviek	TBD — vyžaduje sa posúdenie dopadu	Získať a schváliť požiadavky, rozsah a akceptačné kritériá; zvyšková neistota TBD
R-005	Neurčený prevádzkový model a zodpovednosti	Po spustení nebude zabezpečená správa, podpora alebo vlastníctvo údajov	Zníženie udržateľnosti riešenia a realizácie prínosov	TBD — vyžaduje sa prevádzkové posúdenie	TBD — vyžaduje sa posúdenie dopadu	Definovať vlastníkov, podporu a prevádzkové povinnosti; kontingencia TBD

Riziká nie sú prijaté ani schválené. Ich expozícia pre investičné rozhodnutie zostáva TBD — vyžaduje sa formálne posúdenie rizík.

Harmonogram a ďalšie kroky

Požadované spustenie do 6 mesiacov je uvedené v zadaní. Nejde o potvrdený dodací záväzok. Konkrétne dátumy, trvania a vlastníci jednotlivých krokov nie sú dodané.

Míľník	Cieľový dátum	Závislosť	Rozhodovací bod	Vlastník	Stav
Doplnenie obchodnej potreby a strategického kontextu	TBD — vyžaduje sa schválený termín	Dostupnosť aktuálnych údajov a strategických priorít	Potvrdiť, že potreba odôvodňuje ďalšie preskúmanie	TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka	Nezačaté — podklad nie je dodaný
Zber a schválenie požiadaviek a rozsahu	TBD — vyžaduje sa schválený termín	Dostupnosť obchodníkov, vedenia a IT	Schváliť rozsah a akceptačné kritériá	TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka požiadaviek	Nezačaté — podklad nie je dodaný
Porovnanie CRM možností a nákladov	TBD — vyžaduje sa schválený termín	Požiadavky, cenové odhady a informácie o produktoch	Vybrať preferovanú možnosť alebo rozhodnúť o ďalšom preskúmaní	TBD — vyžaduje sa určenie rozhodovacej authority	Nezačaté — podklad nie je dodaný
Posúdenie realizovateľnosti do 6 mesiacov	TBD — vyžaduje sa schválený termín	Kapacity, migrácia, integrácie a dodávateľ	Potvrdiť alebo spochybniť cieľový termín	TBD — vyžaduje sa určenie projektového vlastníka	Nezačaté — podklad nie je dodaný
Investičné rozhodnutie	TBD — vyžaduje sa schválený termín	Business Case, náklady, prínosy a riziká	Schváliť, zamietnuť, odložiť alebo vyžiadať ďalšie preskúmanie	TBD — vyžaduje sa identifikácia authority	Nezačaté — podklad nie je dodaný
Spustenie CRM	Do 6 mesiacov podľa zadania; presný dátum TBD — vyžaduje sa schválený harmonogram	Schválený rozsah, riešenie, zdroje, migrácia a testovanie	Potvrdiť pripravenosť na spustenie	TBD — vyžaduje sa určenie vlastníka	Požadovaný termín; realizovateľnosť nepotvrdená

Najbližšie kroky:

- Doplniť možnosti vrátane súčasného stavu alebo alternatív — vlastník a termín TBD.
- Vypracovať rozpis nákladov v rámci limitu 60 000 € — vlastník a termín TBD.

- Definovať merateľné ciele, prínosy, východiskové hodnoty a cieľové hodnoty — vlastník a termín TBD.
- Určiť rozsah migrácie, integrácií, školení a podpory — vlastník a termín TBD.
- Vypracovať register rizík a posúdiť realizovateľnosť spustenia do 6 mesiacov — vlastník a termín TBD.
- Určiť sponzora, vlastníka investície a rozhodovaciu autoritu — termín TBD.

Odporúčanie

Na základe dostupných podkladov nie je možné podložiť odporúčanie na schválenie, zamietnutie ani odloženie iniciatívy. Odporúča sa **ďalšie preskúmanie** pred prijatím investičného rozhodnutia, pretože potreba je identifikovaná, ale chýbajú podklady potrebné na porovnanie možností a potvrdenie investičnej opodstatnenosti.

Ďalšie preskúmanie by malo minimálne potvrdiť:

- porovnateľné možnosti a ich rozsah;
- úplné jednorazové a opakované náklady vrátane licencovania, implementácie, migrácie, integrácií, školení a podpory;
- merateľné prínosy, východiskové hodnoty, cieľové hodnoty a vlastníkov prínosov;
- riziká, závislosti a opatrenia;
- realizovateľnosť spustenia do 6 mesiacov;
- strategický súlad a rozhodovaciu autoritu.

Rozpočtový limit do 60 000 € a termín do 6 mesiacov predstavujú rozhodovacie obmedzenia, nie potvrdený dôkaz realizovateľnosti. Konečné rozhodnutie má prijať TBD — vyžaduje sa identifikácia sponzora, investičnej komisie alebo inej oprávnenej rozhodovacej autority.