

ANETTA PUKAS¹

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE SYSTEMÓW CRM W MARKETINGU MIAST – STAN I PERSPEKTYWY

Streszczenie

Globalizacja ze wszystkimi jej konsekwencjami oraz wzrost znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) spowodowały zmianę sposobu zarządzania miastem. Istotne znaczenie mają dziś nowe koncepcje w ramach marketingu terytorialnego oraz możliwość wykorzystania informatycznych systemów klasy CRM do budowania właściwych relacji urzędu ze wszystkimi interesariuszami. W artykule przedstawiono możliwości wykorzystania zasad marketingu relacyjnego w rozwoju współczesnych miast. Zidentyfikowano specyfikę systemów CRM dedykowanych dla urzędów miejskich oraz przedstawiono stan i perspektywy implementacji takich systemów w polskich warunkach. W ramach realizacji celu wykorzystano literaturę przedmiotu, a także przykłady o charakterze *case study*, które są efektem analizy *desc research* doświadczeń krajowych oraz zagranicznych. Przedstawiono również informacje zgromadzone w przeprowadzonym przez autorkę pogłębionym wywiadzie bezpośrednim z pracownikiem Urzędu Miejskiego we Wrocławiu.

Słowa kluczowe: systemy CRM, marketing miast, studium przypadku, relacje, technologia

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany dokonujące się w ciągu ostatnich dziesięcioleci w gospodarce światowej oraz rosnące przenikanie się technologii komunikacyjnych we wszystkich obszarach życia prowadzą nieuchronnie do społeczeństwa informacyjnego. Wiedza i informacja stanowią ważną siłę napędową gospodarki, są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, motorem postępu. Ostatnio ogromnie wzrosło zainteresowanie tym tematem również w sektorze administracji publicznej oraz w jednostkach terytorialnych, takich jak miasta. Niezbędne stają się

¹ anetta.pukas@ue.wroc.pl.

więc działania w zakresie marketingu miejsc, które wykorzystując potęgę informacji mogą stać się elementem wspomagającym rozwój jednostek terytorialnych, a tym samym decydującym o ich konkurencyjności i atrakcyjności. Celem artykułu jest identyfikacja stanu wykorzystania w długoterminowej perspektywie systemów informatycznych klasy CRM (*Customer Relationship Management*) w procesie planowania rozwoju wybranych miast. Określono również możliwości i perspektywy szerokiego zastosowania narzędzi marketingu relacyjnego oraz budowania relacji z klientami oferty miasta. Realizacja celu artykułu nastąpi przez analizę literatury przedmiotu, prezentację doświadczeń i praktyk miast w Polsce oraz rozwiązań istniejących na świecie.

Marketing relacyjny w jednostkach administracji – stan wiedzy

Świat wkroczył dziś w epokę, w której umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia wiedzy stają się podstawą długookresowego sukcesu ekonomicznego. O takim sukcesie myślą dziś również jednostki samorządu terytorialnego, realizując założenia marketingu terytorialnego. Skupiając się na płaszczyźnie miejsca (jako kraju, regionu, gminy czy miasta), można uznać, że współcześnie jest ono traktowane jako specyficzny składnik aktywów gospodarczych. Wynika to właśnie z przyjętej koncepcji marketingu terytorialnego (*marketing places*), która uznaje, że każde miejsce konkuruje z innymi na polu ekonomicznych atutów, kształtując i promując swój wizerunek, kulturę i historię, potencjał inwestycyjny czy turystyczny, a działania na rzecz marketingu miejsc są niezbędnym elementem wspomagającym rozwój jednostek terytorialnych, a tym samym decydującym o ich konkurencyjności i atrakcyjności². Jeżeli przyjąć, że marketing to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to marketing terytorialny jest filozofią osiągnięcia założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurowania o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na klientów–partnerów³.

Najczęściej marketing terytorialny określa się jako zespół działań i technik marketingowych stosowanych w długoterminowej perspektywie przez społecz-

² M. Raftowicz-Filipkiewicz, *Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy*, Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences nr 1 (14), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, s. 57.

³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, w: *Kreowanie wizerunku miast*, red. A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 18.

ności lokalne i organizacje, w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym (Girard, 1999)⁴. W literaturze przedmiotu istnieje wiele pochodnych terminów, wypływających z ogólnej koncepcji marketingu terytorialnego, jak np. marketing narodowy, marketing regionalny czy właśnie marketing miasta, które wyrażają zróżnicowanie przestrzennych jednostek odniesienia. Jak podkreśla Gollain (2010), kluczem do sukcesu w marketingu terytorialnym ma być przede wszystkim dbanie o satysfakcję klienta na podstawie realizacji strategii rozwoju gospodarczego danego terytorium⁵.

Nowe koncepcje zarządzania w sferze publicznej wiążą się dziś z przyjęciem podejścia relacyjnego w kontaktach administracji z obywatelami wdrażanego np. na podstawie narzędzi e-administracji, a także współzarządzania (współrządzenia partycypacyjnego, *New Democratic Governance*). Współzarządzanie wiąże się również z odchodzeniem od traktowania obywateli jak petentów, wyborców, konsumentów i przejściem do upatrywania w nich interesariuszy, współdecydentów i współproducentów dóbr, usług i polityki społecznej (M. Pasquier, J.P. Villeneuve, 2012)⁶. Utrzymywanie trwałych relacji z interesariuszami lokalnymi jest również korzystne dla administracji terytorialnej – może przyczynić się do tworzenia strategicznej przewagi konkurencyjnej względem innych JST, obniża znaczenie oddziaływania innych podmiotów spoza partnerskiego układu i koszty działań marketingowych. Relacje między pracownikami organów samorządowych oraz instytucjami i firmami świadczącymi usługi publiczne a klientami-interesantami stają się więc istotą tzw. marketingu partnerskiego. W działalności publicznej jednostek terytorialnych, partnerstwo w stosunkach pracowników komunalnych i samorządowych z interesantami prowadzi do wzrostu wzajemnego zaufania, poparcia społecznego dla działalności władz⁷.

Należy dodać, że we współczesnej debacie na temat rozwoju obszarów zurbanizowanych coraz częściej wskazuje się na rosnącą rolę miast inteligentnych (*smart city*) – miasta mogą być definiowane jako *smart*, gdy dysponują kapitałem ludzkim i społecznym, tradycyjną i nowoczesną infrastrukturą komunikacyjną (odpowiednio: transport oraz technologie komunikacyjne), jego rozwój jest zgodny

⁴ M. Raftowicz-Filipkiewicz, *Marketing terytorialny jako...*, s. 58.

⁵ *Ibidem*.

⁶ I. Kowalik, *Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych*, w: *Usługi 2014. Wybrane uwarunkowania rozwoju usług*, red. M. Pluta-Olearnik, S. Wrona, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 354, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 104.

⁷ A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 20.

z teorią rozwoju zrównoważonego, a partycypacyjny system rządów zapewnia lepszą jakość życia⁸. Jak podają źródła, nowe rozwiązania wdrażane w ramach realizacji koncepcji *smart* stanowią bogate źródło wiedzy o interesariuszach i pomagają budować z nimi relacje.

Systemy CRM dla urzędów miejskich

Analiza źródeł literaturowych oraz doświadczeń światowych wskazuje, że administracja publiczna chcąc jak najlepiej obsługiwać mieszkańców musi wiedzieć z pewnym wyprzedzeniem, jakie są ich oczekiwania i potrzeby, aby móc skutecznie dostosować się do nich. Ponadto sprawne zarządzanie, zwłaszcza dużym miastem, wymaga pełnej wiedzy o tym, z jakimi sprawami mieszkańcy czy podmioty gospodarcze zgłaszają się do urzędów miast i ich agend oraz o tym, jak zostały załatwione ich sprawy – wraz z możliwością monitorowania stanu ich zaawansowania. Wprowadzenie takiego mechanizmu wymaga dobrej organizacji pracy urzędów i jednostek organizacyjnych miast, a także wspierania obsługi załatwiania spraw w urzędach przez zaawansowane narzędzia teleinformatyczne⁹. Klasycznym rozwiązaniem, sprawdzonym w praktyce i dającym wymierne korzyści jest wykorzystanie systemów CRM.

W administracji publicznej skrót CRM zyskał już nowe rozwinięcie – zarządzanie relacjami z obywatelami (*citizen relationship management*) lub CiRM¹⁰. Celem działania systemów CRM nie jest identyfikacja najbardziej zyskowych lub kosztownych klientów, gdyż stałoby to w sprzeczności z zasadami sprawiedliwości społecznej – mają one za zadanie dostarczać wysokiej jakości usług publicznych zgodnie z zasadami orientacji na obywatela, służyć podtrzymywaniu i optymalizacji relacji, a także zachęcać obywateli do zwiększenia partycypacji (R. Schellong)¹¹. W Stanach Zjednoczonych technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) są postrzegane jako czynniki sukcesu miasta, podczas gdy w Australii podkreśla się raczej rolę cyfrowych mediów, przemysłu kreatywnego oraz

⁸ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, M. Turała, *Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 721, Studia Informatica nr 29, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 98.

⁹ B. Krawczyk, *Smart city. Czy tego oczekują mieszkańcy?*, <http://portalkomunalny.pl/smart-city-czy-tego-oczekuja-mieszkancy-wywiad-318259/> (24.04.2015).

¹⁰ I. Kowalik, *Zastosowanie koncepcji CRM...*, s. 105.

¹¹ *Ibidem*, s. 106.

inicjatyw kulturalnych. Unia Europejska również wskazuje sektor ICT jako czynnik najlepiej wpływający na tworzenie się miast o wyższym poziomie zaawansowania (R. Hollands, 2008)¹².

Analizy Banku Światowego pokazują trzy główne trendy wpływające na implementację rozwiązań informatycznych klasy CRM w miastach¹³:

- urbanizacja – wynikająca ze stałego wzrostu liczby mieszkańców, która wiąże się z potrzebą zarządzania coraz większymi zasobami informacji o obywatelach,
- decentralizacja – oznaczająca wzrost znaczenia lokalnych jednostek w kontaktach z mieszkańcami,
- globalizacja, zwiększająca rolę miasta poza własnym obszarem.

Z założenia, rozwiązania informatyczne klasy CRM dla jednostek terytorialnych integrują wszystkie kanały komunikacji urzędu z otoczeniem, w tym – oprócz typowych elektronicznych (strony internetowe, e-maile) – także telefoniczne, SMS-y, komunikatory oraz sprawy zgłaszane w drodze kontaktu osobistego. Pełen zakres informacji, pochodzący ze wszystkich kanałów komunikacji jest gromadzony w jednej bazie wiedzy systemu CRM, która pozwala na wykorzystanie szerokiej możliwości analitycznych i natychmiastowe uzyskiwanie wszelkich informacji o stanie załatwianych spraw, statystykach różnych kategorii zdarzeń, skuteczności i sprawności działań urzędników. Oczywiście, wymaga to także gromadzenia w tej bazie danych o mieszkańcach, ale obecnie miasta także takimi danymi dysponują, tylko są one rozproszone, przez co mało użyteczne dla uzyskiwania pełnej wiedzy na temat funkcjonowania administracji miast¹⁴. Należy zauważyć, że środowisko informacyjne urzędów miast jest bardzo specyficzne, biorąc pod uwagę organizację i jego sposób zarządzania. Całość obiegu informacji jest często połączona z wieloma wydziałami i narzędziami, np. sekretariat i przyjmowanie wniosków, zgłoszeń, obsługa internetowa petentów, wydawanie decyzji¹⁵.

Pierwsze wdrożenia aplikacji do zarządzania relacjami z obywatelami wykorzystano na początku XXI wieku w USA w takich miastach jak: Baltimore, Chicago, Nowy Jork (Numer 311), obecnie już ok. 25% miast w USA, a także

¹² D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, M. Turała, *Koncepcja smart city...*, s. 101.

¹³ *Outbox wdroży Microsoft Dynamics CRM w Urzędzie Miejskim Wrocławia*, <http://news.microsoft.com/pl-pl/2012/11/05/outbox-wdrozy-microsoft-dynamics-crm-w-urzedzie-miejskim-wroclawia/> (12.05.2015).

¹⁴ B. Krawczyk, *Smart city...*

¹⁵ *CRM dla urzędów miejskich*, www.arpideas.pl/Oprogramowanie/O-nas/Aktualnosci/CRM-dla-urzedow-miejskich (23.04.2015).

znaczna część miast kanadyjskich, australijskich i europejskich stosuje te technologie¹⁶. W Europie częściowe lub pełne wdrożenie CRM wykorzystuje Munster, Amsterdam, Dublin, Madryt czy Mediolan („Łatwy Mediolan” – *Milano Semplice* – zastąpiono 15 istniejących numerów infolinii poszczególnych urzędów jednym 020 202, czynnym 24 godz./dobę przez 7 dni w tygodniu oraz stroną internetową¹⁷), a najbardziej znanym przykładem implementacji CRM w urzędzie miejskim jest Londyn. W dzielnicach Newham i Havering zastosowano ten system, aby usprawnić pracę kilkuset agentów obsługujących zgłoszenia przychodzące z *call center*. Dzięki temu projektowi liczba zduplikowanych ogłoszeń zmalała 100 razy, a czas oczekiwania mieszkańców zmalał dziesięciokrotnie; przeniesienie kanału obsługi z biur urzędu do obsługi telefonicznej i internetowej umożliwiło zmniejszenie kosztów obsługi pojedynczego mieszkańca z 16–18 funtów w biurze do 1,6 i 0,6 funta w przypadku rozwiązań teleinformatycznych i dzięki temu w 2011 roku inwestycja pozwoliła zaoszczędzić miastu 11 mln funtów¹⁸. Dziś aktualizacja systemu CRM o zwiększonej elastyczności i wydajności wykorzystywana jest przez Londyn w trzech różnych dziedzinach: do obsługi klientów i mieszkańców w *contact center*, zarządzania całym programem wydarzeń i wizyt oficjalnych gości, a także przechowywania wyborczych baz danych¹⁹.

Widać wyraźnie, że przed władzami współczesnych miast i szefami działów IT w urzędach miejskich pojawiają się nowe wyzwania: jak zapewnić spójność i wymienialność danych w całym systemie informacyjnym; jak zadbać o bezpieczeństwo i wiarygodność informacji, umożliwiając jednocześnie dostęp i zaspokojenie potrzeb informacyjnych różnych użytkowników; jak efektywnie prowadzić analizy rosnących zasobów informacyjnych dla celów zarządczych; jak przetwarzać informacje z różnych źródeł, by uzyskać jednolity obraz sytuacji dla celów prognozowania i planowania?²⁰ Z tymi zadaniami będą musiały w coraz większym stopniu mierzyć się samorządy miejskie, jeżeli będą chciały utrzymać tempo rozwoju cywilizacyjnego i zachować odpowiedni poziom życia w mieście.

¹⁶ I. Kowalik, *Zastosowanie koncepcji CRM...*, s. 105.

¹⁷ *Wrocław jak Münster, Londyn i Mediolan*, www.wroclaw.pl/wroclaw-jak-mnster-londyn-i-mediolan (23.05.2015).

¹⁸ *City Next: kierunek Wrocław*, <http://news.microsoft.com/pl-pl/2014/02/17/citynext-wroclaw> (22.04.2015).

¹⁹ *Londyński Urząd Miasta usprawnia obsługę mieszkańców dzięki Microsoft Dynamics CRM* www.microsoft.com/sv-se/kundreferenser/Microsoft-Dynamics-CRM-2011/City-of-London/Londy-ski-Urz-d-Miasta-usprawnia-obs-ug-mieszka-cow-dzi-ki-Microsoft-Dynamics-CRM/710000003185 (2.04.2015).

²⁰ A. Gontarz, S. Kosieleński, P. Rutkowski, *Miasta potrzebują informacji i analiz*, 2011, www.computerworld.pl/news/369949_4/Miasta.potrzebuj.a.informacji.i.analiz.html (1.06.2015).

Wykorzystanie systemów CRM w praktyce polskich miast – wybrane przykłady

Dorobek wiedzy w zakresie marketingu terytorialnego, a także światowe przykłady udanych implementacji rozwiązań IT wskazują, że dostęp do wysoko przetworzonych informacji i analiz staje się kluczowym czynnikiem rozwoju aglomeracji miejskich. Coraz lepiej rozumieją to również władze polskich miast, podejmując działania w zakresie wdrożeń systemu CRM. Miastami, które stały się pionierami w tej dziedzinie, i jako pierwsze w Polsce podjęły się wdrożenia CRM, są Wrocław i Warszawa.

W ramach realizacji celu artykułu autorka wykonała analizę *desc research* pozwalającą na konstrukcję krótkich *case study* opisujących wykorzystanie systemów CRM w wybranych miastach w Polsce. Autorka przeprowadziła również pogłębiony wywiad bezpośredni z pracownikiem Urzędu Miejskiego we Wrocławiu, kierującym Teleinformatycznym Centrum Obsługi Mieszkańców.

W listopadzie 2013 roku urząd miasta stołecznego Warszawy oficjalnie uruchomił wielokanałowe Centrum Komunikacji z Mieszkańcami „Warszawa 19 115”, gdzie w trybie całodobowym, siedem dni w tygodniu można uzyskać urzędowe informacje i zgłaszać incydenty, wykorzystując w tym celu telefon, sms, email, czat, faks lub samoobsługowy portal internetowy²¹. W ramach projektu przygotowano i wdrożono również aplikację mobilną, która umożliwia mieszkańcom szybkie i efektywne zgłaszanie swoich problemów władzom miasta. Aplikacja przygotowana dla systemu Android, iOS oraz Windows Phone została zintegrowana z CRM. W ocenach internautów aplikacja otrzymała 4,5 gwiazdki (w ciągu pierwszego miesiąca działania Centrum zarejestrowano ponad 3400 pobrań)²². Samoobsługowy portal zintegrowany jest z mapami Google, aplikacją mobilną i z systemami dziedzinowymi w Urzędzie. Projekt Centrum Komunikacji z Mieszkańcami miał na celu pełną integrację wszystkich procesów komunikacji między władzami miasta a jego mieszkańcami. Teraz w jednym miejscu można uzyskać informacje i załatwić sprawy podlegające wszystkim dzielnicom i jednostkom miejskim zarządzanym przez Urząd m. st. Warszawy,

²¹ *Warszawa 19115 na Siebelu*, <http://xentivo.pl/> (23.05.2015).

²² *Warszawa 19115: komunikacja na bazie innowacyjnych technologii Interactive Intelligence i Oracle*, www.inin.com/pl/pages/pr-021114.aspx (1.04.2015).

a scentralizowany system *contact center* umożliwia spójną i zorganizowaną obsługę zgłoszeń i zapytań wszystkich kanałów komunikacji²³. Wszystkie interakcje przychodzące do Centrum są kierowane do konsultantów dostępnych w danym momencie i mających kompetencje w danej dziedzinie. System na bieżąco monitoruje takie parametry, jak czas oczekiwania na połączenie, liczbę połączeń porzuconych przed odebraniem, umożliwiając przełożonym śledzenie natężenia procesów komunikacyjnych i kontrolę jakości pracy jednostki. Zarządzanie jakością ułatwia również aplikacja planująca czas pracy agentów uwzględniająca prognozowaną aktywność komunikacji oraz nagrywanie połączeń²⁴. Obsługa zgłoszeń incydentów została zorganizowana według logiki pierwszej i drugiej linii wsparcia. Konsultanci Centrum, stanowiący pierwszą linię wsparcia, rejestrują każde zgłoszenie w systemie CRM i przypisują je do danej kategorii. W zależności od rodzaju incydentu system automatycznie uruchamia właściwy dla niego proces biznesowy i przekazuje zadanie upoważnionym pracownikom drugiej linii (np. gdy obywatel zgłosi, że zwalone drzewo blokuje ruch miejski, system automatycznie przesyła zgłoszenie do straży miejskiej oraz straży pożarnej). Opcje monitoringu i raportowania pozwalają na dokładne śledzenie szybkości zakończenia procesu, a dzięki integracji z portalem internetowym każdy obywatel może sprawdzić status swojego zgłoszenia logując się na www.warszawa19115.pl²⁵.

Pionierem w zakresie systemów CRM miast jest w Polsce jednak Wrocław²⁶. Już w 2009 roku rozpoczęły się w Urzędzie Miejskim Wrocławia działania koncepcyjne zmierzające do polepszenia relacji z mieszkańcami miasta. Główną determinantą stworzenia Teleinformatycznego Centrum Obsługi Mieszkańców była potrzeba scentralizowania kontaktu z mieszkańcami w celu sprawniejszej ich obsługi. Wymagało to wielu zmian organizacyjnych, a także spojrzenia z innej perspektywy na kontakty władz miasta i urzędników z interesariuszami Urzędu Miasta.

Praca przebiegała etapowo, co wynikało z konieczności uwzględnienia specyfiki pracy urzędu oraz potrzeby edukacji zarówno mieszkańców Wrocławia, jak i pracowników. W 2011 roku uruchomiono Call Center, czyli projekt „Jeden

²³ *Case Study. Urząd m. st. Warszawy „Warszawa 19115”*, https://www.damovo.com/Damovo/media/Polish-Website/Case%20study%20-%20pdfs/Case-Study_v4-Warsaw-City-Hall_PLw.pdf?ext=.pdf (23.04.2015).

²⁴ *Warszawa 19115: komunikacja na bazie innowacyjnych...*

²⁵ *Case Study. Urząd m.st. Warszawy...*

²⁶ Informacje zgromadzone w wyniku przeprowadzonego przez autorkę pogłębionego wywiadu bezpośredniego z pracownikiem Urzędu Miejskiego we Wrocławiu kierującym pracami Teleinformatycznego Centrum Obsługi Mieszkańców (czerwiec 2015).

Numer” 71 777 77 77. Ta forma kontaktu mieszkańiec–urząd stała się głównym źródłem komunikacji z mieszkańcami. Z czasem rozbudowano formy kontaktu, udostępniając kolejne kanały komunikacyjne – e-mail, chat (który nabiera coraz większego znaczenia) oraz formularz zgłoszeniowy na stronie internetowej. Dotychczasowe Call Center zaczynało zmieniać się raczej w Contact Center. Po ponad czterech latach działalności, zbudowano wewnętrzną bazę wiedzy, która jest źródłem aktualnych procedur, przepisów i odpowiedzi dla operatorów kontaktujących się z mieszkańcami. Centrum dysponuje również tzw. linią wsparcia, czyli zalogowanych do systemu ok. 100 ekspertów, którzy pomagają w rozwiązywaniu problemów bardziej złożonych lub niestandardowych. Operatorzy Call Center nie mogą procedować spraw – służą jedynie jako centrum informacji.

Dziś Centrum Obsługi Mieszkańców to system, który w odróżnieniu od tradycyjnego *call center* umożliwia bardziej efektywną komunikację między administracją publiczną a społecznością miejską. Mieszkańcy kontaktują się z władzami miasta za pomocą maila czy telefonu, po czym każde zgłoszenie otrzymuje numer i zostaje dodane do bazy. Dzięki tak uzyskanym informacjom, władze mogą lepiej ustalić priorytety działania, poznać potrzeby mieszkańców i podjąć odpowiednie inicjatywy. Z kolei wrocławianie mają pewność, że ich sprawa nie pozostanie bez odpowiedzi²⁷.

Następnym etapem była implementacja systemu CRM, który miał stanowić wsparcie dla już funkcjonującego systemu „Jeden Numer”. Wsparcie to ma na celu dalsze i ściślejsze budowanie relacji mieszkańiec–urząd w procesie obsługi spraw obywatelskich, a także sprawniejsze zarządzanie informacją. Wprowadzono integrację informacji pochodzących z różnych źródeł (formularz kontaktowy, czat, telefon). W planie jest również aplikacja mobilna na smartfony. W zakresie wielu danych nie istnieje jednak możliwość integracji baz głównie ze względu na ograniczające przepisy prawne oraz wielość instytucji zarządzających tymi bazami. Należy dodać, że mieszkaniec, który wyda zgodę na rejestrację i przetwarzanie jego danych osobowych przez urząd, będzie mógł podczas następnego kontaktu być rozpoznany przez system – kontakt dzięki temu będzie sprawniejszy, ponieważ pojawi się od razu lista spraw, z jakimi dana osoba wcześniej dzwoniła²⁸. Praktyka wskazuje jednak, że procent osób zgadzających się na rejestrację

²⁷ *City Next: kierunek Wrocław...*

²⁸ *Urząd Miasta ułatwia kontakt z mieszkańcami*, http://ewroclaw24.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=554:callcenter&catid=82:najwazniejsze&Itemid=150Urząd Miasta ułatwia kontakt z mieszkańcami (12.04.2015).

w systemie jest stosunkowo niewielki, co znacznie ogranicza poziom wykorzystania możliwości systemu.

Ważne jest, że wiedza pochodząca z baz danych i tworzonej hurtowni danych systemu powinna w przyszłości ułatwić podejmowanie decyzji zarządczych, istotnych dla poprawy jakości życia mieszkańców Wrocławia. „Jeden Numer” jako źródło wiedzy pokaże: gdzie i jakich incydentów jest najwięcej, jak szybko są rozwiązywane, jaka jest jakość ich załatwienia, i na co mieszkańcy zwracają szczególną uwagę. W przyszłości rozwinię się także możliwość informowania mieszkańców o ważnych wydarzeniach za pośrednictwem, np. wiadomości sms. W jednym systemie będą również zintegrowane komunikaty i możliwość interwencji do wybranych służb: ZDiUM, Straży Miejskiej, MPK czy MPWiK²⁹. W dalszej perspektywie system ma także przypominać o terminach regulacji opłat i ostrzeże o utrudnieniach na ulicach. Dodatkowo będzie można szybko przeprowadzić badania satysfakcji i ocenić jakość obsługi w urzędzie – obecnie bowiem ankietowe badanie satysfakcji mieszkańców prowadzone jest w sposób konwencjonalny.

Warto jednak pamiętać, że ani „Jeden Numer”, ani wdrażany system CRM nie działają jak numer alarmowy³⁰. Mimo pojawiających się spraw o charakterze nagłych interwencji są one przekazywane przez Call Center do jednostek i służb centrum kryzysowego.

Należy stwierdzić, że działania te przyniosły już wiele pozytywnych zmian w urzędzie, a mianowicie: odciążenie pracowników merytorycznych, wzrost wskaźnika podjętych rozmów (prawie do 100%) oraz wskaźnika zamknięcia sprawy podczas pierwszego kontaktu, a także zmiana struktury organizacyjnej i kompetencyjnej jednostek urzędu, edukacja pracowników w zakresie nowoczesnych rozwiązań informacyjnych, lepszy przepływ informacji wewnątrz urzędu. Dla mieszkańców te nowe możliwości kontaktu z urzędem to przede wszystkim fachowa, pełna i aktualna informacja w jednym miejscu, wydłużenie czasu dostępu do informacji (Call Center pracuje do godz. 18.00), wiele form/kanałów kontaktu, możliwość obserwowania stanu swojej sprawy.

Należy jednak zauważyć, że system CRM w Urzędzie Miejskim Wrocławia jak na razie spełnia głównie zadania CRM operacyjnego, realizując i ułatwiając kontakt z mieszkańcami. Zakres analiz i raportów jest dość ograniczony. Poza tym nie ma jeszcze form i kanałów przeznaczonych dla innych interesariuszy,

²⁹ *Ibidem.*

³⁰ *Ibidem.*

czyli inwestorów czy turystów. Choć urząd ma w planach aplikację mobilną realizującą zadania przewodnika turystycznego, jednak procedury nie zostały jeszcze podjęte. Narzędzie służące budowaniu relacji z turystami wydaje się jednak dla Wrocławia koniecznością szczególnie po Euro 2012.

Poza opisanymi przykładami pionierskimi, inicjatywy w zakresie wdrożenia miejskiego CRM podjęły w Polsce Poznań, Łódź, Gdynia, Rzeszów. Pojawiają się również projekty zbiorowe, np. w Bydgoszczy, Toruniu, Grudziądzu – projekt „Budowa narzędzi e-Usługi w oparciu o Zintegrowany System Informacyjny Miast – ZSIM” realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który obejmuje³¹:

1. Przygotowanie „Programu Budowy Społeczeństwa Informacyjnego – Strategii Rozwoju Informatyki na lata 2014–2020”.
2. Uruchomienie punktu Potwierdzenia profilu zaufanego ePUAP.
3. Wdrożenie Systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentami – SEZD zintegrowanego z platformą ePUAP i współdziałającego z aplikacyjną szyną danych i usług.
4. Budowa aplikacyjnej szyny danych i usług oraz integracja szyny z wybranymi systemami dziedzinowymi w szczególności CRM, ERP, SIP i SEZD.

Podsumowanie

Należy stwierdzić, że pojawiające się nowe podejścia i koncepcje w zakresie marketingu terytorialnego i wykorzystanie możliwości technologii informacyjnych w urzędach miast służą dziś przede wszystkim wspieraniu demokratycznych procesów zarządzania miastem, lepszemu wykorzystaniu zbiorów informacji, ułatwianiu kontaktów obywateli z urzędem, pełnej dostępności usług publicznych, upowszechnianiu innowacyjnych i kreatywnych postaw oraz skutecznemu prognozowaniu i planowaniu rozwoju miasta³². Istnieje więc bardzo wiele możliwości wykorzystania nowych rozwiązań informatycznych, w tym CRM w decyzjach jednostek terytorialnych. Dzięki wdrażaniu systemów CRM i zgromadzonym informacjom oraz na podstawie komentarzy, opinii i próśb mieszkańców zgłoszonych telefonicznie, czatem, pocztą e-mail lub przez stronę www urząd miasta może budować niepowtarzalne bazy wiedzy, dzięki którym łatwiej będzie podejmować trafne decyzje strategiczne dotyczące rozwoju aglomeracji. Dzięki takiemu rozwiązaniu mieszkańcy mają realny wpływ na życie w swoim mieście, a decydenci miasta zyskują cenne źródło informacji na temat

³¹ <http://wi.um.torun.pl/index.php?q=12> (23.05.2015).

³² A. Gontarz, S. Kosieliński, P. Rutkowski, *Miasta potrzebują informacji...*

najbardziej istotnych potrzeb i koniecznych kierunków inwestycji³³. Istnieją jednak pewne ograniczenia i zagrożenia tego procesu. Za jedną z największych przeszkód w optymalnym wykorzystaniu możliwości tkwiących w IT dla miast uznaje się istniejące wciąż w administracji publicznej w naszym kraju wyspy kompetencyjne i silosy informacyjne³⁴. Poza tym niestety zauważalne jest wciąż niedostosowanie prawa w Polsce do tak szybko zmieniających się warunków funkcjonowania podmiotów administracji publicznej, która chce czerpać wzorce z aktywnego i skutecznego sektora biznesowego. Poza tym możliwość analizy zagregowanych informacji z różnych publicznych rejestrów może przynosić nie tylko niespodziewane korzyści, ale także zaskakujące zagrożenia. Informacje o poszczególnych mieszkańcach, mimo że pochodzą ze źródeł jawnych, zestawione razem mogą pobudzać przestępczość. Potrzebna jest więc adekwatna polityka zapewnienia bezpieczeństwa i prywatności mieszkańcom³⁵.

Bibliografia

- Case Study. Urząd m.st. Warszawy „Warszawa 1915”*, https://www.damovo.com/Damovo/media/Polish-Website/Case%20study%20-%20pdfs/Case-Study_v4-Warsaw-City-Hall_PLw.pdf?ext=.pdf.
- City Next: kierunek Wrocław*, <http://news.microsoft.com/pl-pl/2014/02/17/citynext-wroclaw>.
- CRM dla urzędów miejskich*, www.arpideas.pl/Oprogramowanie/O-nas/Aktualnosci/CRM-dla-urzedow-miejskich.
- Gontarz A., Kosieliński S., Rutkowski P., *Miasta potrzebują informacji i analiz*, 2011, www.computerworld.pl/news/369949_4/Miasta.potrzebuj.a.informacji.i.analiz.html. <http://wi.um.torun.pl/index.php?q=12>.
- Kowalik I., *Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych*, w: *Usługi 2014. Wybrane uwarunkowania rozwoju usług*, red. M. Pluta-Olearnik, S. Wrona, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 354, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014.
- Krawczyk B., *Smart city. Czy tego oczekują mieszkańcy?*, <http://portal.komunalny.pl/smart-city-czy-tego-oczekuja-mieszkanicy-wywiad-318259>.
- Londyński Urząd Miasta usprawnia obsługę mieszkańców dzięki Microsoft Dynamics CRM*, www.microsoft.com/sv-se/kundreferenser/Microsoft-Dynamics-CRM-2011/City-of-London/Londy-ski-Urz-d-Miasta-usprawnia-obs-ug-mieszka-cow-dzi-ki-Microsoft-Dynamics-CRM/71000003185.
- Outbox wdroży Microsoft Dynamics CRM w Urzędzie Miejskim Wrocławia*, <http://news.microsoft.com/pl-pl/2012/11/05/outbox-wdrozy-microsoft-dynamics-crm-w-urzedzie-miejskim-wroclawia/> (12.05.2015).

³³ *City Next: kierunek Wrocław...*

³⁴ A. Gontarz, S. Kosieliński, P. Rutkowski, *Miasta potrzebują informacji...*

³⁵ *Ibidem*.

- Raftowicz-Filipkiewicz M., *Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy*, Nauki o Zarządzaniu nr 1 (14), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stawasz D., Sikora-Fernandez D., Turała M., *Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 721, Studia Informatica nr 29, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, w: *Kreowanie wizerunku miast*, red. A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
- Urząd Miasta ułatwia kontakt z mieszkańcami, http://ewroclaw24.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=554:callcenter&catid=82:najwazniejsze&Itemid=150Urząd Miasta ułatwia kontakt z mieszkańcami.
- Warszawa 19115 na Siebelu, <http://xentivo.pl/>.
- Warszawa 19115: komunikacja na bazie innowacyjnych technologii Interactive Intelligence i Oracle, www.inin.com/pl/pages/pr-021114.aspx.
- Wrocław jak Münster, Londyn i Mediolan, www.wroclaw.pl/wroclaw-jak-mnster-londyn-i-mediolan.

THE USE OF CRM SYSTEMS IN THE CITY MARKETING – THE STATE AND PERSPECTIVES

Summary

The globalization, with all its consequences and growing importance of information and communication technologies (ICT) have transformed the way of city management. New concepts in the framework of territorial marketing and the ability to use CRM information systems to build proper relations of municipal offices with all stakeholders are essential today. The paper presents the possibilities of using the principles of relationship marketing in the development of contemporary cities. The specificity of CRM systems dedicated to municipal offices was identified and the state of and prospects for the implementation of such systems in Polish environment was presented. Under the objective the author has used literature, as well as examples of a case study, which are the result of the desc research analysis of domestic and international experience. There are also presented the information gathered in-depth direct interview with an employee of the Municipal Office in Wrocław carried out by the author.

Keywords: CRM systems, city marketing, case study, relations, technology

Translated by Anetta Pukas

