

## ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI WE WROCŁAWIU W KONTEKŚCIE PRZYGOTOWANIA BAZY HOTELOWEJ DLA POTRZEB EURO 2012

Ewa BERDYCHOWSKA<sup>a</sup>, Krzysztof GAWRON<sup>b\*</sup>, Bożena HOŁA<sup>b</sup>

<sup>a</sup> „EXIST III” Zarządzanie Nieruchomościami, ul. Grabiszyńska 61-65, 53-303 Wrocław

<sup>b</sup> Instytut Budownictwa, Politechnika Wrocławska, ul. Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław

**Streszczenie:** W referacie przedstawiono analizy dotyczące rozwoju inwestycji hotelowych we Wrocławiu na przestrzeni ostatnich 20 lat, ze szczególnym uwzględnieniem działań związanych z organizacją Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej EURO 2012. Należy do problemów związanych z zarządzaniem nieruchomościami hotelowymi, należącymi do licznej grupy nieruchomości komercyjnych. Zaprezentowano także nowe spojrzenie na zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi, polegające na poszerzeniu pola zainteresowań nieruchomością pod kątem zwiększenia zadowolenia jej użytkowników.

*Słowa kluczowe:* zarządzanie nieruchomościami, nieruchomość komercyjna, hotel.

### 1. Wprowadzenie

Organizacja tak dużego przedsięwzięcia jak EURO 2012 stawia przed władzami krajowymi, jak i lokalnymi, wielkie wyzwania inwestycyjne. Najczęściej kojarzonymi się z tym wydarzeniem inwestycjami są budowa i przebudowa infrastruktury komunikacji samochodowej, kolejowej i lotniczej, a także budowa stadionów i baz pobytowo-treningowych. W zakresie lokalnych problemów pozostaje zapewnienie przez władze samorządowe odpowiedniej bazy hotelowej dla osób chcących bezpośrednio uczestniczyć w tej imprezie. Odpowiednia liczba miejsc noclegowych, spełniających oczekiwania potencjalnych turystów piłkarskich, na pewno korzystnie wpłynie na wizerunek miasta-organizatora, a tym samym pozwoli na szeroką i pozytywną promocję poza granicami kraju. Przed takim problemem stoją także władze Wrocławia.

### 2. Rozwój inwestycji hotelarskich we Wrocławiu

Hotele należą do grupy nieruchomości komercyjnych (Jońska, 2011), tak więc nie władze samorządowe (a tym bardziej centralne) będą bezpośrednimi inwestorami działającymi na tym rynku. Władze administracyjne mogą jedynie stworzyć przyjazne warunki do rozwoju i prowadzenia inwestycji hotelowych poprzez

udostępnienie odpowiednich lokalizacji i usprawnienie procedury administracyjnej jej przygotowania. Każde z miast-organizatorów boryka się na różnym poziomie z problemami odpowiedniego przygotowania bazy hotelowej. Wynika to głównie z różnorodnego tempa wzrostu atrakcyjności turystycznej i gospodarczej tych miast po roku 1990. W dalszej części artykułu przeanalizowano dotychczasowy rozwój inwestycji hotelarskich we Wrocławiu, a także jego perspektywy.

W 1990 roku we Wrocławiu było osiem hoteli, w tym tylko jeden 4-gwiazdkowy. Hotelu o wyższym standardzie nie było, a podstawę bazy hotelowej stanowiły hotele 3-gwiazdkowe. W latach 1991-1993 we Wrocławiu nie zakończono żadnej inwestycji hotelarskiej, a w latach 1994-2000 skoncentrowano się na rozwoju średniej bazy hotelowej (tzn. hoteli 2- i 3-gwiazdkowych). W ciągu tych siedmiu lat oddano do użytku 11 hoteli o tym standardzie, co związane było z zapotrzebowaniem na taki poziom usług dla średnio zamożnego społeczeństwa. Wyraźne ożywienie na tym rynku, a także rozszerzenie usług o hotele wyższego standardu obserwujemy po roku 2001, a w szczególności w ostatnich trzech latach. Udostępnione obiekty hotelowe w latach 2009-2011, jak i prowadzone inwestycje w tym zakresie, obejmowały hotele 3-gwiazdkowe i wyższe. Rozwój tego rynku nieruchomości przedstawiony został na rysunku 1.

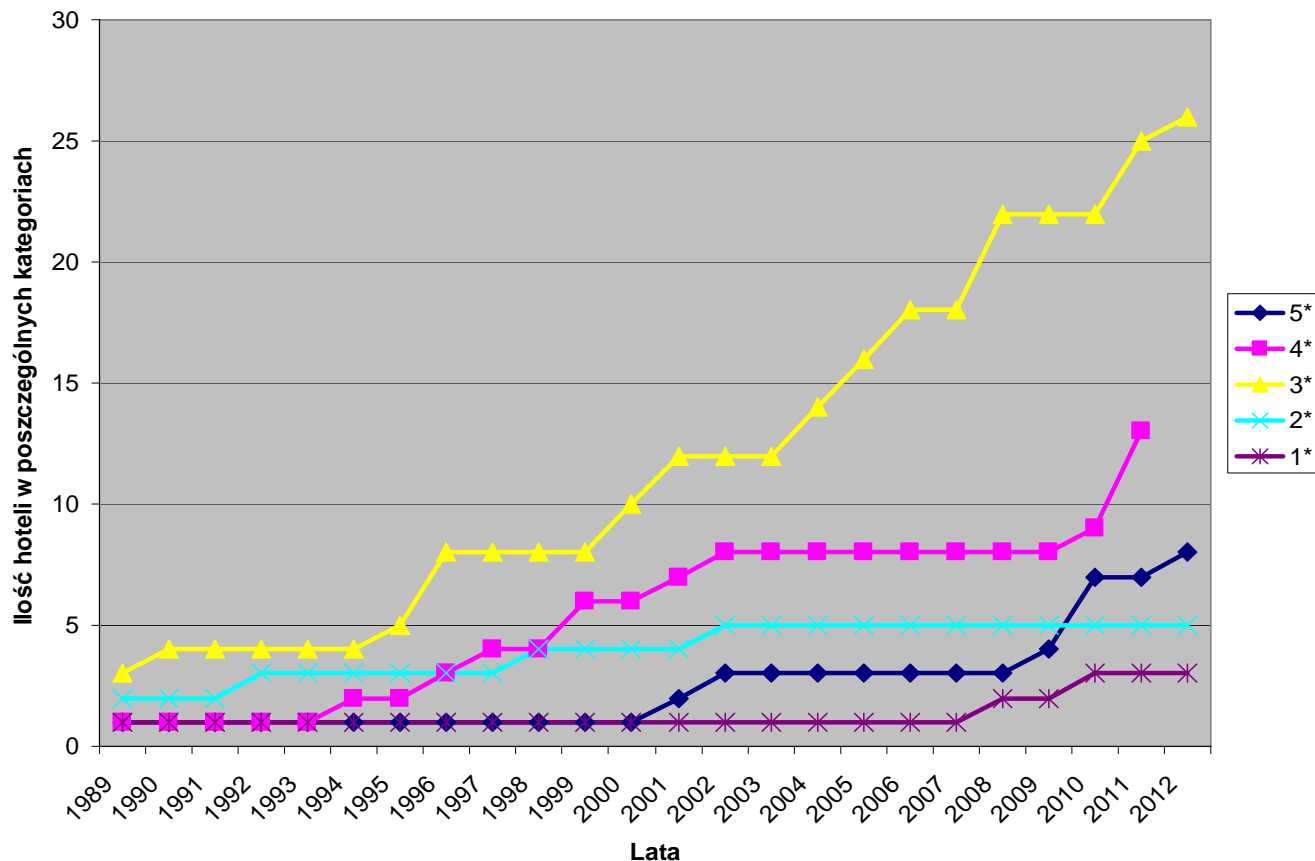
Jak wynika z przedstawionych wykresów najdynamiczniej rozwinął się sektor hoteli

\* Autor odpowiedzialny za korespondencję. E-mail: krzysztof.gawron@pwr.wroc.pl

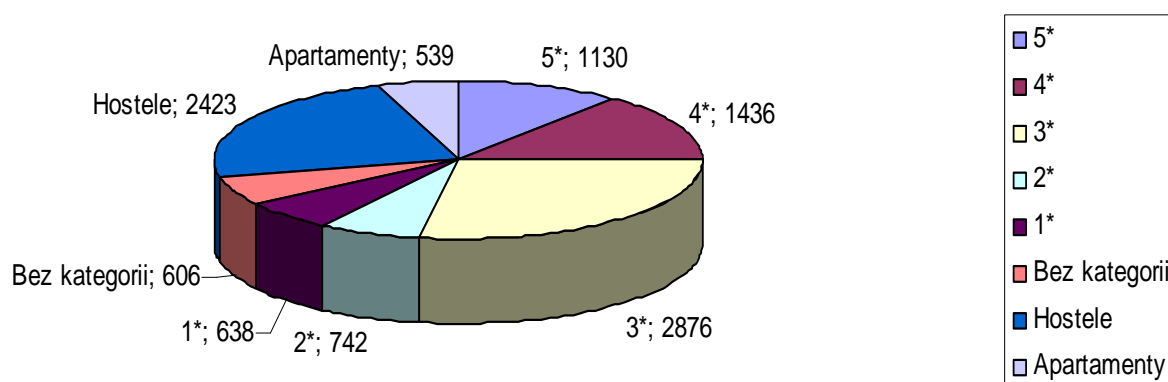
3-gwiazdkowych, a w ciągu ostatnich lat, co wynika z wyraźnego patrzenia poprzez perspektywę EURO 2012, wzrosła dynamika rozwoju 4- i 5-gwiazdkowej bazy hotelowej.

Bazę noclegową w każdym dużym mieście tworzą poza skategoryzowanymi (poprzez nadane gwiazdki) hotelami, hotele nie skategoryzowane, a także hostele

i apartamenty. Ogólną liczbę miejsc noclegowych we Wrocławiu we wszystkich jednostkach hotelowych oszacowano na ponad 10 000. Szczegółowy podział miejsc dla poszczególnych kategorii przedstawiono na rysunku 2. Zdecydowanie największy udział w tym rynku mają hotele 3-gwiazdkowe oraz hostele.



Rys. 1. Rozwój bazy hotelowej we Wrocławiu w latach 1989-2012



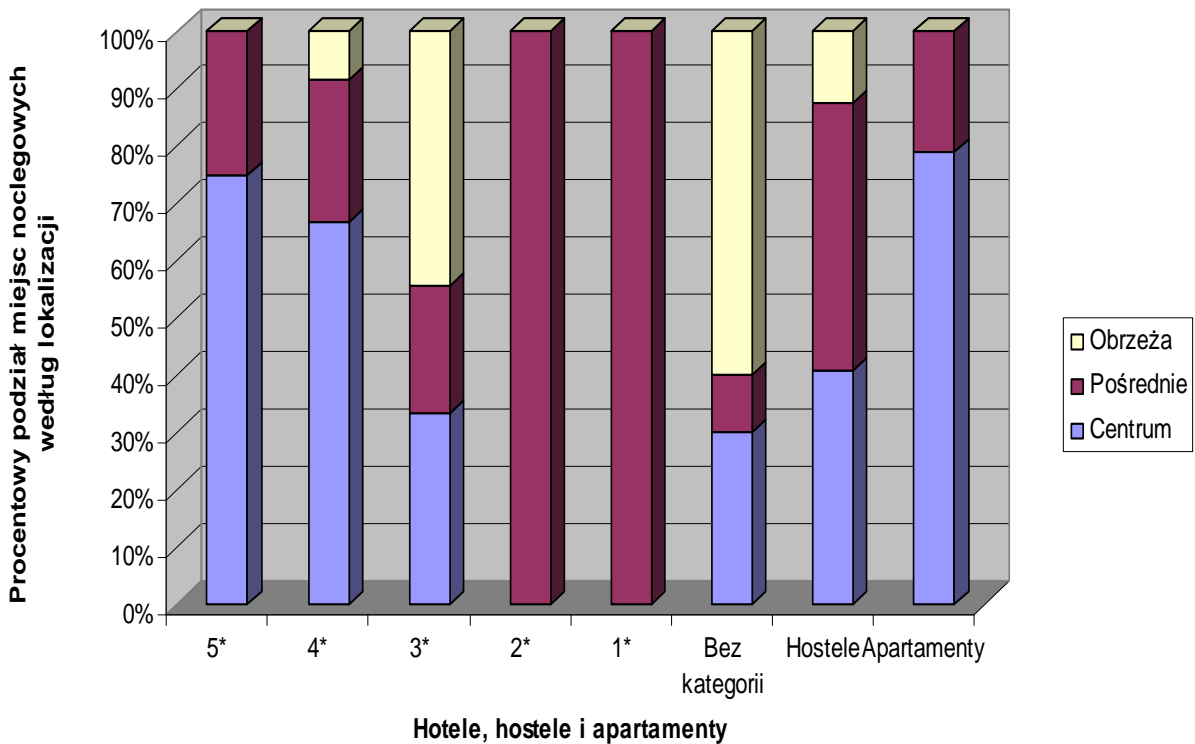
Rys. 2. Ilość miejsc noclegowych we Wrocławiu w 2011 roku

Analizie poddano także lokalizację poszczególnych obiektów świadczących usługi hotelarskie (rys. 3). Wyraźnie widoczna jest tu symetria tego wykresu, co świadczy o lokalizacji obiektów hotelowych o wysokim standardzie w centrum miasta oraz przesuwaniu w kierunku obrzeży miasta hoteli wraz z obniżaniem standardu obiektu.

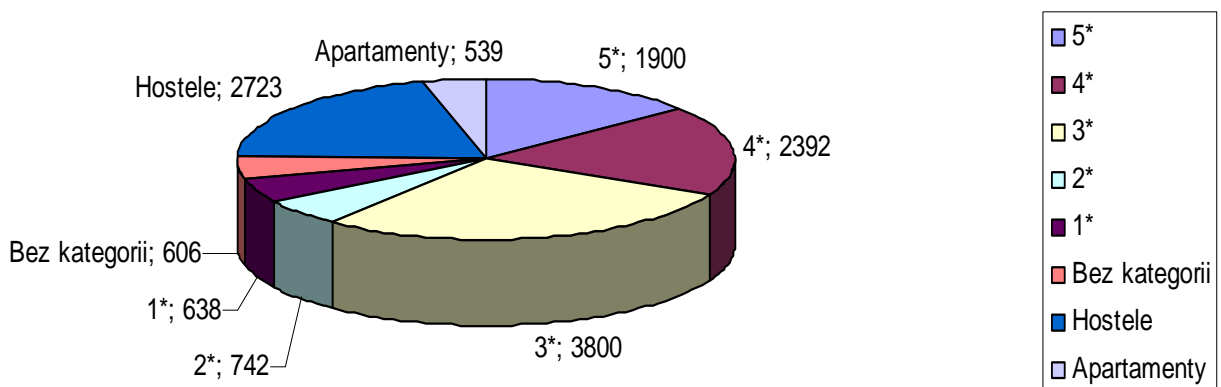
W związku z organizacją przez Wrocław trzech meczów fazy grupowej w ramach rozgrywek EURO 2012 oszacowano, że istniejąca baza noclegowa, a szczególnie hoteli o wyższym i najwyższym standardzie, jest niewystarczająca. Dlatego też prowadzone są liczne inwestycje budowlane, których ukończenie planowane jest przed rozpoczęciem EURO 2012, a które mają znacząco zwiększyć liczbę miejsc noclegowych w hotelach. Ilościowy wzrost miejsc w poszczególnej klasie hoteli przedstawiono na rysunku 4. W analizie tej nie uwzględniono hoteli nie skategoryzowanych i apartamentów, gdyż rozwój tego rynku jest trudny

do kontrolowania. Podobnie sytuacja przedstawia się z rozwojem bazy noclegowej hosteli. Są to przedsięwzięcia pojawiające się często nagle i to w najmniej spodziewanych lokalizacjach. Z posiadanego jednak rozeznania można sądzić, że przyrost miejsc noclegowych w tym segmencie usług będzie znaczny i można szacować go na około 300 miejsc. Przy tych założeniach do 2012 roku powinien nastąpić wzrost liczby miejsc noclegowych we Wrocławiu do ponad 13 300.

Budowa nowych hoteli oraz modernizacja istniejących, zlokalizowanych w zabudowanych częściach miasta, stawia przed ich zarządcami duże wyzwania. W przypadku modernizacji, problemem do rozwiązania jest nie tylko zakres modernizacji wynikający z aktualnych potrzeb i wymagań użytkowników, ale również uzyskanie wymaganych decyzji administracyjnych, a przede wszystkim sprawne zorganizowanie przebiegu robót prowadzonych bardzo często w eksploatowanym obiekcie.



Rys. 3. Rozmieszczenie bazy hotelowej na terenie Wrocławia



Rys. 4. Szacowana ilość miejsc noclegowych we Wrocławiu w 2012 roku

### 3. Nowe podejście do zarządzania nieruchomościami

Zarządzanie nieruchomością jest działalnością zawodową wykonywaną przez licencjonowanych zarządców nieruchomości lub przedsiębiorców prowadzących działalność w zakresie zarządzania nieruchomościami odbywającą się na zasadach określonych w ustawie o gospodarowaniu nieruchomościami. Zarządzanie nieruchomością nie jest zadaniem prostym. Wymaga zarówno dużej wiedzy o obowiązujących przepisach i skrupulatności w ich przestrzeganiu, jak i chłodnej kalkulacji finansisty oraz zmysłu wizjonera, który potrafi wykorzystać nowoczesne technologie, decydujące o funkcjonalności obiektu dzisiaj i jego atrakcyjności w przyszłości (Godziszewski i in., 2011).

Podejście do zarządzania nieruchomościami można sklasyfikować jako klasyczne i współczesne. Pierwsze podejście oznacza tradycyjne zarządzanie nieruchomościami określane również mianem – statycznego, a współczesne mianem dynamicznego (Rymarza, 2009). Pierwsze z nich ogranicza się do niezbędnych czynności administracyjnych, technicznych i gospodarczych, które składają się na utrzymanie budynków w należytym stanie. Takie podejście zostało usankcjonowane ustawą o gospodarce nieruchomościami z 21 sierpnia 1997r., gdzie w art. 185 wspomnianej ustawy stwierdza się, że: „Zarządzanie nieruchomością, w rozumieniu niniejszej ustawy, polega na podejmowaniu wszelkich decyzji i dokonywaniu wszelkich czynności zmierzających do utrzymania nieruchomości w nie pogorszonym stanie zgodnie z jej przeznaczeniem, jak również do uzasadnionego inwestowania w tę nieruchomość.”

Istotne jest, że definicja klasyczna dostrzega potrzebę inwestowania w zarządzane nieruchomości, pomija natomiast zupełnie kwestię podporządkowania polityki czy strategii przyjętej dla nieruchomości oczekiwaniom użytkowników (zorientowanie na klienta) (Niezabitowska, 2010).

W okresie tworzenia w Polsce jednostek zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami, po wprowadzeniu przez powołaną wcześniej ustawę zawodu zarządcy nieruchomości, nie zauważano potrzeby pro-klienckiego nastawienia. Najważniejszy był budynek i jego funkcjonowanie rozumiane jako regulowanie bieżących płatności, bieżąca konserwacja i odbieranie opłat od użytkowników. Naturalną rzeczą jest, że ludzka cywilizacja rozwija się. Nowe rozwiązania w technice tworzone są po to, żeby jak najbardziej ułatwić ludziom życie. Rozwój technologii budowlanych i równoległy wzrost wymagań użytkowników nieruchomości spowodował, że podejście do sposobu zarządzania nieruchomościami musiało się poddać ewolucji.

Podejście nazwane *współczesnym* zakłada kreatywność, innowacyjność w gospodarowaniu nieruchomościami, a także skoncentrowanie się nie tylko na samym budynku, lecz także na użytkownikach. Podejście to określamy mianem *facility management* (FM). FM w Polsce nie ma jeszcze ustalonej definicji. Według *Internacional Facility Management Association* –

*IFMA*<sup>1</sup> *facility management* jest praktyczną koordynacją fizycznych miejsc pracy z ludźmi oraz funkcjonowaniem organizacji. Integruje zasady administrowania biznesem, architekturą i technicznego utrzymania obiektów.

Zarządzanie budynkiem w ujęciu FM rozpatrywane jest szerzej w stosunku do definicji klasycznej zarządzania nieruchomościami. Podejście *facility* zakłada obecność zarządcy nieruchomości podczas całego cyklu życia budynku. Aktywnie włącza się w procesy planowania i realizacji inwestycji, aby budynki osiągnęły wysoką jakość funkcjonalną i behawioralną. Zarządca współczesny zna wszystkie niedociągnięcia w funkcjonowaniu obiektu i ich przyczyny. Zarządza powierzchnią w czasie eksploatacji nieruchomości. Uwzględnia zarządzanie techniką przez co uwidacznia się „skłonność” do nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, zakłada wyższy (od klasycznego zarządzania) poziom wymagań kwalifikacyjnych, bardziej wszechstronne przygotowanie zawodowe z dziedzin zarządzania, ekonomii, finansów, a także wysokich umiejętności politechnicznych. W procesy zarządzania włącza elementy psychologii i socjologii środowiskowej, ułatwiając w ten sposób kontakty międzyludzkie.

Zdecydowanie podejście holistyczne (tzn. całościowe) do zarządzania nieruchomością daje przewagę konkurencyjną. Natomiast w warunkach polskich najbardziej rozpowszechniony jest aspekt techniczny dziedziny *facility management* jako niezwykle ważny w połączeniu z oceną ryzyka oraz niezawodnością systemów technicznych, będących na wyposażeniu każdej nieruchomości. Przejawia się on w obserwacji zmian jakie zachodzą w cyklu życia budynku, każdy budynek chyli się ku upadkowi (Śliwiński i Śliwiński, 2006). *Facility* techniczny obserwuje zachodzące zmiany występujące w skutek eksploatacji elementów budynku i materiałów ze szczególnym uwzględnieniem ewentualnych przemieszczeń zachodzących w konstrukcji obiektu czy występujących przeciążeń (Śliwiński i Śliwiński, 2006). Prawdopodobnie w rozpoznaniu fazy cyklu życia obiektu budowlanego determinuje podjęcie decyzji inwestycyjnych czy remontowych.

Ideą *Facility* technicznego jest oddanie do użytku i utrzymanie zarówno budynków jak i instalacji cechujących się wysoką jakością i sprawnością. Zakres czynności FM opiera się na dążeniu do eliminacji nieprzewidzianych awarii w skutek prowadzenia odpowiednich działań zapobiegawczych, poprzez systematyczne przeglądy i konserwacje urządzeń wykonywane przez osoby do tego uprawnione. Do takich działań należy: wykonywanie próbnych alarmów ppoż., próbne uruchamianie systemów oświetlenia ewakuacyjnego lub oddymiania klatek schodowych, przeglądy głównego wyłącznika prądu, próba szczelności instalacji klimatyzacyjnej przed sezonem letnim itp. *Facility* techniczny pracuje ze świadomością, że niespodziewana awaria może spowodować wyłączenie części obiektu lub nawet całości z eksploatacji,

<sup>1</sup> Organizacja międzynarodowa skupiająca głównie profesjonalistów menedżerów z dziedziny FM

co w warunkach działalności komercyjnej jest niedopuszczalne.

#### 4. Problemy realizacyjne modernizacji obiektu hotelowego we Wrocławiu przed EURO 2012

Przyznanie Polsce prawa organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej - EURO 2012 dodało „wiatru w żagle” inwestorom. Kreślono plany nowych inwestycji hotelowych, których daty przekazania do użytkowania ustalano najpóźniej na lato-jesień 2011r. Zakładały one wybudowanie 9 nowych hoteli o wysokim standardzie oraz liczne modernizacje hoteli istniejących. Dziś już wiemy, że nie wszystkie z nich zostaną zrealizowane. Z pewnością jednak te ostatnie lata przyczyniły się do zdecydowanego rozwoju wrocławskiego rynku hotelowego. Wszystko po to, aby pokazać Europie (może nawet Światu), jakimi zasobami dysponuje Polska. Istnieją też bardziej przyziemne argumenty wyjaśniające decyzje odnośnie modernizacji obiektów hotelowych. Obiekty, które zdecydowały się na współpracę z UEFA poprzez kontraktowanie usług na potrzeby zaproszonych gości muszą spełnić określone wymagania odnośnie standardu. Spełnienie wcześniej określonych wymagań jest obecnie weryfikowane przez przedstawicieli tej piłkarskiej organizacji. Skategoryzowane obiekty hotelowe są również poddawane kontroli przeciwpożarowej przez służby Powiatowej Straży Pożarnej. Kontrole te przeprowadzane są w kontekście sprawdzania przygotowanych zabezpieczeń przeciwpożarowych oraz w celu rozpoznania obiektów przez obsługujące je jednostki ratowniczo-gaśnicze.

Przedstawiciele UEFA zainteresowani są głównie hotelami o wysokim i najwyższym poziomie usług, czyli hotelami od 3-gwiazdek wzwyż. Hotele te, jak wskazuje przeprowadzona analiza (patrz rysunek 3) zlokalizowane są głównie w centrum Wrocławia. Realizacja decyzji inwestycyjnych w postaci budowy lub modernizacji obiektu hotelowego zlokalizowanego w centrum miasta napotyka na zdecydowanie więcej problemów niż budowa nowego obiektu na jego obrzeżu. Przeanalizowano jeden z takich przypadków dotyczący modernizacji obiektu hotelowego.

Modernizacja analizowanego obiektu obejmowała:

- wymianę stolarki okiennej na dźwiękoszczelną na wszystkich kondygnacjach, zapewniającą ochronę przed hałasem do poziomu  $R_w = 40$  dB;
- wymiana drzwi do modułów pobytowych na nowe o odporności ogniowej EI30 oraz pomiędzy korytarzami w wydzielonych klatkach schodowymi na drzwi o odporności ogniowej EI60 na wszystkich kondygnacjach;
- modernizację łazienek polegającą na wymianie glazury oraz armatury (bez zmiany układu zasilania);
- modernizację modułów pobytowych (pokoi) polegającą na zmianie układu zasilania w energię elektryczną (dodatkowe punkty świetlne oraz zasilanie urządzeń klimatyzacyjnych) oraz wymianie okładzin

ściennych (tapeta w pokoju, farba typu lateks w przedpokoju);

- przebudowę recepcji i holu polegającą na wprowadzeniu nowoczesnej aranżacji recepcji, odnowieniu okładzin ściennych, wymianę części instalacji elektrycznej (zasilanie dla urządzeń klimatyzacyjnych), wymianie stolarki drzwiowej i okiennej;
- zainstalowanie w całym obiekcie nowoczesnego systemu klimatyzacji i wentylacji VRV firmy Daikin – jest to inteligentny system klimatyzacyjny, składający się z dwóch jednostek zewnętrznych, w którym do jednej z nich podłączono 40 jednostek wewnętrznych obsługujących część pobytową, a do drugiej część ogólnodostępną (sale konferencyjne, restauracja, itp); pozwala to na precyzyjną kontrolę temperatury w obiekcie przy wysokiej efektywności energetycznej; dodatkowe cechy tego systemu to: niska emisja hałasu (zgodna z wymogami ochrony środowiska), praca w szerokim zakresie temperatur oraz możliwość odzyskiwania ciepła (zwiększenie energooszczędności układu VRV); system posiada wersje grzewczo-chłodzące i może przejąć rolę jedyne go źródła ciepła przy zużyciu energii konkurencyjnym z ogrzewaniem konwencjonalnym;
- zainstalowanie systemu kontroli dostępu, zasilana bezprzewodowo, eliminująca nie kontrolowane wejścia i wyjścia z pomieszczeń (każdy użytkownik posiadający kartę chipową ma ograniczony dostęp do wynajętego pokoju w określonym przedziale czasowym);
- zainstalowanie systemu alarmu pożarowego podłączonego pod monitoring Powiatowej Straży Pożarnej, składającego się z systemu zaprojektowanych czujek i detektorów, które wraz z systemem oddymiania, wyłącznikiem głównym prądu oraz wyłącznikiem dźwigu osobowego doprowadzone są do umiejscowionej w recepcji centrali p-poż, reagującej na zadymienia lub podwyższoną temperaturę;
- montaż nowoczesnego dźwigu osobowego, przystosowanego dla osób niepełnosprawnych, o odpowiedniej szerokości oraz nisko umieszczonym panelu sterowania z alfabetem Braila.

Pierwszym z problemów, który należało rozwiązać było uzyskanie pozwolenia na budowę instalacji klimatyzacyjnej i wentylacyjnej z umiejscowieniem central klimatyzacyjnych na zewnątrz budynku. Wykonanie modernizacji obiektu i nie wykonanie takiej instalacji byłoby zaprzeczeniem powziętej decyzji o modernizacji obiektu. Konieczność uzyskania decyzji środowiskowej oraz decyzji konserwatora zabytków (nawet w przypadku, gdy obiekt nie jest zabytkowy, a tylko położony w strefie objętej opieką konserwatora zabytków) wydłuża czas przygotowania inwestycji, jak również narzuca ostateczny kształt projektu oraz dobór urządzeń. Decyzje administracyjne mają również wpływ na koszty inwestycji (nikt oprócz inwestora nie bierze tego pod uwagę).

W trakcie remontu obiekt został wyłączony z eksploatacji jedynie na 4 dni w momencie skuwania i późniejszego układania glazury na powierzchni holu hotelowego. Wszystkie prace remontowe trwały w sumie 6 miesięcy, jednak zostały poddane etapowaniu z uwagi na występującą sezonowość w usługach hotelowych i tak faktycznie roboty wykonywane były w okresie styczeń – kwiecień i później lipiec – sierpień. Po zakończeniu inwestycji w podsumowaniu można stwierdzić, że największym problemem, przy tak dużym zakresie prac, była lokalizacja obiektu. Codzienna eksploatacja tego hotelu powoduje komplikacje (przykładowo z podjazdem samochodu lub autokaru), natomiast w momencie potrzeby odbioru dużej części dostawy (przykładowo mebli na jedno lub dwa piętra czy drzwi wejściowych do pokoi), odbiory trzeba było organizować nocą, blokując tory tramwajów (tramwaje na trasie zlokalizowane przy hotelu nie kursują w godzinach od 24 do 4 rano) i to przy zachowaniu ciszy, aby nie przeszkadzać odpoczywającym użytkownikom.

Trzeba jednak stwierdzić, że po przewyciężeniu tych trudności i po zakończeniu modernizacji obiektu, zainteresowanie hotelem wśród turystów (w tym zagranicznych) znacznie się zwiększyło, a zarówno zarządca jak i właściciel hotelu potwierdzają występowanie obecnie wielu zapytań związanych z organizacją pobytu we Wrocławiu w czasie trwania EURO 2012. Impreza ta nie jest punktem docelowym w polityce biznesowej zarządców tych nieruchomości, ale może ona stanowić ważny punkt w rozwoju branży hotelarskiej w Polsce i przyczynić się do jeszcze szybszego jej rozwoju, a to ściśle związane jest ze wzrostem dynamiki inwestycji budowlanych.

## 5. Podsumowanie

Zarządzanie nieruchomością komercyjną, jaką jest hotel, wymaga wielostronnego spojrzenia na problem jej użytkowania. Poza stroną technicznego utrzymania obiektu, zapewnienia jego bezpiecznej eksploatacji, zarządca musi pamiętać o stworzeniu takich warunków pobytu gości, aby zechcieli oni w przyszłości skorzystać z jego usług. EURO 2012 jest wydarzeniem jednorazowym, a w przypadku Wrocławia związanym

z rozegraniami tylko trzech meczów piłkarskich. Stanowi ono jednak bardzo dobry punkt wyjścia do zaktywizowania rynku hotelowego w naszym mieście i otworzenie go na nowe rynki europejskie. Jednak, żeby to osiągnąć wymagane jest przygotowanie bazy hotelowej (tj. budowa, rozbudowa i modernizacja) z pełną świadomością zarządcy pod względem technicznych aspektów bezpieczeństwa i użytkowania poszczególnych nieruchomości hotelowych w połączeniu z menedżerskim spojrzeniem na perspektywę jej funkcjonowania na tym rynku usług. I to jest zadanie dla nowoczesnego zarządcy nieruchomości.

## Literatura

- Śliwiński A., Śliwiński B. (2006). Facility Management. *C.H.Beck*.
- Rymarza M. (2009). Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce. *Wydawnictwo Cedetu*.
- Niezabitowska E. (2010). Budynek Inteligentny. Tom I. Potrzeby użytkownika a standard budynku inteligentnego. *Wydawnictwo Politechniki Śląskiej*.
- Jońska B. (2011). Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi. *C.H. Beck*.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S. (2011). Przedsiębiorstwo teoria i praktyka zarządzania. *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*.

### MANAGEMENT OF HOTEL REAL ESTATE IN WROCLAW CITY IN CONTEXT OF HOTEL BASE PREPARATIONS FOR THE EUROPEAN FOOTBALL CHAMPIONSHIPS EURO 2012

**Abstract:** The paper presents the analysis concerning the development of the hotel investments in Wrocław during the last 20 years, and particularly the activities concerning the organization of the European Football Championships EURO 2012. The authors indicated problems concerning the hotels real estate management, which belong to the wide group of commercial real estate. It was also presented the new outlook on the management of commercial real estate that consists in extension of the scope of interest of real estate with taking into account satisfaction increase of their users.