

Danuta Sławska-Lokś

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

ZASADY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW NA KUBAŃSKIM RYNKU TURYSTYCZNYM

Streszczenie: Jednym z najatrakcyjniejszych krajów pod względem możliwości turystycznych jest Kuba. Od 50 lat kraj ten znajduje się pod reżimem komunistycznym, co doprowadziło do ruiny gospodarczej wyspy. Powszechny niedostatek we wszystkich dziedzinach funkcjonowania kraju powoduje, że zaniedbania w sektorze turystyki są bardzo duże. Warunkiem koniecznym dla poprawy konkurencyjności wyspy jest rozwój odpowiedniej infrastruktury turystycznej.

Celem artykułu jest przedstawienie zasad funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych na Kubie. W artykule ukazano, że dla znacznego zwiększenia inwestycji konieczne jest pozyskanie kapitałów zagranicznych, a do tego niezbędne jest zniesienie barier ograniczających możliwości inwestowania na wyspie. Korzystne zmiany może przynieść też stworzenie warunków do podejmowania przez Kubańczyków prywatnej działalności gospodarczej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo turystyczne, inwestycje, podejmowanie działalności gospodarczej.

1. Wstęp

Zgodnie z artykułem 14 Konstytucji Republiki Kuby gospodarka tego kraju funkcjonuje według systemu socjalistycznego. W artykule 16 stanowi się, że państwo organizuje, kontroluje życie gospodarcze wyspy i zarządza nim zgodnie z przyjętym planem rozwoju kraju mającym na celu umacnianie systemu socjalistycznego. Konsekwencją tak przyjętych zasad funkcjonowania gospodarki jest ograniczanie możliwości prowadzenia prywatnej działalności gospodarczej w większości dziedzin gospodarki. Na wyspie przeważają państwowe przedsiębiorstwa ze 100-procentowym kapitałem kubańskim, ale w ciągu ostatnich kilku lat pojawiają się inwestycje zagranicznych przedsiębiorstw, funkcjonujących na zasadzie spółek *joint venture*.

2. Przedsiębiorstwa państwowe funkcjonujące w sektorze turystycznym

Z racji istnienia na Kubie ustroju socjalistycznego dominującą formą własności firm na wyspie są przedsiębiorstwa państwowe. Przedsiębiorstwa te kierowane są przez członków partii komunistycznej, co sprawia, że istnieje ścisła kontrola przedsiębiorstw przez aparat państwowy i partyjny sprawujący władzę na Kubie. Wskutek niekompetentnego zarządzania firmami państwowymi przez członków partii przedsiębiorstwa te są źle zarządzane i uzyskują słabe wyniki gospodarcze. Podobnie jest też w sektorze turystycznym, który opanowały wielkie koncerny państwowe.

W tabeli 1 zaprezentowano najważniejsze koncerny i przedsiębiorstwa turystyczne Kuby. Większość z tych firm podlega Ministerstwu Turystyki (m.in. Cubanacán, Gran Caribe). Wyjątek stanowią koncerny: Gaviota (podległy Rewolucyjnym Siłom Zbrojnym Kuby) i Habaguanex (podległy Biuru Konserwacji Zabytków Miasta Hawana).

Tabela 1. Koncerny i przedsiębiorstwa turystyczne oraz zakres ich działalności

Koncern/ przedsiębiorstwo turystyczne	Zakres działalności
1	2
Cubanacán	<ul style="list-style-type: none"> – 51 hoteli położonych nad plażami (Brisas), w miastach (Cubanacán) i w miejscach atrakcyjnych dla turystów (Carrusel, ClubAmigo) o kategorii 5 gwiazdek, 4 i 3 gwiazdki; – 52 restauracje Palmares i 11 kawiarni na plażach i miastach; – sieć sklepów Caracol z ponad 300 punktami sprzedaży, stworzonych dla turystyki międzynarodowej; – Cubanacán Náutica – posiada 2 mariny, 10 centrów nurkowania, 9 miejsc do wędkarstwa, a także miejsca do żeglowania na całej wyspie; – Cubanacán Express – transport lotniczy oraz przewozy krajowe i międzynarodowe; – Carishow – 15 miejsc rozrywkowych na wyspie (kabarety, kluby, centra rozrywki); – agencja transportowa Veracuba, która zajmuje się transportem turystów (Taxi Ok) i wynajmem samochodów (Cubacar); – sieć Servimed – kliniki, centra zdrowia i apteki; – agencja podróży Cubanacán
Cimex	<ul style="list-style-type: none"> – biuro podróży Havanatur; – wynajem taksówek Havanautos; – 117 restauracji El Rápido; – sklepy wolnocłowe na lotniskach
Gaviota	<ul style="list-style-type: none"> – hotele Gaviota; – agencje transportu TransGaviota; – wynajem samochodów ViaGaviota; – 2 mariny; – agencja podróży Gaviota Tours; – sieć sklepów Gaviota z 52 punktami sprzedaży.

1	2
Habaguanex	– 103 sklepów Habaguanex; – 18 restauracji i 17 kawiarni w Hawanie; – agencja podróży San Cristobal; – hotele Habaguanex; – wynajem samochodów
Gran Caribe	Właściciel większości luksusowych hoteli na wyspie ma restauracje Flordita i Bodeguita del Medio oraz klub nocny Tropicana
Horizontes	Grupa hotelowa posiada obiekty rozlokowane w najważniejszych pod względem atrakcyjności turystycznej miejscach na wyspie
Islazul	Sieć hotelowa skierowana jest na turystykę krajową
Rumbos	Właściciel agencji podróży Rumbos Cuba
Puertosol	Posiada mariny i centra nurkowe na wyspie
Transtur	Zapewnia usługi transportowe dla turystyki międzynarodowej, głównie autokary, vany, busy, wypożyczanie samochodów, taksówki (TurisTaxi)
Cubatur	Agencja podróży oferuje wycieczki po Kubie i innych krajach Karaibów
Publicitur	Zajmuje się promocją wyspy i organizuje wycieczki po Kubie dla obcokrajowców piszących książkę, tworzących film lub program telewizyjny o wyspie
Turarte	Przedsiębiorstwo zajmuje się realizacją różnego rodzaju przedstawień i występów w miejscach atrakcyjnych turystycznie
Campismo Popular	Grupa zajmuje się kempingiem i ekoturystyką
Amistur	Biuro podróży specjalizujące się w wycieczkach dla osób zainteresowanych historią kubańskiej rewolucji
Cubamar	Biuro podróży zajmuje się ekoturystyką i organizuje wycieczki rowerowe po wyspie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rodríguez Fariñas 2001].

Należy podkreślić wielki wpływ koncernu Gaviota na turystykę. Gdy w latach 80. XX wieku Rewolucyjne Siły Zbrojne Kuby (FAR) przejęły odpowiedzialność za kierowanie i prowadzenie gospodarki kraju, najbardziej dochodową dziedziną gospodarki Kuby stała się turystyka. W tym celu utworzono przedsiębiorstwo turystyczne Gaviota zajmujące się promowaniem i organizowaniem olbrzymiej sieci usług dla turystyki międzynarodowej. W przedsiębiorstwie tym pracują oficerowie FAR, podlegli bezpośrednio Raúlowi Castro [Sixto 2006, s. 318]. Konsekwencją tak przyjętej polityki jest bezpośrednie powiązanie funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego z polityką państwa i uzależnienie jej od zasad funkcjonowania kubańskiej armii. Przeznaczają one część swych dochodów na finansowanie różnych sektorów gospodarki, co zaprezentowano w tab. 2.

Władze wykorzystują dla swoich celów politycznych fakt, że poszczególne agencje podróży i transportu mają udział w finansowaniu podstawowych potrzeb ludności Kuby, takich jak opieka zdrowotna czy zaopatrzenie ludności w żywność. W całkowicie opanowanych przez władze mediach jest to celowo nagłaśniane, aby w społeczeństwie utrwałać przekonanie, że taki system organizacji turystyki i jej

Tabela 2. Kierunki przeznaczania dochodów agencji podróży i transportu

Agencja podróży/transportu	Finansowane dziedziny
Cubanacán	Zdrowie
Gaviota	Obrona narodowa
Cubatur	Żywność
Havanatur	Wspólnota kubańska za granicą
San Cristobal	Odnowa zabytków Hawany

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Figueras 2001, s. 15].

udział w finansowaniu potrzeb bytowych ludności jest sprawiedliwy i właściwy. Konsekwencją takiego działania władz jest bardzo pozytywne nastawienie Kubańczyków do rozwoju turystyki na wyspie. Mieszkańcy Kuby rozumieją znaczenie bezpośredniego wpływu turystyki na ich warunki socjalne, ponieważ im większe zyski wypracują państwowe agencje turystyczne, tym więcej środków finansowych trafi na pomoc bytową i opiekę zdrowotną ludności.

3. Prywatna działalność gospodarcza w dziedzinie turystyki

Do 1993 r. na Kubie obowiązywał powszechny zakaz prowadzenia jakiejkolwiek działalności prywatnej. 8 września 1993 r. weszła w życie ustawa nr 141 legalizująca prowadzenie drobnej działalności gospodarczej w 157 dziedzinach [Colantonio 2004, s. 30], co doprowadziło do powstania wielu małych firm na Kubie. W latach 90. XX wieku na Kubie było 240 tys. licencjonowanych przedsiębiorców, a w roku 2009 ich liczba spadła do 143 800 z powodu zaostrzenia polityki państwa. W styczniu 2004 r. zaprzestano wydawania nowych pozwoleń na kilkadziesiąt rodzajów działalności w sektorze prywatnym¹. Ograniczenia dotyczą m.in. takich specjalności, jak barmani czy masażyści. Nie są wydawane licencje także dla nowych prywatnych restauracji. Nowe przepisy wyłączają z możliwości dodatkowej pracy na własny rachunek funkcjonariuszy partyjnych, państwowy personel administracyjny, wojskowych, sędziów, urzędników państwowych, personel medyczny i nauczycieli [Nowe ograniczenia... 2004]. Rząd kubański nie publikuje żadnych danych statystycznych dotyczących liczby prywatnych przedsiębiorstw funkcjonujących na wyspie.

Samozatrudnienie na Kubie podlega wielu ograniczeniom. Osoby te mogą tylko sprzedawać produkty, które zostały przez nich wytworzone. Nie mogą niestety kupować gotowych produktów od innych i ich odsprzedawać z zyskiem. Pracujący na własny rachunek mogą zatrudniać jedynie członków rodziny, nie mają też możliwości uzyskania kredytu bankowego na rozpoczęcie działalności ani jej rozwój. Mimo że od grudnia 1995 r. samozatrudnienie jest opodatkowane na poziomie od 5 do 50%

¹ Na podstawie [Unappetising 2005, s. 61; Anuario...].

w zależności od wysokości przychodów, samozatrudnieni zarabiają kilkanaście razy więcej niż pracujący w sektorze państwowym [Smith 1999, s. 50].

W dziedzinie turystyki najbardziej popularną formą działalności jest prowadzenie prywatnych restauracji (*paladares*) oraz wynajmowanie kwater prywatnych (*casas particulares*). Wielu samozatrudnionych to również taksówkarze oraz artyści sprzedający swoje wyroby turystom zagranicznym.

Paladares to prywatne restauracje, istniejące na Kubie od 1996 r., prowadzone są one najczęściej w jednym z pokoi domu właściciela. Funkcjonowanie prywatnych restauracji podlega wielu ograniczeniom, m.in. restauracja nie może mieć więcej niż 12 miejsc konsumenckich. Od stycznia 2004 r. istniejące *paladares* nie mogą w swojej ofercie mieć ziemniaków, owoców morza, mięsa wołowego i muszą zatrudniać minimum trzy osoby z rodziny [Nowe ograniczenia... 2004].

Casas particulares to kwatery prywatne, których właściciel może wynajmować co najwyżej 2 pokoje. Każdy właściciel musi się zarejestrować i kupić licencję, za której posiadanie płaci miesięcznie równowartość 100-300 dol., niezależnie od tego, czy uda mu się wynająć komuś kwaterę czy nie. Gdy znajdzie klienta, musi w ciągu 24 godzin zgłosić to do odpowiedniego urzędu i zapłacić podatek w wysokości 10% od zysku. Jeśli tego nie zrobi i zostanie to wykryte przez kontrolę, grozi mu grzywna w wysokości kilku tysięcy dolarów oraz odebranie mieszkania i przymusowe przesiedlenie [Pawlikowska 2006, s. 61]. Dodatkowym utrudnieniem dla właścicieli *casas particulares* jest zakaz reklamowania swoich usług. Innym problemem jest zakaz wynajmowania pokoi w domach prywatnych w najpopularniejszym wśród turystów zagranicznych nadmorskim kurorcie Varadero [Henken 2000, s. 321].

Władze dopuszczają też możliwość prowadzenia działalności rękodzielniczej i sprzedaży wyrobów na własny rachunek. Posiadacz straganu z wyrobami rękodzielniczymi płaci miesięcznie 240 dolarów podatku, w zamian może rozłożyć swój kram w czterogwiazdkowym hotelu, jednak może to robić jedynie przez 2 tygodnie w miesiącu [Szczepański 2004]. Posiadacz straganu może sprzedawać tylko te produkty, które powstały z materiałów powszechnie dostępnych na Kubie.

Prowadzenie prywatnych taksówek jest możliwe na wyspie od 1991 r., jednak w 1999 r. wstrzymano wydawanie nowych zezwoleń i w tymże roku było ich na Kubie tylko 3,5 tys. Nielegalnych taksówkarzy karano nawet konfiskatą samochodów. Od początku 2010 r. rząd kubański rozpoczął wydawanie nowych zezwoleń na prowadzenie prywatnych taksówek i obecnie ich liczba podwoiła się [Stasiński 2010, s. 9].

4. Funkcjonowanie turystycznych przedsiębiorstw zagranicznych

Ustawa nr 77 z dnia 5 września 1995 r. o inwestycjach zagranicznych reguluje zasady inwestowania na Kubie przez podmioty zagraniczne [Ley Numero 77]. Prawo kubańskie zabrania obywatelom zagranicznym kupowania gruntów, dlatego jedyną

możliwością dla inwestorów zagranicznych jest zawieranie z rządem kubańskim spółek z kapitałem mieszanym typu *joint venture*. Władze kubańskie, w zamian za wniesienie gruntu, zachowują większościowe udziały w tych spółkach [Krukowska 2007, s. 46]. W 2004 r. na Kubie funkcjonowały 84 spółki *joint venture* w dziedzinie turystyki [Pérez-López 2004, s. 110]. Istnieje jednak ograniczenie mówiące, że w dziedzinie turystyki spółki typu *joint venture* mogą być zawierane tylko w hotelarstwie. Wszystkie obiekty noclegowe w całości lub częściowo należą do państwa, ponieważ państwo ma co najmniej 51% udziałów w każdym obiekcie.

W praktyce przepisy ustawowe o inwestycjach zagranicznych często nie są przestrzegane i istnieją ograniczenia dotyczące zatrudniania mieszkańców Kuby. Zagraniczne przedsiębiorstwa (sieci hotelowe) będące w spółkach typu *joint venture* z kubańskim rządem muszą zatrudniać personel za pośrednictwem agencji rządowych. Rząd wymaga zatrudniania tylko politycznie poprawnych kandydatów.

Dokładne zasady wynajmu i wynagradzania kubańskich pracowników przez zagraniczne firmy zostały określone w rozdziale IX Ustawy nr 77 z dnia 5 września 1995 r. o inwestycjach zagranicznych [Ley Numero 77]. W artykule 31 tej ustawy określa się, że zatrudniani w zagranicznych przedsiębiorstwach powinni być głównie Kubańczycy albo rezydenci stale mieszkający na Kubie. Wyższe stanowiska oraz stanowiska techniczne mogą być obejmowane przez osoby pochodzące z zagranicy zgodnie z zasadami imigracyjnymi. W hotelach mogą pracować jedynie Kubańczycy, natomiast w administracji hotelowej mogą być zatrudnieni obcokrajowcy. W hotelu jest zatrudnionych dwóch dyrektorów: dyrektor zagraniczny i dyrektor – Kubańczyk – należący do partii komunistycznej.

Rząd kubański kontroluje działalność zagranicznych firm również przez nadzorowanie wysokości wynagrodzenia kubańskiej siły roboczej, którą zatrudniają [Perry, Steagall, Woods 1997, s. 141]. Przedsiębiorstwa zagraniczne inwestujące na Kubie w sektor turystyki muszą podpisać klauzulę, która zezwala kubańskim agentom tajnej policji na kontrolowanie i nadzorowanie działalności przedsiębiorstwa [Sixto 2006, s. 320].

Coraz bardziej restrykcyjna polityka w stosunku do inwestorów zagranicznych sprawiła, że o ile w 2002 r. na Kubie istniały 402 zagraniczne podmioty, o tyle w 2006 r. już tylko 236. Ich obrót zmniejszył się z ponad 2,5 do 1,5 mld dolarów rocznie. Spadek liczby inwestorów zagranicznych tłumaczy się zaostrzeniem polityki weryfikacji firm zagranicznych oraz wygaśnięciem części wcześniejszych inwestycji. Do niedawna ponad połowa spółek mieszanych była przedsiębiorstwami z kapitałem hiszpańskim, włoskim czy kanadyjskim, teraz zastępują je firmy z przyjaznych Kubie państw: Wenezueli, Iranu czy Chin [Stasiński 2006, s. 9]. Z powodu embarga na Kubie nie inwestują przedsiębiorstwa ze Stanów Zjednoczonych.

Działające na Kubie zagraniczne sieci hotelowe przynoszą państwu wiele korzyści. Nie tylko budują one obiekty hotelowe, ale również prowadzą promocję i reklamę, wykorzystują międzynarodowe sieci rezerwacji, importują produkty niezbędne dla funkcjonowania turystyki oraz wprowadzają nowe technologie. Turyści chętniej

korzystają z hoteli należących do znanych międzynarodowych sieci hotelowych, co jest szczególnie ważne w tzw. krajach podwyższonego ryzyka (m.in. na Kubie) [Sławska 2009, s. 126].

5. Podsumowanie

Kuba jako państwo socjalistyczne jest krajem całkowicie zhierarchizowanym, gdzie gospodarka i życie mieszkańców są regulowane restrykcyjnymi przepisami prawnymi. Mamy tu do czynienia z gospodarką centralnie zarządzaną, opartą na systemie planowania i rozdzielnictwa, który skutecznie ogranicza inicjatywę Kubańczyków i przeciwdziała przedsiębiorczości. Władze nie zachęcają mieszkańców do podejmowania pracy na własny rachunek, dlatego na Kubie brakuje kwater prywatnych i lokali gastronomicznych. Zezwolenia na prowadzenie prywatnej działalności gospodarczej wydane w okresie boomu turystycznego są w ostatnich latach ograniczane, a podatki znacznie podwyższone. Przedsiębiorstwa działające na wyspie są zarządzane nie przez ludzi wykształconych, ale przez członków partii. Ceny są ustalane urzędowo, przedsiębiorstwa nie są unowocześniane, powszechne jest zjawisko przerostu zatrudnienia, a ewentualne otwarcie gospodarki Kuby spowoduje, że rodzime firmy nie będą mogły być konkurencyjne.

Obecnie najważniejsze zadanie dla władz kubańskich to zezwolenie na zakładanie prywatnych firm. Powinno się dopuścić do pełnego prawa do inwestowania na wyspie zarówno przez mieszkańców Kuby, jak i inwestorów zagranicznych. Opodatkowanie powinno być na takim poziomie, by nie zniechęcało do prowadzenia prywatnej działalności gospodarczej. Ponadto powinno się wprowadzić pełną liberalizację rynku pracy, co oznaczałoby umożliwienie Kubańczykom swobodnego i bezpośredniego zatrudniania się w firmach krajowych i zagranicznych. Konieczne wydaje się też zniesienie nadzorowania turystyki przez wojsko. Ogromnie ważną kwestią dla rozwoju turystyki jest pełne dopuszczenie inwestycji zagranicznych. Aktualnie trudno jest przyciągnąć inwestorów, jeśli uniemożliwia się nabywanie ziemi na własność, a rząd gwarantuje sobie ponad 50% udziałów w przedsięwzięciu.

Z punktu widzenia możliwości rozwoju turystyki na wyspie zlikwidowanie ograniczeń politycznych i gospodarczych wydaje się celem najważniejszym. Dopuszczenie inwestycji zagranicznych i rozwój przedsiębiorczości przyczynią się do rozwoju gospodarczego kraju, w tym turystyki. Dałoby to warunki do tworzenia i wspierania konkurencyjnych, innowacyjnych i wysokiej jakości produktów turystycznych opartych na regionalnych walorach turystycznych oraz silnie identyfikowanych z tym niezwykłym krajem.

Literatura

- Anuario Estadístico de Cuba 2009, Empleo y salarios*, Oficina Nacional de Estadísticas, www.one.cu.
- Colantonio A., *Tourism in Havana during the Special Period: impacts, residents' perceptions and planning issues*, „Cuba in Transition” volume 15, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2004.
- Figueras M.A., *International Tourism and the Formation of Productive Clusters in the Cuban Economy*, Latin American Studies Association, Washington 2001.
- Henken T., *Last resort or bridge to the future? Tourism and workers in Cuba's second economy*, „Cuba in Transition” volume 11, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2000.
- Krukowska M., *Czekając na zmierzch*, „Newsweek Polska” 2007 nr 4.
- Ley Numero 77, Ley de la Inversión Extranjera, <http://www.adelante.cu/opportunidad /documentos/77.htm>.
- Nowe ograniczenia w kubańskim sektorze prywatnym*, „Biuletyn Ameryka Północna i Środkowa w mediach światowych” z 15.10.2004 r., Ministerstwo Spraw Zagranicznych, <http://www.msz.gov.pl>.
- Pawlikowska B., *Blondynka na Kubie. Na tropach prawdy Ernesta Che Guevary*, Wydawnictwo G+J RBA, Warszawa 2006.
- Pérez-López J., *Foreign investment in Cuba: an inventory*, „Cuba in Transition”, volume 15, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2004.
- Perry J.M., Steagall J.W., Woods L.A., *Cuban tourism, economic growth and the welfare of the Cuban worker*, „Cuba in Transition” volume 8, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 1997.
- Rodríguez Fariñas R., *Sistema del Turismo de Cuba*, Centro de Estudios Turísticos, Ciudad de la Habana 2001.
- Sixto F.E., *Cuban trade and tourism: economic, political and social concerns*, „Cuba in Transition” volume 11, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2006.
- Sławska D., *Ruch turystyczny a rozwój bazy noclegowej i towarzyszącej na Kubie, Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 50, UE, Wrocław 2009.
- Smith B., *The Self-employed in Cuba: a street level view*, „Cuba in Transition” volume 10, Association for the Study of the Cuban Economy, Coral Gables 1999.
- Stasiński M., *Jak Kuba szykuje się na życie bez Castro*, „Gazeta Wyborcza” nr 160.5168 z 11.07.2006 r.
- Stasiński M., *Kubański reżim ratuje tonącą wyspę*, „Gazeta Wyborcza” z 10.07.2010 r.
- Szczepeński M., *Starość rewolucjonisty. Kuba w oglądzie spacerowicza i włóczęgi. Część 2*, „Gazeta Uniwersytecka”, miesięcznik Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, nr 5(115), luty 2004 r., <http://www.gu.us.edu.pl>.
- Unappetising*, „The Economist” June 25th-July 1st 2005.

OPERATING PRINCIPLES OF ENTERPRISES ON THE CUBAN TOURISM MARKET

Summary: One of the most attractive countries – according to tourist capabilities – is Cuba. For 50 years this country has been under a communist regime, which has led to economic ruin of the island. General shortage in all areas of functioning of the country makes that the neglect of tourism is considerable. The development of tourist infrastructure is necessary to improve the competitiveness of the island.

The article aims to present operating principles of enterprises on the Cuban tourism market. This article shows that it is necessary to gain foreign assets to increase investments significantly. In order to do this, it is crucial to abolish the barriers that restrict investment capabilities on the island. Creating the conditions for Cubans to run their own private businesses can also bring advantageous changes.