

Magdalena Kachniewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WPŁYW KORPORACJI TRANSNARODOWYCH NA KSZTAŁT WSPÓŁCZESNEGO RYNKU TURYSTYCZNEGO

Wprowadzenie

Polaryzacja rynku turystycznego, spowodowana ekspansją korporacji transnarodowych, wywołuje istotne przeobrażenia w zakresie dynamiki konkurencji i zmienia uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Korporacje turystyczne decydują o wielkości i kierunku przepływu strumieni ruchu turystycznego oraz o strukturze podaży. Ze względu na szczególne cechy popytu turystycznego przeobrażenia te wywierają wpływ na konkurencyjność miast i regionów, a w regionach słabiej rozwiniętych gospodarczo prowadzą do rozwoju tzw. kolonizacji turystycznej i monokultury turystycznej.

Celem opracowania jest identyfikacja wymienionych zjawisk oraz wskazanie wpływu, jaki dominacja korporacji transnarodowych wywiera na pozycję małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) turystycznych w warunkach globalizacji.

1. Globalizacja i polaryzacja rynku turystycznego

Oprócz powszechnie wymienianych sił sprawczych globalizacji (rewolucja technologiczna, przemiany kulturowe, prawne i polityczne) turystyka podlega działaniu dodatkowych czynników, do których należą:

- zastosowanie komputerowych systemów informacji i rezerwacji oraz globalnych systemów dystrybucji (GDS),
- alianse strategiczne i fuzje wzmacniające tempo globalizacji rynku turystycznego,
- innowacje dające korporacjom przewagę nad MŚP,

- malejące koszty przelotów lotniczych i silna konkurencja sprzyjające obniżaniu cen i włączaniu do światowego ruchu turystycznego coraz szerszych grup nabywców,
- pojawianie się nowych obszarów recepcji turystycznej (ORT), których gwarantami sukcesu są inwestorzy wywodzący się z grupy światowych graczy, posiadający unikatowe kompetencje w zakresie marketingu międzynarodowego.

Nasileniu omawianych procesów sprzyja wdrożenie nowoczesnych technologii informatycznych i bezpośredniego marketingu turystycznego¹. Wśród przejawów globalizacji sektora turystycznego wymienić należy:

- nasilenie (międzynarodowej) konkurencji,
- powszechną tendencję do łączenia kapitałów (integracja pionowa i horyzontalna, fuzje i alianse strategiczne towarzystw lotniczych, hoteli i touroperatorów),
- powstawanie i globalną ekspansję sieci franczyzowych,
- liberalizację rynku turystycznego,
- standaryzację (unifikację) oferty przedsiębiorstw turystycznych.
- wirtualizację podmiotów turystycznych i budowanie organizacji sieciowych,
- tworzenie podwalin globalnej polityki turystycznej,
- pojawienie się globalnej koncepcji rozwoju zrównoważonego turystyki.

Tabela 1

Wymiary globalizacji branży turystycznej

Wymiar	Główne procesy
1	2
Przestrzeń	Rozwój transportu, wzrost mobilności turystów, „kurczenie się” świata, globalna lokalizacja działalności, plasowana w najkorzystniejszej strefie łańcucha wartości.
Sfera produktowa	Nasilające się tendencje w kierunku standaryzacji oferty i tworzenia tzw. produktu globalnego.
Finanse i kapitał	Deregulacja rynków finansowych i międzynarodowa mobilność kapitału finansowego i rzeczowego, wywołujące wzrost liczby fuzji i przejęć. W odniesieniu do korporacji transnarodowych (KTN) centralizacja dyspozycji zasobami kapitału w skali międzynarodowej.
Rynek pracy	Globalny zasięg konkurencji wywołany swobodą transgranicznego przepływu ludzi i towarów.
Zachowania rynkowe przedsiębiorstw	Stosowanie globalnych strategii konkurencji i marketingu. Integracja działalności na skalę światową, globalne poszukiwanie komponentów i partnerów, wzrost liczby aliansów strategicznych.

¹ Przeobrażenia struktury rynku w największym stopniu dotknęły agencje turystyczne, które w dotychczasowym kształcie coraz trudniej bronią swego miejsca w turystycznym łańcuchu wartości. Więcej patrz np. Tourism Distribution Channels: Practices, Issue and Transformations. Red. D. Buhalis, E. Laws. Continuum, London 2001.

cd. tabeli 1

1	2
Technologia, organizacja pracy	Dyfuzja i rozpowszechnienie w skali międzynarodowej metod organizacji i zarządzania, m.in. w zakresie kultury organizacyjnej, kultury pracy, technologii organizacji, zarządzania, świadczenia usług. Rozwój technologii informacji i telekomunikacji, rozwój globalnych sieci, wirtualizacja zarządzania przedsiębiorstwem, tworzenie struktur sieciowych.
Kultura i styl życia	Ogólnoświatowa dyfuzja, rozpowszechnianie, często uniformizacja modeli konsumpcji, stylu życia, sposobu spędzania wolnego czasu itp. Transplantacja dominujących stylów życia. Zrównanie modeli konsumpcji. Wzrost roli mediów.
Regulacje prawne i polityka	Zmniejszona rola rządów narodowych i parlamentów. Próby stworzenia nowej generacji przepisów i instytucji globalnych rządów.
Postrzeganie i świadomość	Spójeczno-kulturowe procesy skoncentrowane na „Jednej Ziemi”. Ruch globalistyczny. Obywatele świata.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Masłowski: Przejawy globalizacji na rynku usług hotelarsko-gastronomicznych. WSHiFM, Warszawa 2005, s. 2.

Konkurencja na rynku turystycznym dotyczy trzech grup podmiotów:

- przedsiębiorstw turystycznych poszczególnych państw (w tym MŚP),
- korporacji transnarodowych (KTN),
- obszarów recepcji turystycznej (ORT).

Uwarunkowania konkurencyjności tych podmiotów podlegają dwóm ważnym zjawiskom. Pierwszym jest szczególnie związek występujący między konkurencyjnością obszarów i działających w nich przedsiębiorstw. Drugim jest nasilający się dualizm (polaryzacja) rynku turystycznego. Polega on na liczebnej dominacji MŚP² oraz jednoczesnej przewadze kapitału i zdolności marketingowych KTN³. Wtórny przejawem polaryzacji jest pojawianie się na rynku turystycznym „nowych” ORT, kreowanych przez korporacje turystyczne.

W globalizującym się świecie tradycyjne (głównie europejskie) obszary turystyczne i działające w ich obrębie MŚP oraz niezależne (pozasieciowe) przedsiębiorstwa nie zawsze radzą sobie z nowymi wyzwaniami, nie potrafią organizować działalności na szeroką skalę ani zadbać o właściwy zakres promocji i poziom konkurencyjności. Niski poziom integracji i specjalizacji regionów oraz niedostateczny stopień współpracy między przedsiębiorcami oraz firmami i administracją lokalną, a także brak umiejętności włączenia się w globalne łańcuchy wartości prowadzą do spadku ich obrotów i udziału w rynku. „Stare” obszary turystyczne z trudem konkurują z wyłaniającymi się „nowymi” destynacjami turystycznymi, nie potrafiąc odnaleźć swojego miejsca w nowych struk-

² 60-90% przedsiębiorstw działających w sektorze hotelarstwa i biur podróży to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. W obrębie Unii Europejskiej 94,4% przedsiębiorstw sektora HoReCa to mikroprzedsiębiorstwa. W dużych firmach UE znajduje zatrudnienie zaledwie 17,2% pracowników branży turystycznej. (OECD, CFE/TOU/2005/4).

³ Ponad połowa światowych obrotów turystycznych należy do KTN. Ibid.

turach konsumpcji i wykorzystać szans, jakie stwarza globalizacja (pozyskania nowych konsumentów i zaspokajania nowych rodzajów potrzeb turystycznych związanych z charakterem współczesnego popytu)⁴.

2. Wpływ korporacji transnarodowych na pozycję małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych

Coraz częściej przetrwanie współczesnych przedsiębiorstw zależy od elastyczności i szybkości działania, innowacyjności oraz umiejętności zdobywania przewagi konkurencyjnej. Przedmiotem rywalizacji są nie tylko rynki zbytu, ale także rynki pracy i dostęp do atrakcyjnych regionów turystycznych (np. w hotelarstwie, gdzie kluczowe znaczenie ma lokalizacja przedsiębiorstwa).

MŚP i KTN nie działają w izolacji. Korzyści skali – nieodstępne turystycznym MŚP – są źródłem przewagi kosztowej KTN, która rzutuje na wszystkie pozostałe obszary konkurencyjności (dostęp do nowoczesnych technologii, efektywność ich zastosowania, szybszy zwrot inwestycji w tym zakresie, poprawa zdolności organizacyjnych i operacyjnych, możliwości finansowania działań w zakresie doskonalenia zasobów pracy, jakości obsługi i wyposażenia obiektów, dostęp do informacji, możliwości marketingowe – w tym prowadzenie badań rynkowych). Największą przewagę daje korporacjom możliwość wywierania wpływu na otoczenie oraz wyszukiwanie i zajmowanie najdogodniejszych miejsc w globalnym łańcuchu wartości⁵.

Słaba pozycja MŚP na światowym rynku turystycznym w dużym stopniu stanowi spuściznę chaotycznego rozwoju turystyki w latach 60. i 70. XX wieku oraz braku zainteresowania zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw turystycznych (tabela 2).

Tabela 2

Historyczne uwarunkowania niskiej konkurencyjności MŚP turystycznych

Uwarunkowania zewnętrzne	Uwarunkowania wewnętrzne
1	2
Nieprzewidywalna sytuacja rynkowa w krajach emisji ruchu turystycznego (sytuacja ekonomiczna, kurs wymiany walut, relacje cenowe, trendy w zakresie sposobów spędzania wolnego czasu, preferencje i wymagania).	Nieefektywne sposoby zarządzania. Brak nowoczesnych systemów zarządzania.

⁴ A. Alcouffe, F. Coulomb: Small and Medium-sized Business in European Tourism Sector. OECD, Toulouse, Paris 1993, s. 19.

⁵ M. Kachniewska: Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego. SGH, Warszawa 2009, s. 86.

cd. tabeli 2

1	2
Różnice w ścieżkach rozwoju „starych” i „nowych” obszarów koncentracji ruchu turystycznego.	Brak „podejścia menedżerskiego”.
Rozwój gospodarki krajowej (znaczący wzrost produktywności pozostałych rodzajów działalności gospodarczej, wzrost kosztów).	Problemy związane z kwestią dziedziczenia przedsiębiorstw (kontynuacji działalności).
Rozwój różnych rodzajów działalności powiązanych z turystyką, a coraz częściej także substytucyjnych względem niej (transport, kultura, handel, rekreacja, agrobiznes itd.).	Niedostateczny poziom zdolności przywódczych menedżerów/właścicieli.
Rozwój technologiczny.	Problemy związane z zarządzaniem przez jakość.
	Brak koncepcji rozwoju produktu (starzenie się produktów).
	Nieumiejętność wykorzystywania okazji rynkowych (koszty utraconych korzyści). Brak nowoczesnej strategii rozwoju, umiejętności pozycjonowania firm i produktów, internacjonalizacji działalności itp.
	Niewłaściwa polityka inwestycyjna lub całkowity brak nowych inwestycji.
↓	↓
Konieczność dostosowania do wymagań otoczenia.	Potrzeba natychmiastowej restrukturyzacji i reorganizacji procesów wewnętrznych.

Źródło: K. Weiermair: Improvements in Competitiveness for Tourism Enterprises through New Forms and Regimes of Governance. Seminar on Tourism Policy and Economics Growth, Berlin, 6-7 March 2001, s. 4.

Do słabych stron MŚP należy też zaliczyć brak dostępu do kapitału, niezajomość zasad korzystania z funduszy strukturalnych, brak strategii rozwoju firmy, doświadczenia i niski poziom wiedzy ekonomicznej przedsiębiorców⁶. Rosnąca aktywność przedsiębiorstw globalnych penetrujących rynki lokalne praktycznie nie napotyka oporu lokalnych przedsiębiorstw, często po raz pierwszy stykających się z rzeczywistą konkurencją. W tej sytuacji restrukturyzacja biznesu, reorganizacja funkcji organizacyjnych i zarządczych w zakresie sprzętu, technologii, oprogramowania i zasobów ludzkich stają się warunkiem przetrwania poszczególnych firm. Walka o przetrwanie „tradycyjnych” (zwykle niewielkich, często rodzinnych) przedsiębiorstw turystycznych w zasadzie rozpoczęła się dopiero w latach 80. i opiera się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych czynników produkcji i powiązaniach z branżami pokrewnymi turystyce, w ramach rozwoju całych ORT i/lub klastrów turystycznych. W omawianym

⁶ A. Wolak-Tuzimek: Makroekonomiczne warunki funkcjonowania MŚP. W: Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania. Difin, Warszawa 2006, s. 191.

okresie upowszechnieniu uległo zastosowanie technologii informatycznych i komunikacyjnych, w tym CRS i DIS⁷, tworzenie stron internetowych nawet najmniejszych (mikro) przedsiębiorstw turystycznych oraz rozwój wspomaganych komputerowo systemów kreowania pakietów turystycznych. UE zamierza wspomagać małe firmy poprzez ułatwienie im dostępu do rynku kapitałowego i czynników produkcji, działania na rzecz ograniczenia ryzyka kursowego, zwiększone transfery z funduszy strukturalnych, ułatwienie dostępu do nowych technologii, zwiększenie stabilności przepisów prawnych oraz likwidację barier celnych. Komitet Turystyki OECD wyraził jednak obawy, że europejskie MŚP muszą liczyć się jednocześnie z zagrożeniami, których źródłem jest właśnie polityka UE. Należą do nich np. nadmierne regulacje prawne, wprowadzenie nowych standardów jakości i nowe, zbiurokratyzowane procedury i zawłołości prawne.

3. „Nowe” obszary recepcji turystycznej jako efekt ekspansji korporacji transnarodowych

Dynamiczny rozwój korporacji transnarodowych w turystyce stanowi zagrożenie nie tylko dla MŚP, ale także dla obszarów recepcji turystycznej. Zarządzanie ofertą turystyczną regionu to szczególnie złożone zagadnienie, ponieważ wymaga umiejętnego rozwiązywania konfliktów między bardzo różnorodnymi grupami interesu, w tym co najmniej lokalnych mieszkańców, administracji i przedsiębiorców, oraz ochrony tych walorów, które decydują o atrakcyjności turystycznej, a zarazem właśnie w wyniku rozwoju ruchu turystycznego mogą ulec szczególnie szybkiej dewastacji.

Warto zwrócić uwagę na dwa najpoważniejsze (silnie ze sobą skorelowane) następstwa ekspansji terytorialnej korporacji transnarodowych: kolonizację turystyczną oraz tzw. monokulturę turystyczną.

Przedmiotem kolonizacji turystycznej mogą być zarówno obszary, które historycznie posiadały funkcje rolnicze, rybackie, małomiasteczkowe lub nawet przemysłowe, ale uległy przekształceniu pod wpływem nasilonej funkcji turystycznej (inwestycje adaptacyjne, przestrzeń asymilacyjna), jak i jednostki powstałe na tzw. surowym korzeniu, czyli wybudowane z myślą i przeznaczeniem do pełnienia szeroko pojętych funkcji turystycznych. Ten typ morfologicznej osadniczej jednostki turystycznej może powstawać samoistnie (osadnictwo letniskowe), ale na poziomie globalnym zainteresowanie budzić powinny inwestycje korporacji transnarodowych. Izolacja geograficzna takich osad zazwyczaj sprzyja przemyślanej, planowej ich budowie, ale wiąże się nieuchronnie ze zjawiskiem izolacji społecznej, co sprawia, że jednostki takie często nabierają cha-

⁷ Computer Reservation Systems (komputerowe systemy rezerwacji) i Destination Information Systems (systemy informacji o obszarach docelowych ruchu turystycznego).

rakteru tzw. gett turystycznych, łagodniej określanych mianem „wiosek wakacyjnych”. Ich efektywność ekonomiczna wielokrotnie przekracza efektywność inwestycji adaptacyjnych, ponieważ nie wymaga łagodzenia konfliktów z mieszkańcami lokalnymi, a jednorazowa zgoda władz na budowę wioski wakacyjnej praktycznie zapewnia całkowitą kontrolę inwestora nad danym obszarem. Skupieni na jego terenie turyści nie mają do czynienia z ludnością miejscową (nie licząc pracowników obsługi), co pozwala zapewnić im większe bezpieczeństwo fizyczne i finansowe oraz zmniejsza koszty organizacji pobytu. „Tradycyjne” miejscowości turystyczne (zlokalizowane głównie w Europie) nie dają ani takich możliwości organizacyjnych, ani tak wysokiej stopy zwrotu, toteż okazują się znacznie mniej konkurencyjne cenowo dla potencjalnych turystów.

Kolonizacja turystyczna jest jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla tradycyjnych ORT, nawet jeśli dostarcza zunifikowanego i wysoce skomercjalizowanego produktu. Konkurencyjność cenowa tej oferty, jej wysoki standard oraz kompetencje korporacji w zakresie marketingu miejsc powodują diametralną zmianę struktury ruchu turystycznego w skali świata i przesunięcie całych jego strumieni w kierunku nowo kreowanych obszarów turystycznych. Tradycyjne obszary turystyczne pozbawione odpowiednich nakładów na marketing i niemające dostępu do korzyści skali, mało konkurencyjne cenowo, mogą liczyć jedynie na niepowtarzalność walorów turystycznych (często niewystarczającą) i lokalizację względem rynków emisji ruchu turystycznego. Jednak malejące koszty transportu lotniczego czynią tę drugą przewagę coraz bardziej wątpliwą. Ograniczona pojemność opracowania nie pozwala omówić ekologicznych, kulturowych czy społecznych następstw kolonizacji ani monokultury turystycznej, ale w obszarze ekonomii ważnym zjawiskiem związanym nieuchronnie z kolonizacją jest tzw. monokultura turystyczna. Zwykliśmy ją wiązać z krajami wyspiarskimi lub niewielkimi państwami, które poza rozwojem turystyki nie posiadają w zasadzie żadnej możliwości rozwoju gospodarczego. Należą do nich słynne „raje turystyczne”, np. Seszele, Antyle, Maledywy, Hawaje i Karaiby. Często występuje tam zjawisko podwójnej monokultury, gdyż poza uzależnieniem od jednej branży gospodarki (czyli turystyki) terytoria te zależne są od strumienia turystów pochodzących z jednego tylko państwa (np. Wyspy Bahama czy Hawaje uzależnione są praktycznie wyłącznie od rynku amerykańskiego).

Najważniejsze zagrożenia dla gospodarki uzależnionej od eksportu produktu turystycznego to:

- wahania koniunktury zależnie od nasilenia lub osłabienia strumienia turystów,
- uzależnienie od sytuacji ekonomicznej rynków pochodzenia turystów, a także od importu urządzeń, sprzętu turystycznego (monokultury turystyczne zazwyczaj nie są w stanie samodzielnie rozwijać podaży turystycznej),

- niebezpieczeństwo odpływu części dochodów uzyskanych z tytułu eksportu turystycznego na skutek mniejszego lub większego udziału kapitału obcego w produkcji usług turystycznych,
- w przypadku załamania się eksportu turystycznego – brak środków na zapewnienie niezbędnego importu.

Trwałość monokultur turystycznych jest zazwyczaj pochodną faktu, że inicjatorem ich dynamicznego rozwoju są korporacje zainteresowane transferem zysków do kraju swego pochodzenia. Powoduje to brak środków na aktywizację innych niż turystyka form działalności gospodarczej. Z kolei w dziedzinie turystyki możliwości pojawienia się konkurencji są znikome – drobni wytwórcy usług turystycznych (piloci, przewodnicy, właściciele miejscowych atrakcji turystycznych, animatorzy) nie mają najmniejszych szans konkurowania z tur-operatorami i raczej upatrują swojej szansy w umiejętnym włączeniu się w łańcuch wartości globalnego gracza.

Zakończenie

Na poziomie turystyki międzynarodowej korporacje transnarodowe tworzą nowe rynki i nowe produkty, wywierają zasadniczy wpływ na wielkość i kierunek strumieni ruchu turystycznego, potrafią skutecznie kształtować i kreować potrzeby turystyczne, wyznaczać poziom jakości oferty, obsługi, wyposażenia, organizacji i zarządzania, które przybierają postać globalnych standardów. Stosowane przez nie strategie konkurencji pozwalają także maksymalnie wykorzystać lokalny potencjał i innowacje. KTN wykazują większe zdolności innowacyjne i organizacyjne niż przedsiębiorstwa pozasieciowe i mają dostęp do zaawansowanych, nowoczesnych systemów zarządzania.

Obserwowana w ciągu ostatnich dwudziestu lat poprawa relacji między jakością a ceną⁸ usług turystycznych jest również zasługą KTN (przede wszystkim touroperatorów, łańcuchów hotelowych i przewoźników lotniczych), łączących zdolność do osiągnięcia korzyści skali ze świadomością wagi stosowania standardów operacyjnych i standardów obsługi. Wspomniana poprawa przypisywana jest nasilającej się konkurencji, która najsilniej i najszybciej daje się odczuć przedsiębiorstwom prowadzącym działalność ponadnarodową. W zaistniałych warunkach jedyną szansą na przetrwanie niezależnych przedsiębiorstw turystycznych jest włączenie w struktury łańcucha wartości globalnych graczy, skłonnych do wydzielenia części swoich działań drogą outsourcingu.

⁸ W zakresie niektórych rynków branżowych poprawa relacji między jakością a ceną jest też wynikiem deregulacji. Dotyczy to np. transportu lotniczego (pojawienie się tanich przewoźników lotniczych).

Kolejnym efektem ekspansji KTN w turystyce jest zmiana struktury światowego ruchu turystycznego: dominacja turystyki masowej, zorganizowanej, kierowanej bezpośrednio do nowych obszarów recepcji turystycznej. Zjawisko to służy umocnieniu pozycji KTN (korzyści skali) i stawia w niekorzystnej sytuacji tradycyjne ORT. Odbywa się często kosztem eksploatacji skolonizowanych obszarów turystycznych, których istnienie uzależnione jest od strumieni ruchu turystycznego, kontrolowanych przez korporacje. Oznacza to, że kształtująca się oligopolistyczna struktura podaży turystycznej tworzy trudne środowisko funkcjonowania małego biznesu turystycznego, ale, poprzez korzystną relację jakości do ceny, służy egalitaryzacji ruchu turystycznego.

Literatura

- Alcouffe A., Coulomb F.: *Small and Medium-sized Business in European Tourism Sector*. OECD, Toulouse, Paris 1993.
- Kachniewska M.: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*. SGH, Warszawa 2009.
- Masłowski A.: *Przejawy globalizacji na rynku usług hotelarsko-gastronomicznych*. WSHiFM, Warszawa 2005.
- Tourism Distribution Channels: Practices, Issue and Transformations*. Red. D. Buhalis, E. Laws. Continuum, London 2001.
- Weiermair K.: *Improvements in Competitiveness for Tourism Enterprises through New Forms and Regimes of Governance*. Seminar on Tourism Policy and Economics Growth, Berlin, 6-7 March 2001.
- Wolak-Tuzimek A.: *Makroekonomiczne warunki funkcjonowania MŚP*. W: *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*. Difin, Warszawa 2006.

THE INFLUENCE OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS ON THE CONTEMPORARY TOURISM MARKET

Summary

The study seeks to investigate the new configurations and management techniques used by transnational corporations (TNC) and their influence on the contemporary tourism market. Information technologies allow important players in the global value chain to achieve and capture productivity gains and respond to the pressure of financial markets for increased return on invested capital. The possibilities of managing similar effectiveness is much beyond the possibilities on SMEs. These capabilities are used

by TNC to outsource and downsize some of their in-house activities whilst still managing them as components of the company value chain. In such circumstances SMEs get their only chance to survive.