

Renata Seweryn

Partnerstwo w kreowaniu wartości produktu turystycznego obszaru recepcji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 555-562

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Renata Seweryn¹

PARTNERSTWO W KREOWANIU WARTOŚCI PRODUKTU TURYSTYCZNEGO OBSZARU RECEPCJI

Streszczenie

Celem artykułu jest wykazanie, że poprzez partnerskie stosunki w kreowaniu wartości dla klienta-turysty podmioty funkcjonujące na terenie recepcji mogą osiągnąć sukces na współczesnym rynku turystycznym. Wyjaśniono istotę wartości produktu turystycznego dla klienta-turysty, podkreślając, że na jej ocenę wpływają przede wszystkim korzyści i koszty ponoszone w miejscu pobytu turystycznego. Następnie zaprezentowano scenariusze wzajemnych stosunków pomiędzy podmiotami współtworzącymi produkt-obszar, wskazując na kooperację, jako najbardziej właściwą formę tych relacji. Na koniec wyszczególniono korzyści płynące z utworzenia lokalnego łańcucha partnerstwa w kreowaniu wartości dla turysty.

Wprowadzenie

Dotychczasowe działania obszarów recepcji turystycznej koncentrowały się na nieustannym szukaniu nowych odwiedzających. W obecnych czasach takie podejście może przyczynić się do ich upadku. Wytwarzać produkty należy bowiem nie po to, aby zrealizować transakcję i szybko zainkasować należną zapłatę, ale w ten sposób i po to, aby odbiorca uzyskał jak największą wartość (ang. *customer value*). „Nadeszła (...) dekada wartości”². Stąd też koncepcja kreowania wartości dla klienta w turystyce staje się obecnie jedną z ważniejszych w teorii i praktyce. Warunkiem jej realizacji jest tworzenie aliansów strategicznych podmiotów funkcjonujących na obszarze recepcji turystycznej i ich kontrahentów. Tylko wtedy można bowiem zaprojektować satysfakcjonującą odwiedzających ofertę, a następnie przywiązać zadowolonych gości do obszaru i zbudować z nimi trwałą więź. Celem artykułu jest zatem wykazanie, że poprzez partnerskie stosunki w kreowaniu wartości dla klienta-turysty podmioty funkcjonujące na terenie recepcji mogą osiągnąć sukces na współczesnym rynku turystycznym.

Istota wartości produktu turystycznego dla klienta-turysty

Wartość dla klienta to kategoria marketingowa („marketing polega na tworzeniu, utrzymaniu i dostarczaniu wartości dla klienta”³, „marketing występuje wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces wymiany wartości między jednostkami czy grupami”⁴). Jest to jednak pojęcie trudne do zdefiniowania, aczkolwiek bardzo często pojawia się ono w różnych naukach, zwłaszcza społecznych. Do literatury z zakresu zarządzania

¹ Renata Seweryn – dr, Katedra Turystyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

² Ph. Kotler: *Marketing od A do Z*. PWE, Warszawa 2004, s. 201.

³ *Ibidem*, s. 201.

⁴ Ph. Kotler: *A Genetic Concept of Marketing*. „Journal of Marketing” 1972, Vol. 36, No. 2, s. 46-54.

wprowadził je po raz pierwszy w 1954 r. P. Drucker⁵ – prekursor teorii marketingu i zarządzania marketingowego⁶, ale badaczy dopiero zainspirowała praca M. Portera (poświęcona budowie przewagi konkurencyjnej) i stworzony przez niego model łańcucha wartości dodanej⁷.

Analiza definicji formowanych przez różnych autorów pozwala stwierdzić, że wartość dla klienta to stosunek sumy korzyści, jakich produkt dostarcza, do sumy kosztów, które klient musi ponieść w związku z nabyciem i użytkowaniem tego produktu⁸. Stosunek ten musi być większy od jedności, tzw. wartość dodana⁹.

Jak podkreślają w swoich rozważaniach A. Ravald i Ch. Gronroos¹⁰ oraz S. Slater i J.C. Narver¹¹ po to, aby zrozumieć czym jest wartość dla klienta, trzeba znać łańcuch wartości nabywcy, rozumiany jako sekwencja działań, które podejmuje on w celu uzyskania dla siebie wartości. W przypadku turysty na łańcuch ten składają się (od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do powrotu do niego) w ramach podróży¹²:

- wyobrażanej: wizja regionu, oczekiwania przed wyjazdem, przygotowanie (ewentualne rezerwacje),
- rzeczywistej: przejazd, pierwsze wrażenia, korzystanie z walorów oraz usług turystycznych i paraturystycznych, kontakty z współtowarzyszami podróży i miejscową ludnością, powrót,
- wspomnianej: reminiscencje, kontakty po powrocie, ocena ostatecznej wartości.

W każdym z tych etapów turysta doznaje pewnych wrażeń, przeżyć i doświadczeń, uzyskując tym samym pewne korzyści, ale i ponosząc też określone koszty.

Należy zaznaczyć, że aż pięć ogniw turystycznego łańcucha wartości występuje na terenie koncentracji ruchu, czyli na obszarze recepcji turystycznej (ang. *tourist destination*). To tam najczęściej turysta może zrealizować pierwotną potrzebę wyjazdu (motyw wypoczynkowy, poznawczy, religijny, biznesowy itd.), korzystając z walorów miejsca: oddychając czystym powietrzem, podziwiając krajobrazy, zwiedzając, uczestnicząc w nabożeństwach, pływając, jeżdżąc na nartach itp. To tam także konsumuje on określone dobra i usługi (zazwyczaj wytwarzane nie przez jedną, a wiele różnych firm turystycznych i paraturystycznych¹³). Dlatego też, co również ewidentnie

⁵ Zob.: P. Drucker: *The Practice of Management*. Harper&Row, New York 1954, s. 37-41.

⁶ W teorii marketingu kategoria ta pojawiła się w latach 60. Za.: Ph. Kotler, S. Levy: *Broadening the Concept of Marketing*. „Journal of Marketing” 1969, Vol. 33, No. 1, s. 10-15.

⁷ M. Porter: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985, s. 33.

⁸ Por.: V. Zeithaml: *Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. „Journal of Marketing” 1988, Vol. 52, No. 3, s. 2-22; K. Monroe: *Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill, New York 1990, s. 46; Ph. Kotler: *Marketing*. Rebis, Poznań 2005, s. 11; R. Woodruff: *Customer Value. The Next Source for Competitive Advantage*. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, No. 2, s. 139-153.

⁹ Definiowanie wartości dla klienta jako nadwyżki wynika z faktu, że słowo „wartość” ma z reguły zabarwienie pozytywne. Ponadto, wartość dla klienta ma przesądzać o tym, że klient wybierze ten, a nie inny produkt, czyli musi to być dodatnia cecha oferty.

¹⁰ A. Ravald, C. Gronroos: *The Value Concept and Relationship Marketing*. „European Journal of Marketing” 1996, Vol. 30, No. 2, s. 19-30.

¹¹ S. Slater, J.C. Narver: *Intelligence Generation and Superior Customer Value*. „Journal of Academy of Marketing Science” 2000, Vol. 28, No. 1, s. 120-127.

¹² Por.: K. Weiermair: *On the Concepts and Definition of Quality in Tourism*. W: *Quality Management in Tourism*. Red. P. Keller, T. Bieger. AIEST, St. Gallen 1997, s. 33-58.

¹³ Dzieje się tak dlatego, ponieważ potrzeby turysty są zróżnicowane i jeden podmiot, posiadający ograniczone zasoby i specjalizujący się w konkretnej działalności (noclegowej, kulturalno-rozrywkowej, przewodnictwie itd.), nie może ich wszystkich zaspokoić.

wynika z turystycznego łańcucha wartości, planując podróż, nad miejscem docelowym turysta zastanawia się w pierwszej kolejności¹⁴. Można zatem postawić tezę, że o wartości całego wyjazdu turystycznego w największym stopniu decydują korzyści i koszty odnoszące się do pobytu w miejscowości, regionie, kraju. Na współczesnym rynku twierdzenie to weryfikuje się w praktyce, gdyż silna konkurencja i zaostrzająca się walka o klienta (także ze względu na globalizację i otwarcie granic) rozgrywa się nie tyle pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami turystycznymi, co przede wszystkim pomiędzy podobnymi pod względem walorów miejscami docelowymi podróży (Kraków konkuruje z Pragą i Budapesztem, wybrzeże chorwackie – z plażami francuskimi i włoskimi itd.). Sukces danego obszaru recepcji turystycznej zależy od tego, czy jest on w stanie zaproponować odwiedzającym gościom kompleksowy produkt turystyczny o odpowiedniej i wyróżniającej się wartości.

Podmioty współtworzące produkt turystyczny obszaru i ich wzajemne relacje

Obszar recepcji turystycznej oferuje odwiedzającym tzw. złożony produkt turystyczny o wieloelementowej budowie wewnętrznej (mega produkt, produkt-miejsce, ang. *community tourism product*). Składają się na niego¹⁵:

- podstawowe (walory) i komplementarne (infrastruktura) dobra turystyczne,
- usługi turystyczne,
- usługi paraturystyczne, np. komunalne, służby zdrowia, pocztowe.

Należy do tego dodać jeszcze wizerunek, gdyż obszary recepcji turystycznej mogą mieć swoje „marki”, kojarzone z pewnymi wartościami, np. gościnnością, niezwykłością czy swoistym klimatem¹⁶. Wszystkie te elementy wymagają podjęcia określonych działań, żeby można je było uznać za składniki produktu turystycznego – walory muszą zostać udostępnione, obiekty i urządzenia infrastruktury turystycznej i paraturystycznej – wybudowane, usługi – zaoferowane i wyświadczone, wizerunek – odpowiednio wypromowany itp. Działania te wykonują różne podmioty funkcjonujące na terenie recepcji turystycznej, wśród których należy wskazać:

- a) w obrębie sektora prywatnego:
 - lokalnych przedsiębiorców turystycznych – gestorów obiektów noclegowych, placówek gastronomicznych, urządzeń rekreacyjno-sportowych itp.,
 - przedsiębiorców paraturystycznych (np. prowadzących placówki bankowe, handlowe, kulturalno-rozrywkowe),
- b) w obrębie sektora publicznego:
 - organy władzy państwowej i samorządowej (gminne, powiatowe, wojewódzkie),
 - lokalne organizacje non profit – turystyczne i inne,

¹⁴ Dopiero po skonkretyzowaniu miejsca docelowego podróży turysta wybiera konkretne przedsiębiorstwa turystyczne, z których usług mógłby skorzystać na wybranym obszarze (bo zaspokoja jego potrzeby wtórne – nocleg, wyżywienie, zagospodarowanie czasu wolnego itd.).

¹⁵ Szerzej: R. Seweryn: *Zastosowanie marketingu mix na rynku turystycznym*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, UEK, Kraków 2008, s. 10-11; R. Seweryn: *Wartość usług dla turysty i możliwości jej budowania w obszarze recepcji turystycznej*. W: *Usługi w rozwoju społeczno-gospodarczym Unii Europejskiej*. Red. K.A. Kłosiński. IBRKiK, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 166-167.

¹⁶ Szerzej: R. Seweryn: *Wizerunek marki „Kraków” wśród brytyjskich turystów*. W: *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Specyfika marki we współczesnej gospodarce*. Red. G. Rosa, A. Smalec. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 26, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 335-342.

- c) instytucje opiniotwórcze (przedstawiciele mediów, kultury, edukacji, sportu, ochrony zdrowia, ekologii itd.),
- d) miejscową ludność.

Wymienione podmioty funkcjonują na różnych poziomach i płaszczyznach społeczno-gospodarczych, a ich wzajemne relacje mogą przybierać pewne formy, tj.¹⁷:

- antagonizmu – jedni postrzegają drugich jako przeciwdziałających lub przeszkadzających ich celom i interesom, np. sektor prywatny uważa, że sektor publiczny nie zapewnia infrastruktury potrzebnej do właściwego rozwijania działalności turystycznej oraz odpowiedniej jakości usług publicznych dla turystów, że jest tylko organem ściągającym podatki; władze publiczne twierdzą natomiast, że sektor prywatny stwarza problemy, zakłóca czy uniemożliwia realizację celów publicznych;
- koegzystencji – podmioty tolerują się wzajemnie, respektują zakresy swoich kompetencji, ale działają niezależnie;
- koordynacji – instytucje mają własne cele, ale świadome znaczenia turystyki dla lokalnej społeczności, realizują wspólną politykę informacyjną i komunikacyjną (m.in. poprzez grupy robocze, fora, spotkania informacyjne);
- kooperacji – każdy z podmiotów ma własne cele, ale jednocześnie istnieje zgoda co do realizacji celów wspólnych, odnoszących się zarówno do taktyki, jak i strategii, a nawet odpowiednich polityk czy wykorzystywanych instrumentów.

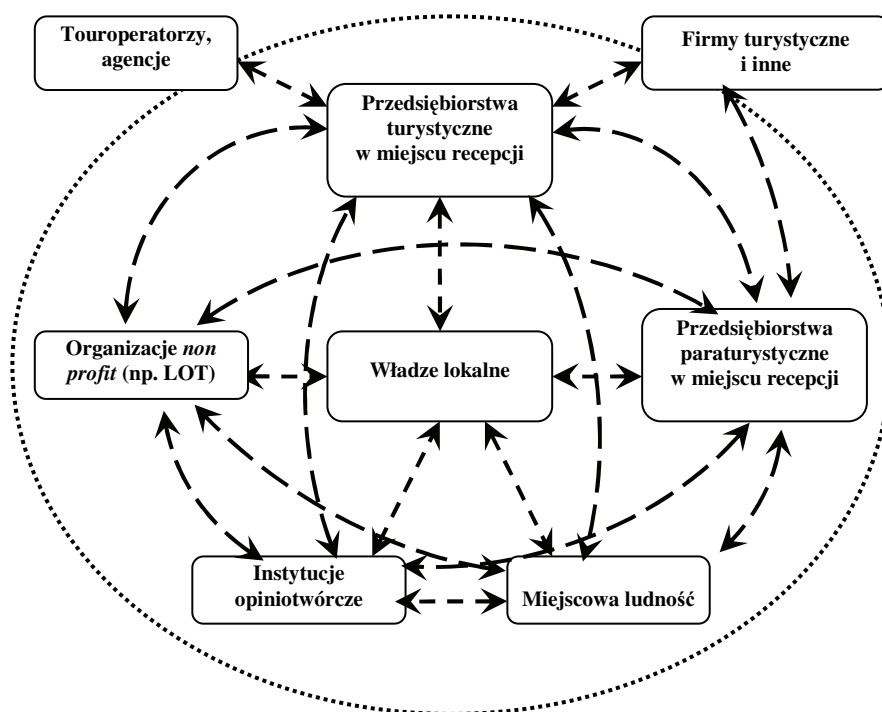
Antagonizm nie sprzyja rozwojowi turystyki oraz utrzymaniu konkurencyjności terenu recepcji na rynku turystycznym, ponieważ z pewnością pobyt w takim miejscu docelowym nie usatysfakcjonuje konsumentów-turystów. Jeżeli bowiem którykolwiek element produktu obszaru nie spełni oczekiwań turysty, będzie on postrzegał wszystkie inne jego komponenty i w konsekwencji całą destynację negatywnie. Koegzystencja, mimo, że jest scenariuszem lepszym od poprzedniego, okazuje się niewystarczająca do tego, aby dostarczyć klientom-turystom wartości odpowiedniej na miarę XXI wieku. Do osiągnięcia tego celu niezbędna jest koordynacja lub kooperacja, przy czym ta druga ma bardziej postępowy charakter i w jej kierunku powinna iść nowa koncepcja rozwoju turystyki na danym obszarze. Tylko bowiem połączenie doświadczeń, wiedzy i długoterminowych projektów inwestycyjnych poszczególnych podmiotów oraz ich kooperacja na zasadzie partnerstwa może przyczynić się do wykreowania właściwej wartości dla klienta-turysty, a tym samym jego usatysfakcjonowania.

Łańcuch partnerstwa w procesie kreowania wartości dla klienta-turysty przez obszar recepcji turystycznej

Z dotychczasowych rozważań wynika, że produkt turystyczny obszaru recepcji jest z jednej strony swoistym konglomeratem różnych przedsięwzięć, które poszczególne podmioty podejmują na rzecz odwiedzających, a z drugiej – kompleksem społecznych, politycznych, ekologicznych, technicznych i ekonomicznych warunków realizacji na danym terenie celów społeczno-gospodarczych, maksymalizujących dla

¹⁷ Por.: *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Polityka turystyczna a współpraca między sektorem publicznym a prywatnym”*. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 23 marca 2005 r., nr 2005/C 74/ 02, s. 8-9, <http://www.infor.pl/dzienniki-unii-europejskiej,seria-C,rok,2005,nr,74.html>.

zainteresowanych adresatów (turystów) łączną sumę korzyści¹⁸ lub minimalizujących ich koszty, czyli będących dla nich źródłem wartości. Wykreowanie tej wartości wymaga przede wszystkim tworzenia interdyscyplinarnych zespołów roboczych, opartych na związkach partnerskich wewnątrz terenu recepcji oraz w jego otoczeniu (rys. 1). Relacje wewnętrzne powinny być nawiązywane pomiędzy władzą publiczną a lokalnymi przedsiębiorcami, organizacjami społecznymi, instytucjami opiniotwórczymi i mieszkańcami, natomiast na zewnątrz – pomiędzy podmiotami obszaru a innymi uczestnikami rynku, tj. dostawcami, dystrybutorami, kooperantami¹⁹.



Rys. 1. Łańcuch partnerstwa niezbędny do wykreowania wartości dla klienta-turysty przez obszar recepcji turystycznej

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy partnerzy muszą stworzyć łańcuch, w którym każdy będzie pracował na rzecz wykreowania wartości dla ostatecznego nabywcy – turysty. Przykładowo, podstawową funkcją sektora prywatnego jest tworzenie własnych atrakcyjnych produktów turystycznych, przy czym przedsiębiorcy powinni w tym celu wykorzystać nie tylko walory obszaru w tradycyjny sposób, ale także odkrywać ich nowe

¹⁸ Por.: A. Szromnik: *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. W: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Red. T. Romański. CBIŚF ISM Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 41.

¹⁹ Por.: J.P. Cannon, Ch. Hamburg: *Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs*. „Journal of Marketing” 2001, Vol. 65, No. 1, s. 29-43; D. H. McQuiston: *A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships Manufacturers’ Representatives and Their Principals*. „Industrial Marketing Management” 2001, Vol. 30, No. 2, s. 165-182.

kombinacje i wszelkie inne możliwości (np. loty paralotnią, przejażdżki skuterem, riksza), dbając jednocześnie o ochronę środowiska naturalnego i kulturowego. Wielu z tych produktów nie można jednak zrealizować bez pomocy i współdziałania lokalnej władzy oraz współpracy firm okoturystycznych, a poinformować o nich potencjalnych odbiorców-turystów – bez odpowiednich działań instytucji kształtujących opinię publiczną. Wysiłki lokalnej władzy i miejscowych przedsiębiorców wspierać powinny organizacje non profit. Do mieszkańców (lokalnej społeczności) należy z kolei m.in.: tworzenie i utrzymanie zasobów kultury i folkloru (a nawet rozwój własnej przedsiębiorczości), przestrzeganie zasad gościnności, przełamanie barier obcości w stosunku do gości, zapewnienie turystom odpowiedniej atmosfery pobytu²⁰, ale także wsparcie dla inicjatyw zmierzających do aktywizacji turystycznej terenu.

W łańcuch partnerstwa powinny być ponadto włączone podmioty zewnętrzne, powiązane z obszarem różnego rodzaju strumieniami informacyjnymi lub zasileniowymi. Chodzi mianowicie o partnerów rynkowych poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych i paraturystycznych, a także całego obszaru recepcji (tzw. miasta, regiony partnerskie). Szczególnie ważną sprawą jest zaproszenie do współpracy organizatorów i pośredników turystycznych udostępniających ofertę w miejscach zamieszkania potencjalnych turystów, firm transportowych, umożliwiających gościom przyjazd do obszaru i powrót do miejsca zamieszkania, dostawców środków i przedmiotów pracy niezbędnych do świadczenia usług na rzecz turystów, banków i innych organizacji rynku finansowego oraz zewnętrznych inwestorów wspomagających finansowo różne przedsięwzięcia, grup nacisku (np. organizacji ekologicznych czuwających na zachowaniem środowiska dla przyszłych pokoleń itd.)²¹.

Zaprezentowane działania poszczególnych podmiotów obszaru recepcji turystycznej i ich kontrahentów rynkowych powinny być spójne i ściśle skoordynowane. Warunkami mówienia o partnerstwie służącym kreowaniu wartości dla klienta-turysty są ponadto²²:

- dobra wola i aktywność wszystkich członków łańcucha,
- wspólne przedsięwzięcia badawcze,
- wymiana informacji o rynku turystycznym i odwiedzających obszar gościach,
- przygotowywanie wspólnych imprez komercyjnych i niekomercyjnych,
- systematyczna, ciągła komunikacja, konsultowanie ważnych decyzji rynkowych, inicjatyw i programów rozwojowych, m.in. poprzez cykliczne spotkania, narady,
- respektowanie etycznych norm postępowania, wzajemny szacunek i zaufanie,
- orientacja na obopólne korzyści w długim horyzoncie czasowym,

²⁰ Zob. m.in.: R. Seweryn: *Zastosowanie...*, s. 18; R. Seweryn: *Unijne zasady polityki regionalnej a wykorzystanie koncepcji marketingu terytorialnego do rozwoju turystyki w regionie (gminie)*. W: *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty rozwoju turystyki*. Red. J. Krupa, T. Soliński. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2004, s. 98-99; R. Seweryn: *Wykorzystanie koncepcji marketingu partnerskiego przez obszar recepcji turystycznej*. W: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Red. G. Rosa, A. Smalec. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 12, tom II, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 203-204.

²¹ Zob. A. Niezgoda: *Rola marketingu terytorialnego w rozwoju obszaru recepcji turystycznej*. W: *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*. Red. G. Golembki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 157.

²² Por. A. Szromnik: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 150-151, 156.

- utrzymanie nieformalnych relacji (także między personelem).

Należy ponadto zwrócić uwagę na fakt, że taka współpraca jest najefektywniejsza na poziomie lokalnym, gdzie interesy publiczne i prywatne zbiegają się w sposób najbardziej konkretny i bezpośredni. To właśnie tutaj można stworzyć odpowiednie środowisko dla turystyki, które będzie stymulować lokalny rozwój.

Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, że stosunki partnerskie w kreowaniu wartości produktu obszaru dla klienta-turysty występują wówczas, gdy wszystkie instytucje wewnętrzne destynacji i współpracujące z nimi firmy zewnętrzne tworzą harmonijnie zintegrowany system funkcjonalny, w którym każdy wpływa na innych, a jednocześnie sam pozostaje pod wpływem pozostałych. Współdziałając w formie partnerskiej kooperacji poszczególne podmioty, zmierzając do osiągnięcia własnych celów komercyjnych (wydawać by się mogło prywatnie rozbieżnych), jednocześnie przyczyniają się do rozwiązywania kwestii ważnych dla obszaru (ponieważ ich interesy są wspólne i wzajemnie powiązane przepływami materialnymi, finansowymi i informacyjnymi). Wyłącznie w ten sposób destynacja staje się jednostką ekonomiczną (a nie jedynie terenem, w którym koncentruje się ruch turystyczny) i tylko wtedy możliwe jest tworzenie większej niż konkurenci wartości dla klienta-turysty (ze względu na charakter zaoferowanych korzyści bądź wysokość ponoszonych kosztów). Powstają bowiem wówczas tzw. zasoby idiosynkratyczne, przez które rozumie się swoiste, złożone wiązki posiadanych i kontrolowanych zasobów materialnych (walorów i infrastruktury) oraz niematerialnych (np. wiedza o potrzebach i oczekiwaniach klientów-turystów, wizerunek, atmosfera, informacja), stanowiące trudną do rozdzielenia i jednocześnie skopiowania całość, wyróżniającą dany obszar spośród innych²³.

Ważne są przy tym kluczowe kompetencje (ang. *core competences*), będące kombinacją technologii oraz umiejętności produkcyjno-usługowych w wykonywaniu poszczególnych działań w turystycznym łańcuchu wartości, dostarczającą możliwości rozwoju wielu subproduktów, a tym samym budującą przewagę konkurencyjną na zmieniającym się rynku²⁴. Komplementarne wobec kluczowych kompetencji są zdolności (ang. *capabilities*), pozwalające na międzyfunkcyjną koordynację działań wszystkich podmiotów obszaru recepcji, zapewniającą większą wartość dla klienta-turysty²⁵. Ta ostatnia jest w stanie wygenerować wyższy poziom zadowolenia odwiedzających i ich częstsze przyjazdy, które w efekcie doprowadzają do wyższych zysków miejscowych przedsiębiorców turystycznych i paraturystycznych oraz do wyższych wpływów budżetowych, a tym samym do większych nakładów na inwestycje i w konsekwencji do podnoszenia jakości oraz poziomu życia miejscowej ludności. Partnerstwo w tworzeniu wartości dla klienta-turysty jest więc kręgiem napędzającym systematyczny i dynamiczny rozwój destynacji.

²³ Por.: M. Szymura-Tyc: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Prace Naukowe AE w Katowicach, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 190.

²⁴ Por.: C. Prahalad, G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*. „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79-91.

²⁵ Por.: G. Stalk, Ph. Evans, L. Shulman: *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*. „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70, No. 2, s. 57-69.

PARTNERSHIP IN THE CREATING THE VALUE OF RECEPTION AREA TOURISM PRODUCT

Summary

The purpose of the paper is indicating that on the modern tourist market the entities operating in the reception area can achieve success through partnership in creating the customer-tourist value. The essence of the tourism product value for the client-visitor was explained, pointing out that the benefits and costs incurred at the tourist destination affect mainly on its assessment. Then the relation scenarios between the actors co-creating the product-place were presented, indicating the co-operation as the most appropriate form of those attitudes. At the end the benefits of setting up a local chain of partnership in the creating the customer-tourist value were specified.