



Международная экономика

Олег КУЗЬМИН,
Анна ГАЙДУК

**КООПЕРИРОВАНИЕ
НА МИРОВОМ ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ**

Резюме

Исследованы разные подходы к пониманию понятия «глобализация» в туризме: глобализация как синоним понятия «интернационализация» и глобализация как одна из четырех стратегий заграничной экспансии туристических предприятий. Проанализированы процессы кооперирования на мировом туристическом рынке в гостиничной сфере, сфере пассажирских авиаперевозок и области сбыта туристических услуг. Установлены основные тенденции функционирования коопераций, стратегических альянсов и франчайзинговых систем в условиях глобализации. Сделан вывод о том, что уже сегодня на повестку дня выносятся новые формы коопераций, такие как виртуальные сети коопераций: от систем резервирования – до виртуальных туристических бюро и туристических операторов. Туристические системы услуг требуют, однако, новых форм международного кооперирования в туризме, в частности, сотрудничества туристических министерств, союзов и частного туристического бизнеса.

© Олег Кузьмин, Анна Гайдук, 2007.

Кузьмин Олег, докт. экон. наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника», Украина.

Гайдук Анна, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента организаций Национального университета «Львовская политехника», Украина.

Ключевые слова

Туризм, глобализация, интернационализация, кооперирование, кооперация, стратегический альянс, франчайзинговая система, туристическое агентство, гостиничный концерн, авиалинии.

Классификация по JEL: L85, P13.

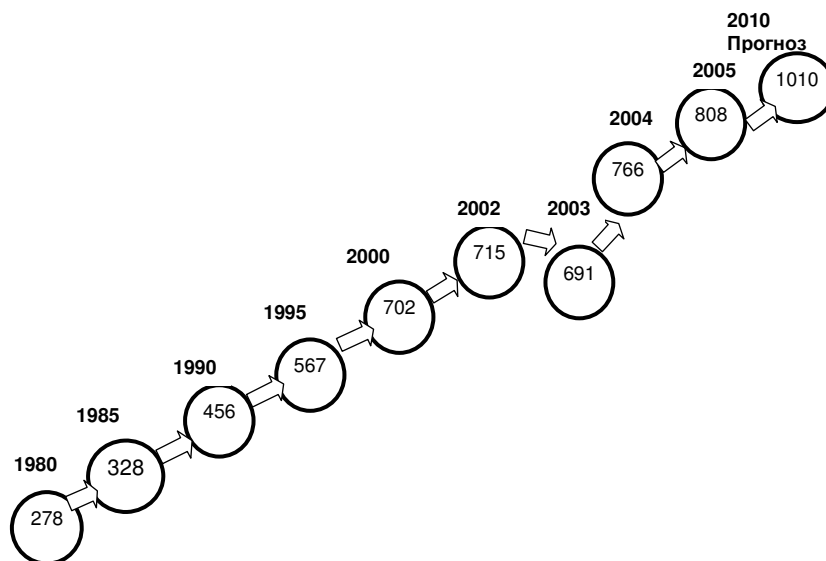
1. Развитие международного туризма

В последние десятилетия туризм в мире стал одним из весомых экономических факторов, а его обслуживание превратилось в организованную отрасль экономики многих стран. Туризм сегодня является неотъемлемым компонентом экономического потенциала в мире и способствует положительным изменениям в социально-экономической жизни. Все новые слои населения привлекаются к туристическому движению, превращая тем самым туризм в массовое явление. После трех лет стагнации и спада, обусловленных террористическими актами, заболеваниями SARS и птичьим гриппом, войной в Ираке, международный туризм в 2004 и 2005 гг. отличался положительной динамикой. Согласно статистическим данным Всемирной туристической организации, международные туристические прибытия в 2004 г. достигли рекордного значения – 766 млн человек, а это значит – выросли на 10% по сравнению с 2003 г. (рис. 1). Такой высокий темп роста был зафиксирован в последний раз в начале 80-х годов XX столетия. В 2005 г. международные туристические прибытия выросли на 5,5% и достигли значения 808 млн человек [1].

Туризм, фактически, стал индустрией XXI века. Туристическое хозяйство генерирует 11% валового мирового продукта, а туристическая индустрия – 4,2% и принадлежит, таким образом, к одной из самых мощных отраслей мировой экономики [2: 24]. В 2004 г., который считается одним из самых успешных в туризме, доходы от международного туризма выросли в абсолютном измерении до 622 млрд долларов США (500 млрд евро). Это на 18,6% больше, чем в 2003 г. [3]. В 2005 г. доходы от международного туризма достигли значения 682 млрд. долларов США и, таким образом, выросли на 9,6% по сравнению с предыдущим годом (рис. 2). Однако такой стремительный рост доходов последних лет объясняется не только оживлением туристической индустрии. Существенно повлияли на этот процесс падение курса доллара США относительно евро, депрессия доллара США и евро относительно других мировых валют, инфляционные процессы. Однако даже элиминирование влияния вышеуказанных факторов позволяет зафиксировать рекордный рост доходов от международного туризма в мире: в 2004 г. – на 10,3%, а в 2005 г. – на 3,4%.

Рисунок 1.

Динамика роста спроса на международные туристические поездки в мире, млн чел.



Примечание: путешествующим за границу туристом считается лицо, которое на протяжении года осуществило по крайней мере одну туристическую поездку за границу протяженностью не менее 5 дней.

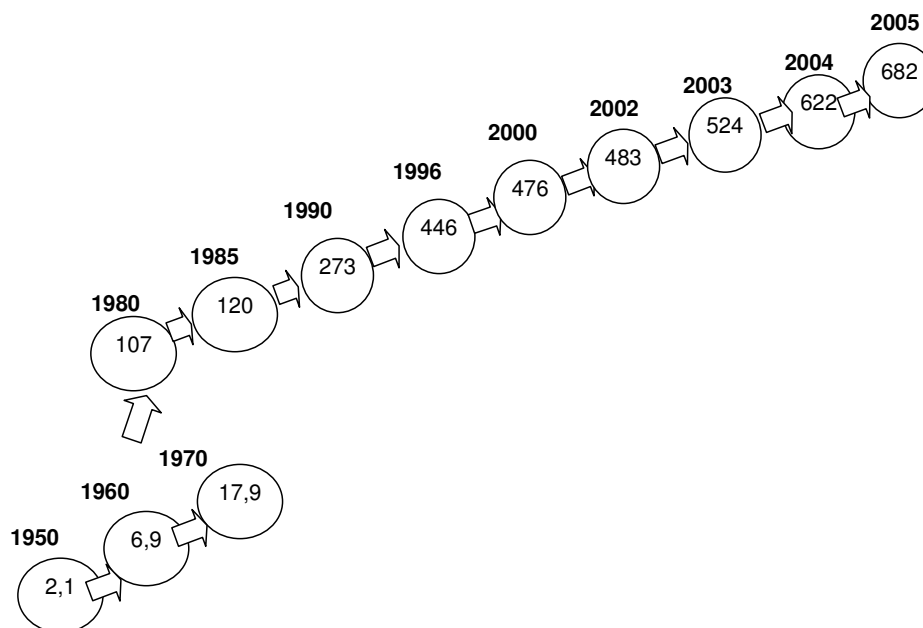
Источник: данные Всемирной туристической организации (WTO); авторское упорядочение.

2. Глобализация и интернационализация в туризме

Изменения в туристической индустрии в значительной степени были обусловлены процессами интернационализации и глобализации. В данном контексте следует четко определить содержание понятия «глобализация». Глобализацию в туризме можно рассматривать как синоним понятия «интернационализация». Поэтому глобализация вместе с тенденциями интернационализации также охватывает тенденции мультинационализации, транснационализации, экспорт и т. д. [4: 2], то есть стирание границ и препятствий для путешествий во всем мире, осуществление деятельности туристическими предприятиями без привязки к конкретной стране и, как следствие, возникновение рынка путешествий с глобальными предприятиями и глобальными потребителями [5: 49].

Рисунок 2.

Динамика роста доходов от международного туризма, млрд долл.



Источник: данные Всемирной туристической организации (WTO); авторское упорядочение.

Кроме того, глобализация является одной из четырех стратегий заграничной экспансии туристических предприятий, то есть лишь частным случаем интернационализации [4: 2]. Данная классификация базируется на таких характеристиках, как гомогенизация (ориентация на общие черты заграничных рынков) и гетерогенизация (ориентация на отличительные черты заграничных рынков). В зависимости от степени гетерогенизации и гомогенизации, различают такие стратегии экспансии туристических предприятий:

- 1) стратегия недифференцированной интернационализации, или этноцентризм;
- 2) мультинациональная стратегия, или полицентризм;
- 3) стратегия глобализации, или геоцентризм;
- 4) транснациональная стратегия, или региоцентризм [5: 62].

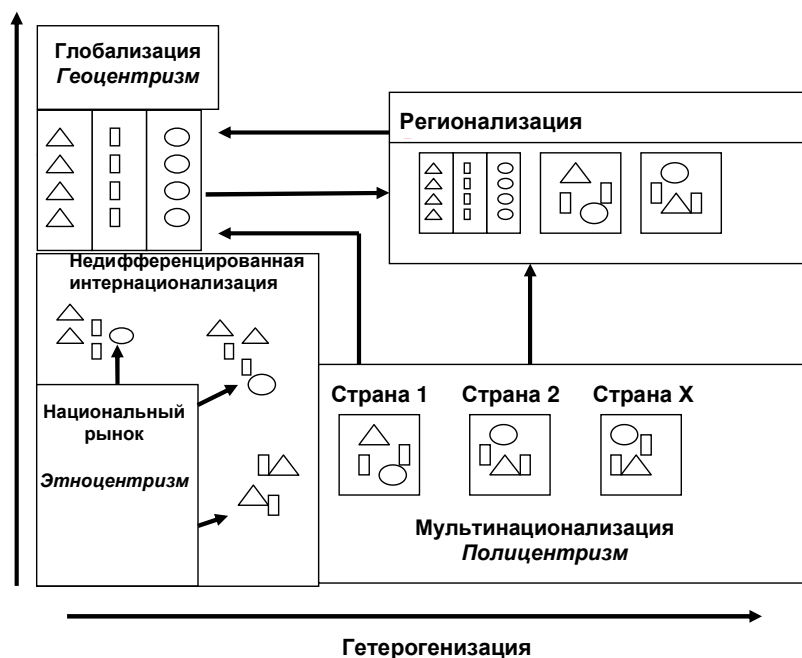
Схематически эти стратегии можно изобразить в системе координат, которыми являются гетерогенизация и гомогенизация, как это представлено на рис. 3.

Стратегия глобализации, или геоцентризм, означает, что в основу деятельности на зарубежных рынках кладутся не отличительные черты этих рынков, а их общие черты. В результате создаются гомогенизированные, интегрированные структуры и продукты с высокой степенью стандартизации.

Рисунок 3.

Стратегии интернационализации

Гомогенизация



Источник: Freyer W. Expansionsstrategien von touristischen Dienstleistungsunternehmen/ in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente /hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – München: Vahlen, 2002, s. 61.

Типичным примером геоцентризма в туризме являются авиалинии, сети клубов отдыха, гостиничные сети, компьютерные системы дистрибуции туристических услуг (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan), которые действуют одинаково на всех рынках во всем мире. Также туристы часто становятся гомогенной группой для туристического бизнеса. Существует большой риск того, что постепенно они превратятся в глобальных туристов с общими потребностями, мотивами без каких-либо черт индивидуальности. Однако настоящая глобализация находится в туризме в начале своего пути. Она бы означала, что весь мир превратится в гомогенный рынок путешествий (World-Traveling). Это было бы полной противоположностью дифференцированным аутентичным туристическим путешествиям в Таиланд, Индию и т. д. Возникнул бы «Global Holiday Village», в котором путешествовали бы «homo touristicus globalis» с глобальным вкусом и потребляли стандартизированные продукты больших транснациональных туристических концернов.

Сегодня в основу международного туризма положены национальные особенности менталитета, культуры, региональные аттракции. Поэтому в полном смысле этого слова глобализация еще не стала масштабным явлением в туризме. В данной статье понятие глобализации в дальнейшем рассматривается как синоним понятия интернационализация.

3. Виды кооперирования в туризме

Особенностью туризма является тот факт, что туристические предприятия действуют на рынке в той или иной степени «интернационально», поскольку:

а) организывают пребывание туристов в других странах (Outbound Tourism);

б) организуют пребывание иностранных туристов в стране местонахождения предприятия (Inbound Tourism) [5: 49].

Однако сотрудничество с такими заграничными предприятиями, как гостиницы, авиалинии, агентства по приему туристов, еще не означает для туристического оператора выход на заграничные рынки. Настоящая интернационализация/глобализация в туризме требует участия в капитале предприятий за границей или налаживание кооперирования с этими предприятиями. Поэтому **особенно важным является исследование процессов кооперирования на мировом туристическом рынке и выявление основных тенденций функционирования коопераций, стратегических альянсов и франчайзинговых систем в условиях глобализации.**

Кооперирование следует рассматривать в туризме не только через призму понятия интернационализация, но и как один из случаев внешнего роста, интеграции, то есть объединения с другими. Интеграция не всегда означает участие в капитале или объединение капитала. Она осуществляется в двух формах:

- 1) концентрация (участие в капитале других предприятий, слияние капитала, покупка предприятия);
- 2) кооперирование (кооперации, стратегические альянсы, франчайзинговые системы и др.).

В случае кооперирования предприятия-участники остаются независимыми в правовом отношении. Они сотрудничают между собой с целью объединения сил и улучшения эффективности своей деятельности. Сегодня в туризме распространенными видами кооперирования являются кооперации, стратегические альянсы и франчайзинг.

3.1. Кооперация как вид кооперирования в туризме

Кооперация как вид кооперирования – это добровольное сотрудничество независимых с юридической точки зрения предприятий с целью общего исполнения заданий на протяжении достаточно длительного временного отрезка [6: 8; 7: 512]. Сотрудничество в кооперации распространяется не на все, а на отдельные функции в деятельности предприятий – членов кооперации. Следует подчеркнуть, что члены кооперации сохраняют также и экономическую независимость, но только в тех функциональных областях своей деятельности, в рамках которых не осуществляется сотрудничество.

Сотрудничество может осуществляться в таких областях:

- 1) **закупки** (кооперация туристических агентств в области закупок продуктов туроператоров и авиалиний);
- 2) **управление**, в частности, планирование, организация, мотивирование, контроль и регулирование (централизация функций управления финансами, бухгалтерского учета, повышения квалификации сотрудников и т. д.);
- 3) **производство** (кооперация туристических операторов в области формирования туристических продуктов);
- 4) **маркетинг** (общее привлечение профессионалов для разработки маркетинговых концепций, разработки общей маркетинговой концепции, рекламной кампании и т. д.);

5) **сбыт** с целью расширения сбытовой сети, снижения издержек на сбыт (сбытовая кооперация гостиниц);

6) **финансирование** (посредничество в получении кредитов, льготные условия банковского обслуживания и т. д.).

Следующим признаком коопераций является их распределение на вертикальные, горизонтальные и диагональные.

Вертикальная кооперация в туризме предвидит сотрудничество предприятий, которые являются составляющими звеньями процесса создания стоимости (туристического продукта). Например, кооперация между туроператором и туристическим агентством, между туроператором и транспортным предприятием, между туристическим регионом и гостиницей.

Горизонтальной кооперацией называется сотрудничество однотипных предприятий, которые относятся к одному уровню последовательности создания стоимости и являются между собой конкурентами. Эта конкуренция проявляется в том, что предприятия производят одинаковые или похожие продукты/услуги, но функционируют на разных географических рынках. Такими кооперациями могут быть кооперации между туроператорами для дополнения продуктового ассортимента, кооперации между авиалиниями, кооперации между рекламными агентствами, сбытовые и маркетинговые кооперации гостиниц, закупочные кооперации туристических агентств.

Диагональной называется кооперация предприятий разных отраслей в одной функциональной области (кооперация в рекламной деятельности предприятий культуры и туризма).

Создание/присоединение к кооперации играет в туризме важную роль, в частности в области реализации маркетинговых стратегий и общих закупок. Эти кооперации сегодня имеют, как правило, сложную структуру.

На рынке туристических агентств в Европе в последние годы имеют место ускоренные процессы кооперирования. Так, в 2004 г. в Германии 59% всех туристических агентств принадлежало к классическим или франчайзинговым сетям, 37% – к кооперациям, лишь 4% туристических агентств функционировали как самостоятельные единицы без признаков кооперирования [8: 4–5]. Мощными кооперациями на рынке туристических агентств Германии сегодня являются AER, Alpha Reisebüropartner, Best-RMG, Deutscher Reising, Prima Urlaub, Pro Tours/RCE, RTK, Schmetterling, Tour Contact, TSS, TUI Travel Star. Общее количество туристических агентств, которые входили в состав коопераций, составляло в конце 2004 г. 9339. В этом же году к кооперациям присоединилось 1300 туристических агентств [9]. В 2005 г. количество турагентств, работающих под крышей коопераций, увеличилась в Германии на 7,8%. Это обусловило прирост объема продаж коопераций на 6,8% [10]. Объединение в кооперации дает возможность турагентствам объединить усилия перед новыми вызовами рынка: переходом авиалиний на 0% – комиссионные для

турагентств в продаже авиабилетов и нетто-цены; давлением со стороны туроператоров в форме более экономных схем комиссионного вознаграждения за реализованные продукты, активным расширением туроператорами прямого сбыта через Интернет; конкуренцией со стороны Интернет-порталов и т. д.

Показательными являются процессы объединения туристических предприятий в кооперации в контексте интернационализации/глобализации. Здесь целесообразным будет привести пример кооперации гостиниц Leading Hotels of the World в области маркетинга. Кооперация насчитывает 442 гостиницы класса «люкс» в 80 странах. В 2004 г. объем продаж гостиничных мест в корпорации составлял 450 млн долларов США. Кооперация владеет сетью с 24 дистрибьюторских агентств во всем мире. Члены кооперации объединяют свои усилия в области маркетинга и сбыта, например, все они продают свои услуги под единым кодом глобальных компьютерных систем дистрибуции Leading Hotels (LH). Кооперация ставит жесткие требования к членам-участникам. Два раза в год гостиницы проходят контроль качества услуг по 1500 параметрам. В ближайших планах кооперации – выход на рынки Китая, Индии, Арабских Эмиратов и Восточной Европы [11].

Сети и гостиничные кооперации играют сегодня важную роль в секторе услуг, при этом границы между ними постепенно стираются. Не только отдельные гостиницы, но и целые сети присоединяются к кооперациям. В свою очередь, кооперации приобретают черты классических гостиничных сетей, которые одновременно могут функционировать как франчайзинговые системы.

3.2. Стратегический альянс как вид кооперирования в туризме

Стратегические альянсы также являются объединениями независимых предприятий. Однако, в отличие от коопераций, их объединяет общая деятельность по всему спектру функций, а не по нескольким с них. Целью альянсов выступает не только экономия расходов и увеличения объема сбыта, но и формирование и достижение общих стратегических целей относительно прибыли, роста, увеличения доли рынка, создание долгосрочных конкурентных преимуществ. Хотя члены альянса сохраняют экономическую и правовую независимость, однако некоторые стратегические решения делегируются централизованному органу управления в альянсе. Стратегический альянс может быть переходным этапом от кооперации (сети) к франчайзинговым системам.

В последние годы процессы кооперирования в Германии приобретают новые качества: начался процесс объединения коопераций турагентств в большие альянсы, что еще существенней укрепило позиции турагентств относительно туристических операторов, авиалиний и других предприятий-производителей туристических услуг. На рынке функционируют сегодня 3 крупных мега-альянсы: QTA, TMCV, RSG (рис. 4). Как следствие, в 2005 г. все 11 коопераций туристических агентств Германии принадлежали к мега-альянсам [12]. При этом самые большие туристические концерны Европы TUI, Thomas Cook и Rewe Touristik также обеспечили свои позиции в этих альянсах. Например, TUI крепко связан с RT-Reisen, которая является материнской компанией для кооперации RTK, имея в собственности RT-Reisen 25,1% капитала. Вместе с RT-Reisen TUI основал кооперацию турагентств TUI Travel Star в форме совместного предприятия. Кроме этого, TUI является премиум-партнером в кооперации Best-RMG. Thomas Cook унаследовал пример и основал с RT-Reisen другую кооперацию турагентств Alpha также в форме совместного предприятия. Туристический концерн Rewe Touristik является инициатором создания альянса RSG и его премиум-партнером, а также премиум-партнером в альянсе TMCV. Об эффективности альянса свидетельствуют такие данные: прирост объема сбыта проданных услуг в 2004 г. во всех трех немецких мега-альянсах имел двузначные показатели [9]. Аналогичные тенденции наблюдались и в 2005 г.

Рисунок 4.

Стратегические альянсы туристических агентств Германии в 2005 г.

Альянс QTA (6149 турагентств) 2005/2004: +495 агентств	Альянс TMCV (1991 турагентств) 2005/2004: +238 агентств	Альянс RSG (1513 турагентств) 2005/2004: -31 агентств
Кооперации: ➤ RTK, ➤ Schmetterling, ➤ Best-RMG, ➤ Alpha, ➤ TUI TravelStar	Кооперации: ➤ TSS ➤ AER	Кооперации: ➤ Pro Tours/RCE, ➤ Deutsche Reising ➤ Tour Contact ➤ Prima Urlaub

Источник: Lanz I. Große Stücke. Ketten und Kooperationen 2005. Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 14, 2006, S. 27.

Объединение турагентств в альянсы наблюдаем не только на немецком рынке, но и в масштабах Европы. В 2004 г. европейский туристический рынок получил нового сбытового гиганта: 5500 турагентств объединились в стратегический альянс под названием European Travel Alliance (ETA) и генерировали объем продаж 7,8 млрд евро. В альянс вошли кооперации турагентств RTK-International, RTK – Германия и французское объединение турагентств Alliance du Sud. Сегодня ETA – крупнейший альянс турагентств не только в Европе, но и в мире. Его предприятия расположены в Бельгии, Италии, Португалии, Испании, Франции, Германии, Голландии, Швейцарии, Люксембурге, Словении и Австрии [13]. От предприятий гостиничного хозяйства, туроператоров и разработчиков программного обеспечения теперь требуется больше гибкости в ведении переговоров с альянсом. Сотрудничество альянса охватывает много областей: от увеличения власти в области закупок – до повышения профессионального уровня своих сотрудников, пропаганды «чистого», экологического туризма, отказа от продажи продуктов с ориентацией на секс-туризм и т. д.

Объединение в стратегические альянсы в мировом масштабе в последние годы является типичным явлением также и в гостиничном хозяйстве. Так, гостиничный концерн Maritim создал маркетинговый и сбытовой альянс совместно с Millenium&Cophorne Hotels, Singapur (89 гостиниц в Европе и Азии). В 2004 г. был создан новый мощный маркетинговый альянс Global Hotel Alliance, в который вошли такие гостиничные сети, как Kempinski Hotels&Resorts (Европа), Pan Pacific Hotels&Resorts (Азия), Rydgest Hotels&Resorts (Австралия), Wyndham Hotels (США и Карибские острова). В состав Global Hotel Alliance входят 235 гостиницы высокого класса и класса «люкс» (63 700 комнат) [14].

В области пассажирских авиа-перелетов также наблюдается объединение предприятий в стратегические альянсы. Этот процесс особенно активизировался в связи с кризисными явлениями в мировом авиационном хозяйстве 2001–2005 гг. Сегодня в мире функционируют три стратегических альянса авиалиний: Star Alliance, Skyteam и Oneworld, в состав которых вошли две трети всех пассажирских рейсовых авиакомпаний мира (рис. 5). Они объединяют более чем 70% всех международных воздушных сообщений [15: 1], поскольку на Star Alliance приходится 27% мирового рынка за показателем пассажиро-километров, на Skyteam – 25% и на Oneworld – 18% [15: 1; 15: 7]. Вступление в альянс означает для авиалиний снижение издержек и рисков, расширение сети сообщений, объединение усилий в области продажи билетов, создание и соблюдение общих норм безопасности, комфорта перелетов и оформления багажа, повышение конкурентных преимуществ – необходимый шаг в ситуации нарастающей конкуренции со стороны дешевых авиалиний.

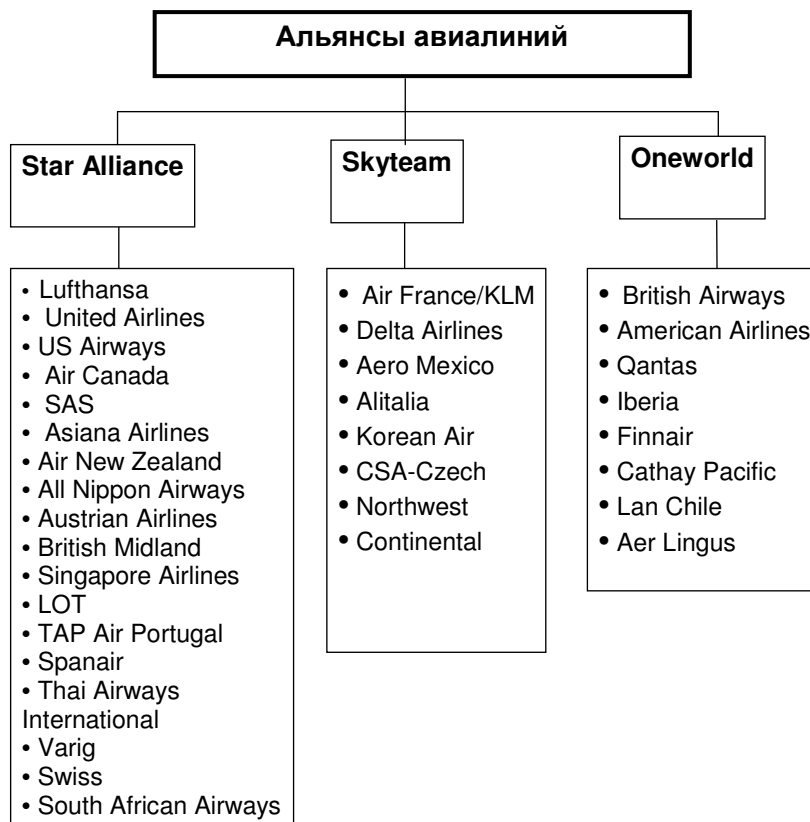
Снижение издержек в большой предпринимательской структуре достигается благодаря использованию эффектов масштаба или экономии, обусловленной ростом объемов производства (economics of scale). Кроме это-

го, снижение издержек является следствием оптимизации использования инфраструктуры; совместной маркетинговой деятельности; сотрудничества в области технического обслуживания самолетов.

Важным инструментом достижения синергетических эффектов в стратегическом альянсе служит использование принципа Code-Sharing, позволяющего расширить сеть воздушных сообщений в рамках альянса, сделать ее максимально приспособленной к потребностям пассажиров, а членам альянса обеспечить сотрудничество в области сбыта и т. д.

Рисунок 5.

Стратегические альянсы авиалиний мира в 2006 г.



Источник: G+JBranchenbild Luftverkehr, Gruner und Jahr Marktanalyse, Nr. 5, 2005; www.staralliance.com, авторское упорядочение.

3.3. Франчайзинг как вид кооперирования в туризме

Франчайзинг является видом кооперирования, в рамках которого продавец франчайзинговой лицензии продает ее покупателю право на использование производственного или маркетингового know-how. При этом продавец франчайзинговой лицензии за соответствующую плату передает другой стороне право на продажу товаров или оказание от его имени и согласнo с его концепцией. Франчайзинг считается высшей формой кооперирования.

Использование франчайзинговых систем является распространенной стратегией сбыта многих предприятий мира, в частности, в гостиничном хозяйстве. Здесь франчайзинг в последние годы стал одной из самых популярных и эффективных форм экспансии на заграничные рынки. В США доля гостиничных предприятий, функционирующих в франчайзинговых системах, составляет около 90% и продолжает неустанно расти. Это обусловлено, в первую очередь, своеобразным предпринимательским менталитетом американцев, их готовностью постоянно рисковать. В Германии этот показатель значительно ниже и составляет лишь 25%.

Типичным примером экспансии на заграничные рынки с помощью франчайзинга являются самые большие гостиничные концерны мира. Американская корпорация Cendant в лице своего самостоятельного концерна Hospitality Services (гостиничные марки Days Inn, Howard Johnson, Ramada, Travelodge, Super & Motels, Wingate Inn) специализируется на франчайзинге и занимает второе место в мировом гостиничном ранжировании за показателем количества гостиничных мест. В 2005 г. в активе Cendant насчитывалось 6396 гостиниц (520860 комнат) [16: 7]. Гостиницы корпорации Cendant принимают гостей во многих странах мира на пяти континентах.

Гостиничный концерн Holiday Inn (1529 гостиницы на начало 2005 г.), принадлежащий к крупнейшей гостиничной группе Inter Continental Hotels Group, имеет в своей собственности всего лишь 20% гостиниц, в то же время 80% гостиниц являются держателями франчайзинговой лицензии или другими гостиничными операторами, функционирующими во многих странах мира. Также французская гостиничная группа Accor (3973 гостиниц в 2005 г.) в своей собственности имеет только 23% гостиниц, 38% гостиниц работают по франчайзинговой лицензии и на основе управленческого договора, 39% гостиниц арендуются [16: 7].

4. Выводы

Следовательно, на рынке туристических услуг процессы объединения в кооперации, стратегические альянсы, франчайзинговые системы являются распространенной формой экспансии на zahraniчные рынки и предпосылкой многих конкурентных преимуществ в условиях глобализации. Уже сегодня на повестку дня выносятся новые формы коопераций, такие как виртуальные сети коопераций: от систем резервирования – до виртуальных туристических бюро и туристических операторов. Туристические системы услуг требуют, однако, новых форм международного кооперирования в туризме, в частности, сотрудничества туристических министерств, союзов и частного туристического бизнеса на международном уровне [5: 60].

В Украине кооперирование между украинскими предприятиями туристического бизнеса находится на стадии зарождения. С развитием туризма в Украине, ростом ее туристической привлекательности для zahraniчного потребителя следует ожидать экспансии zahraniчных туристических предприятий на украинский рынок, в частности, в форме кооперирования. Тем более, что на украинском рынке уже работает большая гостиничная группа отелей класса «люкс» Kempinski (гостиница в Одессе «Kempinski Hotel Odessa»). Рассматривается также возможность строительства Kempinski – гостиниц в Киеве, Харькове, Донецке и Львове. Это могут быть как филиальные предприятия, так и франчайзинговые. Удачным проектом считается также открытие в столице Украины «Radisson SAS Hotel Kiev». Киев находится под пристальным вниманием крупнейших мировых гостиничных групп, таких как Inter Continental Hotels Group, в частности, принадлежащего к ней гостиничного концерна Holiday Inn, а также другой гостиничной группы Marriott. Кроме того, экспансия на рынок Украины – в планах крупнейшего в Европе туристического концерна TUI. Пример экспансии концерна TUI на туристический рынок Польши, а концерна Rewe Touristik – на рынок России дает все основания утверждать, что появление в Украине крупных европейских туристических концернов – только дело времени.

Литература

1. www.world-tourism.org.
2. Pompl W. *Internationalisierung im Tourismus/* in: Internationales Tourismus-Management : Herausforderungen, Strategien, Instrumente /hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb.-München: Vahlen, 2002.
3. *Світові прибутки від туризму зросли на \$40 млрд, Український туристичний вісник.* – 2004 – № 6–7. – С. 6.

4. Freyer W. *Globalisierung und Tourismus*, 2.Auflage, Dresden: FIT, 2002.
5. Freyer W. *Expansionsstrategien von touristischen Dienstleistungsunternehmen/* in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente /hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – München: Vahlen, 2002, s. 42–68.
6. Freyer, W., Pompl, W. *Reisebüromanagement/* hrsg. Von Walter Freyer und Wilhelm Pompl. In Zusammenarbeit mit Claus-Dieter Barg. – München: Wien: Oldenburg, 1999, S. 8.
7. Freyer, W. *Tourismus–marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 4. überarb. Auflage. Oldenburg, München, 2004, 768 s.
8. Lanz I., Graue O. *Die Mittler atmen auf. Ketten und Kooperationen 2004.* Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2005, Nr. 14, S. 4–5.
9. Lanz I. *Mittler undmacher. Ketten und Kooperationen 2004.* Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2005, Nr. 14, S. 20–22.
10. Lanz. I. *Es könnte besser kommen. Ketten und Kooperationen 2005.* Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 14, 2006, S. 4–5.
11. Quandt B. *Der Herr der Luxushotels.* FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2005, Nr. 25, S. 94–95.
12. Lanz I. *Große Stücke. Ketten und Kooperationen 2005.* Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 14, 2006, S. 27.
13. Jurs, M. *Neuer Riese im Reisevertrieb.* FVW, Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr.6, 2004, s. 12.
14. Quandt B. *Schulterschluss der Hoteliers.* FVW, Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 6, 2004, s. 88.
15. *G+J Branchenbild Luftverkehr*, Gruner und Jahr Marktanalyse, Nr. 5, 2005.
16. *G+J Branchenbild Hotels*, Gruner und Jahr Marktanalyse, Nr. 6, 2006.