

文章编号: 1005—0523(2003)03—0067—03

旅行社战略实施方案的优选

付美蓉¹, 黄文昌², 熊文华³

(1. 江西科技师范学院 工商系, 江西 南昌 330013; 2. 华东交通大学 基础科学学院, 江西 南昌 330013; 3. 华意电器公司, 江西 景德镇 333000)

摘要: 战略的制定能突出企业的竞争优势, 规避风险. 在新形式下旅行社的战略定位应找准市场定位, 谨慎评估战略实施方案, 发挥企业竞争优势.

关 键 词: 旅行社; 战略决策; 分析; 优选

中图分类号: F590.63 **文献标识码:** A

0 引 言

在目前世界旅行社行业的发展中, 有一点趋势十分明显, 随着经济一体化, 全球化的发展, 旅行社行业将继续集团化进程和跨国发展进程. 旅游发达国家实力雄厚的大规模旅行社不但将在本国建立网络, 而且将建立庞大的跨国经营网络, 小规模旅行社的份额将继续缩小, 同时在旅游业比较落后的国家将受到外来力量的冲击, 其旅游漏损将增加.

世界旅行社行业发展趋势对国内同行业的影响是巨大的. 在新形式下, 许多旅行社正面临战略调整的问题. 旅行社在激烈的客源市场竞争中普遍认识到——当今的旅行社竞争的主要目标是客源. 如何让客源了解旅行社, 了解旅游目的地非常重要, 国外信息技术已在旅游业中得到广泛运用, 因此放弃信息技术也意味着放弃市场. 基于我国目前网络用户的有限性, 旅游客源地、目的地的不可移动性, 旅游的客源争夺还是受到了地方的限制, 你不可能让所有的游客了解你的旅行社. 要扩大旅游业务, 在发展技术的同时, 许多旅行社开始了设置旅游代理分社展开营销攻势, 建立营销网. 同时国内旅行社也正处于分化时期, 政府行政部门对旅行社行业的管理功能将逐渐弱化, 旅行社行业原有行

政体制下的横向分工(国际、国内市场)也将随市场化程度进行自然分化, 向垂直分工体系迈进, 形成大旅游批发商对应多个旅游代理商的市场网络, 旅行社的专业化进程也进一步加快.

亚细亚是一家中等规模的旅行社, 在地方有一定的知名度, 现也正面临新形势下的战略调整问题.

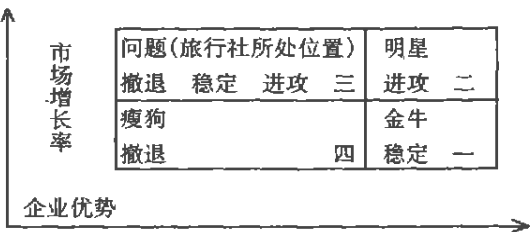


图 1 波士顿战略组合

上图是美国波士顿战略组合图, 通常借助于此图进行分析能帮助找准市场定位以进行战略制订. 亚细亚旅行社在分析中发现其规模优势并不存在, 但目前旅游行业的市场增长率较快, 旅行社正处于问题发展阶段(第三部分)见图 1. 面临的战略选择有进攻(扩大投资规模); 稳定(目前市场风险较大, 静观市场变化, 寻求机会)或者是及时抽身撤退寻求新的发展领域这么三种战略方案. 随着居民这几年新增收入的指向, 入世后随着全国旅游市场的形

成,旅行社之间的区域行政障碍正在减少,公司觉得旅行社发展的机遇大于挑战,应采取进攻型战略扩大规模获取竞争优势,并考虑在外地设置旅游代理机构,进行扩张,将代理地域扩大,努力寻求自身发展机会.但现在的问题是就地扩大规模,利用地域的优势,加强客源地的宣传,扩大知名度,争取以后成为大旅游商的零售代理商,还是积极向外扩展,在外地设立旅行社的代理分社,扩大代理范围,终极目标发展成为旅行社经销商.

在进行充分的市场调研的基础上,公司根据过去几年的经营情况认识到,旅游业正处于黄金发展时期,同时竞争也异常的激烈,已处于微利竞争时代,加大投资的风险很大须谨慎.公司若扩大旅行社规模或在上海建立旅游代理机构,正常情况下公司的营业额将会大幅增长,但也可能加大了风险.因此,公司设计了三个方案.

1 问题的提出

- 1) 在原地扩大现有旅行社的规模,增大本地客源市场的宣传力度,以获取本地客源市场为主.
- 2) 在上海新建一家旅行代理分社,上海是重要的客源地,公司如果能在上海站稳,对今后的发展非常有利.
- 3) 按兵不动,因为今后大旅行社的介入估计会采取兼并合作等方式,公司静待今后的发展.市场的未知因素太多,旅行社已进入微利时代,若冒险扩大投资规模,可能得不偿失.

如果新建和扩建都不会耗时过多,也就不会给现有的旅行社带来太多损失.若第一年不扩大规模,此地真出现大幅度客源的增长量的话,公司第2年再考虑扩大规模.但是如果等待的时机超过1年,就会有竞争对手进入本地市场,抢夺客源.

现公司根据调查情况分析假设与条件如下:
如果市场情况并无大的变化,并无特别因素的影响,则市场对旅游产品的高需求量情况出现的概率是0.6,低需求量的概率是0.4.

- 1) 由于新建代理社,客源市场涵盖面扩大,销售量出现上浮的可能性为0.6.
- 2) 由于新建旅行代理社,若市场情况好,销售量确实上浮,则预计销售收入为1 950 000 元/年,若销售量不理想,没有显著上浮的话,则预计销售收入为1 150 000 元/年.
- 3) 扩大现有旅行社规模,若市场情况好,销售

量显著上浮,则销售收入为1 900 000 元/年,扩大现有旅行社规模,若销售量不理想,则销售收入下降为1 500 000 元/年.

- 4) 若维持现状不变,若市场条件较好,销售量显著上浮,销售收入为1 700 000 元/年,若市场条件变化,当地市场竞争更激烈,销售收入下降为1 050 000 元/年.
- 5) 扩大原规模的花费为870 000 元/年.
- 6) 到上海开新社的花费为2 100 000 元/年.
- 7) 若第一年维持现状不变,但是到第二年再扩大原旅行社规模,费用仍为870 000 元.
- 8) 三种方案的经营成本相等.

2 问题的解决

该问题是一个评价不同规模的生产方案问题,可借助建立一个决策树见图2寻求问题的最佳方案.各种情况的预期收益值和计算结果如下表

表1 旅行社三个方案的预期收益统计表

方 案	收入(万)	成本(万)	净收益(万)
1) 高需求,上海建新旅行社	195×5	210	765
2) 低需求,上海建新旅行社	115×5	210	365
3) 高需求,扩建旅行社	190×5	87	863
4) 低需求,扩建旅行社	150×5	87	663
5) 高需求,现不扩建,来年扩建	$170 \times 1 + 190 \times 4$	87	843
6) 高需求,现不扩建,维持原状	170×5	0	850
7) 低需求,维持原状	105×5	0	525

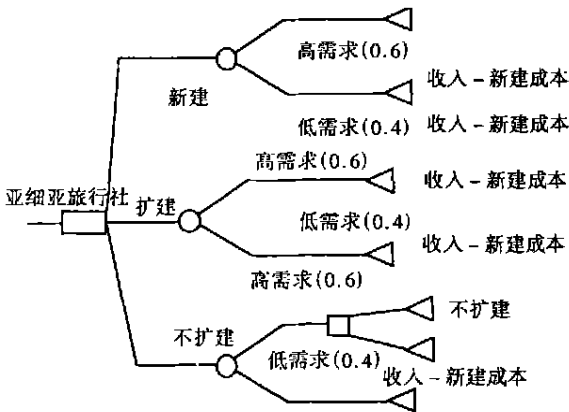


图2 决策树

分析(一):

通过对决策树的最右端开始分析,人们可以对公司的方案进行一个总体的分析,首先是比较何时进行扩建.在对净收益的比较中,我们可以得出第一个结论,决策(5)已失去意义,因为若来年扩建的

话,其净收益小于不扩建.这表明,若第 1 年不采取行动扩大规模,第 2 年采取行动已无任何意义.

分析(二):

计算当前情况下各方案的预期收益值:

- 1) 在上海设立分社时,预期收益值 = $60\% * 765 + 40\% * 365 = 605$
- 2) 扩大本地经营规模时,预期收益值 = $60\% * 863 + 40\% * 663 = 783$
- 3) 不扩大经营规模时,等待时机时预期收益值 = $60\% * 850 + 40\% * 525 = 720$

因此,在不考虑货币时间价值的情况下,从当前各方案的收益情况分析,公司选择在本地扩大经营规模的方式,才能达到收益最大化.

分析(三):

由于该题收益长达 5 年,其中有一个重要的因素我们应充分考虑到——货币时间价值,因此,该收益若考虑此因素时,方案预期收益值调整为:

- 1) 在上海设立分社时,预期收益值 = $(195 * 3.27 - 210) * 60\% + (115 * 3.27 - 210) * 40\% = 323.01$
- 2) 扩大本地经营规模时,预期收益值 = $(190 * 3.27 - 87) * 60\% + (150 * 3.27 - 87) * 40\% = 481.98$
- 3) 不扩大经营规模时,等待时机时预期收益值 = $(170 * 3.27) * 60\% + (105 * 3.27) * 40\% = 470.88$

根据总体分析,我们得出结论,旅行社在现在这种情况下,宜扩大规模而不应盲目在外地增设旅行代理社因为与此同时,成本增加太大,将得不偿失;另外也不能静待其变,若如此,很可能失去一部份市场.

当然还可以针对项目分析,找出对投资计划影响最大的因素作相应的调整.我们的分析是在调查和假设的基础上,因此准确与否,还要取决于我们所依据数据的准确性.

旅行社主要从事招揽、接待旅游者和组织旅游活动的业务,不同类别、不同规模及不同目标市场的旅行社的具体业务存在很大的差异,市场的不确定性和人的决策的主观性对于旅行社来说是一个较突出的问题,因此,旅行社一定要树立风险管理的意识,进行恰当的风险估测的评价使产品多样化或进行组合投资以分散风险.

3 结束语

旅行社的发展和旅游业的繁荣是分不开的,旅行社的竞争最终体现在客源争夺上.而任何旅行社都不可能使自己的业务覆盖面扩大到这一地区的每一个重要的旅游目的地,更何况还有众多的竞争者存在.因此利用资本纽带加强与旅游业中其它企业的战略合作,并借助于我国丰富的旅游资源和巨大的市场空间,提高旅行社的管理和服务水平,挖掘内部资金利用潜力,共享市场份额和利润才是旅行社业在激烈的市场竞争中的立足之本.

参考文献:

[1] 汤姆森·斯迪克兰德.战略管理[美].香港:科文出版社,2000.

[2] 生产与运作管理[美].北京:机械工业出版社,2000.

[3] 王兴斌.旅游业发展战略与经营管理全书,北京:人民日报出版社,1999.

[4] 林南枝,陶汉军.旅游经济学,天津:南开大学出版社,1998.

The Optimization Research on Strategy of Travel Agency

FU Mei-rong¹, HUANG Wen-chang², XIONG Wen-hua³

(1. Business and Management Department, Jiang Xi Science And Technology Teachers College 330013, China; 2. School of Natural Science, East China Jiaotong University 330013, china; 3. Hua-Yi Electrical Appliance Company, Jingdezhen 333000, China)

Abstract: Determining strategy can extend enterprise advantage, evade the risk. Under the new circumstance, determining strategy of travel agency needs to find the fitable orientation on the market, evaluate the program carefully and extend enterprise advantage.

Key words: travel agency; determining stratege; analysis; optimization research