

GENERAL MOTORS

DIVIZIA AUTOMOBILE

TIP DE CONCURENTA SI POLITICA DE DISTRIBUTIE

- studiu de caz-

CUPRINS

1. PREZENTARE GENERALA

2. ELEMENTE DE TEORIE

3. STUDIU DE CAZ

4. BIBLIOGRAFIE

1. PREZENTARE GENERALA

General Motors a fost fondată în anul 1908 de către W.C. Durant, care alături de Henry Ford au pus bazele industriei automobiliste în America și nu numai.

General Motors reprezintă cea mai mare companie privată cu profil industrial din lume. Povestea ei domină secolul prezent și include o mare parte a dezvoltării moderne a artelor ingineresti.

Corporatia multinațională deține un procent important din producția mondială de locomotive și produse electrice de uz casnic.

Dar General Motors este în principal un producător de automobile fiind reprezentată pe piața de marci cum ar fi: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, etc.

Adaptarea la caracterul distinct al pieței automobiliste din America, a fost un moment critic și complex în dezvoltarea companiei. Dacă în schimb a participat la crearea stilului în America în ceea ce privește automobilele personale, acest lucru s-a realizat prin interacțiune între companie și consumatori.

Automobilul a oferit una dintre cele mai mari oportunități în domeniul industrial din timpurile noastre. General Motors a avut șansa să fie la baza acestui fundament. Mai mult decât atât, automobilul, prin faptul că a dat posibilitatea companiei să fie la curent cu dezvoltarea motorului cu combustie internă, i-a ajutat să fie pionieri în domenii cum ar fi producerea avionelor sau a locomotivelor.

Modul de organizare este caracterizat printr-o coordonare perfectă a politicilor General Motors și o descentralizare a administrației. Personalitatea individului aici deține un loc important, atât de important încât de multe ori este necesar să construiești o nouă divizie în jurul unei persoane (sau mai multor persoane), decât să găsești locul potrivit acestei persoane în cadrul companiei.

General Motors are peste 1 milion de acționari, în jur de 600.000 de angajați iar profitul are o valoare medie de 1,46 miliarde dolari.

Sloganul companiei General Motors este: "We do things in a big way".

2.ELEMENTE TEORETICE

Ma voi limita doar la notiunile teoretice care vor interveni în acest studiu de caz.

Acțiunea ofertei și a cererii de produse și servicii are la bază *inițiativa liberă* generată de proprietatea privată în economia de piață. Fenomenul activ pe care se întemeiază libera inițiativă este așadar concurența într-un mediu adecvat, anume creat.

- **Concurența** reprezintă o trăsătură esențială a economiei de piață, este o situație pe o piață, în care firmele producătoare (vânzătorii) își dispută patronajul cumpărătorilor pentru a-și atinge un anumit obiectiv de afaceri (ex: profituri, vânzări și/sau un segment de piață.).

- **Structura concurenței**

Un rol important în cercetarea pieței unui produs îl are structura concurenței: **gradul de concentrare a producției** - dacă sunt mulți sau puțini vânzători în industria analizată - și, de asemenea, **gradul de diversificare a produselor** - dacă produsele sunt identice sau diferențiate.

Termenii de "mulți" sau "puțini" nu sunt definiți, în primul rând, de numărul de firme, ci mai ales de interacțiunea dintre ele. Spunem că sunt *mulți* vânzători atunci când nici o firmă nu are un volum suficient de mare de afaceri. Fiecare firmă este nesemnificativă în contextul pieței. În contrast, spunem că sunt *puțini* vânzători ori de câte ori acțiunile oricărei firme sunt observate de rivali, iar aceștia reacționează..

Produsele vânzătorilor sunt considerate a fi *identice* ori de câte ori consumatorii nu au preferințe pentru produsul unei anumite firme. *Diferențierea* se realizează întotdeauna în mintea cumpărătorului, iar diferențele percepute pot fi reale (performanță, design, servicii, etc.) sau inventate (marcă, ambalaj, publicitate, etc.). Variatele mărci de vinuri, mașini, cosmetice, televizoare, etc. sunt exemple de produse diferențiate.

• Tipuri de concurență :

Analiza modului în care piețele funcționează depinde de faptul dacă sunt multe sau puține firme și dacă produsele sunt identice sau diferențiate. Astfel, există patru modele principale ale pieței:

1. *Concurența perfectă*: mulți vânzători de produse standardizate.
2. *Concurență monopolistică*: mulți vânzători de produse diferențiate.
3. *Oligopolul*: câțiva vânzători de produse standardizate sau diferențiate.
4. *Monopolul*: un singur vânzător al unui produs pentru care nu există substitute.

Distributia internaționala reprezintă activitățile ce se desfășoară și relațiile ce se stabilesc între parteneri situați pe piețe diferite în vederea punerii marfii la dispoziția consumatorilor sau utilizatorilor străini.

Reteaua internațională de distribuție este un aparat economic format din lanțuri de agenții, instituții, unități operative și firme specializate între care se stabilesc relații în scopul transferării marfurilor de la producător la consumatorii sau utilizatorii existenți pe piețele internaționale.

Canalul de distribuție internațional reprezintă itinerariul pe care se deplasează marfa de la producător la consumatorii sau utilizatorii finali de pe piețele internaționale.

Practica internațională în domeniul distribuției a consacrat două modalități de constituire a canalelor de distribuție.

Prima modalitate este a canalelor de distribuție internațională indirecte. Acestea sunt caracterizate de intervenția intermediarilor.

Intermediarii joacă un rol important în realizarea schimburilor economice internaționale datorită avantajelor pe care le oferă. Aceste avantaje decurg din baza tehnico-materială de care dispun, din relațiile lor cu autoritățile locale și naționale, și cu consumatorii și utilizatorii străini și din posibilitățile de a-și asuma o parte din activitățile și riscurile inerente afacerilor economice internaționale.

Distribuția internațională cu intermediarii este limitată de faptul că, datorită interperierii lor între producătorii și consumatorii străini, pot apărea probleme legate de operativitatea negocierii și încheierii tranzacțiilor și de transmiterea informațiilor pe piața producătorului, ceea ce poate afecta capacitatea de adaptare a acestuia la cerințele piețelor internaționale.

Intermediarii care intervin în distribuția internațională indirectă pot fi împărțiți în următoarele categorii: membri internaționali ai canalelor (intermediari internaționali) și membri independenți ai canalelor de distribuție de pe piețe externe (locale).

Dintre membrii independenți ai canalelor de distribuție, dealerii sunt tipici în distribuția telefoanelor mobile și a autoturismelor. Dealerii sunt firme care vând fie bunuri industriale, fie bunuri de consum de folosință îndelungată direct utilizatorilor. De regulă, ei sunt independenți, dar furnizorii străini participă uneori la capitalul de care dispun dealerii. Caracteristica dealerului este specializarea pe un produs-pivot din ale cărui vânzări provin majoritatea vânzarilor sale, la care se pot adăuga și alte câteva produse.

Motivarea membrilor canalelor de distribuție reprezintă un aspect principal al politicilor de distribuție internațională. Firma poate utiliza o gamă variată de instrumente și modalități cum ar fi:

- Instrumentele financiare cuprind stimulente cum sunt marjele de adaos, provizioane și condiții particulare referitoare la latura financiară a

aranjamentelor contractuale si premii. Marjele de adaos mai ridicat sunt o modalitate de stimulare puternica, mai ales pentru distribuitorii independenti. Atunci cand rezultatele obtinute sunt foarte bune, cei mai eficienti membri ai canalelor pot fi premiati, ceea ce constituie, pe de o parte, recunoasterea muncii lor, iar pe de alta parte, un motiv in plus atat pentru ei cat si pentru ceilalti membri ai canalelor sa-si intensifice eforturile.

Instrumentele de scolarizare ajuta in mod considerabil atat motivarii, cat si controlului membrilor canalelor. Pe de o parte, acestia se simt mai motivati in urma instruirii si perfectionarii, iar pe de alta parte, ei pot fi mai bine controlati in urma procesului de pregatire. Datorita scolarizarii permanente, firma producatoare asigura functionarea mai buna a membrilor canalelor prin cunoasterea produselor, a metodelor de comercializare si a politicilor firmei. Instruirea si perfectionarea se pot face atat pe piata unde isi desfasoara activitatea membrii canalelor, cat si la sediul firmei producatoare.

- Instrumentele de informare si comunicare presupun constituirea unor sisteme de informare reciproca, editarea si distribuirea de publicatii, vizite si schimb de persoane. Motivarea membrilor canalelor si marimea efortului lor facut pentru produsele firmei sunt sprijinite de un flux informational biunivoc intre exportator si distribuitori. Daca strategia de marketing a firmei depinde de efortul facut de membrii canalului pentru a dezvolta piata sau sa impinga produsul catre consumatori prin canal, atunci trebuie desfasurata o activitate sustinuta de sprijinire a vanzarilor. Vizitele periodice la partenerii de distributie, inclusiv cele private- la ei acasa- pot avea efecte favorabile asupra motivarii si controlului acestora. In plus, prin intermediul vizitelor, firma poate rezolva dificultatile si poate intari relatiile cu membrii canalelor. Prin asemenea vizite personale, firma poate identifica si alte cai pentru a-I ajuta si sprijini pe membrii canalelor de distributie. Efectuarea unei publicitati eficiente de catre producator poate ajuta membrii canalelor sa vanda produsele acestuia, ceea ce conduce la cresterea vanzarilor si, adesea, la acordarea unei mai mari atentii liniei sale de produse.
- Sprijinirea activitatii de marketing a membrilor canalelor se bazeaza pe furnizarea de diverse materiale promotionale, participarea financiara a producatorului la actiunile de marketing ale partenerilor de distributie, trimiterea de reprezentanti la manifestari speciale organizate de catre acestia. Scopul tuturor acestor actiuni de sprijin este imbunatatirea activitatii de marketing si a imaginii membrilor canalelor de distributie. Efectele se pot resimti in atitudinea mai favorabila si in intensificarea eforturilor partenerilor de distributie pentru a comercializa produsele firmei.
- Crearea de relatii personale si sociale are o importanta particulara in motivarea membrilor canalelor de distributie. In acest sens, este bine ca exportatorul sa cultive relatii directe cu factorii de decizie din organizatiile partenerilor de distributie. De asemenea, nu sunt de neglijat contactele sociale cu persoane care ar putea influenta atitudinea fata de produsele firmei.

Controlul canalelor de distributie este un element cheie al strategiei de distributie. Controlul reprezinta o problema atunci cand membrii canalului sunt independenti.

Controlul canalului depinde de gradul in care converg obiectivele membrilor lui cu ale furnizorului international, de feed-back-ul referitor la informatiile de piata asigurat de canal si de faptul daca membrii sai respecta standardele impuse de exportator.

Firmele care isi creeaza canale de distributie internationale urmaresc sa exercite suficient control asupra acestora pentru a se asigura ca ele interpreteaza si executa strategiile lor de marketing. Firmele doresc sa fie sigure ca intermediarii locali stabilesc preturile in concordanta cu politica lor in domeniu, ceea ce este valabil si pentru politicile referitoare la

vanzari si publicitate. Posibilitatile de a transpune in practica aceste obiective referitoare la controlul canalelor de distributie depind de pozitia firmelor si de puterea de negociere a lor.

Metode de control ale canalelor internationale de distributie:

- O metoda de exercitare a controlului este utilizarea instrumentelor organizatorice. Definirea corecta si exacta a competentelor functiilor si persoanelor firmei exportatoare si ale intermediarilor, ca si flexibilitatea regulilor privind organizarea, o pot sprijini pe prima sa controleze de o maniera eficace canalele de distributie.
- Intalnirile periodice cu membrii canalelor de distributie, atat pe pietele existente, cat si pe pietele noi, joaca un rol in exercitarea controlului. Aceste intalniri pot avea loc periodic (anual, de exemplu) cu toti agentii si distribuitorii. Ele sunt nu numai o modalitate de control, ci si ocazii pentru solutionarea unor nemulumiri ale intermediarilor, schimb de experienta si imbunatatirea comunicarii.

Distributia fizica internationala- termenul de “distributie fizica” in marketingul international este folosit pentru a descrie, in mod generic, sustinerea fluxului fizic produselor finite de la punctele lor de productie pana la punctele de consum aflate in strainatate in scopul satisfacerii necesitatilor clientilor in conditii profitabile. Mai corecta este utilizarea termenului de “sistem logistic international” care incorporeaza atat deplasarea fizica a bunurilor de la sursa de provenienta din strainatate, cat si activitatile distributiei fizice pe canalele de distributie pana la consumator.

Solutionarea problematii din toate zonele decizionale ale logisticii internationale face necesara rezolvarea corecta a urmatoarelor aspecte: alegerea amplasamentului, alegerea participantilor la activitatile logistice, constituirea tehnico-organizatorica a unui sistem logistic si costurile logistice.

Alegerea amplasamentului se refera la stabilirea locului unde sa fie construite si sa-si desfasoare activitatea firmele producatoare si comerciale. De regula, amplasarea centrelor de productie se face, in primul rand, in apropierea pietelor, atat in sensul geografic, cat si in ceea ce priveste corespondenta cu aspectele culturale ale acestora.

Strategia de acoperire a pietei:

- Distributia exclusiva implica folosirea unui singur intermediar specializat pentru o piata determinata. La aceasta varianta se recurge mai ales pentru comercializarea produselor cu valoare unitara ridicata, bine individualizate si considerate de marca cum sunt automobilele, tractoarele, cristalurile, bijuteriile.

Strategia de dezvoltare:

- Franciza asigura prezenta pe pietele internationale prin incredintarea know-how-ului in domeniul distributiei operatorilor de pe pietele locale.

Strategia geografica:

- Strategia multinationala consta in deschiderea de filiale in strainatate, unde formula de distributie este adaptata conditiilor locale. Companiile multinationale imbina conceptia de standardizare cu diferentierea, drept pentru care considera filialele ca fiind firme diferite, adaptate la particularitatile pietelor locale.

3. STUDIU DE CAZ

Concernul General Motors este una din cele mai mari companii producatoare de automobile din Statele Unite si chiar din lume, reusind sa satisfaca cele mai aspre cerinte in domeniu exceland prin lux, fiabilitate si performanta ridicata.

GM se incadreaza intr-o piata de tip oligopol in care trebuie sa concureze cu marii sai rivali de peste ocean ca Ford, Jeep sau Chrysler. Pentru a se mentine in top GM foloseste un tip de management exclusivist si foarte eficace in acelasi timp.

- In primul rand General Motors foloseste ca distribuitori, dealerii. Pentru aceasta companie un sistem de distributie stabil format din dealeri este o conditie necesara pentru progres si stabilitate.

Dealerul realizeaza contactul direct cu consumatorul; el incheie contractul prin care se vinde automobilul. Pe de alta parte contactul producatorului este cu dealerul si nu cu consumatorul.

Dealerul companiei General Motors (GM) este francizat.

Deci GM foloseste ca strategie de dezvoltare, franciza.

Franciza este, in esenta, un aranjament contractual prin care o firma (francizor, cedent) - GM acorda unei alte firme (francizat, beneficiar) - dealerul, permisiunea de a utiliza in afaceri drepturile intelectuale si materiale ce apartin cedentului in schimbul unor plati sub forma de taxe, redevente, etc. Este o forma de descentralizare a distributiei.

Francizatul isi desfasoara activitatea sub numele clientului si respecta procedurile si politicile impuse de acesta. In plus, francizorul are dreptul de a crea retele locale de francizati.

Francizatul poate vinde produsele, vinde sau concesiona echipamentul si/sau vinde sau concesiona premisele necesare operatiei.

Avantaje	Dezavantaje
<p>Francizor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Intrarea rapida pe un numar de pietele internationale; ❑ Necesitati mai reduse de capital fata de alte aranjamente; ❑ Folosirea propriei concepii de marketing si extinderea rapida a retelei de distributie; ❑ Economii de serie mare la amenajare ❑ Obtinerea de profituri. 	<p>Francizor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Sunt necesare mecanisme puternice de conducere si control; ❑ Costuri de coordonare ridicate si venituri limitate; ❑ Riscul neindeplinirii de catre francizat a obligatiilor, fapt ce poate deteriora imaginea francizorului.

Din punct de vedere legal dealerul nu este agentul producatorului. Si totusi in comunitatea in care activeaza este identificat cu producatorul.

In acest caz, dealerii semneaza un contract de vanzare care implica obligatii. Dealerul se obliga sa asigure capital, un spatiu pentru afacere, un numar adecvat de agenti de vanzare, mecanici pentru service, sa aiba in stoc si sa vanda piese de schimb, si asa mai departe. In schimb, producatorul vinde aproape integral prin intermediul dealerului francizat.

Dealerii ca grup obtin privilegiul de a vinde produsele GM si sunt sustinuti in eforturile lor de comercializare a produselor prin activitatile generale de promovare ale producatorului.

GM face investitii considerabile in pregatirile pentru schimbarea anuala a modelului si de asemenea, in cercetare & dezvoltare pentru a se asigura ca produsul va fi achizitionat.

Problema scoaterii de pe piata a modelului vechi pentru a face loc noului model de automobil, lucru care sa se faca cu minimum de pierderi de stocuri existente, este o preocupare

permanenta pentru GM. Aceste stocuri se formeaza datorita faptului ca dealerii trebuie sa fac estimari ale cererii pentru noul produs al companiei cu trei luni inainte de lansarea propriuzisa. GM ia in considerare aceste estimari in stabilirea planurilor de productie definitive.

Toate acestea fiind stabilite cu luni in avans, datorita schimbarilor nefavorabile care pot interveni in evolutia cererii, problema lichidarii modelului curent poate deveni o situatie anormala.

Inainte, cand se anunta introducerea pe piata a unui nou model de automobil, dealerii erau nevoiti sa lichideze stocurile existente pe cheltuiala proprie. Apoi, GM a considerat ca este corect si normal sa contribuie la lichidarea vechiului model, sa imparta responsabilitatea cu dealerii. In prezent se acorda un rabat de 5% la pretul automobilului inscris in lista de preturi a dealerului.

O solutie teoretica la aceasta problema ar fi ca dealerii sa nu detina stocuri de automobile in momentul in care se anunta lansarea unui nou model. Dar acest lucru nu este posibil si in acelasi timp nu este nici de dorit pentru GM. Pentru a fi competitivi, ei trebuie sa vanda atat cat pot de mult in fiecare luna a anului. La sfarsitul anului canalele de distributie trebuie sa fie golite. De asemenea, trebuie sa existe un anumit stoc de automobile model vechi pentru a continua activitatea atunci cand noul model este proaspat lansat.

Revenind la franciza, un element al sistemului de franciza este asistenta pe care GM o ofera dealerului. Aceasta include asistenta tehnica si programe GM de vanzare si de service, de reclama, de management in fiecare etapa a dezvoltarii afacerii. De asemenea, sunt utilizate instrumentele de motivare si control al dealerilor cum ar fi instrumentele de scolarizare prezente de asemenea, in fiecare etapa a dezvoltarii afacerii.

Automobilul nu are nimic in comun cu produsul pe care consumatorii il achizitioneaza din raftul supermarketurilor in fiecare zi. Este un produs de o complexitate ridicata. Reprezinta o investitie majora pentru cumparatorul obisnuit. El se asteapta sa-l utilizeze zilnic iar cunostintele lui tehnice lipsesc sau sunt la un nivel scazut. Acest cumparator depinde de dealerul sau pentru a se ocupa de service si intretinere.

Astfel cei doi parteneri de afaceri depind la randul lor unul de celalalt: dealerul de atractivitatea pe care producatorul reuseste sa o creeze pentru produsul sau, iar producatorul de eficienta dealerului de a vinde produsele si de a oferi service postvanzare. In momentul in care automobilele second-hand au patruns pe piata, propunerea de vanzare de automobile noi a dealerilor a fost inlocuita cu o propunere de afaceri. Si aceasta abordare o intalnim si astazi.

In cadrul GM exista un consiliu, General Motors Dealer Council, care este format dintr-un anumit numar de dealeri alesi prin rotatie. Acestia se intalnesc cu un grup format din cadre de conducere superioara si participa impreuna la sedinte care au ca subiect de dezbatere politicile de distributie ale GM. Dar principala sarcina este de a perfectiona contractul de vanzare care se incheie cu dealerii.

Vizitele personale la sediile dealerilor de catre top managementul GM este un lucru obisnuit. Cand astfel de campanii sunt puse in practica se viziteaza in jur de 5 -10 dealeri pe zi. Pe la langa faptul ca este o modalitate de control a acestora din urma, sunt binevenite sugestiile si criticile cu privire la relatiile cu GM, la caracteristicile produselor, la politicile companiei, la evolutia cererii consumatorilor, la previziunile pentru viitor.

Tot ca modalitate de control dar si de evaluare si comparatie este si sistemul contabil standardizat pe care GM il impune dealerilor. De asemenea, exista si un sistem de audit. Acesta din urma functioneaza pe baza unui sampling in randul dealerilor, ale carui rezultate pot fi generalizate pentru intregul sistem de distributie.

Motivarea si controlul canalelor de distributie la General Motors

- a. Instrumente financiare**
 - Conditii financiare
- b. Instrumente organizatorice**
 - Adaptarea structurii organizatorice(Definirea armonioasa a competentelor functiilor intermediarilor)
- c. Instrumente de scolarizare**
 - Instruire
 - Perfectionare
 - Activitati si actiuni comune
- d. Instrumente de informare si comunicare**
 - Sisteme de informare reciproca
 - Vizite si schimb de personal
- e. Sprijinirea activitatii de marketing**
 - Punerea la dispozitie de materiale(prospecte,postere)
 - Participarea financiara la actiunile de marketing ale membrilor canalelor
 - Trimiterea de reprezentanti ai firmei la manifestari speciale ale membrilor canalelor
- f. Crearea de relatii personale si sociale**
 - Intretinerea de contacte cu membrii canalelor

Ca strategie de acoperire a pietei GM foloseste distributia exclusiva iar ca strategie geografica, strategia multinationala.

Pentru a penetra piata cat mai eficient au impartit orasele cu o populatie mai mare de 1 milion in zone pentru a determina potentialii consumatori, in special in Statele Unite. Ca politica in sistemul de distributie al GM, care a reprezentat pionierat la momentul in care a fost introdusa, amintim constituirea unei divizii speciale ,Motors Holding Division, care are functia sa furnizeze capital dealerilor, prin acest lucru avand rol de actionar. De asemenea, este un organism care prin finantare salveaza dealerii cu probleme financiare de la faliment. In acelasi timp ofera consultanta in materie de management si nu numai. In momentul in care dealerul reusea sa restituie suma cu care fusese finantat, fie pentru inceperea afacerii, fie pentru depasirea unui impas financiar, plus dobanda aferenta, el devenea independent.

O alta politica, mai putin intalnita la momentul in care a fost pusa in practica, ii dadea posibilitatea dealerului care avea o nemultumire sau o plangere de depus, sa se adreseze direct top managementului, directorilor executivi.

In situatia in care dealerul nu este eficient, el este eliminat din sistemul de distributie. In acest sens se aplica o politica care include urmatoarele aranjamente: corporatia va lua inapoi de la dealer, la pretul la care el le-a achizitionat, toate masinile noi pe care le detine; de asemenea, piesele de schimb; insemnele si mijloacele de reclama ale companiei. De fapt el are posibilitatea sa vanda bunurile dar nu si franciza.

Toate aceste politici au asigurat companiei GM implantarea unui sistem de distributie eficient, care a asigurat comercializarea produselor sale la standarde ridicate.

4. BIBLIOGRAFIE

- **ION DANCIU , “Marketing International”
Editura Astra,Bucuresti 2001**
- **STANCU STELIAN,TUDOREL ANDREI-,,Microeconomie”
Editura All,Bucuresti 1997**
- **SERBU RAZVAN - “Microeconomie-Macroeconomie”,SIBIU 2005**
- **Note de curs-microeconomie**
- **“ECONOMISTUL”-colectia**
- **www.generalmotors.com (fotografie si informatii generale)**

**Popa Simona
AN IV REI
Gr. 4**