



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΕ, ΣΥΓΚΡΙΝΕΤΕ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΤΕ
ΔΥΟ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ.
ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΔΗΓΗΣΕ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΥΤΕΣ**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 5/2009

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :ΙΩΑΝΝΗΣ ΒΑΡΔΑΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ :ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΜΥΡΙΟΚΕΦΑΛΙΤΑΚΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΣΕΛΙΔΑ
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΔΡΩΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	5
- Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	9
3. ΤΟΥΟΤΑ	13
- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	
- ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	
- ΠΕΡΙΒΑΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	
- ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ	
- ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	
- ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ / DESIGN	
4. GENERAL MOTORS	17
- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	
- ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	
- ΠΕΡΙΒΑΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	
- ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	
- ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	23
- ΤΟΥΟΤΑ: ΓΕΝΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ	
- GENERAL MOTORS: ΓΕΝΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ	
5. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΟΤΑ – GENERAL MOTORS ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ	27
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	
- ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	
- ΔΕΙΚΤΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	
α) Δείκτες αποτελεσματικότητας	
β) Δείκτες κερδοφορίας	
- ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ	

6. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥΟΤΑ ΚΑΙ GENERAL MOTORS	35
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	37
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αυτοκινητοβιομηχανία αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους κλάδους –μορφές της Παγκοσμίας Οικονομίας. Η ικανότητα ενός βιομηχανικού τομέα να διατηρεί η να κερδίζει μερίδια αγοράς σε ανοιχτές, διεθνείς αγορές με βάση την τιμή ή/και την ποιότητα των αγαθών που παράγει, ορίζεται ως η ανταγωνιστικότητα αυτού και επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων όπως το γενικότερο περιβάλλον, και το κόστος παραγωγής, τις τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες, από το ρυθμιστικό πλαίσιο έως τις μακροοικονομικές συνθήκες. Δύο από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως αυτοκινητοβιομηχανίες αποτελούν η Toyota και η General Motors.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η σύγκριση των παραπάνω κολοσσών, τόσο σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, όσο και σε εταιρικό. Η δομή της μελέτης είναι η κάτωθι. Στο πρώτο μέρος θα αναφερθούμε στα δρώμενα στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία και το πώς έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση αυτήν. Στο δεύτερο και τρίτο μέρος θα μελετήσουμε την περίπτωση της Toyota και της General Motors. Το σύστημα παραγωγής των δύο εταιρειών, η εταιρική διακυβέρνηση, οι καινοτομίες και η γενικότερη παρουσία τους στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία, είναι μερικά από τα θέματα που θα μας απασχολήσουν σε αυτό το κομμάτι της παρούσας μελέτης. Έπειτα, ακολουθεί μία συγκριτική ανάλυση και αντιπαράθεση των δυο εταιρειών, κυρίως με βάση στοιχεία χρηματοοικονομικά. Η μελέτη καταλήγει στο τελευταίο μέρος.

ΔΡΩΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Στη συνάντηση που πραγματοποιήθηκε στο Makuhari, στο Τόκυο στις 24 Οκτωβρίου 2007, οι εκπρόσωποι των κορυφαίων κατασκευαστών αυτοκινήτων συζήτησαν σε διεθνές επίπεδο τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η βιομηχανία τους και αναγνώρισαν την σημασία αντιμετώπισης των ζητημάτων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και τη διαφύλαξη της βιωσιμότητας των ενεργειακών αποθεμάτων (πηγή: ΣΕΑΑ). Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι αναγνώρισαν ότι αυτά τα ζητήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν στη βάση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, με τη συμμετοχή όχι μόνο της αυτοκινητοβιομηχανίας αλλά και των κυβερνήσεων, της βιομηχανίας παραγωγής ενέργειας και των χρηστών των αυτοκινήτων.

Παρά το γεγονός ότι το CO₂ και άλλα αέρια που σχετίζονται με το φαινόμενο του θερμοκηπίου έχουν αναγνωριστεί ως οι κύριες αιτίες της κλιματικής αλλαγής, οι εκπομπές αυτών των αερίων εξακολουθούν να αυξάνονται σε διεθνές επίπεδο. Η αυτοκινητοβιομηχανία πρέπει να ανταποκριθεί σε αυτή την πρόκληση με την εφαρμογή μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων μέτρων για τη μείωση των εκπομπών CO₂ διεθνώς, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη βιωσιμότητα των οδικών μεταφορών. Για τη μείωση των εκπομπών CO₂ απαιτούνται διαρκείς βελτιώσεις στην αποδοτικότητα των καυσίμων, τόσο στα βενζινοκίνητα όσο και στα πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα, πρόοδος στις υβριδικές τεχνολογίες και τις τεχνολογίες επόμενης γενιάς για καθαρούς κινητήρες diesel, καθώς και στην εξέλιξη οχημάτων που θα χρησιμοποιούν εναλλακτικά καύσιμα, όπως τα οχήματα ενεργειακών κυψελών και υδρογόνου. Για τη μείωση τόσο των εκπομπών CO₂, όσο και της εξάρτησης από το πετρέλαιο, θα πρέπει να υπάρξει πρόοδος στην εξέλιξη των εναλλακτικών καυσίμων (και των μπαταριών), παράλληλα με την ανάπτυξη καινοτομιών σε τεχνολογίες οχημάτων. Για τη προώθηση της χρήσης εναλλακτικών καυσίμων στον τομέα των οδικών μεταφορών, ζητήματα όπως η ομοιογενής διάθεσή τους σε διεθνές επίπεδο, η σταθερή προσφορά, η υποδομή που απαιτείται για τη διανομή τους και η αξιοπιστία της ποιότητας αυτών των καυσίμων, κρίνονται ως ζητήματα εξαιρετικής σημασίας.

Η αυτοκινητοβιομηχανία έχει δεσμευθεί να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια σχετικά με την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών και την προώθηση της εφαρμογής των σχετικών τεχνολογιών. Εντούτοις, η μείωση των εκπομπών CO₂ που σχετίζονται με τις οδικές μεταφορές δεν μπορούν να αποτελούν ευθύνη μόνο των κατασκευαστών αυτοκινήτων. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών απαιτεί την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης απ' όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, περιλαμβανομένων των κυβερνήσεων (για την υλοποίηση υποδομών και κινήτρων προς τους αγοραστές / χρήστες αυτοκινήτων), της βιομηχανίας παραγωγής ενέργειας (για την παροχή των κατάλληλων καυσίμων) και των οδηγών (για τη σωστή χρήση των οχημάτων). Η ανάπτυξη τέτοιου είδους τεχνολογιών αποτελεί μια τεράστια και σε μεγάλο βαθμό επισφαλής οικονομική επένδυση για μεμονωμένους κατασκευαστές αυτοκινήτων. Οι κυβερνήσεις λοιπόν έχουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην παροχή κινήτρων προς τις αυτοκινητοβιομηχανίες για έρευνα και ανάπτυξη και σε συνεργασία με ερευνητικά κέντρα (δημόσια ή ιδιωτικά), στην εξέλιξη της ανάπτυξης βασικών κοινών τεχνολογιών.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στο ψήφισμά του επί της Ανακοίνωσης της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, "καλεί την Επιτροπή να προωθήσει μια καθολική πολιτική για την αυτοκινητοβιομηχανία στο πλαίσιο της αναθεωρημένης συμφωνίας UNECE, η οποία λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής αυτοκινητοβιομηχανίας στις διεθνείς αγορές με την ανάλυση του κόστους- ωφέλειας, όπου αυτό είναι απαραίτητο", ενώ επίσης, έχοντας την πεποίθηση ότι, εφόσον η Επιτροπή στηρίζει ερευνητικά προγράμματα δυνάμει του Τέταρτου Προγράμματος Έρευνας και μέσω του σχεδίου "αυτοκίνητο του αύριο", θα πρέπει να ενθαρρυνθούν κατά προτεραιότητα οι ακόλουθοι τομείς έρευνας:

- νέες τεχνολογίες στους τομείς των εκπομπών και της κατανάλωσης καυσίμων,
- ηλεκτρονικά συστήματα κινήτρων,
- βελτίωση της ασφάλειας των οχημάτων, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας των επιβατών, των πεζών και των ποδηλατών,

- ηλεκτρικά και υβριδικά αυτοκίνητα,
- ελαφρά αμαξώματα και υλικά κατασκευής αυτοκινήτων,
- βελτιστοποίηση των μεθόδων παραγωγής,
- ανακύκλωση παλαιών οχημάτων,

Σύμφωνα με την "Εκθεση για την Ευρωπαϊκή Ανταγωνιστικότητα το 2004" της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, "Ο κλάδος των αυτοκινήτων αντιπροσωπεύει μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες της Ευρώπης. Συνεισφέρει κατά 6% περίπου στο σύνολο της ευρωπαϊκής απασχόλησης στην μεταποίηση και κατά 7% στο συνολικό προϊόν της μεταποίησης. Σχεδόν το 20 % της E&A που διεξάγεται στον τομέα της μεταποίησης επιτελείται από τους κατασκευαστές αυτοκινήτων. Η σημασία της αυτοκινητοβιομηχανίας προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τη διασύνδεση με την εγχώρια και την διεθνή οικονομία. Σύμφωνα με τα στοιχεία, οι εισροές των προμηθευτών του κλάδου είναι σχεδόν ίσες ή διπλάσιες της προστιθέμενης αξίας που παράγει ο κλάδος.", ενώ σε άλλο σημείο αναφέρεται ότι "Η αυτοκινητοβιομηχανία της E.E. παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση αυτοκινητοβιομηχανίας.

Η εταιρεία συμβούλων Harbour Consulting καταμετρά την παραγωγικότητα στα εργοστάσια της αυτοκινητοβιομηχανίας της Βόρειας Αμερικής, υπολογίζοντας το πόσες εργατοώρες απαιτούνται για την κατασκευή των οχημάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που εξέδωσε το 2007, η ιαπωνική Toyota βρέθηκε στην πρωτοπορία το 2006, κατορθώνοντας να παράγει ένα όχημα κάθε 29,93 ώρες – αξίζει στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι το 2005 οι απαιτούμενες εργατοώρες ήταν 29,40 - με δεύτερη τη Honda, η οποία δαπανά 31,63 εργατοώρες. Αναφορικά τώρα με την General Motors, αυτή μείωσε τις συνολικές εργατοώρες της ανά όχημα κατά 2,5% το 2006 στις 32,36 ώρες, ενώ η ανταγωνίστρια Chrysler κατά 2,4% στις 32,90 ώρες. «Ειδικά η General Motors συμβάδισε ουσιαστικά με την Toyota ως προς την παραγωγικότητα στη συναρμολόγηση οχημάτων», δήλωσε ο Ron Harbour, πρόεδρος της Harbour Consulting. Στην περίπτωση της Ford, η παραγωγικότητά της αναβαθμίστηκε κατά 1,9%, αλλά υστερεί εν συγκρίσει με όλους τους κατασκευαστές αυτοκινήτων και δαπανά ανά όχημα 35,10 ώρες. Αν και η Nissan, μία ακόμα

ιαπωνική εταιρεία, δεν συμμετείχε στην παρούσα έκθεση, η Harbour Consulting υπολογίζει ότι το 2006 χρειάστηκε 29,97 ώρες για να παράγει ένα αυτοκίνητο. Στην αναφορά της το 2007, τονίζει ότι η Toyota ηγείται των έξι ανταγωνιστών της στα επιμέρους χαρακτηριστικά της συνολικής παραγωγικότητας, δηλαδή στην συναρμολόγηση, τον σχεδιασμό λογοτύπων, την μηχανή και την μετάδοση, χρησιμοποιώντας 29,93 εργατοώρες για κάθε όχημα. Η General Motors από την άλλη, κερδίζει το βραβείο για 3 από τα 4 καλύτερα χαρακτηριστικά της παραγωγής αυτοκινήτων (Best Plant), δηλαδή στην συναρμολόγηση, στον σχεδιασμό λογοτύπων και στην μετάδοση. Η Honda έρχεται πρώτη αναφορικά με την παραγωγικότητα συναρμολόγησης με 21,13 εργατοώρες ανά όχημα. Συνεχίζοντας, ο Harbour τόνιζε ότι "ιστορικά η General Motors στην Oshawa έχει στην διάθεσή της ένα από τα καλύτερα εργατικά δυναμικά αναφορικά με τον τομέα της συναρμολόγησης, γεγονός που αποδεικνύεται και από τα στοιχεία. Το υποκατάστημα αυτό προσφέρει περίπου το 20% του συνόλου της General Motors στην Βόρεια Αμερική".

Το μεγάλο χάσμα ανάμεσα στην χρηματοοικονομική παρουσία των αυτοκινητοβιομηχανιών που εδρεύουν στο Detroit και στην Ιαπωνία αντικατοπτρίζουν το υψηλότερο κόστος κινήτρου των εγχώριων εταιρειών, καθώς επίσης και το κόστος κληρονομιάς και την ηπιότερη ικανότητα ανταπόκρισής τους στις αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Ron Harbour, "η βελτίωση παραγωγικότητας σε όρους χαμηλότερης παραγωγής είναι μία τεράστια επίτευξη, αλλά καμία από τις εγχώριες κατασκευάστριες εταιρείες δεν αντέχει να χαλαρώσει. Η General Motors κατάφερε να φτάσει την Toyota στο θέμα της συναρμολόγησης οχημάτων".

Οι Chrysler, General Motors και κυρίως η Ford, διαπραγματεύτηκαν για περισσότερο ευέλικτες τοπικές εργατικές συμφωνίες. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να κάνουν ένα βήμα παραπάνω και να ξεπεράσουν το κόστος των ιατροφαρμακευτικών και συνταξιοδοτικών προγραμμάτων, το οποίο αποτελεί ένα μειονέκτημα έναντι των Ιαπωνικών Honda, Nissan και Toyota. Επιπλέον, οι εργασιακές συμφωνίες κάθε άλλο παρά συγκριτικό πλεονέκτημα δημιουργούν και αυτό μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση των συγκεκριμένων κατασκευαστριών εταιρειών.

Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Αμερική

Η εφημερίδα «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» δημοσίευσε στις 11.11.08 ένα άρθρο με τίτλο «Στο χείλος της πτώχευσης η General Motors». Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, η General Motors, που κατέγραψε ζημιές 2,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων κατά το τρίτο τρίμηνο του 2008, παραδέχτηκε στις 07.11.08 με ανακοίνωσή της ότι απειλείται άμεσα από κρίση ρευστότητας. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρει η General Motors στην ιστοσελίδα της, το τρίτο τρίμηνο του 2008 τα έσοδά της ανήλθαν στο ποσό των 37,9 δισ. δολαρίων, έναντι 43,7 δισ. που είχε το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Η κρίση αυτή φαίνεται να πλήττει την αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία ειδικά από τον Ιανουάριο του 2009, σύμφωνα με αναλυτές της Deutsche Bank. Η εταιρεία, η μετοχή της οποίας υποχώρησε κατά 22% στις 10.11.08 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, προτείνει στην αμερικανική κυβέρνηση να αποκτήσει προνομιούχες μετοχές, να προωθήσει γρηγορότερα στην αγορά αυτοκίνητα που θα μολύνουν λιγότερο το περιβάλλον και να περικόψει τους μισθούς των στελεχών της, με αντάλλαγμα την οικονομική βοήθεια που θα λάβει. Όπως αναφέρεται σε δημοσίευμα της «ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ», στο πλαίσιο της προσπάθειάς της να αντλήσει κεφάλαια, η General Motors ανακοίνωσε στις 19.11.08 χθες ότι πωλεί το ποσοστό 3,02% της συμμετοχής της στην ιαπωνική Suzuki, αντί 232 εκατ. δολ. Το βράδυ της 19.11.08, η μετοχή της GM υποχωρούσε περισσότερο από 15,5%, στα 2,61 δολάρια, χαμηλότερο επίπεδο από το 1942 (Ελευθεροτυπία, 20.11.08).

Οι τρεις μεγάλες αμερικάνικες αυτοκινητοβιομηχανίες, General Motors, Chrysler και Ford, που τα ενεργοβόρα μοντέλα τους έχαναν έδαφος για πολλά χρόνια από τα ιαπωνικά ανταγωνιστικά τους, ζητούν τα κονδύλια της αμερικανικής κυβέρνησης, ένα πακέτο διάσωσης αξίας 25 δις. Δολαρίων, για να προβούν στην αναγκαία αναδιάρθρωση και να επιβιώσουν της τρέχουσας οικονομικής κρίσης (Καθημερινή, 18.11.08). Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη του Κέντρου Μελετών Αυτοκίνησης (Center for Automotive Research), εάν το 2009 υπάρξει κατάρρευση από μία και μόνο αυτοκινητοβιομηχανία, οι απώλειες των θέσεων εργασίας θα ανέλθουν στα 2,5

εκ. εργαζόμενους, εκ των οποίων τα 1,4 εκ. θα αφορούν παράπλευρες απώλειες από άλλους υποστηρικτικούς κλάδους. Η κατάρρευση της GM θα κοστίσει στο κράτος 200 δις. δολάρια, εάν υπολογιστούν τα κονδύλια για πολιτειακή βοήθεια και επιδόματα ανεργίας, αναφέρουν οικονομολόγοι.

Επίσης η General Motors (GM) ανακοίνωσε ότι εντός του 2009 θα προχωρήσει στην απόλυση 47.000 εργαζομένων από όλα τα εργοστάσια της ανά τον κόσμο, οι περισσότεροι όμως από τους οποίους βρίσκονται στις ΗΠΑ, αναφέρεται στο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης, που απεστάλη σήμερα ηλεκτρονικά στο αμερικανικό Υπουργείο Οικονομικών δύο αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες General Motors Corp και Chrysler LLC ζήτησαν σχεδόν 22 δις. δολάρια επιπρόσθετη οικονομική βοήθεια από την Κυβέρνηση των ΗΠΑ, πέρα από τα 17,4 δις. δολάρια που έχουν ήδη λάβει, προκειμένου να μην καταρρεύσουν General Motors ζητεί επιπλέον δάνεια από την Κυβέρνηση ύψους 14 δις. δολαρίων και η Chrysler ζητεί ακόμη 5 δις. δολάρια. Οι δύο αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν καταλήξει σε συμφωνία με τη συντεχνία των υπαλλήλων για μείωση του εργατικού κόστους. Εξάλλου, η General Motors απέλυσε 790 από τους 3.000 εργαζομένους της στην Ταϊλάνδη, όπου οι παραγγελίες για τα οχήματά της σημείωσαν πτώση 56% τον περασμένο μήνα, αναφέρουν εγχώρια ΜΜΕ σήμερα Τετάρτη. Οι απολύσεις ακολουθούν την απόφαση της GM της Ταϊλάνδης να κλείσει προσωρινά το εργοστάσιο συναρμολόγησης που λειτουργεί στη χώρα για δύο μήνες, προκειμένου να αποφύγει υπερσυσσώρευση ανταλλακτικών, καθώς οι παραγγελίες για εξαγωγές σημείωσαν, επίσης, μεγάλη μείωση. Η General Motors είναι μια από τις 15 διεθνείς αυτοκινητοβιομηχανίες με εργοστάσια στην Ταϊλάνδη. Αρκετές ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ταϊλάνδη αναγκάστηκαν τους τελευταίους μήνες να απολύσουν ωρομίσθιους και προσωρινούς υπαλλήλους τους λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, αλλά η GM είναι η πρώτη που απολύει μόνιμο προσωπικό.

Από το σύνολο των 790 εργαζομένων οι 700 επέλεξαν ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης και οι υπόλοιποι αναγκάστηκαν να παραιτηθούν, γράφει η εφημερίδα Bangkok Post.

Ευρώπη

Όπως δημοσιεύει η «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» σε άρθρο της στις 18.11.08, «η πρώτη αντίδραση των Βρυξελλών για ενίσχυση του κλάδου ήταν ψυχρή, αλλά οι παράγοντες της αγοράς πιστεύουν ότι μπορεί σύντομα να λάβουν δανειακό πακέτο ύψους 40 δισ. ευρώ, ένα σχέδιο που έχει ήδη αποσπάσει τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕπ)». Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων ζητούν επίσης και βραχυπρόθεσμα μέτρα, όπως να δοθούν κίνητρα για απόσυρση ώστε να ενισχυθεί ο κλάδος. Οι πωλήσεις στη δυτική Ευρώπη μειώθηκαν τον περασμένο μήνα κατά 15,5%. Ήδη το υπουργικό συμβούλιο της Γερμανίας ανέστειλε τους φόρους για αγορά νέων αυτοκινήτων στους επόμενους 6 μήνες και για 2 χρόνια για μοντέλα χαμηλών εκπομπών. Στη Γαλλία, ο πρόεδρος Νικολά Σαρκοζί έχει αναφέρει ότι θα διαθέσει 400 εκ. ευρώ από δημόσια κονδύλια για την έρευνα και την ανάπτυξη μοντέλων προηγμένης αντιρρυπαντικής τεχνολογίας. Τέλος, στη Βρετανία, τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά αυτοκινήτου στην Ευρώπη, οι κατασκευαστές ζητούν από την κυβέρνηση του Γκόρντον Μπράουν να αναστείλει την επιβολή έμμεσου φόρου στα αυτοκίνητα που είχε ανακοινωθεί νωρίτερα φέτος.

Ιαπωνία

Σε περαιτέρω μείωση της παραγωγής στην Βόρεια Αμερική πρόκειται να προχωρήσει η Toyota Motor, ενώ η Nissan Motor ανακοίνωσε ότι τα κέρδη β' εξαμήνου θα υποχωρήσουν σε μηδενικά επίπεδα, καθώς η ύφεση έχει οδηγήσει τις πωλήσεις στις ΗΠΑ στο χαμηλότερο σημείο των τελευταίων 15 ετών. Αυτό αναφέρει η «ΗΜΕΡΗΣΙΑ» σε δημοσίευσή της. Πιο συγκεκριμένα, η Toyota, αναμένοντας μείωση στις πωλήσεις της στις ΗΠΑ για πρώτη φορά τα τελευταία 13 χρόνια, ενδέχεται να επιμηκύνει το χριστουγεννιάτικο κλείσιμο των παραγωγικών της μονάδων σε ΗΠΑ και Καναδά κατά δύο ημέρες, ενώ παράλληλα εξήγγειλε περαιτέρω αποκοπές. Τόσο η Nissan, όσο και η Toyota έχουν μειώσει τις προβλέψεις τους για τα ετήσια κέρδη κατά 50%, εξαιτίας της ραγδαίας υποχώρησης στην αγορά αυτοκινήτου στις ΗΠΑ, αλλά και της μειωμένης ζήτησης σε Ιαπωνία και Ευρώπη. Η Toyota ανακοίνωσε επίσης ότι σταματά την παραγωγή της για δύο ημέρες τον μήνα σε όλα της τα εργοστάσια στη Βόρειο Αμερική (Ελευθεροτυπία, 20.11.08). Ταυτόχρονα, η αξία των πωλήσεων στο εξωτερικό έχει επηρεαστεί αρνητικά από τη 16ή συνεχή ενίσχυση του γεν έναντι του δολαρίου, αλλά και την ενίσχυσή του έναντι του ευρώ κατά 34% από την αρχή του έτους. Η μετοχή της Nissan υποχώρησε κατά 2,8% στα

346 γεν, ενώ της Toyota παρέμεινε αμετάβλητη στα 3,050 γεν, σύμφωνα με τα στοιχεία της 20.11.08 (Ημερησία, 20.11.08). Τα προβλήματα για την Toyota βέβαια δεν φαίνεται να είναι μόνο αυτά, καθώς η Fitch ανακοίνωσε ότι ενδέχεται να υποβαθμίσει την πιστωτική αξιολόγηση του ομίλου. Η Fitch Ratings τοποθετεί την μετοχή της Toyota στη ζώνη αρνητικής διαβάθμισης. Η υποβάθμιση της μετοχής της Toyota αναμένεται ότι θα αυξήσει το κόστος δανεισμού για την εταιρεία, καθιστώντας δυσκολότερη την παραχώρηση άτοκων δανείων ώστε να ενισχύσει τις πωλήσεις στις ΗΠΑ (Ημερησία, 20.11.08).

TOYOTA

Η Toyota είναι η μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρία αυτοκινήτων στον κόσμο. Ιδρύθηκε το 1937 και σήμερα απασχολεί 316,121 υπαλλήλους. Στην πρώτη δεκάδα του Fortune Global 500, η Toyota κατατάσσεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως και έχει την τιμή να θεωρείται ως η πιο δημοφιλής αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο¹. Επίσης, είναι η μοναδική εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων που εμφανίζεται στο top 10 της κατάταξης BrandZ.

Η Toyota κάνει τα πρώτα της βήματα στο χώρο της ιστορίας της αυτοκινητοβιομηχανίας όταν ο Sakichi Toyoda τον Ιανουάριο του 1918 ιδρύει την εταιρία Toyoda Spinning and Weaving Company, και το 1924, με τη βοήθεια του υιού του, Kiichiro Toyoda, ο Sakichi κατασκευάζει τον πρώτο πλήρως αυτοματοποιημένο αργαλειό, ενώ δύο χρόνια αργότερα, ιδρύει την Toyoda Automatic Loom Works. Το 1937, με αρχικό κεφάλαιο £100,000 που έλαβε από την πώληση των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας για τους αυτόματους αργαλειούς, ο Sakichi Toyoda θέτει τα θεμέλια για τη δημιουργία της Toyota Motor Corporation (TMC).

Η Toyota διαπραγματεύεται στο Tokyo Stock Exchange, το New York Stock Exchange, αλλά και το London Stock Exchange. Μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες απασχολεί περίπου 34.675 άτομα, με επενδύσεις της τάξεως των \$15.5 δις., παράγοντας 1,2 εκ. οχήματα, με πωλήσεις της τάξεως των 2,54 εκ οχημάτων σε ετήσια βάση και κάνοντας δωρεές σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς που αγγίζουν το ποσό των \$340 εκ. (www.toyota.com/about/our_business/at_a_glance/our_numbers). Έχει συνολικά 10 εργαστήρια, με μισθούς που κυμαίνονται γύρω στα \$2,9 ετησίως, δημιουργώντας περίπου 386.000 θέσεις εργασίας μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 2007 γιόρτασε 50 χρόνια παρουσίας στις Η.Π.Α.

¹ Περιοδικό Fortune, 2006

Η φιλοσοφία διαχείρισης προμηθειών “just-in-time” αποτελεί πρότυπο για την παγκόσμια βιομηχανία, και όχι μόνο για την αυτοκινητοβιομηχανία. Το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) προβλέπει τη δημιουργία του τελικού προϊόντος με την ελάχιστη καθυστέρηση και φθορά, δηλαδή, τα διάφορα στοιχεία του αυτοκινήτου που ήταν αναγκαία μια δεδομένη στιγμή, έφθαναν στη γραμμή παραγωγής ακριβώς τη στιγμή που χρειάζονταν, χωρίς πλεονάσματα.

Το σύστημα αυτό είχε πολύ διαφορετική προσέγγιση από τα συμβατικά συστήματα βιομηχανικής παραγωγής, που απαιτούσαν μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων ώστε να είναι δυνατή η μεγαλύτερη εφικτή παραγωγή, ανεξάρτητα από την πραγματική ζήτηση που υπήρχε. Αντιθέτως, το TPS προέβλεπε την παραγωγή μόνο προαναγγελθέντων αυτοκινήτων, στις προκαθορισμένες απαιτούμενες ποσότητες, σε συγκεκριμένο χρόνο.

Βασίζοντας την παραγωγή της περισσότερο στην εκάστοτε υφιστάμενη ζήτηση παρά στις δυνατότητες παραγωγής των εργοστασίων της, η Toyota κατάφερε να διατηρήσει τα αποθέματα και των ανταλλακτικών και των τελικών προϊόντων, στα ελάχιστα δυνατά. Αλλά αυτό αποτελεί μόνο ένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της αντισυμβατικής προσέγγισης της Toyota. Εστιάζοντας σε μικρότερη παραγωγή και παράγοντας μόνο αυτά που είχαν παραγγείλει οι πελάτες αφού το είχαν παραγγείλει, η Toyota απέκτησε μια ευελιξία και μια ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών της που συνεχίζουν να αποτελούν πρότυπο για την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία. Δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση του συστήματος (Kaizen), η Toyota κατάφερε να επιτύχει χρόνους die-changeover και machine-set που είναι κατά πολύ μικρότεροι από αυτούς των ανταγωνιστών της. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα του συστήματος να ανταποκρίνεται ταχύτατα στις νέες τάσεις της αγοράς, το καθιστά ιδανικό στο συνεχώς εναλλασσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον του σήμερα.

Εξίσου σημαντική είναι η διασφάλιση του άσπογου ποιοτικού ελέγχου και η παράδοση αξιόπιστων προϊόντων στους πελάτες. Σε περίπτωση που προκύψει οποιοδήποτε πρόβλημα σε οποιαδήποτε φάση της παραγωγής, το σύστημα αυτόματης ανίχνευσης σφαλμάτων της Toyota, που αποκαλούμε “Jidoka”, εντοπίζει το σφάλμα και επιτρέπει στους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση και επιτόπου επίλυσή του - ακόμη κι αν αυτό απαιτεί τη διακοπή της γραμμής παραγωγής. Δίνοντας προσοχή και έμφαση στα μηχανήματα και τη λειτουργία τους όταν πρωτο-προκύψει κάποιο πρόβλημα, το σύστημα της Toyota

καθιστά ευκολότερο τον εντοπισμό της ρίζας του προβλήματος και προλαμβάνει την επέκταση των σφαλμάτων και στις μεταγενέστερες φάσεις της παραγωγής. Μόνο ένα σύστημα που είναι τόσο ευέλικτο και δίνει τόση έμφαση στην ποιότητα όπως το TPS θα μπορούσε να κάνει τη διαδικασία αυτή οικονομικά εφικτή.

Η προσέγγιση αυτή δε βοηθά μόνο στον περιορισμό της φθοράς, που σημαίνει μεγαλύτερος σεβασμός στο περιβάλλον, αλλά σημαίνει και ότι οι πελάτες μπορούν να έχουν το κεφάλι τους ήσυχο ότι τα προϊόντα της Toyota πληρούν τις πιο αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας, αξιοπιστίας και ανθεκτικότητας.

Επιπλέον, η εταιρική πολιτική περιβάλλοντος αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου οράματος για βιώσιμη ανάπτυξη. Η κατασκευή αυτοκινήτων που είναι εξολοκλήρου ανακυκλώσιμα και με μηδενικές εκπομπές καυσαερίων, είναι η κορυφαία πρόκληση για την Toyota στα ερχόμενα χρόνια.

Τέλος, η καινοτομία της Toyota είναι η νέα υβριδική τεχνολογία που παρουσιάστηκε πρώτα στο Toyota Prius έχοντας σαν βάση της την τεχνολογία Hybrid Synergy Drive. Τα σύγχρονα υβριδικά αυτοκίνητα βασίζονται στον βενζινοκινητήρα για τη μέγιστη απόδοσή τους, ενώ ο ηλεκτροκινητήρας λειτουργεί βοηθητικά. Αντίθετα, η τεχνολογία Hybrid Synergy Drive® προσδίδει πιο σημαντικό ρόλο στον ηλεκτροκινητήρα και εστιάζει στις επιδόσεις. Το νέο Prius, με την τεχνολογία Hybrid Synergy Drive® της Toyota, συνδυάζει υψηλές επιδόσεις, χαμηλή κατανάλωση και κορυφαία περιβαλλοντική απόδοση.

Η Toyota έχει ισχυρή παρουσία στις Ηνωμένες Πολιτείες με πέντε από τα βασικότερα εργαστήρια συναρμολόγησης στις Huntsville στην Alabama, Georgetown στο Kentucky, Princeton στην Indiana, San Antonio στο Texas και Buffalo στην δυτική Virginia, με ένα καινούργιο να ετοιμάζεται στο Blue Springs στο Mississippi.

Η Toyota έχει επίσης μία συνεργασία με την General Motors, την New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) στο Fremont, η οποία ξεκίνησε το 1984, αλλά και με την Subaru, την Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA) στο Lafayette, που ξεκίνησε το 2006. Η ίδρυση ενός νέου κατασκευαστικού κέντρου στο Tupelo του Mississippi έχει προγραμματιστεί να ολοκληρωθεί μέχρι το 2010 και θα παράγει το Toyota Highlander.

Η Βόρειος Αμερική αποτελεί μία από τις βασικότερες αγορές για την Toyota, με την εταιρεία να χρησιμοποιεί ένα πλήθος από slogans στις διαφημίσεις της, όπως “Έξυπνος τρόπος να κινείσαι” και “Είναι καιρός να κινηθείς μπροστά”. Έχει ξεκινήσει επίσης να παράγει φορτηγά μεγάλου κυβισμού, όπως το Toyota Tundra, έτσι ώστε να κερδίσει μερίδιο στην αντίστοιχη μεγάλη αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Επιπλέον, τα υβριδικά μοντέλα της Toyota, όπως τα Toyota Prius, Toyota Camry Hybrid, Highlander Hybrid, έχουν πουλήσει το μεγαλύτερο αριθμό από κάθε άλλη κατασκευάστρια εταιρεία.

GENERAL MOTORS

Η General Motors είναι μία από τις κορυφαίες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως τα τελευταία 76 χρόνια. Ιδρύθηκε το 1908 και σήμερα απασχολεί περίπου 244,500 άτομα σε παγκόσμια κλίμακα σε 34 χώρες. Το 2008 την βρίσκει να έχει πουλήσει 8.35εκ. αυτοκίνητα και φορτηγά υπό τις εξής μάρκες: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, HUMMER, Opel, Pontiac, Saab, Saturn, Wuling και Vauxhall.

Η ιστορία της General Motors έχει ως εξής. Το 1897, ιδρύθηκε η Olds Motor Vehicle Company Inc., η παλαιότερη εταιρία της General Motors Corporation από τον Ransom E. Olds. Την ίδια χρονιά ιδρύεται η Cadillac Automobile Company στο Detroit από τον Henry M. Leland. Η Buick Motor Company, που ιδρύθηκε από τον David Dunbar Buick, γίνεται μέλος της εταιρίας τον Μάιο του 1903. Τον Αύγουστο του 1907 ιδρύεται στο Michigan η εταιρία Oakland Motor Car Co., προκάτοχος της Pontiac Motor, από τον Edward M. Murphy. Έτσι, υπό την κυριαρχία του Billy Durant, η General Motors Company δημιουργείται 16 Σεπτεμβρίου 1908, συγχωνεύοντας την Buick Motor Company (www.gm.com).

Οι παρακάτω εταιρείες συμπεριλαμβάνονται στην λίστα του Ομίλου General Motors, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία τον Ιανουάριο του 2008 (General Motors Corporation):

Buick	Opel
Cadillac	Pontiac
Chevrolet	Saab
Daewoo	Saturn
GMC	Vauxhall
Holden	Wuling
Hummer	

Θυγατρικές (General Motors Corporation)

AC Delco	GM Defence
Adam Opel GmbH	GM Europe
Allison Transmission	GM Holden Ltd
General Motors Acceptance Corporation	GM Performance Division
General Motors Canada	GM Powertrain Europe
General Motors do Brazil	OnStar
General Motors India	Pontiac
Global Hydrit Cooperation	Saab Automobile
GM South Africa	Shangai GM (50%)
GM –Avto VAZ	Vauxhall Motors
GM Daewoo (50.9%)	Saic-GM-Wuling Automobile

Υβριδικά μοντέλα της General Motors (General Motors Corporation):

2009 Saturn VUE Green Line Hybrid
2009 Cadillac Escalade Hydrit
2009 Saturn Aura Green Line Hybrid
2009GMC Yukon Hybrid
2009 Chevrolet Malibu Hybrid

Η General Motors κατηγοριοποιείται ως εξής (General Motors Corporation):

GMAP - Asia-Pacific
GME - Europe
GM LAAM - Latin America, Africa and the Middle East
GMNA - North America
GMAC Finance and insurance services
SPO Service, Parts and Operations
Other Operations

Όπως και η Toyota, έτσι και η GM δίνει μεγάλη σημασία στην περιβαλλοντική διαχείριση. Για αυτό το λόγο συνεργάζεται με κυβερνητικές και μη περιβαλλοντολογικές οργανώσεις, με σκοπό την διαφύλαξη του περιβάλλοντος και την ενσωμάτωση αυτής της αξίας στο σύστημα παραγωγής της.

Έχει αναπτύξει σχέσεις συνεργασίας με πανεπιστημιακά ιδρύματα και ινστιτούτα μαθηματικών και φυσικής, αλλά και σχέσεις συνεργασίας με έτερες αυτοκινητοβιομηχανίες όσον αφορά στον τομέα της τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα με την DaimlerChrysler AG και την BMW AG στην Γερμανία και την Toyota Motor Corp. Της Ιαπωνίας.

Την μεγαλύτερη αγορά της GM αποτελούν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ακολουθούμενες από την Κίνα, τον Καναδά, το Ηνωμένο Βασίλειο και τέλος την Γερμανία.

Μετά την κρίση που αντιμετώπισε η εταιρεία στο πρώτο τρίμηνο του 2005, όπου αντιμετώπισε ένα έλλειμμα το οποίο άγγιξε τα 1,3 δισεκατομμύρια δολάρια, η General Motors σημείωσε ρεκόρ πωλήσεων όλων των εποχών στην Ευρώπη το 2007, με 2.182.000 οχήματα, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8,9% σε σχέση με το 2006 και κατέχοντας μερίδιο αγοράς της τάξης του 9,5% το οποίο είναι το υψηλότερο για το γκρουπ από το 1999. Το τέταρτο τρίμηνο του 2007 η GM πούλησε 528.723 επιβατικά και ελαφρά επαγγελματικά οχήματα στην Ευρώπη, 11,3% περισσότερα από την αντίστοιχη περίοδο του 2006.

Η Μ. Βρετανία, η Ρωσία, η Ιταλία, η Ουκρανία και η Ελλάδα ήταν οι κύριοι συντελεστές της αύξησης της GM το 2007. Συγκεκριμένα η GM διπλασίασε τις πωλήσεις της στη Ρωσία, αφού αυτές αυξήθηκαν κατά 95,2% το 2007, πουλώντας 258.835 αυτοκίνητα. Στη χώρα μας η Opel έκλεισε το 2007 στη 2η θέση της αγοράς, με αύξηση της τάξης του 22% στις πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων.

Σύμφωνα με δελτίο τύπου που εξέδωσε η GM τον Σεπτέμβρη του 2007, η εταιρεία έχει επενδύσει πάνω από ένα δις δολάρια στα ερευνητικά κέντρα της σε Γερμανία, Ιαπωνία και ΗΠΑ στην εξέλιξη κυψελών καυσίμου υδρογόνου, σε επίπεδο παραγωγής μεγάλης κλίμακας για χρήση σε αυτοκίνητα. Χαρακτηριστικό της τεχνογνωσίας των περίπου 600 υπαλλήλων που εργάζονται στο κέντρο έρευνας και εξέλιξης των Δραστηριοτήτων Κυψελών Καυσίμου - Fuel Cell Activities (FCA) – που ιδρύθηκε το 1997 από την Opel και τη GM είναι η ιστορία τους, καθώς τεχνικοί της GM στο Ντιτρόιτ είχαν κατασκευάσει το πρώτο επιβατικό αυτοκίνητο στον κόσμο με σύστημα κίνησης κυψελών καυσίμου ήδη τη δεκαετία του 1960 – το GM Electrovan.

Τον Οκτώβριο του 2000 η GM γίνεται μέλος της Κοινοπραξίας Κυψελών Καυσίμου της Καλιφόρνια - California Fuel Cell Partnership (CaFCP), ενός κονσόρτσιουμ κατασκευαστών αυτοκινήτων, εταιριών ενέργειας και της κυβέρνησης της Καλιφόρνια.

Τον Ιανουάριο του 2002 η GM αποκαλύπτει ένα επαναστατικό νέο πρωτότυπο για την αυτοκίνηση του 21ο αιώνα στο Σαλόκι Αυτοκινήτου του Ντιτρόιτ - το AUTOnomy. Για πρώτη φορά, οι κυψέλες καυσίμου συνδυάζονται με τεχνολογία by-wire. Το σύστημα διεύθυνσης, πέδησης και άλλες λειτουργίες του αυτοκινήτου ελέγχονται ηλεκτρονικά και όχι μηχανικά. Όλα τα συστήματα κίνησης και ελέγχου του οχήματος βρίσκονται στο επίπεδο πλαίσιο τύπου σκέιτμπορντ. Τον Ιούνιο του 2004 η Υπηρεσία Αμερικανικών Ταχυδρομείων γίνεται ο πρώτος οργανισμός που χρησιμοποιεί ένα όχημα κυψελών καυσίμου της GM σε εμπορικές δραστηριότητες στις ΗΠΑ όταν αρχίζει να χρησιμοποιεί ένα HydroGen3 στη Washington για παράδοση πακέτων. Δύο χρόνια μετά, σε κοινή έγγραφη ανακοίνωση, η GM και

κορυφαίες εταιρίες από το χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της ενέργειας συμφώνησαν για τα πρώτα βήματα ενός σχεδίου τριών σταδίων, σχετικά με την ίδρυση μιας υποδομής υδρογόνου και την εμπορευματοποίηση των οχημάτων υδρογόνου. Τον Απρίλιο του 2007 η GM παρουσιάζει την έκδοση κυψελών καυσίμου του πρωτότυπου οχήματος Chevrolet Volt στο Σαλόνι Αυτοκινήτου της Σαγκάης. Αυτό υιοθετεί την πρωτοποριακή τεχνολογία E-Flex, ένα σύστημα ηλεκτροκίνησης του οποίου η αρχιτεκτονική επιτρέπει διαφορετικές μονάδες ισχύος να τοποθετούνται στο ίδιο πλαίσιο. Αυτές οι μονάδες μπορούν να παράγουν ηλεκτρισμό για αύξηση της λειτουργικής αυτονομίας του οχήματος ανάλογα. Η υδρογονοκίνητη έκδοση είναι η πέμπτη γενιά μονάδων παραγωγής ισχύος μέσω κυψελών καυσίμου από τη General Motors. Έπειτα από τρεις μήνες, η GM εξαγγέλλει ότι ο τομέας έρευνας του Fuel Cell Activities (FCA) με πάνω από 600 υπαλλήλους πρόκειται να ενσωματωθεί στις κανονικές διαδικασίες παραγωγής. Αυτό το βήμα λειτουργεί σαν προπαρασκευαστικό στάδιο για τη μαζική παραγωγή της τεχνολογίας κυψελών καυσίμου. Πάνω από 400 μηχανικοί θα συνεχίσουν την εξέλιξη στον τομέα παραγωγής ισχύος, ενώ άλλοι 100 θα μετατεθούν στον τομέα παγκόσμιας προϊοντικής εξέλιξης για να ξεκινήσει η ενσωμάτωση των κυψελών καυσίμου στα προσεχή μοντέλα GM.

Στο πλαίσιο της γενικής παγκόσμιας στρατηγικής για βελτίωση της οικονομίας καυσίμου και μείωση κατανάλωσης λαδιού και εκπομπών CO₂, ο Πρόεδρος της General Motors, Rick Wagoner ανακοίνωσε ότι η GM θα λανσάρει μία έκδοση του GM Hybrid System δεύτερης γενιάς, με νέα, ισχυρότερη μπαταρία ιόντων λιθίου.

Η επόμενη γενιά GM Hybrid System έρχεται να συμπληρώσει το Two-Mode Hybrid system της GM στη σειρά προηγμένων συστημάτων κίνησης της εταιρίας. Το Two-Mode Hybrid system έκανε το ντεμπούτο του το 2007 στα Chevrolet Tahoe και GMC Yukon, και θα προσφέρεται φέτος με το μεγάλο SUV Cadillac Escalade και τα μεγάλα pickup Chevrolet Silverado και GMC Sierra. Η πρώτη FWD εφαρμογή του Two-Mode Hybrid system θα κάνει το ντεμπούτο της στο 2009 Saturn Vue Green Line.

Χάρη στην αυξημένη ισχύ από τη μπαταρία ιόντων λιθίου, το GM Hybrid System επόμενης γενιάς θα έχει μεγάλο πεδίο εφαρμογών, με χρήση σε ατμοσφαιρικές κινητήριες μονάδες, υψηλής απόδοσης υπερτροφοδοτούμενοι κινητήρες, κινητήρες βιοκαυσίμων και diesel.

Αυτή η τεχνολογία παρουσιάζεται στο πρωτότυπο Saab 9-X BioPower Hybrid, που έκανε το ντεμπούτο του, σήμερα, στο Σαλόνι Αυτοκινήτου της Γενεύης. Το Saab concept έχει εκπομπές 117 g CO₂/km και προβλεπόμενη κατανάλωση μόλις 4.9 l/100 km με λειτουργία βενζίνης στο μικτό κύκλο.

Η επόμενη γενιά του GM Hybrid System συμβάλλει στη μείωση της κατανάλωσης και των εκπομπών ρύπων:

- Σβήνοντας τον κινητήρα στο ρελαντί
- Προσφέροντας αποκλειστική ηλεκτροκίνηση για μικρές αποστάσεις
- Χρησιμοποιώντας έναν ισχυρότερο ηλεκτροκινητήρα για αύξηση της απόδοσης

- Επεκτείνοντας τη διακοπή παροχής καυσίμου κατά την επιβράδυνση
- Επεκτείνοντας την ανάκτηση ενέργειας μέσω πέδησης

- Πραγματοποιώντας έξυπνη φόρτιση υβριδικής μπαταρίας

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο τμήμα αυτό της μελέτης μας θα αναφερθούμε στην χρηματοοικονομική ανάλυση των δύο αυτών εταιρειών².

TOYOTA: Γενική χρηματοοικονομική παρουσία

Η Toyota Motors απασχολεί 316,121 υπαλλήλους. Αυτό που κυρίως την διαφοροποιεί από την ανταγωνίστριά της General Motors είναι ότι τόσο το 2006 όσο και το 2007, παρουσίασε κέρδη, ενώ σχεδόν όλα τα χρηματοοικονομικά της μεγέθη ήταν θετικά και μάλιστα υψηλότερα το 2007 σε σχέση με το 2006.

Πιο αναλυτικά, τα λειτουργικά της κέρδη το 2006 ήταν 179.083 εκ. δολάρια, σημειώνοντας άνοδο 23.781 εκ. το 2007 και 59530 για το 2008, δηλ στα 262,394. Το μικτό λειτουργικό της κέρδος αυξήθηκε., από 45.145 εκ. το 2006 σε 51.693 εκ. το 2007 και 62,484εκ αντίστοιχα το 2008. Το λειτουργικό κέρδος προ φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) ήταν της τάξεως των 30.676 εκ. το 2007 και 37,544 για το 2008, ενώ το εισόδημα προ φόρων (EBIT) σημείωσε άνοδο, από 19.168 εκ. το 2006 σε 21.957 το 2007 και 27,002 το 2008 αντίστοιχα. Η Toyota παρουσίασε άνοδο στο συνολικό καθαρό της εισόδημα., δηλαδή από 11.681 εκ. το 2006 σε 13.927 εκ. το 2007 και 17,146 το 2008. Τα κέρδη ανά μετοχή της Toyota για το οικονομικό έτος 2006 ήταν 7,18 ενώ το 2007 ανήλθαν σε 8,68ενω για το 2008 κινήθηκαν πτωτικά στα 5,4εκ δολάρια.

Το ενεργητικό της Toyota ήταν 244.075 εκ. το 2006 και συνέχισε να κινείται αυξητικά κατά τα συνεχή έτη 276,495εκ το 2007 και 323,968εκ το 2008 κ. Το σύνολο των υποχρεώσεών της ήταν 154.364 εκ. για το 2006 και 176.031εκ και 205,498εκ για τα έτη 2007 και 2008 αντίστοιχα. Το επενδυμένο κεφάλαιο, ακολουθώντας τη ροή όλων των υπολοίπων χρηματοοικονομικών μεγεθών κινήθηκε και αυτό αυξητικά, από 137.627 εκ. το 2006 σε 153.630 εκ. και 178,176 τα έτη 2007 και 2008. Το μοναδικό χρηματοοικονομικό μέγεθος που σημείωσε ιδιαίτερα αισθητή πτώση κατά την

² Σημειώνουμε ότι το οικονομικό έτος για την General Motors κλείνει τον Δεκέμβριο, ενώ για την Toyota τον Μάρτιο. Όλα τα στοιχεία αναφέρονται σε ετήσια βάση.

διάρκεια αυτών των ετών, ήταν το κεφάλαιο κίνησης, καθώς από 6.001 εκ το 2006. μειώθηκε σε 144 δολάρια το 2007 και 1,452 το 2008.

Τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας από λειτουργικές δραστηριότητες αυξήθηκαν από 21.414 εκ. δολάρια σε 27.431 εκ. το 2007 και 29,760 το 2008 εκ Επίσης τα ταμειακά διαθέσιμα από επενδυτικές δραστηριότητες ήταν το δεύτερο μέγεθος που κινήθηκε πτωτικά και το μοναδικό που κινήθηκε σε αρνητικά επίπεδα και τα δύο έτη, καθώς το 2006 ήταν -28.735 εκ. σημείωσε περαιτέρω πτώση το 2007 σε -32.312 εκ. και 2008 σε ,38675. Τέλος, τα ταμεία της διαθέσιμα από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες παρέμειναν σχεδόν στα ίδια επίπεδα, αφού το 2006 ήταν 7.465 εκ. το 2007 7.469 εκ. δολάρια και το 2008 7,048 εκ δολαρια.

Αντίστοιχα όπως για την General Motors, πιο κάτω απεικονίζεται διαγραμματικά η πορεία της μετοχής της Toyota τα δύο τελευταία έτη , σε σχέση με την παρουσία της αυτοκινητοβιομηχανίας εν γένει, με την μετοχή να κινείται από 126.23 δολάρια, η χαμηλότερη τιμή της, μέχρι 58.17 δολάρια.

Πηγή: www.marketwatch.com



GENERAL MOTORS: Γενική χρηματοοικονομική παρουσία

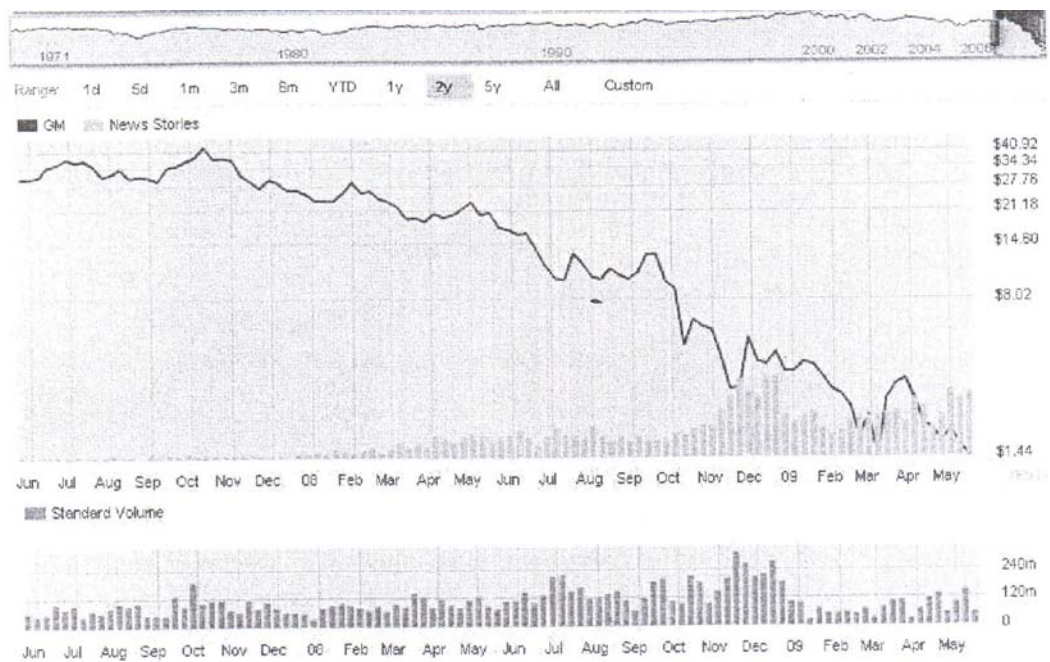
Η General Motors απασχολεί 266.000 υπαλλήλους. Το οικονομικό έτος 2006, τα λειτουργικά της κέρδη της ανήλθαν στο ποσό των 205.601 εκ. δολάρια, ενώ τα δυο ακόλουθα έτη κινήθηκαν πτωτικά ,με 181,122 εκ. δολάρια το 2007 και 148,979 το 2008. Το μικτό λειτουργικό της κέρδος μειώθηκε από 53.830 εκ. το 2006 σε 21,634 το 2007 και 8,390 το 2008. Το λειτουργικό της κέρδος προ φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) μειώθηκε περίπου στο μισό, από 10.386 εκ. το 2006 σε 5.123 το επόμενο έτος και -5,863 το 2008. Το συνολικό καθαρό εισόδημα ήταν αρνητικό και ήταν της τάξεως των -30,860 το 2008, -38,672 το 2007., σε αντίθεση με το 2006 που ήταν 1.978 εκ. δολάρια αρνητικό. Τα κέρδη ανά μετοχή (earnings per share) και τα ήταν ομοίως αρνητικά, με το 2008 να ανέρχονται σε -53,32 ,το 2007 σε -76,52 ενώ το 2006 ήταν μόλις -4,29.

Το σύνολο του ενεργητικού αλλά και των υποχρεώσεών της κινήθηκαν επίσης πτωτικά από το 2006-2008. Πιο αναλυτικά, το 2006 το σύνολο του ενεργητικού της General Motors ήταν 186.304 εκ. και το σύνολο του παθητικού 191.956 εκ. Τα αντίστοιχα ποσά για το ενεργητικό το 2007 ήταν 148.883 εκ. δολ και 2008 91,047εκ δολ. Επίσης για το παθητικό κυμαίνονται στα ακόλουθα ποσά 185.977 εκ. δολάρια το 2007 και 177,201εκ το 2008. Ως αποτέλεσμα όλων των πιο πάνω στοιχείων, το επενδυμένο κεφάλαιο σημείωσε δραματική πτώση από 36.853 εκ. το 2006 μόλις σε -3,710 εκ το 2007 και -56,560 το 2008. Το κεφάλαιο κίνησης κινήθηκε και αυτό πτωτικά και μάλιστα σε αρνητικά επίπεδα, με -1.212 το 2006 και συνεχή πτώση ανά τα ακόλουθα έτη δηλ -7,886 το 2008 και -31,453 το 2009 αντίστοιχα.

Τα ταμειακά της διαθέσιμα από λειτουργικές δραστηριότητες ποσό των -11.759 εκ. το 2006 ανήλθαν στο ποσό των -7.731 το 2007 Και -12,065 το 2008 . Αντίθετα, τα ταμειακά της διαθέσιμα από επενδυτικές δραστηριότητες κινήθηκαν πτωτικά, από 19.695 εκ. το 2006 σε -1.760 εκ. και -1,764 το 2008. Πτωτικά κινήθηκαν αρχικά και τα καθαρά ταμεία διαθέσιμα της General Motors από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, από το αρνητικό ποσό των -3.767 εκ. σε -5.593 εκ. το 2007 αλλά 3,843 το 2008.

Στο πιο κάτω διάγραμμα απεικονίζεται η καθημερινή πορεία της μετοχής της General Motors Corp., τα δύο τελευταία έτη. Η υψηλότερη τιμή της ήταν 42.64 δολάρια και η χαμηλότερη 1.44 δολάρια.

Πηγή: www.marketwatch.com



Συγκριτική ανάλυση Toyota και General Motors με την χρήση αριθμοδεικτών

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την ανάλυση των ισολογισμών και των ετήσιων ή περιοδικών οικονομικών εκθέσεων, όπως για παράδειγμα ισολογισμός και καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, εξαιρετικά σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες (financial ratios) (Gropelli and Nikbakht, 2002). Σύμφωνα, λοιπόν, με τους συγγραφείς, ως αριθμοδείκτης ορίζεται η σχέση μεταξύ δύο χαρακτηριστικών δεδομένων της επιχείρησης, ενδεικτική της καθαρής θέσης, του δυναμικού, της δραστηριότητας ή της αποδοτικότητας αυτής. Οι αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων από τους αναλυτές για την λήψη επενδυτικών αποφάσεων, τον έλεγχο των χρηματοδοτήσεων και τον προσδιορισμό του κινδύνου.

I. Δείκτες ρευστότητας

Σε αυτό το πλαίσιο, στο τμήμα αυτό της παρούσας μελέτης θα μελετήσουμε τις δύο εταιρείες και θα τις αξιολογήσουμε βάσει συγκεκριμένων αριθμοδεικτών. Η ανάλυση θα είναι παράλληλη, γεγονός που θα μας επιτρέψει να κάνουμε μία άμεση σύγκριση της χρηματοοικονομικής παρουσίας των δύο εταιρειών. Θα αναφερθούμε πρώτα σε δύο από τους πιο βασικούς δείκτες ρευστότητας, τον δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας (current ratio) και τον δείκτη άμεσης ρευστότητας (quick ratio ή acid test).

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας ορίζεται ως το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και δείχνει κατά πόσο η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της, δηλαδή το κυκλοφορούν ενεργητικό, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της τα αποθέματα. Ο δείκτης αυτός και για τις δύο εταιρείες είναι ίδιος, καθώς για την General Motors το έτος 2007 ήταν 0,9, και για την Toyota 1,0. Τα αποτελέσματα για τον δείκτη άμεσης ρευστότητας, ο οποίος λαμβάνει υπόψη και τα αποθέματα είναι ελάχιστα καλύτερα για την Toyota από την General Motors, με 0,8 και 0,5 αντίστοιχα. Όσον αφορά γενικότερα τα solvency ratios στο σύνολό τους, η παρουσία των δύο εταιρειών είναι μοιρασμένη. Πλέον των δύο προαναφερθέντων δεικτών, η Toyota παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά τις ταμειακές ροές, τον δείκτη που πληροφορεί από την παραγωγή μέχρι την

είσπραξη (average collection period), καθώς για την Toyota είναι 95 ενώ για την General Motors μόλις 18 αλλά και το working capital, με εξαίρεση τον δείκτη working capital / equity, όπου η General Motors έχει 26,8 έναντι 0,1 της Toyota. Η General Motors παρουσιάζεται καλύτερη στους δείκτες που αφορούν το διάστημα που μεσολαβεί από την παραγωγή μέχρι την πώληση, 20,3 έναντι μόλις 3,8 της Toyota. Τέλος, τα διαθέσιμα (liquidity ratio) για την Toyota ήταν 0,20 ενώ για την General Motors 0,38.

Αναφορικά με τον δείκτη δανειακής επιβάρυνσης, η Toyota υπερέχει ξεκάθαρα με 63,7 έναντι 124,9 της General Motors. Αντίθετα, η αμερικάνικη εταιρεία δεν εμφανίζει κανένα ποσοστό στους δείκτες ενεργητικό προς ίδια κεφάλαια (financial leverage ratio) και συνολικό χρέος προς ίδια κεφάλαια (gearing ratio). Επιπλέον, η General Motors έχει καλύτερη παρουσία αναφορικά με τις αποδόσεις προς το επενδυμένο κεφάλαιο, αφού ο δείκτης ανέρχεται στο ποσοστό των 3,69 έναντι 0,24 της Toyota.

II. Δείκτες λειτουργικότητας

α) Δείκτες αποτελεσματικότητας

Αρχίζοντας, θα εξετάσουμε κάποιους δείκτες αποτελεσματικότητας. Στο κομμάτι αυτό, χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι και οι δύο εταιρείες, ενώ δίνουν μεγάλη βάση στην καινοτομία, απόρροια της έρευνας και της τεχνολογίας, το ποσοστό αυτό ως ποσοστό επί των κερδών είναι μηδενικό. Επιπλέον, ενώ η General Motors εμφανίζει κατά ελάχιστο περισσότερα έσοδα ανά υπάλληλο, 680.910\$ έναντι 677.582\$ της Toyota, έχει, όπως είναι αναμενόμενο, μικρότερο καθαρό εισόδημα ανά υπάλληλο, και μάλιστα αρνητικό με -145.609\$, ενώ το αντίστοιχο της Toyota είναι 46.517\$.

Η General Motors έχει καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά στον κύκλο αποθεμάτων (inventory turnover) και αποθέματα προς πωλήσεις και περίπου τα ίδια αποτελέσματα για τον δείκτη του κύκλου ημερών αποθεμάτων (day's inventory turnover ratio) με 35 μέρες για την Toyota και 33 ημέρες για την Toyota. Η τελευταία εμφανίζεται πολύ καλύτερη όσον αφορά στον δείκτη ενεργητικό προς έσοδα, αλλά όχι στον δείκτη λογαριασμοί πληρωτέοι προς πωλήσεις με 1,25 και 9,24 αντίστοιχα, έναντι 0,91 και

16,27 της General Motors, η οποία εμφανίζει μεγαλύτερα ποσοστά στους κύκλους πώγιων στοιχείων και συνόλου ενεργητικού με 2,05 και 1,1, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για την ιαπωνική εταιρεία είναι 1,15 και 0,8.

β) Δείκτες κερδοφορίας

Αναφορικά με την κερδοφορία των δύο επιχειρήσεων, η Toyota υπερέχει έναντι της αμερικάνικης ανταγωνίστριάς της με μεγάλη διαφορά. Αναλυτικότερα, το περιθώριο ταμειακών ροών, το καθαρό περιθώριο προ φόρων και το καθαρό περιθώριο κέρδους για την General Motors ήταν αρνητικό για το οικονομικό έτος 2007. Το ίδιο ισχύει και για τους δείκτες αποδοτικότητας επενδυμένου κεφαλαίου (return on capital invested – ROCI) και αποδοτικότητας περιουσιακών στοιχείων (return on assets – ROA). Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (return on equity – ROE) της εταιρείας ήταν μηδενικός, ενώ για την Toyota ήταν 13,9.

III. Δείκτες αξιολόγησης

α) Γενικοί δείκτες αξιολόγησης

Με εξαίρεση την απόδοση των μετοχών (dividend yield), όπου η General Motors έχει για το 2007 ένα ποσοστό 5% και η Toyota 2,3%, η ιαπωνική εταιρεία εμφανίζει πολύ καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά στους δείκτες αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, ο δείκτης τιμής προς πωλήσεις για την Toyota είναι 0,67 ενώ για την General Motors είναι 0,06. Αντίστοιχα και ο δείκτης τιμής προς ταμειακές ροές είναι μεγαλύτερος, με 6,9 για την ιαπωνική εταιρεία και -0,4 για την αμερικάνικη. Η αξία της ιαπωνικής εταιρείας έναντι των ταμειακών της ροών είναι 623,96 και η αντίστοιχη της αμερικάνικης είναι -437,99. τελειώνοντας, αξίζει να αναφέρουμε ότι η αξία της Toyota προς τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων είναι 10,02 ενώ της ανταγωνίστριάς της είναι 33,26.

Ο δείκτης της τιμής προς τα κέρδη (price to earnings – P/E) της ιαπωνικής βιομηχανίας αυτοκινήτων είναι 14,4, έναντι μηδενικού αποτελέσματος για την αμερικάνικη βιομηχανία. Τέλος, τα αποτελέσματα αυτού του δείκτη τόσο ως ποσοστό

του συνόλου της αυτοκινητοβιομηχανίας (industry group) όσο και ως τομέα (segment sector) είναι μηδενικά και για τις δύο εταιρείες.

β) Ποσοστά επί των μετοχών

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε σε κάποια στοιχεία επί των μετοχών, όπου και εδώ η Toyota φαίνεται να υπερέχει. Πιο αναλυτικά, οι υποχρεώσεις ανά μετοχή (current liabilities per share) της Toyota ήταν 62,34 ενώ της General Motors 124,26. Το επενδυμένο κεφάλαιο ανά μετοχή για το έτος 2007 για την Toyota ήταν κατά πολύ καλύτερο με 96,29 και μόλις 2,12 για την αμερικάνικη εταιρεία. Τέλος, αναφορικά με τον βασικό δείκτη κέρδη ανά μετοχή (earnings per share), η υπεροχή της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας είναι εμφανέστατη, με ποσοστό 8,68 ενώ για την General Motors το αποτέλεσμα είναι αρνητικό με -68,45.

Από την πιο πάνω ανάλυση μπορούμε να συμπεράνουμε μία σχετική υπεροχή της ιαπωνικής Toyota έναντι της αμερικάνικης General Motors. Η Toyota φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική όσον αφορά στους δείκτες ρευστότητας, αποτελεσματικότητας, αλλά και στους δείκτες αξιολόγηση ως ποσοστά επί των μετοχών, με κυριότερο τον δείκτη κερδών ανά μετοχή με εξαιρετικά μεγάλη διαφορά. Αντίθετα, η μετοχή της General Motors έχει καλύτερη απόδοση από της Toyota.

Συγκριτική ανάλυση Toyota – General Motors με βάση την βιομηχανία

Πέρα από την σύγκριση των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών μεταξύ τους, έχει μεγάλη σημασία η σύγκριση της κάθε εταιρείας με το σύνολο της βιομηχανίας αλλά και του τομέα όπου ανήκει, προκειμένου για την καλύτερη αξιολόγηση της εκάστοτε επιχείρησης. Πιο κάτω παραθέτουμε κάποιους πίνακες σχετικούς.

Toyota – Μερίσματα						
	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
	12-03	12-04	12-05	12-06	12-07	12-08
Μέρισμα (\$)	0,63	0,88	1,21	1,80	1,05	2,71
Ποσοστό στο τέλος του χρόνου	0,91	1,07	1,15	1,34	0,99	4,13

Πηγή: www.morningstar.com

GM – Μερίσματα						
	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
	12-03	12-04	12-05	12-06	12-07	12-08
Μέρισμα (\$)	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	0.50
Ποσοστό στο τέλος του χρόνου	3.75	4.99	10.30	3.26	4.02	15.63

Πηγή: www.morningstar.com

Toyota

Ημερομηνία διανομής	Ποσά μερισμάτων ανά μετοχή
09-25-08	1.256790
03-26-08	1.449000
28-03-07	1,051950
27-09-06	0,859840
28-03-06	0,942830
27-09-05	0,725000
28-03-05	0,480300

Πηγή: www.morningstar.com

General Motors

Ημερομηνία διανομής	Ποσά μερισμάτων ανά μετοχή
14-05-08	0,250000
13-02-08	0.250000
14-11-07	0,250000
15-08-07	0,250000
14-02-07	0,250000
15-11-06	0,250000
09-08-06	0,250000
10-05-06	0,250000
14-02-06	0,250000
08-11-05	0,500000
10-08-05	0,500000
17-05-05	0,500000
09-02-05	0,500000

Πηγή: www.morningstar.com

Δείκτες αξιολόγησης Toyota			
	Μετοχή	Βιομηχανία	S&P 500
Τιμή / Κέρδη	9,4	-0,6	19,0
Τιμή / Βιβλίο	2,3	-0,8	3,8
Τιμή / Πωλήσεις	0,6	0,1	2,6
Τιμή / Ταμειακές ροές	4,8	1,0	12,8
Απόδοση μερισμάτων (%)	---	---	2,4

Πηγή: www.morningstar.com

Δείκτες αξιολόγησης General Motors			
	Μετοχή	Βιομηχανία	S&P 500
Τιμή / Κέρδη	-0,3	-0,6	18,8
Τιμή / Βιβλίο	-0,3	-0,8	3,8
Τιμή / Πωλήσεις	0,1	0,1	2,6
Τιμή / Ταμειακές ροές	1,4	1,0	12,6
Απόδοση μερισμάτων (%)	5,1	5,1	2,5

Πηγή: www.morningstar.com

Συνολικά έσοδα (%) Toyota					
	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Μετοχή	20.5	29.7	30.5	-19.5	-36.6
+/Βιομηχανία	17.7	25.3	3.8	-11.9	14
+/- S&P 500	11.5	26.7	16.9	-23.0	1.8

Πηγή: www.morningstar.com

Συνολικά έσοδα (%)GM					
	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Μετοχή	-21.5	-48.4	64.0	-16.4	-86.9
+/Βιομηχανία	-7.2	-2.1	37.2	-8.9	-36.9
+/- S&P 500	-30.5	-51.4	50.3	-19.9	-48.4

Πηγή: www.morningstar.com

Αυτό που παρατηρούμε από τους πιο πάνω πίνακες είναι ότι η Toyota παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα από την General Motors, κάτι που διαπιστώνεται εύκολα κυρίως από τον τελευταίο πίνακα, όπου εμφανίζονται αρνητικά τα συνολικά έσοδα ως ποσοστό για την General Motors, καθώς επίσης και από τον πίνακα με τους δείκτες αξιολόγησης.

Επίσης, αυτό που θα πρέπει να παρατηρήσουμε είναι ότι σε αντίθεση με την ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, η αμερικάνικη ανταγωνίστριά της ακολουθεί μία σταθερή μερισματική πολιτική, με διανομή μερισμάτων σταθερού ποσού τέσσερις φορές το χρόνο, σε αντίθεση με την Toyota, που διανέμει τα κέρδη της κάθε εξάμηνο και δεν είναι σταθερού ποσού. Το πλεονέκτημα που έχει η μερισματική πολιτική της General Motors είναι ότι με την σταθερή διανομή κερδών μπορούν να κερδίσουν και μερίδα επενδυτών που είναι οι λεγόμενοι risk averse, δηλαδή εκείνοι οι οποίοι τείνουν να αποφεύγουν τον κίνδυνο (Denis and Osobon, 2006).

Η εταιρική διακυβέρνηση των εταιρειών Toyota και General Motors

Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η ανώτερη χρηματοοικονομική παρουσία της Toyota έναντι της General Motors έγκειται στη διαφορετική δομή της εταιρικής διακυβέρνησης της ιαπωνικής εταιρείας. Στην παρούσα παράγραφο θα εξετάσουμε περιληπτικά την μορφή των επιχειρησιακών σχέσεων στην Ιαπωνία, καθώς δεν απαντώνται σε άλλη οικονομία, τα λεγόμενα keiretsu.

Η Toyota χαρακτηρίζεται από σχέσεις keiretsu κάθετης ολοκλήρωσης. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν απασχολούνται στον ίδιο κλάδο. Χαρακτηριστικό των κάθετων keiretsu είναι η πυραμοειδής μορφή διοίκησης, με μία εταιρεία στην κορυφή και αρκετές μικρότερες να ακολουθούν. Οι όμιλοι κάθετων keiretsu, οι οποίοι συνδέονται βάσει δεσμών κεφαλαίου, συμπεριλαμβάνουν συνήθως μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες, αυτοκινητοβιομηχανίες και βιομηχανίες ηλεκτρονικών και σιδήρου. Παραδείγματα τέτοιων keiretsu πλέον της Toyota αποτελούν οι Shibaura Manufacturing Works (νυν Toshiba), Matsushita, ITOCHU, Hitachi, Toshiba, NTI και Tokyo Electric Power. Χαρακτηριστικό των ομάδων αυτών είναι η ύπαρξη μιας εταιρείας στην κορυφή που ηγείται του group και έχει τον έλεγχο μέσω μακροχρόνιων συμφωνιών. Η ηγέτιδα εταιρεία μπορεί επίσης να επενδύσει κεφάλαιο και τεχνολογία σε μικρότερες εταιρείες με σκοπό την δημιουργία προϊόντος που δεν διατίθεται πριν στην εγχώρια αγορά. Το εύρος των εργασιών των εταιρειών αυτών τείνει να έχει μεγαλύτερη συσχέτιση στην πρωταρχική βιομηχανία της ηγέτιδας εταιρείας (Driver, Stokes, Fowler, Wyatt, 2001)

Στα keiretsu καμία εταιρεία δεν ελέγχει τις ενέργειες όλου του group, αλλά κάθε μία λαμβάνει τις δικές της αποφάσεις και συνεργάζεται με τις υπόλοιπες της ομάδας. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των keiretsu είναι ισχυρός, καθώς κάθε ένα ανταγωνίζεται τα υπόλοιπα για την επίτευξη του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς (Inaoka, Ninomiya, Taniguchi, Shimizu, Takayasu, 2004)

Το σύστημα των keiretsu συνδυάζει διαφοροποιημένη παραγωγή συσχετιζόμενων συστημάτων, συνεργασία στον τεχνικό τομέα και πειθαρχία στην αγορά όσον αφορά στον μη μονοπωλιακό εσωτερικό ανταγωνισμό. Χάρη σε αυτές τις ιδιότητες εγγυάται την σταθερότητα και την διατήρηση της αποτελεσματικότητας. Ως παράδειγμα της συνεργασίας μεταξύ των μελών ενός keiretsu μπορούμε να αναφέρουμε ότι ένα μέλος

θα βοηθήσει μία εταιρεία που δεν είναι πλέον οικονομικά βιώσιμη να ανακτήσει τις παλιές της δραστηριότητες και να διαχωρίσει αυτές σε περισσότερους υποσχόμενους τομείς.

Μέσω της συνεργασίας αυτής, δίνεται η δυνατότητα στις ιαπωνικές επιχειρήσεις να επικεντρώνονται σε μακροχρόνιες πολιτικές και επενδύσεις, με συνέπεια ενώ οι επιχειρήσεις της Δύσης να έχουν έναν ορίζοντα 5-10 χρόνια αναφορικά με την απόδοση των επενδύσεών τους, οι εταιρείες της Ιαπωνίας να έχουν 40-50 χρόνια.

Λόγω των ισχυρών δεσμών μεταξύ των συμμετεχόντων εταιρειών, καθίσταται δύσκολο για μία οποιαδήποτε ξένη, ακόμα και ιαπωνική, εταιρεία να πάρει τον έλεγχο μιας ιαπωνικής επιχείρησης που ανήκει σε ένα keiretsu, γεγονός που λειτουργεί ως παράγοντας σταθερότητας για την εταιρεία, αλλά και ως μία μορφή προστατευτισμού της αγοράς (Inaoka, Ninomiya, Taniguchi, Shimizu, Takayasu, 2004).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που απορρέει από την φύση των keiretsu είναι ότι, η πληροφορία που διαρρέει στα πλαίσια ενός ομίλου βοηθά στη μείωση της απάτης και της διαστρέβλωσης των πληροφοριών αυτών, αλλά δεν είναι διαθέσιμη στους επενδυτές εκτός ομίλου. Ο αυξανόμενος έλεγχος και η συνεργασία μεταξύ των μελών των keiretsu δύναται να αυξήσει την πρόβλεψη για έσοδα και συνεπώς να μειώσει τη διασπορά των προβλέψεων (Basu, Miroshnik, Ushida, 1999).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο συνδυασμός μαζικής παραγωγής και πολυπλοκότητας των εξειδικευμένων προϊόντων όπως τα αυτοκίνητα και ο υπόλοιπος εξοπλισμός μεταφορών καθιστά πολύ υψηλό τον κίνδυνο αποτυχίας που συνδέεται με ριζοσπαστικές καινοτομίες. Για αυτό, διαδικασίες και προϊόντα αναπτύσσονται κλιμακωτά. Οι ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες E&A και ο μηχανολογικός σχεδιασμός του προϊόντος αποτελούν τις κύριες πηγές τεχνικής προόδου. Επιπρόσθετα, η εργασία εξειδικευμένων προμηθευτών – μερικές φορές ερευνητικών εγκαταστάσεων – ενσωματώνεται στην αλυσίδα αξίας.

Οι επιπτώσεις της νέας νομοθεσίας στον αυτοκινητιστικό κλάδο είναι πολύπλοκες. Μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με το χρονικό ορίζοντα και να επιφέρουν δυναμικά αποτελέσματα που είναι δύσκολο να αποτιμηθούν με ακρίβεια. Μέτρα όπως τα νέα θεσμοθετημένα όρια ρύπανσης μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις επιδόσεις και στην διάρθρωση των στοιχείων κόστους των κατασκευαστών αυτοκινήτων, θέτοντας νέες προκλήσεις στον κλάδο ως προς την ανταγωνιστικότητά του. Ταυτόχρονα, η αντιμετώπιση των μέτρων μπορεί να είναι το πρώτο βήμα προς νέες αγορές και την επίτευξη τεχνολογικής ή ποιοτικής πρωτοπορίας. Οι παγκόσμιες απαιτήσεις για ασφαλέστερα και περιβαλλοντικά φιλικότερα αυτοκίνητα θα συνεχίσουν να υπάρχουν. Οι απαιτήσεις αυτές προσανατολίζουν την έρευνα και την καινοτομία. Το κύριο τεχνολογικό πρόβλημα που τίθεται για την αυτοκινητοβιομηχανία σήμερα είναι η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων της κοινωνίας. Η ανάγκη αντιμετώπισης πολλαπλών αναγκών ταυτόχρονα μπορεί να καταστήσει την ανάπτυξη τεχνικών λύσεων πιο απαιτητική καθώς τα υποκείμενα υλικά και τεχνικά χαρακτηριστικά ενδέχεται να οδηγήσουν σε συμβιβασμούς.

Με βάση την χρηματοοικονομική ανάλυση με την βοήθεια ορισμένων από τους πιο βασικούς αριθμοδείκτες, η Toyota εμφανίζεται καλύτερη από την General Motors στο σύνολό της. Είναι γεγονός ότι η General Motors επενδύει αρκετά στην έρευνα και ανάπτυξη, αλλά ίσως αυτό να μην είναι αρκετό. Η οργανωτική δομή της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας φαίνεται να λειτουργεί καλύτερα, αν και λιγότερο ευέλικτη, γεγονός που αντανακλάται στα αποτελέσματά της. Επιπλέον, η πρωτοπορία της Toyota έγκειται στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί, η οποία δεν είναι μόνο

αποτέλεσμα της έρευνας, αλλά και του management της εταιρείας. Παρόλα αυτά, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι και οι δύο αποτελούν δύο ηγέτιδες δυνάμεις στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Ωστόσο τον τελευταίο καιρό παρατηρούμε μία άλλη κατάσταση στις παγκόσμιες ηγέτιδες αυτοκινητοβιομηχανίες. «Η πραγματική οικονομία, κυρίως αυτή των βιομηχανικών χωρών, επλήγη από τη χρηματοπιστωτική κρίση. Και ο τομέας του αυτοκινήτου είναι αυτός που επλήγη σκληρότερα», λέει ο Μίτσουο Κινόσιτα, αντιπρόεδρος της Toyota. Οι πωλήσεις των καινούργιων αυτοκινήτων στην Ευρώπη μειώθηκαν κατά 14,5% τον Οκτώβριο, αφού είχαν μειωθεί 8,2% τον Σεπτέμβριο και 15,7% τον Αύγουστο. «Το 2009 η αγορά του αυτοκινήτου στην Ευρώπη θα σημειώσει μεγάλη πτώση- κατά 20%», ανέφερε ο Γενικός Διευθυντής του ομίλου Renault Πατρίκ Πελατά. Η μείωση της παραγωγής σημαίνει πως τα εργοστάσια της Renault θα κλείνουν κατά διαστήματα (έχουν ήδη αρχίσει από τα τέλη Οκτωβρίου) και οι εργαζόμενοι θα βρίσκονται στα διαστήματα αυτά σε τεχνική ανεργία. Η PSA Peugeot Citroen έχει αρχίσει κι αυτή να κλείνει σχεδόν όλα τα εργοστάσιά της στην Ευρώπη για διαστήματα 2 ως 16 ημερών. Οι κατασκευαστές καταργούν επίσης θέσεις απασχόλησης. Δεν ανανεώνουν συμβόλαια εποχικών εργαζομένων και μειώνουν το δυναμικό τους. Ήδη από το καλοκαίρι η Renault είχε ανακοινώσει την κατάργηση 6.000 θέσεων εργασίας στην Ευρώπη. Συνολικά οι κατασκευαστές προβλέπουν ότι φέτος θα χαθούν πάνω από 30.000 θέσεις εργασίας στη Γηραιά Ήπειρο.

Ακόμη μεγαλύτερο πρόβλημα από τις ευρωπαϊκές αντιμετωπίζουν οι αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες. Η μεγαλύτερη, η General Motors, αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας και από τον Ιανουάριο ενδέχεται να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις οικονομικές υποχρεώσεις της. Η Ford μπορεί να βρεθεί στην ίδια κατάσταση μέσα σε οκτώ ως δέκα μήνες. Όσο για την Chrysler, το μόνο μέλλον που λένε οι ειδικοί ότι μπορεί να έχει είναι να βρει νέο μέτοχο, να πωληθεί τμηματικά ή να κηρύξει πτώχευση. Οι τρεις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες των ΗΠΑ έχουν επείγουσα ανάγκη βοήθειας και ζητούν να τους διατεθούν 25 από τα 700 δισεκατομμύρια δολάρια που έχουν προβλεφθεί για τη διάσωση των αμερικανικών τραπεζών. Ο Μπαράκ Ομπάμα δήλωσε πως «πρέπει να σωθεί το Ντιτρόιτ», η πόλη όπου έχουν την έδρα τους οι αυτοκινητοβιομηχανίες». «Οι αυτοκινητοβιομηχανοί είναι δεινόσαυροι», δήλωσε στις 16.11.08 ο γερουσιαστής της Αλαμπάμα Ρίτσαρντ Σέλμπι: «Η GM

οδεύει προς τη λήθη. Πρέπει άραγε να επέμβουμε για να επιβραδύνουμε αυτή την αναπόφευκτη πορεία; Λέω πως όχι». Ορισμένοι ειδικοί εκτιμούν πως κανένα σχέδιο διάσωσης δεν μπορεί να σώσει μια βιομηχανία η οποία δεν έχει προσαρμοστεί στη σύγχρονη εποχή. Μια χρεοκοπία, λένε, θα ήταν προτιμότερη, αφού θα επέτρεπε στην αυτοκινητοβιομηχανία να αναδιαρθρωθεί με λιγότερα έξοδα. Από την άλλη βέβαια, σε περίπτωση που ο τομέας καταρρεύσει, θα χαθούν σχεδόν 4,5 εκατ. θέσεις απασχόλησης. (ΤΑ ΝΕΑ, 20.11.08).

Στην Χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου, η Toyota, αναμένοντας με αγωνία τις εξελίξεις σχετικά με την υποβάθμιση της μετοχής της, αναμένει πλέον ότι οι πωλήσεις της στην Κίνα δεν θα ξεπεράσουν τα 600.000 μοντέλα, έναντι 700.000 που προέβλεπε πριν. Βάσει αυτής της πρόβλεψης η αύξηση των πωλήσεων της αυτοκινητοβιομηχανίας στη χώρα θα φθάσει στο 20% σε ετήσια βάση, ενώ βάσει της προηγούμενης πρόβλεψης θα κυμαίνονταν κοντά στο 40%.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hashmi A.R., Van Biesebroeck J., “Market Structure and Innovation: A dynamic analysis of the global automobile industry”, National University of Singapore and University of Toronto - Department of Economics, 2006
2. Miwa Y., Ramseyer J.M., “Rethinking relationship-specific investments: Subcontracting in the Japanese automobile industry”, John M. Olin Center for Law, Economics and Business, Discussion Paper No 282, 2000
3. Valerie V.A., Vine D.J., “Tracking the source of the decline in GDP volatility: An analysis of the automobile industry”, *FEDs Paper No. 2005-14*
4. Cachon G., Olivares M., “Drivers of finished goods inventory in the U.S. automobile industry”, University of Pennsylvania - The Wharton School and Columbia Business School, 2008
5. James L Driver, Bret R. Stokes, Rebecca Fowler, Thomas D Wyatt, (2001) “With Reference To A Specific Example The Nature Of The Japanese Phenomenon Known As The Keiretsu”
6. Dipak R. Basu, Victoria Miroshnik, Shigeru Ushida, (1999) “Corporate Financial System In Japan And Japanese Insurance Companies”, *RISEC, Vol. 46, No 2*
7. Hajime Inaoka, Takuto Ninomiya, Ken Taniguchi, Tokiko Shimizu, Hideki Takayasu, (April 2004) “Fractal Network Derived From Banking Transaction – An Analysis Of Network Structures Formed By Financial Institutions”, *Bank Of Japan Working Paper Series*
8. Gropelli A., Nikbakht E., “Χρηματοοικονομική”, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδ. Κλειδάριθμος, 2002

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

9. www.toyota.com
10. www.gm.com
11. www.acea.be : European Automobile Manufacturer's Association
12. www.fhwa.dot.gov : Federal Highway Administration, U.S. Department of Transportation
13. www.nhtsa.dot.gov : National Highway Traffic Safety Administration, U.S. Department of Transportation
14. www.oica.net : Organisation Internationale des Constructeurs d' Automobiles
16. www.wikipedia.com
17. www.marketwatch.com
18. www.morningstar.com
19. www.money.net