

ANALIZA PORÓWNAWCZA:  
TOYOTA MOTOR CORPORATION I  
FORD MOTOR COMPANY



**TOYOTA**



PAWEŁ ORZECZOWSKI  
MACIEJ OŚWIT  
ANDRZEJ BENCZEK



# FORD - POCZĄTKI

- Henry Ford zaprojektował swoją pierwszą ruchomą linię montażową w **1913 roku**
- „Dać światu koła” – motto przyświecające popularyzacji samochodów
- W każdym dziale proces produkcji podzielono na jego części składowe.
  - Wzrost tempa produkcji
  - „Boczne” linie montażowe na każdym odcinku
- Połączenie precyzji, ciągłości pracy i szybkiego tempa przyniosło światu produkcję masową. W Highland Park produkcja Modelu T osiągnęła rekordowy poziom – każdego dnia gotowy samochód zjeżdżał z linii co dziesięć sekund.



# TOYOTA - POCZĄTKI

- Historia Toyoty rozpoczęła się pod koniec **XIX wieku**.
- Sakichi Toyoda wynalazł pierwszy w Japonii mechaniczny **warsztat tkacki**, który zrewolucjonizował krajowy przemysł tekstylny
- Dwa lata później założył zakład Toyoda Automatic Loom Works.
- Syn Sakichi Toyody, Kiichiro Toyoda zainwestował 100,000 funtów, które Sakichi Toyoda otrzymał za sprzedaż praw patentowych do automatycznego warsztatu tkackiego w stworzenie w **1937 r.** Toyota Motor Corporation (TMC)



# FORD

- Czwarta pod względem wielkości sprzedaży firma motoryzacyjna na świecie
- Sprzedaż samochodów na 6 kontynentach
- Marki samochodów: **Ford**, **Mercury**, **Lincoln** oraz **Volvo** (03.2010 potwierdzenie sprzedaży marki Geely Automobile Holdings Ltd)
- Od połowy lat 90'tych Ford nieustannie traci znaczenie na rynku amerykańskim
- W tym samym okresie stale zwiększa swój udział w rynku europejskim
- Powody rozdźwięku między rozwojem marki w USA a w Europie:
  - Wysokie koszty pracy w USA
  - Wysokie wydatki na opiekę zdrowotną w USA
  - Silne związki zawodowe w USA (wysokie zobowiązania emerytalne)
  - Silny rozwój ekonomicznych samochodów (mniejsze spalanie), popularniejszych w Europie



# TOYOTA

- Największy producent samochodów na świecie (ponad 7,5 milionów samochodów w 2009r.)
- Głównymi rynkami są Japonia i Ameryka Północna, lecz w ostatnim okresie widać dynamiczny wzrost na rynkach Azjatyckich i w Ameryce Południowej
- W skład Toyoty wchodzi 3 marki: **Toyota, Lexus i Scion**



# FORD – BARDZIEJ EKONOMICZNIE

- Dominacja dużych samochodów: SUV, Puckup
- Gwałtowne wahania cen ropy i dążenie ustawodawcy do ograniczenia zużycia surowca – reorganizacja podejścia
- Restrukturyzacja 3 linii produkcyjnych do tej pory przeznaczone dla ciężarówek na ekonomiczne, europejskie modele (Mondeo, Focus etc.)
  - W krótkim okresie minimalizacja kosztów
- Docelowo Ford ma zamiar przerobić silniki we wszystkich swoich modelach, na te bardziej ekonomiczne, a ponadto w 2009 roku na rynek wypuszczone zostały 4 modele hybrydowe (na technologii leasingowanej od Toyoty)



# FORD – TECHNOLOGIE HYBRYDOWE

- W chwili obecnej Ford posiada 4 modele hybrydowe
  - Ford Focus Hybrid stanowi bezpośrednie zagrożenie dla cieszącego się do tej pory największą popularnością Priusa (hybrydowa linia od Toyoty)
- W 2010r. firma planuje wydać dodatkowo \$450 mln na rozwój silników elektrycznych
- Do 2012r. Ford chce wyprodukować własną technologię hybrydową oraz plug-in
  - Ford zainwestował ponad \$550 mln w restrukturyzację swojej fabryki w Michigan
- Co jeśli rynek wybierze inną drogę?



# TOYOTA – TECHNOLOGIA HYBRYDOWA

- Toyota jako jedna z pierwszych rozpoczęła produkcję linii samochodów hybrydowych (w tym leasinguje swoją technologię Fordowi)
- W chwili obecnej hybrydowa linia Toyoty - Prius, stanowi ok. 73% wszystkich hybrydowych samochodów sprzedanych w USA
- Do tej pory Toyota sprzedała w USA ponad 1000000 samochodów hybrydowych
- Ponadto Toyota ogłosiła zamiar produkcji samochodów elektrycznych wyposażonych w baterie litowo-jonowe „Toyota Plug-in HV”.





# FORD – ONE FORD

- Pomimo produkcji bardzo dużej ilości samochodów, Ford do tej pory czerpie **niewielkie korzyści skali**, stosując oddzielne, niezależne technologie i modele dla rynku Europejskiego, Stanów i krajów rozwijających się
- One Ford – zmiana podejścia - Ford przenosi nacisk na uniwersalne modele do wykorzystania w różnych regionach świata (pierwszy „world cars” – nowy Ford Fiesta)



## ONE FORD

ONE TEAM • ONE PLAN • ONE GOAL

### ONE TEAM

People working together as a lean, global enterprise for automotive leadership, as measured by:

*Customer, Employee, Dealer, Investor, Supplier, Union/Council, and Community Satisfaction*

### ONE PLAN

- Aggressively restructure to operate profitably at the current demand and changing model mix
- Accelerate development of new products our customers want and value
- Finance our plan and improve our balance sheet
- Work together effectively as one team

### ONE GOAL

An exciting viable Ford delivering profitable growth for all

# FORD – BŁĘDNY MODEL SPRZEDAŻY

- Od lat 90'tych Ford kreuje popyt
  - sprzedaż ratalna bez odsetek,
  - rabaty,
  - promocje połączone z warunkami kredytowania
- Ford wyjątkowo mocno odczuł kryzys rynku nieruchomości
  - W ostatnich latach sprzedaż w USA była silnie powiązana z rynkiem nieruchomości
  - Szacuje się, że w Kalifornii zakup ok. 30% samochodów zostało sfinansowanych z kredytu hipotecznego
- Odczuwając skutki swojego podejścia Ford zaczyna zmieniać strategię
  - Mniejszy nacisk na kreowanie popytu
  - Większy nacisk na jakość i bezpieczeństwo



# FORD – RYNKI WSCHODZĄCE

- Ford głównie zaangażowany jest na rynku amerykańskim, który powoli zaczyna tracić na atrakcyjności.
- Obecnie zadaniem Forda jest opracowanie uniwersalnej linii, do zastosowania w każdym regionie (europejski Ford Fiesta w USA, Ford Transit Van w Azji).
- Od tego czy europejskie modele samochodów będą sprawdzać się odpowiednio w Indiach czy Brazylii zależy przyszłość Forda w długim okresie.



# TOYOTA – WYCOFYWANE MODELE

- Kilka poważnych wad w modelach Toyoty znacząco zaszkodziło wizerunkowi firmy
  - W 2009r. Firma musiała wycofać ze sprzedaży 3.8 miliona samochodów ze względu na wadę systemu podczas przyspieszania
- W krótkim terminie:
  - Szacuje się, że z powodu wad i wycofywanych modeli Toyota poniesie stratę rzędu 3 mld. \$ w 2010 roku
  - Na całym świecie w ciągu ostatnich lat wycofano ponad 9 milionów pojazdów
  - Na rozpatrzenie czeka ponad 30 pozwów
- W długim terminie
  - Obecny kryzys związany z wycofywaniem modeli przysporzy się do utraty reputacji przez firmę
    - Konkurencja wykorzystuje to do granic (Chrysler, Ford i Hyundai zorganizował promocję, dając upust na nowy samochód dla klientów, którzy pozbyli się starej Toyoty)



# PRZYSZŁOŚĆ TOYOTY

- Sprzedaż samochodów w krajach wysokorozwiniętych będzie spadać i utrzyma się na niskim poziomie
  - popyt większość konsumentów już zaspokojony,
  - wzrost gospodarczy stosunkowo niski
- Największe nakłady są kierowane na rynki wschodzące, głównie Brazylia, Rosja, Indie, Chiny
  - Toyota wcześniej niż inne firmy z branży zaczęła inwestować w rozwój odpowiedniej infrastruktury i świadomość marki w w/w krajach
  - W 2009 Toyota ogłosiła początek produkcji silników samochodowych w Indiach (pod firmą Toyota Kirloskar)
  - W 2010 Toyota planuje produkować 100000 samochodów w nowej fabryce otwartej w Indiach



# TOYOTA – TRENDY I PRZEWIDYWANIA

- Japonia
  - Inwestycja w luksusowe marki (Lexus)
    - W 1990r. 10% populacji Japonii miało powyżej 65 lat, w 2006 liczba ta uległa podwojeniu
    - Starsze społeczeństwo oszczędza więcej i zgłasza popyt na bardziej luksusowe dobra
  - Ubezpieczenia
- USA
  - Zapaść rynku nieruchomości
    - Siła rynku nieruchomości zawsze była w USA powiązana z rynkiem samochodów, ponieważ konsumenci często finansują zakup samochodu z zaciągniętego kredytu hipotecznego. Stagnacja na rynku kredytów zmniejszy popyt na nowe auta
  - Popyt na zielone technologie
    - Ceny ropy rosną, co skutkuje wzrostem popytu na samochody hybrydowe (model Prius)
    - W grudniu 2007r. rząd USA przyjął ustawę nakładającą na producentów samochodów ograniczenia spalania do 35 mpg dla samochodów osobowych, ciężarówek i SUVów – Toyota, standardowo produkująca małe, ekonomiczne samochody już w większości dostosowała swoją produkcję do nowych wymogów
  - Hybrid legislation
    - USA wprowadza nowe prawo zachęcające do rozwoju technologii hybrydowych
    - W chwili obecnej kupując samochód hybrydowy, można liczyć na ulgę podatkową do wysokości 3,400\$ w zależności od ilości sprzedanych samochodów (im więcej firma sprzedaje samochodów tym mniejsza obowiązuje ulga – ma to na celu wsparcie firm chcących wejść dopiero na rynek technologii hybrydowych)
- Rynek światowy
  - Popyt na samochody będzie zależał od kształtowania się ceny ropy naftowej, ceny stali oraz aluminium,



# FORD/TOYOTA – WIELKOŚĆ (w mln \$)

|                             | 2006    | 2007    | 2008      |
|-----------------------------|---------|---------|-----------|
| Sprzedaż (FORD)             | 143,249 | 154,379 | 129,166   |
| TOYOTA                      | 203,874 | 256,581 | 208,126,2 |
| Zysk operacyjny (FORD)      | -7,926  | 8,031   | -4,130    |
| TOYOTA                      | 19,058  | 22,159  | -4,674    |
| Zysk netto (FORD)           | -12,613 | -2,723  | -14,672   |
| TOYOTA                      | 13,996  | 16,766  | -4,430    |
| Zatrudnienie (FORD) (w tys) | 283     | 247     | 213       |
| TOYOTA (w tys)              | 286     | 299     | 316       |
| Aktywa (FORD)               | 279,196 | 279,264 | 218,328   |
| TOYOTA                      | 277,256 | 318,875 | 294,627   |



# TOYOTA – PRODUKCJA (w tys. szt.)

|                       | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ameryka Północna      | 1,201       | 1,205       | 1,268       |
| Ameryka Południowa    | 122         | 147         | 150         |
| Europa                | 623         | 709         | 711         |
| Azja, Afryka, Oceania | 1,081       | 1,019       | 1,258       |
| Japonia               | 4,684       | 5,100       | 5,160       |





# FORD/TOYOTA – SPRZEDAŻ (w tys. szt.)

|                              | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ameryka Północna (FORD)      | 3051        | 2890        | 2329        |
| TOYOTA                       | 2556        | 2943        | 2958        |
| Ameryka Południowa (FORD)    | 381         | 438         | 435         |
| TOYOTA                       | 233         | 284         | 320         |
| Europa (FORD)                | 1846        | 1918        | 1820        |
| TOYOTA                       | 1023        | 1224        | 1284        |
| Azja, Afryka, Oceania (FORD) | 589         | 535         | 464         |
| TOYOTA                       | 1384        | 1361        | 1559        |
| Japonia (TOYOTA)             | 2364        | 2273        | 2188        |



# CZYNNIKI RYZYKA



# FORD – CZYNNIKI RYZYKA

- Ford narażony jest na różnego rodzaju ryzyko nie tylko rynkowe. Ryzyko walutowe, zmiany cen surowców, stopy procentowej, ryzyko możliwości finansowania, ryzyko zdarzeń nadzwyczajnych, to tylko niektóre, najważniejsze z ryzyk.
- Ryzyko utraty płynności: zabezpieczenie poprzez sprzedaż należności (sekurytyzacja), emisja długu, oraz kredyty bankowe.
- Ryzyka ubezpieczalne: utraty (szkody) na własności, odpowiedzialności cywilnej, ubezpieczają się w firmach prywatnych.
- Używają instrumentów pochodnych w celu odpowiedniego zabezpieczenia ryzyka (walutowego, stopy procentowej czy zmiany cen surowców) forwardy, swapy, opcje. Nie używają pochodnych w celu spekulacji, tylko jako zabezpieczenie.



# TOYOTA – CZYNNIKI RYZYKA

- Toyota jest narażona na ryzyko wynikające z:
  - zmian kursów walutowych
  - stóp procentowych
  - dostępności materiałów
  - zmiany ceny materiałów.

Instrumenty wykorzystywane w celu zabezpieczenia:

- kontrakty forwardowe
- opcje walutowe i stopowe
- swapy.

Niestety Toyota nie zabezpiecza się przed zmianą ceny i podaży materiałów. Jediną ochroną w tej kwestii jest utrzymywanie rezerw niektórych materiałów.



# TOYOTA – RYZYKO KURSOWE

- Toyota rozlicza się w japońskich jenach, co wiąże się ze wzrostem ryzyka walutowego
- Zmiany kursowe bardzo silnie odbijają się na wynikach firmy
  - Zmiana kursu Dolar-Jen o 1% powoduje zmianę przychodów rzędu \$42 milionów
- Toyota zabezpiecza się przed ryzykiem za pomocą swapów walutowych oraz kontraktów futures
- Mimo to firma nie jest w stanie zabezpieczyć się przed spadkiem popytu na eksportowane z Japonii samochody, związanego ze zmianą kursów

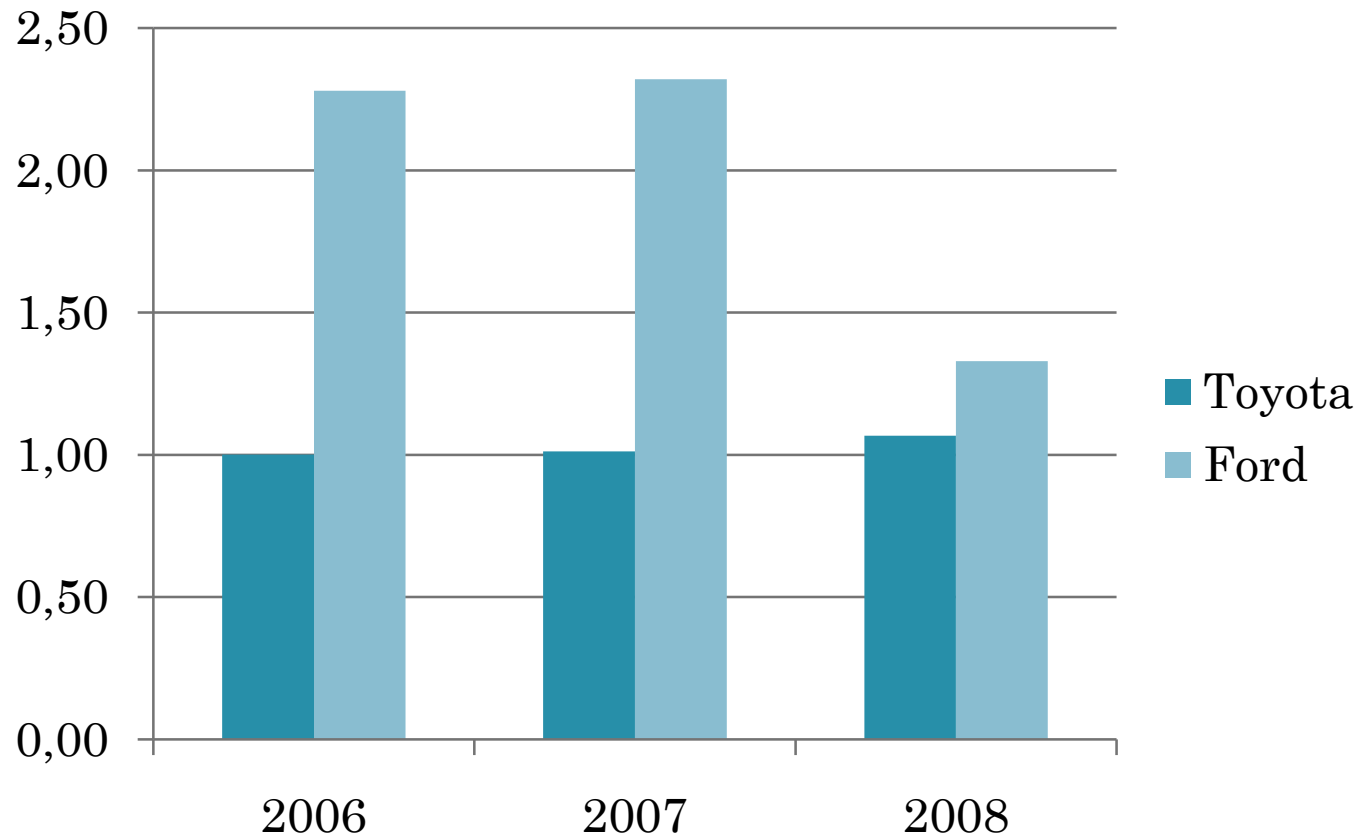


# ANALIZA WSKAŹNIKOWA



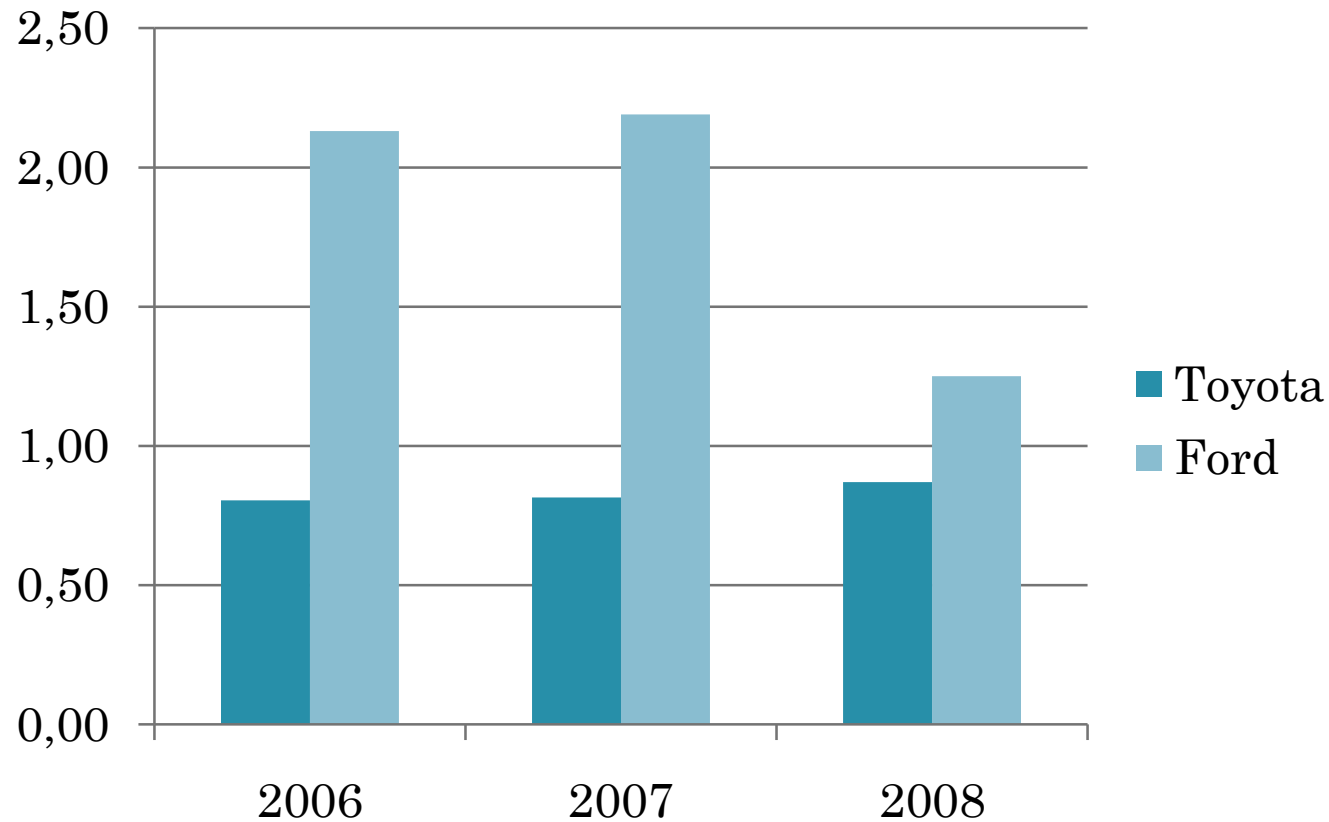
# WSKAŹNIK BIEŻĄCEJ PŁYNNOŚCI

| Bieżącej płynności | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|------|------|------|
| Toyota             | 1,00 | 1,01 | 1,07 |
| Ford               | 2,28 | 2,32 | 1,33 |



# WSKAŹNIK SZYBKI

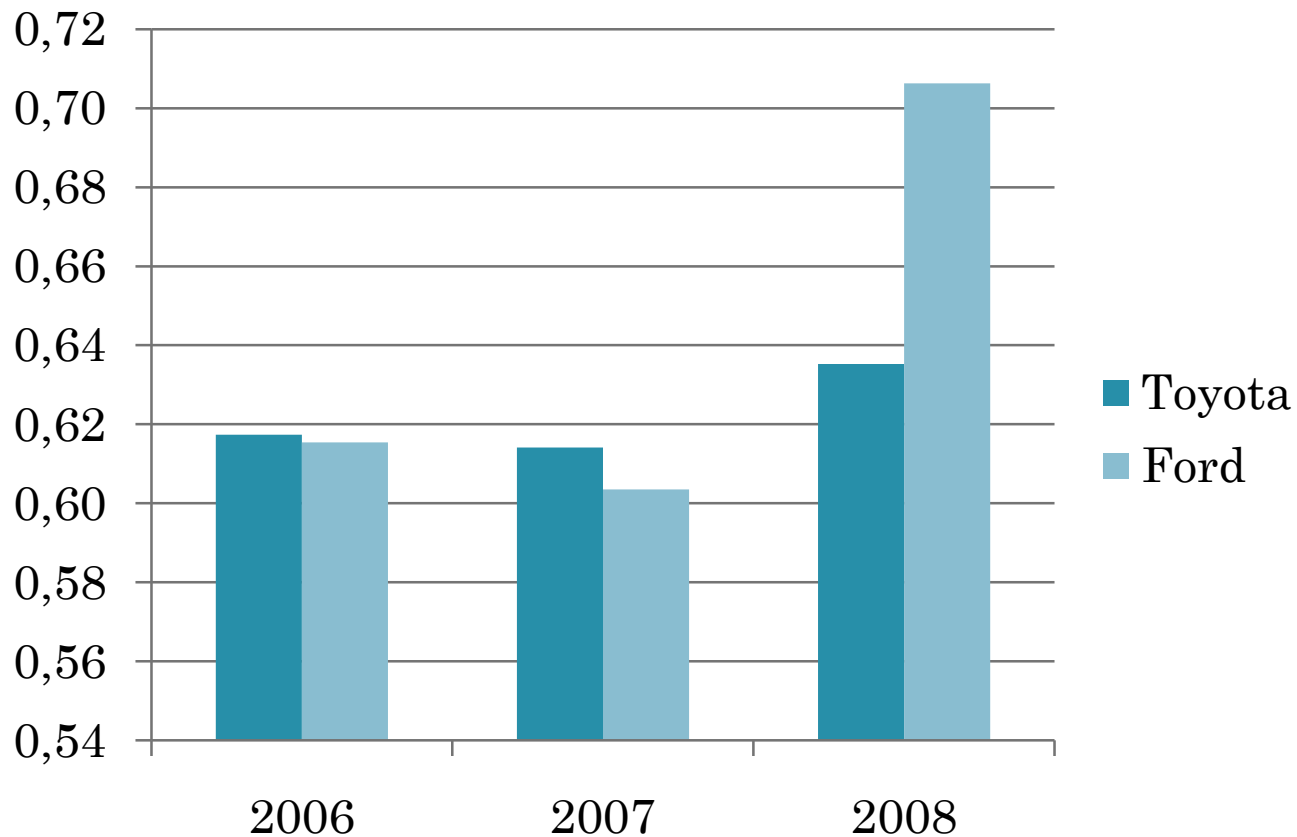
| Szybki | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------|------|------|------|
| Toyota | 0,80 | 0,82 | 0,87 |
| Ford   | 2,13 | 2,19 | 1,25 |





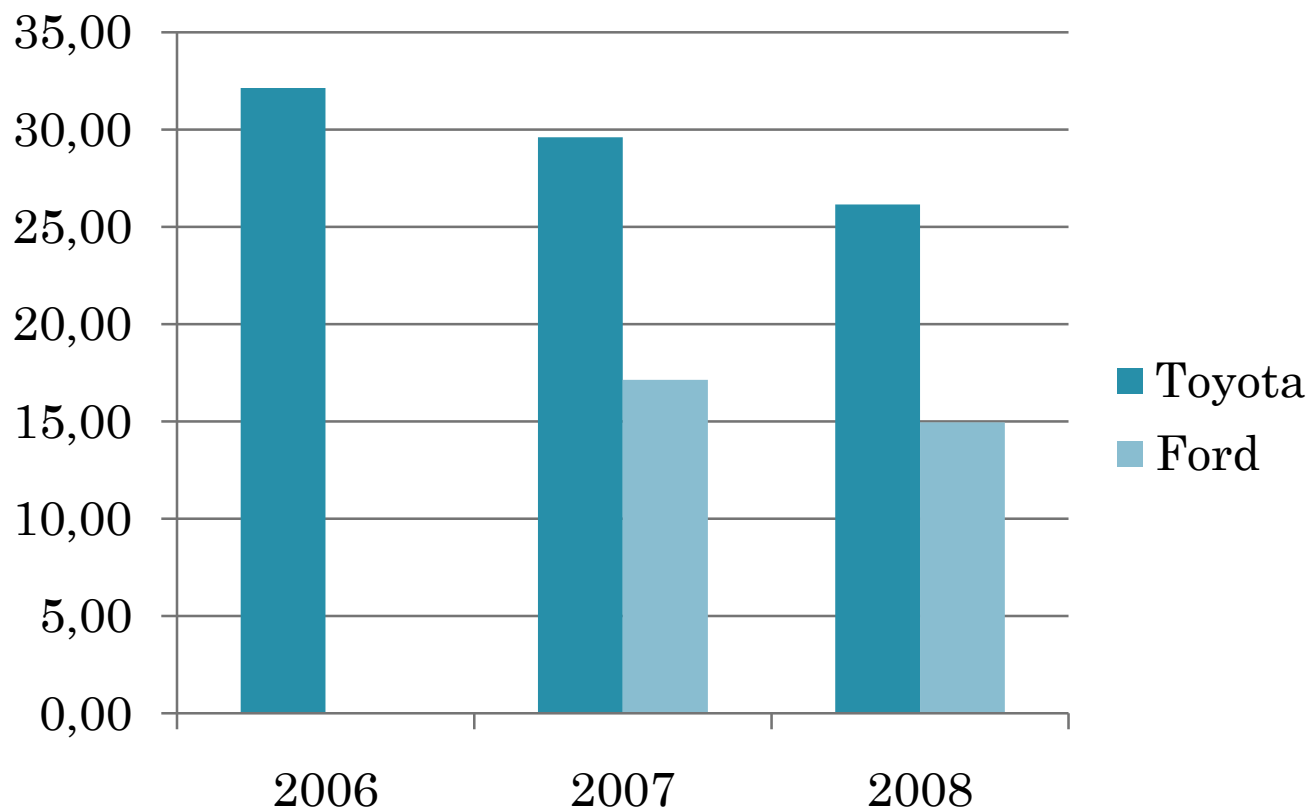
# WSKAŹNIK ZADŁUŻENIA OGÓŁEM

| Zadłużenia ogółem | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------|------|------|------|
| Toyota            | 0,62 | 0,61 | 0,64 |
| Ford              | 0,62 | 0,60 | 0,71 |



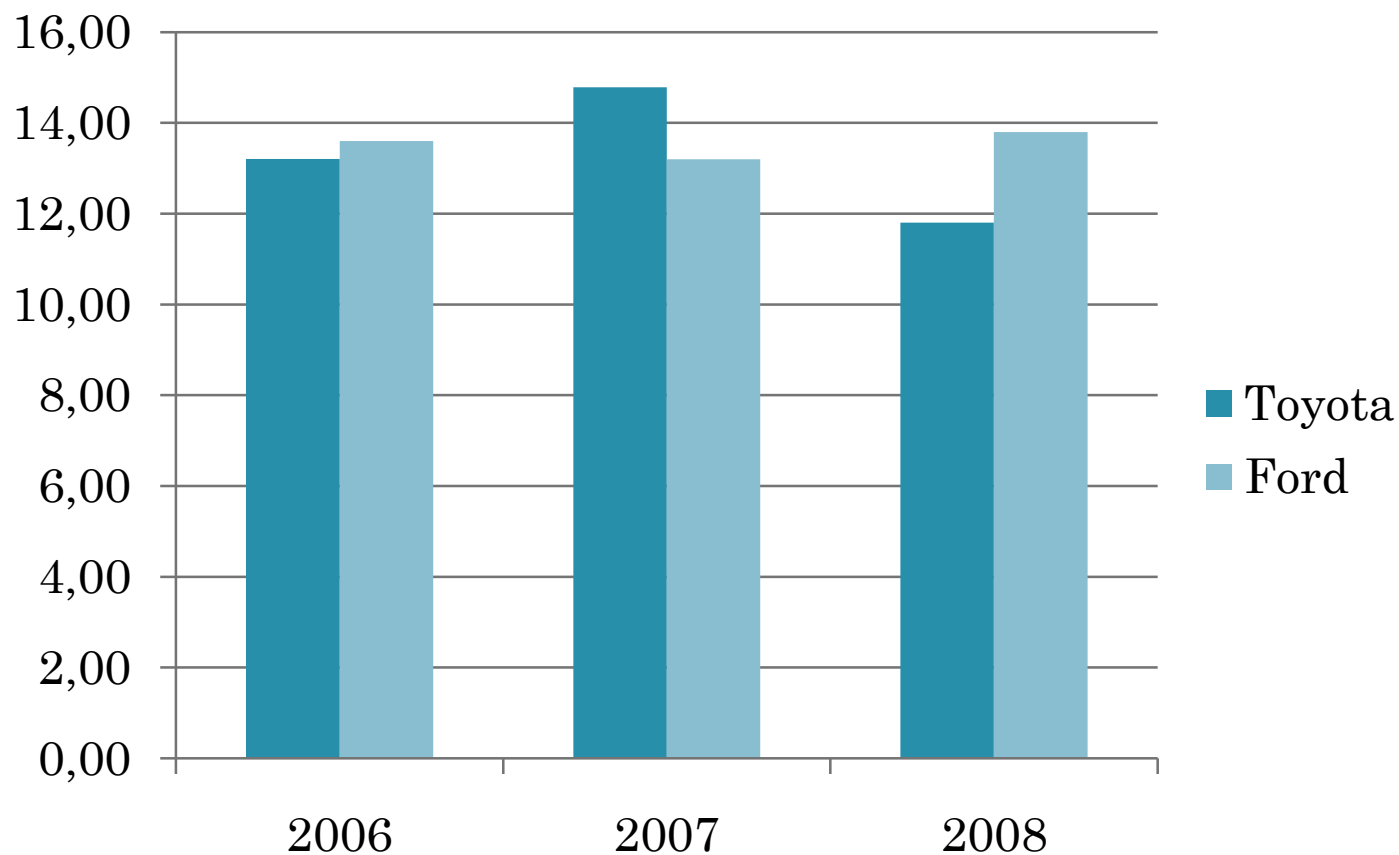
# CYKL NALEŻNOŚCI

| Cykl należności | 2006  | 2007  | 2008  |
|-----------------|-------|-------|-------|
| Toyota          | 32,14 | 29,59 | 26,15 |
| Ford            | 15,89 | 17,14 | 14,95 |



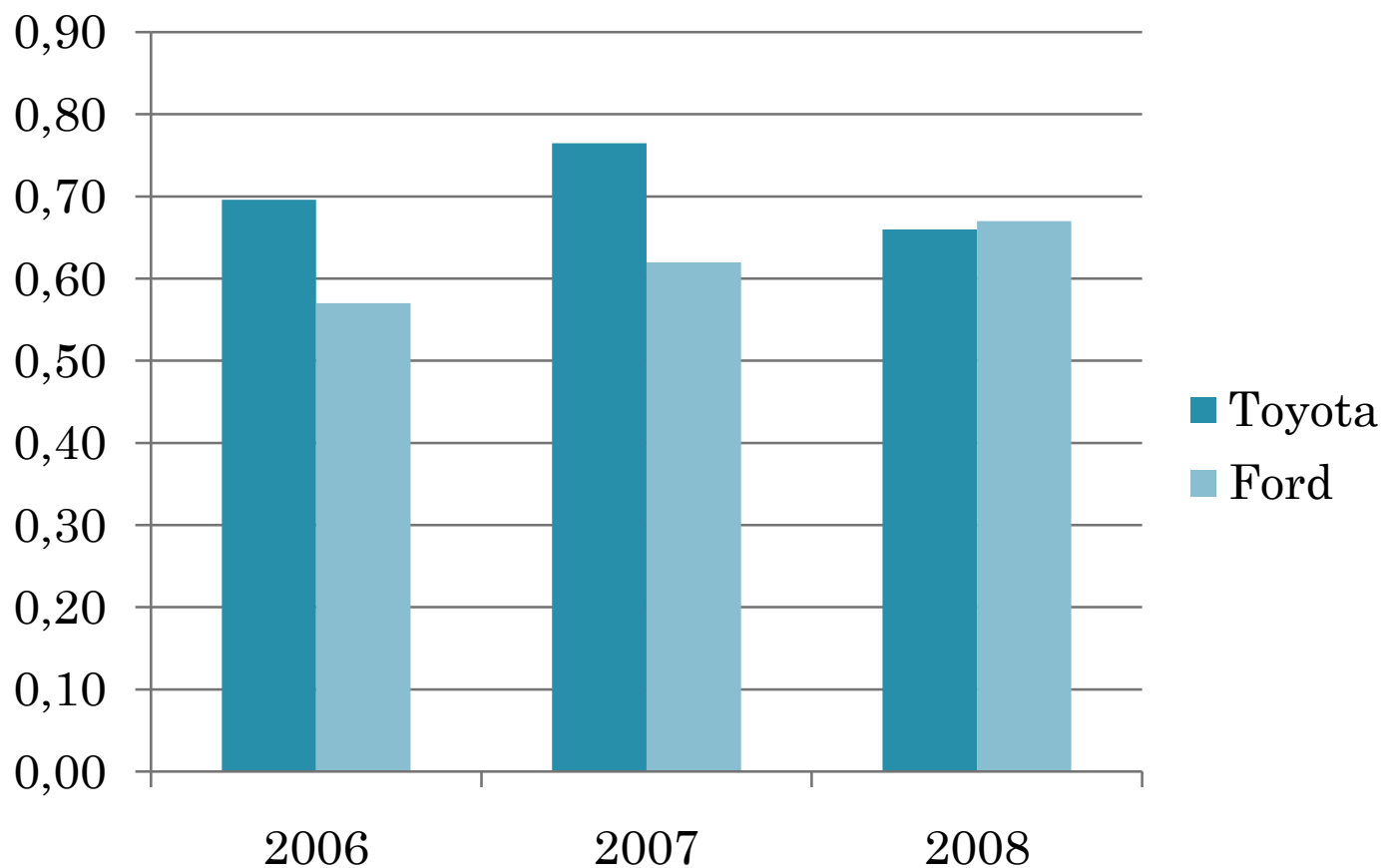
# WSKAŹNIK OBROTU ZAPASÓW

| Obrotu zapasów | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------------|-------|-------|-------|
| Toyota         | 13,21 | 14,79 | 11,80 |
| Ford           | 13,60 | 13,20 | 13,80 |



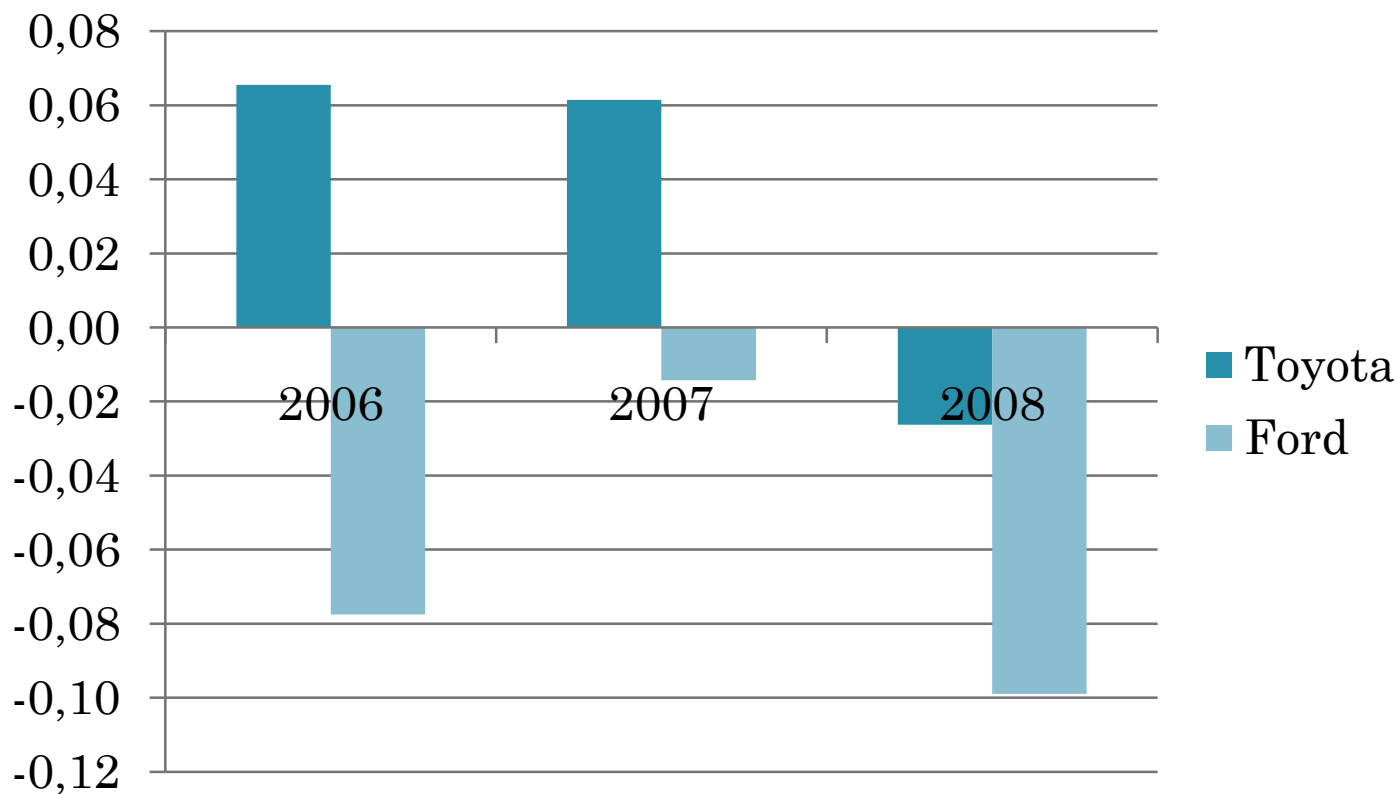
# WSKAŹNIK ROTACJI AKTYWÓW

| Rotacji aktywów | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------|------|------|------|
| Toyota          | 0,70 | 0,76 | 0,66 |
| Ford            | 0,57 | 0,62 | 0,67 |



# WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI SPRZEDAŻY NETTO

| Rentowności sprzedaży netto | 2006  | 2007  | 2008  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Toyota                      | 0,07  | 0,06  | -0,03 |
| Ford                        | -0,08 | -0,01 | -0,10 |



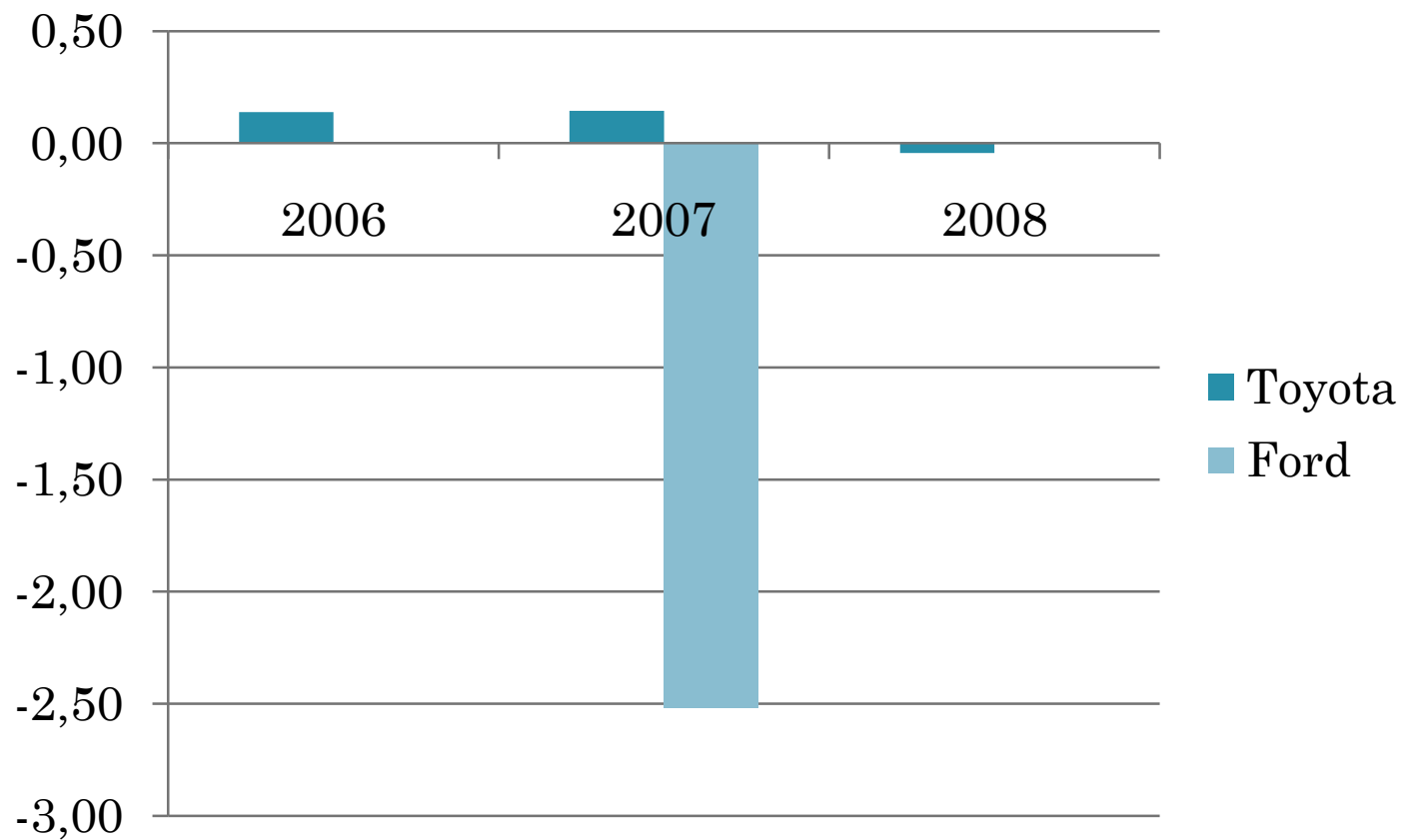
# ROA

| ROA    | 2006  | 2007  | 2008  |
|--------|-------|-------|-------|
| Toyota | 0.05  | 0.05  | -0.02 |
| Ford   | -0.05 | -0.01 | -0.06 |



# ROE

| ROE    | 2006 | 2007 | 2008  |
|--------|------|------|-------|
| Toyota | 0.14 | 0.14 | -0.04 |
| Ford   | x    | x    | x     |



# ZYSK NA JEDNĄ AKCJĘ

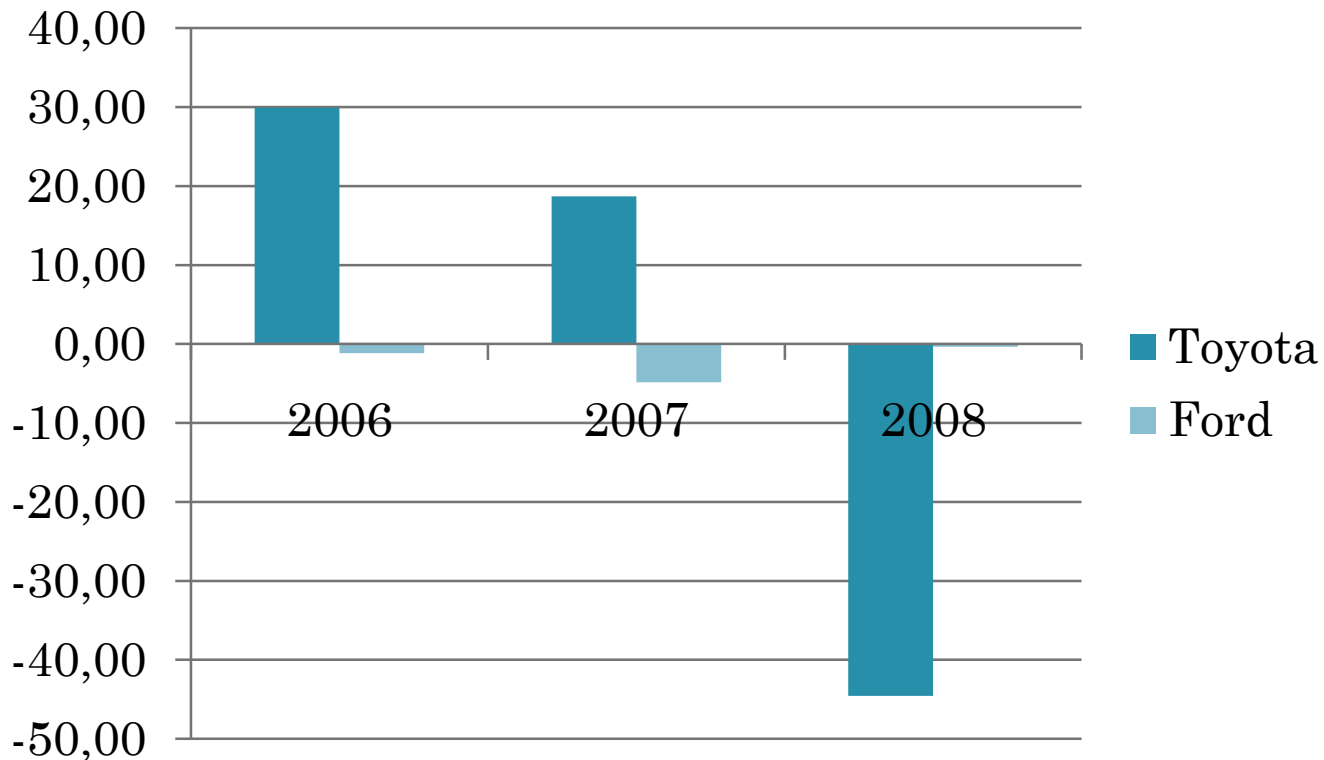
| Zysk na jedną akcję | 2006  | 2007  | 2008  |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Toyota              | 4.34  | 5.40  | -1.42 |
| Ford                | -6.46 | -1.38 | -6.72 |





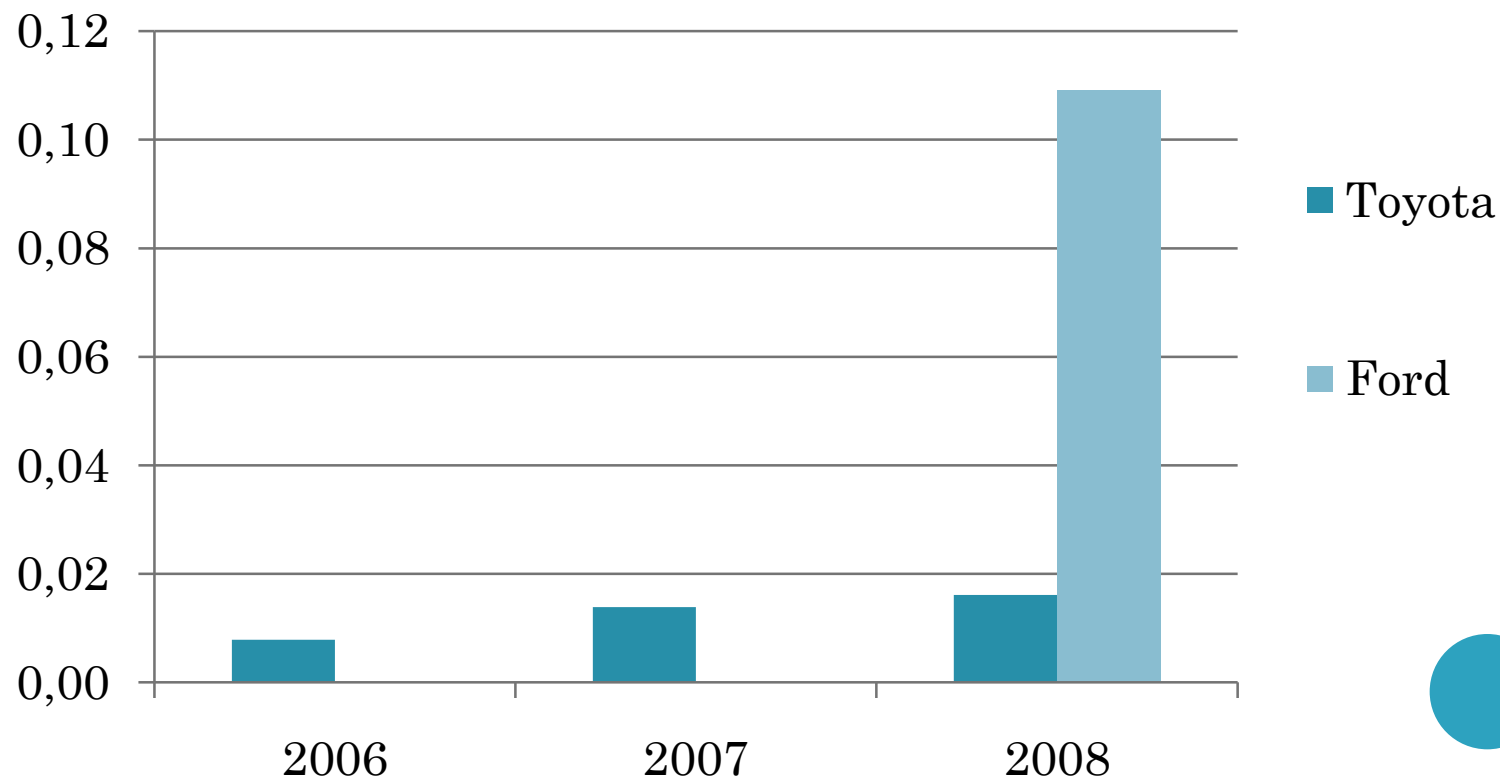
# WSKAŹNIK CENA/ZYSK

| Cena-zysk | 2006  | 2007  | 2008   |
|-----------|-------|-------|--------|
| Toyota    | 29.94 | 18.68 | -44.58 |
| Ford      | -1.16 | -4.86 | -0.34  |



# STOPA DYWIDENDY

| Stopy dywidendy<br>(wydajności akcji) | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Toyota                                | 0.01 | 0.01 | 0.02 |
| Ford                                  | -    | -    | 0.11 |



# ANALIZA PRZEPEŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

|      | FORD       |              |           | TOYOTA     |              |           |
|------|------------|--------------|-----------|------------|--------------|-----------|
|      | Operacyjna | Inwestycyjna | Finansowa | Operacyjna | Inwestycyjna | Finansowa |
| 2006 | +          | -            | +         | +          | -            | -         |
| 2007 | +          | -            | -         | +          | -            | -         |
| 2008 | -          | -            | -         | -          | -            | -         |



# ANALIZA SWOT



# FORD

**S:**

- rozwój technologii pozwalających na uzyskanie mniejszego zużycia paliwa
- duża płynność

**W:**

- produkty niedostosowane do potrzeb konsumentów (USA)
- zbyt duże zróżnicowanie produktów

**O:**

- większe zainteresowanie konsumentów samochodami 'oszczędnymi'
- możliwość negocjacji lepszych kontraktów z dostawcami

**T:**

- wprowadzenie przez konkurencję na rynek mniejszych i oszczędniejszych samochodów
- wysokie koszty zmiany technologii



# TOYOTA

|  |   |
|--|---|
| <p>S:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rozwój technologii hybrydowych</li><li>• umiejętne postępowanie w kryzysie</li></ul>               | <p>W:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• mała płynność</li><li>• brak ochrony przeciw zmianą cen i podaży materiałów</li></ul>                               |
| <p>O:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• promowanie ekologicznych pojazdów</li><li>• spadek znaczenia konkurentów wskutek kryzysu</li></ul> | <p>T:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pogorszenie się image'u firmy u dostawców</li><li>• gwałtowny wzrost cen materiałów lub spadek ich podaży</li></ul> |



DZIĘKUJEMY !

