

VERSENYPOLITIKA ÉS VERSENYKÉPESSÉG

A nagy szanalás – Válságkezelés: Chrysler, Ford és GM PÁSZTOR SÁRA

A gazdasági válság átrendezte az autógyártók közötti nemzetközi sorrendet. 2008 óta minden szereplő számára nyilvánvalóvá vált az is, hogy jövőbeni versenyképességük a rendkívül tőke- és innovációigényes műszaki megújulásuk függvénye. Különösen az amerikai tradicionális gyártók, de az európaiak többsége is évtizedek óta halogatta ezeket a fejlesztéseket. A GM és a Chrysler 2009-es csődje kifejezetten arra vezethető vissza, hogy a hetvenes évek közepe óta nemzetközi terjeszkedéssel próbálták meg elodázni az elkerülhetetlen váltást. A cikk részletesen tárgyalja az amerikai autógyárak megmentése érdekében az autógyártóknak a kormánnyal folytatott alkudozásait, megállapodásait és azok ismert eredményeit. A pénzügyi szanalás következményei úgy a GM, mint a Chrysler esetében jelenleg biztatónak tűnnek, azonban még nem elegendők a megújulás kétségtelen igazolásához. A GM ugyan időközben már kisebbségire tudta mérsékelni a 2009 nyaratól 61 százalékos állami tulajdont, de a csődjét követően még nem tudott előrelépni a műszaki fejlesztések, vagy a topmenedzsment szakmai megerősítése terén. A cikk a második felében a szerző a GM európai leányvállalatának, az Opelnek a sorsát kíséri végig a 2008 és 2010 közötti időszakban. Érzékelhetővé válnak az európai (a legfőképpen érintett német) és az amerikai kormány szanalási, támogatási feltételeinek és tárgyalási technikáinak az eltérései. A különbségek jól jelezhetők azzal, hogy a GM otthon, bár nagyon szerette volna, de nem kerülhette el a csődeljárást, az Opel értékesítési tárgyalásai során viszont következmények nélkül játszhatott csupán időhúzásra.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D22.

Pásztor Sára, közgazdász. E-mail cím: pasztor.sara@upcmail.hu

A rovat a Gazdasági Versenyhivatal és annak Versenykultúra Központja támogatásával jelenik meg.

A gépjárműgyártók pozícióit a gazdasági válság a jelenben, a feltörekvő országok (Kína és India) autópárájának várhatóan gyors terjeszkedése, az ágazat előtt álló rendkívül fejlesztés- és tőkeigényes váltás pedig a közeljövőben rendezi át. Az európai és amerikai tradicionális gyártók némelyike évtizedek óta nemzetközi terjeszkedéssel igyekezett helyettesíteni, elodázni a műszaki váltást, ezért nagy volumenű felesleges kapacitások halmozódtak fel mind a két kontinensen.

A gépjárműgyártás a leginkább nemzetköziesedett iparágak egyike. Nem új keletű jelenség ezért a vállalatcsoportok közötti rivalizálás, az előnyös nemzetközi rangsorolás megtartása, elérése, vagy az eliten belül a világhatalom elnyerése érdekében folytatott harc.¹ A szakma konszenzusos alapon az első hat legmagasabb értékesítési volument produkáló konszern tekintetében hosszú távon is fennmaradónak. Éppen ezért a klubon kívüliek² számára még fontosabbá vált gazdasági méretük növelése a szokásosnál is intenzívebb vállalatfelvásárlásokkal, egyesülésekkel.³

A cikkben a GM és a másik két amerikai tradicionális gépjárműipari konszern (a Ford és a Chrysler), valamint a GM európai leányvállalata, a GM Europe (az Opel és a Vauxhall) eseményekben gazdag 2008-as és 2009-es történetére koncentrálnak az iparági rivalizálás eszköztárába is betekinthetünk, s megtapasztalhatjuk az amerikai és a német szövetségi kormány vállalatvezetése közötti különbségeket. Utóbbi esetben a háttérben mindig felsejlik az Európai Unió, normáival és sajátos kontrolljával. Túlzás volna azt állítani, hogy csupán azért mutatkoztak készen 2008 őszén úgy a detroiti hármak, mint az Opel megsegítésére az éppen hivatalban lévő amerikai elnök és elnökjelöltek, valamint az újrászó német kancellár és legfőbb riválisa, mert ez az év az Egyesült Államokban és Németországban is választási év volt. De ez a tény teljesen figyelmen kívül sem hagyható. Mindenesetre a GM-ben a szanalásakor, 2009 közepén az állam többségi tulajdont szerzett. Az alig több mint egy hónapig tartó csődeljárást (az életképes márkák és üzemek új GM-be történő ki szervezését) követő év minden negyedében a konszern már nyereséget realizált,⁴ és a piaci kedvező megítélés visszaszerzése érdekében 2010 novemberében (1925 után immár másodszor) elsődleges tőzsdéi kibocsátást hajtott végre. Ennek során a korábban 61 százalékos állami tulajdon 33 százalékra mérséklődött. Mindezek ellenére a történetnek még ez a része sem maradéktalanul befejezett. A GM Europe/Opel sztori – amely egy rövid ideig önállósodni látszott – kimenetele is meghatározóan attól függ, hogy a GM valóban és teljes mértékben vissza tud-e kapaszkodni a piacra.

¹ 1931 után először 2007-ben a Toyota hódította el a világhatalomot a General Motorstól. A (2010-ben harmadik) Volkswagen 2018-ra célozta meg az első hely elérését.

² Például: a 2009-et 98 milliárd eurós veszteséggel záró Fiat, vagy a PSA (Peugeot és Citroen) és a francia állam 15 százalékos tulajdonában levő Renault konszernnek számára.

³ Például: a Chryslert szanaló, illetve másutt, többek között az Opel és a Saab megszerzésével is próbálkozó Fiat esete.

⁴ Ezt a kínai és az amerikai piaci értékesítés, az üzleti környezet említett időszak alatti és a várakozások szerinti további javulása tette lehetővé.

A detroiti hármas, avagy a GM és a Chrysler szanalása

2008-ban és 2009-ben drasztikusan, évenként kb. hárommillió darabbal mérseklődött az Egyesült Államokban az autóértékesítés.⁵ A legnagyobb veszteségeket a tradicionális amerikai gyártók szenvedték el. 2007 és 2008 októbere között (egy év alatt) a General Motors eladásai 45 százalékkal csökkentek, nagyobb mértékben, mint a Chrysler (35 százalék) vagy a Ford (30 százalék) értékesítése. A *detroitiak* (GM, Ford, Chrysler) együttes *piaci részesedése 50 százalék alá esett*, pedig a GM – az amerikai gazdaság egykori zászlóshajója – 1980-ban még egyedül 45 százalékos arányban fedte le az Egyesült Államok autópiaacát. 2007-ben viszont 47 milliárd dolláros rekordvesztést produkált, részvényeinek az árfolyama 2008 első félévében 60 százalékkal zuhant (ezzel az 1954 utáni mélypontra, tíz amerikai dollár alá került, majd október elején – mint 1949-ben – már négy dollárt sem ért) (GM: 30,9 milliárd..., 2009).

Ebben az időszakban az ázsiai autógyártók – amelyek kínálati palettájában a kis- és közepes kategóriájú kocsik lényegesen nagyobb súlyt képviselnek – értékesítési eredményei is drasztikusan visszaestek az amerikai (és a világ-) piacon, de kevésbé, mint az amerikai autókonszernké.

Amit a válság felszínre hozott

A három detroiti autókonzern méretbeli különbségeit a *foglalkoztatottak száma* jól kifejezi: 2008 végén a GM 252 ezer, a Ford 87 700, a Chrysler pedig 55 ezer főt alkalmazott. Az amerikai autóiipari szakszervezet (United Auto Workers – UAW) rendkívül szervezett és hatékony érdekérvényesítésre képes.⁶ A *fordizmus* fennmaradása a hetvenes évek olajárrobbanásait követően lehetetlenné tette a detroitiak rugalmas alkalmazkodását a megváltozott kereslethez, és a japán, majd később más országokból, kontinensekről származó konkurensekhez. A detroiti autógyárak alkalmazottainak a jövedelme is magasabb, mint a külföldi (európai, japán, dél-koreai), vagy az Egyesült Államok déli államaiba betelepült autógyárak nem, vagy más feltételekkel szervezett alkalmazottainak. Ezen túl a munkáltatóik nagy összegű hozzájárulásokat fizetnek a nyugdíj- és egészségpénztári alapokba is. Érzékeltetésül: az egészségügyi hozzájárulások költségemelő hatása autónként 1500 dollár a GM vezetői szerint (Tóth, 2008). A detroiti autógyárak versenyképesség-vesztésének, tehetetlenségének egyik oka volt és ma is az a *korszertűtlen alkalmazotti jogosultságok léte*.

⁵ A tényleges trendforduló 2007 novemberre, az autóeladások drasztikus és tartós csökkenése ettől az időponttól számítható.

⁶ Ennek a gyökerei egészen *Henry Fordig*, bizonyos tekintetben pedig az ötvenes évek szakszervezeti maffiájáig, az akkor kötött nagyvonalú kollektív szerződésekig nyúlnak vissza.

Ehhez még további két lényeges ok társul. Az egyik: úgy a GM, mint a Chrysler és 2004-ig (a nagyszabású reorganizációs programja megkezdéséig) a Ford az első olajárrobbanás (1974) óta halogatta *modelljeinek* megújítását, az átállást a kisebb fogyasztású, *energiatakarékos* típusokra. A konkurensok folyamatosan hódították el tőlük az amerikai piacon a vásárlókat, és a *megújulás hiányát* az intenzív nemzetközi terjeszkedés⁷ is csak ideig-óráig helyettesíthette. Továbbá, s ez különösen a GM-re volt igaz, a *márkák, modellek és típusok* között cégcsoporton belül hiányzott az ügyfél- és termékszegmentáció.⁸ Nagy *átfedések* alakultak ki, ugyanaz a modell több márkánál is feltűnt, feltűnik. A GM azonban – részben az Opel s részben az amerikai fejlesztőmérnökeinek köszönhetően – legalább fel tudja mutatni a teljesen elektromos meghajtású, 2011-ben piacra kerülő *Chevrolet Voltot*, s bizonyítani azt, hogy a versenytársaktól ugyan jelentős lemaradással, de jó irányba tart.⁹

Detroitot földrajzi elhelyezkedése (kikötőváros), az odatelepült kohászati, acél- és vegyipari üzemek a huszadik század elején alkalmassá tették arra, hogy az autóiipar amerikai, majd globális központja legyen. Az 1904-ben alapított Ford Motor Company odavonzotta az autógyártás más jelentős úttörőit is.¹⁰ A Ford, az 1908-ban létesített GM, majd az 1925-ben alapított Chrysler gyárakban színvonalas szakembergárda nevelődött ki. Az autógyárak köré természetes módon települt a beszállítói hálózat. Ennek az autóiipari koncentrációnak a múlt század hetvenes éveigi számtalan előnyt tulajdonítottak, azt követően azonban ezek az előnyök sokat vesztek értékeikből. Ma a telephelyek kiválasztásakor az elsődleges szempont a munkaköltség (bérek, egyéb bérhez kötött vagy bérjellegű juttatások és járulékaik), és minden más fizikailag ehhez hozzárendelhető. Maga a big3 is a kezdeti Detroit környéki környűrs decentralizációt követően az Egyesült Államok határain belül és kívül (Kanada, Mexikó) szétterítette gyártását. Nemcsak az amerikai autógyárak vették el vezető szerepüket az amerikai piacon tehát, de Detroit és vonzáskörzetének súlya is termelésükben mára meglehetősen összezsugorodott. Ehhez elegendő arra utalni, hogy Detroit annyira szlömösödött, hogy a legkevésbé élhető amerikai várossá vált. A GM amerikai termelésének jelentős része is más államokban

⁷ Az 1908-ban alapított GM már 1924-ben irodát nyitott Manilában – később áthelyezte azt Sanghajba –, és a húszas években összeszerelő üzemeket létesített több európai és dél-amerikai országban, valamint Japánban. Ekkor vásárolta meg az Opelt és brit Vauxhallt is.

⁸ A valamikor tiszta termékpalalettájú GM esetében szinte teljes volt a káosz. A márkaközi együttműködések eredményeként nemcsak a Daewoo forgalmazták Chevroletként (Európában), de Mexikóban, Brazíliában az Opel-modelleket (Chevrolet Astra stb., de Vauxhall, Holden, Saturn márkanev alatt is futnak másutt), a Lada Niva pedig (a GM-AvtovAZ kooperáció óta) újabban Chevrolet Niva névre hallgat. És nem csak a Chevrolet rabolt más márkáktól, az egykor amerikai tömegigények kielégítésére kifejlesztett modelljeit más kontinensen más márkanev alatt forgalmazzák (Ausztrália: Chevrolet Holden) (A Chevrolet..., 2009). A GM egyébként nem engedi be az Egyesült Államok piacára leányvállalatai, köztük az Opel gyártmányait.

⁹ Az Egyesült Államokban a hibridautók közül a Toyota Priust évek óta forgalmazzák, de 2008 végén már a Honda FCX is kapható volt.

¹⁰ Az akkori cégek egy része egyesült a későbbi három nagy valamelyikével.

levő üzemeiből származik már. (Ezzel párhuzamosan alkalmazotti létszámán belül a szervezettek aránya is kb. 60 százalékra csökkent.) Ennek ellenére Detroitnak, az autógyártás egykori fellegvárának és a GM-nek, az amerikai ikonnak a problémái választási periódusban különösen alkalmasak politikai megnyilvánulások kiváltására úgy a szavazók, mint a politikai riválisok oldaláról. 2008 őszén sem a hivatalban levő republikánus Bush elnök, sem a demokrata elnökjelölt, majd a megválasztott elnök, Barack Obama nem vállalta fel azt, amit a gazdasági racionalitás diktált volna – azt, hogy magukra hagyják az amerikai autókonszerneket.

Önszánálási kísérletek

Az amerikai autókonszernek ebben a kritikus időszakban szívesen hivatkoztak arra, hogy nemcsak a háttér- és kiegészítő tevékenységek ellehetetlenüléséhez lett volna elegendő, ha bármelyiküket ki kellett volna vezetni a piacról, hanem az visszahatásként a másik két gyárat is magával rántotta volna.¹¹ Ezzel magyarázták azt is, hogy bár örök konkurensek, *nem csak közösen*, de *egymásért is* küzdöttek. Az autóértékesítés egyesült államokbeli zuhanása, majd világméretű mérséklődése következtében nagyon jelentős, a gazdálkodásuk folytatását valóban veszélyeztető veszteségeik keletkeztek, de pozícióik nem voltak teljesen azonosak. A Ford helyzete két lényeges szempontból *kedvezőbb* volt, mint a másik két konszerné. Bár a Ford is amerikai autógyár, tehát jellemző termékei ezen a piacon változatlanul a városi terepjárók (Sports Utility Vehicle – SUV-ok, sport haszonjárművek), pickupok, de az utóbbi években a már említett reorganizációs programja következtében sokat zöldült: hibrid terepjárói egyre nagyobb népszerűsége tettek szert, ezért a piaci trendváltást és az ahhoz igazodó kormányzati roncsprémium programot versenytársainál sikeresebben tudta kihasználni. A Chryslernél a GM is jobb, rendbe tehetőbb állapotban volt, legalább az elektronikus motorfejlesztésében próbált haladni a korrallal. A Chrysler minden lényeges szempontból lepusztult, nem rendelkezett folyamatban levő fejlesztésekkel, innovációkkal, forrásokkal még kevésbé. A Chrysler az első olajárrobbanást (1974-ben) is alig úszta meg, 1979 őszén (a második olajárrobbanásakor) pedig – külön erre a célra alkotott törvénnyel (Chrysler Act 1979) – a kifejezetten műszaki megújulásra, energiatakarékosabb modellek kifejlesztésére nyújtott másfél milliárd dolláros szövetségi támogatás mentette meg a csődtől.

A Ford másik, nem kevésbé lényeges relatív erőssége a válság időszakában, hogy 2006-ban 23 milliárd dollár összegű jelzáloghitelt vett fel (fedezete: a konszern teljes vagyona, közte: márkanévek, technológiák, céglogo), ezért napi likviditási gondok

¹¹ A Ford, amikor a közös fellépésen, az állammal való alkudozáson túl volt, 2009-ben beszállítói felével szerződést bontott.

nem nehezítették működését, gazdálkodása a pénzügyi piacok kiszáradása és különösen megkérdőjelezhető hitelképessége ellenére folyamatosan menedzselhető volt.

A 2008-as évet végig jellemezték az autókonzernek *önszanálási törekvései*, amelyek érthetően a GM¹² és a Chrysler esetében erőteljesek. Ezek legfontosabb célja a *csődvédelem elkerülése* volt. A kilábalási kísérletek során a konszernek gyakorlatilag minden lehetséges *eszközt* bevetettek, úgymint: műszakok számának csökkentése; létszámleépítés; gyárbezárások; költségracionalizálás; modellek és leányvállalatok értékesítése; modellváltás, azaz a termelés gyors felfuttatása a kisebb járműveknél és masszív redukálása a nagy fogyasztásúaknál; technológiai és értékesítési együttműködések létrehozása; termelés kitelepítése a növekvő keresletű térségekbe; egyesülés más gépjárműgyártókkal.

A *Chryslernél*¹³ a válságmenedzselés csak korlátozottan tartozott a menedzsmentre, mivel többségi tulajdonosa, a *Cerberus Capital Management* a konszern értékesítésére törekedett. Egyeztetések folytak a GM és a Chrysler egyesítéséről, ennek során a GM felajánlotta a Cerberusnak 49 százalékos GMAC-tulajdonrészét a Chryslerrel történő egyesülésért cserébe.¹⁴ A szövetségi kormány azonban a GM és a Cerberus által az egyesüléshez kért tízmilliárd dolláros mentőcsomagot 2008 őszén elutasította.

¹² Például a GM 2009 első félévében az amerikai üzemekben 3500 dolgozót szándékozott elbocsátani, júniusra ez a szám 27 ezerre emelkedett (91 ezer helyett 64 ezer fő foglalkoztatott maradt volna), a munkaköltségeket 20 százalékkal akarta csökkenteni (nagyobb részben azzal, hogy a foglalkoztatott nyugdíjas dolgozóknak az egészségügyi juttatások helyett nyugdíj-kiegészítést fizet). Ekkor négy te-repjárgyárában szüntetett volna meg műszakokat, és 88 ezerrel kevesebb pickupt és ötvenerrel kevesebb SUV-ot tervezett gyártani. Ősszel már négy gyár bezárása és a teherautó üzletág értékesítése (a japán Isuzunak ajánlotta fel) volt terítéken. A Toyotával, mely éppen ez idő tájt fosztotta meg világségességétől, a műszaki együttműködésük kiterjesztése mellett egyes érdekeltségei eladásáról is tárgyalt. Az USA-beli gépjárműkereslet bezuhanásának ellensúlyozására az ígéretes és költségtakarékosabb délkelet-ázsiai régióban szándékozott felfuttatni az értékesítést, ennek érdekében Thaiföldön új dízelmotorgyárat épített volna, és összeszerelő üzemait fejlesztette volna. Hozzákezdett finanszírozási (GM Acceptance Corporation – GMAC, magyarországi leányvállalata a GMAC Hungary Pénzügyi Szolgáltató Rt./Zrt. volt) és értékesítési hálózatának az átalakításához. Tárgyalt a – benzinfalók között is a leginkább izomautónak számító – Hummer márka eladásáról (kereslete az amerikai piacon az említett időszakban 40 százalékkal csökkent), de felhagyott az Oscar-gála szponzorálásával, akciókat szervezett árengedményekkel, és meglebegett a Chryslerrel történő egyesülést is.

¹³ A Chrysler és pénzügyi szolgáltatója 80 százalékat – amelyet a *Daimler-Benz* 1998-ban *36 milliárd dollárért* vásárolt meg (ez volt a transzatlanti vállalattegyesülések egyike) – 2007-ben a *Cerberus* befektetési társaság (amely többnyire az utolsó előtti fázisban levő cégekbe vásárolja be magát, mint azt tette a NABI esetében is) *7,4 milliárd dollárért* szerezte meg. A *Cerberus* a Chrysler értékesítéséről tárgyalt az ügylet révén amerikai piaci felfutásban, s az amerikai kormányzati támogatás elérhetőségében reménykedő *Nissannal* és 44 százalékos tulajdonosával, a *Renault*-val (amely 2007-ben úgy vonult ki az amerikai piacról, hogy leányvállalatát, az American Motors Corporationt a Chryslernek adta el). Végül ezek a tárgyalások egy megállapodással zárultak, mely szerint a Chrysler a Nissan-Renaultnak kis teherautókat, a japán–francia páros pedig kis- és középkategóriájú autókat gyárt a Chrysler számára. A Chrysler partnerségre lépési tárgyalásokat folytatott a *Tatával* – a Chrysler legsikeresebb modellje, a Wrangler jeep ázsiai forgalmazásában és helyi összeszerelésében szívesen lett volna partner – és a kínai *Great Wall Motor Company*-val is.

¹⁴ A Cerberus a GMAC-ben 2006-ban 7,4 milliárd dollárért már 51 százalékos tulajdonrészét szerezte.

2008 nyarán a három autókonzern megkereste a kormányt és a Fed-et (Federal Reserve System), hogy tegyék lehetővé *kedvező kamatozású szövetségi hitel* igénybevételét a környezetbarát, üzemanyag-takarékos járművek kifejlesztése és gyártása érdekében. Arra hivatkoztak, hogy a járműipar az amerikai gazdaság kulcságazata, s más bajban levő ágazatoknak (acélipar, atomerőművek, légi közlekedési cégek) is jelentős összegű hitelgaranciákat nyújtott a kormányzat, nem szólva a pénzügyi tőkeinjekciók százmilliárdjairól. Ne feledjük, bankhitelhez már egyikőjük sem juthatott hozzá, részvényeik árfolyamai történelmi mélypontokon voltak, pótlólagos finanszírozásként tehát csak szövetségi támogatás jöhetett szóba. Míg a Chrysler és a Ford összesen 25 milliárd dollár összegű hitelt tartott szükségesnek, a GM ennek dupláját. A későbbiekben az autókonzernek az átszervezési terveik bemutatásakor 34 milliárd dollárra módosították azt az összeget, amelyet az összeomlásuk elkerüléséhez 2009. március 31-éig szükségesnek véltek. A 2008. november 4-i elnökválasztást megelőző kampány-, majd az új elnök januári hivatalba lépéséig terjedő időszak politikailag rendkívül túlfűtött volt, amelyet az autókonzernek kérésének a teljesítésével kapcsolatban is éles politikai csatározások jellemeztek.

George W. *Bush* elnök az egyeztetések kezdetekor kinyilvánította, hogy a 2008. október 14-én elfogadott, 700 millió dollár összegű bankmentő csomagból (Troubled Asset Relief Program, TARP) akkor sem részesülhetnek az autókonzernek, ha (beszállító, értékesítő hálózataikat is figyelembe véve) több millió munkahely megszűnése forog veszélyben. Ugyanakkor nem zárkózott el attól, hogy a 25 millió dolláros, energiatakarékos járművek fejlesztését célzó keretből kapjanak támogatást a detroiti hármak. Az autógyárak államainak demokrata szenátorai és képviselői (köztük a képviselőház elnöke) viszont a TARP következő részletének a folyósítását tették függővé az autóiipari konzernek támogatásának a befogadásától. A pénzügyi segítséggel szemben szkeptikusok közé azoknak az államoknak a szenátorai tartoztak, amely államokban külföldi járműgyártók üzemei működtek.¹⁵

2008. december 10-ére a 25 milliárdos hitelkeret terhére nyújtandó 15 milliárdos támogatásról ugyan elvi egyezség alakult ki a kongresszus és a Fehér Ház között, azonban a javaslatához nem sikerült megszerezni a szenátus kétharmados támogatását. Mégpedig azért nem, mert a republikánus szenátorok feltételül szabták az *alkalmazotti bérek csökkentését a déli államokban működő külföldi tulajdonú gyárak béreinek a szintjére*, a szakszervezet viszont ezt *nem fogadta el*. Szakértők számára ez idő tájt vált kétséget kizáróan nyilvánvalóvá, hogy a GM és a Chrysler helyzete súlyosabb, mint amit feltételeztek, szövetségi támogatás nélkül decemberi kötelezettségeiket sem képesek teljesíteni, így összeomlásuk legkésőbb 2009 már-

¹⁵ Alabama államban például a Honda, a Toyota, a Hyundai és a Mercedes a kilencvenes évek elejétől 3,8 milliárd dollárt fektetett be, és – mint a szenátora hangsúlyozta – ezekben a gyárakban is amerikaiak dolgoznak.

ciusában elkerülhetetlen. Egyéb lehetőség hiányában ezért december 19-én *Bush* elnök korábbi álláspontját feladva mégis arról döntött, hogy a *bankmentő csomag terhére 17,4 milliárd dollár támogatást* nyújt közvetlen tőkejuttatás formájában a GM-nek és a Chryslernek, hétéves futamidőre, az első öt évben öt, az azt követő időszakra kilencszázalékos kamattal. A Ford a csomag feltételeinek az ismeretében, és remélve azt, hogy a gépkocsi-értékesítés az amerikai piacon eléri a fizetőképessége megőrzéséhez szükséges 10,5-11 millió darabot, nem tartott igényt a tőkejuttatásra, csupán egy kilencmilliárd dolláros készenléti hitelkeretre.¹⁶

A *csomag feltételei* markáns *járműipari sajátosságokkal* kiegészítve a TARP igénybevétele során megszokottakkal azonosak:

– az autókonszernek kötelesek három hónap alatt, azaz 2009. március 31-ig gyökeresen átszervezni tevékenységüket, elfogadható javaslatcsomagot benyújtani a kormánynak;

– adósságaik összegét egyharmadára kell csökkenteniük, valamint

– *fel kell számolniuk a szakszervezeti működtetésű állásbankokat;*

– *át kell alakítaniuk bérpolitikájukat;*

– opciós jogot kell biztosítaniuk az állam részére szavazati joggal nem bíró részvények vásárlására;

– a cégvezetők jövedelmét mérsékelniük kell;

– osztalékfizetési tilalmat kell bevezetni;

– prioritást kell biztosítani a kormányzati hitel törlesztésére minden más kötelezettség teljesítésével szemben;

– tudomásul kell venniük, hogy nagyobb (100 millió dollár fölötti) ügyletek csak a kormánybiztos (autócézár) ellenjegyzése mellett bonyolíthatók (*Takács, 2009a*).

Az autókonszernek szövetségi támogatásával egyetértett Barack Obama, az Egyesült Államok újonnan megválasztott, de hivatalba még nem lépett elnöke is, aki már ekkor hangsúlyozta, hogy a vállalatcsoportok vagy képesek életképes átalakítási terveket bemutatni a további támogatáshoz, vagy csőd vár rájuk.

A pénzügyminisztérium számára készített első jelentést 2009. február 17-én kellett a konszerneknek bemutatniuk. A *Chrysler* a stratégiai együttműködés lehetőségeiről a Fiattal kötött jogi kötelezettségeket nem tartalmazó megállapodását prezentálta, amely technológiák, gyártási platformok cseréje mellett a piacaikhoz történő kölcsönös hozzáféréssel, termékpallettaik újra- és megosztásával, s nem utolsósorban a Fiat – 1983-as kivonulását követően – amerikai piacra történő visszatérésével, modelljei ismételt megjelenésével foglalkozott. A Fiat tisztában volt azzal, hogy a Chrysler nem képes megállni a saját lábán, s azzal is, hogy a megállapodáson kívül semmi más nincs a tarsolyában, amit a kormány felé tálalni tudna. Éppen ezért (s talán azért is, mert nem állt módjában, mivel maga is meglehetősen eladósodott)

¹⁶ Kommunikációja szerint azért, ha a későbbiekben mégis külső forrás bevonására volna szüksége, ténylegesen pedig annak kinyilvánítása helyett, hogy azért nem kér támogatást, mert nincs rá szüksége – ez volt az elegáns magyarázat.

nem szándékozott készpénzzel beszállni a Chryslerbe, a megroggyant gyár konszolidálását az amerikai kormányzattól várta.¹⁷ Obama elnök csapata ekkor már alaposan ismerte a Chrysler helyzetét, ezért még attól sem zárkózott el, hogy az ügylet sikeres lebonyolítása után további hat milliárd dolláros hitelt nyújtson a Chrysler továbbéléséhez.

A GM azt jelentette a Pénzügyminisztériumnak, hogy megválnak 47 ezer alkalmazottjától, megszüntet több márkát, és eladja vagy bezárja a belgiumi és két németországi Opel-gyárát.

Az Obama elnök szakértői stábja (a 24 tagú vizsgálóbizottság,¹⁸ az Automotive Task Force) által készített helyzetjelentések alacsony színvonalú, nem hatékony, túlburjánzóan soklépcsős vezetési struktúrát, a műszaki fejlesztések és a piaci alkalmazkodás elhanyagolását állapították meg mindkét konszernnél. A szakértők a benyújtott átalakítási terveket sem tartották kellően kimunkáltaknak, szerintük azok nem bizonyították a cégcsoportok életképességét. Az elnök 2009. március 30-án újabb – gesztusértékű – határidőket szabott: a Chryslernek harminc napot adott arra, hogy alaposan kidolgozza a Fiattal tervezett partneri viszonyának feltételeit, a GM-nek pedig hatvan napot arra, hogy bemutassa életképes működését biztosító költségcsökkentési, strukturális átalakítási tervét. Miután az elnöki stáb hangsúlyozta, hogy a működésükhöz szükséges forrásokat (a GM esetében ez havi egymilliárd dollár) csak ez alatt az idő alatt biztosítja a kormányzat, ekkor már az sem volt alku tárgya, hogy ha az újabb javaslatokat a szakértői stáb nem tartja kielégítőnek, akkor a további támogatás érdekében mind a két konszernnek *önkéntes csődeljárást* kell kezdeményeznie. Utólag megállapítható, hogy a csődeljárást mind a két autóiipari konszernnél gyakorlatilag a kormányzat erőszakolta ki. A menedzsmentek a legutolsó pillanatig próbáltak ellenállni, szerintük a kormányzati támogatás melletti átalakulás kevésbé költséges, mint a kockázatos csődeljárás, s ezt kísérelték meg egészen az elnöki ultimátum által adott határidő lejártáig képviselni. Obama ultimátuma egyébként a GM-et 2000-től vezető (2004 és 2009 márciusa között 82 milliárd dolláros veszteséget felhalmozó) Richard Wagoner azonnali távozását is eredményezte. A határidők lejártakor mind a két konszern csődvédelmet kért, s ez ismét megnyitotta a kormányzati pénzcsoport a számukra. A GM rendelkezésére tartott összesen 50 milliárdos kölcsönből például az éppen szükséges 15 milliárd dollár lehívását a csődbíró az eljárás bejelentésekor azonnal engedélyezte. Mind a két konszern csődeljárását a *kanadai kormány is támogatta*, a GM-et összesen 9,5 milliárd amerikai dollárral (mert vállalta, hogy a termelése 16 százalékát Kanadában tartja), a Chryslert pedig 3,8 milliárddal.

¹⁷ A Fiat gyakran mer nagyokat álmodni (és minden céggel próbálkozik is, mint azt a Saab és a GM Europe kapcsán is látni fogjuk). Miután a Daimler 2009. április 27-én átengedte maradék chrysleres részesedését is a Cerberusnak, és befizetett 600 millió dollárt a Chrysler nyugdíjalapjába, a Fiat 55 százalékos tulajdonrész elérését sem tartotta irreálisnak a Chryslerben és pénzügyi szolgáltatójában, a Chrysler Financial-ben. A Fiat és a Chrysler közötti stratégiai megállapodást március végén a Bush-kormányzat által kijelölt határidőre véglegesítették.

¹⁸ A csoport tagjai kivétel nélkül japán kocsikkal érkeztek az első megbeszélésre (Gazda, 2009).

Az Obama-adminisztráció a csődeljárás kieroszakolásával részben bizonyítani akarta, hogy az diktál, aki fizet, illetve tisztában volt azzal, hogy csőd esetén a nagyobb társadalmi nyilvánosság miatt a kormányzat helyett sokkal inkább a konszernekre terhelődik a megállapodások nem teljesítésének a felelőssége. Pontosan érzekelte azt is, hogy nagyon is szükség van a csőddel való fenyegetettségre, a csődbírói nyomatókra ahhoz, hogy az alkudozások a kormány és a konszernek, valamint az alkalmazottak, a leányvállalatok (és kormányai), az üzleti partnerek (beszállítók, márkakereskedők), a hitelezők és a konszernek között ne hiúsítsák meg az eredeti célt, hogy ne váljanak parttalaná. Az 1979-es Chrysler Act is azt bizonyította, hogy a szimpla állami támogatás nem vezet életképes megújuláshoz. Hangsúlyozni kell azt is, hogy csőd hiányában a konszernek lehetőségei is korlátozottabbak voltak életképes szervezet létrehozására. Egyáltalán nem jelentéktelen az, amit ezt megelőzően évek alatt végrehajtottak: valóban lényegesen, több tízezerrel csökkentették alkalmazottaik számát, valóban bezártak üzemeket és jelentősen mérsékeltek beszállítóik körét – miközben önmaguk sokkal többet nem tehettek, ez együtt is kevés volt.

A Chrysler végül is azért kért 2009. május 1-jén csődvédelmet a szövetségi csőd-törvény 11. – a reorganizációs, és nem a felszámolást eredményező – szakasza alapján, mert nem sikerült hitelezői egy részével (az adósságai kb. 30 százalékaival, 6,9 milliárd dollárral rendelkező több mint negyven fedezeti alappal) megállapodnia követeléseik egy részének veszteségként történő leírásáról (*Takács, 2009b*). A csődbíró felbontotta a konszern minden olyan szerződését, amelyet nem delegált utódcégébe. Ennek a legfőbb hozadéka a kereskedői hálózat racionalizálása volt. A még az év elején a *Cerberus* által kidolgozott, a GM-nek is szánt pénzügytechnikai megoldást a *Chrysler*nél próbálták ki.¹⁹

¹⁹ A 39 milliárd dollár összegű csődeljárás során két részre (Old Cargo LLC és Chrysler Group LLC) osztották a vállalatot. A kormányzat 3,34 milliárd dolláros csődhitelt nyújtott az eljárás lebonyolításához, amelynek *feltételei* a következők voltak: az igazgatótanácsba és más vezető testületekbe együttesen az amerikai kormány kilenc (ezen belül a kilenctagú igazgatóságba négy), a Fiat pedig három főt delegálhat; a Chrysler köteles fenntartani amerikai termelésének jelentős részét, összes értékesítésének legalább 40 százalékát amerikai üzemekben kell előállítania. A régi vállalat minden eszköze, stabil és működőképes részlegei és márkái a Fiat által irányított új cégbe kerültek, amely így az elődjénél lényegesen alacsonyabb költséggel és adósságállománnyal rendelkezik. Az új Chrysler tulajdonosai: az amerikai és a kanadai kormányzat/pénzügyminisztérium (8 százalék + 2 százalék), a kis autók gyártási technológiájának átadásáért és globális kereskedelmi hálózatának megnyitásáért 20 százalékban a Fiat (ami a hitelek visszafizetése után növekedhet 30 százalékra) és az egészség- és nyugdíjbiztosítási terhek átvállalásáért cserében az amerikai autoipari munkásokat tömörítő szakszervezet, az UAW (55 százalék), a többi a régi Chrysler hitelezőie. A Chrysler az amerikai kormányzattól összesen 12,5 milliárd dollár áthidaló hitelt kapott (*Szűcs, 2009*). A konszern a csődeljárást megelőzően sem volt tőzsdei cég, ezért az állam kivonulásáról az új tulajdonosi szerkezet kialakításakor gondoskodni kellett. A Fiat számára biztosított részesedésszerzési opció ezt a célt szolgálta.

A GM ez idő tájt új vezérigazgatója – elődjétől eltérően – a csődeljárást nem tekintette a végső rossznak, már csak azért sem, mert nagyon is pontosan érzékelt a kormányzat ez irányú elvárásait, s tudta azt is, hogy a Chevrolet Volt olyan adu a GM kezében, amely miatt a kormány sem hagyhatja cserben a cégcsoportot. De a Chrysler csődeljárásának gyors sikerei a köz- és szakmai véleményt is kedvezően előkészítették a számára. A GM – az amerikai ikon,²⁰ amely hetvenhét évig, egészen a legutolsó időkig vezette az értékesített járművek világranglistáját, a világon 140 országban forgalmazza és szervizeli személy- és teherautóit, és Európában is több mint negyven piacon van jelen – beadta a derekát és 2009. június 1-jén fizetéképtelenséget jelentett.²¹

A GM csődeljárása során a meghirdetett, a kormányzat által is elfogadott reorganizációs szempontokból, feltételekből és célokból a következőket célszerű kiemelni:

- a *vevők igényei szerinti, kimagasló színvonalú autógyártás*: kis fogyasztású, energiatakarékos típusok felé fordulás;

- *új vállalat létesül a régi GM erősségeire építve (részletesen lásd később)*;

- *négy alapmárka, erős márkakereskedői hálózat*: a korábbi nyolc márka helyett a Chevrolet, a Cadillac, a Buick és a GMC személy- és teherautók, crossoverek friss választéka marad a termékpalalettán, összesen 34 amerikai típus. A márkakereskedők száma hatezerről 3600-ra csökken 2009 végére;

- *karcsúbb, hatékonyabb globális szervezet, gyors és eredményes döntéshozatal*: a megállapodás legkeményebb feltételei tartoznak ide, karcsúsodik a GM az Egyesült Államokban és az adminisztráció a régiók központjaiban (bővebben erről is később lesz szó);

- *közvetlen kapcsolat az ügyfelekkel*: ezt célozza a felesleges vezetői szintek csökkentése.

A hivatalos megfogalmazás szerint a régi GM, a General Motors Corporation az új GM-nek, a *General Motors Company*nak értékesítette külföldi leányvállalatait és az amerikaiak közül a megtartásra érdemeseket, gépkocsimárkáit, valamint minden fontosabb eszközét. Az eszközöket június 10-ig kellett a régi GM-nek eladnia. (Az önként indított csődeljárást követően a csődbíró hagyta jóvá az értékesítést.)

²⁰ A GM csődje a 4. legnagyobb az amerikai cégek között a Lehman Brothers (2008), a Washington Mutual (2008) és WorldCom (2002) után.

²¹ A GM 2009. június 1-jei csődvédelmi kérvényében 82,29 milliárd dolláros vagyon és 172,81 milliárd dolláros adósságállomány szerepelt. A megelőző banknapon (pénteken) részvényeinek árfolyama 75 centre zuhant a New York-i tőzsdén. (1933. április 8-a óta még nem volt ennyire alacsony. Ekkor már fényévnyi távolságra volt a 2000. áprilisi 94,63 dolláros árfolyam.) A csődeljárás megindítását követő állapotról közölt GM-adatok szerint „[...] sokkal stabilabb mérleggel indul, benne körülbelül 11 milliárd dolláros U.S.-adóssággal, amely nem tartalmaz 9 milliárd dollárnyi elsőbbségi részvényt [...] a kötelezettségek összesen több mint 40 milliárd dollárral csökkentek, és jórészt biztosítatlan adósságként, illetve az UAW nyugdíjasok [...] egészségügyi alapjánál mutatkoznak”, és az átszervezést követően a kötelezettségek csökkenése a részesedésre történt átváltások következménye – nyilván az előzetes alkuk szerinti diszkontokkal, halasztott kötelezettségvállalásokkal (Megalakult az új General..., 2009).

A régi GM-et felszámolják, részvényeivel (Motors Liquidation Co. néven) az eljárás befejezéséig lehet kereskedni az ún. pink sheet OTC-piacokon.²² Az új GM zártkörű részvénytársaság, ötszázmillió darab részvénnyel. Az amerikai állam a tőkejuttatások és a hitelei jelentős részének tőkésítésével 60,8 százalékos tulajdonrész (42,2 milliárd dollárral 304 millió részvényt) szerzett. További tulajdonosok: Kanada és Ontario kormánya (11,7 százalék, 58,5 millió részvény), UAW Retiree Medical Benefist Trust (szakszervezeti nyugdíjasok egészségbiztosítója – 17,5 százalék, 87,5 millió részvény) és 10 százalékban (50 millió darab részvénnyel) a régi GM, ebből fizetik ki a kötvényeseket (ehhez még 15 százalék warrant, azaz részvényvásárlási opció társul).²³ A régi GM részvényesei értelemszerűen nem számíthattak semmiféle közvetlen kielégítésre (mint ahogyan a Cerberus sem a Chryslernél).

A TARP felhasználásáról szóló jelentés alapján biztosnak tekinthető, hogy a GM-nek és a Chryslernek közvetlenül és közvetve²⁴ nyújtott hitelek/garanciák együttes összege 2009 szeptemberére *meghaladta a nyolcvanmilliárd dollárt*. (Kongresszusi meghallgatásán a különleges biztos bírálta a TARP „nem megfelelő átláthatóságát”) (Aligha térül meg..., 2009.)

A GM az *Egyesült Államokban* sokkal karcsúbbá vált. Tervei között szerepelt 2010 végére az összeszerelő, hajtómű- és présüzemei számának a 2008-as 48-ról 37-re csökkentése, és 2011 végére a 100 százalékos kapacitáskihasználtság elérése. Az amerikai – de nem csak az Egyesült Államokban dolgozó – *alkalmazottainak* számát a 2008-as 91 ezerrel 2009 végéig 64 ezerre kívánta mérsékelni (bár ezt a feltevélt nem tudta maradéktalanul teljesíteni). A vállalatirányítás laposabb lett, több feladatkört is ellát egy-egy vezető. A két felsővezetői fórum helyébe – Automotive Strategy Board és Automotive Product Board – kisebb létszámú és operatív igazgatóság lépett. Megszűntek a regionális elnöki pozíciók és a regionális stratégia tanácsok is. A nemzetközi irányítás sanghaji központtal működik. A tervek szerint a regionális vezetési szintek számának csökkenése miatt 2009 végéig 35 százalékkal

²² Ez a legkevésbé integrált, a legkisebb társaságok papírjainak a forgalmazását szolgáló, gyakran sorsjegybörzének nevezett tőzsdén kívüli értékpapírpiac (OTC: over-the-counter market). A gazdasági sajtó gyakran ad hírt kötésekről régi GM papírokkal.

²³ A GM legfőbb hitelezőit tömörítő szervezetek közül a kötvényesek 22,8 milliárd, az UAW 20,6 milliárd, a Deutsche Bank 4,44 milliárd dollárra, az autókereskedők pedig az eljárás során eszközökre tartottak igényt – a Bloomberg szerint (Más lesz az..., 2009). A szakszervezet pozícióját jelzi, hogy a tárgyalások során lényegesen kisebb engedményre kényszerültek, mint a kötvényesek. (A Deutsche Bank mint a régi GM finanszírozója feltehetően a 10 százalékos tulajdonnal rendelkező utolsó csoportba sorolódott.) Az UAW-val kötött megegyezés eredményeként évi 1,3 milliárd dollárra mérséklődtek a GM kiadásai, a munkaköltségek szintjét a legfőbb rivális, a Toyota költség szintjén állították be. Az új GM tájékoztatásai kiemelik, hogy „stabil mérleggel, versenyképes költségstruktúrával” rendelkezik „és erős fizetőképesség” jellemzi az induló állapotot (GM, 2009).

²⁴ Többek között az amerikai roncsautóprogramban való részvétel fokozására, a gépjármű-értékesítés finanszírozására a kormány a GMAC-ot (a GM és – a csődök, pontosabban az állam tulajdonossá válását követően – a Chrysler vásárlóinak és partnereinek legfontosabb hitelezője) fokozatosan majdnem teljesen kivásárolta a GM-től, és más formában (garanciavállalással, hitellel) is támogatta a GMAC-ot és közvetve az egész ágazatot.

csökkent az amerikai igazgatók és 20 százalékkal az amerikai fizetett alkalmazottak – azaz a központi státusban külföldön foglalkoztatottak – száma is (Megalakult az új General..., 2009).

Márkák kivezetése a GM termékpalettájáról

A régi GM-nek a nála hagyott márkáktól meg kellett válnia. Az eredeti tervekben a Hummer és a Saab értékesítése és a Saturn és a Pontiac márkák gyártásának a megszüntetése szerepelt. A GM Amerikában kért csődvédelmet, más piacokon (Európa, Latin-Amerika, Afrika, Közel-Kelet, ázsiai, csendes-óceáni térség) működő érdekeltségeire ez automatikusan nem terjedt ki. A GM az öncsőd bejelentésével egyidejűleg deklarálta is, hogy a nem amerikai üzemei, részlegei tovább folytatják tevékenységüket. A nyilatkozatok szintjén nem, ténylegesen azonban a reorganizáció része volt a két európai leányvállalat, a Saab és az Opel értékesítése is. A későbbiekben ez az Opel tekintetében változott, azaz a GM az Opelt megtartotta

A *leépítésre* kerülő márkák sora a sokáig bizonytalan sorsú Saabbal szemben biztos értékesítésre várónak tűnő *Hummerrel* egészült ki.²⁵ A svédországi *Saab* – amelynek adóssága 10,6 milliárd svéd korona (283 milliárd forint), fő hitelezője a GM, foglalkoztatottainak a száma négyezer fő volt, és egy ausztriai üzemmel is rendelkezik – 2009 februárjában csődvédelmet kért. A *svéd állam* korábban mereven elzárkózott attól, hogy bármiféle támasztékot nyújtson a cégnek, később azonban *hárommilliárd eurós autóipari segélycsomagot* hozott létre a Saab²⁶ és (az 1999-től a Ford tulajdonában levő, majd 2010-ben a kínai Geely-nek értékesített luxusmárka) a Volvo megmentése érdekében. A Saab vevője, a Spyker a 285 millió eurós vételárból *53 millió eurót* készpénzben fizetett, a különbözetre pedig a GM nyújtott részvényre konvertálható kereskedelmi (eladói) hitelt – mintegy prezentálva, hogy

²⁵ A Hummer szabadidős részlegéért (a katonai terepjáró nem volt tárgya az adásvételnek) és (a világszerte összesen négyszáz tagból álló) márkakereskedői hálózatért a GM 500 milliós várakozásához képest végül 150 milliós vételárat kínáló vevő a magántulajdonban levő kínai Sichuan *Tengzhong Heavy Industrial Machinery* (és 20 százalékban egy hongkongi befektető) volt (Peking is..., 2009). 2010. február 24-én a GM bejelentette, hogy leállítja a terepjáró gyártását, mert az ügylet a Tengzhonggal nem jöhetett létre. A kínai kormány az autógyártásba való belépést szigorúan szabályozza, és arra hivatkozva utasította el az engedélyezési kérelmet, hogy a (többek között építkezési gépeket, billenős járműveket előállító) Tengzhong nem számít autógyártónak Kínában.

²⁶ A GM – amely 1990-ben a cég felét hatszázmillió dollárért szerezte meg, s az egészére vonatkozó opciót 2000-ben váltotta be – mérlegelte annak a lehetőségét is, hogy újrászervezi a gyárat a svéd kormány segélycsomagjának a Saabra eső részéből. Leginkább azonban arra törekedett, hogy lehetőleg már 2009 nyarán, de legkésőbb 2009 vége előtt vevőt találjon a vállalatra. Három hónappal a csődvédelmének kezdő időpontját követően beszámolójában – a beígértől elmaradó alkalmazotti létszámcsökkentésen túl – a Saab értékesítését volt kénytelen nem teljesítésként jelenteni. Ekkor már annyira reménytelennek látta a helyzetet, hogy a kaput ugyan még nyitva hagyta egy esetleges vevő számára (nem zárta be a céget), de elkezdte felszámolását is. A hosszú és sokfordulós értékesítési kísérlet végül eredménnyel járt, a jelentkezők közül a Chryslerre és az Opelre is pályázó Fiatot érdemes említeni.

nem áron alul adta el a vállalatot (A veszteséges..., 2010).²⁷ A svéd állam az akciót 400 millió eurós hitellel támogatta.

GM: gyors piaci sikerek a csődvédelem után

A GM reorganizációja következtében veszteségei jelentősen, a piaci várakozásoknál is nagyobb mértékben mérséklődtek, piaci pozíciója látványosan javult a csőd utáni időszakban. Ezt részben a javuló konjunktúra, részben pedig vezető gépjárműgyártók (a kezdeti időszakban és főleg az Egyesült Államokban a Toyota) nagy visszahívásai magyarázzák. 2009 júliusa és decembere között csupán 4,3 milliárd dolláros vesztesége keletkezett (szemben a 2009. évi 30,9 milliárddal) 2010 első negyedévéét 865 millió dollár, a másodikat 1,3 milliárd dollár nyereséggel zárta, éves szinten pedig (2004-et követően először ért el pozitív) 4,7 milliárd dolláros üzemi eredményt (A vártnál kisebb profitról..., 2011). Forgalma Európa kivételével minden piacon számottevően bővült, legjelentősebben – az Egyesült Államokat is megelőzve – Kínában.

A vállalat az összesen 8,1 milliárd dolláros kormányhiteleket (a 6,7 milliárd dollár amerikai hitelt és az új GM létrehozásakor 9,5 milliárdról 1,4 milliárdra apadt kanadai kölcsönt az ötéves visszafizetési moratóriummal szemben) már 2009 végén elkezdte törleszteni (negyedévenként egy-egy milliárd dollárral, illetve a kanadai kormány felé fennálló tartozását 200 millióval mérsékelte), majd 2010 áprilisában maradéktalanul kiegyenlítette (Indulhat a történelem..., 2010). 2010 augusztusában pedig kérelmet nyújtott be az amerikai értékpapír-piaci felügyelethez²⁸ részvényei ismételt tőzsdei bevezetésére. Ez az ügylet az amerikai tőzsde második legnagyobb elsődleges bevezetése²⁹ 16 milliárd dollár értékben. 2010. november 17-én, a kibocsátás napján a 33 dolláros induló ár átlagosan 9,7 százalékos árfolyam-növekedést, összesen 20,1 milliárd dolláros bevételt eredményezett. Valamennyi fő részvényes megszabadult pakettje egy részétől. Az állami tulajdonrész 61 százalékról 33-ra csökkent, 11,8 milliárd dollár bevétel mellett³⁰ (A General Motors..., 2010). A tőzsdei kibocsátással a GM-nek sikerült a számára rendkívül nyugös többségi állami tulajdont ötven százalék alá szorítania. Szakértők szerint az amerikai állam

²⁷ A tranzakció feltétele az volt, hogy a svéd kormány garantálja az autógyár 400 millió eurós hitelét, amit párhuzamosan az Európai Beruházási Bank (EIB) átvállalt. Gyakorlatilag tehát a kormánygarancia volt az ára a 3400 svéd munkahely megőrzésének. A régi GM volt hitelezői igényeinek részbeni kielégítésére tehát az új GM-es 10 százalékos, ezt a célt szolgáló részesedésen túl a Spykértől kapott vételárat fordíthatja, s esetleg az új GM-be át nem került más eszközök értékesítéséből származó nettó bevétel is (Az eladó ..., 2010).

²⁸ Securities and Exchange Commission, SEC.

²⁹ Eddig a legmagasabb értékű a Visa 2008-as, 19,7 milliárd dolláros elsődleges bevezetése (IPO-Initial Public Offering) volt.

³⁰ Az akció során az UAW portfóliójában levő GM-részvények 34 százalékkal, Kanada és Ontario tartomány kormányáé pedig 20 százalékkal csökkentek.

a GM-es tulajdonosi kalandját akkor nem zárna veszteséggel, ha maradék papírjai árfolyama értékesítéskor elérné legalább az 53 dolláros árfolyamot³¹ (A General Motors ..., 2010).

A csőd eredményei

A GM és a Chrysler csődje a Ford működésére is kedvezően hatott. A *csődvédelem* – amely mind a két vállalatnál az új társaságok megalakulásával lezárult – a bejelentéshez képest alig *egy hónapig tartott*. Sem a GM, sem a Chrysler a kormányzati beavatkozás nélkül nem tudott volna úrrá lenni pénzügyi gondjain. A hitelek és tőkejuttatások szerepét, a törlesztési kötelezettségek súlyát nem bagatellizálva, azokkal legalább egyenrangú és talán sokkal hosszabban ható haszna a beavatkozásnak az évtizedek óta halogatott, elkerülhetetlen karcsúsítás legitimálása volt. Segített megvívni a harcot az erős szakszervezettel, a jelentős pénzügyi intézetekkel elfogadtatni követeléseik nagy részének (90 százalékanak) veszteségként történő leírását, elfogadtatni a beszállítókkal és a márkakereskedőkkel kedvelt márkák forgalomból történő kivonását, vagy értékesítését nem amerikai befektető számára. Az utak ezt követően kétféle ágaztak. A Chrysler esetében a választott válságkezelési stratégia során a kormány az ambiciózus Fiatra bízta a konszern sorsát. A Fiat számára pedig a vállalatcsoport méretének a növekedése az elsődleges, fontos azonban az is, hogy a Chrysler reorganizációját kormányhitelből valósíthatja meg. 2011 elején a Fiat – összhangban vállalásai egyikével – az Egyesült Államokban üzemanyag-takarékos motorokat elállító gyárat létesített, s ezzel tulajdonrésze húsz százalékról 25-re növekedett a Chryslerben. A 35 százalékos – szintén részvényopció lehívásával – akkor érheti majd el, ha új kisautókat gyárt az Egyesült Államokban, és növelni tudja a Chrysler-modellek nemzetközi értékesítését. Többségi tulajdonossá pedig akkor válhat a Chryslerben, ha adósságait jelentősen csökkentette (a kormányhitelt visszafizette). Ennek elérését azonban más piacszerzési lehetőségei felülírhatják. A Fiat-csoport nemzetközi piaci pozícióját akkor tekintené stabilnak, ha kibocsátása közelítene az élbolyhoz, akvizíciós étvágya ezért változatlanul töretlen (jelenleg éppen az orosz piacon keres partnert).

A GM – úgy tűnik – közelmúltbeli szétesettségéhez képest megizmosodva, karcsún került ki a csődeljárásból. A GM azóta is folyamatosan üzent és üzen a piacoknak, magát változatlanul a legrangosabbnak, megszerzett piaci pozícióit pedig stabilnak mutatja. Az olcsó, költségtakarékos gyártás középpontba állításával a sokkal alacsonyabb munkaköltséggel működő kínai, mexikói és dél-koreai üzemeiben gyártott modelljei még inkább felértékelődtek a számára. A GM öt év alatt 15 száza-

³¹ A Bloomberg előzetes (kibocsátást megelőző) számításai szerint viszont ahhoz, hogy az állam veszteség nélkül szabaduljon meg *teljes* csomagjától, legalább 69,4 milliárd dollárt (139 dollár/részvény) kellett volna (a maradék paketten nyilván ennél jóval magasabb árfolyamot kell) realizálnia (Mégis visszatér..., 2010).

lékról 23 százalékra kívánja emelni ezekben az országokban autógyártói kapacitásainak arányát. 2009-ben már bejelentette, hogy a Kínában gyártott GM-modelleket 2011-ben az amerikai piacra bevezeti. Az azonban az ismételt tőzsdei megjelenésétől függetlenül minimum megkérdőjelezhető, hogy a terjeszkedéséhez szükséges forrásokkal és forrásszerzési feltételekkel rendelkezik-e. Változatlanul megkísérli partnerei pénzével vagy/és kormányaik támogatásával végrehajtani, ha nem is a lehetetlent, de gyakran a realitások fölött járó elképzeléseit. Ezzel a gépjárműiparban nem számít kivételnek. A csődeljárását követően azonban rá kellett jönnie, hogy az adott körülmények között ez nem az erő, hanem éppen a gyengeség jele lehet. Európai leányvállalata (Opel) szanalásának áttekintésekor majd tapasztalhatjuk, hogy ezt a látszatot 2010 második negyedévéától – készülvén részvényei ismételt tőzsdei bevezetésére – már mindenképpen igyekezett elkerülni.

A látványos sikerek ellenére a GM pénzügyi, piaci pozíciója jelenleg sem tekinthető megnyugtatóan stabilnak. Öt év veszteséges gazdálkodás után 2010-et (mint a másik két amerikai autóipari konszern) nyereséggel zárta, eladósodottsági szintje azonban változatlanul magas. (Több milliárd dollárt kell beforgatnia a nyugdíjalapjába³² is a csődöt követő nem teljesítése miatt, s feltehetően nem ez az egyetlen jelentős tétel, ahol halasztással élt.) Kielezett pénzügyi pozíciója lehet a magyarázat arra is, hogy csúcsmenedzserei között kevés a figyelemre méltó járműipari múlttal rendelkező szakember (a jelenleg hivatalban levő vezérigazgató is kívülről érkezett), s arra is, hogy késlekedik az új modellek fejlesztésével (Különleges részvényeket..., 2010).

A GM-ről akkor lehet majd fenntartások nélkül állítani, hogy életképesen került ki a csődből, ha kereskedelmi bankoktól piaci teljesítménye alapján piaci feltételekkel jut hitelekhez, ha majd a kereskedelmi bankok tekintik ismét hitelképesnek.

A *Ford* rendkívül jól taktikázott, amikor a másik két konszern megsegítéséért lobbizott, majd élt is a felkínált kormányzati segítséggel, meg nem is. Pontosabban pályázott, és 5,9 milliárd dolláros hitelt el is nyert a 25 milliárd dolláros energiaracionalizálási hitelkeretből, amelyből a GM és a Chrysler csődvédelme miatt nem részesedhetett. A Ford kicsit sajnálkozott amiatt, hogy a csődeljárás kedvező eredményeiből – úgymint karcsúsodó szervezet és termékpaletta – kimaradt, és hangsúlyozta, hogy csak üzletágak közötti forrásátcsoportosítással (ingatlanból gépjárműbe) tudta a csődeljárást elkerülni, mivel az autóipar és az autóértékesítés 2008-ban és 2009 első félévében számára is masszív veszteséget termelt. A csőd árnyékában maradván azonban meg tudta tenni a szükséges mértékű lépéseket azokon a területeken, ahol az már nagyon időszerű volt (munkaköltségek lefaragása, beszállítói és márkakereskedői hálózat racionalizálása). Ugyanakkor presztízse látványosan

³² A GM igyekszik csökkenteni ezeket a kiadásokat. 2010 végén hatvanezer dollárt ajánlott fel a nyugdíjba vonuló vagy amerikai gyáraiból távozó dolgozóinak. Miközben az amerikai autóipari kereslet növekedése miatt több helyen kénytelen növelni létszámát, azonban az újakat a régiek bérének feléért alkalmazza (A GM leépít..., 2010).

növekedett a két konkurens csődjével, márkái, amelyek mindig is az amerikai vásárlók kedvencei voltak, még kedveltebbekké váltak. 1931 után 2009-ben visszavette az értékesített gyártmányok tekintetében első helyezését az amerikai piacon, és a GM³³ olyan első számú vezetőt kíván magának, mint a Ford 2006 óta pozícióban levő vezérigazgatója (Alan Mulally), aki képes volt a pénzügyi és a műszaki megújulás útjára átállítani a konszernt. A szakértők változatlanul egyetértenek abban, hogy a Ford sokkal egészségesebb szervezettel és korszerűbb termékcsaláddal rendelkezik, mint a GM.

Huzavona az Opel körül

Az Opel körüli bonyodalmakat és minden mást, ami a német gépjárműszektorban történt (a legnagyobbvonalúbb ismert roncsautó-prémium program,³⁴ a Volkswagen

³³ A GM igazgatótanácsa nyolc hónap után felállította székéből a céget egyébként utólag is a megelégedésükre csődvédelem alá navigáló Frederick Henderson elnök-vezérigazgatót.

³⁴ A német kormány – konjunktúraélénkítő intézkedései részeként – 2009. január végétől 1,5 milliárd eurós autócsere-támogatási keretet nyitott, amelyet márciusban ötmilliárd euróra emelt. Az autónkénti 2500 eurós prémium a régi autó bezúzásáért vagy a forgalomból történő kivonásáért járt, és azok igényelhetők, akik a minimum kilencéves autójukat új vagy maximum egyéves használt olyan autóra cserélték, amely legalább az Euro4 normának megfelel. A bónuszt a lízingelt új és az egy-két éves használt autókra, valamint a lakóautókra és a nehéz terepjárókra is igénybe lehetett venni. A motorkerékpárookra és a kis teherautókra viszont nem.

Németországban az átlagos autó listaára az állami prémiumnál nagyobb összeggel, 3400 euróval csökkent, és 2009 első félévében 13,8 százalékkal volt alacsonyabb, mint 2008-ban. Az autógyártók tehát az állami prémiumot saját prémiummal egészítették ki.

A kétmillió autó kedvezményes vásárlását lehetővé tevő roncsautó-prémium program nyertese a belföldi gyártók közül minden kétséget kizáróan a *Volkswagen* volt. A konszern kihasználta a válságot, agresszív terjeszkedését rendkívül stabil pénzügyi helyzetére alapozhatta.

Az uniós előírásokat maximálisan teljesítő német roncsautó-prémium program a németek kötődésére, saját gyártmányok (VW) iránti vonzódására épített, és a hazai modellek (VW Golf) támogatását szolgálta. E vonása miatt tűnhet több szempontból is a legsemmesebbnek az összes ismert program közül. Említésre méltó jellemzői ebből a szempontból a következők.

– Kizárólag az autók korához kötötte a prémium igénybevetését, a tulajdonszerzés időpontja nem szerepelt a feltételei között (más országok programjainál többnyire minimálisan egy évvel korábban kellett az autónak a pályázó tulajdonába kerülnie). Ezzel növelte a potenciális keresletet a kínálati oldal érdekeit szolgálva.

– Lehetővé vált, hogy német autókereskedők a cserealapot akár külföldről – például: magyar kereskedőktől – frissen beszerzett öreg autókhoz az értékesítésével biztosítsák a programban részt venni szándékozó német vásárlóknak.

– Márka-, modell- és típussemleges volt: a nagyon olcsó fapados autókat olyanok vásárolták, akik a program nélkül nem cserélték volna le matuzsálemeiket, vagy még nem váltak volna gépjármű-tulajdonosokká. Aki tehetett, az pedig drágább, komfortosabb – jelentős arányban német (Golf VI) – nyugat-európai autót vásárolt.

– Vételi oldalon a 160 gramm/kilométer CO₂-kibocsátás volt köbe vése, ezzel a program egyértelműen a német gyártmányok előtt tárta szélesebbre a lehetőségeket. Nagy teljesítményű gépjárművek az unión belül a németországi gyártókra, köztük a Volkswagentre jellemzők. (Az ún. euro4-es emissziós normát – 160 gramm/kilométer – 2012-ben váltotta volna fel a szigorúbb euro5 – 130 gramm/kilométer –, de a felhalmozott készletekre hivatkozva 2015-re módosították a határidőt.)

győzelme a Porsche felett)³⁵ – hasonlóan az Egyesült Államokban történetekhez – felnagyította az, hogy 2009 Németországban választási év volt. Barack Obama felvállalta kampányában az amerikai autóipar megmentését, Angela Merkel és pártja (CDU) némi kezdeti hezitálás után – főleg a nagykoalíciós partner szociáldemokraták és az Opel-gyártók székhelye szerinti tartományok nyomására – szánta rá magát a németországi gyárak és alkalmazottaik érdekeinek képviselőjére. (Mondhatnánk, s nem járnánk messze az igazságtól, a német ipar ékköve a Volkswagen, amelynek nyomába sem léphet az 1928 óta amerikai tulajdonban levő, sokkal kisebb teljesítményű Opel.) Ezt követően azonban Merkel kancellár korrektül képviselte a németországi gyárakat, s versenyt futott az idővel, hogy a GM csődeljárásának a kezdetére az Opel sorsa megnyugtatóan rendeződjön. A későbbiekben pedig már kizárólag a GM diktálta a menetrendet. Az Opel esetében eltérő nemzetgazdasági érdekek és uniós szempontok is színesítették az eseményeket – mintegy alapot kínálva az Egyesült Államok és az Európai Unió, valamint a tagállamok döntési mechanizmusai hatékonyságbeli különbségeinek az összehasonlítására.

A válság kezdetekor GM Europe a GM legfontosabb leányvállalata, 48 ezer európai (ebből 26 ezer német) munkahellyel, jelentős spanyol (7000 fő), angol (4700 alkalmazott) és néhány ezer főt foglalkoztató belga, lengyel, olasz és – említsük meg – 700 fős magyar érdekeltséggel. A 2008-as évet (a Saabbal együtt) 2,8 milliárd dolláros veszteséggel zárta, havonta 70 millió eurós veszteséget produkált. 2008 végén, 2009 elején úgy a GM Europe vezetői – a GM-es vezetők tudtával

³⁵ 2007 nyarán a Porsche – felvásárlási sorozata eredményeként – 30,97 százalékos Volkswagen-részesedéssel rendelkezett, és ajánlatot tett a konszernre. A Porschének az Európai Bizottságnál kellett interpretálnia, illetve az Európai Bíróságnak kellett döntést hoznia arról, hogy a VW esetében is emeljék a kivételes 20 százalékról a Németországban 25 százalékos maximált arányra a blokkoló kisebbség határértékét. Alsó-Szászország tartományi kormánya 20,75 százalékos részesedésével megakadályozta volna az ügyletet. A Porsche azonban fél éven belül annyira eladósodott, hogy kénytelen volt a VW tizedik márkájává válni (Hamarosan nagyot..., 2009).

A *Volkswagen* 2009-ben végig lendületben volt, az egész évet *erőből* csinálta végig. Úgy tűnik, ez a lendület még hosszasan kitart. Azzal, hogy a nyár közepén sikerült megállapodnia a Porsche több lépcsőben történő beolvasztásáról, szinte azonnal átrendezte a piacot. És a GM-től is megvásárolta a *Suzuki esztergomi gyárát*, hogy az indiai piacon ezen a vonalon haladva növelhesse részesedését. De a VW ennél sokkal merészebb stratégia alapján működik: 2018-ra tartósan a világ legnagyobb és legnyereségesebb autógyártójává kíván válni. (Jelenleg Európában az első, a világon a harmadik.) 2009-ben világszerte *6,29 milliárd járművet értékesített*, százezerrel többet, mint 2008-ban. A Calyon értékelése szerint erős pénzügyi pozícióban találta a válság: 10 milliárd eurós készpénzpozíciója lehetővé teszi, hogy agresszíven árazzon (Ronszprémium: a felpörgetett..., 2009). A VW készpénzpozíciója 2010 elején is változatlanul jó volt, nyeresége viszont lecsökkent az árháború következtében. A Golf VI-ot a német roncsautóprogram idején a 2500 eurós állami prémiummal együtt 7100 euró kedvezményrel tízezer euró alatti áron kínálta. Nyilván nem ez volt a legolcsóbb, de az ár/érték arány feltehetően ennél a típusnál messze megelőzi az összes többi gyártmányét. A jelenlegi körülmények között, ha egy vállalatnak a pénzügyi pozíciója jobb a többiekénél, vagy ha lépéselőnyben van a többi autógyártóval szemben, akkor masszív kényszer a számára, hogy a kínálgató lehetőségeket kihasználja. Egyébként pedig valamennyi járműgyártó próbál előremenekülni, az is, amelyeknek kifejezetten rossz a pénzügyi pozíciója (például a Fiat).

és támogatásával – mint a szakszervezetek 3,3 milliárd euróra becsülték az Opel megmentésének forrásigényét (ez az adat egyébként a későbbiekben sem változott). Az európai kormányok kezdeti, olykor naivnak tűnő szondázásai után (a német kormány vásárolja be magát az Opelbe, a jobbkormányos Opel-modelleket gyártó brit Vauxhall – amelynek már évtizedek óta nincs fejlesztő részlege – önállósodjon), a GM felvázolta a számára elfogadható új GM Europe, a Saab értékesítése után gyakorlatilag az új Opel tulajdonosi konstrukcióját.

Kié legyen az Opel?

Az Opel teljes leválása a GM-ről legfeljebb kósza ötletként vetődhetett fel a történet legelején. Az Opel összes szabadalmának (licenckek és szabványok) a GM a tulajdonosa, más márkáinál is (a Chevrolet Volt³⁶ elektronikus autó motorját is – mint arról már szó volt – részben Rüsselsheimben tervezték) hasznosítja azokat. A GM tehát nem engedhette el teljesen az Opelt. De az Opel is csak akkor tudott volna maradéktalanul leválni a GM-ről, ha egy másik jelentős autógyártó vásárolta volna ki. Szakértők szerint évi 4,5-5 millió autó előállítására van szükség az önálló léthez. A német/európai Opel-gyárak ennek legfeljebb a felére képesek. A német Volkswagen 2010-ben a világranglistán a harmadik (a Toyota 8,4 és a GM 7,8 millió darabja után), értékesítése 7,1 millió darab volt. A szakmai befektetővel szembeni követelmény német részről éppen ezért kettős volt, az egyesülés után se veszélyeztesse a Volkswagen pozícióját, és jelentősen ne fedje át az Opel termépalettáját, ne szüntessen meg modelleket.

A befektető keresésére irányuló tárgyalások során a GM végig ragaszkodott a következő *konceptiójához*: megtartja az önállóvá váló új Opel részvényeinek a 35 százalékát, 10 százaléka kerüljön az alkalmazottak tulajdonába, 55 százalékát pedig értékesítsék, továbbá a német kormány és az üzemek telephelyei szerinti német tartományok nyújtsanak 1,5 milliárd euró összegű áthidaló hitelt a leányvállalat havi 70 millió eurós veszteségeinek finanszírozására.³⁷

Szándéknyilatkozatot nyújtott be az Opel megvásárlására a Fiat konszern, az osztrák–kanadai *Magna International* járműipari alkatrészgyártó-beszállító kon-

³⁶ F. Henderson, a GM akkori elnök-vezérigazgatója Chevrolet Volttal érkezett Obama elnök szakértői stábjához, amikor arról tájékoztatta a bizottságot, hogy csődvédelmet kér a GM. A Chevrolet Volt – mint munkaneve is utal rá – hálózatról három óra alatt feltölthető, egy töltéssel 64 kilométert képes megtenni üzemanyag égetése nélkül, végsebessége 161 km/óra. A Volt nem alternatív jármű, mint a konkurens futó típusai. Motorja benzinnel vagy bioetanollal működik, és csak a lítiumion-akkumulátor töltésekor kapcsol be, a jármű hajtását kizárólag elektromos forrás végzi. (Második C..., 2008).

³⁷ A német nagykoalíciós kormány – tartva a GM csődjétől – már korai szakaszban jelezte, hogy vagyonkezelői szervezet közbeiktatásával kész a kért támogatás biztosítására, ha egy tőkeerős és megbízható szakmai befektető vásárolja meg az új Opel 55 százalékát. A kormány mellé Opel-ügygondnokot neveztek ki, és – mint az Egyesült Államokban – autóiipari munkacsoport (Automotive Task Force) működött.

szern az orosz *Szberbankkal* és a *GAZ*³⁸ [OAO GAZ Group – amelynek egyik tulajdonosa Oleg Gyeripaszka – közösen a Beijing Automotive (*BAIC*)], valamint a belga *RHJ International* (az amerikai Ripplewood pénzügyi befektető csoport leányvállalata). A *GM* a tárgyalások folyamán *leszámította* a *vevőket*.³⁹

A német kormány – amely 2009. május hétvégére eső utolsó napjára várta a *GM* csődjének bejelentését – mindenképpen biztosítani akarta az Opel hitelképességét és védettségét a hitelezőivel szemben

- vagy a szakmai befektetővel kötött kötelezettségvállalási megállapodással,
- vagy – ennek hiányában – vagyonkezelő kinevezésével a *GM Europe* élére.⁴⁰

Utólag úgy tűnik, a *GM* számára a több hónapig tartó, kormányokat megmozgató tárgyalássorozatának egyetlen célja az volt, hogy a *GM Europe*-ot kívül helyezze a saját csőd eljárásán. Ehhez biztosítania kellett a likviditását, azaz forrást kellett szereznie számára legalább addig, amíg a saját helyzete konszolidálódik. Jóindulatúan – s az autóipari menedzsmentre jellemző vándorlásokat és a kapcsolatrendszert figyelembe véve talán nem is alaptalanul – ebbe az értelmezésbe az is belefér, hogy a *GM* a *GM Europe*-ot mindenképpen életképes pályán akarta tudni: együtt, ha az anyavállalat maga nem megy rá csődjére, s más partnerrel, ha saját csődje roszszul sülné el. Minden más inkább gesztusértékű.

2009. május 29-én a *Magna* (a világ harmadik legnagyobb alkatrészgyártó vállalata, legnagyobb megrendelője éppen a *GM*) tűnt az egyetlen és esélyes vevőnek.

³⁸ A leggazdagabb orosz milliárdos, Oleg Gyeripaszka – aki 2007-ben a Chyslert, vagy/és a Ford két márkáját, a Jaguárt és a Land Rovern is szívesen megvásárolta volna – 2008 nyarán puhatolózó tárgyalásokat folytatott az orosz piacon nagyon népszerű Hummer márka terjeszkedéséről is. O. Gyeripaszka a Hummer gyártását éppen a kanadai Magna Internationalba szándékozott telepíteni. Ezzel sikeres ügylet esetén a Magnában a 2007 szeptemberében 1,57 milliárd dollárért szerzett 20 százalékos tulajdonrészéhez további részesedést vásárolt volna.

³⁹ A *GM* a kezdeti szakaszban tudatosította, nem szívesen adná át az Opelben megtestesülő szellemi tulajdonát egy kínai riválisnak, így a *BAIC* részletes ajánlatot már nem is dolgozott ki. A *Fiat* ajánlatként alapos számítások, értékelések nélkül a *vízióját* fogalmazta meg: az Opellel és a Chyslerrel együtt létrejövő konszern éves forgalma elérheti a 80 milliárd eurót, az értékesített gépkocsik száma pedig a 6-7 millió darabot. (Ezzel – az akkori értékesítési adatok szerint – a Volkswagent megelőzve Európa legnagyobb és a Toyota után a világ második legnagyobb gépjárműgyártójává vált volna.) Tízezer alkalmazott elbocsátásával (ebből kétezer német) és hatmilliárd eurós berlini hitelgaranciával számolt. A német kormány ajánlata átdolgozására, javítására kérte a *Fiatot*, amelytől az elzárkózott. A *Fiat* nemcsak a német érdekeltek számára nem volt ideális partner, hanem a *GM* sem akart egyik legfontosabb versenytársának, a Chyslernek az érdemi tulajdonosával és effektív irányítójával összeállni (Feltételeket szab..., 2009). A *GM* az *RHJI* pénzügyi befektető ajánlatát pártolta. Az *RHJI* nem is titkolta, nyertesként az Opelt a talpra állítása után értékesíteni kívánja – a németek szerint a *GM*-nek.

⁴⁰ A *GM* tárgyalási taktikája részeként a kielezettnek tűnő tárgyalási fordulóban (a csődje bejelentése előtt közvetlenül) kíméletlenül 1,8 milliárd euróra emelte áthidaló hiteligényét. (A *Fiat* erre hivatkozva vonult vissza a további tárgyalásoktól.) A *GM* az értékesítéshez önállósította az Opelt, minden európai érdekeltségét, a kapcsolódó gyártási-ipari technológiákat és szabványokat tehermentesen átruházta a német leányvállalatára, az Adam Opel GmbH-ra, amelynek részesedései felett független vagyonkezelő társaság rendelkezett [tagjai a német kormány, az üzemek tartományai és *GM* képviselői (50 százalék *GM* és 50 százalék németek együtt)]. Az Adam Opel feladata – a deklarációk szerint – az Opel/Vauxhall irányítása volt (A *GM Europe*..., 2009).

Ajánlatában 100 millió eurót akart közvetlenül befektetni az Opelbe (két egyenlő részletben), amihez négyszázmillió euró értékű átváltható kötvény megvásárlását társította – és egyidejűleg összesen 4,5 milliárd eurós hitelgarancia-vállalást kért a német kormánytól.⁴¹ A Magna 11 ezer alkalmazott elbocsátásával számolt (ebből 4500 fő Németországban) és évi ötmilliós jármű előállításával és értékesítésével – részben oroszországi kapacitásokkal (GAZ) és orosz piacra. Ajánlatának legnagyobb erőssége éppen ez az utóbbi, az orosz piaci nagy volumenű értékesítés volt.

Végül is 2009. május 30-án a német kormány, az üzemeket működtető tartományok és az amerikai kormányzat képviselőinek, valamint a GM és a Magna döntéshozóinak éjszakába nyúló maraton tárgyalása során ideiglenes vagyonekezelői szerződést és *előzetes megállapodást* kötöttek arról, hogy a Magna (20 százalék), valamint partnerei (a GAZ és a Sberbank – 35 százalék) vásárolhatják meg az Opel 55 százalékát. Akkor még nem lehetett sejteni, hogy a megállapodásra csupán azért volt szükség, hogy az áthidaló hitel első, 300 milliós részlete lehívhatóvá váljon. A pályázat nyitott maradt, végleges ajánlattal bármelyik vevőjelölt ezt követően is előrukkolhatott. A német kormány hangsúlyozta, hogy a támogatása csak olyan szakmai befektető esetén érvényes, aki/amely biztosítja a cég és a németországi gyártás jövőjét, s azt, hogy a pénz nem szivároghat át sem a GM-hez, sem a Magna orosz partneréhez (a GAZ-hoz). A GM ismételten az RHJI mellett tört lándzsát, és csőddel fenyegetett, mert nem kívánta az orosz háttérű konzorciumnak átjátszani az Opelben megtestesülő szellemi tőkét. (A Magna soha nem titkolta, hogy az Opel technológiáját az orosz tömegmodellek kifejlesztésekor hasznosítani kívánja.) A nyár végén a német kormány – miután a szeptember végi választások előtt pontot akart tenni az amúgy is hosszú ideje húzódozó ügy végére – már az RHJI ajánlatát is kész lett volna elfogadni.⁴²

Szeptember 10-én a GM igazgatótanácsa – amely bennfentesek szerint mindig is megosztott volt, az egyik tábor az Opel értékesítése, a másik a megtartása mellett tört lándzsát, s mindig volt B terve az Opel megtartására – az előterjesztett négy opció közül (az Opel a GM-é marad, csődöt jelent, eladják a Magnának vagy az RHJI-nek) a harmadikat választotta. Az amerikai pénzügyminisztérium mint a GM többségi tulajdonosa pedig ismételten rábólintott erre a választására.

⁴¹ A kért garancia összegéhez képest a Magna ajánlata nem volt elég gáláns, ezért átstrukturálta azt. Az új verzió szerint a szerződés aláírásakor az új Opel alaptőkéjét megemeli 350 millió euró készpénzzel, és 150 millió euró kölcsönt nyújt Opel-részvényekre átváltható kötvények megvásárlásával (Új ajánlat..., 2009). Azt követően, hogy a német kormány elzárkózott a (szövetségi és az érintett tartományi költségvetéseket terhelő) másfél milliárd euró összegű áthidaló hitel GM által bejelentett 300 millió eurós emelésétől, a Magna 700 millióra növelte ajánlati ára teljes összegét. (Tehette: ahhoz, hogy ez effektív kötelezettségként jelentkezzen, tulajdonossá kellett volna válnia.)

⁴² Az (egyébként súlyosan eladósodott, de az Opel tranzakcióhoz az állami tulajdonú Sberbankot közbeiktatva Putyin orosz miniszterelnök háttértámogatásával forrást biztosítani tudó) GAZ ezt követően jelezte, hogy mégsem kíván az Opelben részesedést vásárolni.

A tárgyalások időszakában több autógyártó is kilátásba helyezte, hogy *visszavonja megrendeléseit a Magnától*. A Magna ausztriai gyára szerelte össze a Chrysler több modelljét, a Fiat vásárlási szándéka meghiúsulását követően jelentette be, hogy áttelepíti azt az új olaszországi üzemébe (a Fiat egyébként japán konkurenseivel – Nissan, Mitsubishi – is felmondta a chrysleres szerződéseket). A VW, a francia autókonzernnek, a BMW és más gyártók is kinyilvánították, megfontolják, hogy más beszállítókat választanak a Magna helyett, ha partneri viszonyt létesít az Opel-lel. (Nem szerel össze..., 2009)

A Magna végigtárgyalta a GM Europe megvásárlására irányuló konstrukciója feltételeit nemcsak a német és az üzemek telephelyei szerinti tartományi kormányokkal, valamint a német munkavállalók képviselőivel, hanem a brit gazdasági miniszterrel is.⁴³

Az antwerpeni – egyetlen végleges bezárásra ítélt – üzem miatt a flamand kormány versenyjogi vizsgálatot kezdeményezett az Európai Bizottságnál. Ezt egyébként a svédek (Saab) és britek már korábban megtették, tartva attól, hogy a német kormány a német Opel-üzemek érdekeit más országok rovására érvényesíti a GM Europe átalakítása során. A bizottság deklarálta – menetközben, konkrét feltételek hiányában nem is tehetett többet –, hogy az átalakulás utáni üzemeknek életképeseknek, az átalakításnak pedig versenysemlegesnek kell lennie. A németek viszont azt hangsúlyozták, ha lezárulnak a tárgyalások, valamennyi érintett országnak együtt kell megtárgyalnia a pénzügyi terhek megosztását, nem viselhetik azt kizárólag a német adófizetők.

Októberben – amikor az adásvételi szerződés csomag aláírásra kész volt – a Magna International és a Sberbank hivatalosan is értesítette az Európai Bizottságot az Opel megvásárlásáról. A német kormány (és az érdekelt tartományok) is október elején döntött arról, hogy 4,5 milliárd eurós (az 1,5 milliárdot további 3 milliárd euróval kiegészítve) hitelgaranciát nyújt a Magnának. Az Európai Bizottság, miután tartott attól, hogy a garancia sértheti a közösségi versenyszabályokat, arra kötelezte a német kormányt, hogy erősítse meg írásban, a 4,5 milliárd eurós támogatás nem kizárólag a Magna számára elérhető. A GM-nek pedig arról kellett nyilatkoznia, hogy „kitart-e az eladási szándéka mellett azt követően is, ha a német kormány tervezett támogatását minden potenciális vásárló megkaphatja, s nemcsak a német kormány által preferált vevő, a Magna-Sberbank konzorcium.” A Bloomberg október 26-án írt először arról, hogy a GM megváltoztathatja a GM Europe többségi tulajdonának értékesítésével kapcsolatos döntését (Mégis megtartja..., 2009). És valóban,

⁴³ Utóbbinak megígérte, hogy mind a két Vauxhall gyárat fenntartja (ötezer alkalmazottal), 400 millió fontos állami hitelgaranciáért cserébe. A Magna ebben a tárgyalási fordulóban terveit – az RHJI alkalmazotti létszám változatlan tartására vonatkozó, utolsó és szokatlan ígérete miatt – késleltetett leépítésre módosította. 2010-ig létszámstopot ígért, azt követően változatlanul 11 ezer fős leépítést. A németországi Opel alkalmazottaival 265 millió eurós, öt évre szóló bércsökkenési tervről *állapodott meg*, s ezt az európai gyárak alkalmazottai is elfogadták.

hat nap múlva, az EB számára határozathozatalra rendelkezésre álló idő lejáratára előtt a GM igazgatótanácsa úgy döntött, hogy nem járul hozzá európai leányvállalatának az osztrák–kanadai Magna International számára történő értékesítéséhez. A GM ekkor már nem húzhatta tovább az időt, nem várhatta meg az EB döntését. Vélhetően tisztában volt Németország érdekérvényesítő képességével az unión belül, azaz azzal, hogy nagy valószínűséggel az EB zöld utat adott volna a GM Europe kivásárlásához a Magna-Szberbank által. Ezt a döntést követően pedig már aligha fordíthatta volna vissza az Opel értékesítésének folyamatát.

GM: az Opel mégsem eladó

Némi diplomáciai csörte után a kedélyek megnyugodtak. A GM-nek a beszélőviszony fenntartása érdekében tett bűnbánó ígéretei biztosították a kommunikáció fenntartását. Az Opel (GM Europe) európai központjának Zürichből a hesseni Rüsselsheimbe történő áthelyezése akár időszerű is lehetett volna, annak a lehetőségnek a mérlegelése pedig, hogy a dolgozóknak esetleg osztalékfizetéssel és szavazati joggal járó részesedést biztosítson, nem tartalmazott kötelezettségvállalást a részéről, de azzal, hogy a témát egyáltalán szóba hozta, nem lehetett arról nem beszélni.

A szakértők egyetértettek abban, hogy több ok miatt is a legnagyobb botorság lett volna a GM részéről európai leányvállalatának értékesítése. Ezek az okok a következők.

– Az Opel rüsselsheimi fejlesztési központjában az Opel mérnökei fejlesztették ki a középkategóriás gépkocsi platformjait, és nagyobb részben ott rendelkeznek a korszerű hajtásláncokhoz, például az elektromos autókéhoz szükséges *szakmai tudással*.

– Az Opel legújabb, 2009-ben piacra került *modelljei* rendkívül *sikeresek*, kivívták a szakma és a vásárlók elismerését. (Az Opel csúcsmodellje, az Insignia lett 2009-ben az év autója, az új Astra pedig szokatlanul alacsony fogyasztása miatt könyvelhet el jelentős sikert – mind a két középkategóriás modellnek több típusa került forgalomba). Ez azt is jelenti, hogy a vásárlók sem fordultak el a márkától, a tulajdonosváltási fordulatok közömbösek voltak a számukra, csódtól egyáltalán nem tartottak.

– A németországi roncsautó-prémium program segítségével – gyári prémiumkiegészítés nélkül – az Opel értékesítése az év bizonyos hónapjaiban Németországban megelőzte a két nagy riválisét, a VW-ét és a Fordét.

2009 végén úgy tűnt, hogy a GM – a Magnával folytatott egyeztetések során – jól előkészített és minden apró részletében ismert terepen alkudozhat tovább az Opel sorsáról a többi szereplővel, azaz tudja, hol húzódik határ és hol tágítható még a mozgástér. Hónapokig feltételezett volt, hogy a tárgyalások során legkevesbé talán az Opel értékesítésére saját maga által kimunkált konstrukciójából származó csapdákat tudja kikerülni. Bár a korábbi események alapján az is biztosra vehető volt,

azokon is könnyedén túllép majd, amikor arra lesz szüksége. Ennek az új szakasznak a kezdetén már túlzónak tűnt az az ígérete, amely szerint nagyobb önállóságot biztosít az Opelnek, és beengedi úgy az észak-amerikai, mint az ázsiai piacokra. Az Opel üzemi tanács – Magnával már kialakult – 265 millió eurós bércsökkenési megállapodásának viszont ekkor ezek is a feltételei voltak. A GM bemutatott *szanálási terve* (némi kommentárral kiegészítve) alig különbözött a Magnától, középtávon gigantikus (11 milliárd eurós) fejlesztést ígért, a következő egyéb feltételek mellett.

– *Költségcsökkentés*: 20 százalékos kapacitáscsökkentés az antwerpeni üzem bezárásával és 8300 fős (ebből 3961 jut a németországi üzemekre) létszámleépítéssel. Ez kozmetikázott adat: a Magna 11 ezres csökkentéséhez képest a különbséget a még alkalmazásban levő, de az előnyügdíjazásukat előre vállaló alkalmazottak száma jelentette;

– *2,7 milliárd eurós támogatás* az Opelt gyártó országoktól az Opel szanáláshoz szükséges 3,3 milliárd euróhoz, ebből 1,5 milliárd eurót várt a német kormánytól – ekkor ő maga még csak 600 millió eurót állt volna. A szakértők úgy vélték, hogy a támogatási igény a későbbiekben növekedni fog – egyszerűen azért, mert szerintük az Opel reorganizációja ennyiből nem oldható meg. Miután a GM a szakaszos tárgyalási technikát rendkívül eredményesen űzi, ekkor feltételezhető volt, hogy újabb kérelmet majd akkor nyújt be, ha ehhez a körülmények alkalmasabbak lesznek.

– *Minőségjavítás, modellek és típusok korszerűsítése*, alternatív meghajtású autók, az elektronikus meghajtású Opel Ampera (a Chevrolet Volt európai változata) kifejlesztése. A modell ekkor már kész volt, piaci bevezetés előtt állt.

– *Új piacok szerzése*: középtávon lehetőleg 20 százalékos részesedés elérésére a – nagy autógyárak számára rendkívüli mértékben felértékelődött – orosz piacon. Ennek érdekében a GM a Magna terveit követi, köztük az Opel orosz piaci jelenlétét aktívan támogató GAZ-zal is késznek mutatkozott közvetlen kapcsolatot létesíteni, s ezek a tárgyalások jelenleg is zajlanak.

A német szövetségi kormány azonban az előzményekre tekintettel tartózkodóan reagált a GM megkeresésére, és a saját erő növelését kérte. A GM március elején több mint megháromszorozta (tőkeemeléssel és kölcsönökkel), 1,9 milliárd euróra növelte az Opel szanálására szánt önerő összegét, és 1,4 milliárd euróra mérsékelte az érintett európai kormányoktól összesen várt támogatást. Csökkent – 1,1 milliárd euróra – a német szövetségi és tartományi kormányoktól várt támogatás összege is. A német politika számára a GM változatlan tulajdonosi volta kétségtelenül előnyösebb, mintha az RHJI résztulajdonlása hosszabb-rövidebb ideig feszült átmeneti állapotot tartana fenn – és megszűntek az Opel tulajdonlásával, tulajdonoskeresésével kapcsolatos kormányzati teendők is. Éppen ezért úgy tűnt, hogy a GM által kért támogatás összegén fele-fele arányban megosztózik a szövetségi kormány az érintett tartományokkal, és a másfél éves Opel-ügy nyugvóponttra jut. A Németországot irányító koalíció összetétele azonban a 2009. őszi választások után megváltozott. A liberális gazdasági miniszter 2010 júniusának elején a kormány nevében

utasította el a GM támogatási igényét, majd egy nappal később Merkel kancellár – aki a németországi Opel-munkahelyek megőrzését ígerte a választási kampányban, és amíg koalíciós partnere, az FDP tántoríthatatlansága egyértelművé nem vált, igyekezett is ehhez tartani magát – is megerősítette, hogy a GM szövetségi támogatásra csak új gépjármű-típusok kifejlesztését szolgáló kutatási támogatás formájában pályázhat, a válságalapból nem részesülhet. Az Opel pénzügyi és szerkezeti problémái köztudottan 2008 előttiek, a válság miatt létrehozott százmilliárd eurós német alapból viszont csupán a válság következtében nehéz helyzetbe jutott vállalatok számíthatnak segítségre. Ezt követően a GM bejelentette, hogy a továbbiakban nem kívánja bizonytalanságban tartani európai leányvállalatát, amely 2010 első negyedében is 500 millió dolláros veszteséget produkált. (Gyakorlatilag 1999 óta folyamatosan veszteséget mutatott ki, de ebben konzernen belüli elszámolás is szerepet játszhatott.) A GM kötelezettséget vállalt arra, hogy kormánysegítség nélkül, saját erőből szanálja az Opelt.

A GM-nek ez a lépése aligha tekinthető taktikai jellegűnek, legfeljebb némileg bizonytalan. Feltételezhető, hogy ha maga képes megerősödni, ha pénzügyi pozíciója jelentősen tovább konszolidálódik, beváltja, mert akkor képes lesz beváltani az Opelle kapcsolatos ígéreteit is. Ed *Whitacre*-nek,⁴⁴ a GM legkompetensebb vezetőjének az Opel-ügyről közvetlenül 2009. november 4. utáni nyilatkozatából erre lehet következtetni: „*Meg kellett kérdeznünk magunktól, hogyan maradhatunk globális vállalat, ha nem tudunk globálisan tevékenykedni*” (Az EU-ra keni..., 2009). Ezt Európában szívesen értelmezik úgy, hogy a GM nem mond le Európáról, az európai piacokról, és (különös tekintettel a hibrid- és az elektromos autók technológiájára) a GM-csoporton belüli műszaki fejlődés egyik hordozójáról, az Opelről. Minden bizonnyal ez is igaz, ennél azonban jóval többről van szó. Legdinamikusabban növekvő piacának, a kínai piac jó részének is búcsút inthetett volna a GM az Opel nélkül, hiszen az új GM-be átvitt négy márka egyike a Buick, amely az Opel-alapokra fejlesztett tömegautóit ezen az óriási piacon teríti. Éppen ezért az Opelnek beígért önállóságot, az előle eddig elzárt piacok megnyitását is érdemes újraértelmezni. A GM számára az Opel megtartása kommunikációs szempontból sem lehetett mellékes. A sikeres megújulást a szanalását s különösen tőzsdei kibocsátási szándékának nyilvánosságra hozatalát követően aligha bizonyíthatta volna hatásosabban annál, hogy akár önerejéből képes megmenteni az Opelt.

* * *

⁴⁴ Az Opel értékesítésének visszavonásakor a GM igazgatótanácsának (az Obama-stáb által az igazgatótanácsba delegált, az autóiipari szakmán kívülről – T&T-től – érkezett) elnöke, majd (F. Henderson visszahívása után) a GM elnök-vezérigazgatója, 2010 augusztusában az elnöki mandátumáról december végi, az igazgatói posztról pedig szeptember 1-jei határidővel – az igazgatótanács legnagyobb meglepetésére – lemondott. Ed *Whitacre* egyik legfontosabb célja az volt, hogy a GM-től való távozás előtt az állami tulajdonrész a konzernben 50 százalék alá csökkenjen.

A korábbiakban a válság következtében megroppant amerikai óriásvállalatnak, a GM-nek és európai leányvállalatának a GM Europe-nak a 2008 utáni szanalási kísérleteit, a mindkét esetben megnyilvánuló állami segítségnyújtási szándékot, és a GM esetében az állam markáns (tulajdonosi) szerepvállalását (köztük diktált, kemény szanalási feltételeket) tapasztalhattuk. A GM – és a másik két amerikai tradicionális járműgyártó, a Ford és a Chrysler – tényleges problémái több évtizedre nyúltak vissza. A hetvenes évek olajárrobbanásaira, majd az Egyesült Államokba betelepült, illetve a világpiacon konkurenciát jelentő külföldi – japán, dél-koreai, európai – gyártók versenyére nem reagáltak márkáik, modelljeik műszaki megújításával. A hosszúra nyúlt gazdasági konjunktúra különösen az amúgy is nagy fogyasztású autókat preferáló Egyesült Államokban, és kisebb mértékben ugyan, de a világ más részein is a benzinfaló városi terepjárók, pickupok látványos elterjedését és értékesítésük felfutását is eredményezte. A nemzetközi terjeszkedésben élenjáró detroiti autógyárak gyakorlatilag érdemi reakció nélkül vették tudomásul, hogy a kisebb fogyasztású, kevésbé környezetszennyező és olcsóbb autók fokozatosan egyre inkább teret hódítanak. A válság következtében viszont minden korábbinál és valamennyi piacukon keményen kellett a reakcióik korábbi hiányával szembesülniük.

A tradicionális, valamint a japán és dél-koreai gyártók kénytelenek megtapasztalni azt is, hogy a válság a feltörekvő (főleg kínai és indiai) vállalatok számára esély a területfoglalásra. A nagy átrendeződés elkezdődött, következményei sem váratnak már soká magukra. És a kihívásoknak ezzel még nincs vége. Az ágazat előtt álló, rendkívül töke- és fejlesztésigényes váltási kényszer ugyanis a válságnál is sokkal nagyobb mértékben rostálja meg a közeljövőben a járműgyártókat.

A Ford – amely 2006-ban a szervezeti és műszaki megújulás útjára lépett – képes volt kezelni a válságos időszakot is. A GM sem tűnik teljesen esélytelennek, de biztosat még történetének erről a szakaszáról nem lehet állítani.

Felhasznált irodalom

- A Chevrolet története... [2009]: A Chevrolet története. *Autostat*, 08. 17.
www.autostat.hu/markatoertenetek/7-markatoertenetek/357-chevrolet
- A Fiat megvonja... [2009]: A Fiat megvonja a Chrysler autók összeszerelését a Magnától. *Hír3*, 09. 30.
http://hir3.hu/magazin/9/29694/a_fiat_megvonja_a_chrysler_autok_osszeszereselet_a_magnatol
- A General Motors... [2010]: A General Motors feltámadása. *vg.hu*, 11. 21.
www.vilaggazdasag.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/a-general-motors-feltamadasa-333774
- A GM Europe... [2009]: A GM Europe a német kormány által nyújtandó áthidaló finanszírozási megállapodásra vonatkozó kötelezettségvállalás és a Magna International-lel előkészített a szándéknyilatkozat birtokában folytatja szokásos üzletmenetét. GM Média Online/Hungary/Magyarország, 06. 02. <http://www.gm-press.com/HU/site/article.php?aid=3972>
- A GM hitellel... [2010]: A GM hitellel fedez az Opelnek. *kitekintő*, 05. 28.
http://kitekinto.hu/amerika/2010/05/28/a_gm_hitellel_fedez_az_opelnek/

- A GM leépít... [2010]: A GM leépít, hogy amerikai lehessen az új Chevrolet. *vg.hu*, 12. 14. www.vilaggazdasag.hu/vallalatok/ipar/a-gm-leepit-hogy-amerikai-lehessen-az-uj-chevrolet-foto-335971
- A kongresszusi választások... [2010]: A kongresszusi választások utánra időzít kibocsátását a GM. *hvg.hu*, 09. 02. http://hvg.hu/gazdasag/20100902_gm_general_motors
- A vártnál kisebb profitról... [2011]: A vártnál kisebb profitról számolt be a General Motors. *profitline.hu*, 02. 24. profitline.hu/hircentrum/hir/219207/A-vartnal-kisebb-profitrol-szamolt-be-a-General-Motors
- A veszteséges... [2010]: A veszteséges Spyker menti meg a csődtől a Saabot. *origo*, 01. 26. www.origo.hu/auto/20100126-saabeladas-a-spyker-a-vevo.html
- Aligha térül meg... [2009]: Aligha térül meg az amerikai mentőcsomag. *origo*, 09. 24. <http://www.origo.hu/archivum/20090924-egyesult-allamok-bankmento-program-ketseges-a-tarp-penzek-megterulese.html>
- Amerika nagyot... [2010]: Amerika nagyot fékezett, Európa alig lépett le a gáزرól. *Ecoline*, 01. 19. http://ecoline.hu/piac/20100119_autopiac.aspx
- Átalakul az autópia... [2009]: Átalakul az autópia a GM csődje után. *origo*, 06. 03. www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20090603-mas-lesz-az-amerikai-autopiac-a-gmsod-utan-fiat-chrysler.html
- Az autóvásárlási kedv... [2009]: Az autóvásárlási kedv nem áll vissza a válság előtti szintre. *Tranzitportál*, 08. 06. <http://www.tranzitonline.eu/cikkek/az-autovasarlasi-kedv-nem-all-vissza-a-valsag-elotti-szintre>
- Az eladó... [2010]: Az eladó GM állta a Saab vételár nagyját. *origo*, 01. 27. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/hirek/20100127-az-elado-gm-allta-a-saabvetelar-nagyjat.html>
- Az EU-ra keni... [2009]: Az EU-ra keni a GM az Opel botrányt. *totalcar*, 11. 11. http://totalcar.hu/magazin/hirek/2009/11/11/az_eu-ra_keni_a_gm_az_opel_botranyt/
- Befektet Amerika... [2009]: Befektet Amerika a kínai autóiparba. Autóipari Tanácsadó Klaszter, 09. 24. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/09/24/befeketet-amerikai-a-kinautoiparba/>
- Dési András [2009a]: Csőd felé kormányozzák az Opelt? Bezárul a kör a villám körül. *NOL*, 03. 09. nol.hu/gazdasag/csod_fele_kormanyozzak_az_opelt
- Dési András [2009b]: Fiat-Magna párharc az Opelért. *NOL*, 05. 28. nol.hu/gazdasag/fiat-magna_partharc_az_opelert
- Egy OTP-t sem ér... [2009]: Egy OTP-t sem ér a General Motors. *index*, http://index.hu/gazdasag/vilag/2009/03/19/egy_otp-t_sem_er_a_general_motors/sendthis/http://index.hu/gazdasag/vilag/2009/03/19/egy_otp-t_sem_er_a_general_motors/03.19 http://index.hu/gazdasag/vilag/2009/03/19/egy_otp-t_sem_er_a_general_motors/
- Engedményekkel... [2009]: Engedményekkel kezdődik a rendrakás az Opelnél. *origo*, 12. 04. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20091204-engedmenyekkel-kezdodik-a-rendrakas-az-opelnel.html>
- Feltételeket szab... [2009]: Feltételeket szab a német kormány Opel-ügyben. *origo*, 05. 04. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20090504-autoipar-nemet-feltetelek-a-fiatnak-az-opel-megvasarlasa-ugyeben.html>
- Fizetésektelelné vált... [2009]: Fizetésektelelné vált a svéd GM. A Fiat a Saabot is megvenné. *Autóhírek.hu*, 05. 28. http://autohirek.hu/tart/cikk/i/0/46597/1/auto/A_Fiat_a_Saabot_is_megvenne
- Gazda Péter [2009]: Az Amerikai Egyesült Államok északi iparvidékének autóipara és a gazdasági válság a politika szemszögéből, Generáció 2020, 8. o. In: Szektorok és lavinák, a gazdasági világ-válság egyes kihívásai. Generáció 2020 Egyesület. Budapest. www.generacio2020.hu/data/fajl/upload/lavina.doc
- General Motors... [2011]: General Motors: Vége a gyengeségnek. *vg.hu*, 02. 24. www.vilaggazdasag.hu/vallalatok/ipar/general-motors-vege-a-gyengesegnek-341888
- GM csőd: a tőzsde... [2009]: GM csőd: a tőzsde megugrott, Obama is megszólalt. *origo*, 06. 02. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20090601-csodvedelmet-ker-a-general-motors-az-allam-60-szazalekos-reszesedest.html>

GM: 30,9 milliárd... [2009]: GM: 30,9 milliárd dolláros veszteség. *origo*, 02. 26. www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20090226-gazdasagi-valsag-autoipar-general-motors-309-milliard-dollaros-veszteseg.html

Hamarosan nagyot... [2009]: Hamarosan nagyot harap a VW a Porschéből. *origo*, 12. 03. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/hirek/20091203-hamarosan-nagyot-harap-a-vw-a-porschebol.html>

Hatalmas profitot... [2009] Hatalmas profitot ért a német autóipar – állami segítséggel. *hvg.hu*, 12. 31. http://hvg.hu/cegauto/20091231_nemet_autoipar

Indulhat a történelem... [2010]: Indulhat a történelem egyik legnagyobb tőzsdei bulija. *Menedzsment Fórum*, 08. 17. http://www.mfor.hu/cikkek/Indulhat_a_tortenelem_egyik_legnagyobb_tozsdei_bevezetese.html

Ki kivel... [2008]: Ki kivel van? Gazdasági viszonyok az autógyártásban. *totalcar*, 06. 06. <http://totalcar.hu/magazin/kozelet/kikivel/>

Kínából exportálna... [2009]: Kínából exportálna autókat a GM autóipari óriás. Autóipari Tanácsadó Klaszter, 05. 14. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/05/14/kinabol-exportalna-autokat-a-gm-autoipari-orias/>

Kínai autóipari vállalattal... [2009]: Kínai autóipari vállalattal működik együtt a GM. Autóipari Tanácsadó Klaszter, 09. 03. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/09/03/kinautoipari-vallalattal-mukodik-egyutt-a-gm/>

Különleges részvényeket... [2010]: Különleges részvényeket bocsát ki az autóipari óriás. *kitekintő*, 08. 18. http://kitekinto.hu/amerika/2010/08/18/kulonleges-reszvenyeket-bocsat_ki_az_autoipari_orias

Már Brüsszelben... [2009]: Már Brüsszelben is hivatalos a Magna szándéka. Autóipari Tanácsadó Klaszter, 10. 26. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/10/26/mar-brusszelben-is-hivatalos-a-magna-szandeka-autoipar/>

Második C... [2008]: Második C – százalékos a General Motors. *origo*, 09. 20. www.origo.hu/auto/20080920-szazeves-a-general-motors-a-chevrolet-volt-mentheti-meg.html

Még sok a kérdés... [2009]: Még sok a kérdés az Opel körül. Autóipari Tanácsadó Klaszter, 10. 25. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/10/25/meg-sok-a-kerdes-az-opel-kozul-autoipar/>

Megalakult az új General... [2009]: Megalakult az új General Motors. GM Média Online/Hungary/Magyarország, 07. 16. www.gm-press.com/HU/site/article.php?aid=4103

Mégis megtartja... [2009]: Mégis megtartja az Opelt a GM. *origo*, 11. 02. <http://origo.hu/archivum/20090930-a-fiat-megvonja-a-chrysler-autok-osszeszerelaset-a-magnatol.html>

Mégis visszatér... [2010]: Mégis visszatér a tőzsdére a GM. *Tőzsdefórum*, 08. 19. http://www.tozsdeforum.hu/i/c-megis-visszater_a_tozsdere_a_gm-menu-eu_hatter-submenu-onearticle-news_id-414052.html

Megtartja a brit... [2009]: Megtartja a brit Vauxhall gyárakat a Magna. Autóipari Tanácsadó Klaszter, 10. 14. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/10/14/megtartja-a-brit-vauxhall-gyarakat-a-magna-autoipar/>

Nehéz a GM... [2009]: Nehéz a GM tisztulási útja. *origo*, 11. 16. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20091116-torleszteni-kezd-a-gm.html>

Nem szerel össze... [2009]: Nem szerel össze több Chyslert a Magna. *origo*, 09. 30. www.origo.hu/archivum/20090930-a-fiat-megvonja-a-chrysler-autok-osszeszerelaset-a-magnatol.html

Nem tud fizetni... [2009]: Nem tud fizetni a kormánynak a régi Chrysler. *origo*, 09. 04. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20090904-nem-tud-fizetni-a-kormany-nak-a-regi-chrysler.html>

Peking is... [2009]: Peking is bevásárolt: kínai lesz a Hummer. *kitekintő*, 06. 05. http://kitekinto.hu/amerika/2009/06/05/peking_is_bevasarolt_kinai_lesz_a_hummer/

Roncsprémium: a felpörgetett... [2009]: Roncsprémium: a felpörgetett kereslet visszaüt. *hvg.hu* 08.07. http://hvg.hu/gazdasag/20090807_roncspremium_autoipar_valsag

Segítséget kér... [2008]: Segítséget kér a német kancellártól az Opel. *ProfitLine*, 11. 10. http://www.mfor.hu/cikkek/proba_neafh_hlaifh.html

- Szőcs László* [2009]: Államosíthatják a GM-et, felosztják a Chryslert. *NOL*, 04. 28. http://www.nol.hu/gazdasag/allamosithatjak_a_gm-et_felosztjak_a_chryslert_
- Takács Gergely* [2009a]: Chevy, Cadillac: örökre búcsúznak tőlük? Obama ultimátumot adott az autóiipari óriásoknak. *kitekintő.hu*, 04. 01. http://kitekinto.hu/amerika/2009/04/01/csd_vagy_megujulas_-_ketseges_az_amerikai_autogyarak_jovje/
- Takács Gergely* [2009b]: Szakszervezetek kezében a világ legnagyobb autógyárjai. Nem lesz állami vállalat sem a GM, sem a Chrysler. *kitekintő*, 05. 10. http://kitekinto.hu/amerika/2009/05/10/szakszervezetek_kezeben_a_vilag_legnagyobb_autogyarai/
- Tóth Zoltán* [2008]: Eltűnhet a Chevrolet, a Cadillac, a Ford és a Chrysler neve? *totalcar*, 12. <http://totalcar.hu/magazin/kozelet/gmcsod>
- Új ajánlat... [2009]: Új ajánlat az Opelre a Magna autóiipari beszállítótól. Autóiipari Tanácsadó Klaszter, 07. 28. <http://www.autoipari-klaszter.hu/2009/07/28/uj-ajanlat-az-opelre-a-magna-autoipari-beszallitotol/>
- Új tervvel... [2009] Új tervvel mentené az Opelt a GM. *origo*, 08. 25. <http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsa/20090825-a-general-motors-ejti-az-opel-megmentesenek-nemet-kormany-tamogatta.html>
- Vályi István* [2009]: Putyintól Merkelén át a Magnáig a fél világot átvették. A Nagy Opel-Kavarás története. *totalcar*, 11. 18. <http://totalcar.hu/magazin/kozelet/2009/11/18/opel-saga/>