

# Ai nostri clienti, azionisti e dipendenti

**Il 2000 è stato un anno memorabile per GE:**

**un anno di prestazioni record nei vari**

**business. Un anno che ha visto la proposta**

**di acquisizione e integrazione del business**

**di Honeywell. Un anno in cui è iniziata la**

**transizione verso una nuova leadership.**

- Il fatturato è aumentato del 16%, raggiungendo la cifra record di 129,9 miliardi di dollari.
- L'utile netto è aumentato del 19%, raggiungendo la cifra record di 12,7 miliardi di dollari. Quindici dei principali 20 business GE hanno registrato una crescita degli utili superiore al 10%.
- L'utile per azione è cresciuto del 19%.
- Il flusso di cassa derivante dalle nostre attività ha raggiunto la cifra record di 15,4 miliardi di dollari, con un aumento di 3,6 miliardi di dollari rispetto al 1999 (+31%).
- Il margine operativo attuale, misura base delle prestazioni nei business, è cresciuto di circa il 19%: un risultato eccezionale per un'azienda che per 111 anni ha lottato per raggiungere il 10%.
- La società ha effettuato oltre 100 acquisizioni per il quarto anno consecutivo e si è mossa velocemente per acquisire Honeywell, i cui business si integrano perfettamente con i nostri Aircraft Engines, Industrial Systems e Plastics. Gli azionisti Honeywell hanno approvato la fusione a gennaio; attualmente GE e Honeywell stanno lavorando con gli organismi ufficiali per chiudere la transazione prima possibile nel 2001.  
Prevediamo che l'acquisizione dei business Honeywell determinerà una crescita dei nostri utili per azione superiore al 10%, e che entro due anni aggiungerà uno o due punti al tasso di crescita degli utili GE.
- Nel 2000, GE ha continuato il suo programma di riacquisto di azioni, aumentando i dividendi del 17% e frazionando ogni azione in tre.
- Il valore delle nostre azioni nel 2000 è diminuito del 7%, un calo comunque inferiore a quello dell'indice S&P 500, che nel corso dell'anno è sceso del 10%. Non è questo il genere di "risultato positivo" di cui siamo stati orgogliosi negli anni passati, soprattutto dopo aver conseguito i migliori risultati operativi nella storia della nostra azienda. Tuttavia, gli azionisti che hanno mantenuto le nostre azioni per cinque anni, 2000 incluso, sono stati premiati con un utile medio annuo del 34% sul capitale investito. Quelli che le hanno mantenute per dieci anni hanno avuto un utile annuo del 29%; quelli che le hanno mantenute per vent'anni, del 23%.
- Il 2000 è stato contrassegnato dal significativo progresso verso un'ulteriore diversificazione della leadership GE. Il 26% dei più alti 3.900 dirigenti dell'azienda è attualmente costituito da donne e da esponenti delle minoranze e oltre 30 miliardi di dollari del nostro fatturato nel 2000 sono stati generati da attività lavorative condotte da dirigenti donne ed esponenti delle minoranze.
- GE si è confermata ancora una volta come l'azienda più stimata nel mondo ed è stata riconosciuta sia da *Fortune* come "l'azienda più ammirata in America" per il quarto anno consecutivo, sia dal *Financial Times* come "l'azienda più stimata al mondo" per la terza volta.

**S**criviamo queste note in un anno che ha visto passare la dirigenza a una nuova squadra e che ci offre l'occasione per una breve riflessione su ciò che GE è oggi: perché opera, quali sono i valori e i principi su cui si basa e come questi ci consentiranno di conseguire in futuro un successo ancora maggiore.

In primo luogo, va rilevato che GE è innanzitutto un'azienda in costante crescita, che nel solo anno 2000 è apparsa come una "azienda" multi-business da 18 miliardi di dollari, con utili di 2 miliardi. Nel 2000 GE non solo ha registrato fatturati record, ma li ha realizzati a uno dei più elevati tassi di crescita della sua storia.

In secondo luogo, grazie all'impegno costante e rigoroso nelle quattro grandi iniziative aziendali e cioè globalizzazione, servizi, qualità Sei Sigma e digitalizzazione, siamo riusciti a trasformare non solo il nostro ambiente operativo e i prodotti che vendiamo, ma anche il modo in cui lavoriamo, pensiamo ed entriamo in contatto con la nostra clientela.

La **globalizzazione** ha trasformato una società essenzialmente americana in una società i cui attuali fatturati sono "non-americani" per il 40%. Inoltre, aspetto ancora più importante, ci ha trasformati in un'azienda che non si limita ad andare in giro per il mondo in cerca di opportunità di vendita o di fornitura su scala mondiale, ma che ricerca anche capitale intellettuale: i migliori talenti e le più grandi idee al mondo.

L'attenzione incentrata sui **servizi** ha trasformato GE in un'azienda in cui il 70% dell'attuale fatturato deriva dalla vendita di servizi, mentre nel 1980 l'85% del ricavo derivava dalla vendita di prodotti. Ciò amplia il potenziale del nostro mercato e migliora la nostra capacità di apportare valore alla clientela.

Il **Sei Sigma** ha determinato uno spostamento dell'attenzione dall'interno all'esterno, modificando in maniera sostanziale il nostro modo di pensare e di organizzare la formazione dei futuri leader, trasformandoci in un'organizzazione veramente orientata al cliente.

Come abbiamo già scritto nella lettera del 1999, la **digitalizzazione** ha realmente stravolto il nostro modo di lavorare, dando energia a livello capillare alla nostra azienda e rendendoci più veloci, diretti e abili, perfettamente in grado di tenere il passo con la crescita aziendale. Nel 2000 queste qualità hanno dato i primi risultati in cifre, con la vendita netta di beni e servizi per oltre sette miliardi di dollari e un ricavo di oltre sei miliardi dall'asta online. Si prevede che nel 2001 il ricorso alla digitalizzazione all'interno della nostra azienda genererà un aumento del nostro margine operativo di oltre 1,5 miliardi di dollari.

Queste iniziative giocano un ruolo primario nella trasformazione di GE, ma il cambiamento più significativo è stato la trasformazione di GE in una **learning company**. La nostra vera "abilità di fondo" non consiste più nella produzione di beni o nella fornitura di servizi, bensì nel

reclutare e formare le persone migliori del mondo e addestrarle per renderle ancor più desiderose di imparare, di massimizzare il proprio impegno e di migliorare giorno per giorno. Cercando, addestrandolo con rigore e ricompensando queste persone come meritano, emancipandole dalla burocrazia e offrendo loro tutte le risorse di cui hanno bisogno, semplicemente dando loro un'opportunità, le abbiamo viste impegnarsi per noi per far sì che diventassimo migliori di anno in anno.

Facciamo parte di un'azienda molto più agile di tante altre di dimensioni minori; un'azienda incredibilmente dinamica, dove le persone sono libere di sognare e vengono formate per l'azione e la sfida. Dove c'è gente che pensa e agisce così ogni giorno, "essere grandi" non significherà mai sacrificare l'agilità e la dinamicità.

È tutto per quanto riguarda le nostre persone: sono "il meglio", senza dubbio. Ma sono i valori e i comportamenti a rendere possibili queste prestazioni e a costituire le basi fondamentali su cui costruiamo il nostro futuro.

Nel resto della lettera ci soffermeremo sulla solidità di questi principi e valori, poiché costituiscono il cuore e l'anima di ogni nostra attività, di ciò che rappresentiamo, di ciò in cui ci impegniamo e, soprattutto, di ciò che saremo in futuro.

## **Integrità**

È il primo e il più importante di questi valori. Integrità significa rispetto della legge, sia nel comportamento sia nell'animo. Ma il significato dell'integrità va oltre: è la vera chiave di tutti i nostri rapporti interpersonali.

All'interno dell'azienda, l'integrità genera quella fiducia che è fondamentale per instaurare i rapporti umani in cui entrano in gioco i valori in cui crediamo. Grazie a questa fiducia, i dipendenti accettano il rischio e sanno che non mentiamo quando diciamo loro che un "errore" non compromette la carriera. È grazie alla fiducia che i nostri dipendenti riescono a porsi obiettivi quanto mai ambiziosi, così come per noi è importante assicurarli che un errore non compromette la nostra fiducia nelle loro capacità. Integrità e fiducia sono le basi dell'informalità che ci sta tanto a cuore. Non c'è alcun bisogno di testimoni delle nostre conversazioni, né tanto meno di "mettere bene in chiaro le cose su carta". Nulla di tutto ciò è necessario, poiché è sufficiente la nostra parola.

Nei nostri incontri esterni, con sindacati e governi, siamo liberi di presentare la nostra posizione con vigore e nel modo che riteniamo più costruttivo, mostrando il nostro assenso o dissenso alle varie questioni, consapevoli che la nostra stessa integrità non sarà mai una questione sulla quale dibattere.

Un periodo di transizione è sempre un periodo di cambiamento e sarà inevitabile modificare alcuni dei nostri valori per adattarli a ciò che il futuro ci riserva. Ma di certo non cambierà il nostro impegno per l'integrità che, oltre a significare il far bene le cose, significherà soprattutto fare sempre la cosa giusta.



*Il Presidente e Chief Executive Officer John F. Welch, Jr. (seduto a destra), il Presidente e Chairman-Elect Jeffrey R. Immelt (seduto a sinistra), i Vicepresidenti ed Executive Officer Dennis D. Dammerman (in piedi a destra) e Robert C. Wright (in piedi a sinistra) formano il Corporate Executive Office di GE.*

**Scriviamo questa lettera in un anno che vede il passaggio a una nuova leadership e cogliamo l'occasione per riflettere su ciò che GE è in realtà oggi: quale sia il suo progetto, quali siano i valori e i principi su cui si basa e come questi ci consentiranno di conseguire il successo, ancora maggiore, che siamo certi ci riserverà il futuro.**

**GE...una learning company. La nostra vera "abilità di fondo" non consiste più nella produzione di beni o nella fornitura di servizi, bensì nel reclutare e formare le persone migliori esistenti al mondo, addestrandole per renderle sempre desiderose di apprendere, di massimizzare il proprio impegno e di dare risultati migliori giorno dopo giorno.**

## Apprezzeremo il cambiamento

Da molto tempo siamo ormai consapevoli del fatto che quando il cambiamento interno a un'organizzazione non riesce a tenere il passo con quello esterno, la fine è ormai prossima. Non resta che chiedersi quando ciò avverrà.

Imparare ad amare il cambiamento è un processo innaturale per qualsiasi impresa di vecchio stampo, ma oggi noi siamo parte di un'azienda che guarda al cambiamento con entusiasmo e lo considera una preziosa opportunità, e non una minaccia o un motivo di crisi. Non siamo certo profeti più di altri e abbiamo una certa difficoltà a prevedere l'esatto percorso di ogni cambiamento. Ma non serve affatto essere capaci di predirlo. L'importante è che riusciamo semplicemente a superarlo! Le nostre mosse in Europa, Messico, Giappone e nel resto dell'Asia durante gli anni '90 sono stati veri e propri passi da gigante all'insegna del cambiamento, tanto rischiosi quanto lautamente ricompensati, come anche il nostro repentino passaggio alla digitalizzazione e la nostra recente decisione di acquisire Honeywell. Il nostro impegno giornaliero consiste nel far sì che ciascun membro dell'organizzazione guardi al cambiamento come a un fenomeno emozionante, galvanizzante e apprezzato da tutti, poiché esso è la linfa vitale della nostra crescita.

## Il cliente

I burocrati sono egocentrici. Non disprezzano i clienti; semplicemente, non li trovano interessanti di per sé. Oggi abbiamo un'azienda che fa del suo meglio per immedesimarsi nel cliente, incentrando il Sei Sigma sulle sue esigenze.

La chiave di questo atteggiamento è un concetto chiamato span, intervallo, che misura e identifica l'affidabilità operativa nel soddisfare una richiesta del cliente. È l'intervallo di tempo fra la data di consegna effettiva e quella richiesta dal cliente. Un intervallo prolungato è indice della scarsa capacità di tener fede all'impegno; il nostro obiettivo è un intervallo pari a zero.

La misurazione di una risposta efficace alla domanda del cliente si basa sulla data stabilita dal cliente per ricevere il prodotto. Una volta accettato un ordine, la data di consegna è resa nota a ciascuno, dalla prima persona nel processo – colui che riceve i pezzi, i circuiti stampati o qualsiasi altro componente dal fornitore, ai rappresentanti che assistono il cliente nel momento in cui il prodotto è utilizzato per la prima volta. Ogni singola consegna a ogni singolo cliente è misurata e comunicata a ciascuno; chiunque nel processo è consapevole di essere direttamente responsabile della misurazione dell'intervallo che coinvolge l'intera azienda e a cui contribuisce ogni azione fatta.

L'obiettivo consiste nel comprimere i due lati dell'intervallo di consegna, ossia i giorni precedenti e i giorni successivi, facendoli convergere verso il centro: il

giorno richiesto dal cliente. Plastics ha ridotto l'intervallo da 50 giorni a 5; Aircraft Engines da 80 giorni a 5; Mortgage Insurance da 54 a 1.

GE ha portato a termine lo scorso anno più di 2000 progetti Sei Sigma "presso il cliente, per il cliente". Abbiamo attinto alle risorse GE applicandole alle principali esigenze della nostra clientela, utilizzando il Sei Sigma come base di riferimento. Abbiamo incentrato l'attenzione sulle aspettative dei nostri clienti. I risultati sono stati significativi: miglioramento dell'affidabilità delle locomotive, riduzione dei tempi di attesa per gli apparati TAC e miglioramento delle attività delle compagnie aeree. Non conosciamo tutte le risposte, ma ci impegniamo a fondo per conoscerle e diffondere le nostre iniziative a beneficio dei clienti. Riteniamo che a lungo termine questo impegno di GE farà la differenza agli occhi del cliente.

## Saper utilizzare la propria dimensione

Uno dei più grossi errori da parte delle grandi istituzioni consiste nell'assecondare l'impulso a "gestire" le proprie dimensioni. Sono orgogliose della propria grandezza e al tempo stesso ossessionate dall'ansia di tenerla sotto controllo, quasi come a volerla fisicamente abbracciare. La conseguenza di questo atteggiamento è un appesantimento dei livelli, delle strutture, della burocrazia e perfino la depressione e la frustrazione del personale.

Il nostro modo di porci rispetto alle dimensioni della nostra azienda è profondamente diverso. Ne comprendiamo i limiti intrinseci, relativi sia alla velocità sia alla chiarezza delle comunicazioni e, ad esempio, proprio per questo lottiamo ogni giorno per creare le condizioni di agilità e dinamicità tipiche di una piccola azienda. Ma apprezziamo l'immenso, peculiare vantaggio che offre una grande azienda: la capacità di fare passi da gigante, di affrontare grossi rischi e di vivere liberati dalla tecnologia in senso stretto, per proiettarsi nel futuro. Le nostre dimensioni ci consentono di investire centinaia di milioni di dollari in un programma estremamente ambizioso, come il motore a reazione GE90 con la più potente spinta del mondo e la turbina "H", il turbogeneratore più efficiente. Le nostre dimensioni ci consentono di introdurre annualmente almeno un nuovo prodotto in ciascun segmento della diagnostica medica, o di spendere centinaia di milioni in nuovi materiali plastici, o di continuare a investire in un business durante un periodo di inattività, o di realizzare oltre 100 acquisizioni all'anno, anno dopo anno.

Le nostre dimensioni ci consentono di realizzare tutto questo con la consapevolezza che non è necessario essere sempre impeccabili, che esistono dei rischi da affrontare e che il successo non è sempre una certezza. Tutto ciò è possibile perché le dimensioni non solo non inibiscono alla nostra azienda l'innovazione, come si ritiene in maniera stereotipata, ma le consentono di progredire sempre più efficacemente. È vero che abbiamo difficoltà oggettive nel

*...le dimensioni della nostra azienda non solo non ne inibiscono l'innovazione, come si ritiene in maniera stereotipata, ma le consentono di progredire sempre più efficacemente. È vero che abbiamo difficoltà oggettive nel realizzare una comunicazione capillare a livello individuale, ma è anche vero che la nostra stessa stazza ci consente di affrontare qualche perdita, senza mai perdere colpi.*

realizzare una comunicazione capillare a livello individuale, ma è anche vero che la nostra stessa stazza ci consente di affrontare qualche perdita, senza mai perdere colpi.

## **Sradicare la burocrazia**

Siamo orgogliosi di combattere accanitamente la burocrazia all'interno della nostra azienda e non esitiamo a dichiarare il nostro "odio" nei suoi confronti. È necessario che i burocrati siano ridicolizzati e rimossi. Essi proliferano negli strati organizzativi e dietro facciate fasulle di funzionalità, il che significa che ogni giorno è necessario combattere per demolire questa struttura insana e salvaguardare l'apertura, la freschezza e la libertà dell'organizzazione. Anche se sembra che la burocrazia sia stata estirpata, come in GE, è necessario essere vigili, anche a costo di apparire paranoici, poiché il fascino della burocrazia fa parte della natura umana ed è duro da sconfiggere, pronto a far nuovamente capolino in un batter d'occhi. La burocrazia è causa di frustrazione, distorce le priorità delle persone, ne uccide i sogni e causa uno sterile ripiegamento dell'azienda su sé stessa.

In un mondo digitalizzato, le attività interne delle aziende saranno del tutto visibili dal resto del mondo e i burocrati saranno finalmente visti per quello che sono realmente: lenti, egocentrici, del tutto indifferenti alle esigenze del cliente, finanche stupidi.

## **Sicurezza di sé, semplicità e velocità**

Ciascuna di queste qualità conduce alle altre. La sicurezza di sé è la qualità indispensabile per la leadership. Può nascere all'interno della famiglia, nello sport, nel successo scolastico oppure la si acquisisce attraverso varie opportunità - porsi come guida, saper rischiare, accettare la sfida e vincere. Un vero leader si impegna a offrire a ciascuno l'occasione per affrontare le sfide aziendali utili per sviluppare fiducia in sé stesso. Vediamo giorno dopo giorno la vita delle persone, e non solo quella lavorativa, trasformarsi radicalmente grazie alla sicurezza acquisita nel rispondere positivamente a sfide difficili.

A sua volta, la fiducia nelle proprie capacità personali consente alle persone di comunicare in modo semplice e chiaro, senza il ricorso al convenzionale gergo aziendale, a schemi complessi, a contorti promemoria e a incomprensibili presentazioni che i leader insicuri utilizzano per mascherare dubbi e incapacità. I leader che non hanno fiducia in sé usano la propria intelligenza per rendere le cose più difficili. Quelli che invece l'hanno, la usano per renderle più semplici.

La semplicità rende trasparente la comunicazione e migliora la possibilità che un determinato messaggio sia compreso bene da ogni membro dell'organizzazione. I messaggi chiari e semplici incentivano le persone e le stimolano all'azione; la semplicità conduce dunque alla velocità, che è uno dei punti chiave per il conseguimento del successo aziendale.

## **Leadership**

Si basa sulle quattro "E" che da anni sono i parametri di scelta dei nostri leader. "Energy" (energia): per tenere il passo con i ritmi frenetici del cambiamento. "Energize" (dare energia): la capacità di suscitare entusiasmo, di galvanizzare l'organizzazione e di stimolarla all'azione. "Edge" (incisività): la fiducia di saper prendere decisioni difficili, con chiari "sì" e "no" e pochissimi "forse". "Execute" (eseguire): l'antica tradizione GE di prestare sempre fede all'accordo stabilito, senza mai deludere.

La leadership riguarda anche i quattro "tipi" di persone che rappresentano il modo in cui valutiamo e consideriamo i nostri attuali leader. Tipo I: condivide i nostri valori; raggiunge gli obiettivi - mira in alto. Tipo II: non condivide i nostri valori; non raggiunge gli obiettivi - eliminato. Tipo III: condivide i valori, commette qualche errore - in genere gli offriamo un'altra opportunità o anche due.

Nessuna di queste tre rappresenta una decisione veramente difficile da prendere, ma lo è quella relativa al tipo IV di leader: il manager che non condivide i nostri valori ma che raggiunge gli obiettivi, il manager "senza scrupoli", il picchiatore, colui che consegue i risultati ma che lo fa sulla pelle delle persone, spesso "distribuendo baci e sferrando calci sottobanco". È questo il tipo a cui è più difficile rinunciare, poiché è naturale che le organizzazioni mirino a conseguire i risultati migliori, e perdere qualcuno che persegue efficacemente gli obiettivi appare innaturale. È tuttavia necessario rimuovere le persone che rientrano in questa categoria poiché hanno il potere, da sole, di distruggere la cultura informale, basata sulla fiducia reciproca, sulla quale puntiamo per essere vincitori oggi e domani.

Abbiamo fatto un bel passo in avanti quando abbiamo deciso di rimuovere i manager del tipo IV, rendendo chiare all'intera azienda le ragioni per cui è stato chiesto a tali persone di andar via, senza nasconderci dietro a espressioni tipo "ragioni personali" o "per ricercare altre opportunità", bensì spiegando chiaramente che tali persone non condividevano i nostri stessi valori. Fino a quando un'organizzazione non trova il coraggio di agire in questi termini, le persone non avranno mai piena fiducia che questi valori siano realmente fondamentali e rispettati. È indubbio che alcune persone appartenenti al tipo IV siano ancora in circolazione ed è per questo che è necessario identificarle e rimuoverle. È necessario che lascino l'azienda, poiché il loro comportamento indebolisce la fiducia che più di 300.000 persone hanno nella leadership di GE.

## **Addestramento**

GE si è sempre distinta per i suoi avanzati programmi di addestramento manageriale. Disponiamo anche di eccezionali programmi per giovani assunti nel settore finanziario, della progettazione, della produzione, del

controllo e altri ancora. Tuttavia, a causa dell'eterogeneità che ci distingue, non abbiamo mai potuto disporre di un programma generico di formazione rapida per dirigenti, in grado di creare leader specifici per tutte le nostre funzioni. Tutte le importanti iniziative nate all'interno della nostra azienda ci hanno aperto strade nuove ed entusiasmanti e il Sei Sigma non rappresenta certo un'eccezione in questo senso. Oltre a offrire una serie di altri vantaggi, il Sei Sigma rappresenta oggi il linguaggio della leadership per eccellenza. È facile prevedere che il prossimo CEO di questa azienda, grazie ai suoi decenni di esperienza, probabilmente è già, o sta per diventarlo, una Black Belt o una Master Black Belt Sei Sigma, visto che il 20% delle nostre persone migliori già nei primi anni di carriera (dai 3 ai 5) viene assegnato a un programma Black Belt di due o tre anni. La natura generica di una funzione di Black Belt, aggiunta alla sua rigorosa disciplina di processo e a un'incessante attenzione al cliente, rende il Sei Sigma un addestramento perfetto per la crescita della leadership GE nel 21° secolo.

## **Le persone**

La nostra tecnologia, i nostri grandi business, la nostra portata e le nostre risorse non bastano a renderci i migliori al mondo, a meno che non disponiamo anche delle persone migliori, di persone che si impegnino sempre al massimo per diventare migliori giorno dopo giorno. Ciò richiede una rigorosa disciplina nella valutazione e una totale trasparenza nel trattare con ciascun membro dell'organizzazione.

Nel valutare e premiare chi lavora con noi, suddividiamo le persone in tre categorie: quel 20% che offre prestazioni eccellenti, il 70% con prestazioni medie e il restante 10%.

Il 20% che dà prestazioni eccellenti va amato, riconosciuto e gratificato sia moralmente che materialmente, poiché sono gli unici in grado di realizzare l'impossibile. La perdita di una di queste persone viene sempre considerata un grave errore di leadership, un vero e proprio smacco.

L'appartenenza al 20% dei migliori in assoluto o al 70% delle persone medie non è un dato permanente. Le persone possono passare da una fascia all'altra in qualsiasi momento. È il restante 10% che, per quanto ci insegna l'esperienza, tende a conservare la stabilità. Una società che guardi veramente al futuro deve sempre impegnarsi a rimuovere quel 10% e a farlo ogni anno, innalzando lo standard delle prestazioni e migliorando la qualità della sua leadership.

La mancata rimozione di quel 10% all'inizio della loro carriera non rappresenta solo un grave errore a livello di gestione della società, bensì una falsa delicatezza e addirittura una forma di crudeltà, dal momento che, inevitabilmente, un nuovo leader entrerà a far parte

dell'azienda ed estirperà quel 10% in ogni caso, magari in un momento più avanzato della carriera e quindi con maggiori difficoltà a ricominciare altrove. Rimuovere le persone che svolgono il loro lavoro con prestazioni insoddisfacenti, all'inizio della loro carriera, è la cosa migliore da farsi per il loro stesso bene; al contrario, lasciarle al loro posto, sapendo che non hanno stoffa per far carriera, è un grave errore. Un bravo leader GE non solo deve comprendere l'importanza di saper incoraggiare, stimolare e premiare le persone migliori che rientrano in quel 20% eccellente, o accertarsi che le persone appartenenti al 70% con buone prestazioni siano costantemente stimolate per migliorare e progredire verso la fascia superiore; deve soprattutto sviluppare la sana determinazione di rimuovere, con il giusto tatto e sempre umanamente, quel 10% che non contribuisce alla crescita e deve farlo ogni anno. È questo il modo giusto per creare e far prosperare la meritocrazia.

## **Informalità**

Nella maggioranza delle grandi istituzioni, l'informalità non è vista come una qualità culturale di particolare rilievo, ma non è così per noi. Informalità non significa solo cordialità all'interno di un'azienda, né semplicemente la mancanza di personale in giacca e cravatta che passeggi per i corridoi, o di parcheggi auto riservati e altri simili privilegi di classe e livello. Si tratta di un concetto ben più profondo. Presso GE chiunque ha la libertà di esprimere il suo punto di vista o una sua idea agli altri, con la certezza di essere ascoltato e preso in considerazione, indipendentemente dal livello delle parti coinvolte. Oggi è necessario che ogni leader si senta completamente a proprio agio, sia nel prendere delle decisioni in fatto di vendite, sia nel partecipare a una riunione del consiglio di amministrazione. L'informalità è sia una filosofia operativa sia una qualità culturale.

Per molto tempo, GE ha fermamente creduto che i business dovessero necessariamente essere o diventare il numero uno o il numero due nei rispettivi mercati. Per anni abbiamo sostenuto questo principio, vivendo con entusiasmo ogni successo conseguito nel corso del tempo. Ma purtroppo, una volta ancora, la burocrazia si è insediata nella definizione del numero uno o del numero due e ha cominciato a condizionare la dirigenza in modo tale da definire in maniera sempre più ristretta i propri mercati, per far sì che i loro business aderissero letteralmente alla definizione "numerica".

Durante un training nella primavera del 1995, un gruppo di manager di livello medio ha evidenziato, senza riservatezza o delicatezza, che la nostra idea manageriale era stata portata a livelli insensati. Ci dissero che con un'idea tanto angusta del "mercato", concepito solo nella misura necessaria a soddisfare lo scopo di essere il numero

**In ciò consiste il valore della cultura informale di GE, una cultura che nutre una costante ricerca di idee buone o cattive valutate per quello che sono, e non sulla base dello status di chi le propone. Una cultura che coinvolge la creatività di ciascuno, senza distinzioni.**

uno o il numero due, stavamo perdendo importanti opportunità e stavamo fortemente limitando la nostra crescita.

Quella fu per noi una doccia fredda e coinvolse l'intero sistema. In occasione della revisione triennale dei piani, svoltasi nel mese di luglio dello stesso anno, è stato chiesto ai leader di definire i loro mercati in modo che i propri business non avessero una quota superiore al 10%. Piuttosto che soffermarci sulle opportunità sempre più limitate di mercato, scaturite dalla triste definizione del numero uno o del numero due, che un tempo era stata per noi fonte di successo, ci siamo dedicati alla preziosa opportunità di trarre vantaggio dall'offerta dei nostri prodotti e servizi. Questo semplice ma fondamentale cambiamento, unitamente alla ferma volontà di riconoscervi la "scelta migliore", ha rappresentato la carta vincente per ottenere una crescita del fatturato superiore al 10% nella seconda metà degli anni '90.

In ciò consiste il valore della cultura informale di GE: una cultura che nutre una costante ricerca di idee buone o cattive valutate per quello che sono, e non sulla base dello status di chi le propone. Una cultura che coinvolge la creatività di ciascuno, senza distinzioni.

That's the value of the informal culture of GE—a culture that breeds an endless search for ideas that stand or fall on their merits, rather than on the rank of their originator, a culture that brings every mind into the game.

GE, come **Global Learning Company**, rappresenta il risultato ottimale, il culmine dei valori e dei comportamenti fin qui descritti. Oggi, le migliori menti e le migliori idee del mondo ci appartengono, grazie alla nostra "assenza di barriere". Più che limitarci ad accogliere idee, le ricerchiamo con impegno e costanza, giorno dopo giorno. Anni fa, abbiamo appreso da Toyota la gestione delle attività. Wal★Mart ci ha presentato la Quick Market Intelligence. AlliedSignal e Motorola ci hanno spianato la strada per la potente iniziativa Sei Sigma. Più recentemente, Trilogy, Cisco e Oracle ci hanno offerto un valido aiuto per avviare la digitalizzazione di GE.

Nella GE di oggi non viene più premiato l'autore di un'idea, distinguendolo così tra i colleghi per i suoi meriti, quanto piuttosto la capacità di trovare la soluzione migliore e di condividerla all'interno dell'intera azienda, con l'obiettivo di migliorare lo standard delle prestazioni in tutta GE.

L'innovazione che spinge tutti i nostri business, da Aircraft Engines a Medical Systems, all'avanguardia dei relativi settori, prende piede sempre più velocemente, grazie al rapido passo della tecnologia che passa dall'uno all'altro dei vari settori della nostra società: nella metallurgia, da Aircraft Engines a Power Systems; nella digitalizzazione, da Medical Systems a Industrial Systems e

a Capital Services; nel successo del controllo degli scostamenti da Plastics a Mortgage Insurance a qualsiasi altro tipo di business.

Il sistema operativo GE, illustrato nelle pagine che seguono la nostra lettera, non è ridicibile a una serie burocratica di revisioni, odiosi bilanci, rapporti e simili, ma va inteso come una serie regolare di sessioni dedicate all'apprendimento e alla condivisione delle idee e delle procedure migliori, da adottare in tutta l'azienda, su scala mondiale.

La comprensione profonda di questa cultura dell'apprendimento e questa insaziabile sete di nuove idee nutrono e si configurano come il principio di fondo del nostro sistema operativo, rendendo trasparente la ragione per cui business tanto diversi tra loro, come Plastics, Aircraft Engines o NBC possano crescere più velocemente e offrire prestazioni migliori facendo parte di questo sistema, piuttosto che esserne al di fuori. È così che funziona GE. È qui che prende piede la cultura dell'apprendimento. Non è di certo semplice trasferire su carta o su grafici la dinamicità di un tale meccanismo operativo, ma tutto diventa facilmente comprensibile se vissuto in prima persona, lasciandosi coinvolgere dal fermento e dalla condivisione di idee che costituiscono la vera essenza di quanto, letto su un'agenda, altro non sembra che un'ulteriore sequenza di noiose riunioni aziendali.

Sono la passione per l'apprendimento e la condivisione che ci rendono costantemente ottimisti sul futuro e fiduciosi che ci riservi un successo senza precedenti.

La GE di domani sarà basata sugli stessi principi che ci guidano oggi, perseguiti con amore e impegno: fiducia reciproca e ricerca costante, insaziabile e illimitata delle migliori idee e delle migliori persone del mondo. Ma GE di domani sarà più agile e solida, con una dinamicità al cui confronto quella di oggi apparirà inadeguata; una GE in cui a ciascun dipendente sarà del tutto chiaro che il successo è imprescindibile dal successo dei nostri stessi clienti.

Infine, la GE di domani le sarà sempre grata, come del resto oggi, del costante supporto offertoci.




Presidente  
e Chief Executive Officer



Presidente e Chairman-Elect



Vicepresidente  
ed Executive Officer



Vicepresidente  
ed Executive Officer

9 febbraio 2001