

Sayın Müşterilerimiz, Sayın Hissedarlarımız ve Sevgili Çalışanlarımız

2000 yılı GE için unutulmayacak bir yıl oldu:

İş performansında rekorların kırıldığı bir

yıldı; Honeywell işletmelerini satın aldık ve

bu işletmeyle başarılı bir bütünleşme

gerçekleştirdik; yeni bir yönetim ekibiyle

çalışmaya başladık.

- Yüzde 16 artışla 129,9 milyar dolara yükselen gelirler rekor düzeye ulaştı.
- Yüzde 19 oranında artan net gelir 12,7 milyar dolarlık rekor düzeye yükseldi ve GE'nin en önemli 20 kuruluşundan 15'i çift rakamlı kar artışları sağladılar.
- Hisse başına kar %19 arttı.
- Faaliyetlerimizden elde edilen nakit %31'lik bir artışla 15,4 milyarlık rekor düzeye ulaştı; başka bir deyişle 1999'a göre 3,6 milyar dolar arttı.
- Temel performans ölçülerinden olan işletme marjımız, 111 yıl boyunca %10'a ulaşmak için çaba gösteren şirketimizde, bu yıl içinde yaklaşık %19'a yükseldi.

- Dört yıl üst üste 100'den fazla şirket alımı gerçekleştiren Şirketimiz, çalışmalarıyla Uçak Motoru, Sanayi Sistemleri ve Plastik alanlarındaki işlerimizi mükemmel bir şekilde tamamlayacak olan Honeywell'i almakta hızlı hareket etti. Honeywell hissedarları Ocak ayında birleşmeyi onayladılar. GE ile Honeywell, şu anda işlemleri 2001 yılında olabildiğince erken bir tarihte sonuçlandırmak için ilgili resmi kurumlarla görüşmeleri sürdürüyorlar.

Satın alınan Honeywell işletmelerinin bize hisse başına çift rakamlı kar sağlayacağını, iki yıl içinde de bu kazancın GE'nin net büyüme hızına yüzde bir veya iki puan ekleyeceğini planlıyoruz.

- GE, 2000 yılında hisselerini geri alma programını sürdürdü, temettülerini %17 artırdı ve 1 hisseye 3 hisse verdi.
- Hisselerimizin fiyatı %7 düşmekle beraber, %10'luk bir düşme gösteren S&P 500 endeksinden daha iyi performans gösterdi. Bu sonuç, özellikle Şirket tarihindeki en iyi işletme sonuçlarını açıklamamızın ardından, geçmiş yıllarda açıklamaktan gurur duyduğumuz performanslar kadar "iyi bir performans" değildir. Ancak gene de hisselerimizi 2000 yılı da dahil olmak üzere beş yıldır ellerinde tutan hissedarlarımız, yatırımlarından toplam %34'lük bir ortalama yıllık kazanç olarak ödüllendirildiler. Hisselerini 10 yıldır ellerinde tutanlar %29, 20 yıldır ellerinde tutanlar ise %23 toplam yıllık kazanç elde ettiler.
- 2000 yılında GE yönetiminin çeşitlendirilmesinde önemli bir gelişme sağlandı. Şirketin 3.900 üst kademe yöneticisinin %26'sı şimdi kadınlardan ve azınlıklardan oluşuyor ve 2000 yılındaki gelirlerimizin 30 milyar dolarlık bölümü kadınların ve azınlıkların yönetimindeki işletmeler tarafından gerçekleştirildi.
- Dört yıl üstüste *Fortune* dergisi tarafından "Amerika'da En Çok Hayran Olunan Şirket" seçilmesinin yanı sıra, üçüncü kez *Financial Times* tarafından "Dünyanın En Saygı Duyulan Şirketi" seçilen GE, dünyanın en saygın şirketi olmaya devam etmektedir.

Bunları yeni bir yönetici ekibiyle çalışmaya başladığımız bir yılda yazıyoruz ve bu fırsattan yararlanarak GE'nin bugün ne ifade ettiği, neden başarılı olduğu, başarı için temel edindiği değerler ve inançları bir kez daha sıralamak ve bu özelliklerin Şirketimizi gelecekte daha iyi günlere nasıl taşıyacakları üzerinde durmak istiyoruz.

Birincisi ve en önemlisi, GE büyümekte olan bir şirkettir. Sadece 2000 yılında, birçok alanda çalışan ve 2 milyar dolar karı olan 18 milyar dolarlık bir şirkettir. 2000 yılında Şirket sadece en yüksek ciroyu elde etmekle kalmamış, bu ciroyu tarihindeki en yüksek büyüme oranlarından birini elde ederek sağlamayı başarmıştır.

İkincisi, Küreselleşme, Hizmetler, Altı Sigma Kalitesi ve Dijital Ortama Geçiş gibi Şirket çapında yürütülen dört büyük girişimi kararlı bir şekilde sürdürerek sadece çalıştığımız alanı ve sattığımız ürünleri değil, çalışma, düşünme ve müşterilerimizle ilişki tarzımızı da değiştirdik.

Küreselleşme, varlığını önemli ölçüde ABD'de sürdüren bir şirketi, şimdi gelirlerinin %40'ı ABD dışından gelen bir şirkete dönüştürdü. Daha da önemlisi, Küreselleşme bizi sadece satış veya kaynak edinme amaçlı değil, aynı zamanda fikri hakları, yani dünyanın en iyi yeteneklerini ve en mükemmel fikirlerini bulmak için de dünyayı araştıran bir şirket haline getirdi.

Hizmetler üzerinde odaklanması, 1980 yılında gelirlerinin %85'ini ürün satışından elde eden GE'yi, bugün %70 hizmet satışına dayanan bir şirket haline getirdi. Böylece pazardaki potansiyelimiz ve müşterilerimize değer götürme yeteneğimiz de gelişti.

Altı Sigma Prensibi, Şirketin dikkatini içeriden çok dışarıya yoğunlaştırmasını sağladı, düşünce tarzımızı değiştirdi. Böylece gelecekteki yöneticilerimizi algılama ve yetiştirme biçimimizi yeniden şekillendirerek müşteri odaklı bir kuruluş olma yönünde ilerlememizi sağladı.

Daha önce 1999'daki mektubumuzda da belirttiğimiz gibi, **Dijital Ortama Geçiş** yaptığımız her şeyi değiştiriyor, Şirketin her köşesini canlandırıyor ve bir taraftan büyürken aynı zamanda daha hızlı, daha sağlıklı ve akıllı olmamızı sağlıyor. İnternet üzerinden 7 milyar dolarlık ürün ve hizmet sattığımız, 6 milyar dolarlık online açık artırma yöntemiyle kazanç elde ettiğimiz 2000 yılında bu sözler sayılara dönüşmeye başladı. Şirket çapındaki dijital ortama geçiş çabaları, 2001 yılında işletme marjında 1,5 milyar doların üzerinde faaliyet karı sağlayacak.

Girişimlerimiz GE'de değişimin gerçekleştirilmesinde çok önemli bir rol oynamakla beraber, GE'deki en önemli değişiklik şirketin **Öğrenen Şirket** haline gelmesidir. Bugün sahip olduğumuz gerçek "temel yetenek", üretim veya hizmetlerimiz değil, dünya çapında en iyi elemanları işe alıp geliştirmemiz ve onlarda doymaz bir öğrenme, sınırları zorlama

ve her geçen gün işlerini daha iyi yapma arzusunu geliştirmemizdir. Bu insanları bulup onlara kendilerini gösterebilecekleri görevler vermek ve ödüllendirmek, onları bürokrasinin kısılcısından kurtarmak, gerek duydukları tüm kaynakları sağlamak, kısacası önlerindeki yolu açmak, bizi her geçen yıl daha iyi bir düzeye taşımaktadır.

Bizden çok daha küçük rakip şirketlerimiz karşısında daha çevik hareket eden, hayal etme özgürlüğüne sahip olan, düşündüğünü yapmaya ve risk almaya teşvik edilen insanların çalıştığı bir şirkete sahibiz. İnsanların böyle davrandığı bir kültürde, gün be gün, "büyük" asla "yavaşlama" anlamına gelmeyecektir.

Bütün bunlar, insanla ilgili "ince düşünceler"dir. Ancak elde edilen performans rakamlarını yaratan da geleceğimizi üzerine inşa edeceğimiz sağlam temeli oluşturan değerler ve davranışlar bütünüdür.

Mektubumuzun geri kalan bölümünde bu kalıcı değerleri ve inandığımız yaklaşımları anlatacağız, çünkü bunlar yaptığımız her şeyin özüdür. Temsil ettiğimiz ve bizi temsil eden değerler, en önemlisi de varacağımız nokta burada yatmaktadır.

Dürüstlük

Değerlerimizin ilki ve en önemlisidir. Dürüstlük, yasaların hem kapsadıklarına hem de ruhuna daima uymak demektir. Fakat dürüstlük sadece yasalarla sınırlı değil, tüm ilişkilerimizin özünde yatan değerdir.

Dürüstlük ilkesi şirket içinde, değerlerimizi geçerli kılan insan ilişkilerinde can alıcı bir önem taşıyan güveni pekiştirir. Bu güven sayesinde çalışanlar risk almaya cesaret ederek bir "fırsat kaçırma"nın kariyerlerine zarar vereceği anlamına gelmediğini aktardığımızda bize inanabilirler. Bu güven sayesinde çalışanlar performans hedeflerini zorlayabilirler ve hedefe ulaşamamanın suç olmadığını söyledığımızda bize inanırlar. Bunca değer verdiğimiz samimiyetin özünde de dürüstlük ve güven yatar. Görüşmelerde tanık bulundurmak gerekmediği gibi, "yazılı hale getirmek" de gereksizdir. Bunlara hiç gerek yoktur; verdiğimiz söz yeterlidir.

Şirket dışındaki ilişkilerimiz, örneğin sendika ve hükümetlerle ilişkilerimizde görüşlerimizi yapıcı bir şekilde kuvvetle savunmakta, kendi dürüstlüğümüzden asla şüphe olmadığının bilinci içinde onayladığımız veya karşı olduğumuz konuları belirtmekte özgürüz.

Geçiş dönemleri değişim dönemleridir ve bazı değerlerimiz de gelecekte gerçekleşecek yeniliklere uyum sağlamak üzere değişime uğrayacaktır. Ancak değişmeyecek olan tek bir şey vardır: her şeyi doğru yapmanın ötesinde, daima doğru olanı yapmak anlamına gelen dürüstlükten şaşmama ilkimizdir.



GE'nin Şirket Yönetim Ofisinden Yönetim Kurulu Başkanı ve Şirket Baş Yetkilisi John F. Welch, Jr. (sağda oturan), Başkan ve Yönetim Kurulu Yeni Başkanı Jeffery R. Immelt (solda oturan) ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcıları ve Yöneticiler Dennis D. Dammerman (ayakta, sağda) ve Robert C. Wright (ayakta, solda)

Bunları yeni bir yönetici ekibiyle çalışmaya başladığımız bir yılda yazıyoruz ve bu fırsattan yararlanarak GE'nin bugün ne ifade ettiği, neden başarılı olduğu, başarı için temel edindiği değerler ve inançları bir kez daha sıralamak ve bu özelliklerin Şirketimizi gelecekte daha iyi günlere nasıl taşıyacakları üzerinde durmak istiyoruz.

GE... Öğrenen Şirket. Bugün sahip olduğumuz gerçek "temel yetenek", üretim veya hizmetler değil, dünya çapında en iyi elemanları işe alıp geliştirmemiz ve onlarda doymaz bir öğrenme, sınırları zorlama ve her geçen gün işlerini daha iyi yapma arzusunu geliştirmekte yatmaktadır.

Değişimden Hoşlanmak

Bir kurumun içindeki değişim hızı dışarıdaki değişim hızından daha yavaş hale geldiği zaman sonun yakın olduğuna daima inandık. Bu durumda tek bilinmeyen, sonun ne zaman geleceğidir.

Değişimden hoşlanmayı öğrenmek yüz yıllık kuruluşlar için doğal olmayan bir davranış gibi gelebilir, ancak Şirketimiz tam olarak bu ilkeyi benimsemiştir: değişimi, tehdit veya kriz olarak değil, heyecan verici bir şey, daima yeni bir fırsat olarak gören bir şirket olmuştur. Değişimin tam olarak hangi yolu izleyeceğini tahmin etmemiz çok güç. Ama zaten tahmin etmemiz de gerekmiyor. Yapmamız gereken şey değişimin üzerine atılmaktan ibaret! Avrupa, Meksika, Japonya ve Asya'daki diğer bölgelerde, 90'lı yıllarda yaptığımız girişimler, dijital ortama geçiş konusundaki teşebbüslerimiz ve son dönemde Honeywell'i satın alma kararımız gibi, riskli ama sonunda iyi ödüllendirilen, hızlı değişimi yakalama girişimleriydi. Her gün, kuruluştaki herkesin değişimi daima heyecandırıcı, hayat verici, herkes tarafından sevilen bir olgu olarak görmesini sağlamaya çalışıyoruz. Çünkü değişim, büyümemizi sağlayan oksijendir.

Müşterilerimiz

Bürokrasiler iç işlerine odaklanarak çalışmaya bayılırlar. Müşterilerden hoşlanmadıkları için değil, kendilerini müşterilerden daha ilginç buldukları için. Bugün, Altı Sigma ilkesi ile müşterilerimizin gereksinimleri üzerine odaklanarak yüzünü müşterilerden yana çevirmek için elinden gelen herşeyi yapan bir Şirketiz.

Bu odaklanmanın anahtar unsuru, "teslim süresi" adını verdiğimiz ve müşterinin talebini karşılamakta faaliyetsetel güvenilirliğimizin ölçüsü olan kavramdır. Bu, teslimatın gerçekleşeceği, Müşterinin Talep Ettiği Teslim Tarihinin çevresindeki zaman penceresidir. Uzun teslimat süresi, belirli bir teslimat tarihinde bunu gerçekleştirmekte yetersiz kalındığının göstergesidir; kısa teslimat süresi, üstün yeteneğin göstergesidir; sıfır teslimat süresi ise her zamanki hedefimizdir.

Teslimat süresinin ölçümü, müşterinin ürünü istediği tarihe bağlıdır. Sipariş alındığında saptanan tarih, süreç içinde kalıpları, devre levhalarını veya hammaddeyi sağlayan firmadan herhangi bir parçayı teslim alan ilk kişiden, ürün ilk çalıştırıldığında müşterinin yanında bulunan servis görevlilerine kadar herkes tarafından bilinir. Tek tek her müşteriye yapılan her teslimat ölçülmüştür ve herkesin görüş alanı içindedir; ve süreçte yer alan herkes, yaptığı her hareketin kuruluş çapında teslimat süresini etkilediğinin bilincindedir.

Hedef, teslimat süresinin iki ucunu -şu kadar gün erken ve şu kadar geç- mümkün olduğu kadar merkeze, yani tam müşterinin

istediği güne yaklaştırmaktır. Plastik bölümü teslimat süresini 50 günden 5 güne, Uçak Motorları Birimi 80 günden 5 güne, İpotek Sigortası Birimimiz ise 54 günden 1 güne indirmiştir.

Geçen yıl GE, "müşterinin işyerinde, müşteri için", 2000'den fazla Altı Sigma projesi gerçekleştirdi. GE kaynaklarını alarak Altı Sigma ilkesi temelinde müşterilerimizin en büyük gereksinimlerini karşılamak üzere kullandık. Çalışmanın odak noktası tamamen müşterimizin çalışmalarının içindeydi. Hareketliliğimize güvenilirliğinin artırılması, tıbbi CT taramalarında bekleme süresinin kısaltılması ve havayolu operasyonlarının geliştirilmesi gibi önemli kazançlar elde edildi. Bütün soruların cevaplarını bilmiyoruz, ama cevapları bulmak ve tüm girişimlerimizi müşterilerimizin yararına dışarıya taşımakta kararlıyız. Uzun vadede bunun GE'nin müşterinin gözünde farklı bir konuma gelmesini sağlayacağına inanıyoruz.

Büyüklik Unsurundan Yararlanmak

Büyük kuruluşların yapabilecekleri en büyük hatalardan biri de büyüklüklerini "yönetme" tutkusuna kendilerini kaptırmalarıdır. Bir yandan kendi büyüklüklerine hayran kalırken, aynı zamanda da yapıyı kontrol etme, onu sarıp sarmalama telaşına kapılırlar. Bu da genellikle daha fazla katmana, fazla sayıda yapıya, bürokrasiye ve sonunda da, bastırılmış ve yılmış insanlara yol açar.

Biz, büyüklük konusunu başka türlü görüyoruz. İçinde taşıdığı, örneğin hız ve iletişimin anlaşılabilirliği ile ilgili sınırlamaları kavırıyoruz ve küçük bir şirketin hızını ve ruhunu yaratmak için her gün mücadele ediyoruz. Ancak büyüklüğün sunduğu muazzam avantajı da görüyoruz: yani büyük hamleler yapma, büyük risklere girme ve teknoloji çerçevesinin dışında, gelecekte yaşama yeteneği. Büyüklük, bize dünyanın en güçlü jet motoru olan GE90 ve dünyanın en verimli türbin jeneratörü olan "H" türbini gibi son derece iddialı bir programa yüz milyonlarca dolar yatırım yapma olanağı sağlıyor. Büyüklük, her kesimde, sözgelimi tıbbi teşhis alanında, her yıl en az bir ürün çıkarma ya da yeni plastik ürün kapasitesi için yüz milyonlarca dolar harcama ya da bir daralma döneminde bir şirkete yatırım yapmayı sürdürme ya da her yıl yüzden fazla şirket alımı yapma imkânı sağlıyor.

Büyüklüğümüz, mükemmel olmak zorunda olmadığımızı, daha fazla riske girebileceğimizi, her şeyin başarılı olamayacağını bilerek bütün bunları yapmamıza olanak tanıyor. Çünkü büyüklüğümüz, genel kanının aksine, yeniliği kısıtlamak şöyle dursun, aslında daha fazla ve daha büyük hamleler yapmamıza olanak tanıyor. Hepsinde hedefe ulaşmıyoruz, ama önemli olan, büyüklüğümüz bize hiç adım sektirmeden, sadece birkaç tanesinde iskalama olanağı sağlıyor.

... büyüklüğümüz, genel kanının aksine, yeniliği kısıtlamak şöyle dursun, aslında daha fazla ve daha büyük hamleler yapmamıza olanak tanıyor. Hepsinde hedefe ulaşamıyoruz, ama önemli olan, büyüklüğümüz bize hiç adım sektirmeden birkaç tanesinde ıskalama olanağı sağlıyor.

Bürokrasinin Ortadan Kaldırılması

Biz Şirketimizde bürokrasiye karşı nefreti teşvik ediyoruz ve o korkunç "nefret" sözcüğünü kullanmaktan asla çekinmiyoruz. Bürokratlar alay konusu edilmeli ve görevden alınmalıdır. Bürokratlar organizasyon katmanları arasında ve işlevsel duvarların ardında çoğalırlar. Dolayısıyla bu yapıyı yıkmak ve organizasyonu açık ve özgür durumda tutmak için her gün savaş vermek gerekecektir. Bürokrasi GE'de olduğu gibi büyük ölçüde yok edilmiş olsa bile, insanlar paranoya derecesinde uyanık olmalıdırlar, çünkü bürokrasinin çekiciliği insan doğasının bir parçasıdır ve karşı koyulması güçtür. Göz açıp kapayıncaya kadar geri dönebilir. Bürokrasi insanları yıldıırır, önceliklerini çarpıtır, hayallerine ket vurur ve tüm işletmenin içine kapanmasına yol açar.

Dijital bir dünyada şirketlerin iç işleyişi dünyanın etkilerine açık olacak ve bürokrasilerin gerçek yüzü, yani yavaş, içe dönük, müşteriye karşı kaygısız hatta gülünç oldukları ortaya çıkacaktır.

Özgüven, Sadelik ve Hız

Bunların her biri diğerini de beraberinde getirir. Özgüven, liderlik için vazgeçilmez bir nitelik. Erken yaşlarda aile yaşamında, spor faaliyetlerinde, başarılı bir okul hayatında edinilebileceği gibi liderlik etme, iş hayatında risk alma, zorlukları göğüsleyip kazanma fırsatlarını değerlendirerek de kazanılabilen bir yetenektir. Herkese kişisel özgüvenlerini geliştirme fırsatı sağlayacak görevler vermek her liderin görevidir. Büyük görevler üstlenerek kazanılan özgüvenin, insanların sadece iş hayatını değil tüm hayatını da nasıl köklü bir şekilde değiştirdiğinin örneklerini her gün görüyoruz.

Özgüven de, kişinin, kendine güvenmeyen yöneticilerin güvensizliklerini gizlemek için kullandıkları iş jargonu, kalabalık grafikler, karmaşık "memo"lar ve anlaşılmasız sunuşlar olmaksızın, sade ve açık bir şekilde iletişim kurmasına olanak tanır. Özgüveni bulunmayan liderler zekâlarını işleri daha karmaşık hale getirmek için kullanırlar. Özgüven sahipleri ise zekâlarını işleri basitleştirmek için kullanırlar.

Sadelik, iletişimi açık hale getirir ve organizasyondaki herkesin aynı mesajı alması olasılığını artırır. Böylesine anlaşılır, sade mesajlar insanlara güç verir ve onları harekete geçmeye teşvik eder. Böylece, sadelik, iş dünyasında başarının temel noktalarından biri olan hız unsurunun önündeki yolu açar.

Liderlik

Yıllardır liderlerimizi seçmek için kullandığımız dört "E" ilkesi çok önemlidir. "Enerji": Değişimin baş döndürücü hızına ayak uydurabilmek. Diğerlerine de "enerji" veren bir atmosfer yaratma yeteneği. "Evet, hayır": zor kararları, "belki"lere sığınmadan "evet"lerle veya "hayır"larla karşılamak için gerekli özgüven. Ve

nihayet, "Etkinlik": daima bekleneni sunmak ve asla hayal kırıklığı yaratmama doğrultusunda benimsediğimiz eski GE geleneği.

Ayrıca varolan liderlerimizi değerlendirmek ve onlarla kurduğumuz ilişkilerde kullandığımız dört "tip" de göz önünde bulundurulması gereken bir saptamadır. Tip I: değerlerimizi paylaşır; başarılıdır - en tepeye yükselebilir! Tip II: değerleri paylaşmaz; başarılı değildir - işe yaramaz. Tip III: değerleri paylaşır; başarılı olmakta zorlanır - normal olarak birkaç şans daha tanınır.

Bunların hiçbirisi zor kararlar değildir, ama Tip IV en zordur: değerleri paylaşmayan ama bekleneni veren yönetici; "iş bitiren" yönetici, işin haktan gelen, ama bunu başkalarının sırtından yapan, bu arada "üstündekilere yaltaklanan, altındakileri ezen" açığız yönetici. Bu tip yönetici vazgeçilmesi en güç olanıdır, çünkü kuruluşlar, tabiatları gereği, daima görevlerini yerine getirmek isterler ve verilen işi yapan birinden vazgeçmek doğal olmayan bir davranış gibi görünür. Ama bu IV nolu Tipleri ayıklamak zorundayız, çünkü bunlar hem bugün hem de gelecekte başarılı olabilmemiz için gerekli olan açık, teklifsiz, güvene dayalı kültürü tek başlarına tahrip edecek güce sahiptirler.

IV Tipi yöneticilerimizi ayıklamaya ve "kişisel nedenler" veya "başka fırsatları değerlendirmek" gibi alışılagelmiş nedenlerle değil, değerlerimizi paylaşmadıkları için ayrılmak zorunda kaldıklarını tüm Şirket personeline açıklamaya başladığımız zaman ileriye doğru ilk büyük adımımızı atmış olduk. Bir kuruluş bunu yapacak cesareti geliştirmedikçe, insanlar bu ince değerlerin gerçekten elle tutulur şeyler olduğuna asla tam olarak güvenemezler. Kuşkusuz hala aramızda birkaç IV nolu Tip kalmıştır ve onları bulmamız gerekiyor. Davranışları 300 binden fazla kişinin liderliğe duyduğu güveni sarstığı için bu kişiler Şirketten ayrılmak zorundadırlar.

Eğitim

GE'de daima ileri düzeyde, çok kapsamlı yönetici eğitimi programları gerçekleştirdik. Aynı zamanda mali yönetim, mühendislik, üretim, mali denetim personeli ve diğerleri için harika kariyer başlangıcı programlarımız da var. Bununla beraber, faaliyet alanlarımızın çeşitliliği nedeniyle, hiçbir zaman tüm işlevlerimiz için liderler yetiştirecek gerçek bir kariyer başlangıcı genel programımız olmadı. Şirket çapındaki tüm büyük girişimlerimiz bizi hep beklenmedik şekilde ilginç şeylerle karşılaştırdı ve Altı Sigma için de bu böyle oldu. Diğer yararlarının yanı sıra Altı Sigma şimdi liderliğe giden yoldaki dil haline geldi. Kırk ya da elli yıl içinde bu şirketin bir sonraki CEO'su olacak kişinin, şu anda muhtemelen GE içinde görev yapan bir Altı Sigma Kara Kuşak veya Usta Kara Kuşak olduğunu, ya da en yüksek performansı gösteren %20 arasında yer alan tüm kariyer başlangıcındaki (3-5 yıllık) yöneticilerimiz gibi, onun da Kara

Kuşak görevine atanmak üzere olduğunu tahmin etmek herhalde yanlış olmaz. Titiz süreç disiplininin ve kararlı müşteri odaklanmasının yanı sıra genel kapsamıyla Kara Kuşak görevleri, sayıları artan 21. Yüzyıl GE liderleri için mükemmel bir eğitim oluşturuyor.

İnsan Unsuru

Daima en iyi elemanlara, sürekli olarak en iyi olmaya çalışan insanlara sahip olmadığımız sürece, teknolojimiz, mükemmel işletmelerimiz, kapsamımız ve kaynaklarımız, bizi dünyanın en iyisi haline getirmek için yeterli olmayacaktır. Bu da, değerlendirme konusunda titiz bir disiplini ve kuruluştaki herkesle varolan ilişkilerde tam bir açıklırlığı gerektirir.

Her değerlendirme ve ödüllendirme sisteminde insanları üç kategoriye ayırıyoruz: En tepedeki %20, orta kesimdeki iyi performans gösteren %70 ve en alttaki %10.

En tepedeki %20, mucizeyi gerçekleştirenler bu kişiler olduğu için, sevimli, desteklenmeli ve maddi ve manevi bakımdan ödüllendirilmelidir. Bu insanlardan birinin kaybedilmesi bir yönetici için günah, gerçek bir yetersizlik sayılmalıdır.

En tepedeki %20 ve orta kesimdeki %70, kalıcı etiketler değildir. İnsanlar bu ikisi arasında sürekli olarak geçiş halindedir. Buna karşılık, deneyimlerimize göre, en alttaki %10 hep orada kalmaktadır. Geleceğini çalışanlarına bağlayan bir şirket, bu en alttaki %10'u ayıklamalı ve bu ayıklamayı her yıl yaparak performans çitasını ve yöneticilerinin kalitesini yükseltmelidir.

En alttaki bu %10'un ayıklanmaması sadece bir yönetim hatası değil, aynı zamanda hem sahte bir iyilik hem de bir çeşit gaddarlık olur. Çünkü, kaçınılmaz olarak, bir gün yeni bir lider gelip, ilk iş olarak en alttaki bu %10'u işten çıkaracaktır ve bazen kariyerlerinin orta yerde kesilmesine ve her şeye yeniden başlamak durumunda kalmalarına neden olur. Marjinal performans gösterenlerin kariyerlerinin başında ayıklanması, kendileri açısından da en iyi davranıştır. Sona erdirilmesi kaçınılmaz olan bir kariyere kendilerini bağlamalarına izin vermek ise hiç iyi bir şey değildir. GE liderleri sadece en tepedeki %20'yi teşvik etmenin, esinlendirmenin ve onları ödüllendirmenin gerekliliğini kavramakla, yüksek performansa sahip %70'in de kendilerini geliştirerek yükselmeye teşvik edilmesini sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda bu en alttaki %10'u, tabii daima insancıl bir şekilde, her yıl değiştirme kararlılığını da göstermelidir. Bilginin yönettiği gerçek düzenler ancak böyle kurulabilir.

Samimiyet

Samimiyet, büyük kurumların çoğunda pek önemli bir kültürel özellik olarak görülmez, ama bizim kuruluşumuzda önemlidir. Samimiyet, herkesin birbirine soyadıyla değil adıyla hitap ettiği bir şirket olmaktan ibaret değildir. Sadece fabrikanın içinde takım

elbiseleriyle dolaşan yöneticilerin ya da yöneticilere ayrılmış otopark yerlerinin veya diğer mevki ve statü göstergelerinin bulunmaması da değildir. Bunlardan daha derin bir anlamı vardır. GE'de samimiyet, herkesin görüşünü veya önerisini bir başkasına açıklayabildiği ve bunların ilgili kişinin kıdemine bakılmaksızın dikkatle dinlenip değerlendirildiği bir ortam demektir. Günümüzde liderler bir satış ziyareti yaparken veya yönetim kurulu toplantı salonunda otururken aynı derecede rahat olabilmelidirler. Samimiyet, kültürel bir özellik olmanın yanı sıra bir işletme felsefesidir.

GE'nin uzun zamandır benimsediği yönetim ilkelerinden biri de, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda birinci veya ikinci olmaları gerekliliğidir. Şirketi yıllarca bu ilkeye göre yönettik ve bu ilkeyi uygulamamız sayesinde zaman içinde tüm girişimlerimizde başarılı olduk. Fakat sinsi bürokrasi, tekrar harekete geçerek birinci ve ikinci tanımlarına sızdı, yönetim ekiplerini işletmelerinin birinci veya ikinci sıfatını ellerinde tutabilmeleri için pazarlarını gitgide daha dar anlamda tanımlamaya yöneltti.

1995 yılının ilkbaharında bize bir rapor veren Şirketin orta düzeydeki bir yönetici eğitim kursu, değer verdiğimiz yönetim fikrimizin saçmalık düzeyine indirildiğini bize çekinmeden ve açık ifade etti. Bize, birinci veya ikinci olabilmek için "Pazar" tanımımızı daraltmamız sonucunda fırsatları kaçırdığımızı ve büyüme ufuklarımızı sınırlandırdığımızı belirtti.

Bu yeni fikir bizi sarstı, biz de sistemi sarsmaya karar verdik. O yıl Temmuz ayında yapılan üç yıllık planlamayı gözden geçirme çalışmasında liderlerden pazarlarını işletmeleri %10 veya daha az pazar payına sahip olacak şekilde tanımlamaları istendi. Bir zamanlar bizim için çok yararlı olmuş olan bu birinci veya ikinci tanımının sağladığı gitgide sınırlı hale gelen pazar fırsatlarının yerine, gözlerimizi ürün ve hizmetlerimizin önündeki engin fırsatlara diktik. Bu basit ama büyük değişiklik, suratımıza indirilen bu şamar ve bunu "daha iyi bir fikir" olarak kabul etmemiz, 1990'ların sonlarında çift rakamlı gelir artış rakamlarına doğru ilerlememizde önemli bir etken oldu.

GE'nin samimiyet kültürünün değeri işte budur: Başarı şansı sahibinin konumuna göre değil kendi niteliklerine göre belirlenen fikirler peşinde sürekli bir arayış ortamı yaratan, bütün fikirlerin işleyişe katılmasını sağlayan bir kültür.

Öğrenen ve Küresel bir Şirket olarak GE, tarif ettiğimiz değerlerin ve davranışların bir sonucu, doruk noktasıdır. Bugün bütün dünyadaki en zeki insanların ve en iyi fikirlerin bize ait olmasının nedeni, bizim "sınır tanımaz" oluşumuzdur. Sadece bu fikirlere açık olmanın ötesinde, günlerimizi onları bulmak için uğraşarak geçiriyoruz. Yıllar önce Toyota bize malvarlığı yönetimini öğretti. Wal★Mart, bize Hızlı Pazar İstihbaratını tanıttı. AlliedSignal ve Motorola şirketleri, mükemmel Altı Sigma

GE'nin samimi kültürünün değeri işte budur: Başarı şansı, sahibinin konumuna göre değil, kendi niteliklerine göre belirlenen fikirler peşinde sürekli bir arayış ortamı yaratan, bütün zihinlerin oyuna katılmasını sağlayan bir kültür.

girişimimizi başlatmamızı sağladılar. Daha yakın bir dönemde de Trilogy, Cisco ve Oracle, GE'yi dijital platforma taşımamıza yardım ettiler.

Bugünün GE'sinde, ödüllendirilen davranış, mesai arkadaşları arasında sıvrılmanın bir aracı olarak bir fikrin tek sahibi olmak yerine, bundan daha önemlisi, daha iyi bir fikir bulmak ve tüm GE'de performans çitasını yükseltmek amacıyla onu şevkle işletme ve Şirket çapında paylaşmak haline geldi.

Uçak Motorlarından Tıbbi Sistemlere kadar tüm işletmelerimizin sektörlerinde en ön saflarda yer almaları, Şirket çapında çok çeşitli yönlerde akışı sağlanan teknoloji sayesinde çok daha hızlı gerçekleşiyor: Uçak Motorlarından Enerji Sistemlerine metalürji teknolojisi; Tıbbi Sistemlerden Sanayi Sistemlerine ve Sermaye Hizmetlerine dijitalleşme; Plastik üretiminden İpotek Sigortasına ve diğer tüm işletmelerin teslimat sürelerinde elde ettiği başarılar önemli örneklerdir.

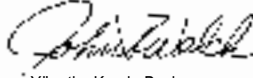
Mektubumuza ekli sayfalarda anlattığımız GE işletim sistemi, bir bürokratik denetim, bütçe sınaması, rapor ve gösterişli sunuşlar silsilesi değil, tüm Şirketteki ve dünyadaki en iyi fikirleri ve uygulamaları öğrenmeye ve paylaşmaya yönelik bir dizi düzenli toplantıda derlenmiş bilgiler bütünüdür.

Bu öğrenme kültürünün, bu doymak bilmez yeni fikir arayışının işletim sistemini nasıl beslediğini ve onun ana gündemini oluşturduğunu anlarsak, Plastik üretimi, Uçak Motorları ya da NBC gibi çok farklı işletmelerin nasıl bu sistemin bir parçası olarak, sistemin parçası olmadıkları durumdaki büyümelerinden daha hızlı büyüdüklerini ve daha iyi bir performans gösterdiklerini izah edebiliriz. GE'nin başarılı olmasını sağlayan bu ilkedir. Bizim öğrenme kültürümüzün dokusudur. Böyle bir işletim mekanizmasını kâğıt üzerinde veya grafiklerle canlandırabilmek zordur, ama gündeme bakıldığında bir dizi alışlagelmiş sıkıcı iş toplantısı izlenimi veren şeyin özünde yatan coşkulu fikir alışverişi her şeyi açıkça ortaya koyuyor.


Gelecekle ilgili sürekli iyimserliğimizin ve bizi ileride daha iyi günlerin beklediğine dair inancımızın temelinde yatan, işte bu öğrenme ve paylaşma tutkusudur.

Geleceğin GE'si bugün hareketlerimize yön veren kutsal değerlerimize dayanacaktır: karşılıklı güven ve dünyanın en iyi fikirlerini ve en yetkin insanlarını bulmak için bitmez tükenmez, doymak bilmez ve sınır tanımaz bir arayış içinde olunacaktır. Ancak geleceğin GE'si, bugünkü Şirketle karşılaştırıldığında çok daha hızlı, her çalışana başarının sadece müşterilerimizin başarısına kopmaz bir şekilde bağlı olduğunu kavramış, daha cesaretli bir GE olacaktır.

Ve nihayet, bugün olduğu gibi, devam eden desteğiniz için size her zaman minnettar olan bir GE olacaktır.


Yönetim Kurulu Başkanı
ve Şirket Baş Yetkilisi (CEO)


Başkan ve Yönetim Kurulu Yeni Başkanı


Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
ve Yönetici (Executive Officer)


Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Yönetici (Executive Officer)

9 Şubat 2001