

Részvényeseink, vevőink és munkatársaink részére

2001. nagy kihívást jelentő, ugyanakkor sikeres év volt vállalatunk számára. Egyfelől az utóbbi évtizedek egyik legkeményebb globális gazdasági éve, másfelől a szeptember 11-i tragédia hatása tett próbára bennünket. A GE üzleti modellje mindezek ellenére működik. Munkatársaink figyelemre méltó módon választottak e kihívásokra. A GE jövedelme az utóbbi 25 év legnagyobb nyereségével, teljesítményben felülmúlta az S&P 500 részvényindexet. Van tehát mire büszkének lennünk.

Jövedelmünk 11%-os növekedéssel 14,1 milliárd dolláros rekordmagasságot ért el. Az egy részvényre jutó hozam ugyancsak 11%-kal nőtt, miközben az S&P 500 részvényindex átlagos jövedelme több, mint 20%-kal csökkent.

A bevételek a 2000. év kimutatott bázisához viszonyítva 3%-kal csökkentek, összehasonlításként viszont 4%-kal nőttek, és 125,9 milliárd dollárt értek el. Az ipari bevételek 6%-kal növekedtek.

Az ügyleteinkből származó szabad pénzforgalom 2000-hez képest 12%-kal, 17,2 milliárd dollárra emelkedett. A folyamatban lévő behajtásokat nem számítva a pénzforgalom 2000-hez képest 13%-os emelkedéssel 13,8 milliárd dollárra rúgott. Az üzemi fedezet az összehasonlítás alapjául szolgáló előző esztendő 18,9%-os értékéről 19,6%-ra nőtt. Az átlagos osztóke hozama 27% maradt.

Részvényeink árfolyama 16%-kal csökkent, valamivel nagyobb mértékben, mint az S&P 500 részvényindex. Ez egyértelműen csalódást jelent a számunkra. De így is, azok a részvényesek, akik a 2001. évet is beleszámítva öt éven át megtartották részvényeinket, évente átlagosan 21%-os teljes hozamban részesültek befektetésük után. Azok, akik felismerték, hogy a GE hosszú távra tervez, és egy évtizeden át voltak részvényeseink, 23%-os átlagos teljes éves hozamhoz jutottak.

Decemberben 13%-kal növeltük az osztalékot, ami 26 egymást követő esztendőben jelent növekedést. Ez volt sorban a 10. év, amelyben a növekedés 2 számjegyű volt. Mi, az alacsony részvényárfolyamot egyértelmű vásárlási lehetőségnek tekintettük, és 3,1 milliárd dollár értékben vásároltuk vissza saját részvényeinket. Összeségében 9,5 milliárd dollárt juttattunk vissza részvényeseinkhez.

A 2001. esztendőben bejelentett vállalatfelvásárlásaink összértéke megközelíti a 23 milliárd dollárt. A GE a tőkeszolgáltatások terén rekordévet zárt, és még erősebb pozíciókat épített ki a középtávú piaci finanszírozás és az ingatlanok terén. Erősáramú, orvosi és ipari rendszereinket újabb tevékenységi körökkel bővítettük. Azzal, hogy az NBC felvásárolta a Telemundo céget, még több lehetőségünk van az Egyesült Államok gyorsan növekedő spanyol ajkú piaci szegmensébe való bejutásra.

Nagyszerű vállalati vezetőkkel rendelkezünk, akik zökkenőmentessé tették a váltást a vezetői gárdában. A vállalat 575 felső vezetői körében közel 175 előléptetés történt, ami tanúbizonyságul szolgál azokra a határtalan lehetőségekre, amelyek miatt a letehetőleg legjobb emberek csatlakoznak a GE-hez, illetve maradnak vállalatunknál. A GE folyamatos változásra való készségét tükrözi hogy az új beosztásba kinevezettek több, mint 40%-a nő, vagy kisebbségi származású, illetve az USA területén kívülről származó munkatársak közül kerül ki.



„...Szerteágazó üzleti tevékenységet folytató vállalat vagyunk, s a rész-tevékenységeink együttesen feltétlenül többre képesek, mint a részek külön-külön. Olyan vállalat vagyunk, amely 2001-ben 17 milliárd dollárt meghaladó szabad készpénzforgalmat bonyolítva, a kemény globális gazdasági helyzet ellenére is kitűnően teljesített. A világban különböző filozófiájú vállalatok tevékenykednek. Hisszük, hogy a GE abban különbözik más vállalatoktól, hogy mi jó és rossz időkben egyaránt teljesítünk. Mert mi ilyenek vagyunk.”

Jeff Immelt

Vállalatunk azonnal reagált a szeptember 11-i tragédiára. A GE cégcsalád készpénz és szolgáltatások formájában 25 millió dollár segélyt adott. A GE Alap 10 millió dollárral járult hozzá az Ikerturnyok Alapjához, míg a cég 20000 alkalmazottja 2,5 millió dollárt adományozott a Vöröskeresztnek, amit a GE Alap azonos összeggel egészített ki.

Az Erősáramú Rendszerek üzletág a terrortámadást követő 48 órán belül 80 mobil generátort szállított Alsó-Manhattanbe. Orvosi Rendszerek üzletágunk mobil CT és mágneses rezonanciamódszerrel működő szkennert juttatott el a tragédia helyszínéhez legközelebb található kórházakba. A GE alkalmazottai – akik közül sokan maguk is önkéntes tűzoltók – fáradhatatlanul dolgoztak a Világkereskedelmi Központ helyszínén. Büszkéek vagyunk erre a csapatra és emberfeletti erőfeszítéseikre.

A GE továbbra is a világ legelismertebb vállalata, öt egymást követő évben nyerte el a *Fortune* magazin „Amerika legcsodálatraméltóbb társasága”, valamint negyedszer a *Financial Times* „A világ legtitiztetreméltóbb társasága” címét.

A változás kora

A 2001. esztendő az átalakulás éve volt a GE történetében. Részvényeseink, vevőink és munkatársaink nevében szeretnénk köszönetet mondani Jack Welch-nek, aki 40 éven át kiválóan szolgálta a GE-t. Jack szerte a világon emberek ezreire gyakorolt személyes hatást, ugyanakkor 21 évig tartó elnöksége alatt mélyreható befolyása volt a GE-n belül is.

Jack tehetsége meglepően sokrétű, - azonban mindenekelőtt született tanár. Crotonville-i vezetőképző intézetünket az ő tanítói képességei előtt való tisztelgéséért „John F. Welch Oktató Központ”-ra kereszteltük át. Évről évre a GE 5000 vezető beosztású munkatársa, továbbá a világ minden pontjáról 1000 ügyfele érkezik crotonville-i központunkba, hogy ott dolgozzon, illetve gyarapítsa tudását. A központ vállalati kultúránk egyik tartópillére, és azon intézmények egyike, amelyek meghatározóak a GE tevékenységében. Vezetőink és ügyfeleink generációi látják majd hasznát a Jack által felépített jövőképek és személyes elkötelezettségének. Méltó elismerése ez munkájának.

Jack pénzügyileg erős vállalatot hagyott ránk, és olyan kultúrát, amelynek lételeme a változás. Ez annál inkább fontos, mert a 90-es évek végének világa – a globális növekedés, a politikai stabilitás és a vállalati bizalom világa – megváltozott. Az USA gazdasága 2000 vége felé egyre lassuló pályára állt, és 2001-ben bekövetkezett a recesszió. A világban ugyanez játszódott le, Európa és Japán gazdasága visszaesett.

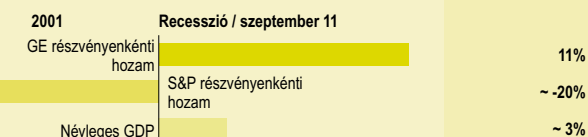
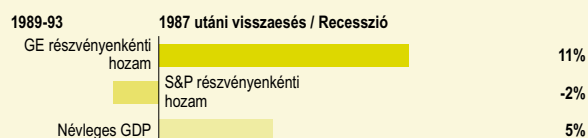
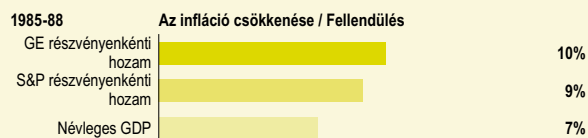
Ez volt a háttér a terroristák Amerika elleni támadásának, amely megdöbbentette a világot. A tragédia több ezer áldozata között volt a GE két munkatársa is. Gyászoljuk Janis Lasden és William Steckman elvesztését.

A terrortámadás beárnyékolta a közhangulatot, elmélyítette a recessziót, és még bizonytalanabbá tette a gazdasági fellendülést. A GE számára két alapvető jelentőséggel bíró iparágra, a repülőgépgyártásra és a biztosításra óriási kihatással volt. Mi ügyfeleink – a válság okozta bajban barátaink – segítségére siettünk és tesszük ezt a jövőben is.

A 90-es évek végének gazdasági virágzása és az elkerülhetetlen visszaesés nagy nehézségeket okozott. Egész iparágak omlottak össze, gyenge lábakon álló gazdasági modellek lepleződtek le, hatalmas vállalatok kerültek csődeljárás alá, és megkérdőjeleződött a cégek szavahihetősége.

Mi e nehéz időkben is látunk lehetőséget a GE egyedülálló jellegének további erősítésére. A vállalat igazi arca a bajban ismerhető meg igazán. A GE valóban arra termelt, hogy a bizalomra építve a mostohább körülmények között is teljesítsen. 2001-ben is megtettük a magunkét. Semmi nem építi úgy a bizalmat, mint az ilyen kitaró teljesítmény.

Teljesítménynövekedés minden ciklusban



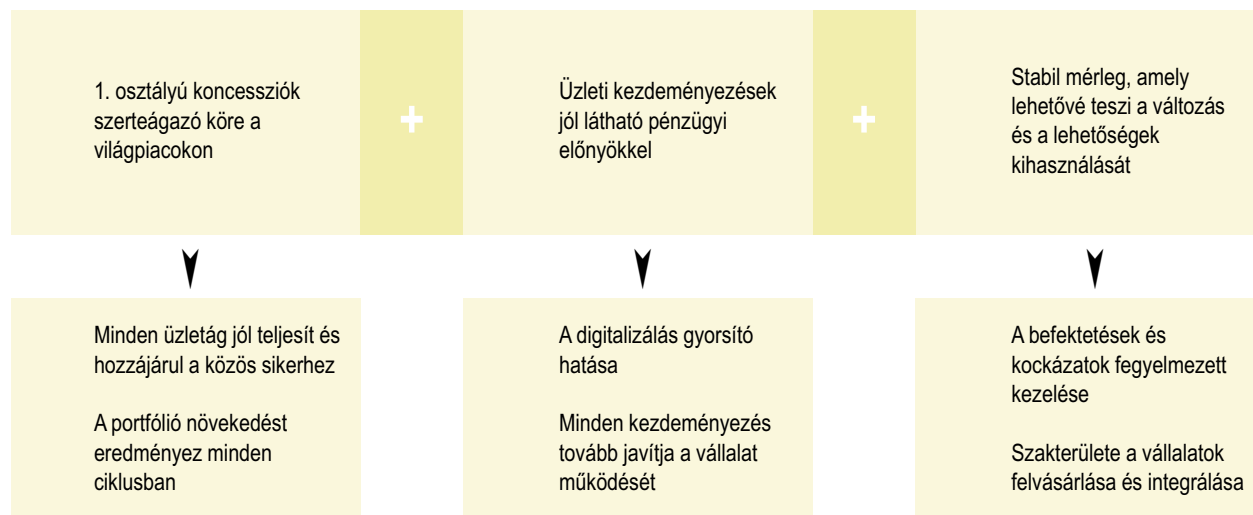
Jövedelmeink növekedési üteme az elmúlt 23 év minden gazdasági ciklusában meghaladta az S&P 500 részvényindexét és a névleges bruttó hazai termék növekedését.

Hogyan végzi munkáját a GE

A GE lendületes, erős és a felelősség tudatával átitott vállalat. Hisszük, hogy hosszú távon felmutatható teljesítményünk minden más vállalattól megkülönbözteti a GE-t. E teljesítmény alapja a jól meghatározott üzleti model.

Vezető üzletágak összetett portfóliójával rendelkezünk, olyan erőteljes, vállalati szintű kezdeményezések sorával, amelyek ösztönzik a növekedést és a költségcsökkentés irányában hatnak. A pénzügyi erő és annak minden elemében ellenőrzött teljesítménye ad alkalmat arra, hogy több cikluson keresztül is élhessünk a megnyíló lehetőségekkel. A közös értékek vállalása pedig lehetővé teszi számunkra, hogy a legkülönfélébb körülményekkel is magabiztosan nézzünk szembe.

**Hogyan biztosítja a GE a jövedelmek e nagyszerű tartós növekedését:
Pénzügyi átláthatóságon és elszámolási kötelezettségen alapuló vezetés**



Összetett portfólió... A globális gazdaság lassulása kihatással volt gazdaságilag érzékenyebb, rövid ciklusú üzletágainkra, mint például a műanyag, a világítástechnikai, valamint a készülégyártó üzletág. A GE többi területe azonban tovább virágzott és növekedett. Hosszú ciklusú üzletágaink és a GE tőkeszolgáltatások – amelyek együtt a GE jövedelmeinek több, mint 75%-át adják – rekordot döntöttek. Különösen az erősáramú rendszerek üzletág zárt mesés évet a gázturbina-gyártástechnológia terén betöltött globális vezető szerepének, illetve a vásárlói igények sikeres kielégítésének köszönhetően.

A gázturbináink sikeréhez vezető út történetét érdemes megismerni. Piaci részesedésünk magvait a 90-es évek derekán ültettük el, amikor az „F” turbinagyártó technológiába investáltunk, és olyan globális stratégiai erőforrásokra tettünk szert, amelyek iránt rajtunk kívül nemigen érdeklődött senki. Kemény idők jártak az erősáramú rendszerekre, de mivel az NBC és a műanyag üzletág tartós fellendülésben volt, rendelkezünk a kellő erőforrásokkal ahhoz, hogy hosszú távra tervezhessünk, és a jövőnk érdekében fektessünk be.

Most, midőn nap-mint nap meg kell küzdenünk a jelenlegi lassulással, rövid ciklusú üzletágainkban stratégiai befektetéseket hajtunk végre és javítjuk pozícióikat. Ezek indítják majd be a GE növekedését és emelik teljesítményét a következő, fellendülő periódusban. Éppen ennek köszönhető, hogy a GE kedvező és kedvezőtlen körülmények között egyaránt, évről-évre ilyen kitaróan teljesít. A GE erre minden körülmények között képes.

A kezdeményezések hatása... Kezdeményezéseink segítségével kiálltuk a 2001. esztendő szörnyű gazdasági viharait. A globalizáció például évi kb. 250 millió dolláros megtakarítást eredményezett azáltal, hogy a világ minden tájáról idehozzuk a felkutatott műszaki tartalmat és a tehetséget. Szolgáltatásaink 13%-os további növekedése fontos tényezőt jelentett az olyan üzletágak számára, mint a szállító rendszerek üzletág, amely 2001-ben annak ellenére volt képes fokozni bevételeit, hogy 20%-kal kevesebb mozdonyt szállított. Jól fejlett szolgáltatási üzletágunk tompítja a minket érő „ütéseket”, ahogy egyik gazdasági ciklust hagyjuk a másik mögött. A Six Sigma elv miközben javít termelékenységünkön, változatlanul egyre közelebb hoz ügyfeleinkhez. 2001-ben több mint 6000 Six Sigma projektet hajtottunk végre az „Az ügyfélnél az ügyfélt” jelszó jegyében. Ez valóban azt jelenti, hogy a Six Sigma elvét valóban ügyfeleinknél, telephelyeiken, s velük együtt alkalmazzuk a különféle egyedi projektek kivitelezése során. Legújabb kezdeményezésünk, a digitalizáció, hatalmas lendületet vett. 1,9 milliárd dollár növekményes költségmegtakarítást értünk el az általunk csak „e-Make”-nek (e-gyártás) és „e-Buy”-nak (e-beszerezés) nevezett konstrukciókkal.

Az új kezdeményezések még a rosszabb napokon is lendületet adnak minden vállalatnak. Ez volt a helyzet 2001-ben is. Ráadásul valamennyi kezdeményezésünk növelte bevételeinket, csökkentette költségeinket, és további értéket teremtett vevőink számára.

Pénzügyi erő és ellenőrzés... A GE 2001-ben 17 milliárd dollárt meghaladó nagyságrendű készpénzbevételre tett szert. Ennek segítségével tarthattuk fenn a 27%-os átlagos teljes tőkehozamot, ami a jelen gazdasági körülmények között szédületes teljesítmény. Vállalatunk olyan vezetői gárdával rendelkezik, amelyik felismeri a jövedelmek minőségének és a készpénzgazdálkodásnak a jelentőségét. Több mint 450 belső ellenőrünk van, akik az élenjáró eljárások megosztásának mozgatórugói és az ellenőrzési szellem hordozói. Készpénzgazdálkodásunk pedig azzal a képességgel ruház fel bennünket, hogy válságos időkben és alacsonyabb részvényértékek mellett is „vásárlóként” gondolkozzunk.

Átláthatóság és számonkérhetőség... A GE teljesítménye a kemény munkán alapul. Üzletágainkat folyamatosan felülvizsgáljuk, frissítjük és menedzseljük. Mindezt intenzíven és átlátható módon tesszük. Szerte a világon több mint 300000 ember foglalkozik azzal, hogy nap mint nap termékeket és szolgáltatásokat hozzon létre és értékesítsen olyan tevékenységi körben, amelyet tökéletesen ismer, melyek többségét vagy mi gondoltuk ki, vagy amelyekhez már évtizedek óta elválaszthatatlan kötelek fűznek. Közös értékek olyan sorát vállaljuk fel, amelyek meghatározzák vezetőink cselekedeteit és formálják vállalatunk karakterét.

Zavaros időket élnek át a befektetők. Az alig definiált „új gazdaság” üzleti modelljei százmilliókba kerültek nekik. Olyan idők járnak, hogy a tartósan kiváló teljesítmény néhány vezető szakembert is zavarba hoz, akik azután a „kézbentartott” jelzővel illetik azt. A jövedelmek „elmaradása” szinte már erényesebb cselekedetnek számít, mint a célok következetes megvalósítása nehéz időkben – azonban a GE esetében nem ez a helyzet. Mi nem a jövedelmeinket, hanem üzleti tevékenységünket tartjuk kézben. Annak összetett jellege kezdeményezéseinkkel, pénzügyi erőnkkel és értékeinkkel együtt biztosítja, hogy teljesítsük, amit vállaltunk.

Ha „csak” készülékgyártással, erősáramú rendszerekkel, vagy berendezés finanszírozással foglalkozó vállalat lennénk, akkor **számolnunk kellene** periodikusan visszatérő, alacsony jövedelmezőségű évekkal is, hiszen minden gazdasági ágban megvan a maga elkerülhetetlen ciklikussága. Ehelyett vállalatunk a vezető iparágak és pénzügyi tevékenységek olyan szerteágazó együttesével rendelkezik, amelynek révén a **növekedés képessége minden ciklusban fenntartható**.

Üzleti tevékenységünk erősen integrált jellegű. A következő négy éleljáró üzleti kezdeményezés egyaránt kiterjed minden üzletágunkra: kiváló pénzügyi fejelem és ellenőrzés; a tehetség valamint a legjobb eljárások egymással való megosztásának hagyományai; továbbá egy olyan vállalati kultúra, melynek tartópillére az abszolút, kikezdetetlen integritás. E tartós kötelek nélkül joggal tarthatnánk számat az emberek által gyakorta helytelenül reánk aggatott címkére: „konglomerátum”. Ez a szó éppen, hogy nem illik a GE-re.

Ezzel szemben, amivel mi rendelkezünk, az a szerteágazó üzleti tevékenységeket folytató vállalat, mely tevékenységek együttesen feltétlenül többre képesek, mint a részek külön-külön. Olyan vállalat vagyunk, amelyik a kemény globális gazdasági helyzet ellenére kitűnően teljesít, 2001-ben is 17 milliárd dollárt meghaladó szabad készpénzforgalmat bonyolítva. Próbálja csak bárki is úgy „kézben tartani” tevékenységét, hogy az évről évre ilyen nagyságrendű készpénzforgalmat bonyolítson le!

A világban dolgozó cégek különböznek egymástól. Hisszük, hogy a GE is különbözik más vállalatoktól. Az egyik dolog, ami mássá tesz minket az, hogy mi jó és rossz időkben egyaránt **teljesítünk**. Mert mi ilyenek vagyunk.

Merre tartunk?

A GE mindig a jövőt építette. Vevőink, befektetőink és munkatársaink mindig is jövőnkért és nem múltunkért vásároltak tőlünk, fektettek be nálunk, illetve dolgoztak velünk. Új ugyan a GE felső vezetői gárdája, ám teljesítmény iránti elkötelezettségünk a **régi**.

Az új vezetői gárda két fő pontot tűzött napirendjére:

- Karcsúbb, gyorsabb és fokozottabban ügyfél-orientált vállalat létrehozása.
- A növekedés felgyorsítása, olyan növekedésé, amely nagy hasznot hoz és tőkehatékony.

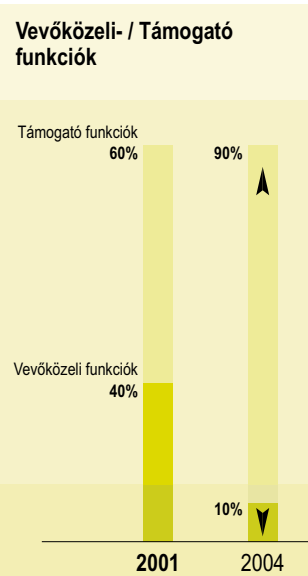
E „napirend” a GE kezdeményezéseinek és pénzügyi erején alapul, és célja, hogy óriási hozamokat biztosítson befektetőinknek.

Karcsúbb, gyorsabb és fokozottabban ügyfél-orientált vállalat

A Six Sigma elv iránti teljes elkötelezettség hat éve után ma már több mint három tucat olyan GE üzleti vállalkozással rendelkezünk, amely közös nyelvet használ, amely azonos vezérlő elvünkkel, a jelen és a jövő nyelvével. 80000 embert képeztünk ki a Six Sigma ismeretére, és 500000 projektet valósítottunk meg, nagyban javítva folyamatirányító képességeinket az egész vállalatnál. 1998 óta 10 milliárd dollárt fektettünk az informatikába, hogy a digitalizáció a GE szerves részévé váljék. A vállalat számára a digitalizáció a munkafolyamatoknak az Internet segítségével történő leegyszerűsítését jelenti. A Six Sigma biztosította kiváló folyamatirányítási lehetőségek és a digitális sebesség, lassanként megváltoztatja a GE arculatát. Ennek eredményeként kevesebb háttérterületre van szükségünk, gyorsabb a döntéshozatal a digitális „pilótafülkékben”, és erőteljesebben érvényesül az ügyfélközpontúság és az ügyfelekkel fenntartott kapcsolat bizalmas jellege.

Vevőközei- / támogató funkció

Az Internet jóvoltából a cégünkél kevesebb, ugyanakkor hatékonyabb és magasabb értéket képviselő állás is elegendő lesz. A GE erőforrásainak 60%-át fordítja a „vevők közelében” folyó munkára – az ügyfélkapcsolatra, a növekedés ösztönzésére, a gyártásra, az értékesítésre és az ellenőrzésre. Erőforrásaink fennmaradó 40%-a a támogató funkciókban dolgozik – támogatást nyújt, információkat állít összes és továbbít. Ez megváltozik a jövőben. A 21. század digitalizált vállalatai sokkal kisebbre méretezett kiszolgáló háttérterületet igényelnek, és erőforrásaik nagyobb hányadát fordíthatjuk a növekedésre, az ügyfelek sikerének előmozdítására.



A digitalizáció révén erőforrásaink nagyobb hányadát fordíthatjuk majd közvetlenül vevőinkre.

A digitalizáció révén a vállalatok megváltoztathatják felépítésüket, és megtehetik, hogy csak olyan dolgokra összpontosítsanak, amelyek fokozzák vevőik sikerét, növelik a nyereséget és hozzájárulnak a növekedéshez. Vállalati szinten 10 milliárd dollárnyi költséget váltunk ki az elkövetkezendő három évben. A Six Sigma elv és a digitalizáció együttesen karcsúbbá teszi a GE-t.

Digitális „pilótafülkék”... A digitalizáció gyorsabbá tette a vállalat működését, és módot ad arra, hogy folyamatosan mérjük tevékenységünket. A mércék – különösen az a 10-15 kritikus jelentőségű fokmérő, amelyre minden vezetőnek szüksége van területének irányításához – ma már online hozzáférhetőek, valós idejűek és mindenre egyformán érvényesek.

A digitális „pilótafülkék” mély hatást gyakoroltak a műanyag üzletágra, amely a Föld távoli pontjain elsősorban elhelyezkedő vevőivel és gyáraival meglehetősen komplex. Vezetői gárdánk globálisan egységes normák szerint 15 kulcsfontosságú üzemi paramétert mér napi rendszerességgel. A „pilótafülkék” két ponttal járultak hozzá a műanyag üzletág termelékenységéhez 2001-ben.*

* A digitális „pilótafülke” prototípusát a www.ge.com/digitalcockpit honlapon közzétett online éves beszámolómban tekintheti meg.

Üzletágvezetőink inkább napi és heti, semmint havi és negyedéves rendszerességgel végeznek iránykorrekciókat területükön, amivel időt takarítanak meg és jobban szolgálják vevőinket.

Ügyfél-központúság... A Six Sigma és a digitalizáció kombinációja révén közvetlenül veszünk részt vevőink munkafolyamataiban. Figyelmünk középpontjában három, számukra fontos terület áll: **megismételhető folyamatok (távolság), az értékesítő állomány munkavégző képessége és a vevő nyereségessége.**

Őnök hallhatták már tőlünk a „távolságot”, azt a „baljós” ellenkezést emlegetni, amit vevőink akkor éreznek, amikor szállítással, szolgáltatással vagy finanszírozással kapcsolatos igényeikre reagálunk. E „távolság” csökkentése továbbra is a GE egyik legfontosabb célja lesz. Készülékgyártó üzletágunk 70%-kal rövidítette le a „távolságot”, ami a gyors házhozzáállításra vonatkozó legszigorúbb szabványelőírások teljesítését is lehetővé tette. Az erősáramú rendszerek területén a folyamatok Six Sigma elv szerinti tökéletesítése nyomán jelentős csökkenést értünk el az üzemek üzembe helyezésénél megmutató „távolságban”, amivel időt és pénzt takarítunk meg vevőinknek.

Kezdeményezéseink középponti kérdésévé a **vevők nyereségességét** kívánjuk tenni. Ez az értékesítést végző állománnyal veszi kezdetét, amelyet úgy képezünk ki, hogy a Six Sigma elvet közvetlenül a vevőnél alkalmazzuk. Ennek hátterét megfelelő technológia biztosítja. A Six Sigma elv alkalmazásával tervezett termékeink javítják a vevők tevékenységének hatékonyságát, a digitizált internet-alkalmazások pedig automatizálják munkafolyamatait.

Vevőink észreveszik a különbséget. A repülőgépgyártó iparban több mint 3000 folyamatban lévő Six Sigma projektünk van – 1500 indult be szeptember 11 után –, amelyek 400 millió dolláros megtakarítást eredményeznek azoknak a vevőknek, akik szembeszállnak a válsággal és megküzdnek a változással. E vevőinknek nyújtott szolgáltatásunkkal javítjuk hosszú távú kapcsolatainkat, amint ez a kulcsfontosságú iparág ismét magára talál.

A növekedés felgyorsítása

A korábbi Éves Beszámolókhöz készült levelek „folyamatos növekedésben lévő vállalatként” említik a GE-t. Ez egyértelműen így is van, hiszen az utóbbi öt évben 47 milliárd dollárral növeltük jövedelmünket. Azonban most, a bizonytalanság és a lassú ütemű növekedés korában fontos, hogy ismét kifejezésre juttassuk a GE célját.

Lehetséges-e egyáltalán, hogy egy 126 milliárd dollárt produkáló vállalat tovább növekedjék? **Lehetséges**, mert a GE mindig kezdeményezőként lép fel. Nem az a célunk, hogy egy „126 milliárdos vízfejet” irányítsunk. Úgy vezetjük a vállalatot, mint egy 8,4 milliárdos forgalmat bonyolító orvosi rendszerek üzletágát... azon belül mint egy 1 milliárdos forgalmú ultrahang üzletágát... azon belül, mint hét önálló területet, amelyek nagysága 50 és 250 millió dollár között változik. E területek olyan emberek irányítása alatt állnak, akik a növekedés megszállottjai, és e törekvésüket új piacok és új technológiák létrehozásával érik el. Nekik biztosítunk szilárd hátteret rendszereinkkel, kezdeményezéseinkkel és erős mérlegünkkel, ösztönözve őket, hogy a növekedésért annak biztos tudatában vállalják a kockázatot is, hogy egy-egy alkalmi hiba vagy tévedés nemcsak hogy nem jár büntetéssel, de egy 126 milliárd dolláros cég esetében nem is olyan „nagy dolog”.

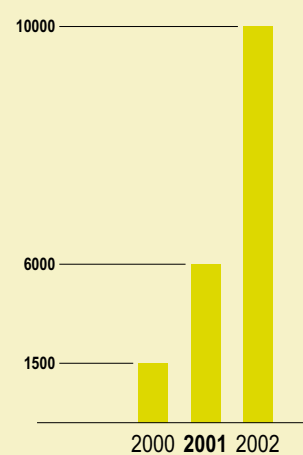
A siker kulcsfontosságú elemei:

A termékskála mélység és szélesség tekintetében még kiválóbb

minősége... Az élenjáró műszaki fejlettség a GE edisoni öröksége, amit semmilyen körülmények között, semmilyen üzletágban nem hagyunk veszni. Cégünk dicső történetének és fényes jövőjének kulcsa az újdonságot jelentő, műszakilag fejlett termékek és szolgáltatások végeláthatatlan sora, kezdve az „F” és „H” típusú turbináktól a Discovery™ LS orvosi diagnosztikai készülékeken, a fejlett ultrahangos eszközeinken, a csővezeték-felügyeleti szoftverünkön át a GE90 hajtóműig, vagy akár a népszerű USA TODAY televízió-programig. Nincs még egy vállalat, amelynek olyan széleskörű és kiterjedt termék- és szolgáltatásfejlesztő tevékenysége lenne, mint a GE-nek, és nincs más cég, amelyik képes lenne ilyen sokáig folyamatosan az élen járni ennyi pénzügyi gond, gazdasági vihar, ciklus és szeszély közepette.

A jó dolgok sokasodni kezdenek, amikor egy vállalat termékeivel és szolgáltatásaival vezető szerepre tesz szert, és azt meg is tartja. Az orvosi rendszerek üzletágban egyre gyorsuló, mind nagyobb nyereséget biztosító növekedést érünk el. Az erősáramú rendszerek területén telepített berendezésbázisunk erőteljes növekedést mutat. A repülőgéphajtóművek terén kiélezett versenyben győztük le versenytársainkat. A magas műszaki színvonal a GE hosszú távú növekedési stratégiájának súlypontja. Terveink szerint 2002-ben 25%-kal növeljük a Six Sigma elv alkalmazásával tervezett új termékeink számát. Olyan új területekre kívánunk benyomulni, mint a molekuláris leképezés, a megosztott energia, a fejlett

A vevőnél, a vevőért



2002-ben több mint hatszor annyi Six Sigma minőségi projektet valósítottunk meg, mint 2000-ben.

kompozitok és szenzorok tudományterülete. A kutatómunka nagy részét a GE Global Research Center (a GE Globális Kutatóközpontja) fogja irányítani, aminek első lépése egy 100 millió dolláros felújítás lesz. Az intézetet a változás és a pezsgés gyűjtőpontjává tesszük.

Kiváló szolgáltatások... szolgáltatási kezdeményezéseinket tovább gyorsítjuk. A szolgáltatásokból származó jövedelmek 2001-ben 13%-os növekedéssel közel 19 milliárd dollárt tettek ki. Szolgáltatási szerződéseink értéke elérte a 60 milliárd dollárt. E hosszú távra szóló, szoros kapcsolatok során, tevékenységünk jutalma szervesen összekapcsolódik vevőink sikerével. Milliárdokat fektettünk a telepített berendezésbázisunk által használt technológiák minőségi fejlesztésébe, és a szolgáltatásokat az „olajos kezű” karbantartó munkából tudásalapú üzleti tevékenységgé fejlesztettük.

A szolgáltatások következő evolúciós lépcsőfokát az informatika bevezetése jelenti. A GE több milliárd dolláros szolgáltatási üzletágakat hozott létre az ügyfelek munkafolyamatainak tökéletesítése céljából. Energiagazdálkodási üzletágunk abban segíti ügyfeleit, hogy az energiát képes legyen a meglévő hálózaton továbbítani. Egészségügyi informatikai üzletágunk hozzájárul, hogy a kórházak emeljék a gyógyellátás színvonalát, és eközben csökkentsék költségeiket. Mindkét üzletágunk évi 30%-kal gyarapodik.

Szolgáltatásaink elképesztő méretekkel és gazdasági erővel rendelkező üzletágot képeznek. A ciklusok hatását úgy kompenzálják, hogy hosszú távon képződő jövedelmi lehetőségeket kínál fel. Azzal, hogy az ügyfelek sikerét összekapcsolja a miénkkel, tulajdonképpen a GE-t „egy oldalra állítja vevőivel”.

Globalizáció... A GE eladásainak 41%-át az USA területén kívül realizálja. E hányad további fokozása növekedési stratégiánk másik fő eleme. Ipari üzletágaink számára Kína jelenti a legnagyobb lehetőséget. Várakozásaink szerint az orvosi rendszerek, a műanyag, az erősáramú rendszerek és a repülőgép-hajtóművek üzletág igen rövid időn belül egyenként 1 milliárd dollárt is meghaladó értékben indít be vállalkozásokat Kínában.

A kiváló GE Europe – forgalma 26 milliárd dollár volt. A 70000 munkatárs közül sokan az általunk felvásárolt és átalakított volt állami vállalatoknál dolgoztak korábban. Európa továbbra is a GE tőkeszolgáltatások üzletágának egyik legfontosabb mozgásteré lesz.

A GE egy globális termék-előállító vállalat. CT szkennereket fogunk gyártani Kínában és amerikai típusú hűtőszekrényeket Mexikóban, adminisztratív és szoftverszolgáltatásokat nyújtunk Indiából – de mindent egyre magasabb minőségi színvonalon és egyre csökkenő költségek mellett. A Six Sigma alkalmazása nem korlátozódik amerikai tevékenységünkre. Minden üzemünknek – legyen az bárhol a világon – ez az eszköze és a nyelve. Emellett, a világban valamennyi telephelyünk szigorú környezetvédelmi normák szerint működik, és sok közülük már állami elismerésben is részesült kiváló környezetvédelmi teljesítményéért.

A globalizációra több szempontból tekintünk. A világ minden pontján támogatjuk vevőinket, és befektetéseink is globálisak. Erős nemzeti illetve globális teameket állítunk fel, akik nyerni akarnak, és nyernek is.

Üzletfejlesztés... A GE a legutóbbi öt évben több mint 100 vállalatot vásárolt fel. 2001-ben az európai hivatalnokok megakadályozták a Honeywell felvásárlását. Nem értettünk egyet érvelésünkkel, de gyorsan továbbléptünk, és nagy nyereséggel és növekedési ütemmel kecsegtető, gyarapodó vállalatfelvásárlási lehetőségek után néztünk. Az ipari rendszerek üzletággal ringbe léptünk a gyorsan növekvő biztonsági szegmensben, bővítettük az orvosi rendszerek üzletágban meglévő ajánlatainkat, kiterjesztettük gyártókapacitásainkat a megújuló erőforrások területén, és a különleges anyagok üzletágban éppen jelenleg készülünk beszállni a berendezés-védelmi eszközök gyártásába. Bejelentettük a Telemundo cég felvásárlását, ami nagyban hozzájárul, hogy az NBC fokozza jelenlétét az USA leggyorsabb demográfiai növekedést felmutató területén. A GE tőkeszolgáltatások üzletág megszilárdította pozícióit a közepes nagyságú piac-, az ingatlan- és az ügyfél-finanszírozásban, valamint globális üzleti tevékenységében. Napjaink nehézségekkel terhes tőkepiacain több stratégiai lehetőséget látunk, mint hosszú ideje bármikor.

A GE a vállalatfelvásárlásokkal azokban az iparágakban kívánja megszilárdítani pozícióit, amelyekben már évek óta jelen van. A Six Sigma-t kellő igyekezettel fordítjuk hasznunkra, hogy beépítésével a lehető legnagyobb hozamokat érjük el. A pénzügyi és stratégiai fegyelemmel végzett felvásárlások egyre gyarapodó bevételeket jelentenek majd befektetőink számára.

A kultúra fontos

Tudjuk, hogy a kultúra, az üzleti gyakorlat és az értékek teszik a GE-t azzá, ami. Éljenjártó technológiákkal rendelkezünk, és számos iparágban vagyunk érdekelték. Forrásainkat és sokrétűségünket arra használjuk fel, hogy értéket teremtsünk befektetőink számára.

Hiszünk munkatársainkban. A GE évente 1 milliárd dollárt költ oktatásra. Vezetőink idejük nagy részét áldozzák az ipar legszigorúbb tehetségfejlesztő rendszere keretében a tehetséges munkatársak képzésére, fejlesztésére, értékelésére és tehetséggondozására. Vezetőink több különböző iparág területén futották be pályájukat, globális feladatokat hajtottak végre, és a gazdasági ciklusok hosszú sorát élték már meg. Bármilyen kérdéssel felkereshetjük őket, megkérdezhetjük tőlük, hogy „Mit szólnak ehhez, meg ehhez?”, és a legégetőbb problémákra mindig meg fogják találni a „helyes választ”.

Megosztjuk ötleteinket. Nem pusztán költünk az oktatásra és a kezdeményezésekre, hanem a széles alapon nyugvó vállalati változások tűzpróbájának tekintjük őket. A GE közös nyelve a Six Sigma. Műanyag üzletágunk – példának okáért – gyakran veszi hasznát azoknak az ötleteknek, amiket mondjuk a készülékgyártó üzletág talált ki. Globális Kutató Központunk juttatja el az orvosi rendszerek üzletágtól az erősáramú, a repülőgép-hajtóművek, illetve a szállítási üzletághoz a közös diagnosztikai technológiát. Ilyen módon minden jó ötletből lehet igazán nagy ötlet.

Közös értékeket vallunk. A jó embereket magához vonzza az erős kultúra. Az értékek tartják a GE-t össze, és adnak nekünk bizalmat a jövőben. Ezek az értékek a teljesítmény, az integritás és a változás szeretetének hagyományára épülnek. A GE munkatársai tudják, hogy a teljesítmény nemcsak számok kérdése. Személyes elkötelezettséget kíván a kiváló munka és a való világgal – különösen a vevők világával – fenntartott szoros kapcsolatok iránt.

Foglaljuk össze, hogy kik és mik is vagyunk. A GE 124 éves, számos területen érdekelt vállalat, amelyet a munkaerő fejlesztésének, a kezdeményezéseknek, a pénzügyi gazdálkodásnak és az ellenőrzésnek, valamint az értékeknek egy közös rendszere fog át. A GE működik. A GE-ben megbíznak, mert mi teljesítünk.



(balról jobbra) Robert C. Wright, Jeffrey R. Immelt,
Dennis D. Dammerman, Gary L. Rogers

Vállalat határok nélkül

Ma úgy tekintünk erre a változékony, kemény globális gazdaságra, mint legjobb napunkon. Kezdeményező szerepre vállalkoztunk, s nem riadunk tőle vissza.

Vállalatunkat jelenleg alakítjuk át „karcsúbb, gyorsabb és jobban a vevőkre összpontosító társasággá”... olyan vállalattá, amely a digitális kor minden erejével fel van vértezve. 126 milliárd dollárt produkáló „folyamatos növekedésben lévő vállalat” vagyunk, amelyik tudja, hogyan vesse be méreteit a tartós, nagy nyereséget biztosító növekedés előmozdítása érdekében. A GE olyan vállalat, amelyben meg lehet bízni, hiszen páratlan integritása és átláthatósága révén komoly jövedelmeket biztosít a globális üzlet területén.

Nagyszerű emberek nagyszerű ötleteikkel valósítják meg álmaikat a GE-nél. Ez a garanciája jövőbeni teljesítményünknek.

Gárdánk szorosan kapcsolódik a befektetőkhöz. A GE egyetlen teendője a teljesítmények folyamatos túlszárnyalása, egyetlen értékmérője a részvény. Ha a vállalat nyer, mi mind nyerünk: részvényesek, vevők és munkatársak egyaránt.

A GE hálás az Önök töretlen bizalmáért és támogatásáért. Legszebb napjaink még csak most várnak ránk.

Jeffrey R. Immelt
Az Igazgatótanács
Elnöke és Vezérigazgató

Gary L. Rogers
Az Igazgatótanács elnökhelyettese
és Vezető Tisztségviselő

Dennis D. Dammerman
Az Igazgatótanács elnökhelyettese
és Vezető Tisztségviselő

Robert C. Wright
Az Igazgatótanács elnökhelyettese
és Vezető Tisztségviselő

2002. február 15

GE értékek

A GE három hagyományos alapelveinek tiszteletben tartása minden körülmények között ...

Töretlen feddhetetlenség, a teljesítmény iránti elkötelezettség és a változás iránti olthatatlan vágy:

Szenvedélyes elkötelezettség Vevőink iránt

Sikerünket ügyfeleink sikerével mérjük...

minden esetben a Six Sigma minőség és az innováció szelleme az irányadó számunkra

Érdem alapú elismerés

A továbbfejlesztés lehetőségének megteremtése a legjobbak számára a világ minden pontján.

Növekedés iránti elkötelezettség, globális irányultság

Alkalmazottaink, piacaink és vállalkozásaink továbbfejlesztése a világ minden táján

Minden munkatárs és minden ötlet számít

Az egyén tisztelete, minden alkalmazott teljesítményének és eredményeinek elismerése

Kezdeményezés

A méretből adódó előnyöket kiaknázva kockázatvállalás és új megoldások kipróbálása ... a méret sohase válhasson hátránnyá

A gyorsaság és a kiválóság felkarolása

A digitális korszak előnyeinek kiaknázása sikerünk felgyorsítása és egy még gyorsabb, még intelligensebb GE létrehozása érdekében

A GE vezetési alapelveinek gyakorlati megvalósítása

Elkötelezettség a tanulás és az ötletek megosztása iránt

Eredményközpontúság minden környezetben

Képesség sokszínű globális csapatok aktivizálására és felkészítésére

Kötődés a munkahelyhez, a vevőkhöz és a helyi társadalomhoz -

szoros kapcsolat a világgal