

Ai nostri azionisti, clienti e dipendenti

Il 2001 è stato un anno difficile, ma molto positivo per la nostra società. Siamo stati messi alla prova da uno dei momenti più difficili per l'economia mondiale degli ultimi decenni, nonché dall'impatto della tragedia dell'11 settembre. Ma il modello di business GE funziona. Il nostro personale ha risposto egregiamente a queste sfide, consentendo agli utili GE di superare l'indice S&P 500 del margine più ampio negli ultimi 25 anni. Abbiamo molto di cui essere fieri. Gli utili sono cresciuti dell'11%, raggiungendo la cifra record di 14,1 miliardi di dollari. Anche gli utili per azione sono cresciuti dell'11%, mentre gli utili medi delle aziende che fanno parte dell'indice S&P 500 sono diminuiti di oltre il 20%.

I ricavi sono stati di 125,9 miliardi di dollari, con una diminuzione del 3% in assoluto rispetto al 2000 ma con una crescita del 4% su base confrontabile. I ricavi da attività industriali sono cresciuti del 6%.

La liquidità generata dalle attività operative è salita a 17,2 miliardi di dollari, con una crescita del 12% rispetto al 2000. Escludendo le raccolte in corso, la liquidità era di 13,8 miliardi di dollari, con una crescita del 13% rispetto al 2000. Il margine operativo è cresciuto al 19,6% rispetto al 18,9% confrontabile dell'anno precedente; l'utile sul capitale totale medio è rimasto costante al 27%.

Il valore delle nostre azioni è diminuito del 16%, leggermente più dello S&P 500; questo è stato chiaramente una delusione. Tuttavia, gli investitori che hanno mantenuto le nostre azioni per cinque anni, 2001 incluso, sono stati premiati con un utile medio annuo del 21% sul capitale investito. Coloro che hanno riconosciuto che GE è gestita in un'ottica di lungo periodo, e hanno mantenuto quindi le azioni per un decennio, sono stati remunerati con un utile medio annuo del 23%.

Abbiamo aumentato il nostro dividendo del 13% a dicembre; si è trattato del nostro 26° aumento annuo consecutivo e del 10° aumento consecutivo superiore al 10%. Abbiamo considerato il ribasso del prezzo del nostro titolo come una chiara opportunità di acquisto e abbiamo riacquisito 3,1 miliardi di dollari delle nostre azioni. Complessivamente, 9,5 miliardi di dollari sono stati restituiti ai nostri azionisti.

Nel 2001 abbiamo annunciato acquisizioni per un totale di circa 23 miliardi di dollari. GE Capital ha vissuto un anno da record, consolidando le sue posizioni nel finanziamento del mercato medio e nelle attività immobiliari. Abbiamo ampliato le nostre piattaforme in Power, Medical e Industrial Systems. L'acquisizione di Telemundo da parte di NBC amplierà la nostra penetrazione nel segmento, in rapida crescita, delle trasmissioni in lingua spagnola negli Stati Uniti.

In questa società abbiamo grandi leader, che hanno consentito una transizione senza problemi alla nuova dirigenza. Abbiamo avuto circa 175 promozioni tra i migliori 575 leader, il che costituisce una prova delle illimitate opportunità che fanno sì che i migliori entrino in GE... e vi restino. Oltre il 40% delle nuove nomine a posizioni direttive ha riguardato donne, minoranze e persone provenienti da Paesi diversi dagli Stati Uniti, così come cambia la faccia di GE.



“... ciò che abbiamo è una società composta da business diversificati, la cui somma è davvero maggiore delle sue parti; una società che opera con eccellenza, nonostante un'economia mondiale brutale, e che ha superato i 17 miliardi di dollari di flusso di cassa nel 2001. . . Alcune società sono diverse dalle altre. Riteniamo che GE sia diversa e che una delle cose che ci rendono diversi è che conseguiamo risultati, sia in tempi favorevoli sia in tempi sfavorevoli. Ecco che cosa siamo”.

Jeff Immelt

La società ha risposto immediatamente alla tragedia dell'11 settembre. La famiglia GE ha contribuito con aiuti per 25 milioni di dollari in denaro e in servizi. Il GE Fund ha contribuito con 10 milioni di dollari al Twin Towers Fund; inoltre 20.000 dipendenti GE hanno offerto 2,5 milioni di dollari alla Croce Rossa, offerta che ha trovato riscontro in una contribuzione analoga del GE Fund.

Power Systems ha portato 80 generatori mobili a Lower Manhattan entro 48 ore dall'attacco. Medical Systems ha rapidamente trasportato apparecchiature per TC mobili e scanner per risonanza magnetica agli ospedali più vicini alla tragedia. I dipendenti GE, molti dei quali sono anche pompieri volontari, hanno lavorato senza pausa al World Trade Center. Siamo fieri del nostro team e dell'enorme impegno delle nostre persone.

GE ha continuato ad essere la società più ammirata al mondo. Siamo stati la “Most Admired Company” di *Fortune* per il quinto anno consecutivo e siamo stati nominati “The World's Most Respected Company” dal *Financial Times* per la quarta volta.

Un periodo di cambiamento

Il 2001 è stato un periodo di transizione in GE. Desideriamo ringraziare Jack Welch, a nome dei nostri azionisti, clienti e dipendenti, per i suoi 40 anni di eccellenza in GE. Jack ha avuto un impatto personale su migliaia di persone di tutto il mondo. Nei suoi 21 anni di presidenza ha avuto un profondo impatto su GE.

Jack ha molti notevoli pregi. Ma è, in primo luogo, un maestro. Per questo motivo, abbiamo cambiato la denominazione del nostro istituto manageriale a Crotonville, che oggi è il "John F. Welch Learning Center". Ogni anno, 5.000 dirigenti GE e 1.000 clienti di tutto il mondo vanno a lavorare e ad apprendere presso il centro di Crotonville. Si tratta di una delle pietre angolari della nostra cultura e di una delle istituzioni che tengono in moto GE. Generazioni di leader e clienti GE avranno l'opportunità di trarre vantaggio dalla visione e dall'impegno di Jack. Un riconoscimento adeguato!

Jack ci ha lasciato una GE finanziariamente robusta, nonché una cultura che ama il cambiamento. Questo punto è importante perché il mondo che conoscevamo alla fine degli anni '90, un mondo di crescita globale, di stabilità politica e di fiducia nelle grandi aziende, è cambiato. L'economia U.S.A. ha iniziato a rallentare alla fine del 2000 ed è entrata in una fase di recessione nel 2001. Il mondo ha seguito questo percorso, con l'Europa e il Giappone in declino.

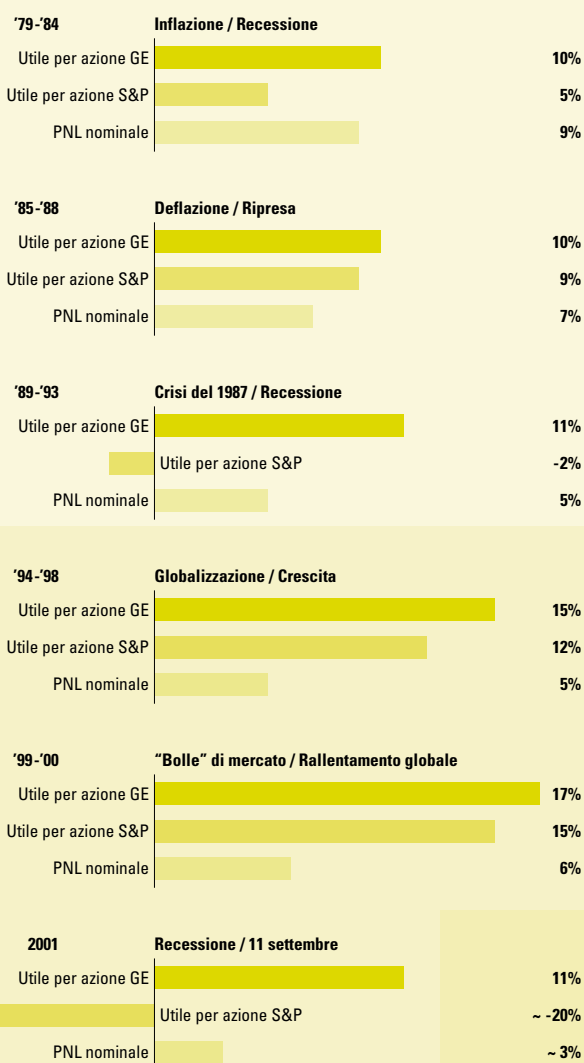
Questo è stato lo sfondo dell'attacco terroristico all'America, che la lasciato il mondo senza fiato. Tra le migliaia di vittime di questa tragedia vi erano due dipendenti GE. Piangiamo la scomparsa di Janis Lasden e di William Steckman.

L'attacco ha gettato una pesante ombra sullo stato d'animo collettivo, ha aggravato la recessione e ha reso la ripresa economica ancora più incerta. Due settori importanti per GE, le linee aeree e le assicurazioni, hanno subito un profondo impatto e noi siamo corsi a sostegno dei nostri clienti, nostri amici nel bisogno, durante questa crisi... e continueremo a farlo.

L'esuberanza della fine degli anni '90 e l'inevitabile ridimensionamento hanno creato un periodo difficile. Interi settori sono crollati, modelli aziendali insoddisfacenti sono entrati in crisi, grandi società hanno dichiarato bancarotta e la stessa credibilità aziendale è stata posta in discussione.

In questi momenti difficili, vediamo un'opportunità di differenziare ulteriormente GE. La turbolenza è una sfida per il carattere di una società. GE è costruita per offrire risultati nelle condizioni più difficili ed è costruita sulla fiducia. Abbiamo conseguito risultati nel 2001 e nulla consolida la fiducia quanto un livello costante di prestazioni.

Prestazioni superiori in ogni ciclo economico



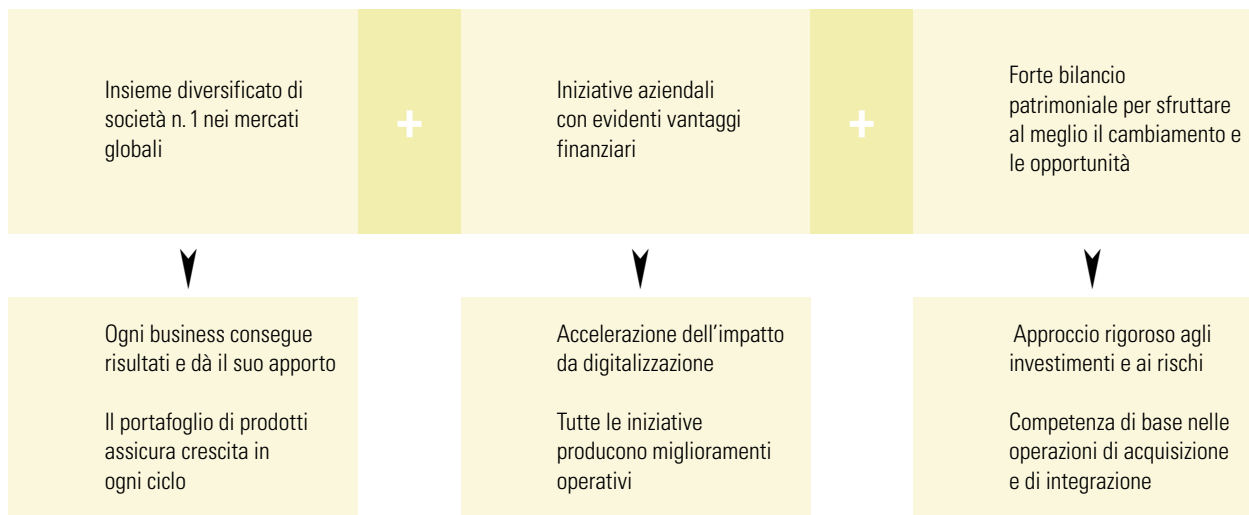
La crescita dei nostri utili ha superato l'indice S&P 500 e il Prodotto nazionale lordo nominale in ogni ciclo economico degli ultimi 23 anni.

Come GE raggiunge i propri obiettivi

GE è una società elastica, robusta e responsabile. Riteniamo che le nostre prestazioni a lungo termine consentano a GE di differenziarsi. Queste prestazioni si basano su un modello aziendale ben definito.

Abbiamo un portafoglio diversificato di business, ciascuno leader nel suo settore; una serie di iniziative importanti, applicate a tutta la società e volte a guidare la crescita e a ridurre i costi; una forza finanziaria e una capacità di controllo che ci consentono di sfruttare le opportunità esistenti lungo molti cicli economici; e infine un insieme di valori comuni che ci permette di affrontare qualsiasi situazione con grande fiducia.

**Come GE consegue un'eccellente, coerente crescita degli utili:
Una leadership basata sull'affidabilità e sulla trasparenza finanziaria**



Portafoglio diversificato... Il drammatico rallentamento mondiale ha avuto un impatto sui business GE di ciclo breve più sensibili, in termini economici, al ciclo breve quali Plastics, Lighting e Appliances. Ma gli altri business di GE hanno prosperato e sono cresciuti. I nostri business di ciclo lungo e GE Capital, che insieme hanno contribuito per oltre il 75% ai ricavi GE, hanno stabilito nuovi record. In particolare, il nostro business Power Systems ha vissuto un anno da favola grazie alla sua leadership mondiale nella tecnologia delle turbine a gas e alla sua capacità di soddisfare le esigenze dei clienti.

Vale la pena di raccontare la storia che sta dietro al successo delle nostre turbine a gas. I semi del nostro successo, in termini di quote di mercato, sono stati piantati a metà degli anni '90, quando abbiamo investito nella tecnologia delle turbine "F" e abbiamo acquisito risorse strategiche globali, sebbene ben pochi stessero acquistando! Erano tempi duri per Power Systems; ma grazie al boom di NBC e di Plastics, disponevamo delle risorse per guardare al lungo periodo... e per investire nel futuro.

Ora, mentre lavoriamo per uscire da questa recessione, i nostri business di ciclo breve investono strategicamente e migliorano le proprie posizioni. Alimentano così la crescita di GE e le sue prestazioni, puntando alla prossima ripresa. Ecco come e perché GE è così continua nelle sue prestazioni, anno dopo anno, nei tempi buoni e in quelli cattivi. GE raggiunge ottimi risultati in qualsiasi situazione.

Impatto delle iniziative... Le nostre iniziative ci hanno aiutato a superare le turbolenze economiche del 2001. Ad esempio, la globalizzazione ci consente di risparmiare circa 250 milioni di dollari all'anno grazie alla ricerca di contenuti tecnici e di talenti in tutto il mondo. I servizi hanno continuato a crescere, aumentando del 13%, un fattore importante per business quali Transportation Systems, che hanno visto una crescita degli utili nel 2001 nonostante una diminuzione del 20% nelle locomotive vendute. Un robusto business di servizio rappresenta un sistema per assorbire gli shock mentre attraversiamo i vari cicli aziendali. Il Sei Sigma continua ad avvicinarci ai clienti, aumentando nel contempo la nostra produttività. Nel 2001 abbiamo completato oltre 6.000 progetti Sei Sigma "At the customer, for the customer" (presso il cliente, per il cliente), il che significa che abbiamo letteralmente portato il Sei Sigma ai nostri clienti, lavorando con loro su progetti molto specifici presso le loro sedi. La digitalizzazione, la nostra più recente iniziativa, sta ottenendo un

impulso enorme. Abbiamo generato 1,9 miliardi di dollari di risparmio dei costi incrementali grazie a ciò che chiamiamo "e-Make" ed "e-Buy".

Le iniziative forniscono impulso all'azienda, anche nei periodi difficili. Questo è quanto si è verificato nel 2001. Inoltre, tutte le nostre iniziative aggiungono ricavi, sottraggono costi e creano valore per i clienti.

Forza finanziaria e ruolo di controllo... GE ha generato oltre 17 miliardi di dollari di liquidità nel 2001. Ciò ci ha consentito di mantenere un ritorno sul capitale totale medio del 27%, un risultato incredibile in questa situazione economica. Abbiamo un team manageriale che riconosce l'importanza della qualità degli utili e della gestione della liquidità. Abbiamo oltre 450 revisori interni che assicurano la condivisione delle migliori procedure e lo spirito di controllo. Inoltre, la nostra gestione della liquidità ci permette di essere un "acquirente" durante i periodi di crisi e di riduzione dei valori azionari.

Visibilità e affidabilità... Le prestazioni di GE si basano sul lavoro duro. Rivediamo, aggiorniamo e gestiamo costantemente i nostri business. Operiamo con intensità e trasparenza. Ogni giorno, più di 300.000 persone di tutto il mondo si concentrano sulla creazione e sulla vendita di prodotti e servizi in attività che conoscono a fondo: attività che, in gran parte, abbiamo inventato o in cui siamo intimamente coinvolti da decenni. Condividiamo un insieme comune di valori, che detta le azioni dei nostri leader e plasma il carattere della nostra società.

Questo è un momento di confusione per gli investitori. I non ben definiti modelli aziendali della "new economy" si sono rivelati un buco da centinaia di miliardi di dollari, che ha danneggiato molte persone. È un momento in cui le prestazioni coerenti e continuative confondono molti cosiddetti "esperti", che finiscono con l'insinuare che dette prestazioni sono tali perché "gestite". È quasi come se una mancanza di utili fosse più virtuosa del mantenere gli impegni presi in tempi difficili; ma questo non è il caso di GE. Noi gestiamo il business, non gli utili. La diversificazione dei nostri business, le nostre iniziative, la nostra solidità finanziaria e i nostri valori garantiscono che manterremo gli impegni presi.

Se fossimo "solo" una società di elettrodomestici o di sistemi di generazione dell'energia o di finanziamento di beni, avremmo periodicamente anni di diminuzione degli utili, in concomitanza con gli inevitabili cicli di tali attività. Ma invece abbiamo un mix diversificato di business, leader sia nel settore industriale sia in quello finanziario, che nel loro insieme hanno dimostrato **la capacità di crescere ciclo dopo ciclo**.

I nostri business sono strettamente integrati. Condividono quattro iniziative tipiche dei business all'avanguardia: eccellenti discipline finanziarie ed eccellente ruolo di controllo; una tradizione di condivisione dei talenti e delle migliori procedure; una cultura alla cui base vi è un'integrità assoluta e senza concessioni. Senza questi potenti legami, in effetti potremmo meritare l'etichetta di "conglomerato" che spesso qualcuno ci attribuisce in modo inadeguato. Una simile parola non corrisponde in alcun modo alla realtà di GE.

Ciò che abbiamo è invece una società composta da business diversificati, la cui somma è davvero maggiore delle sue parti; una società che opera con eccellenza, nonostante un'economia mondiale brutale, e che ha superato i 17 miliardi di dollari di flusso di cassa nel 2001. Chi potrebbe gestire un flusso di cassa di tale entità, anno dopo anno?

Alcune società sono diverse dalle altre. Riteniamo che GE sia diversa e che una delle cose che ci rendono diversi è **che conseguiamo** risultati, sia in tempi favorevoli sia in tempi sfavorevoli. Ecco che cosa siamo.

Dove andiamo?

GE è da sempre attenta al futuro. I clienti acquistano da noi, gli investitori investono in noi e i dipendenti lavorano per noi in base a ciò che saremo, non in base a ciò che siamo stati. GE ha un nuovo team direttivo, ma il nostro impegno per garantire prestazioni ottimali è tutt'altro che nuovo.

Il nuovo team ha due punti principali in agenda:

- Creare una GE più agile, più veloce e più attenta al cliente
- Accelerare la crescita... una crescita che garantisca margini elevati ed efficienza nell'uso dei capitali

Questo programma si basa sulle iniziative e la robustezza finanziaria di GE per produrre risultati di livello superiore per i nostri investitori.

Più agile, più veloce e più attenta al cliente

Dopo sei anni di impegno totale nel Sei Sigma, ora abbiamo più di tre dozzine di business GE che parlano una lingua comune, che è quella dei nostri leader: attuali e futuri. Abbiamo addestrato 80.000 persone nell'ambito del Sei Sigma e abbiamo completato 500.000 progetti, che hanno notevolmente migliorato la nostra capacità di gestire processi in tutta l'azienda.

Abbiamo investito 10 miliardi di dollari nel settore informatico a partire dal 1998 per rendere la digitalizzazione una parte vitale della società. Per GE, la digitalizzazione è la semplificazione del flusso di lavoro, facilitata da Internet. L'eccellenza nei processi Sei Sigma, unita alla velocità digitale, sta cambiando l'aspetto di GE: minori attività di gestione; maggiore rapidità nelle decisioni in "cabine di pilotaggio" digitali; clienti posti maggiormente al centro dell'attenzione e seguiti più da vicino.

Attività di gestione / Attività a contatto con i clienti...

Internet consente ad ogni società di avere un minor numero di dipendenti, ma più efficienti e di maggior valore. In GE, il 60% delle risorse si trova a diretto contatto con i clienti, impegnata a determinare la crescita, nella produzione, nella vendita e nel controllo. Il restante 40% delle nostre risorse si dedica ad attività di gestione, in ruoli di supporto, compilazione e trasmissione delle informazioni. Questa situazione cambierà. Le società digitalizzate del 21° secolo avranno attività di gestione decisamente minori, con un maggior numero di risorse impegnate alla crescita e al successo dei clienti.

Dalle attività di gestione a quelle a contatto con i clienti



La digitalizzazione ci consentirà di concentrare una maggiore quantità di risorse direttamente sui nostri clienti.

La digitalizzazione consente alle società di cambiare la loro forma, concentrandosi solo sugli aspetti che guidano il successo dei clienti, il loro profitto e la loro crescita. In tutta la società, ridurremo i costi di 10 miliardi di dollari nei prossimi tre anni. Il Sei Sigma, combinato con la digitalizzazione, darà vita ad una GE più agile.

Cabine di pilotaggio digitali... La digitalizzazione ha reso GE più veloce e ci consente di misurare costantemente ciò che facciamo. Le misure, in particolare quei 10 - 15 parametri critici dei quali i leader hanno bisogno per la conduzione dei loro business, sono ora online, in tempo reale e condivise da tutti.

Le cabine di pilotaggio digitali hanno avuto un impatto profondo su Plastics, un business complesso con clienti e fabbriche in tutto il mondo. Il nostro team di direzione rivede ogni giorno 15 parametri operativi, utilizzando uno standard coerente a livello mondiale. Le cabine di pilotaggio hanno contribuito ad accrescere la produttività di Plastics di due punti nel 2001.*

***Un prototipo di cabina di pilotaggio digitale è visualizzabile nella nostro Bilancio annuale online all'indirizzo www.ge.com/digitalcockpit**

Con frequenza quotidiana e settimanale, anziché mensile o trimestrale, i leader dei nostri business eseguono correzioni di rotta ai propri business, risparmiando tempo e denaro e, nel contempo, servendo meglio i nostri clienti.

Centralità del cliente... La combinazione di Sei Sigma e digitalizzazione ci sta portando ad entrare nel flusso di lavoro dei nostri clienti. Siamo concentrati su tre aree che, per loro, fanno la differenza: **processi ripetibili (span), capacità della forza di vendita e redditività dei clienti.**

Ci avete sentito parlare dell'intervallo o **span**, la "cattiva" variabilità che i nostri clienti avvertono nella nostra risposta alle loro richieste di consegna, servizio o finanziamento. La riduzione dello span resta uno dei principali obiettivi di GE. Il nostro business Appliances ha ridotto lo span del 70%, consentendoci di soddisfare gli standard più rigorosi per una rapida consegna a domicilio. In Power Systems, in conseguenza del miglioramento dei processi Sei Sigma, abbiamo conseguito una riduzione significativa nello span per l'avviamento degli impianti, facendo risparmiare tempo e denaro per ai nostri clienti.

Desideriamo concentrare le nostre iniziative sulla **redditività dei clienti**. Questo processo inizia con venditori addestrati a portare il Sei Sigma al cliente ed è sostenuto dalla tecnologia: prodotti progettati con Sei Sigma per migliorare l'efficacia dei clienti o applicazioni Web digitalizzate per automatizzare il flusso di lavoro dei clienti.

I nostri clienti stanno avvertendo la differenza. Abbiamo più di 3.000 progetti Sei Sigma in corso nel settore delle linee aeree 1.500 dei quali avviati dopo l'11 settembre, che consentiranno di realizzare 400 milioni di dollari di risparmi per i clienti che devono affrontare la crisi e il cambiamento. Questo servizio per i nostri clienti migliorerà le nostre relazioni a lungo termine, accompagnando la ripresa di questo settore chiave.

Accelerazione della crescita

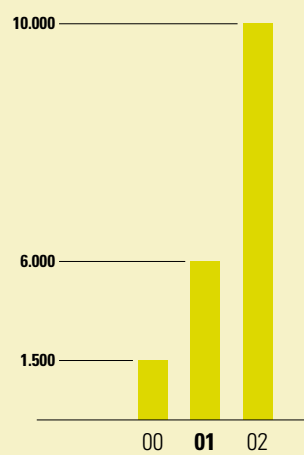
Nelle precedenti relazioni del bilancio annuale GE è stata definita una "società in crescita". Questa affermazione è certamente pertinente, in quanto abbiamo aumentato di 47 miliardi di dollari i ricavi negli ultimi cinque anni. Ma in questi tempi di incertezza e di crescita lenta, è importante riconfermare l'obiettivo di GE.

Può esistere qualcosa come una società in crescita da 126 miliardi di dollari? Esiste, in quanto GE gioca sempre all'attacco. Non gestiamo questa società come una "massa indistinta da 126 miliardi di dollari". La gestiamo come un business Medical Systems da 8,4 milioni di dollari... un business Ultrasound da 1 miliardo di dollari... e come sette attività separate all'interno di Ultrasound, di dimensioni comprese tra 50 e 250 milioni di dollari. Tali attività sono dirette da persone ossessionate dalla crescita e che la ottengono creando nuovi mercati e nuove tecnologie. Queste persone sono sostenute in questo compito dai nostri sistemi, dalle nostre iniziative e da un robusto bilancio patrimoniale, che consente loro di prendere rischi per promuovere la crescita, sapendo che occasionali insuccessi o fallimenti non solo sarebbero impuniti, ma non sarebbero neanche poi un grosso problema nel contesto di una società da 126 miliardi di dollari.

Le chiavi del successo sono:

Più ampia e profonda superiorità dei prodotti... La superiorità tecnica è l'eredità che Edison ha lasciato a GE e a cui non rinunceremo mai, in nessun business. La storia di questa società, di cui andiamo fieri, nonché la chiave per il suo luminoso futuro, è lo sviluppo ininterrotto di prodotti e servizi innovativi e tecnicamente avanzati: dalle turbine "F" e "H" alle macchine per diagnostica medica Discovery™ LS, a prodotti avanzati per ultrasuoni, al software di monitoraggio del pipeline al motore GE90, oppure anche allo show televisivo Today. Nessuno può vantare la gamma o la misura di innovazione nei prodotti e nei servizi proprie di GE; nessuno ha la sua capacità di mantenere tale superiorità anche in presenza di turbolenze finanziarie, tempeste economiche, cicli e incertezze.

Presso il cliente, per il cliente



Nel 2002, porteremo avanti un numero di progetti Six Sigma Quality per i clienti superiore di oltre sei volte rispetto al 2000.

I buoni risultati si ottengono quando si raggiunge e mantiene la superiorità tecnica nei prodotti e nei servizi. In Medical Systems, abbiamo una crescita più veloce e con margini superiori; in Power Systems, otteniamo una crescita sostanziosa nel nostro parco unità; in Aircraft Engines, acquisiamo contratti battendo una concorrenza agguerrita. L'eccellenza tecnica è un cardine della strategia GE di crescita a lungo termine. Prevediamo di aumentare il numero di lancio di nostri prodotti progettati con la metodologia Sei Sigma del 25% nel 2002. Progrediremo in nuove aree, quali la formazione di immagini molecolari, l'energia distribuita, composti e sensori avanzati, con una parte notevole della ricerca guidata dal GE Global Research Center, che inizierà una ristrutturazione da 100 milioni di dollari e diventerà il fulcro del cambiamento e del rinnovamento.

Eccellenza nei servizi... Il nostro settore Servizi continua ad accelerare. Il fatturato derivante dai servizi è cresciuto del 13%, sfiorando i 19 miliardi di dollari nel 2001. I nostri contratti di assistenza contrattuale hanno raggiunto i 60 miliardi di dollari. Si tratta di impegni a lungo termine, basati su un rapporto molto stretto con i clienti, e nei quali i nostri risultati economici sono legati al successo dei clienti. Abbiamo investito miliardi di dollari per aggiornare la tecnologia del nostro parco unità e abbiamo portato i servizi da un'attività di manutenzione puramente meccanica ad un'attività basata sulle nostre migliori conoscenze tecniche.

L'evoluzione successiva dei servizi è nell'informatica. GE ha creato business da diversi miliardi di dollari basati sul miglioramento del sistema operativo dei clienti. Il nostro business Energy Management aiuta i clienti a gestire la trasmissione dell'energia sulla rete esistente. Il nostro business Healthcare IT aiuta gli ospedali a migliorare la qualità e a ridurre i costi. Entrambi i business crescono del 30% ogni anno.

La nostra capacità nei servizi costituisce una forza formidabile. Compensa la variabilità dei cicli offrendo flussi di utili a lungo termine. Porta GE "dalla parte dei clienti" collegando il loro successo futuro al nostro.

Globalizzazione... Il 41% delle vendite GE è realizzato fuori dagli Stati Uniti e l'aumento di tale livello costituisce un altro punto importante della nostra strategia di crescita. La Cina rappresenta un'opportunità notevole per i nostri business industriali. In un periodo di tempo molto breve, prevediamo che Medical Systems, Plastics, Power Systems e Aircraft Engines supereranno tutte il miliardo di dollari di fatturato in Cina.

Anche GE Europe ha raggiunto livelli eccellenti: 26 miliardi di dollari di vendite con 70.000 dipendenti, molti dei quali provenienti da società a proprietà statale che abbiamo acquisito e ristrutturato. L'Europa continua a rappresentare un'opportunità di prim'ordine per GE Capital.

GE è una società di prodotti globali. Produrremo scanner TC in Cina e frigoriferi a doppia anta in Messico; forniremo inoltre software e servizi amministrativi dall'India... tutto con una qualità superiore e a costi minori. Il Sei Sigma non è confinato alle nostre attività negli Stati Uniti; costituisce il modo di operare e il linguaggio di ogni struttura che possediamo nel mondo. Inoltre, tutte le nostre strutture globali operano nel rispetto di rigorosi standard ambientali e molte hanno ottenuto riconoscimenti dalle agenzie governative per la loro eccellenza nel rispetto dell'ambiente.

Vediamo la globalizzazione da vari punti di vista. Sosteniamo i nostri clienti in qualsiasi punto del mondo. Investiamo in capacità globali. Creiamo persone e team globali forti e intenzionati a vincere... e che vincono.

Sviluppo dei business... Negli ultimi cinque anni GE ha concluso una media di oltre 100 acquisizioni all'anno. Nel 2001, le autorità che regolano i mercati in Europa hanno bloccato la nostra acquisizione di Honeywell. Non abbiamo condiviso il ragionamento... ma ci siamo mossi rapidamente, attivando una serie di altre opportunità di acquisizione progressiva ad elevato margine e con elevate potenzialità di crescita. Siamo entrati nel segmento, in rapida crescita, della sicurezza in Industrial Systems; abbiamo ampliato la gamma delle nostre offerte in Medical Systems; abbiamo ampliato la nostra capacità nelle energie rinnovabili e stiamo entrando nelle attività di protezione delle apparecchiature in Specialty Materials. Abbiamo annunciato l'acquisizione di Telemundo, che migliora notevolmente la portata di NBC nel gruppo demografico in più rapida crescita negli Stati Uniti. GE Capital ha rafforzato la propria posizione nel mercato medio, nelle attività immobiliari e nel finanziamento alla clientela privata, nonché nei propri business globali. Nelle difficoltà che vivono oggi i mercati azionari, riteniamo di poter cogliere un numero di opportunità strategiche superiore a quello visto da molti anni a questa parte.

GE utilizza le acquisizioni per rafforzare la propria posizione in settori in cui siamo presenti da anni. Facciamo leva su Sei Sigma nei processi di due diligence e di integrazione per massimizzare i ricavi. Queste acquisizioni, portate a termine con disciplina finanziaria e strategica, hanno sempre avuto un ritorno positivo per i nostri investitori.

La cultura è importante

Sappiamo che la cultura, le procedure aziendali e i valori rendono GE diversa. Abbiamo una tecnologia all'avanguardia e siamo impegnati in più settori. Utilizziamo le nostre risorse e la nostra diversificazione per creare valore per gli investitori.

Crediamo nelle persone. GE investe un miliardo di dollari all'anno nella formazione. I leader GE dedicano molto del loro tempo a preparare, sviluppare, valutare e seguire le migliori persone all'interno del processo di sviluppo dei talenti più rigoroso del settore industriale. I nostri leader hanno sviluppato la propria carriera in diversi settori, hanno lavorato su incarichi globali e hanno vissuto attraverso un'ampia gamma di cicli economici. Possiamo sederci attorno a un tavolo per discutere qualsiasi tipo di problema, dire "che cosa ne pensate?" e arrivare a una "risposta giusta" per la maggior parte di quelli importanti.

Moltiplichiamo le idee. Non ci limitiamo a investire nella formazione o nelle iniziative GE, ma facciamo di questi elementi il crogiolo per un cambiamento aziendale di vasta portata. Il Sei Sigma è la lingua comune di GE; il nostro business Plastics, sfrutta spesso idee generate, per esempio, dal business- Appliances. Il nostro Global Research Center condivide la tecnologia diagnostica con i diversi business, da Medical a Power, ad Aircraft Engines, a Transportation. In questo modo, qualsiasi buona idea tende a diventare una grande idea.

Condividiamo valori comuni. Le persone valide sono attratte da una forte cultura aziendale. I valori tengono GE unita e ci consentono di nutrire fiducia nel futuro. Questi valori si basano sulla tradizione di risultati, integrità e amore per il cambiamento. Le persone GE sanno che i risultati non si limitano ai numeri; richiedono un impegno personale all'eccellenza e uno stretto collegamento al mondo reale, in particolare al mondo del cliente.

Riassumiamo chi siamo. GE è una grande società multi-business, con 124 anni di storia, tenuta insieme da sistemi comuni di sviluppo delle persone, iniziative, gestione finanziaria e ruolo di controllo... e valori. GE lavora. GE ispira fiducia... perché manteniamo i nostri impegni.



(da sinistra a destra) Robert C. Wright, Jeffrey R. Immelt, Dennis D. Dammerman, Gary L. Rogers

Una società senza limiti

Vediamo l'oggi... caratterizzato da questa economia globale, tanto volatile e tanto difficile... come il nostro giorno migliore in assoluto. Siamo strutturati per giocare in attacco e per farlo ora.

Questa società è in fase di trasformazione per diventare "un'azienda più agile, più veloce e più attenta ai clienti"... una società con tutta la potenza dell'era digitale. Siamo una "società in crescita" da 126 miliardi di dollari: una società che sa come sfruttare le proprie dimensioni per alimentare una crescita costante e dai margini elevati. GE è una società in cui avere fiducia, che offre ottimi utili ottenuti con un'integrità e una trasparenza che non hanno confronti nell'economia globale.

Le grandi idee, assieme alle grandi persone che danno vita ai propri sogni in GE, garantiranno che noi continueremo a mantenere le nostre promesse.

Il nostro team è allineato con gli investitori. GE ha un solo programma: superare le aspettative; e una sola moneta: le nostre azioni. Quando la società vince, vinciamo tutti insieme: azionisti, clienti e dipendenti.

GE è grata per la vostra fiducia e il vostro sostegno. I nostri giorni migliori sono quelli che ci aspettano.

Jeffrey R. Immelt
Presidente del Board
e Chief Executive Officer

Gary L. Rogers
Vice Presidente Board
ed Executive Officer

Dennis D. Dammerman
Vice Presidente Board
ed Executive Officer

Robert C. Wright
Vice Presidente Board
ed Executive Officer

15 febbraio 2002

I valori GE

Rispettiamo sempre le tre tradizioni GE... Assoluta integrità, impegno alle prestazioni e sete di cambiamento:

Passione per i nostri clienti

Misuriamo il nostro successo su quello dei nostri clienti... sempre guidati dalla qualità Sei Sigma e dallo spirito di innovazione

Meritocrazia

Creiamo opportunità, per le persone migliori di tutto il mondo, per crescere e trasformare i loro sogni in realtà

Guidata dalla crescita, orientata su scala globale

Puntiamo alla crescita delle nostre persone, dei nostri mercati e dei nostri business in tutto il mondo

Ogni persona e ogni idea sono importanti

Rispettiamo la persona e valorizziamo i contributi di ciascun dipendente

Giochiamo all'attacco

Sfruttiamo i vantaggi della dimensione per assumere dei rischi e provare nuove soluzioni... non permettiamo mai che la dimensione sia uno svantaggio

La velocità e l'eccellenza sono fondamentali

Facciamo leva sui vantaggi dell'era digitale per accelerare il nostro successo e costruire una GE più veloce e più intelligente

Viviamo i segni distintivi della leadership GE

Passione per l'apprendimento e la condivisione delle idee
Impegno ad ottenere risultati in ogni ambiente
Capacità di stimolare e ispirare team globali e diversificati
Collegati con il posto di lavoro, i clienti e le comunità... in contatto con il mondo