

Do Akcjonariuszy, Klientów i Pracowników General Electric:

Rok 2001 zapamiętamy jako rok, który dla General Electric okazał się bardzo pomyślny, chociaż nie szczędził nam wyzwań. Stanęliśmy w obliczu problemów wywołanych nadejściem jednego z najtrudniejszych od kilku dziesięcioleci okresów dla gospodarki globalnej i doświadczyliśmy skutków tragedii, która wydarzyła się 11 września w Nowym Jorku. Mimo tak niesprzyjających warunków, dziś możemy stwierdzić, że przyjęty model działalności w pełni się sprawdził. Dzięki godnej uznania postawie naszych pracowników, którzy śmiało stawili czoło wyzwaniom, zyski General Electric przekroczyły średni poziom zysków spółek objętych indeksem S&P 500 o wartość najwyższą od 25 lat. Mamy wiele powodów do dumy.

Zysk Korporacji wzrósł o 11%, osiągając rekordową wysokość 14,1 mld USD. O 11% wzrósł także zysk na akcję, podczas gdy dla spółek indeksu S&P 500 średni zysk obniżył się o ponad 20%.

Przychody ogółem wyniosły 125,9 mld USD, co w zestawieniu z wynikami ogłoszonymi w 2000 r. oznacza z jednej strony spadek o 3%, z drugiej zaś – wzrost o 4% względem danych porównywalnych. Jednocześnie zanotowano wyższe o 6% przychody segmentu przemysłowego.

Dzięki 12-procentowemu wzrostowi w porównaniu z rokiem 2000, przepływy pieniężne z działalności operacyjnej osiągnęły pułap 17,2 mld USD. Środki pieniężne, z wyłączeniem należności w toku, wyniosły 13,8 mld, czyli o 13% więcej niż rok wcześniej. Marża operacyjna, która według porównywalnych danych w 2000 r. wynosiła 18,9%, w roku następnym wzrosła do 19,6%, a stopa dochodu ze średniej wartości kapitałów ogółem pozostała na poziomie 27%.

Kurs naszych akcji obniżył się o 16%, a więc nieco bardziej niż wartość indeksu S&P 500. Wynik ten może wprawdzie budzić rozczarowanie, warto jednak zaznaczyć, że inwestorzy, którzy zachowali w portfelach akcje General Electric przez pięć lat (z rokiem 2001 włącznie), osiągnęli 21-procentowy roczny dochód z inwestycji ogółem, natomiast inwestorzy, którzy nie pozbywali się akcji przez dziesięć lat – czyli inwestorzy rozumiejący długoterminowy charakter strategii zarządzania Korporacją – osiągnęli dochód w wysokości średnio 23%.

W grudniu zwiększyliśmy kwotę dywidendy o 13% – była to 26. roczna podwyżka z rzędu oraz 10. z rzędu podwyżka o wartość dwucyfrową. Spadek kursu akcji potraktowaliśmy jako dobrą okazję do nabycia walorów i chętnie z niej skorzystaliśmy, odkupując nasze akcje o wartości 3,1 mld USD. Ogółem do rąk naszych akcjonariuszy powróciły akcje o wartości 9,5 mld USD.

Niemal 23 mld USD osiągnęła całkowita wartość transakcji przejęć zrealizowanych w 2001 r., który dla GE Capital okazał się rokiem rekordowym. Umacniając pozycję Korporacji na rynku pośrednictwa finansowego i nieruchomości, wprowadziliśmy nowe platformy w działach GE Power, GE Medical i GE Industrial Systems, a przejęcie telewizji Telemundo przez NBC rozszerzy nasz zasięg w dynamicznie się rozwijającym hiszpańskojęzycznym segmencie działalności Korporacji w Stanach Zjednoczonych.

Na czele naszej firmy stoją wspaniali przywódcy, dzięki którym objęcie sterów przez nowy Zarząd przebiegło bardzo sprawnie. Wśród 575 dyrektorów najwyższego szczebla przyznaliśmy 175 awansów, dając tym samym dowód niewyczerpanych możliwości rozwoju, które skłaniają najlepszych, aby się do nas przyłączyli i z nami w General Electric pozostali. Ponad 40% nowo mianowanych członków personelu średniego szczebla stanowią kobiety, przedstawiciele mniejszości, a także obywatele innych krajów, co świadczy o nieustannych zmianach, jakim ulega oblicze General Electric.



„...nasza Korporacja to połączenie różnych rodzajów działalności, które razem mają znacznie wyższą wartość niż poszczególne części składowe; Korporacja, która – mimo szalenie trudnych warunków gospodarczych – w znakomitym stylu potrafiła w 2001 r. wygenerować przepływy środków pieniężnych przekraczające 17 mld USD... Świadomi, że niektóre firmy wyróżniają się na tle pozostałych, żywimy głębokie przekonanie, że General Electric jest jedną z nich. Korporacja bowiem – w czasach zarówno dobrych, jak i złych – spełnia oczekiwania. To jej cecha charakterystyczna.”

Jeff Immelt

Korporacja żywo zareagowała na tragedię 11 września, niezwłocznie śpiesząc z pomocą w postaci środków pieniężnych i usług o wartości 25 mln USD. Fundacja GE (GE Fund) przekazała 10 mln USD na rzecz Funduszu Twin Towers, natomiast 20 000 pracowników General Electric wpłaciło 2,5 mln USD na rachunek Czerwonego Krzyża, zasilonego o podobną kwotę również przez GE Fund.

W ciągu 48 godzin od ataku na WTC dział GE Power Systems dostarczył w rejon Dolnego Manhattanu 80 przenośnych agregatów prądotwórczych. Szpitalom położonym najbliżej miejsca tragedii dział GE Medical Systems natychmiast przekazał aparaturę do tomografii komputerowej i rezonansu magnetycznego. Pracownicy General Electric, z których wielu służy również w ochotniczej straży pożarnej, niestrudzenie pracowało na gruzach World Trade Center. Postawa naszego zespołu i nadludzkie wysiłki, jakie podejmował, przepełniają nas prawdziwą dumą.

Spółka General Electric utrzymała pozycję najbardziej szanowanej firmy na świecie, czego wyraźny dowód stanowią przyznany nam przez magazyn „*Fortune*” po raz piąty z rzędu tytuł „Najbardziej podziwianej firmy w Stanach Zjednoczonych” oraz przyznany przez dziennik „*Financial Times*” po raz czwarty z rzędu tytuł „Najbardziej szanowanej firmy świata”.

Czas zmian

Rok 2001 był dla General Electric rokiem przemian. W imieniu naszych Akcjonariuszy, Klientów i Pracowników pragniemy podziękować Jackowi Welchowi za 40 lat wspieranej pracy na rzecz Korporacji. Tysiące ludzi na całym świecie pozostają pod wrażeniem niezwykle osobowości Jacka, który pełniąc przez 21 lat funkcję Prezesa Zarządu, wywarł głęboki wpływ również na działalność General Electric.

Jack jest nietuzinkowym, wszechstronnie utalentowanym człowiekiem, przede wszystkim jednak – nauczycielem. Wyrażając uznanie dla jego zasług, zmieniliśmy nazwę naszego instytutu zarządzania w Crotonville na „John F. Welch Learning Center” (Centrum Szkoleniowe im. Johna F. Welcha). Corocznie do Crotonville przybywa z różnych stron świata 5000 dyrektorów General Electric i 1000 Klientów, aby tam pracować, biorąc udział w szkoleniach prowadzonych w Centrum, które stało się jednym z fundamentów naszej korporacyjnej kultury i jedną z instytucji umożliwiających Korporacji działanie. Z efektów wizji i zaangażowania Jacka będą mogły korzystać całe pokolenia dyrektorów i Klientów General Electric, toteż nadanie instytutowi jego imienia uważamy za niezwykle stosowny wyraz uznania.

Jack pozostawił General Electric silną finansowo, a kulturę organizacji otwartą na zmiany. To naprawdę ważne, zwłaszcza że znany nam z lat 90. świat globalnego wzrostu, politycznej stabilności i zaufania zdecydowanie się zmienił. Dotknięta procesem spowolnienia pod koniec 2000 r., amerykańska gospodarka w roku 2001 wkroczyła w fazę recesji. Podobny los spotkał pozostałe kraje, nie wyłączając pogrążonych w gospodarczym kryzysie państw europejskich i Japonii.

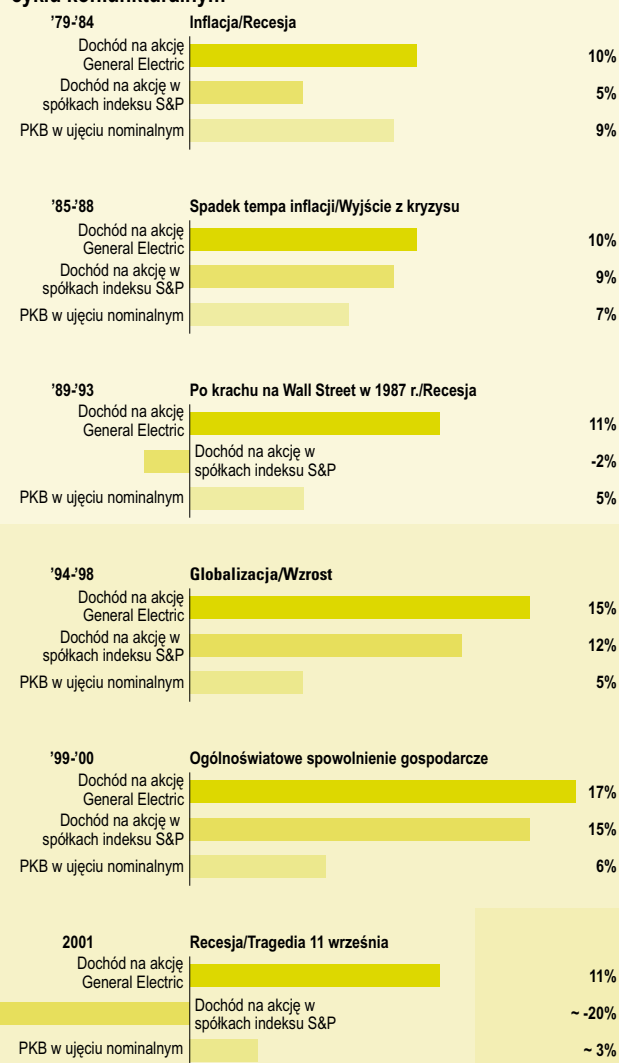
Skutki terrorystycznego ataku na Stany Zjednoczone zaszokowały cały świat. Wśród tysięcy ludzi, którzy wówczas zginęli, było dwoje pracowników General Electric: Janis Lasden i William Steckman. Ich strata okryła nas głęboką żałobą.

Atak pogorszył nastroje i pogłębił recesję, a wyjście z ekonomicznego impasu stanęło pod jeszcze większym znakiem zapytania, co szczególnie niekorzystny wpływ wywarło na dwie ważne dla działalności General Electric branże: linie lotnicze i ubezpieczenia. Pośpieszyliśmy zatem z pomocą naszym przyjaciołom w potrzebie – naszym klientom – starając się ich wesprzeć w czasach kryzysu i nie zamierzamy podjętych wysiłków zaniechać.

Dobra koniunktura końca lat 90. i późniejszy nieuchronny jej spadek sprawiły, że nastąpiły trudne czasy. Upadły całe branże, na światło dzienne wyszły wszelkie wady niedoskonałych modeli biznesowych, potężne korporacje ogłosiły upadłość, a wiarygodność innych podano w wątpliwość.

W tych trudnych czasach dostrzegamy możliwość dalszego różnicowania działalności General Electric, która w drodze zmian charakteru Korporacji musi stawić czoło wyzwaniu, jakie w okresie burzliwych zawirowań przed nią staje. General Electric jest w stanie świetnie się dostosować do wszelkich okoliczności i potrafi spełniać oczekiwania w każdym, nawet najmniej sprzyjających warunkach. Warto również zaznaczyć, że prowadzoną działalność Korporacja opiera na zaufaniu, które buduje przede wszystkim dzięki notowanym rok w rok dobrym wynikom, uzyskanym również w 2001 r.

Uzyskiwanie lepszych wyników finansowych w każdym cyklu koniunkturalnym



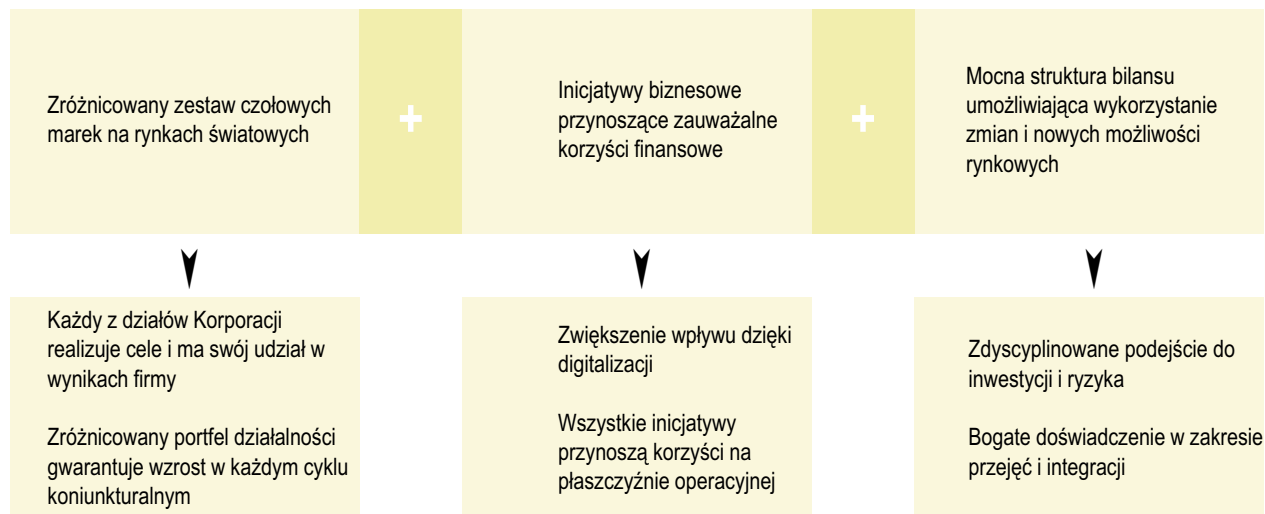
W ciągu ostatnich 23 lat w każdym cyklu koniunkturalnym wartość wzrostu naszych zysków była wyższa od wzrostu zysku spółek indeksu S&P 500 i produktu krajowego brutto w ujęciu nominalnym.

Co sprawia, że General Electric spełnia oczekiwania?

General Electric jest Korporacją prężną, silną i odpowiedzialną. Głęboko przeświadczeni, że odnotowane wyniki w ujęciu długoterminowym nas wyróżniają, zdajemy sobie sprawę, iż warunkiem ich osiągnięcia jest stworzenie dobrze zdefiniowanego modelu biznesowego.

Zakres najważniejszych rodzajów naszej działalności jest zróżnicowany; w ramach całej Korporacji występuje przepływ cennych inicjatyw, które stymulują wzrost i obniżają koszty; mamy finansową siłę i sprawujemy kontrolę, które pozwalają nam wykorzystywać możliwości rynkowe w różnych cyklach koniunkturalnych; a dzięki systemowi wspólnych wartości śmiało stawiamy czoło wszelkim wyzwaniom.

**W jaki sposób General Electric osiąga stały, imponujący wzrost zysków:
czołowa pozycja osiągnięta dzięki finansowej przejrzystości i odpowiedzialności**



Zróżnicowany portfel... Skutków nagłego ogólnoswiatowego spowolnienia gospodarczego doświadczyły bardziej wrażliwe na zmiany koniunktury działy o krótkim cyklu koniunkturalnym, takie jak GE Plastics, GE Lighting i GE Appliances, podczas gdy pozostałe notowały rozkwit i nieprzerwany wzrost. Działy o długim cyklu oraz GE Capital, przynoszące łącznie ponad 75% całkowitych przychodów General Electric, uzyskały rekordowe wyniki, ale szczególnie pomyślny okazał się miniony rok dla działu GE Power Systems, który zajął czołowe miejsce na świecie w dziedzinie technologii produkcji turbin gazowych i umiejętności spełniania oczekiwań klientów.

Warto opowiedzieć historię naszego sukcesu związanego z turbiną gazową. Podwaliny pod późniejszy wzrost udziału rynkowego położyliśmy w połowie lat 90., kiedy to zainwestowaliśmy w technologię produkcji turbiny „F” i pozyskaliśmy strategiczne zasoby na świecie, mimo że prawie nikt nie kupował naszych produktów! Były to ciężkie czasy dla GE Power Systems, ale ponieważ działalność NBC i GE Plastics rozkwitała, mieliśmy wystarczające środki, aby patrzeć perspektywnie i inwestować z myślą o przyszłych zyskach.

Teraz, gdy stawiamy czoło recesji, nasze działy o krótkim cyklu koniunkturalnym dokonują strategicznych inwestycji i wzmacniają swoje pozycje na rynku, a w następnej fazie ożywienia gospodarczego dadzą impuls do wzrostu General Electric i poprawy wyników finansowych. Dzięki temu właśnie nieprzerwanie, rok po roku, w dobrych i złych czasach, Korporacja jest w stanie spełniać oczekiwania. General Electric osiąga dobre wyniki w każdych warunkach.

Wpływ inicjatyw... Nasze inicjatywy pomogły nam poruszać się po wzburzonych wodach gospodarki w 2001 r. Przykładowo, globalizacja pozwalała zaoszczędzić około 250 mln USD rocznie dzięki pozyskiwaniu zasobów technicznych i specjalistów z całego świata. Przychody z tytułu świadczenia usług nadal rosły, osiągając 13-procentowy wzrost, co jest ważnym czynnikiem w wypadku takich działów, jak GE Transportation Systems, którego przychody w 2001 r. wzrosły, mimo że o 20% spadła liczba sprzedanych lokomotyw. Przechodząc przez kolejne cykle koniunkturalne, silne działy usługowe amortyzują wstrząsy ekonomiczne. Program Six Sigma w dalszym ciągu zbliża nas do klienta przy jednoczesnym zwiększaniu naszej wydajności. W 2001 r. zrealizowaliśmy ponad 6000 przedsięwzięć typu „u klienta, dla klienta” w ramach programu Six Sigma, co oznacza, że dosłownie przenieśliśmy ten program do naszych klientów i pracowaliśmy z nimi u nich nad konkretnymi przedsięwzięciami. Nasza najnowsza inicjatywa – digitalizacja – nabiera ogromnego impetu. Dzięki przedsięwzięciom, które nazywamy „e-Make” oraz „e-Buy”, zyskaliśmy dodatkowe oszczędności kosztów rzędu 1,9 mld USD.

Nawet w niesprzyjających warunkach, takich jak te w 2001 r., inicjatywy zawsze dają Korporacji impuls do działania, a ich realizacja przynosi dodatkowe przychody, obniża koszty i zwiększa wartość dla klientów.

Siła finansowa i kontrola... General Electric wygenerowała w 2001 r. środki pieniężne o wartości przekraczającej 17 mld USD. Pozwoliło nam to utrzymać stopę dochodu ze średniej wartości kapitałów ogółem na poziomie 27%, co w takich warunkach gospodarczych należy uznać za wynik wprost oszałamiający. Nasz zespół zarządzający rozumie znaczenie jakości zysków i zarządzania środkami pieniężnymi. Zatrudniamy ponad 450 wewnętrznych audytorów, którzy dzielą się najlepszymi praktykami i dbają o właściwą kontrolę. Natomiast sposób zarządzania środkami pieniężnymi daje nam możliwość występowania jako „nabywca” w czasach kryzysu i niższych wartości kapitału własnego.

Przejrzystość i odpowiedzialność... Osiągane przez General Electric wyniki są rezultatem ciężkiej pracy. Nieustannie dokonujemy przeglądów naszych działów, odświeżamy je i nimi zarządzamy. Nasze poczynania są intensywne, a ich struktura i charakter przejrzyste. Codziennie ponad 300 000 osób na całym świecie koncentruje działania na opracowywaniu i sprzedaży produktów i usług w działach, które ludzie ci znają od podszewki – działach, które w większości wypadków sami tworzyli albo w których działalność są głęboko zaangażowani od kilkudziesięciu lat. Mamy wspólny system wartości, który determinując działania naszych przywódców, kształtuje oblicze Korporacji.

Nastaly czasy trudnych i niepewnych decyzji inwestycyjnych. Źle zdefiniowane modele „nowej gospodarki” kosztowały ludzi setki miliardów dolarów. To czasy, gdy nieprzerwane osiągnięcie znakomitych wyników finansowych wprawia w zakłopotanie niektórych ekspertów, więc insynuują „sterowanie wynikami”. Brzmi to tak, jak gdyby niezrealizowanie zakładanych celów było bardziej chwalebne niż wypełnianie zobowiązań w trudnych czasach. Ale w GE jest inaczej. Sterujemy naszą działalnością, a nie wynikami. Zróżnicowanie działalności, inicjatywy, siła finansowa i wyznawane wartości sprawiają, że realizując zobowiązania, osiągamy zyski.

Będąc „jedynie” firmą produkującą różnego rodzaju urządzenia, systemy energetyczne lub finansującą zakup sprzętu, doświadczalibyśmy okresowych spadków zysków w poszczególnych latach, zważywszy, że tego typu działalność w sposób nieunikniony podlega cyklowi koniunkturalnym. Prowadzimy jednak zróżnicowaną działalność zarówno o charakterze przemysłowym, jak i finansowym, która w takim połączeniu wykazuje zdolność zwiększania zysków w każdym kolejnym cyklu.

Działalność poszczególnych działów jest ściśle zintegrowana. Wszystkie realizują cztery koncepcje stanowiące o przewadze nad konkurencją: wzorowa dyscyplina finansowa i kontrola, tradycja dzielenia się umiejętnościami i najlepszymi wzorami do naśladowania, kultura, której kamieniem węgielnym jest absolutna a także bezkompromisowa uczciwość. Bez tego rodzaju silnych więzi zasługivalibyśmy w istocie jedynie na miano „konglomeratu”, które ludzie często – i niesłusznie – nam przypisują. Określenie to po prostu nie oddaje charakteru General Electric.

Jesteśmy bowiem Korporacją obejmującą różne działy, które w połączeniu mają wyższą wartość niż poszczególne części składowe. Jesteśmy Korporacją, która – mimo szalenie trudnych warunków gospodarczych – w znakomitym stylu potrafiła w 2001 r. wygenerować przepływ środków pieniężnych przekraczający 17 mld USD... Wyobraźmy sobie, w jaki sposób można byłoby „sterować” wynikami, aby uzyskać bilans przepływu środków pieniężnych na taką skalę – i to rok po roku.

Niektóre firmy wyróżniają się na tle pozostałych. Żywimy głębokie przekonanie, że General Electric jest jedną z nich. Korporacja bowiem – w czasach zarówno dobrych, jak i złych – **spełnia oczekiwania**. To jej cecha charakterystyczna.

Dokąd zmierzamy?

Przyszłość zawsze była wyznacznikiem naszej działalności. Klienci dokonują w General Electric zakupów, inwestorzy inwestują w Korporację, a pracownicy dla nas pracują nie ze względu na to, gdzie byliśmy w przeszłości, ale z myślą o tym, dokąd zmierzamy. Wprawdzie na czele General Electric stanęli nowi przywódcy, ale nasze zobowiązanie do osiągania dobrych wyników finansowych pozostaje bez zmian.

Nowy zespół czeka realizacja dwóch głównych założeń:

- Stworzenie lżejszej struktury General Electric, umożliwiającej szybsze działanie i bardziej ukierunkowanej na klientów.
- Przyspieszenie wzrostu... wzrostu, który przynosząc wysokie marże, jest kapitałoszczędny.

Podstawą tego planu są inicjatywy Korporacji wraz z jej siłą finansową, dzięki którym poczynione w General Electric inwestycje przyniosą możliwe najwyższe dochody.

Lżejsza, bardziej ukierunkowana na klienta struktura umożliwiająca szybsze działanie

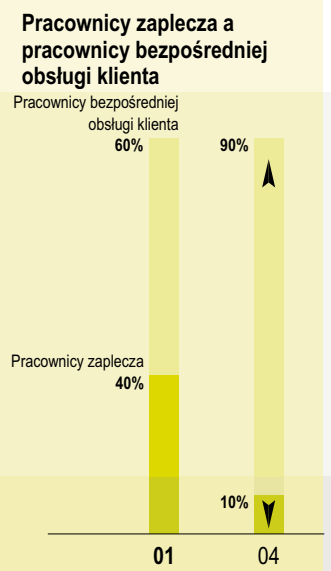
Efektom sześciu lat całkowitego zaangażowania się w realizację programu Six Sigma jest obecnie kilkadziesiąt działów General Electric, które przemawiają tym samym językiem – językiem naszych przywódców, obecnych i przyszłych. W ramach programu wyszkoliliśmy 80 000 osób i zrealizowaliśmy 500 000 przedsięwzięć, co znacząco wpłynęło na efektywność działania w całej General Electric. Począwszy od 1998 r., zainwestowaliśmy 10 mld USD w technologie informatyczne, a nieodłączną cechą naszej Korporacji stała się digitalizacja, która z punktu widzenia General Electric oznacza wspomaganie internetem uproszczenie procesu przepływu zadań. Program jakości Six Sigma w połączeniu z cyfrową szybkością przesyłu danych zmienia oblicze General Electric, którą teraz – przy mniejszym zapleczu administracyjnym – cechują szybsze podejmowanie decyzji w cyfrowych „kokpitach” oraz silniejsze ukierunkowanie na klientów i zacieśnianie kontaktów z nimi.

Pracownicy bezpośredniej obsługi klienta/Pracownicy zapleczu... Dzięki Internetowi każda firma może funkcjonować przy mniejszej liczbie bardziej efektywnych i kreujących większą wartość miejsc pracy. W General Electric 60% pracowników działa „w pierwszej linii” – utrzymując bezpośrednie kontakty z klientami, pracując nad zwiększeniem wzrostu, przy produkcji, sprzedaży i kontroli. Pozostałe 40% to pracownicy zapleczu, którego zadania obejmują funkcje pomocnicze, jak również gromadzenie i przekazywanie informacji. Ta sytuacja ulegnie zmianie. Zdigitalizowane firmy XXI wieku będą w stanie funkcjonować przy znacznie mniejszym zapleczu administracyjnym, koncentrując więcej zasobów na kreowaniu wzrostu i przyczynianiu się do sukcesów, jakie odniosą klienci.

Digitalizacja zmienia oblicza firm, pozwalając im się skupić tylko na tych aspektach działalności, które prowadzą do sukcesu klienta, generują zyski i pobudzają wzrost. Na najbliższe trzy lata planujemy redukcję kosztów całej Korporacji o 10 mld USD, a realizacja programu Six Sigma wspólnie z digitalizacją pomoże nadać Korporacji lżejszą strukturę.

Cyfrowe kokpity... Umożliwiają Korporacji szybsze działanie, digitalizacja pozwala ciągle mierzyć efekty wykonywanej pracy. Mierniki naszej skuteczności – zwłaszcza te 10–15 najważniejszych wartości, które kierownictwo w toku zarządzania musi stale monitorować – każdy zainteresowany może obecnie przeglądać w trybie online w czasie rzeczywistym.

Wprowadzenie cyfrowych kokpitów miało ogromne znaczenie dla GE Plastics, działu o złożonej strukturze, posiadającego zakłady produkcyjne i obsługującego klientów na całym świecie. Prowadząc codzienne analizy 15 najważniejszych mierników skuteczności działań, z wykorzystaniem spójnych standardów globalnych, zespół kierowniczy GE Plastics stwierdził, że dzięki zastosowaniu kokpitów wydajność w GE Plastics wzrosła w 2001 r. o dwa punkty procentowe.*



Digitalizacja pozwoli nam ukierunkować nasze zasoby bezpośrednio na zaspokajanie potrzeb naszych klientów.

Dokonując korekt planów działania w trybie codziennym lub cotygodniowym, a nie raz na miesiąc czy kwartał, zarządzający działami Korporacji oszczędzają czas i pieniądze, a zarazem podnoszą jakość obsługi klientów.

Ukierunkowanie na klienta... Dzięki połączeniu programu Six Sigma z digitalizacją możemy włączyć się w procesy funkcjonowania klientów. Skupiamy się na trzech niezwykle ważnych obszarach, do których należą: procesy powtarzalne (w tym kontekście istotny jest przedział czasu), potencjał sprzedawców oraz rentowność klienta.

Wspominaliśmy już wcześniej o przedziale czasu jako negatywnej zmiennej. To problem, z którym często borykają się klienci, kiedy zwróciwszy się o dostawę, usługę lub finansowanie, oczekują odpowiedzi na zgłoszone zapotrzebowanie. Skrócenie przedziału czasu pozostaje jednym z zasadniczych celów General Electric. GE Appliances udało się zredukować przedział czasu o 70%, w wyniku czego dział ten spełnia obecnie najbardziej rygorystyczne standardy w zakresie szybkiej dostawy urządzeń do domu klienta. W GE Power Systems, dzięki ulepszeniom, które przysły w ślad za wprowadzeniem programu Six Sigma, udało się znacznie zredukować przedział czasu przy rozruchu instalacji, oszczędzając tym samym czas i pieniądze klientów.

Pragniemy podjąć skoncentrowane działania prowadzące do podniesienia rentowności klienta. Niezbędni w tym zakresie są odpowiedni sprzedawcy, którzy potrafią rozszerzyć program Six Sigma na działalność klienta. Ich poczynania wspiera technologia: produkty projektowane zgodnie z zasadami programu Six Sigma mające na celu poprawę efektywności działań klienta lub cyfrowe aplikacje sieciowe umożliwiające klientowi automatyzację procesu pracy.

Nasi klienci zauważają wyraźną różnicę. W przemyśle lotniczym realizujemy obecnie ponad 3000 przedsięwzięć Six Sigma – z czego 1500 rozpoczęliśmy po 11 września – co klientom, którzy walczą z kryzysem i muszą się zmierzyć z koniecznymi zmianami, umożliwi uzyskanie oszczędności rzędu 400 mln USD. Świadcząc na rzecz klientów takie usługi, poprawimy w perspektywie długoterminowej nasze wzajemne relacje, co w chwili gdy ta ważna branża przemysłu odzyska dobrą kondycję, na pewno przyniesie Korporacji korzyści.

Przyspieszenie tempa wzrostu

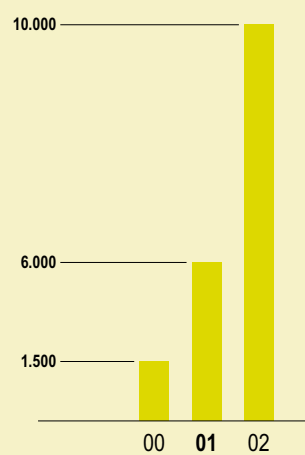
W listach zawartych we wcześniejszych Raportach Rocznych nazywaliśmy General Electric „korporacją wzrostową”, co bez wątplenia było określeniem bardzo trafnym, zwłaszcza że w ciągu ostatnich pięciu lat nasze przychody zwiększyły się o 47 mld USD. Dzisiaj, w czasach niepewności i powolnego wzrostu, pragniemy raz jeszcze dobitnie podkreślić, że mocny wzrost jest ważnym celem Korporacji.

Czy może istnieć firma, która osiągając przychody rzędu 126 mld USD, notuje wysoki wzrost? Oczywiście. Przykładem jest General Electric, która zawsze przyjmuje postawę ofensywną. Nie zarządzamy Korporacją jako beładną masą osiagającą przychody w wysokości 126 mld USD. Zarządzamy GE Medical Systems o przychodach rzędu 8,4 mld USD, w ramach GE Medical Systems zarządzamy działem Ultrasound notującym przychody na poziomie 1 mld USD... a w ramach Ultrasound – siedmioma odrębnymi jednostkami, których przychody wahają się w granicach 50–250 mln USD. Wszystkimi tymi jednostkami zarządzają ludzie, którym idea wzrostu nie daje spokoju i którzy osiagają go, tworząc nowe rynki i nowe technologie. Wspierają ich nasze systemy i nasze inicjatywy, a podstawę ich działań stanowi bilans o mocnej strukturze, dzięki któremu mogą podejmować ryzyko świadomi, że jeśli czasem ich przewidywania nie okażą się trafne lub wysiłki zakończą się fiaskiem, to nie tylko nie poniosą kary, ale również – z uwagi na wartość przychodów Korporacji – nie przysporzą wielkiego problemu General Electric.

A oto najważniejsze czynniki wiodące do sukcesu:

Szerszy i głębszy zasięg doskonałości Produktu... Techniczna wyższość produktów General Electric to spuścizna po Thomasie Edisonie, której Korporacja nie sprzeniewierzy się nigdy – w żadnym z obszarów prowadzonej działalności. Za sobą General Electric ma wspaniałą historię, przed sobą – świetlaną przyszłość, a kluczem, dzięki któremu osiagaliśmy sukcesy dotychczas i który nadal nam je zapewnia, był i pozostaje nieprzerwany ciąg innowacyjnych, technicznie zaawansowanych produktów i usług – począwszy od turbin „F” i „H”, poprzez medyczne urządzenia diagnostyczne Discovery™ LS, zaawansowane urządzenia ultradźwiękowe, oprogramowanie monitorujące pracę gazociągów, silnik GE90, aż po telewizyjny program „Today”. Spośród firm całego świata jedynie General Electric może się poszczycić tak wysoce innowacyjną ofertą produktów i usług, a pod względem zdolności do utrzymywania przewagi mimo zawirowań finansowych, gospodarczych burz, cykli koniunktury i kapryśnej mody, Korporacja jest wręcz niedościgniona.

U klienta, dla klienta



W 2002 r. przeprowadzimy wraz z naszymi klientami ponad sześciokrotnie więcej przedsięwzięć Six Sigma niż w roku 2000.

Six Sigma. Poczynimy postępy w nowych obszarach, takich jak odwzorowanie molekularne, energia rozproszona, zaawansowane kompozyty oraz czujniki, przy czym większość badań przeprowadzi dział GE Global Research Center, który przystąpiwszy również do realizacji szacowanego na 100 mln USD programu odnowy, da początek zmianom i ożywieniu.

Doskonałość usług... Nadal rośnie dynamika naszej sprzedaży usług. W 2001 r. przychody z tytułu usług wzrosły o 13%, zbliżając się do poziomu 19 mld USD, natomiast wartość zakontraktowanych usług sięgnęła 60 mld USD. Mowa tu o długoterminowych wzajemnych zobowiązaniach, które podejmujemy w duchu zaufania, świetnie zdając sobie sprawę, że korzyści z nich czerpać będziemy jedynie wówczas, gdy klient odniesie sukces. Zainwestowaliśmy miliardy dolarów w technologiczną modernizację bazy zainstalowanych urządzeń, a nasze wysiłki włożone w udoskonalanie oferowanych usług przyniosły znakomity rezultat: działalność, która wcześniej polegała na tradycyjnym serwisowaniu i obsłudze technicznej, zastąpiono teraz działalnością opartą na solidnej podstawie zdobytej wiedzy i kwalifikacji.

Dalszej ewolucji uległy nasze usługi informatyczne. Korporacja założyła kilka spółek usługowych, które notują obroty sięgające miliardów dolarów, realizując ideę usprawnienia procesów funkcjonowania firmy klienta. GE Energy Management pomaga klientom zarządzać przesyłem mocy w sieciach, natomiast GE Healthcare IT wspiera szpitale w działaniach prowadzących do podnoszenia jakości i obniżania kosztów. Obie spółki notują wzrost rzędu 30% rocznie.

Przewaga technologiczna produktów i usług, jaką udało nam się osiągnąć, przynosi rozliczne korzyści. W ramach GE Medical Systems cieszymy się szybszym wzrostem przy rosnących marżach, w GE Power Systems obserwujemy olbrzymi wzrost bazy naszych zainstalowanych urządzeń, w GE Aircraft Engines szcycimy się zwycięstwami, jakie mimo silnego współzawodnictwa odnosimy w wielu konkursach. Osią długoterminowej strategii wzrostu realizowanej przez General Electric jest doskonałość techniczna, a niestrudzenie do niej dążąc, zamierzamy w 2002 r. zwiększyć o 25% liczbę wprowadzanych na rynek produktów zaprojektowanych zgodnie z zasadami programu

Wspaniałym atutem jest potencjał naszych usług, który umożliwiając zniwelowanie skutków wahań koniunktury, jest źródłem długoterminowych przychodów. General Electric staje po stronie klienta, uzależniając osiągnięte wyniki od jego przyszłych sukcesów.

Globalizacja... 41% sprzedaży General Electric realizujemy poza Stanami Zjednoczonymi, uznając dalsze zwiększanie tej wartości za kolejny ważny element przyjętej strategii wzrostu. Ogromne możliwości dla działów przemysłowych dostrzegamy w Chinach, gdzie – jak się spodziewamy – GE Medical Systems, GE Plastics, GE Power Systems oraz GE Aircraft Engines zaczynają niebawem prowadzić interesy, dające przychody rzędu 1 mld USD.

Wspaniale rozwinęliśmy działalność również w Europie, osiągając przychody ze sprzedaży na poziomie 26 mld USD i zatrudniając 70 000 osób. Wiele z nich pracowało wcześniej w spółkach państwowych, które nabyliśmy i którym przywróciliśmy rentowność. Sądymy, że Korporacja nie wyczerpała jeszcze wszystkich możliwości rozwoju w Europie i że nadal otwierają się tu przed nią szerokie perspektywy.

General Electric prowadzi działalność na skalę globalną w pełnym tego słowa znaczeniu: tomografy komputerowe produkuje w Chinach, a łodówki dwudrzwiowe w Meksyku, usługi administracyjne świadczy w Indiach, a klientom z innych krajów oferuje przygotowane tam oprogramowanie – wszystko wyższej jakości, przy niższych kosztach. Do terytorium Stanów Zjednoczonych nie ogranicza się również realizacja programu Six Sigma, który jest świetnie znany i stosowany w każdej z naszych jednostek rozmieszczonych na całym świecie. Co więcej, wszystkie te jednostki spełniają surowe normy ochrony środowiska, a ich doskonałość w tym zakresie wielokrotnie spotykała się z uznaniem wśród lokalnych agend rządowych.

Na globalizację spoglądamy z wielu punktów widzenia. Wspierając klientów w każdym miejscu na świecie, inwestujemy w potencjał globalny, a tworząc silne indywidualności, powołujemy zespoły o zasięgu globalnym, które pragną odnosić sukcesy i którym znakomicie to się udaje.

Rozwój działalności... W ciągu ostatnich pięciu lat Korporacja każdego roku nabywała średnio ponad 100 firm. W 2001 r. europejskie urzędy regulacji zablokowały przejęcie korporacji Honeywell. Nie uznaliśmy przedstawionej argumentacji, ale szybko podjęliśmy dalsze działania, pracując z gronem potencjalnych kandydatów do przejęcia, którzy oferując wysokie marże i silny wzrost, mogą się dobrze wkomponować w nasze struktury. W ramach GE Industrial Systems rozpoczęliśmy działalność w notującym szybki wzrost segmencie zabezpieczeń. Wzbogaciliśmy ofertę działu GE Medical Systems. Zwiększyliśmy potencjał w zakresie odnawialnych źródeł energii, a w ramach GE Specialty Materials wchodzimy na rynek chemicznej ochrony sprzętowej. Ogłosiliśmy nabycie stacji telewizyjnej Telemundo, co znacznie wspomogło NBC w dotarciu do najszybciej rosnącej grupy demograficznej Stanów Zjednoczonych. Dział GE Capital umocnił zarówno pozycję osiągniętą w segmencie pośrednictwa finansowego na rynku nieruchomości oraz rynku kredytów konsumpcyjnych, jak i pozycję na rynkach globalnych. Na trudnych obecnie rynkach kapitałowych po raz pierwszy od dłuższego czasu dostrzegamy wiele możliwości strategicznych.

Dzięki przejęciom General Electric umacnia pozycję zajmowaną w tych sektorach, w których prowadzi działalność już od dawna. Mając na względzie maksymalizację dochodów z inwestycji, wykorzystujemy program Six Sigma w procesach due diligence i działaniach integracyjnych. Transakcje przejęć, realizowane z zachowaniem dyscypliny finansowej i strategicznej, są źródłem rosnącej wartości dla inwestorów.

Znaczenie kultury firmy

Wiemy, że na tle innych firm General Electric wyróżnia się wysoko rozwiniętą kulturą korporacyjną, praktykami stosowanymi w prowadzonej działalności oraz wyznawanymi wartościami. Korzystając z przełomowych technologii, zaznaczamy swą obecność w wielu sektorach przemysłowych, a dzięki posiadanym zasobom i dywersyfikacji, kreujemy wartość dla inwestorów.

Wierzymy w ludzi. Rokrocznie inwestujemy w szkolenia 1 mld USD, realizując m.in. korporacyjne programy rozwoju talentów. W ramach najbardziej rygorystycznego programu wśród realizowanych obecnie na rynku, wielu pracowników wzbogaca swoje zdolności pod czujnym okiem naszych przywódców, którzy poświęcają niemałą część swojego czasu, aby wspinałym młodszym kolegom służyć poradą, przykładem czy też informacją, a następnie ocenić ich postępy. Przywódcy zdobywali doświadczenie zawodowe w rozmaitych branżach, pracowali przy realizacji przedsięwzięć o zasięgu globalnym oraz doświadczyli szeregu różnych warunków koniunkturalnych. Dzięki temu jesteśmy w stanie zasiąść do rozmów na dowolny temat, a zadając pytanie: „Co o tym sądzicie?“, znaleźć „właściwą odpowiedź”, czyli trafne rozwiązanie większości istotnych problemów.

Mnozmy pomysły. Organizując szkolenia i podejmując inicjatywy, nie szukamy okazji do wydawania pieniędzy, lecz staramy się uczyć z nich płaszczyznę, z której źródło swe biorą szeroko pojmowane zmiany w sposobie funkcjonowania Korporacji. Idee programu Six Sigma doskonale rozumieją pracownicy wszystkich jednostek General Electric. Dział GE Plastics na przykład często korzysta z pomysłów, które zgłoszono, powiedzmy, w GE Appliances. Global Research Center rozpowszechnia wspólną technologię diagnostyczną, poczynwszy od GE Medical Systems, poprzez GE Power i GE Aircraft Engines, a na GE Transportation skończywszy. Tak oto dobry pomysł przeistacza się w wielką ideę.

Wyznajemy wspólne wartości i jak wszyscy ludzie prawego serca wykazujemy przywiązanie do kultury opartej na solidnych podstawach. U podstaw naszych wartości leżą tradycje osiągania dobrych wyników, uczciwość i zamiłowanie do zmian. To właśnie wspólne wartości wiążą wewnętrznie Korporację i pozwalają ze spokojem patrzeć w przyszłość. Pracownicy General Electric zdają sobie sprawę, że dobre wyniki nie oznaczają po prostu liczb i że aby je osiągnąć, potrzeba osobistego zaangażowania, dzięki któremu podejmowane działania będą coraz doskonalsze, a bliski kontakt z rzeczywistością – zwłaszcza z rzeczywistością świata klientów – stale zachowywany.

Kim więc jesteśmy? Tak pokrótce: stanowimy potężną Korporację, której historia sięga 124 lat, która przejawia aktywność w rozlicznych obszarach działalności i którą scalają wspólne systemy rozwoju jednostki, inicjatyw, zarządzania finansowego, kontroli – oraz wartości. Sprawdzając się w działaniu, General Electric zaskarbia sobie powszechne zaufanie. Nigdy wszakże nie zawodzi.



(Od lewej:) Robert C. Wright, Jeffrey R. Immelt, Dennis D. Dammerman, Gary L. Rogers

Korporacja bez granic

Zmienną i surową obecnie rzeczywistość gospodarki globalnej postrzegamy jako... najlepsze dni, które dla nas nadeszły. Prowadząc ofensywne działania, czujemy się wręcz w swoim żywiole, toteż gotowi jesteśmy je podjąć w każdej chwili.

Korporacja przeistacza się obecnie w przedsiębiorstwo o „łżejszej, bardziej ukierunkowanej na klienta strukturze umożliwiającej szybsze działanie”... dysponujące całym potencjałem ery cyfrowej. Tworzymy Korporację osiągającą przychody rzędu 126 mld USD, a zarazem „Korporację silnego wzrostu” i wiemy, jak wykorzystać jej potęgę do napędzenia stałego wzrostu utrzymując jednocześnie wysokie marże. General Electric można obdarzyć zaufaniem, osiąga bowiem doskonałe zyski, wykazując w podejmowanych działaniach tak wysoki poziom uczciwości i przejrzystości poczyniła, iż urastają one do rangi niedoścignionego dla globalnego biznesu wzoru realizacji przedsięwzięć.

Dzięki wielkim ideom i silnym indywidualnościom, które w General Electric urzeczywistniają własne marzenia, zyskujemy pewność, iż Korporacja nadal będzie osiągać świetne wyniki.

Zespół kierujący Korporacją dąży do tych samych celów, co inwestorzy. W General Electric obowiązują jedna zasada – prześcignąć innych, i jedna waluta – nasze akcje. Ilekroć Korporacja odnosi sukces, wówczas i my wszyscy razem: akcjonariusze, klienci i pracownicy, również go odnosimy.

General Electric jest Wam wdzięczna za nieprzerwane wsparcie i zaufanie. Wszystko, co najlepsze, ciągle jeszcze przed nami.

Jeffrey R. Immelt
Prezes Zarządu/Dyrektor Naczelny

Gary L. Rogers
Wiceprezes Zarządu/Dyrektor

Dennis D. Dammerman
Wiceprezes Zarządu/Dyrektor

Robert C. Wright
Wiceprezes Zarządu/Dyrektor

15 lutego 2002 r.

Wartości GE

Trzy uświęcone tradycją wartości... bezkompromisowa uczciwość, dążenie do osiągnięcia najlepszych wyników oraz pragnienie zmian:

Entuzjazm w podejściu do klienta

Miara naszego sukcesu jest sukces naszych klientów... innowacyjni, zawsze działamy w oparciu o system jakościowy Six Sigma.

Kompetencje

Stwarzanie szans na rozwój i realizację marzeń dla najlepszych ludzi z całego świata.

Motywowani wzrostem, zorientowani na globalizację

Podnoszenie kwalifikacji naszych pracowników, rozwijanie rynków i interesów na całym świecie.

Liczy się każda osoba i każdy pomysł

Poszanowanie dla indywidualności i docenianie wkładu każdego pracownika.

Gra ofensywna

Rozmiar firmy nie jest przeszkodą... umiejętne wykorzystywanie wielkości firmy przy podejmowaniu ryzyka i nowych wyzwań.

Szybkość i doskonałość

Osiągniemy sukces w krótszym czasie wykorzystując zdobycze ery cyfrowej...budujemy szybszą i bardziej inteligentną firmę.

Atrybuty przywództwa w GE

Głód wiedzy i wymiany poglądów.

Osiąganie najlepszych wyników w każdych warunkach.

Umiejętność inspirowania i motywowania zróżnicowanych globalnych zespołów.

Działając w warunkach globalnych, utrzymywanie kontaktu z miejscem pracy, klientami i społecznościami lokalnymi.