

# Sayın Hissedarlarımız, Müşterilerimiz ve Çalışanlarımız

2001 yılı Şirketimiz için zorlu fakat başarılı bir yıl oldu. Son yılların en acımasız küresel ekonomik koşulları tarafından sınanmakla kalmadık, aynı zamanda 11 Eylül trajedisinin etkilerini de hissettik. GE, iyi bir iş modeline sahip olduğundan, çalışanlarımız bu güçlüklerle kolaylıkla başa çıktılar ve GE'nin net karının S&P 500 firmalarından, 25 yılın en büyük farkıyla daha iyi performans göstermesini sağladılar. Bununla gurur duymaktayız.

Kazançlar %11'lik artışla 14,1 milyar Dolara çıkarak rekor kırdı. S&P 500 firmalarının ortalama kârının %20'den fazla düştüğü bir dönemde, hisse senedi başına kâr da %11 arttı.

Gelirler 125,9 milyar Dolar olarak gerçekleşti ve 2000 yılına göre raporlar bazında %3 düşüş göstermekle beraber, karşılaştırılabilir kalemler bazında %4 arttı. Sanayi gelirleri %6 artış gösterdi.

İşletme faaliyetlerinden elde edilen nakit 2000 yılına oranla %12 artarak 17,2 milyar Dolara ulaştı. Tahsilatı sürenler dışında nakit, 2000 yılına göre %13 artışla 13,8 milyar Dolar oldu. İşletme marjı %18.9'dan %19.6'ya çıktı. Ortalama toplam sermaye getirisi %27 olarak kaldı.

Hisse senetlerimizin fiyatı %16 düştü. S&P 500'den biraz daha fazla olan bu rakam hayal kırıklığı yarattı. Ancak yine de hisse senetlerimizi 2001 yılı da dahil olmak üzere beş yıldır ellerinde tutan hisse senedi sahiplerimiz, yatırımlarından toplam %21'lik ortalama yıllık getiri elde ettiler. GE'nin uzun dönem için yönetildiğini bilerek hisse senetlerini on yıl ellerinde tutanlar ise, yatırımlarından toplam ortalama %23'lük bir gelir elde ettiler.

Aralık ayında temettülerimizi %13 arttırdık. Bu, üst üste 26. artış ve üst üste 10. iki haneli artışı. Düşen hisse senedi fiyatlarını net bir satın alma fırsatı olarak gördük ve 3,1 milyar Dolar'lık kendi hisse senedimizi satın aldık. Toplam olarak, hisse senedi sahiplerimize 9,5 milyar Dolar iade edildi.

2001 yılında toplam değeri neredeyse 23 milyar Dolara bulan şirket satın alımı ilan ettik. Orta ölçekli finansman ve gayri menkul sektörlerinde konumunu daha da güçlendiren GE Capital bir rekor yılı yaşadı. Enerji, Sağlık ve Endüstriyel Sistemlerde yeni platformlar ekledik. Telemundo'nun NBC tarafından satın alınmasıyla, Amerika Birleşik Devletleri'nde hızla büyüyen, ana dili İspanyolca olan kesime de ulaşabileceğiz.

Şirketimizdeki değerli liderler sayesinde yeni yönetim ekibine geçiş sorunsuz bir şekilde gerçekleşti. En üst kademedeki 575 lider arasında gerçekleştirilen 175 terfi, en yetkin elemanların GE'ye katılmasını ve GE'de kalmasını sağlayan sonsuz fırsatların kanıtıydı. GE'nin çehresi değişmeye devam ederken, yeni yönetici atamalarının %40'tan büyük bir kısmı kadınlar, azınlıklar ve ABD dışından gelenlerden oluşuyordu.

Şirket, 11 Eylül felaketinde vakit kaybetmeden yardıma koştu. GE ailesi, nakit para ve hizmet olarak 25 milyon Dolar'lık yardımda bulundu. GE Fund, İkiz Kuleler Fonuna 10 milyon Dolar katkıda bulundu ve hem 20 bin GE çalışanı tarafından, hem de GE Fund tarafından Kızıl Haça ikişer buçuk milyon Dolar bağışta bulunuldu.



*"... bizimki, bütünü parçalarının toplamından gerçekten çok daha büyük olan, çok farklı işletmeleri bünyesinde bulunduran bir Şirkettir; acımasız bir küresel ekonomi ortamına rağmen 2001 yılında mükemmel bir çalışmayla 17 milyar Dolar'lık nakit akışı sağlayan bir Şirket... Bazı şirketler farklıdır. Biz, GE'nin farklı olduğuna inanıyoruz ve bizi farklı kılan şeylerden biri de – iyi günde olsun, kötü günde olsun – bekleneni vermemizdir. İşte biz buyuz."*

*Jeff Immelt*

Enerji Sistemleri bölümümüz, saldırıyı izleyen 48 saat içinde Lower Manhattan bölgesine 80 adet seyyar jeneratör gönderdi. Tıbbi Sistemler bölümümüz de felaket bölgesinin en yakınındaki hastanelere hızla seyyar CT ve MR tarayıcıları ulaştırdı. Birçoğu aynı zamanda gönüllü itfaiye eri olan GE çalışanları, Dünya Ticaret Merkezinin bulunduğu yerde yorulmaksızın çalıştılar. Ekibimizden ve gösterdikleri büyük çabalardan gurur duyuyoruz.

GE, dünyanın en saygı duyulan şirketi olmaya devam etti. Üst üste beşinci yıl *Fortune* dergisi tarafından "En Çok Hayranlık Duyulan Şirket" seçilmenin yanı sıra, dördüncü kez *Financial Times* tarafından "Dünyanın En Saygı Duyulan Şirketi" ilan edildik.

## Değişim dönemi

2001 yılı GE için bir geçiş dönemi olmuştur. GE'deki 40 yıllık mükemmel hizmetlerinden dolayı hisse sahiplerimiz, müşterilerimiz ve çalışanlarımız adına Jack Welch'e teşekkür ediyoruz. Jack, bireysel olarak dünyanın dört bir yanındaki binlerce insanı etkiledi. 21 yıllık Başkanlığı sırasında GE üzerinde büyük bir etkisi oldu.

Jack pek çok olağanüstü yeteneğe sahipti. Fakat her şeyden önce bir öğretmendi. Bu nedenle Crotonville'deki iş yönetimi enstitümüzü "John F. Welch Öğrenim Merkezi" adını verdik. Her yıl 5 bin GE yöneticisi ve dünyanın çeşitli yerlerinden 1000 müşteri çalışmak ve öğrenmek için Crotonville'deki merkeze geliyor. Kültürümüzün temel taşlarından olan Merkez, aynı zamanda GE'nin başarılı olmasını sağlayan kurumlardan biridir. Gelecek kuşakların GE liderleri ve müşterileri Jack'ın vizyonundan ve görevine bağlılığından yararlanacaklardır. Minnettarlığımızı daha uygun bir şekilde ifade edemedik.

Jack bize mali bakımdan güçlü bir GE ve değişimi seven bir kültür bıraktı. Bu önemlidir, çünkü 1990'lardan tanıdığımız dünya – küresel büyüme, siyasi istikrar ve kurumsal güven dünyası – artık değişti. ABD ekonomisi 2000 yılının sonlarında yavaşladı ve 2001'de de küçülmeye başladı. Ve dünya onu izledi; Avrupa ve Japonya da bu dönemi yaşamakta.

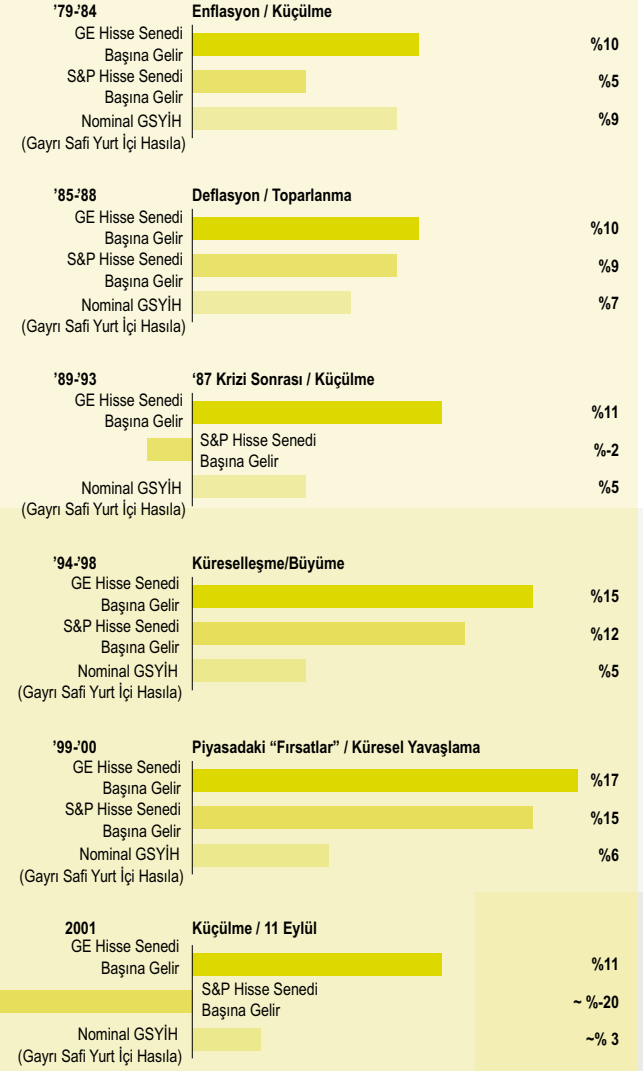
Tüm dünyayı şaşkınlık içinde bırakan Amerika'ya yönelik terörist saldırı işte bu ortamda meydana geldi. Bu trajedide yaşamlarını yitirenler arasında iki GE çalışanı da bulunuyordu. Janis Lasden ve William Steckman'ı saygıyla anıyoruz.

Saldırı ekonomideki havayı kararttı, küçülmeyi derinleştirdi ve ekonomik canlanmayı daha da belirsiz hale getirdi. GE için önem taşıyan iki sektör, yani havayolları ve sigortacılık, ciddi biçimde etkilendi. Ve biz müşterilerimizi, yardıma muhtaç olan dostlarımızı, bu krizi atlattıncaya kadar desteklemek için yardıma koştuk ve bu yardımı sürdüreceğiz.

1990'ların sonlarındaki bolluk ve kaçınılmaz daralma zor günlere yol açtı. Büyük sektörler çöktü, zayıf iş modellerinin bu yönleri ortaya çıktı, büyük şirketler iflas ettiler ve şirketlerin inanırlılığı sorgulanır hale geldi.

Bu zor günleri GE'nin farklılığını daha da belirgin olarak ortaya koymak için bir fırsat olarak görüyoruz. Ekonomideki değişimler şirketin karakterini sınıyor. GE en zor koşullarda başarılı olmak üzere, güvene dayalı olarak yapılmıştır. 2001 yılında başarılı olduk ve başka hiçbir şey bu tutarlı performans kadar güveni arttırmaz.

## Her Ekonomik Dönemde Üstün Performans



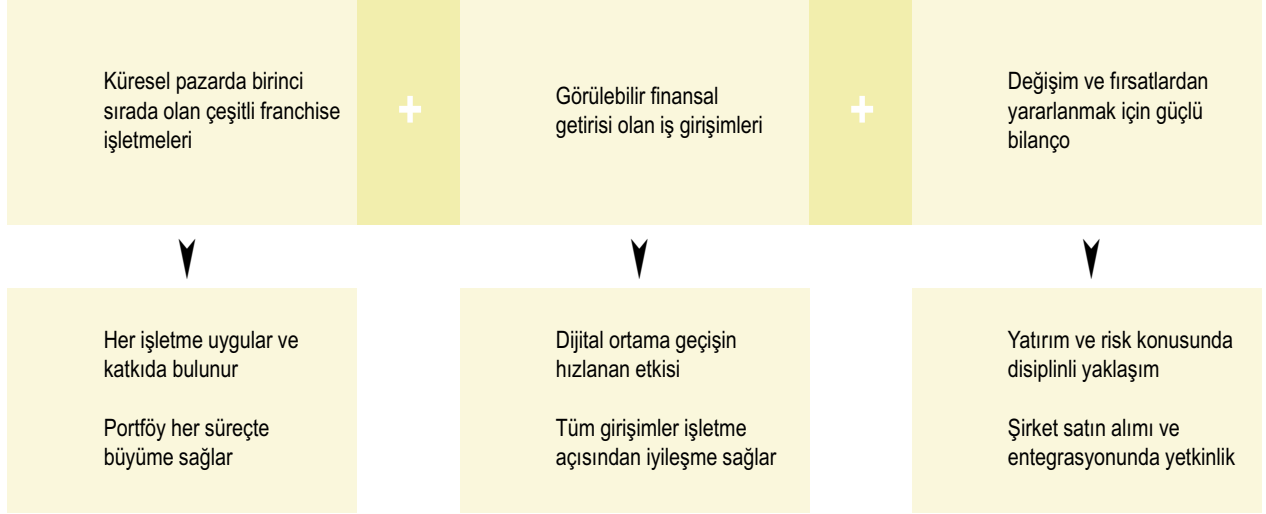
Son 23 yıldaki her ekonomik dönemde kâr artışıımız S&P 500'ü ve nominal Gayri Safi Yurt İçi Hasılayı geride bıraktık.

## GE'nin başarısının sırrı

GE, güvenilir, güçlü ve sorumluluklarının bilincinde olan bir şirkettir. Uzun dönemdeki performansımızın GE'yi farklı kıldığına inanıyoruz. Bu performans iyi tanımlanmış bir iş modeline dayanır.

Farklı sektörlerde önde gelen işletmelerden oluşan bir portföye, büyümeye itici güç sağlayan ve maliyetleri düşüren, şirket çapında bir dizi güçlü girişime, sayısız konjonktür dalgalanmalarında fırsatlardan yararlanmamıza olanak sağlayan mali güce ve denetim mekanizmalarına ve her türlü ortamda güvenle hareket edebilmemize imkân veren bir dizi ortak değere sahibiz.

**GE Tutarlı Olarak Mükemmel Kâr Artışını Nasıl Sağlıyor:  
Mali Şeffaflığa ve Güvenilirliğe Dayalı Liderlik**



**Çeşitlendirilmiş Portföy...** Hızlı küresel yavaşlama, Plastik, Aydınlatma ve Ev Aletleri gibi ekonomik bakımdan daha duyarlı kısa vade gelir dönüşümlü iş yapan bölümlerimizi etkiledi. Ancak GE'nin geri kalan kısmı gelişmeye ve büyümeye devam etti. Hep birlikte GE gelirlerinin %75'ten fazlasını sağlayan uzun vade gelir dönüşümlü iş yapan bölümlerimiz ve GE Capital rekor kırdılar. Özellikle de Enerji Sistemleri işletmemiz, gaz türbini teknolojisindeki küresel liderliği ve müşterilerinin gereksinmelerini karşılama yeteneği sayesinde şahane bir yıl geçirdi.

Gaz türbinleri alanındaki başarımızın öyküsü anlatılmaya değer. Pazar payımızın artmasının tohumları, "F" türbin teknolojisini icat ettiğimiz ve başka kimsenin ilgi göstermediği stratejik küresel kaynakları satın aldığımız 1990'ların ortalarında atıldı. Enerji Sistemleri işletmemiz o günlerde zor bir dönemden geçmekte olduğu halde, NBC ve Plastik sektörü hızla büyümekte olduğu için uzun dönemi düşünerek geleceğe yönelik yatırım yapabilecek kaynaklara sahiptik.

Şimdi, küçülmeye başa çıkmaya çalıştığımız bu günlerde de, kısa vade gelir dönüşümlü işletmelerimiz stratejik yatırımlar yapıyorlar ve konularını güçlendiriyorlar. Önümüzdeki canlanma döneminde GE'nin büyüme ve performansın fitilini ateşleyecekler. GE'nin hem iyi, hem de kötü dönemlerde ardarda her yıl, tutarlı olarak nasıl ve neden başarılı olduğu sorusunun cevabı işte budur. GE, her ortamda performans gösterir.

**Girişimlerin Etkisi...** Girişimlerimiz, 2001 yılının zor ekonomi denizinde gemimizi kayalara çarpmadan götürmemize yardımcı oldu. Örneğin, küreselleşme, dünyanın dört bir yanından teknik içerik ve yetenek temini yoluyla yılda 250 milyon Dolar kadar tasarruf etmemizi sağlıyor. %13'lük artışla büyümesini sürdüren hizmet fonksiyonlarımız, 2001 yılında %20 daha az lokomotif sevk etmesine rağmen gelirlerini artıran Ulaşım Sistemleri gibi işletmeler için önemli bir etkidir. Sağlam bir hizmet işletmesi, konjonktür dalgalanmalarından geçilirken amortisör görevi yapar. Altı Sigma prensibi, bir yandan kendi verimimizi arttırırken aynı zamanda bizi müşterilerimize yakınlaştırmaya devam ediyor. 2001 yılında "Müşterinin İşyerinde, Müşteri İçin" prensibi ile 6 binden fazla Altı Sigma projesini sonuçlandırdık. Yani onların kendi işyerlerinde, onlarla birlikte belli projeler üzerinde çalışarak, kelimenin tam

anlamıyla Altı Sigma'yı müşterilerimize götürdük. En yeni girişimimiz olan Dijital Ortama Geçiş, büyük bir ivme kazanıyor. "e-Make" (e-İmalat) ve "e-Buy" (e-Satın Alma) olarak adlandırdığımız gittikçe artan tasarruf yöntemleriyle 1,9 milyar Dolar maliyet tasarrufu yarattık.

Girişimler, sıkıntılı zamanlarda bile şirkete ivme kazandırıyor. İşte 2001 yılında durum buydu. Dahası, tüm girişimlerimiz gelirlerimizi artırıyor, maliyetlerimizi azaltıyor ve müşterilerimiz için katma değer yaratıyor.

**Finansal Güç ve Denetim Yeteneği...** GE, 2001 yılında 17 milyar Dolar nakit elde ederek toplam %27'lik ortalama sermaye getirisini korumamıza yardımcı oldu. Bu, içinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda şaşırtıcı bir performanstır. Kâr kalitesinin ve nakit yönetiminin önemini kavrayan bir yönetici ekibimiz var. En iyi uygulamaların paylaşılmasını ve Denetim Yeteneği ruhunu teşvik eden 450'den fazla şirket içi denetçimiz var. Nakit yönetimimiz de bize kriz dönemlerinde "alıcı" olma yeteneği kazandırıyor ve daha düşük yatırım değerleri sağlıyor.

**Şeffaflık ve Güvenilirlik...** GE'nin performansı sıkı çalışmaya bağlıdır. İşlerimizi sürekli olarak gözden geçirir, yeniler ve düzenleriz. Çalışmamız yoğun ve şeffaftır. Dünyanın dört bir yanında 300.000'den fazla kişi, her gün, dikkatlerini çok iyi bildikleri işlerde ürün ve hizmetlerin yaratılması ve satılması üzerinde yoğunlaştırırlar. Zaten bu işlerin çoğu ya tarafımızdan icat edilmişlerdir ya da on yıllardır içinde olduğumuz işlerdir. Liderlerimiz faaliyetlerini yönlendiren ve Şirketimizin karakterini şekillendiren bir dizi ortak değere sahibiz.

Yatırımcılar için kafa karıştırıcı bir zamanda yaşıyoruz. Kötu tanımlanmış "yeni ekonomi" modelleri insanlara yüz milyarlarca Dolara mal oldu. Bazı uzmanların tutarlı, mükemmel performansımızın "idare edilmiş" olduğunu ima edecek kadar kafalarının karıştığı bir zamanda yaşıyoruz. Zor bir dönemde kâr etmemek neredeyse taahhütlerini yerine getirmekten daha erdemli sayılacak. Ancak bu, GE'nin yaklaşımı değildir. Biz işletmelerimizi idare ederiz, kârımızı değil. İşlerimizin çeşitliliği, girişimlerimiz, finansal gücümüz ve değerlerimiz taahhütlerimizi yerine getirmemizi sağlar.

Eğer "sadece" bir ev aletleri ya da enerji sistemleri ya da ekipman finansmanı şirketi olsaydık, **kaçınılmaz** konjonktür dalgalanmaları yaşayan bu tür şirketler gibi bizim de dönem dönem kârımızın düştüğü yıllarımız olurdu. Ne var ki, bizim her konjonktürde büyüme yeteneğine sahip önde gelen sanayi ve finans **işletmelerinden oluşan çeşitlendirilmiş bir şirket karışımımız var.**

Bizim işletmelerimiz sıkı bir şekilde entegre edilmiştir ve dört öncü iş girişimini paylaşmaktadır: Mükemmel finansal disiplin ve denetim yeteneği; yetenek ve en iyi uygulamaları paylaşma geleneği; mutlak ve ödünsüz bir dürüstlüğü belirlediği bir kültür. Aslında bu güçlü bağlar olmasaydı, yanlış bir şekilde bize yakıştırılan, klasik "holding" etiketi yerini bulmuş olurdu. Ancak bu kelime GE için geçerli değildir. Şirketimiz bu güçlü bağlar sayesinde, bütünü parçalarının toplamından gerçekten çok daha büyük olan, çok farklı işletmeleri bünyesinde barındıran bir Şirkettir; acımasız bir küresel ekonomi ortamına rağmen 2001 yılında mükemmel bir çalışmayla 17 milyar Dolar'lık nakit akışı sağlayan bir Şirket. Bu büyüklükteki bir nakit akışını, hem de her yıl, "yönetmek" kolay olmasa gerek.

Bazı şirketler farklıdır. Biz, GE'nin farklı olduğuna inanıyoruz ve bizi farklı kılan şeylerden biri de – iyi günde olsun, kötü günde olsun– **bekleneni vermemizdir.** İşte biz buyuz.

## Nereye gidiyoruz?

GE hep geleceğe yönelmiştir. Müşterilerimiz bizden mal alırlarken, yatırımcılar bize yatırım yaparlarken ve çalışanlarımız bizim için çalışırlarken, bunu bulunduğumuz yere bakarak değil nereye gittiğimize bakarak yaparlar. GE'nin başında yeni bir yönetici ekip var, ama yeni olmayan bir şey var ki, o da performans konusundaki kararlılığımızdır.

Yeni ekibin gündeminde iki madde var:

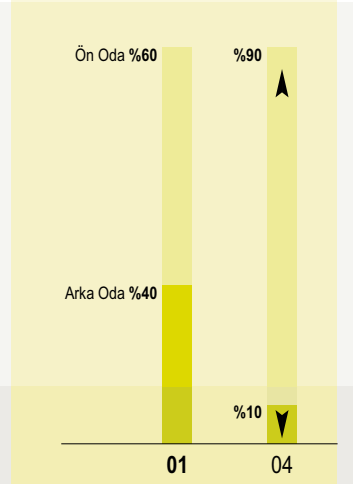
- Daha verimli, hızlı ve müşteriye odaklanmış bir GE yaratmak
- Büyüme, yani yüksek marjlı ve sermaye etkin büyüme hızlandırmak

Bu gündem, bize yatırım yapanlara daha büyük getiri sağlamak için GE'nin girişimlerini ve finansal gücünü temel almakta ve onların üzerine inşa etmektedir.

## Daha verimli, hızlı ve müşteriye daha fazla odaklanmış

Altı Sigma'yı altı yıl boyunca tam bir kararlılıkla uyguladıktan sonra, şimdi ortak bir dil konuşan üç düzineden fazla GE işletmemiz var. Ve bu, şimdiki ve gelecekteki liderlerimizin dilidir. 80 bin kişiyi Altı Sigma konusunda eğittik ve tüm GE çapında işlem kapasitemizi büyük ölçüde artıran 500 bin projeyi tamamladık. Dijital ortama geçişi Şirketimizin ayrılmaz bir parçası haline getirmek için 1998'den beri bilişim teknolojisine 10 milyar Dolar yatırım yaptık. GE açısından Dijital Ortama Geçişin anlamı İnternet yoluyla iş akışını basitleştirmektir. Altı Sigma süreç mükemmelliği artı dijital hız, GE'nin çehresini değiştiriyor – daha küçük arka odalar, dijital "Kumanda Merkezlerinde" daha hızlı bir karar mekanizması, daha fazla müşteri merkezlik ve müşteriye yakınlık.

### Arka Odadan, Ön Odaya



*Dijital ortama geçiş, daha fazla kaynağı doğrudan doğruya müşteri üzerinde yoğunlaştırmamıza olanak sağlayacak.*

### Ön Oda / Arka Oda...

İnternet her şirkete daha az sayıda, daha etkili ve değeri daha yüksek işgücü çalıştırma olanağı veriyor. GE'de kaynaklarımızın %60'ı – müşteriyle ilgilenme, büyüme hızlandırma, üretim, satış ve Denetim - "ön oda"dadır. Geri kalan %40'ı ise – bilginin toparlanması ve iletilmesine destek veren "arka oda"dadır. Bu değişecektir. 21. Yüzyılda dijital ortama geçmiş olan şirketlerde arka odalar çok daha küçük olacak, büyümeye ve müşterinin başarısına daha fazla kaynak ayrılacaktır.

Dijital ortama geçiş, şirketlerin biçimlerini değiştirmelerine, sadece müşterinin başarısını, kârını ve büyümesini ilerleten şeyler üzerinde odaklanmalarına olanak sağlar. Önümüzdeki üç yıl içinde Şirket çapında 10 milyar Dolar'lık maliyeti ortadan kaldıracacağız. Altı Sigma; Dijital Ortama Geçişle birlikte, daha verimli bir GE yaratacaktır.

**Dijital Kumanda Merkezleri...** Dijital Ortama Geçiş GE'yi hızlandırarak bize; yaptıklarımızı sürekli olarak ölçme olanağı sağlıyor. Özellikle de yöneticilerin işletmelerini yönetebilmeleri için gerekli olan 10 – 15 önemli kriter, şimdi artık on-line, anında görülebilir ve herkes tarafından paylaşılabilir hale geldi.

Dijital kumanda merkezleri, dünyanın dört bir yanındaki müşterileri ve fabrikalarıyla karmaşık bir iş olan Plastik sanayisi üzerinde çok büyük bir etki yaptı. Yönetici ekibimiz her gün 15 kilit işletme ölçüsünü dünya çapında tutarlı bir standardı kullanarak değerlendiriyor. Kumanda merkezleri, 2001 yılında, Plastik işletmesinde randımana iki noktada katkıda bulundu.\*

\*Bir dijital kumanda merkezi prototipini görmek için [www.ge.com/digitalcockpit](http://www.ge.com/digitalcockpit) adresindeki on-line yıllık raporumuza bakın.

Şirket liderlerimiz, her ay veya üç ayda bir değil, her gün veya her hafta işletmelerinin yönetiminde yenilikler yapıyor, bir yandan müşterilerimize daha iyi hizmet ederken aynı zamanda zaman ve para tasarrufu sağlıyorlar.

**Müşteri Merkezlilik...** Altı Sigma ve Dijital Ortama Geçiş, bizi müşterilerimizin iş akışına götürüyor. Onlar için önemli olan üç alan üzerinde odaklanıyoruz: Tekrarlanabilir süreçler (teslimat süresi), satış gücü kapasitesi ve müşteri kârlılığı.

Teslimat süresinden, yani müşterilerimizin teslimat, hizmet ve finansman taleplerine verdiğimiz cevapla müşterilerimizin algıladığı "farklılıktan" söz edildiğini duymuşsunuzdur. Teslimat süresinin azaltılması GE'nin temel hedeflerinden biri olmaya devam ediyor. Ev aletleri işletmemiz teslimat süresini %70 oranında azaltarak hızla eve teslimat konusunda en sıkı standartlara uymamızı sağladı. Enerji Sistemleri işletmemizde, Altı Sigma süreç iyileştirmeleri sonucunda tesis kurma işlerinde teslimat süresini önemli ölçüde kısaltmayı başardı ve müşterilerimiz için zaman ve para tasarrufu sağladı.

Girişimlerimizi müşteri kârlılığı üzerinde yoğunlaştırmak istiyoruz. Bu da, Altı Sigma'yı müşteriye götüreceğiz şekilde eğitilmiş bir satış gücüyle başlar. Arkasında teknoloji desteği vardır: Müşteri etkinliğini arttırmak için Altı Sigma tasarımlı ürünler veya müşterinin iş akışını geliştirmek için dijitalleştirilmiş Web uygulamaları.

Müşterilerimiz farkı hissediyorlar. Havacılık sektöründe, 1500'ü 11 Eylül sonrası olmak üzere 3 bini aşkın Altı Sigma projemizin uygulaması devam ediyor. Bunlar kriz ve değişimle uğraşmakta olan müşterilerimiz için 400 milyon Dolar'lık tasarruf sağlayacaktır. Müşterilerimize sağladığımız bu hizmet, bu kilit sektör tekrar canlandığı zaman onlarla uzun vadeli ilişkilerimizi güçlendirecektir.

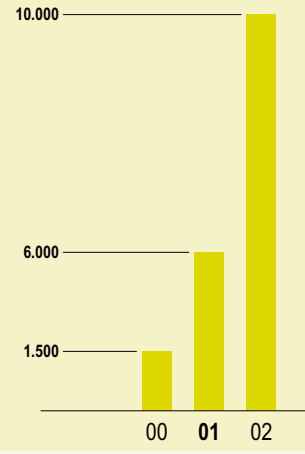
## Hızlanan büyüme

Daha önceki Yıllık Raporlarda GE "büyümekte olan şirket" olarak tanımlanıyordu. Son beş yılda gelirlerimizi 47 milyar Dolar arttırdığımızı göre, bunun doğru olduğu açıktır. Ancak, belirsizliğin ve yavaş büyümenin hakim olduğu bu günlerde GE'nin amacının yeniden vurgulanması önemlidir.

126 milyar Dolar'lık büyüyen şirket diye bir şey olabilir mi? Böyle bir şey gerçekten vardır, çünkü GE daima atak oynar. Bu Şirketi "126 milyarlık bir kitle" olarak yönetmiyoruz. Onu 8,4 milyarlık bir Tıbbi Sistemler işletmesi olarak... onun bünyesindeki 1 milyar Dolar'lık bir Ultrason işletmesi olarak... ve Ultrason bünyesindeki büyüklükleri 50 milyon Dolar'la 250 milyon Dolar arasında değişen yedi ayrı işletme olarak yönetiyoruz. Bu işletmeler, büyümeye odaklanıp yeni pazarlar ve teknolojiler geliştirme tutkusunu taşıyan insanlar tarafından yönetiliyor. Bu kişilerin arkasında ise sistemlerimiz, girişimlerimiz ve arada bir atılacak yanlış bir adımın veya başarısızlığın cezalandırılmak şöyle dursun, 126 milyarlık bir şirket açısından "pek önemli olmadığı" bilinciyle, büyüme uğruna riske girmelerine olanak sağlayan güçlü bir bilanço vardır. Başarının anahtarları şunları da kapsar:

**Daha Kapsamlı ve Daha Derinlemesine Ürün Üstünlüğü...** Teknik üstünlük, Edison'un GE'ye mirasıdır ve yaptığımız hiçbir işte ondan asla vazgeçmeyeceğiz. Şirketin gurur duyduğumuz tarihindeki "F" ve "H" türbinlerinden Discovery™'ye, LS tıbbi tanı makineleri, ileri ultrason cihazları, boru hattı izleme yazılımı, GE90 motoru ve hatta Today programına kadar, kesintisiz olarak geliştirilen yeni, teknik bakımdan ileri ürün ve hizmetler, aynı zamanda Şirketin geleceğinin de anahtarıdır. GE'nin yeni ürün ve hizmetlerinin çeşitlilik ve kapsamı kimsede olmadığı gibi, GE'nin bu üstünlüğü mali çıkmazlara, ekonomideki fırtınalara, konjunktür dalgalanlarına ve modalara rağmen sürdürme yeteneğine de başka hiç kimse sahip değildir.

### Müşterinin işyerinde, Müşteri İçin



2002 yılında müşterilerimizle 2000 yılındakinden altı kere daha fazla Altı Sigma kalite projesi yürüteceğiz.

Ürün ve hizmetlerde teknik üstünlük sağladığımız ve bu üstünlüğü sürdürdüğümüz zaman, bundan iyi şeyler doğar. Tıbbi Sistemlerde daha hızlı ve daha kârlı büyüme elde ediyoruz; Enerji Sistemlerinin kurulu tesislerinde müthiş bir büyüme gerçekleştiriyoruz, Uçak Motorlarında ise büyük rekabetin olduğu ihaleleri kazanıyoruz. Teknik mükemmeliyet, GE'nin uzun vadeli büyüme stratejisinin en önemli ögesidir. 2002 yılında Altı Sigma tasarımlı yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini %25 oranında arttırmayı planlıyoruz. Moleküler görüntüleme, enerji dağıtım, gelişmiş bileşik malzemeler ve algılayıcılar (sensörler) gibi yeni

alanlarda hamle yapacağız. Bu alanlardaki araştırmaların büyük kısmı, 100 milyon Dolar'lık bir yenileştirme programı başlatan, bir değişim ve canlandırma merkezi haline gelecek olan GE Küresel Araştırma Merkezi tarafından yapılacaktır.

**Hizmette Mükemmellik...** Hizmetler girişimimiz hız kazanmaya devam ediyor. Hizmetlerin geliri 2001 yılında %13'lük bir artışla 19 milyar Dolara yaklaştı. Hizmet sözleşmelerimiz 60 milyar Dolara ulaştı. Bunlar, kazancımızın müşterinin başarısına bağlı olduğu uzun vadeli, sıkı ilişkiler içinde olduğumuz müşterilere yönelik taahhütlerdir. Teknoloji parkımızın niteliğini yükseltmek için milyarlarca Dolar yatırım yaptık ve hizmetleri İngiliz anahtarıyla yapılan bir bakım faaliyetinden bilgiye dayalı bir iş haline getirdik.

Hizmetlerin bundan sonraki evrim aşaması bilişim teknolojisinde olacaktır. GE, müşterinin iş akışının geliştirilmesine dayalı milyarlarca Dolar'lık hizmet işletmeleri yaratmıştır. Enerji Yönetimi bölümümüz müşterilerimizin mevcut şebekeden yararlanarak enerji iletimini yönetmelerine yardımcı olurken, Tıbbi Sistemler Bilgi İşlem bölümümüz, kaliteyi yükseltip maliyetleri düşürme konusunda hastanelere yardım etmekte, her iki işletme de yılda %30 büyüme sağlamaktadır.

Hizmet alanındaki kapasitemiz, müthiş bir güç oluşturarak uzun vadeli gelir akışı sağlıyor ve konjonktür dalgalanmalarının etkilerini dengeliyor. Böylelikle müşterinin gelecekteki başarısını bizim başarımıza bağlayarak GE'nin "müşterilerin tarafında yer almasını" sağlıyor.

**Küreselleşme...** GE'nin satışlarının %41'i ABD sınırları dışında olup bu düzeyin yükseltilmesi büyüme stratejimizin önemli unsurlarından bir diğeridir. Çin, sanayi işletmelerimiz için önemli bir fırsat oluşturmaktadır. Tıbbi Sistemler, Plastik, Enerji Sistemleri ve Uçak Motorları işletmelerimizin her birinin çok kısa bir süre içinde Çin'le 1 milyar Dolar'dan fazla iş yapmalarını bekliyoruz.

Harika bir GE Avrupa yapılanması da oluşturduk – satın alıp kârlı hale getirdiğimiz eski devlet kuruluşları da dahil 70.000 personel ile 26 milyar Dolar'lık satış. Avrupa, GE Capital için başlıca fırsatlardan biri olmaya devam ediyor.

Bir küresel ürünler şirketi olarak GE; Çin'de CT tarayıcıları, Meksika'da iki kapılı buzdolapları imal edeceğiz ve Hindistan'dan idari hizmetler ve yazılım sunacağız. Bunların hepsini daha yüksek kalite ve daha düşük maliyetlerle yapacağız. Altı Sigma, ABD'deki işletmelerimizle sınırlı değildir; dünya çapında sahip olduğumuz her tesiste geçerli olan uygulama ve konuşulan dildir. Dahası, dünya çapında tüm tesislerimiz çok sıkı çevre standartlarına uygun olarak çalışmaktadırlar ve birçoğunun mükemmel çevresel yaklaşımları devlet kurumları tarafından takdir edilmiştir.

Küreselleşmeyi birkaç açıdan değerlendiriyoruz. Dünyanın her yanındaki müşterilerimizi destekliyoruz. Küresel olanaklara yatırım yapıyoruz. Başarılı olmak isteyen ve bunu gerçekleştiren güçlü insanlar ve küresel ekipler yaratıyoruz.

**İş Geliştirme...** GE, son beş yılın her birinde ortalama olarak 100'ün üstünde şirket alımı gerçekleştirdi. 2001 yılında, Honeywell'i satın almamız Avrupa'daki denetleme düzenleme kuruluşları tarafından engellendi. Gösterilen gerekçeyi kabul etmedik, ama oraya hiç takılmayarak yüksek kâr ve sürekli büyüme potansiyeline sahip bir dizi şirket alma fırsatını değerlendirmeye yöneldik. Endüstriyel Sistemlerde hızla büyüyen güvenlik kesimine girdik; Tıbbi Sistemlerde sunduğumuz ürünlere yenilerini ekledik; yenilenebilir enerji yeteneklerimizin kapsamını genişlettik. Özel Malzemelerde de donanım koruma işine giriyoruz. NBC'nin Amerika Birleşik Devletleri'nde en hızlı büyüyen nüfus kesimine ulaşma olanaklarını büyük ölçüde arttıran Telemundo'yu satın aldığını ilan ettik. GE Capital, orta ölçekli şirketler, emlak/tüketici finansmanı alanlarındaki ve küresel işlerindeki durumunu güçlendirdi. Günümüzün zorlanan sermaye piyasalarında uzun zamandır olduğundan daha çok fazla stratejik fırsat görüyoruz.

GE, yıllardır içinde çalıştığımız sektörlerdeki durumunu güçlendirmek için şirket alımı yapar. Altı Sigma'yı yatırım getirilerini maksimize etmek için gerekli gayret ve entegrasyonu sağlayan bir kaldıraç olarak kullanıyoruz. Mali ve stratejik disiplin içinde gerçekleştirilen bu şirket alımları, yatırımcılarımız için değer artışı sağlamıştır.

## Kültür önemlidir

GE'yi farklı kılan şeyin, kültürü, ve işlerin yürütülmesinde uyguladığı yüksek standartlar olduğunu biliyoruz. En yeni teknolojilere sahibiz ve birçok sektörde faaliyet gösteriyoruz. Kaynaklarımızı ve çeşitliliğimizi bize yatırım yapanlar için değer yaratmak amacıyla kullanıyoruz.

**İnsan faktörüne inanıyoruz.** GE, eğitime yılda 1 milyar Dolar yatırım yapıyor. Liderler zamanlarının büyük bir bölümünü yetkin insanların eğitilmesine, geliştirilmesine, değerlendirilmesine ve yönlendirilmesine harcıyorlar. Bu süreç, iş dünyasındaki en yoğun yetenek geliştirme uygulamasıdır. Liderlerimiz, çalışma hayatlarını birden fazla sektörde çalışarak geçirmiş, küresel görevler almış ve çok farklı konjonktürlerde deneyim kazanmış kişilerdir. Her türlü soruna çözüm aramak için onlarla masaya oturabilir, "ne düşünüyorsunuz?" sorusuna karşılık önemli konuların çoğunda onlardan "doğru cevabı" bulabiliriz.

**Fikirleri çoğaltıyoruz.** Sadece eğitim ve girişimlere yatırım yapmakla kalmıyor, bunları Şirket çapında kapsamlı değişimin potansiyeline getiriyoruz. Altı Sigma, GE'nin ortak dilidir; örneğin, sözelimi Ev Aletlerinde geliştirilen bir fikirden Plastik İşletmemiz de yararlanır. Küresel Araştırma Merkezimiz, ortak tanı teknolojisini Tıbbi Sistemlerden Enerjiye, Uçak Motorlarına ve Ulaşımaya kadar yayar. Böylece iyi bir fikir, büyük bir fikir haline gelir.

**Ortak değerleri paylaşıyoruz.** Güçlü bir kültür, iyi insanları kendine çeker. Değerler GE'nin kenetlenmesini sağlar ve bize gelecek konusunda güven verir. Bu değerler, performans, dürüstlük ve değişim sevgisi üzerine kuruludur. GE çalışanları performansın sadece sayılardan oluşmadığını bilirler; performans aynı zamanda bireysel mükemmeliyet arayışını ve gerçek dünyayla, özellikle de müşterinin dünyasıyla sıkı bağları gerektirir.

Şimdi kim olduğumuzu özetleyelim. GE; yetenek geliştirme, girişimler, finansal yönetim/denetim, ve değerler sistem anlayışına dayalı çalışan, 124 yıllık bir geçmişe sahip, çok işletmeli bir şirkettir. GE başarılıdır. GE'ye güvenilir – çünkü GE beklenen performansı gösterir.



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

## Sınır tanımayan bir şirket

Bugün... bu değişken, zorlu, küresel ekonomiyi... bizim için en iyi fırsat olarak görüyoruz. Yapımız gereği atak oynarız ve şimdi atak oynama zamanıdır.

Bu Şirket, dijital çağın tüm gücüne sahip... "Daha Verimli, Hızlı ve Müşteriye Odaklanmış" bir işletmeye dönüştürülüyor. Biz 126 milyarlık "Büyümekte Olan bir Şirketiz" – sürekli, yüksek kârlı büyümeyi nasıl sağlayacağını bilen bir şirketiz. GE, dünyada eşi görülmemiş bir dürüstlük ve şeffaflıkla mükemmel kâr getiren, güvenebileceğiniz bir şirkettir.

Büyük fikirler ve GE içinde kendi hayallerini gerçekleştiren seçkin insanlar, bizden bekleneni vermeye devam edeceğimizin garantisidir.

Ekibimiz yatırımcılarımızın tarafındadır. GE'nin tek gündem maddesi daha yüksek performans, tek para birimi ise sermayemizdir. Şirketimiz başarılı olduğu zaman, hisse sahiplerimiz, müşterilerimiz ve çalışanlarımız, hepimiz kazanırız. GE, bize güvenmeye ve bizi desteklemeye devam ettiğiniz için sizlere şükran duymaktadır. En iyi günlerimiz gelecektir.

**Jeffrey R. Immelt**  
Yönetim Kurulu Başkanı  
ve Şirket Baş Yetkilisi (CEO)

**Gary L. Rogers**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı  
ve Yönetici (Executive Officer)

**Dennis D. Dammerman**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı  
ve Yönetici (Executive Officer)

**Robert C. Wright**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı  
ve Yönetici (Executive Officer)

15 Şubat 2002

## GE Değerleri

### GE'nin Üç Geleneğine Daima Saygılıyız...

**Ödünsüz Dürüstlük, Performansta Kararlılık ve Değişime Doymama**

### Müşterilerimize Tutkuyla Bağlıyız

Başarımızı bu tutkuyla ya da müşterilerimizin başarısıyla ölçeriz...çalışmalarımızı daima Altı Sigma kalitesi ve yenilikçilik ruhu yönlendirir

### Yeteneği Ödüllendiririz

Dünyanın dört bir yanından gelen işinde en iyi kişilere gelişme ve hayallerini gerçekleştirme olanağı sağlarız

### Büyümekten Güç Alırız, Küresel Odaklıyız

Dünya çapında; çalışanlarımızı, pazarlarımızı ve işletmelerimizi geliştirmekteyiz

### Herkes, Her Fikir Önemlidir

Bireye saygı duyar, her çalışanın katkısına değer veririz

### Atak Oynarız

Risk almak ve yeni şeyler denemek için büyük oluşumuzdan yararlanırız...büyüklüğün dezavantaj olmasına asla izin vermeyiz

### Hız ve Mükemmelliğe kucak açarız.

Başarımızı hızlandırmak ve daha hızlı, daha akıllı bir GE yaratmak için dijital çağın olanaklarından yararlanırız

### GE Liderliğinin Ayırdedici Özelliklerinden Güç Alırız

Öğrenme ve fikirleri paylaşma tutkusuna,  
Her ortamda sonuç alma kararlılığına,  
Küresel, çok çeşitli takımları kuvvetlendirme ve onları esinlendirme yeteneğine sahibiz.  
İşyerimizle, müşterilerimizle ve toplumla sürekli bağlantıdayız...dünyayı hissediyoruz