

Sayın Hissedarlar,

2008 zor bir yıldır ve 2009'un daha da zor olmasını bekliyoruz.

Geçen yılın mektubunda söz ettiğim likidite zorluğu global bir finansal çöküşe dönüştü. 2008'de şirketi güvende tutmak ve finansal krizin bizim işlerimizi nasıl etkileyeceğini tahmin etmek üzere çok çalıştık. Geçmişte çeşitlendirilmiş portföyümüzün bizi her türlü ekonomik döngüde koruyacağına inanıyordum. Ancak bir global finansal sistem çöküşünü ve bunun devam eden ekonomik serpintilerini hiçbir zaman beklememiştik.

Makro-ortam acımasız bir hal aldı. Finansal hizmetler sektörünün toplam zararının en az 2 trilyon Dolar olacağı tahmin ediliyor. Sistemden çıkan borç verme kapasitesi 5 trilyon Dolar ile 10 trilyon Dolar arasında bir yerde. Dünyanın hemen hemen her tarafında bir ekonomik resesyona girmiş bulunuyoruz.

Hükümet girişimleri ortamın istikrar kazanmasına yardımcı oldu. Sermaye piyasaları büyük oranda ABD Merkez Bankası, ABD Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (FDIC), ABD Hazine Bakanlığı ve global hükümetlerin agresif girişimlerine bağlı olarak iyileşti. Ayrıca tüm dünyada uygulanan canlandırma programları yeni yatırımlara trilyonlar sağlayacak.

Bu son derece sert ortamda, GE 18 Milyar Dolar net kar elde etti ki bu rakam tarihimizdeki en yüksek üçüncü rakamdır. Son sekiz yıl boyunca portföyümüzdeki kapsamlı yeniden konumlandırma sayesinde sermayemizi büyümeye olanak verecek şekilde yeniden yapılandırabildik. Yıl içinde 19 Milyar Dolar'ın üzerinde bulunan işletme nakit akışımız gücünü korudu. Altyapı ürün ve hizmetlerinden 172 Milyar Dolar birikim sağladık. Gelirlerimizin yüzde 53'ü ABD dışında olmak üzere coğrafi çeşitliliğimiz bulunuyor. Ayrıca geniş bir yeni ürün hattına sahibiz.

Benim hayatımda gördüğüm en çetin zamanda gerçekleşen bu performans için kutlanması gereken GE'nin çalışanlarıdır. 300.000'in üzerinde vasıflı GE işçisinin, teknisyeninin, kredi analistinin, teknoloji uzmanının, mühendisinin, hizmet sağlayıcısının, deneyimli yönetim ekibimizin ve tüm çalışanlarımızın çabaları 2008'i sağlam bir kârlılıkla kapatmamıza ve şirketimizi gelecekteki büyümeye hazırlamamıza yardımcı oldu.

Tüm çabalarımıza rağmen GE hisseleri değer kaybetti. GE gibi finansal hizmetlerde varlık gösteren şirketler tamamen gözden düştü. Bu zor ortamda hisselerimizin performansı konusunda benden daha büyük hayal kırıklığı yaşayan biri olamaz. Güveninizi yeniden kurmak için çok sıkı çalışacağımıza ve GE'yi uzun vadede geliştirmek için çaba göstermeye devam edeceğimize size temin ederim.

Resesyonda bulunuyoruz ve böyle zamanlarda koşulların ne kadar ve ne süreyle kötüleşeceğini tahmin etmek zordur. GE'yi "döngüyü atlatacak" şekilde yürütüyoruz. Ancak ben bir döngüden daha fazlasını yaşamakta olduğumuza inanıyorum. Global ekonomi ve kapitalizm pek çok önemli açıdan "yeniden başlayacak" (reset).

Hükümet ve işletmeler arasında etkileşim sonsuza dek değişecek. "Yeniden başlayan" ekonomide hükümet bir düzenleyici ve aynı zamanda bir endüstri politikası şampiyonu, bir finansör ve bir kilit ortak olacak.

Finans sektörü radikal biçimde yeniden yapılacaktır. Daha az kaldıraç, daha az rakip olacak ve risk temel bir şekilde yeniden fiyatlanacaktır. Sektör önemini koruyacak, ancak farklılaşacaktır.

Başka “yeniden başlayacaklar” da (reset) var: Otomotiv endüstrisinin azalan rolü; konut sektöründe uzatmalı bir aşağı dönüş; alternatif yatırımların belirginliğinde bir azalma ve yönetici sorumluluğu ve ücretlendirmesinin niteliği. Anladınız. Başarılı şirketler sadece “diz çökmeyecek”; “yeniden başlayan” dünyada yeni fırsatlar arayacaklar.

Bu bağlamda bu resesyon döngüsünde şirketimizi korumak için güçlü önlemler aldık. Aynı zamanda da uzun vadeli stratejimizi yürütmeye devam edeceğiz. Uzun vadede başarılı olacak güçlü şirketler kurmaya devam ederken, rekabet avantajını oluşturan olağan girişimlerimizi sürdüreceğiz.

“Bu son derece sert ortamda GE 18 Milyar Dolar kazandı ki bu rakam tarihimizdeki en yüksek üçüncü rakamdır... Altyapı ürün ve hizmetlerinden 172 Milyar Dolar sipariş birikimi sağladık... Ayrıca geniş bir yeni ürün hattına sahibiz.”

Zor Zamanlara Hazırlık Yapıldı

2009 yılında zor bir ekonomi için hazırlık yaptık. Bu amaçla, maliyetleri düşürdük, zarar rezervlerini artırdık, nakit pozisyonumuzu iyileştirdik ve yönetim süreçlerimizi yoğunlaştırdık.

Bu ortamda ilerlerken bazı zor çağrılarda bulunduk. Likiditenin adeta donduğu bir zamanda özsermayemizi 15 Milyar Dolar artırdık. Bizi bankalarla eşit konuma getiren hükümet fonlama programlarına erişim kazandık.

Fonlamamızı iyileştirdik. Ayrıca 2009 yılında işimizi büyütmek için gerekli borcun üçte ikisini hali hazırda sağlamış bulunuyoruz. Alternatif fonlamamızı esas olarak bankalar kanalıyla 54 Milyar Dolar’a artırdık.

Likiditemizi iyileştirdik. Geçen yıl 100 Milyar Dolar tutarındaki ticari senetlerimizi bugün 60 Milyar Dolar’a düşürdük. 2008’i bilançomuzda 48 Milyar Dolar nakit ile kapattık. GE sermayesindeki kaldıracımızın 2009 yılında 6:1 olmasını hedefliyoruz.

Çok zor bir ekonomi için hazırlık yaptık ve zarar tahminlerimiz konusunda gerçekçiyiz. Bankalara kıyasla tüketici riskimizin daha az olmasından ve verdiğimiz ticari borçların kıdemli ve garanti altında olmasından yararlanıyoruz. Döngü boyunca varlıklarımızı koruma ve değerini maksimize edecek şekilde işletmek için hazırlandık.

Maliyetlerimizi 5 Milyar Dolar azaltmak için agresif girişimlerde bulunduk. Esas maliyetimiz çalışan sayısındaki azaltma ve harcama kısıntıları sayesinde gelecek yıl yüzde 7 oranında azalacak. Organizasyonlarımızı sadeleştirdik ve katmanları azalttık. Dolaysız malzeme satın alımlarındaki 2 Milyar Dolar kaynaklandırma da dâhil olmak üzere değişken maliyetlerimizi azaltacağız. Dolaylı maliyetlerimizin yüzde 10 civarında düşmesini bekliyoruz.

Endüstriyel işlerimiz ekonomik aşağı döngü içerisinde dahi yıllık 16 Milyar Dolar nakit üretti. Gelecek iki yılda işletme sermayesini 5 Milyar Dolar düşürmeyi hedefliyoruz. Bu da bize büyümeye yeniden yatırım yapmak, güçlü bir kâr payını desteklemek veya bilançomuzu güçlendirmek için bolca nakit sağlayacak.

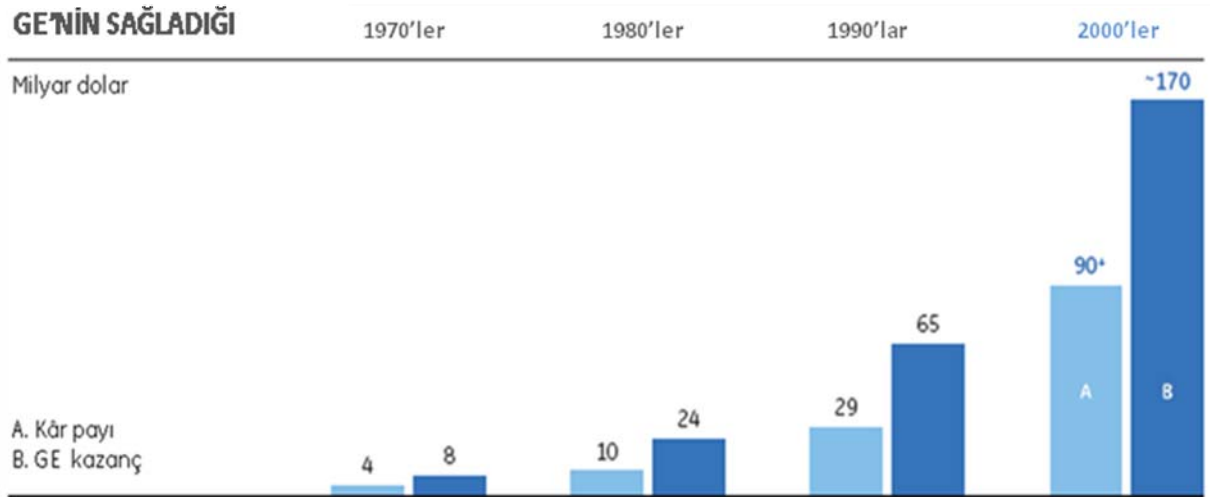
Ancak, günümüzde sermaye dağılımı açısından en üst önceliğimiz güvenlik olmalıdır. Bu amaçla, Şirketi yeterli sermaye, düşük kaldıraç, sağlam kazançlar ve muhafazakâr fonlamayı içeren “Üç A” (AAA) disiplini ile yürütmeye devam edeceğiz.

Bu ekonomik fırtınayı atlatabilmemiz için sağlam bir temel kurduk. Ancak bu döngüden daha değerli bir şirket olarak çıkabilmek, *güçlü şirketler oluşturmak ve rekabet avantajını sürdürmek* olan uzun vadeli stratejimize kesin bağlılık gerektirir.

Güçlü Şirketler Oluşturulması

Zaman içerisinde GE portföyümüzü yeni fırsatları karşılayacak biçimde dönüştürmeyi başardık. Bu sayfada yer alan grafik son kırk yıldaki kümülâtif net kazançlarımızı gösteriyor: 1970’lerde 8 Milyar Dolar, 1980’lerde 24 Milyar Dolar, 1990’larda 65 Milyar Dolar, 2000’lerde 170 Milyar Dolara yakın. Çeşitli ekonomik döngüler içerisinde başarılı olduk.

Geçen yıl işletme çerçevemizi dört ana işimize odaklanacak biçimde basitleştirdik: GE Technology Infrastructure, GE Energy Infrastructure, GE Capital ve NBC Universal. 2008 yılında S&P 500’ün kazançları yüzde 30 oranında düşerken bizim kazançlarımız yüzde 19 oranında düştü. Bu bizim arzu ettiğimiz “üstün başarı” olmasa da piyasanın genelinden daha iyi bir performans sergiledik. Zaman içerisinde ve ekonomideki iyileşme ile birlikte işlerimizin S&P 500’den daha hızlı büyümesini bekliyoruz. 2009 için üç önceliğimiz var: Altyapı ve medyadaki liderliğin genişletilmesi, GE’nin döngüsel avantajlarından yararlanılması ve daha odaklı bir GE Capital.



Altyapı ve Medyada Liderliğin Genişletilmesi

Altyapı ve medyada liderlik tesis ederek bu alanlardaki işlerimizden yüzde 17 marjla 100 milyar Dolar gelir elde ettik. Bu işler 2008'de yüzde 10 büyüdü ve zorlu yıl 2009'da dahi büyümesini bekliyoruz.

GE TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE 2008'de 8 Milyar Dolar kazandı ve çerçevemiz dâhilinde 2009'da da pozitif kazançlar sağlamayı planlıyoruz. Marjlar yüksek şekilde devam etti ve 2009'da daha da yükselmesini bekliyoruz. Ancak bazı ters rüzgârlarla da karşılaşacağız. Uçak motoru siparişlerinde bazı iptaller bekliyoruz ve Sağlık bölümünün tanıtım görüntüleme işi de ABD'de çok zor bir yıl geçirebilir. Güçlü gelir büyümesi ve maliyet azalmaları karşısında dengelenen bu her iki iş kolu için de planlamamızı yapıyoruz. John Rice ve ekibi bu döngüde dahi büyüeyebilen bir dizi iş liderliğini tesis etmek için iyi bir çalışma gerçekleştirdiler.

GE ENERGY INFRASTRUCTURE 2008'de 6 Milyar Dolar kazandı ve kazanç ve marjların 2009'da da büyümesini bekliyoruz. Petrol fiyatındaki düşüş bir olumsuzluk olsa dahi, çelik ve diğer ham madde maliyetleri düştükçe bazı projelerin hızlanması mümkün. Uzun vadede büyüme güçlü şekilde devam edecek, elektrik talebi gelecek 25 yılda ikiye katlanacak. EcomaginationSM girişimimiz sayesinde "temiz enerji dünyası"nda önemli bir avantaja sahibiz. 2008'de 17 Milyar Dolarlık ecomagination ürünü sattık ve sürdürülebilir bir büyüme çizgisindeyiz. John Krenicki ve ekibi GE'yi global enerji pazarında kazanmak üzere konuşturdılar.

NBC UNIVERSAL Geçen yıl 3 Milyar Dolar kazandı. Ağ ortamının özellikle sert olacağını düşündüğümüzden bunun 2009 yılında düşme ihtimali var. Ancak kazançlarımızın yüzde 60'dan fazlasını oluşturan ve 2008'de derecelendirme başarısını elde eden kablo TV güç kaynağı olmaya devam edecek. Film işimiz de gelecek yıl için DVD satışlarını destekleyecek yeni filmlere yatırım yaptı. Güçlü yönlerimiz iyi içerik, güçlü bir kablo odağı ve uluslararası dağıtım. Jeff Zucker ve ekibi NBC Universal'ı hızla değişen medya ortamında kazanmak için yeniden konuşturarak harika bir iş çıkardılar.

GE'nin Döngüsel Avantajlarından Yararlanmak

GE altyapı işleri 2009'da döngüsel talep dalgalanmaları ile karşı karşıya. İtici güçlerimizden biri hizmetler. Kazançlarımızın yaklaşık üçte ikisi hizmetlerden geliyor. Hizmetlerde 121 Milyar Dolar birikim kaydeden geniş bir müseccel teknoloji bazı tesis ettik.

2009'da hizmetlerden yaklaşık yüzde 10 cazip kâr marjı büyümesi ile 40 Milyar Dolar civarında gelir elde edeceğiz. Müşterilerimiz için değer yarattığından hizmetler aşağı döngüde daha güçlü. Müşterilerimiz için hizmet değeri iki ana akımdan kaynaklanıyor: sistem performansı ve enerji tasarrufu kanalıyla müşteri etkinliği ve süreç iyileştirmeleri ve veri yönetimi kanalıyla müşteri verimliliği.

Havacılık yeni uçak talebi düşse dahi gelir artırabilen iş alanlarının bir örneğini oluşturuyor. Sadece son üç yılda teslim ettiğimiz motorlardan 90 Milyar Dolar uzun vadeli potansiyel gelir sağladık. Motorlarımızın yüzde 40'ı ilk onarımını geçirmediği için 2009'da mağaza ziyaretlerimiz yüzde 20 oranında artacaktır. Southwest Havayolları gibi kilit müşterilerimiz tahmin edilebilir bakım maliyetleri, iyileşen güvenilirlik ve artan motor atık değeri edinebilmeleri nedeniyle hizmetlerimizden memnunar.

Diğer bir itici güç hükümet teşviklerinin altyapı yatırımlarındaki etkisi olacak. GE'nin geniş teknik portföyü mevcut krizde hükümet rolü artarken bizim doğal bir ortak olarak konumlanmamızı sağlıyor. Geçen on yılda, GE'yi "önemli alanlarda" lider olarak konuşturduk. Bunlar arasında yükselen pazar büyümesi, temiz enerji ve sürdürülebilir sağlık yer alıyor.

Kriz öncesinde global altyapı yatırımlarının 7 trilyon Dolar olması bekleniyordu. Bu yatırımlar insanları daha verimli hale getiriyor, temel ihtiyaçlarını karşılıyor ve daha da önemlisi insanlara istihdam yaratıyor. Şimdi, hükümet teşvikiyle altyapı yatırımlarına yönelik ilave 3 trilyon Dolar daha sağlanacak.

ABD'de teşvikler temiz enerji ve akıllı şebeke teknolojisini hedefleyecek. GE bu yatırımlardan yararlanmak üzere gayet iyi konuşlanmış durumda. Rüzgâr ve güneş enerjisinde sağlam bir konumda bulunan 7 Milyar Dolar tutarında yenilenebilir enerji işine sahibiz. Pasifik Gaz ve Elektrik Şirketi, Amerikan Elektrik Enerjisi ve Florida Güç & Aydınlatma gibi kamu sektöründen kilit müşterilerimizle akıllı şebekeler konuşturuyoruz. Bu, bugün için yaklaşık 635 milyon Dolarlık bir iş olmakla birlikte gelecek birkaç yılda kayda değer bir büyüme gösterecektir.

Benzer şekilde kilit müşterilerimizle hasta bakım kalitesini en düşük maliyetle iyileştirmek üzere çalıştığımız Sağlık Bilgi Teknolojisi işinde 2 milyar Dolar tesis ettik. Örneğin, Intermountain Healthcare'in de aralarında bulunduğu endüstri liderleri ile elektronik bir sağlık kaydının geliştirilmesi konusunda işbirliği yapıyoruz. Ortak yatırımlar gerçekleştirdik, ekiplerimiz birlikte çalışarak ortak süreçler ve standartlar belirledi. Ayrıca, Mayo Clinic ve California-San Fransisco Tıp Merkezi ile sağlık alanında bilgi teknolojisine dair devam eden çalışmalarımız mevcut. Bilgi yönetiminin teknoloji altyapısı ile dönüştürülmesi konusunda sağlık sektörüne bir yol gösterici rolü benimseyerek yardımcı olacağız.

ABD dışında hükümet yatırımları daha temel altyapıları hedefleyecek. Irak'ta bu ülkenin yeniden elektriklendirilmesi kritik ihtiyacını karşılamak üzere 3 Milyar Dolarlık türbin anlaşması yaptık. Hindistan ve Güney Afrika'da 5 Milyar Dolar tutarında lokomotif siparişinin peşindeyiz. Bu projeler ulusal enerji verimliliği, ulaşım ve çevresel hedeflerimizin karşılanması açısından şart. Çin'de iç hatlar ticari havacılığın geliştirilmesinde Çin Ticari Havacılık Kurumu LTD (COMAC) ile ortaklık yapıyoruz. Bunun GE için çok sayıda yeni iş fırsatları yaratması bekleniyor. Rusya ve Katar'da hükümetlerle 1 Milyar Dolar potansiyel büyümeyi temsil eden sağlık sektörünün iyileştirilmesi konusunda ortaklık yapıyoruz.

Hükümetler ekonomilerini canlandırmak, sosyal sorunları çözmek ve istihdam yaratmak için yatırımlar yapacaklar. GE'nin geniş portföyü ve uzmanlığı bizi doğal bir ortak olarak konuşturuyor. Önemli sorunların birlikte aşılması ekip çalışmasını ve işletmeler, hükümetler ve toplum arasında karşılıklı saygıyı gerekli kılacak. Bunun nasıl yapılacağını biz biliyoruz ve bu temel sorunların çözümünde önemli bir rol oynamayı hedefliyoruz.

Daha Odaklı Bir GE Capital Sağlanması

Mike Neal'ın GE Capital işi 2008'de yaklaşık 9 Milyar Dolar kazandı. Global kredi krizi ortamında, Neal'in ekibi likiditemizi iyileştirmek, sermaye bazımızı güçlendirmek, maliyet yapımızı düşürmek ve zararlarımızı kontrol etmek için hızlı hareket etti.

Geçmişte yatırımcılar bana finansal hizmetlerden yüzde kaç oranında kazanç katkısı beklediğimizi sorarlardı ve ben yüzde 50'nin altında diye yanıt verirdim. İleriye yönelik olarak finansal hizmetlerden yüzde 30 oranında kazanç katkısı bekliyoruz. Hedefimize bu şekilde ulaşacağımızı hiç düşünmemiştim ancak şimdi endüstriyel portföye daha fazla yatırım yapmış bulunuyoruz. Kredi balonu sırasında belirli alanlarda gereğinden fazla riske mi girdik? Belki birkaç tane... Bugün, ticari gayrimenkul ve İngiltere'deki mortgage işinde daha az risk almış olmayı dilerdim.

Ancak yapılandırılmış yatırım araçları (SIV'lar), teminatlandırılmış borç yükümlülükleri (CDO'lar) ve kredi temerrüt takaslarına (CDS'ler) yatırım yapan pek çok finansal kurum trilyonlarca Dolar değerinde zararlar ederken, risk disiplini bizi bu piyasaların dışında tuttu. Bunun da ötesinde, 150 Milyar Dolar tutarındaki sigorta varlıklarından erken çıkma kararımız bizi daha da derin bir değişkenlikten korudu.

"Müşterilerimiz için değer yarattığından hizmetler aşağı döngüde daha güçlü. Müşterilerimiz için hizmet değeri iki ana akımdan kaynaklanıyor: sistem performansı ve enerji tasarrufu kanalıyla müşteri etkinliği ve süreç iyileştirmeleri ve veri yönetimi kanalıyla müşteri verimliliği."

Şirketler, tüketiciler ve projeler için önemli bir likidite kaynağı olmaya devam ediyoruz. 2008'in dördüncü çeyreğinde 48 Milyar Dolar tutarında yeni kredi verdik ve 2009'da bu rakamın yaklaşık 180 Milyar olmasını planlıyoruz. Havacılık, sağlık, ulaşım ve enerji gibi altyapı endüstrilerindeki pek çok müşteriye desteklemeye devam ediyoruz.

Bildiğimiz, sahip olduğumuz ve yönettiğimize kenetli kalmaya niyetliyiz. Tüm kredileri ve kiralamaları standartlarımıza uygun olarak veriyoruz ve tipik biçimde kıdemli borç verenler olarak teminatlarımızla güvencedeyiz. Buna ilaveten, bu varlıkları döngü boyunca muhafaza etmeye de hazırlandık.

Aynı zamanda, finansal hizmetler işimizi daha odaklı ve daha küçük finans dilimi olarak işleyecek şekilde yeniden yapılandırıyoruz. Enerji, havacılık ve sağlıktaki; bankacılık ve ortak girişimlerimizin de dâhil olduğu global tüketici kredilendirmesinde ve gayrimenkul alanındaki uzmanlığınızdan yararlanan orta seviye piyasa müşterilerimize borç verme konusunda güçlü bir işletmeye sahip olmaya devam ediyoruz. Bu alanlardaki ekipman hizmetleri işi, tüketici mortgage hesaplarımızın çoğu ve yaklaşık bir düzine küçük veya alt ölçek ticari ve tüketici platformları gibi önümüzdeki birkaç yılda azaltacak olduğumuz stratejik olmayan varlıkları da yakından inceliyoruz. Bu adımlar ana faaliyet konularımıza odaklanmamıza ve artan mevduat bazımızı kendi kendimize fonlama kabiliyetine sahip olmamıza olanak verecektir.

Finansal hizmetlerdeki kazançlarınızın yüzde 15 civarında olmasını hedefliyoruz. Etkin bir finansal hizmetler işletme modeline sahip olduğumuza kanaat getirdik. GE'nin endüstriyel varlığı nedeniyle müşterilerini bankalardan çok daha iyi anlayan 10.000 global öncüye sahibiz. Finansal hizmetlerimizin uzun vadede kazanç büyümesini sürükleyeceğine inanıyoruz.

Rekabet Avantajının Korunması

GE 130 yıllık bir şirket. Sayabildiğim kadarıyla, dokuz resesyon ve bir depresyon atlattık. Bu döngüler boyunca sonuçlarımızın itici gücü ifa etme ve değişme kabiliyetimiz oldu. GE'ye uzun vadede sağlam bir rekabet avantajı sağlayan girişimlere yatırım yapmaya devam edeceğiz.

STRATEJİMİZ

Stratejimiz anahtar güçlerini geçmişten alır ve bunları yeni global iş çağına uygun hale getirir.



Global Olmak

Yerel bağlan,
Global ölçek yarat

Yeniliğe Öncülük Etmek

Teknoloji ve
İçerikte yenilik sayesinde
Liderlik et

İlişkiler Kurmak

Dünya çapında
Müşterileri ve ortaklık ilişkilerini
Güçlendir

Güçlü Yanlarınızı Kullanmak

GE'nin ölçeğini, uzmanlığını, finansal kabiliyetini ve markasını kullan

GLOBAL OLMAK : ABD dışı gelirlerimiz bu on yılda yıllık ortalama yüzde 13 oranında büyüdü. Global büyüme hızımızın 2009 yılında ABD'deki büyüme hızımızı geride bırakacağına inanıyoruz. Bu GE için bir rekabet avantajı kaynağıdır. Yerel ürün hatlarımızı genişleterek, yeni müşterilere hizmet sunarak ve yerel şampiyonlarla güçlü ortaklıklar kurarak büyümeyi hızlandırdığımız "bağlantılı ve ölçülebilir lokalizasyon" yaklaşımımızı mükemmelleştiriyoruz. GE her biri 1 Milyar Dolardan yüksek gelire sahip 25 ülkede faaliyet gösteriyor, dolayısıyla yerel ekiplerimizi güçlendirmek büyümeyi sürüklemek açısından kritik önem taşıyor.

Global çeşitlilik gelirleri ve riski çeşitlendirdiği için bu döngüde önem taşıyor. Müşteriler bütçe kesintileri ile cebelleştiğinden ABD'de Sağlık tanısısal görüntüleme işimizin zarar görmesini bekliyoruz. Ancak 9 Milyar Dolar elde ettiğimiz global sağlık işinde ABD'deki zayıflığı dengeleyecek güçlü bir demografik büyüme öngörüyoruz.

YENİLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK : Teknoloji ve içeriğe 2009 yılında da 2008 ile aynı düzeyde olmak üzere yaklaşık 10 Milyar Dolar yatırım yapacağız. 2000'den bu yana ürün teknolojisine yaklaşık 50 Milyar Dolar yatırdık. 2009 yılında oldukça etkin, daha fazla kapasiteye sahip ve daha düşük maliyetli 2.6 megavat rüzgâr türbini gibi ekonomik "değer taşıyan ürünleri" piyasaya sürdük.

Yenileşme hattımızı tesis etmeye devam edeceğiz. Dijital patolojide, zaman içerisinde 2 Milyar Dolarlık bir pazara sahip olacağını düşündüğümüz bir girişimi başlattık. NBC Universal ve News Corp. ortak girişimi olarak *YouTube*.™ ile rekabet edecek yenilikçi bir dijital platform olan *hulu*.™'yu yayına soktuk. Hibrid lokomotiflerimize enerji sağlayacak olan pil teknolojisine 150 Milyar Dolar yatırım yaptık. Ekonomik aşağı döngü boyunca da yenileşmeye yatırım yapmaya devam edeceğiz.

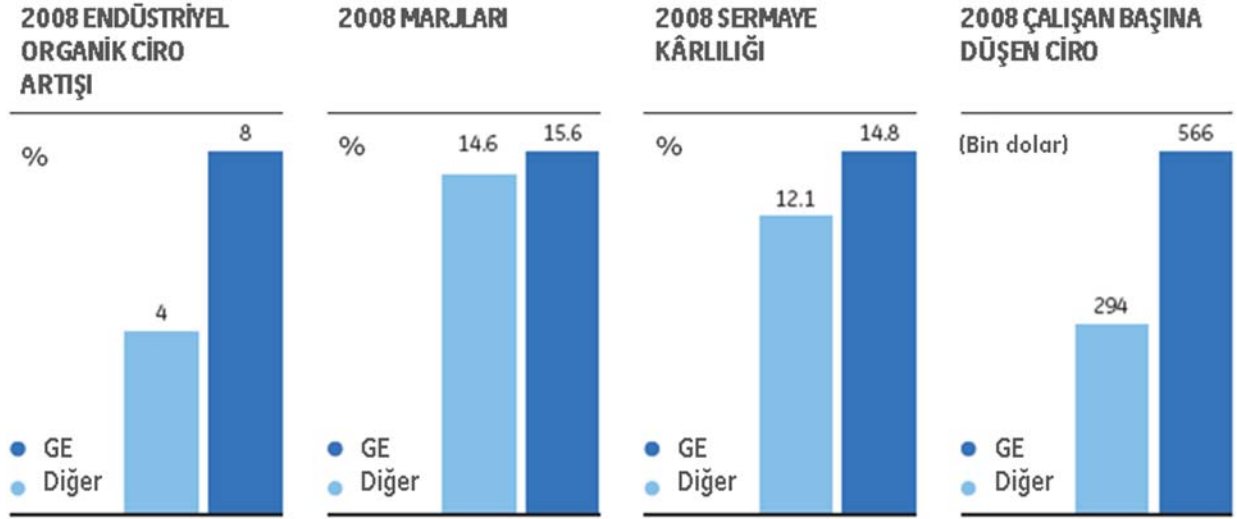
İLİŞKİLER KURMAK ; GE global ölçekte büyümemize ve riski çeşitlendirmemize yardımcı olan pek çok ortak girişim ve ortaklığa sahip. Çoklu işletme yapımız bizi hükümetler ve diğer büyük yatırımcılar için özellikle arzu edilir bir ortak haline getiriyor. 2008 Pekin Olimpiyat Oyunlarında sergilediğimiz olağanüstü başarı bunun güzel bir örneğidir. Bu etkinlik bir yandan Çin ile ilişkilerimizi tesis ederken, diğer yandan da çeşitli GE platformları kanalıyla 2 Milyar Dolar gelir elde etmemizi sağladı.

2008'de Abu Dabi'nin ticari yatırım kolu olan Mubadala ile bir ticari finansman ortak girişimi, yenilenebilir enerji alanında projeler ve Abu Dabi'de bir eğitim merkezini de içeren çok yönlü bir ortaklığı duyurduk. Mubadala aynı zamanda "Top 10" GE yatırımcısı da olacaktır.

GÜÇLÜ YANLARI KULLANMAK : Organik büyüme, işletme mükemmelliği ve liderlik gelişimine odaklı ana süreçlerimiz mevcut. Bu süreçlerin amacı Şirket çapında en iyi uygulamaları yaygınlaştırmak...

Endüstriyel organik gelir büyümesi, marjlar, toplam sermaye getirisi ve verimlilik alanlarında çalışan başına düşen gelir ile ölçülen ilerlemeleri mukayese ediyoruz. Bu sayfadaki grafik dünya çapındaki emsallerimizden oluşan bir bileşenle mukayesemizi gösteriyor. Bunu yapmaya devam edeceğiz.

Ayrıca insanlarımıza ve liderlik gelişimine yılda 1 Milyar Dolar yatırım yapmaya devam ediyoruz. Ekibimize değer veriyoruz. Geniş ve "savaşta test edilmiş" global liderler geliştirme kararlılığımız devam ediyor.



'Diğer' olarak belirtilen benzer firmalar arasında: *Whirlpool, Disney, News Corp., United Technologies, Honeywell, Siemens, Philips, ABB, Rolls Royce, Alstom* yer almaktadır.

“Yeniden Başlama” (Reset) Fırsatı

Kabul edelim: Amaçladığımız "güvenli ve güvenilir" büyüme şirketi olmadığımız için Şirketimizin itibarı lekелendi. Bunun sorumluluğunu kabul ediyorum. Ancak mevcut ortamın hayatımızın fırsatını sunduğunu düşünüyorum. GE'nin özünü “yeniden başlatmak” (reset) ve en iyi yapabildiğimize odaklanma fırsatını elde ettik. Performansımıza yönelik beklentilerimizi yeniden gözden geçirebiliriz. Ve daha geniş ekonominin gerektirdiği değişimlere katılabiliriz.

GE şu anda değeri fazla anlaşılmayan muazzam ve kalıcı güçlere sahip. Lider olduğumuz iş kollarına ve kararlı bir ekibe sahibiz. Uzun vadede, 2008 de dâhil olmak üzere, kazançta S&P 500'ü geride bıraktık.

Bir önemli sıfırlama da finansal hizmetlerde gerçekleşti. Bu on yılın başlarında finansal hizmetlerden kazançlarımız endüstriyel kazançlarımıza benzer bir değerleme alıyordu; ancak bugün bu rakam daha düşük. Nihayetinde finansal hizmetlerin kazançlarımızın yüzde 50'den fazlasını oluşturması çok fazla. Bu işi daha küçük, daha az değişken ve "GE'nin özyle" daha bağlantılı olacak biçimde yapılandırmaya niyetleniyoruz.

Tüm bunların yanı sıra, Şirket hakkında nasıl iletişim kurduğumuzu ve operasyonlarımız hakkında ayrıntılı üçer aylık rehberlik yerine sadece yıllık bir çerçeve sunduğumuzu yeniden düşünmek için iyi bir zaman olduğuna inanıyoruz. Her zaman şeffaf olmaya, pek çok ayrıntı ve veri sunmaya ve Şirketi içeriden yönettiğimiz biçimde dışarıdan tanımlamaya çalıştık ve bunu yapmaya devam edeceğiz. Uzun döngülü bir şirket olarak yatırımcılarımızın uzun vadeli sonuçlara odaklanmasını istiyoruz.

2009 için stratejik süreçlerimizi ve senaryo planlamamızı keskinleştirdik. Operasyon toplantılarımızın sıklığını artırdık ve gündemini değiştirdik. Her bir işletmemiz seslerinin GE içerisinde işitilmesi amacıyla endüstrilerimizin her birindeki "olumsuz görüşleri" saptayacak bir süreç oluşturdu. Yukarıdan aşağıya ve GE çapında birbirimizi daha eleştirel ve daha saygılı dinlemeliyiz.

Ülkem hakkında da bazı şeyler öğrendim. Global bir şirketi yönetiyorum, ama ben bir ABD vatandaşıyım. ABD'nin teknoloji ve üretim liderliğinden hizmet liderliğine evrimleşeceği yönündeki otuz yıllık nosyonun tamamen yanlış olduğuna inanıyorum. Nihayetinde, bu felsefe finansal hizmetleri ticareti destekleyen bir endüstriden ekonomi dışında faaliyet gösteren karmaşık bir ticaret pazarına dönüştürdü. Gerçek mühendisliğin yerini finansal mühendislik aldı. Sonuçta, şirketlerimiz, hükümetimiz ve pek çok yerel lider bir ulusu büyük yapan şeyin ne olduğunu unuttu: yenilik tutkusu.

Bu amaçla çok çalışmayı, disiplini ve yaratıcı düşüncüyü ilham eden bir eğitim sistemine ihtiyacımız var. Yenileşme kabiliyeti yeniden değer görmeli. Yeni teknolojileri keşfetmeli ve verimli bir üretim zeminini geliştirmeliyiz. Ticaret açığımız gerçek zayıflığımızın bir işareti ve dünyaya olan borçlarımızı azaltmalıyız. GE her zaman global olarak kazanmak üzere yatırım yapacaktır ancak bu güçlü bir ABD'deki belirgin pozisyonu da içermelidir.

GE bu süreçte önemli bir rol oynamayı planlıyor. Biz her şeyden önce ve her şeyden önemlisi bir teknoloji şirketi. Ve müşterilerimize yenilikçi çözümler sunabilmek için AR&GE yatırımlarını artırarak devam ettireceğiz. Bununla da kalmayıp, daha rekabetçi öğrenciler yetiştirmek için tüm dünyada eğitim sistemini iyileştirmeyi amaçlayan yatırımlarımızı sürdüreceğiz.

İnsanlar yaşamda para kazanmaktan daha önemli şeyler olduğunu anladıkları için GE'ye geliyorlar. İnsanlar buraya bir farklılık yaratmak için geliyorlar ve bu hiçbir zaman şu anda olduğu kadar önemli olmamıştı.

Mevcut kriz hayatımızın en önemli sınavını sunuyor. GE'deki liderlerimize bu kavramdan korkuyorlarsa burada olmamaları gerektiğini söyledim. Şirketi gelecek için dönüştürme enerjisi ve isteğine sahiplerse, GE'nin bir parçası olmak için heyecan verici bir zamanda bulunuyorlar demektir.

GE bu krizden kazanarak, daha iyi bir Şirket olarak çıkacak. GE ekipleriniz mevzi aldı ve önlerindeki görevlere kendilerini adanmış bulunuyorlar. Çabalarımızı desteklemeye devam eden tüm yatırımcılara teşekkür ediyorum. Eğer müstakbel bir yatırımcıysanız, şimdi GE'ye yatırım yapmanın tam zamanı olduğunu söylememe izin verin.

Jeffrey R. Immelt

Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (CEO)

6 Şubat 2009