

Vážení spolumajitelé,

rok 2008 byl velice těžký a rok 2009 bude dle našich předpovědí ještě těžší.

Problém s likviditou, o němž jsem se zmiňoval v loňském dopise, přerostl v globální finanční krizi. My jsme v roce 2008 věnovali plné úsilí tomu, abychom naši společnost zabezpečili a abychom byli s to odhadnout, jakým způsobem na nás dopadne finanční krize. Domníval jsem se, že nás naše diverzifikované portfolio ochrání před výkyvy finančních cyklů, nicméně nikdo z nás neočekával tak hluboký kolaps globálních finančních systémů a následný propad ekonomiky.

Makroekonomické prostředí bylo v uplynulém roce doslova brutální. Odhaduje se, že ztráty v sektoru finančních služeb dosáhly přinejmenším 2 trilionů amerických dolarů. Kreditní kapacita systému se snížila o 5 až 10 trilionů amerických dolarů a hospodářská recese v současné době postihla většinu světa.

Zásahy vlád jednotlivých zemí pomohly stabilizovat ekonomické prostředí, zlepšila se situace na kapitálových trzích, hlavně díky agresivním zásahům amerického Federal Reserve, fondu pro pojištění vkladů U.S. Federal Deposit Insurance a ministerstva financí U.S.A., které následovaly ostatní vlády světa. Kromě toho byl po celém světě implementován stimulační program, který by měl zajistit triliony dolarů v nových investicích.

V tomto velmi náročném prostředí vykázala společnost General Electrics výnosy ve výši 18 miliard dolarů, což je náš třetí nejlepší výsledek v dějinách společnosti. Díky rozsáhlé restrukturalizaci našeho portfolia v minulých osmi letech jsme mohli přeskupit náš kapitál tak, aby nám umožnil další růst. Provozní finanční toky byly po celý rok silné – přes 19 miliard dolarů. Registrujeme objednávky ve výši 172 miliard dolarů na dodávky infrastruktury a služeb. Naše společnost se vyznačuje značnou geografickou rozrůzněností, kde 53% procent příjmů je generováno mimo Spojené státy. Rovněž máme slibně rozjetý vývoj nových produktů.

Uznání za dosažení takto skvělého výkonu v nejtěžších dobách jaké jsem kdy zažil, patří samozřejmě našim lidem. Úsilí a nasazení přes 300 000 kvalifikovaných pracovníků, techniků, úvěrových analytiků, konstruktérů a servisních techniků, našeho zkušeného manažerského týmu a vůbec všech zaměstnanců společnosti, nám umožnilo zakončit rok 2008 se solidním ziskem a připravit společnost na budoucí růst.

Navzdory těmto našim snahám se však naše akcie propadly. Společnosti působící ve finančním sektoru, a takovou společností je i GE, se v současné době netěší u investorů oblibě. Věřte mi, že nikdo není z vývoje našich akcií v tomto obtížném prostředí zklamanější než já. Ujišťuji vás, že uděláme vše co je v našich silách, abychom opět získali důvěru investorů a abychom mohli budovat GE v dlouhodobém výhledu.

Nacházíme se v recesi a v takových dobách je vždy obtížné předvídat, jak špatná situace bude a jak dlouho to bude trvat. Naši společnost vedeme tak, aby dokázala odolávat výkyvům ekonomických cyklů, nicméně

obávám se, že v tomto případě jde o více než cyklus. Jsem přesvědčen, že dojde k určitému „resetu“ globálního hospodářství a kapitalismu, a to v několika důležitých ohledech.

Vztahy mezi vládami a firmami se navěky změní. V novém, resetovaném hospodářství budou vlády fungovat jako regulátor a vedle toho též jako průkopník průmyslové politiky, investor a klíčový partner.

Finanční odvětví projde radikální restrukturalizací. Bude se méně využívat přenosových efektů, sníží se počet konkurentů a především budou zásadně přehodnocena rizika. Finančnictví zůstane i nadále důležitým odvětvím, jen bude jiné.

K resetu dojde i v jiných oblastech - sníží se role automobilového průmyslu, dojde k poklesu developerských projektů, sníží se význam alternativních investic a rovněž se změní povaha manažerské odpovědnosti i manažerských odměn. Ano, chápete správně. Úspěšné společnosti se prostě „nesloží“, budou hledat nové příležitosti v obnoveném světě.

V tomto kontextu jsme přijali rigorózní opatření, která ochrání společnost během recese. Zároveň budeme pracovat na své dlouhodobé strategii a nadále budovat podniky, které budou moci být úspěšné z dlouhodobého hlediska. A budeme rovněž podporovat společné iniciativy, jež nám poskytnou výhody oproti konkurenci.

„V tomto velice náročném prostředí jsme vykázali výnosy ve výši 18 miliard dolarů, což je náš třetí nejlepší výsledek v dějinách ... Registrujeme objednávky ve výši 172 miliard dolarů na infrastrukturu a služby ... Rovněž máme silnou zásobu nových produktů ve vývoji.“

Připraveni na zlé časy

Na obtížný rok 2009 jsme se připravili. Snížili jsme náklady, zvýšili rezervy na ztráty, posílili peněžní toky a zintenzivnili procesy řízení.

Při řešení této situace jsme podnikli nesnadné kroky. Zvýšili jsme kapitál o 15 miliard dolarů v době, kdy likvidita byla prakticky zmrazená. Získali jsme přístup k vládním dotačním programům, díky čemuž jsme dosáhli stejného postavení, jakému se těší banky.

Zlepšili jsme financování. Podařilo se nám zajistit zhruba dvě třetiny dluhů potřebných k dalšímu růstu naší firmy v roce 2009. Objem alternativního financování jsme zvýšili na 54 miliard amerických dolarů, a to hlavně prostřednictvím svých bank.

Zlepšili jsme likviditu. Objem cenných papírů jsme snížili ze 100 miliard loni na dnešních 60 miliard. Rok 2008 jsme zakončili s 48 miliardami dolarů hotovosti a jsme na dobré cestě dosáhnout v GE Capital poměru 6:1 v roce 2009.

Jsme připraveni na velmi obtížné hospodářské prostředí a realisticky odhadujeme ztráty. Na rozdíl od bank jsme vystaveni menšímu riziku ze strany spotřebitelů a naše komerční půjčky jsou náležitě zajištěny. Jsme připraveni naše aktiva držet a používat tak, abychom v průběhu cyklu maximálně zvýšili jejich hodnotu.

Podnikli jsme různé kroky ke snížení svých nákladů, a to o plných 5 miliard dolarů. Naše fixní náklady příští rok poklesnou o 7%, zejména díky snížení počtu zaměstnanců a škrtech ve výdajích. Zjednodušili jsme organizaci naší firmy, snížili počet vrstev. Budeme dále snižovat variabilní náklady, včetně 2 miliard dolarů na nákupu přímých materiálů. Očekáváme, že nepřímé náklady poklesnou až o 10%.

Naše průmyslové divize generují zhruba 16 miliard amerických dolarů hotovosti ročně, a to i v dobách zpomalení světové ekonomiky. Naším cílem je snížit v následujících dvou letech provozní kapitál o 5 miliard dolarů, což nám poskytne dostatek prostředků pro investice v další růst, posílení dividend a naší ekonomické rozvahy.

Absolutní prioritou pro rozdělení kapitálu musí dnes být bezpečnost. Za tím účelem i nadále spravujeme společnost tak, aby si udržela hodnocení „Triple A“, tedy včetně kapitálové přiměřenosti, nízkého koeficientu zadlužení a konzervativního financování.

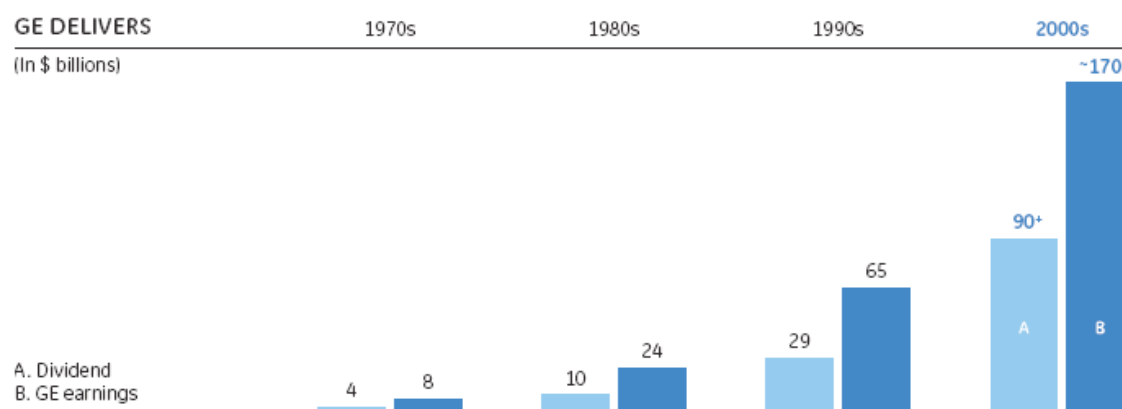
Vybudovali jsme základy, které nám umožní přečkat ekonomickou bouři. Máme-li však z tohoto cyklu vyjít jako hodnotnější společnost, je zapotřebí úsilí nás všech a maximální podpory naší dlouhodobé strategie: budovat silné podniky a usilovat o dosažení trvale udržitelné konkurenční výhody.

Budování silných podniků

Během času se nám podařilo transformovat portfolio GE tak, aby bylo možné reagovat na nové příležitosti. To platí i dnes. Tabulka na této stránce ukazuje kumulativní čisté výnosy za poslední čtyři desetiletí: sedmdesátá léta: 8 miliard dolarů; osmdesátá léta: 24 miliard dolarů; devadesátá léta: 65 miliard dolarů; začátek 21.století: zhruba 170 miliard. Z toho je jasné patrné, že jsme dokázali růst i během proměnlivých ekonomických cyklů.

Loni jsme zjednodušili náš provozní rámec tak, abychom se mohli soustředit na čtyři hlavní oblasti: technologii a energetickou infrastrukturu, finance a média. V roce 2008 naše výnosy poklesly o 19%, ovšem výnosy 500 největších firem v odvětví poklesly průměrně o 30%. Neříkáme, že jsme s takovýmto výsledkem spokojeni, nicméně stále jsme si vedli lépe než zbytek trhu. Do budoucna, zejména až dojde ke zlepšení stavu globální ekonomiky, bychom tak měli růst rychleji než většina ostatních firem. Pro rok 2009 máme tři priority: posílit své vedoucí postavení v oblasti infrastruktury a médií; zúročit cyklické výhody GE; restrukturalizovat GE Capital Finance a dosáhnout silnějšího zaměření divize.

Úspěšná a spolehlivá GE



A. dividendy

B. GE zisky

Posílení vůdčí pozice v infrastruktuře a médiích

Dosáhli jsme vůdčího globálního postavení v infrastruktuře a médiích, přičemž tyto dvě odvětví generují zhruba 100 miliard dolarů příjmů s marží 17%. Pro podpoření dlouhodobého růstu přitom vyžadují pouhé 2 miliardy investic ročně. V roce 2008 tyto divize vykázaly 10procentní růst a my čekáme, že porostou i v obtížném roce 2009.

TECHNOLOGICKÁ INFRASTRUKTURA vydělala v roce 2008 zhruba 8 miliard amerických dolarů a očekáváme pozitivní růst příjmů i pro rok 2009. Marže zůstávají solidní, dokonce očekáváme zlepšení pro rok 2009. Nicméně i v této oblasti se pravděpodobně nevyhneme problémům. Očekáváme, že některé objednávky na naše letecké motory budou zrušeny a stejně tak je velice pravděpodobné, že divize lékařských diagnostických přístrojů bude mít velice obtížný rok, zejména na americkém trhu. Na obě tyto eventuality jsme připraveni a snažíme se je kompenzovat příjmy ze služeb a snižováním nákladů. John Rice a jeho tým odvedli velice dobrou práci a podařilo se jim vybudovat silné divize, které dokáží růst i v tomto cyklu.

ENERGETICKÁ INFRASTRUKTURA vydělala v roce 2008 zhruba 6 miliard dolarů a my očekáváme, že výnosy a marže porostou i v roce 2009. Pokles ceny ropy je sice negativní faktor, nicméně na druhé straně dle našeho odhadu pokles ceny oceli a dalších surovin může naopak některé projekty urychlit. Z dlouhodobého hlediska zůstává růst robustní a spotřeba elektřiny by se měla v následujících 25 letech zdvojnásobit. Díky iniciativě ecomagination disponuje GE výraznou konkurenční výhodou v oblasti „čisté energie“. V roce 2008 jsme prodali produkty ecomagination za 17 miliard dolarů a jsme na nejlepší cestě dosáhnout v této oblasti trvale udržitelného růstu. John Krenicki a jeho tým připravili GE tak, že bude moci uspět na globálním energetickém trhu.

NBC UNIVERSAL vydělala loni zhruba 3 miliardy dolarů. V roce 2009 nicméně očekáváme pokles, a to zejména proto, že situace v mediální sféře bude velmi těžká. Nicméně kabelová televize, jež tvoří přes 60%

příjmů, bude i nadále zdrojem růstu a věříme že bude úspěšně stavět na divácké sledovanosti, jíž se nám podařilo dosáhnout v roce 2008. Filmová divize má za sebou investice do filmů na příští rok, které podpoří i prodej DVD disků. Našimi silnými stránkami jsou vynikající obsah a silné zaměření na kabelovou televizi a mezinárodní distribuci. Jeff Zucker a jeho tým odvádějí skvělou práci a podařilo se jim za poslední roky výborně reorganizovat NBC Universal, aby uspěla na rapidně se měnícím mediálním trhu.

Kapitalizace cyklických výhod GE

Infrastrukturní divize GE bude v roce 2009 profitovat z kontraktů uzavřených v minulých letech. Jedním z výrazných impulsů pro další rozvoj jsou služby. Zhruba dvě třetiny našich příjmů pocházejí ze služeb. Disponujeme širokou bází vlastní instalované technologie a máme uzavřeny objednávky na služby ve výši 121 miliard amerických dolarů.

V roce 2009 dosáhneme příjmů ze služeb zhruba v objemu 40 miliard dolarů, což bude představovat růst 10% při velice atraktivních maržích. Služby jsou v době ekonomického zpomalení robustnější, neboť vytvářejí pro naše zákazníky hodnotu. Servisní hodnota pochází ze dvou zdrojů: efektivity prostřednictvím výkonu systému a úspory na energiích; a produktivity zákazníků prostřednictvím zlepšování procesu a lepšího řízení dat.

Letectví je ideálním příkladem odvětví, které může růst na tržbách i v případě, že trh s novými letadly stagnuje. V současné době disponujeme zhruba 90 miliardami potenciálních příjmů z dlouhodobých servisních kontraktů v leteckém průmyslu, a to pouze na motory, které jsme expedovali v uplynulých třech letech. Očekáváme, že příjmy ze servisních prací porostou v roce 2009 o 20% vzhledem k tomu, že 40% našich motorů ještě neabsolvovalo první generálku. Naši klíčoví zákazníci, jako je společnost Southwest Airlines, oceňují naše služby, neboť náklady na údržbu jsou předvídatelné a servisní práce zvyšují spolehlivost motorů i jejich zůstatkovou hodnotu.

Dalším hnacím motorem jsou vládní stimuly pro investice do infrastruktury. GE je díky širokému portfoliu přirozeným partnerem vlád, jejichž úloha se v krizi zvyšuje. V uplynulém desetiletí jsme přesměrovali GE tak, aby se zabývala o „velká témata“. Ta jsou především růst na rozvíjejících se trzích, čistá energie a udržitelný růst ve zdravotnictví.

Před nástupem krize byly očekávány globální investice ve výši 7 trilionů amerických dolarů, přičemž tyto investice měly zvýšit produktivitu populace, zajistit základní potřeby a hlavně pak zajistit pracovní místa. Na infrastrukturu budou nyní v rámci pobídek vydány další 3 triliony investic.

Ve Spojených státech se tyto investice zaměří na čistou energii a technologii inteligentní rozvodové soustavy. Společnost GE je dobře připravena na to, aby z těchto investic mohla profitovat. Naše divize zabývající se obnovitelnou energií generuje 7 miliard dolarů ročně a máme silné pozice jak v oblasti větrné, tak solární energie. V současné době provádíme instalaci inteligentní rozvodné sítě pro klienty, jako jsou Pacific Gas and Electric Company, American Electric Power a Florida Power & Lighting. To dnes

dělá zhruba 635 milionů dolarů, nicméně v této oblasti očekáváme v několika dalších letech významný růst.

Podobně jsme vybudovali svou divizi lékařské informační technologie, jež generuje 2 miliardy dolarů a spolupracujeme s klíčovými klienty na zlepšení kvality lékařské péče při současném snižování nákladů. Spolupracujeme s předními badateli v oboru, včetně Intermountain Healthcare, na vývoji elektronických zdravotních knížek. Společně investujeme, vybavujeme týmy a nastavujeme společné procesy a standardy. Rovněž velice úzce spolupracujeme s klinikou Mayo Clinic a lékařským centrem při kalifornské univerzitě v San Francisku. Naším cílem je provést transformaci IT v lékařství na stabilním technologickém základě.

Mimo Spojené státy se vládní investice zaměří hlavně na základní infrastrukturu. V Iráku jsme například podepsali dohodu ve výši 3 miliard amerických dolarů na dodávky turbín, jež zajistí energetické potřeby země. Do země dodáme tu nejlepší technologii za nejvýhodnější ceny. Do Indie a Jihoafrické republiky zajišťujeme dodávku lokomotiv v celkové výši 5 miliard amerických dolarů. Tyto projekty mají zásadní význam pro uspokojení potřeb v oblasti energetické soběstačnosti, dopravy a ochrany životního prostředí. V Číně spolupracujeme s organizací Commercial Aircraft Corporation of China, Ltd (COMAC), jež zajišťuje komerční leteckou přepravu v rámci země. Očekáváme, že na tomto poli dojde ke vzniku nových příležitostí pro GE. V Rusku a Kataru úzce spolupracujeme s místními vládami na zlepšení zdravotnictví a podle našich odhadů zde existuje potenciál zhruba 1 miliardy amerických dolarů pro další růst.

Vlády jednotlivých zemí budou i nadále investovat, aby podpořily své hospodářství, řešily společenské problémy a vytvářely nová pracovní místa. Široké portfolio a naše rozsáhlé zkušenosti z nás dělají přirozeného partnera. Boj proti závažným problémům bude nicméně vyžadovat týmovou spolupráci a vzájemný respekt mezi firmami, vládami a společnostmi. Toto je něco, co umíme, a rozhodně tedy zamýšlíme hrát významnou roli při řešení těchto zásadních výzev.

Vytvoření silnější a specializovanější divize GE Capital Finance

Divize GE Capital Finance, kterou vede Mike Neal, vydělala v roce 2008 téměř 9 miliard dolarů. Tváří v tvář globální úvěrové krizi jeho tým podnikl rychlé kroky, jimiž se podařilo zlepšit likviditu banky, posílit kapitálovou základnu, snížit náklady a kontrolovat ztráty.

V minulosti se mě investoři ptali, jaký je náš procentuální cíl výnosů z finančních služeb a já odpovídal, že něco málo pod 50%. Ted' mohu říci, že do budoucna očekáváme, že z finančních služeb bude pocházet pouze kolem 30% z našich výnosů. Nikdy jsem si nepředstavoval, že svůj cíl budeme muset takto upravit, nicméně naše průmyslové portfolio je ted' prostě silnější. Ptáte se, zda jsme v jistých oblastech během kreditní bubliny příliš riskovali? Možná ano. Dnes bych řekl, že jsme neměli tolik investovat do komerčních nemovitostí a hypoték ve Velké Británii.

Nicméně zatímco řada finančních institucí ztratila triliony dolarů své hodnoty investicemi do strukturovaných investičních nástrojů (SIV), zajištěných dluhových obligací (CDO) a credit default swaps (CDS), my na tyto trhy nikdy nevstoupili díky našemu přísně disciplinovanému řízení rizik. Navíc rozhodnutí stáhnout 150 miliard aktiv z oblasti pojišťovnictví, k němuž jsme přistoupili v uplynulém desetiletí, nás uchránilo před ještě větší volatilitou.

Služby jsou v době ekonomického zpomalení robustnější, neboť vytvářejí pro naše zákazníky hodnotu. Servisní hodnota pochází ze dvou zdrojů: efektivity prostřednictvím výkonu systému a úspory na energií; a produktivity zákazníků prostřednictvím zlepšování procesu a lepšího řízení dat.

Zůstáváme významným zdrojem likvidity pro společnosti, spotřebitele i projekty. Ve čtvrtém kvartálu roku 2008 jsme poskytli nové půjčky ve výši 48 miliard amerických dolarů a pro rok 2009 plánujeme objem 180 miliard dolarů. Jsme celosvětovým leaderem v komerčních půjčkách ve středním tržním segmentu. I nadále podporujeme řadu nových klientů v oborech jako jsou letectví, zdravotnictví, doprava a energetika.

Chceme i do budoucna zůstat pevně zakotveni v tom, co známe, co vlastníme a co spravujeme. Všechny naše půjčky a produkty leasingu jsou zajištěny v souladu s běžnými standardy a coby věřitelé jsme i my jištěni. Kromě toho jsme připraveni tato aktiva podržet napříč celým cyklem.

Zároveň měníme strukturu naší divize finančních služeb tak, abychom mohli operovat soustředěni v užším finančním segmentu. Naše divize budou i nadále poskytovat komerční půjčky subjektům, které budou profitovat z našich zkušeností v energetice, leteckém průmyslu a zdravotnictví; dále budeme poskytovat spotřebitelské úvěry po celém světě a rovněž se budeme angažovat v realitách. Nicméně v těchto oblastech se zaměříme i na nestrategická aktiva, jako jsou služby pro zařízení, většina hypoték a několik menších komerčních a spotřebitelských platforem, jež budou v následujících letech redukovány. Tyto kroky nám umožní zaměřit se na klíčové operace a na naše schopnosti sebe-financování prostřednictvím rozšiřování depozitní základny.

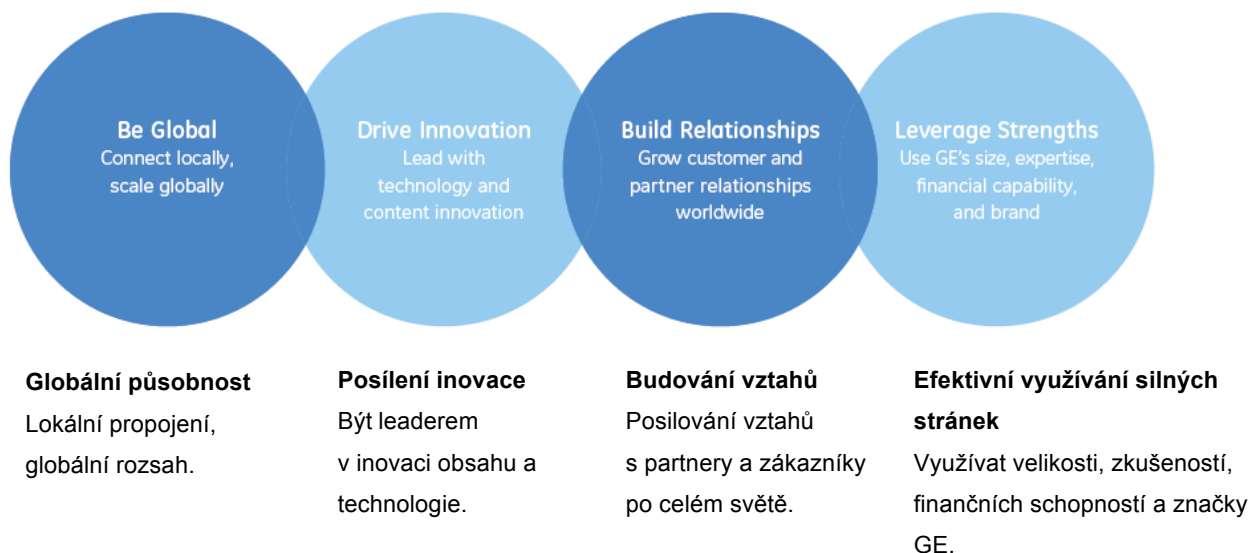
Ve finančních službách budeme usilovat o dosažení návratnosti 15%. Jsme přesvědčeni, že náš model poskytování finančních služeb je dostatečně efektivní. Máme na 10 000 globálních manažerů, kteří díky zkušenostem GE v průmyslu rozumí svým zákazníkům lépe než banky. Jsme přesvědčeni, že z dlouhodobého hlediska mohou finanční služby hnát náš růst dopředu.

Udržení konkurenční výhody

Společnost GE existuje již 130 let a celou tu dobu se úspěšně rozvíjela. Pokud počítám dobře, máme za sebou devět recesí a jednu depresi. Cyklické výkyvy ekonomiky se nám daří úspěšně zvládat díky naší schopnosti podávat výkony a přizpůsobovat se prostředí. I nadále proto budeme investovat do iniciativ, které nám zajistí dlouhodobou konkurenční výhodu.

NAŠE STRATEGIE

Naše strategie se inspiruje úspěchy v minulosti, které aktualizuje tak, aby byly relevantní i pro novou éru globálního podnikání:



GLOBALNÍ PŮSOBNOST. Naše příjmy ze zemí

mimo Spojené státy vykázaly za tuto dekádu růst 13 procent. Očekáváme, že v roce 2009 globální růst přesáhne růst v USA. To je pro nás jistou konkurenční výhodou a nadále pracujeme na zdokonalení přístupu, který nazýváme „propojená a škálovatelná lokalizace“, když zrychlujeme růst expanzí místních produktových řad, obsluhou nových zákazníků a vytvářením silných partnerství s klíčovými hráči na místním trhu. Z 25 zemí světa generuje GE přes miliardu dolarů zisku ročně, z čehož jasně vyplývá, že posilování místních týmů má klíčový význam pro další růst.

Význam globální diverzity se ukazuje zejména v tomto cyklu, neboť přispívá k diverzifikaci příjmů a rizik. Očekáváme, že naše divize lékařských diagnostických přístrojů do budoucna na území Spojených států utrpí, neboť klienti budou škrtnat své rozpočty. Nicméně stejná divize vykazuje 9 miliard dolarů globálně a právě na globálním měřítku očekáváme silný růst, který vykompenzuje pokles ve Spojených státech.

PODPORA INOVACE. V roce 2009 budeme do technologie a obsahu investovat zhruba 10 miliard dolarů, což je stejně jako v roce 2008. Od roku 2000 jsme investovali zhruba 50 miliard do technologie. V roce 2009 uvedeme na trh úspěšné produkty, jako je například 2,6MW větrná turbína, která se vyznačuje vysokou efektivitou, vyšší kapacitou a především nižšími pořizovacími náklady.

Budeme i nadále v inovaci pokračovat. Nedávno jsme vstoupili do oblasti digitální patologie, která podle nás vytvoří do budoucna trh o objemu 2 miliard dolarů. Spustili jsme Hulu, což je společný podnik NBC Universal a News Corp.. Je to inovativní platforma pro sdílení obsahu, jež bude konkurovat YouTube. Dále jsme investovali 150 milionů do technologie baterií, jež budou zajišťovat pohánění hybridních lokomotiv. Do inovace hodláme silně investovat i v době ekonomického zpomalení.

BUDOVÁNÍ VZTAHŮ. GE úzce spolupracuje s řadou partnerů. Tato partnerství a aliance nám umožňují diverzifikovat rizika na globální bázi. Díky své široké působnosti jsme vyhledávaným partnerem ze strany vlád a dalších významných investorů. Vynikajícím příkladem je úspěch, jehož jsme dosáhli na Olympijských hrách roku 2008 v Pekingu. Tato sportovní akce vynesla příjmy ve výši 2 miliard amerických dolarů napříč různými platformami GE a výrazně přispěla k budování vztahů v Číně.

V roce 2008 jsme oznámili uzavření několikastupňové dohody s komerční investiční pobočkou Abu Dhabi, společností Mubadala. Součástí spolupráce budou společné projekty v oblasti obnovitelné energie a výstavba školícího centra v Abu Dhabi. Mubadala se rovněž stane jedním z TOP 10 investorů GE.

VYUŽÍVÁNÍ SILNÝCH STRÁNEK. Naše klíčové procesy jsou zaměřeny na organický růst, provozní dokonalost a rozvoj. Cílem těchto procesů je rozšiřovat nejlepší postupy napříč naší organizací.

Svůj pokrok měříme standardními ukazateli jako jsou organický růst tržeb, marže, návratnost kapitálu a produktivita měřená podle příjmu na zaměstnance. Tabulka na této stránce ukazuje, jak si vedeme v porovnání s nejvýznamnějšími společnostmi světa. I nadále dosahujeme skvělých výsledků.

Kromě toho ročně investujeme kolem miliardy dolarů do svých lidí a rozvoj vůdčích schopností. Svého týmu si velice vážíme a budeme i nadále usilovat o rozvoj globálních leaderů, kteří budou „vyzkoušeni v boji“.

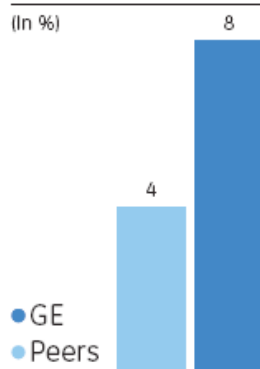
**průmyslový
organický růst
v roce 2008**

**marže v roce
2008**

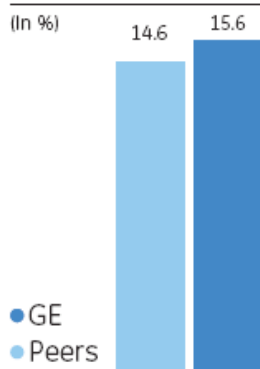
**návratnost
celkového kapitálu
v roce 2008**

**příjem na
zaměstnan
ce v roce**

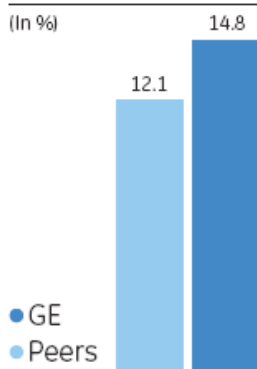
2008 INDUSTRIAL
ORGANIC REVENUE
GROWTH



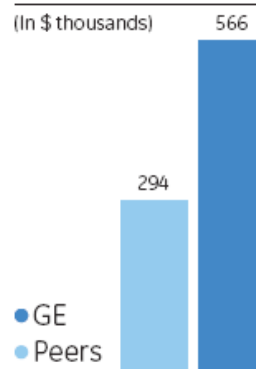
2008 MARGINS



2008 RETURN ON
TOTAL CAPITAL



2008 REVENUE
PER EMPLOYEE



Peers include: Whirlpool, Disney, News Corp., United Technologies, Honeywell, Siemens, Philips, ABB, Rolls Royce, Alstom

Příležitost začít znovu

Přiznejme si to na rovinu: pověst naší společnosti byla poskvrněna, protože jsme nedokázali být onou „bezpečnou a spolehlivě rostoucí“ společností, kterou být chceme. Za to přijímám odpovědnost. Na druhou stranu současná situace je životní příležitostí. Máme šanci provést důkladný reset svých klíčových operací a zaměřit se na to, co skutečně umíme nejlépe. Můžeme změnit i očekávání, s nimiž se přistupuje k našemu výkonu, a můžeme se podílet na změnách vyžadovaných ekonomikou jako celkem.

GE disponuje mnoha silnými a trvalými silným stránkami, které jsou v současné době podceňovány. Máme vynikající divize, nadšený a zkušený tým. Dlouhodobě přesahujeme ostatních 500 S&P společností a vedli jsme si z hlediska výnosů lépe i v roce 2008.

Jedním z důležitých resetů budou finanční služby. V první části tohoto desetiletí byly výnosy z finančních služeb podobné našim vynikajícím průmyslovým výnosům; dnes jsou nižší. Nakonec se ukazuje, že 50% výnosů z finančních služeb bylo číslo příliš vysoké. Hodláme tuto divizi zmenšit, silněji zaměřit, více připojit k „jádro GE“ a lépe ochránit před volatilitou, jež na finančních trzích panuje.

Kromě toho jsme dospěli k závěru, že toto je dobrý čas zauvažovat o způsobu komunikace ve firmě a to poskytovat pouze roční rámec operací namísto pravidelného čtvrtletního výhledu. Vždy jsme se snažili být maximálně transparentní, nabízet spoustu detailů, údajů, popisovat externě vnitřní fungování společnosti – a toto budeme dělat i nadále. Nicméně jakožto společnost působící v delších cyklech chceme, aby se i naši investoři orientovali dlouhodobě.

Pro rok 2009 jsme zaostřili své strategické procesy a plánování scénářů. Zvýšili jsme četnost provozních setkání a změnili jejich agendu. Každá z našich divizí si vytkla za cíl identifikovat „negativisty“ v každém z odvětví a zajistit, že jejich hlas bude slyšet uvnitř GE. Napříč celou společností musíme naslouchat jeden druhému více kriticky a s větším respektem.

Rovněž jsem se dozvěděl něco o své zemi. Vedu globální společnost, ale jsem občanem Spojených států. Jsem přesvědčen, že ono oblíbené pojetí, podle něhož se Spojené státy mohou změnit z leadera v oblasti technologie a výroby na leadera v poskytování služeb, je prostě mylné. Právě tato filosofie nakonec vedla k tomu, že odvětví finančních služeb se transformovalo z odvětví, jež kdysi podporovalo obchod, v komplexní obchodní trh, který nakonec fungoval mimo ekonomiku. Skutečné konstruktérství nahradilo konstruktérství finanční a nakonec naše firmy, vláda i mnoho místních leaderů ztratilo ze zřetele, co dělá národ velikým, totiž vášně pro inovaci.

Proto potřebujeme vzdělávací systém, který bude podporovat tvrdou práci, disciplínu a kreativní myšlení. Je třeba znovu ocenit schopnost inovace. Musíme objevovat nové technologie a vyvíjet produktivnější výrobní základnu. Náš schodek zahraničního obchodu je znakem skutečné slabosti a je na nás, abychom dluh vůči světu snížili. GE bude vždy investovat tak, aby byla úspěšná globálně, nicméně podmínkou takových investic je význačná pozice v silných Spojených státech.

GE plánuje sehrát v tomto procesu významnou roli. Jsme hlavně a především technologická společnost a budeme i nadále investovat stále větší částky do výzkumu a vývoje, abychom mohli vyvíjet inovativní řešení pro naše zákazníky. Kromě toho budeme dále investovat do zlepšení vzdělávacího systému po celém světě v naději, že tento systém vydá lepší a lepší studenty.

Lidé přicházejí do GE, protože jsou přesvědčeni, že život není jen o vydělávání peněz. Lidé sem přicházejí, protože chtějí něco změnit. Toto nebylo nikdy důležitější než dnes.

Aktuální krize je životní příležitostí. Řekl jsem našim manažerům v GE, že pokud je tento koncept děsivý, nemají na svých místech co dělat. Ale pokud mají vůli a touhu hrát aktivní roli v transformaci naší společnosti do budoucnosti, pak jistě nebudou litovat, protože toto je skvělá doba na to být součástí GE.

GE vyjde z krize posílená. Vaše lokální týmy jsou odhodlané s krizí bojovat. Chtěl bych poděkovat všem investorům, kteří nás v našem snažení dále podporují. Pokud o investici teprve uvažujete, pak mi dovoluji říci toto: dnes je nejlepší čas investovat do GE!

Jeffrey R. Immelt

Předseda představenstva a generální ředitel

6. února 2009