1. **Характеристика фирмы**

General Electric (GE)— американская машиностроительная корпорация, крупнейший в мире производитель многих видов техники, включая локомотивы, энергетические установки, газовые турбины, авиационные двигатели, медицинское оборудование, осветительную технику. Штаб-квартира — в городе Фэрфилд, штат Коннектикут (США).

Компания основана в 1878 году изобретателем Томасом Эдисоном и первоначально назвалась «Эдисон электрик лайт», после объединения в 1892 году с компанией «Томсон-Хьюстон электрик» получила своё современное название.

1910 год — компания начинает серийное производство лампочек с вольфрамовой нитью (патент на использование в лампах накаливания нитей из тугоплавких металлов компания купила у русского изобретателя А. Н. Лодыгина в 1906 году).

1925 год — выпускает первый бытовой холодильник.

1928 год — открывает вещательную станцию и начинает передачу телевизионных программ.

1942 год — проводит испытания своего первого реактивного двигателя.

1947 год — начинает серийный выпуск автоматических стиральных машин.

В России и СНГ GE осуществляет свою деятельность с начала XX в. В 1922 г. с предложением о сотрудничестве выступил Ч. Стейнмец, главный инженер GE, который в письме В.И. Ленину изложил возможные варианты взаимодействия, в частности – в рамках развития энергетической инфраструктуры в Советском Союзе. В итоге в 1920-1930 гг. GE не только активно участвует в электротехнических проектах на территории СССР, но и поставляет первые локомотивы для железных дорог и другое необходимое промышленное оборудование.

Представительство GE было открыто в Москве в 1974 г., а с конца 80-х гг. XX в. GE начинает активно развивать свое присутствие в регионе. В итоге сегодня на рынках России и СНГ представлены все бизнес – подразделения GE - от производства авиационных двигателей, оборудования для генерации электроэнергии и предоставления финансовых услуг до разработки систем водоподготовки и очистки воды, методов визуализации в медицине, создания телевизионных программ и фильмов.

Сегодня GE – многопрофильная компания, работающая в сфере высоких технологий, производственных, информационных и финансовых услуг для решения сложнейших проблем сегодняшнего дня. Деятельность компании охватывает производство авиадвигателей, энергетического оборудования, систем безопасности, пластмасс, оборудования для водоподготовки и очистки воды, разработку методов визуализации в медицине, оказание финансовых услуг компаниям и частным лицам и создание телевизионных программ и фильмов. Свыше 300 тысяч сотрудников компании работают более чем в 100 странах мира.

GE состоит из четырех быстро развивающихся бизнесов в сфере финансов, инфраструктуры и масс-медиа. Бизнес-подразделения структурированы таким образом, чтобы добиваться успеха на рынках настоящего и быть готовыми к открывающимся возможностям дня будущего.

Инфраструктура

Инфраструктурные бизнесы способствуют созданию энергетической, транспортной, медицинской, нефтегазовой инфраструктуры нового столетия. Данные бизнес-подразделения предоставляют продукты и услуги, которые делают более конкурентоспособными развивающиеся регионы в масштабах мировой экономики, а также обновляют парк оборудования развитых стран с помощью более чистых и экономичных инфраструктурных технологий.

Финансы

Финансовые бизнес-подразделения компании предлагают широкий ряд продуктов и услуг коммерческим структурам, частным потребителям и различным рынкам по всему миру. Обладая более емкой и тем самым более сфокусированной структурой, GE Capital концентрирует усилия на развитии стратегических альянсов и совместных предприятий, которые позволяли бы GE извлекать максимальную выгоду при реализации появляющихся рыночных возможностей.

Медиа

NBC Universal - одна из ведущих мировых медиакомпаний, которая продюсирует, создает и продвигает в широкие массы фильмы, телевизионные и новостные программы, спортивные передачи и специальные мероприятия. Вместе с тем, в результате все большего распространения цифровых технологий форма передачи информации и маркетинга информационных услуг претерпела значительные изменения. Будь то увеличение роли кабельного телевидения или "монетизация" интернета, GE вносит свой вклад в развитие сегодняшних технологий, а также в поиск новых и эффективных способов осуществления бизнеса в будущем.

Масштаб деятельности бизнес-подразделений GE находит выражение в широком спектре продуктов и услуг, которые охватывают многие секторы экономики и большое число потребителей по всему миру.

**Бренд и его влияние на поведение фирмы**

БрендGE занял второе место в рейтинге BrandZ Top-100, его стоимость составляет71,4 миллиарда долларов.

Рейтинг BrandZ Top-100 составлен ведущим международным исследовательским агентством Millward Brown Optimor и оценивает бренды компаний на основании нынешней и будущей прибыли, а также учитывает отношение к брендам со стороны сотен тысяч потребителей, принявших участие в опросе.

Американский концерн General Electric, имеющий более чем столетнюю историю, был назван журналом Fortune в прошлом году самой уважаемой компанией мира.

Бренд - важнейший объект инвестиций. К примеру, инвестиции в виде денежных средств на сберегательном счете со временем приносят доход в виде процентов. Аналогичная ситуация и в брендинге - здесь деньги вкладываются в обеспечение позитивного долгосрочного восприятия бренда пользователями. Это можно назвать - усиление бренда, то есть увеличение степени его влияния на среду потребителей.

В ситуации с GE бренд достаточно сильный, он оказывает серьезное воздействие на покупательское поведение людей. Человек выбирает эту компанию, так как это бренд, которому он доверяет.

Для отдельного человека бренд - это, по сути, восприятие. Так, General Electric - это бренд. Большое количество людей воспринимает General Electric как одно из самых крупных, успешных, надежных корпораций.

Для компании успех бренда очень важен, т.к. он формирует репутацию фирмы, а следовательно и успех. Но вместе с тем, фирма должна постоянно совершенствовать продукцию, повышать качество, чтобы соответствовать бренду.

1. **Стратегические мероприятия в рамках инвестиционного процесса**

GE стремится достичь мирового лидерства в каждом из направлений своей деятельности. Для того, чтобы добиться поставленных целей, существующая бизнес-стратегия GE сфокусирована на пяти ключевых факторах роста компании:

-технологическое лидерство;

-услуги;

-ориентация на заказчика;

-платформы роста;

-глобализация.

GE стремится к технологическому лидерству в следующем поколении технологий. GE обладает всеми ресурсами для дальнейшего роста в этой сфере. Каждое отделение компании занимает передовые позиции в своем секторе, развивая глобальные технические возможности GE в целом, расширяя спектр новых продуктов и поддерживая научно-исследовательские разработки.

Услуги как неотъемлемый фактор роста сформировались на основе традиционной деятельности компании по замене запасных частей, капитальному ремонту и восстановлению оборудования. Этот фактор привел к более масштабному и широкому видению развития компании - инвестиции в бизнес-процессы и передовые технологии для повышения эффективности работы уже установленного оборудования GE и методов его обслуживания. Благодаря использованию современных технологий у GE есть все возможности преодолеть рамки обычного сервисного обслуживания для технического совершенствования уже установленного оборудования. Таким образом, GE может значительно повысить конкурентоспособность своих заказчиков. GE находится в самом центре невероятных преобразований, происходящих благодаря бурному развитию сети Интернет. Цифровые технологии быстро изменят деловые отношения с поставщиками, партнерами и, прежде всего, с заказчиками.

Ориентация на заказчика гарантирует, что все продукты и услуги приносят добавленную ценность заказчикам. Это означает создание партнерства - в сочетании с знаниями в области финансов, услуг и технологий, - которое максимально увеличивает прибыльность деятельности заказчиков и обеспечивает высокое качество.

Основное преимущество GE - способность прогнозировать будущее, определять основные тенденции и находить новые пути для развития компании. Рост - ключевой фактор и основная компетенция, которую развивает GE.

Глобализация не только является стремлением повысить доходы компании от продажи продукции и услуг на мировых рынках, но и охватывает каждый вид деятельности компании, включая закупки сырья, компонентов и продукции. Особенно важно то, что под глобализацией подразумевается поиск и привлечение неисчерпаемых интеллектуальных ресурсов - самых лучших специалистов - из всех стран мира.

Компания General Electric одновременно и прибыльна, и динамична. Котировки акций GE всегда выше, чем в среднем на бирже. GE доминирует даже над успешными конкурентами десятилетиями. Тем временем, за последние 20 лет GE покинула многие рынки в потребительском и промышленном секторах, а также в секторе природных ресурсов. При этом она вошла в новые сектора рынка, такие как масс-медиа сектор, сектор финансовых услуг, и сектор информационных технологий. В то же время GE стала глобальной компанией, так как ее подразделения занимаются научными исследованиями, производством и продажами по всему миру.

General Electric бросает вызов общепринятому мнению о том, каковы должны быть результаты деятельности компании и как должны проходить корпоративные изменения. По своей структуре General Electric напоминает конгломерат, но, «насколько нам известно», конгломераты неприбыльны. Меняясь, General Electric постоянно прибегает к приобретению других компаний и альянсам, но, «насколько нам известно», большинство таких приобретений и альянсов терпят неудачу. Компания проводит трансформацию изнутри, но, «насколько нам известно», компании могут проводить лишь небольшие постепенные изменения существующей организационной структуры. Будучи успешной компанией, General Electric смогла радикально измениться, но, «насколько нам известно», люди способны на радикальные изменения лишь в период, когда компании грозит банкротство. Какими же методами компании удалось столь радикально измениться, нарушив при этом многие «законы» изменений в бизнесе?

Снаружи General Electric выглядит конгломератом. Компания действует на многих не связанных между собою рынках: финансовые услуги, аэрокосмический сектор, медицинское оборудование, потребительские товары, энергия, пластмасса, транслирование, промышленные поставки и др. Но является ли General Electric в действительности конгломератом?

**Внешняя стратегия GE**

1. Приобретения других компаний

Традиционное мнение состоит в том, что покупатели теряют деньги, покупая фирмы, потому что они переплачивают за них, и затем борются за интеграцию приобретений внутри уже существующей компании.

Отличие приобретений GE: General Electric покупает дюжины фирм ежегодно. Такие приобретения помогают GE завладевать новыми технологиями и входить на новые рынки по всему миру. Иногда случается крупные приобретения, как это было в случае с NBC и RCA. Другие же приобретения гораздо более мелкие. Но GE покупает и интегрирует, по крайней мере, одну компанию в неделю. Иногда, приобретая компании, GE совершает ошибки (как в случаях с Kidder Peabody и Montgomery Ward), но в целом приобретения приносят гораздо больше выгоды, чем убытков. В то время как многие фирмы прекратили делать такие приобретения во время рецессии начала века, GE оставалась активной, и ей часто удавалось совершать крайне выгодные сделки из-за низкой конкуренции.

Стратегия приобретений в GE: У General Electric есть хорошо организованная стратегия, согласно которой совершаются приобретения других фирм. Эта стратегия включает аккуратную оценку компании до приобретения и детализированный процесс интеграции после приобретения. GE может сориентироваться очень быстро, когда цель станет доступной, так как уже проводила оценку многих потенциальных кандидатов. GE быстро интегрирует приобретенные компании в свою систему и культуру, продавая при этом те части, которые ей не понадобятся (действительно, GE разбирает на части все приобретенные ей компании). Как правило, GE вносит сильные изменения в систему, культуру и технологию приобретенной компании, которая чаще всего полностью сливается с GE. В GE менеджеры среднего звена, занимающиеся приобретениями, докладывают о своей деятельности верхушке управления. Менеджеры среднего звена и совет директоров осуществляют регулярный анализ процессов приобретения и результатов деятельности интегрированных подразделений.

2. Альянсы

Традиционное мнение заключается в том, что альянсы, как правило, неудачны из-за конфликта интересов между партнерами.

Отличие альянсов GE: GE инициирует дюжины крупных альянсов каждый год, а также множество более мелких связей. Венчурные предприятия помогают GE получить доступ к новым технологиям, продуктам и рынкам по всему миру. Некоторые венчурные предприятия существуют десятилетиями (как, например, венчурное предприятие с аэрокосмической компанией SNECMA во Франции или с медицинской компанией Yokagawa в Японии), другие же закрываются через год или два.

Стратегия альянсов в GE: В компании существуют программы идентификации альянсов, как в рамках отдельных подразделений, так и на корпоративном уровне. Менеджеры, занимающиеся альянсами, обладают глубокими знаниями людей и нужд в GE, и это помогает им осуществлять создание и управление венчурными предприятиями. В GE менеджеры среднего звена, занимающиеся альянсами, докладывают о своей деятельности верхушке управления. Менеджеры по альянсам координируют свою работу с отделом, занимающимся приобретениями, но не подчиняются ему.

**Внутренняя стратегия GE**

1. Активное стратегическое планирование. Компания проводит цикл ежегодного планирования. Менеджеры высшего звена встречаются с 500 высшими управляющими в начале года, чтобы определить приоритеты в деятельности компании на год и поставить новые цели. В течение года менеджеры среднего и высшего звена путешествуют по компании и встречаются с тысячами работников, чтобы улучшить план. Стратегический план включает как цели высокого уровня, так и задачи для отдельных подразделений компании. Менеджеры ответственны за создание плана и достижение поставленных целей.
2. Мощные корпоративные программы. В течение последних 20 дет GE инициировала небольшое число программ на корпоративном уровне, создающих общие системы и культуру. В 80-х годах GE провела на корпоративном уровне программу аутсорсинга (примечание: outsourcing - передача непрофильной деятельности предприятиям-партнерам, субподрядчикам), в результате которой были прекращены те виды деятельности, в которых GE не обладала конкурентными преимуществами, и внимание было сфокусировано на достижении лучших мировых стандартов качества и себестоимости для всех видов деятельности, которые она сохранила и приобрела. В начале 90-х годов GE инициировала программу качества «Шесть Сигм», требуя от всех менеджеров компании и всех своих подразделений в компании либо принять программу, либо покинуть компанию. В конце 90-х годов компания делала акцент на развитие деятельности в области высокоприбыльных услуг. В начале 21 века она фокусируется на технологическом развитии всех видов деятельности. Каждая программа включает продолжительные тренинги во всей компании и требует вложений сотен миллионов долларов и десятков тысяч часов рабочего времени инструкторов и работников.

У программ есть несколько общих черт. Каждая программа сфокусирована на тех видах деятельности, которые способны увеличить ценность продукта или услуги с точки зрения конечного потребителя. Каждая программа распространяется на всю компанию и требует участие каждого подразделения и каждого работника. Каждая программа хорошо окупается. Менеджеры высшего звена всегда активно участвуют в таких программах. Каждая программа обеспечена необходимым персоналом и инвестициями в обучение. Каждая программа имеет конкретные серьезные цели, достижение или недостижение которых сказывается на карьере сотрудников. Каждая программа вовлекает поставщиков и дистрибуторов компании, равно как и внутренние подразделения.

1. Система управления знаниями. GE имеет хорошо развитую систему по управлению знаниями. Небольшое число сотрудников, докладывающих менеджерам высшего звена, занято поиском возможностей перенести идеи из одного бизнеса в другой, а также для облегчения распространения тех знаний, которые руководители считают полезными. К примеру, успешная технология, использующаяся для воспроизведения изображения в медицинской аппаратуре, может также иметь применение в мониторинге работы двигателя и в мониторе кардиостимулятора. Карьерные пути сотрудников компании часто перемещаются из одного бизнеса в другой, от одной функции к другой, из одной страны в другую, переключаясь на ту деятельность, где работники будут наиболее полезны. Менеджеры премируются за обнаружение идей, полезных вне границ деятельности подразделения и штрафуются за сокрытие знаний или людей.
2. Организационная структура «маленькой фирмы». На практике, GE - это маленькая организация в оболочке большой компании. В организации немного уровней управления и, как правило, линейного менеджера и исполнительного директора (СЕО) разделяют не более 4-5 уровней. Число сотрудников на корпоративном уровне невелико, но те, кто работают на этом уровне, играют важную роль как фасилитаторы, помогающие конкретному бизнесу внутри GE расширять свои границы. У компании есть четкие и постоянно развивающиеся цели, которые сообщаются всем сотрудникам компании. Все сотрудники имеют глобальный доступ к корпоративному ИНТРАНЕТу, где они могут получить информацию о планах и ресурсах компании.

Несмотря на то, что GE работает на многих не связанных между собою рынках, компания сильно сплочена внутри. И эту сплоченность компания использует для того, чтобы инновационно и агрессивно конкурировать на рынках во всем мире.

Результат - эффективность, качество, скорость и сильная позиция

Внутренняя и внешняя стратегии GE обеспечивают сильную позицию компании на рынке, характеризующуюся как предпочтением потребителей, так и возможностью диктовать свою волю поставщикам. Это не является властью на рынке в традиционном понимании, властью монополии, прячущейся за статичными барьерами входа на рынок. Вместо этого компания создает крупные бизнесы, которые имеют преимущества над конкурентами по параметру цена/качество и которые способны быстрее других осваивать новые технологии и новые рынки. Организационная стратегия GE опровергает еще одно традиционное мнение - что GE успешна потому, что Джек Уэлч сказал, что бизнесы GE должны быть или номером 1 или номером 2 или покинуть компанию. Наоборот, успех GE как интегрированной корпорации помогает ее отдельным бизнесам быть лидерами в своих отраслях.

1. **Организационно-правовая форма и организационная структура**

General Electric по сути является конгломератом. В конгломерате материнская компания владеет несколькими бизнесами. Каждый из бизнесов реализуется отдельной организацией, чья оргструктура формируется под воздействием специфики данного бизнеса. Таким образом, оргструктуры компаний, входящих в конгломерат, могут различаться фундаментально.

Орг. структуры конгломератного типа – это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура, скорее вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении предприятия может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная структура, а в третьем – проектная или матричная.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль действий в рамках всего предприятия. Эту центральную группу окружает ряд предприятий, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми. Они почти полностью автономны в отношении оперативных решений, подчинены основной компании в основном в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена.

Во времена Джека Уэлча в GE была попытка внедрить новейший подход к созданию современных организационных структур основан на идее организации «без пределов». Невзирая на огромные размеры корпорации General Electric, Уэлч стремился ликвидировать вертикальные и горизонтальные пределы внутри нее и уничтожить внешние барьеры между компанией и ее клиентами, с одной стороны, и поставщиками – из другого. Эта идея на первый взгляд покажется довольно странной, однако большинство процветающих организаций сегодня начинают осознавать, что в современных условиях они могут работать эффективно только оставаясь гибкими и неструктурированными. Другими словами, идеальной для них структурой будет полное отсутствие какой-либо твердой конкретной схемы. Организация «без пределов» стремится ликвидировать командные цепочки, не ограничивать норму управляемости и заменить традиционные отделы командами, наделенными определенными властными полномочиями.

1. **Организация бизнесов-процесса**

Компания GE имеет около 80 дочерних компаний. Основные из них:

1. GE Infrastructure – в нее входят подразделения по производству энергетического, нефтегазового, транспортного оборудования - в первую очередь железнодорожного. А также по выпуску авиационных двигателей, по обработке и очистке воды. Кроме технологических в GE Infrastructure входят также два финансовых подразделения. Это отделы, занимающиеся лизингом самолетов и инвестированием в энергетические проекты.
2. GE Aviation - ведущий мировой поставщик реактивных двигателей, компонентов и интегрированных систем для коммерческих и военных летальных аппаратов. GE обладает глобальной сервисной сетью по всем своим изделиям.
3. GE Energy - включает в себя производство нефтегазового оборудования, водоподготовку и оборудование для энергетики, в том числе и турбины.
4. GE Healthcare – GE Healthcare специализируется в области медицинской визуализации и информационных технологий, систем наблюдения пациентов и других услуг в здравоохранении. Обладая передовыми технологиями в ультразвуковых, магнитно-резонансных, хирургических исследованиях, GE расширяет возможности медицинской визуализации для врачей.
5. GE Oil & Gas - предлагает комплексные решения для добычи, транспортировки, хранения и переработки нефти и газа, сжижения газа, для нефтехимической промышленности и создания интегрированных систем транспортировки нефти и газа, включая анализ и оценку трубопроводных систем.
6. GE Commercial Finance (Корпоративное финансирование) предлагает широкий ряд финансовых продуктов и услуг в более чем 35 странах для развития деятельности компаний. GE Commercial Finance осуществляет кредитование, операционный лизинг, реализацию программ финансирования, коммерческое страхование и перестрахование, помогая глобальному бизнесу развиваться.
7. GE Money - один из ведущих операторов на международном рынке финансовых услуг, функционирующий более чем в 50 странах мира. Продуктовая линейка компании включает кредитные и расчетные карты, потребительские кредиты, индивидуальные ссуды, автокредитование, выдачу корпоративных кредитных карт, а также ипотечное кредитование.
8. NBC Universal является одним из мировых лидеров в сфере масс-медиа и развлечений, представляющая аудитории всего мира кино- и телепродукцию, новости, спортивные передачи и репортажи.

Компания GE была подвергнута реструктуризации.

В 80-х годах 20 века руководителем компании Джеком Уэлчем была проведена реструктуризация в четыре этапа. С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На первом этапе была уволена треть рабочих и менеджеров GE и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не привносит, — их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входили 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности оргструктуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту.

Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования — «ядро» компании.

Вторая — «технологический круг» — промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей.

Третья группа — «круг сервиса» — состояла из кредитного подразделения GE Credit Corp., информационного, строительного и инжинирингового подразделений, а также фирмы услуг в сфере ядерных технологий.

Надо заметить, что Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. Обновленная GE больше не занималась производством систем кондиционирования, аудио- и видеотехники, кабелей, средств мобильной связи, электросетей, радиостанций, этилированного бензина и полупроводников. В 1985 г. была продана горнодобывающая компания Utah International. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд. долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса GE, разорились.

Руководителям подразделений была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай.

Жесткая политика действовала безотказно, поскольку не оставляла особого выбора. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений — финансовые услуги и медиа-бизнес.

Наконец пришло время для реализации самого емкого и сложного четвертого этапа — построения новой системы управления персоналом и создания новой корпоративной культуры

1. **Диверсификация**

Компания GE является широкодиверсифицированной. Ее деятельность - яркий пример несвязанной (конгламеративной) диверсификацией - ни один из бизнесов не генерирует более 70% суммарного оборота компании, между бизнесами не существует технологических взаимосвязей.

Деятельность компании распределена по четырем основным подразделениям: GE Technology Infrastructure (медицинские, авиационные и транспортные технологии), GE Energy Infrastructure (энергетика, нефть и газ), GE Capital (финансовые услуги) и NBC Universal (медийные активы).

Как уже было сказано выше, General Electric осуществляет свою деятельность в различных направлениях.

Энергетика

GE электрифицирует мир, предоставляя оборудование для выработки электроэнергии и услуги в области энергетики в более чем 120 странах мира. Обладая современными технологиями в области тепловой и атомной энергетики, а также в сфере возобновляемых источников энергии, продукты GE отличаются высокой производительностью и экологичностью.

Первые поставки оборудования Energy в Россию были осуществлены в рамках плана ГОЭЛРО в 20-х гг. прошлого века. Сегодня в России и СНГ представлен полный спектр продуктов и услуг для развития энергетического сектора.

Авиация

GE - мировой лидер в производстве реактивных двигателей и обслуживании авиационной техники. Мы также предлагаем газотурбинные установки для применения в судостроении, иного коммерческого и военного использования.

С 1992 года двигатели GE успешно эксплуатируются на самолетах российских компаний "Аэрофлот", "Трансаэро", "Сибирь", "Волга-Днепр" и других авиалиний. Подразделение Aviation сотрудничает в области инженерно-конструкторских разработок c российскими предприятиями и научными институтами, в их числе – ЦИАМ, ВСМПО и НПО Сатурн.

Безопасность

Подразделение GE Security специализируется в области разработки и производства современных систем безопасности. Деятельность GE Security охватывает свыше 30 стран, а спектр оборудования включает в себя пожарную и охранную сигнализацию, системы контроля доступа, системы видеонаблюдения, системы обнаружения опасных веществ и системы защиты материальных ценностей.

Вода

На протяжении уже более ста лет GE является ведущим мировым производителем в сфере водоподготовки и водоочистки, предлагая передовые технологии по обработке воды для промышленности, сельского хозяйства и индивидуального потребления, включая опреснение, мембранную очистку и сепарацию.

Железные Дороги

GE - ведущий поставщик продукции и услуг для железных дорог по всему миру, занимающий передовые позиции в области тепловозостроения и разработки технологий управления железнодорожным транспортом, чьи решения выгодны с точки зрения экономики и экологии. Компания производит грузовые и пассажирские тепловозы, оборудование железнодорожной сигнализации, дизельные двигатели для железнодорожного и морского транспорта, а также приводы для карьерных самосвалов и буровых установок.

Здравоохранение

Опыт и знания GE Healthcare в области медицинской визуализации и диагностики, информационных технологий, систем наблюдения пациентов, медицинских исследований, биофармацевтики и разработки лекарственных препаратов направлены на раннее распознавание заболеваний и проведение индивидуального лечения для каждого пациента.

Работая в России более 20 лет, подразделение GE Healthcare поставило свыше 2000 единиц передового медицинского оборудования более чем 750 медицинским учреждениям, расположенным в Москве, Санкт-Петербурге, Белгороде, Уфе, Краснодаре, Новосибирске, Хабаровске и других городах России.

СМИ и Развлечения

Нефть и Газ

GE на мировом уровне предлагает высокотехнологичное оборудование, услуги и комплексные решения для нефтегазового сектора. Располагая инжиниринговыми центрами и производственными мощностями в Европе и США, подразделение GE Oil&Gas предлагает комплексные решения для добычи, транспортировки, хранения и переработки нефти и газа, сжижения газа, для нефтехимической промышленности и создания интегрированных систем транспортировки нефти и газа, включая анализ и оценку трубопроводных систем. Мы также оказываем широкий спектр сервисных услуг.

Освещение

С тех пор, как Томас Эдисон изобрел более совершенную нить для лампы накаливания, GE сделала мир значительно светлее. 130 лет спустя мы продолжаем предоставлять инновационные продукты для потребительского, промышленного и коммерческого рынков.

Распределение Электроэнергии

GE предлагает широкий ассортимент комплексного оборудования и систем для обеспечения безопасного и надежного распределения электроэнергии. Продукты и решения в сфере распределения электроэнергии и контроля широко используются как в коммерческих и промышленных, так и в частных целях.

Финансы - Бизнес

GE Commercial Finance (Корпоративное финансирование) предлагает широкий ряд финансовых продуктов и услуг в более чем 35 странах для развития деятельности компаний. GE Commercial Finance осуществляет кредитование, операционный лизинг, реализацию программ финансирования, коммерческое страхование и перестрахование, помогая глобальному бизнесу развиваться.

Финансы - Потребитель

GE Money - один из ведущих операторов на международном рынке финансовых услуг, функционирующий более чем в 50 странах мира. Продуктовая линейка компании включает кредитные и расчетные карты, потребительские кредиты, индивидуальные ссуды, автокредитование, выдачу корпоративных кредитных карт, а также ипотечное кредитование.

Компания NBC Universal является одним из мировых лидеров в сфере масс-медиа и развлечений, представляющая аудитории всего мира кино- и телепродукцию, новости, спортивные передачи и репортажи.

1. **Работа с персоналом**

«Бизнес — это простая вещь» — таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы «Work-Out». Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции. Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000-2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», — заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, обходил производственные цехи, оставлял заявку и только тогда получал новую пачку перчаток. Когда рабочие поставили вопрос, почему система настолько сложна, оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. Из-за этого компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои управленческие задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле — учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо боятся невыполнимых целей: «Пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы».

В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991 г. Он обещал увеличить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15 %, а доход на инвестиции — с 5 до 10 %. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до 14,4 %, а доходность инвестиций составила 7 %. «Если бы мы были реалистами и ставили перед собой меньшие цели, мы бы их достигли, но не имели бы того результата, который получился», — сказал Уэлч.

В GE была создана эффективная команда топ-менеджеров. Это было достигнуто с помощью следующих действий:

1. Подбор первоклассных менеджеров, сторонников ликвидации бюрократии и построения новых форм бизнеса для реализации всех предпринимательских возможностей в процессе управления производственными отделениями GE.
2. Создание системы прозрачной финансовой отчетности, позволяющей топ-менеджерам контролировать личные достижения нижестоящих руководителей на основе финансовых показателей. Под наблюдением топ-менеджеров руководители подразделений наделяются широкими полномочиями в управлении до тех пор, пока цифры - финансовые показатели - говорят о разумном выборе средств и методов управления.
3. Перестройка отношений между менеджментом и подчиненными: четыре ключевые цели рабочих семинаров GE: создавать культуру сотрудничества, поощряющую работников высказывать свое мнение, наделять большими полномочиями, возлагать больше ответственности на передовых работников, исключать неэкономичные, иррациональные и дублирующие операции в процессе работы (информацию о которых можно получить от сотрудников), устранить границы, мешающие взаимному обмену идеями и возможностями.
4. Пересмотр роли лидера в новой экономике: приобретение последователей путем распространения и пояснения концепции компании и формирования открытых, позитивных отношений со всеми сотрудниками
5. Создание такой рабочей атмосферы, которая характеризуется открытостью и сотрудничеством, в которой считаются с мнением каждого члена коллектива
6. Наделение полномочиями менеджеров высшего звена отдаленных подразделений вести бизнес, используя все предпринимательские возможности
7. Либерализация отношений с работниками, превращение всех в соучастников бизнеса посредством улучшения вертикальных коммуникаций и наделения полномочиями сотрудников
8. **Активы предприятия**

Общая стоимость активов General Electric по состоянию на 31 марта 2010 года составила

777355тыс.долл., из них 497589 тыс.долл оборотные активы, 279766 тыс.долл внеоборотные активы.

Чтобы выделить непрофильные активы General Electric, можно обратиться к прошлому опыту компании. В 80-х годах GE стала гигантской фирмой с множеством подразделений, дочерних компаний, филиалов и т.д., эффективное управление которыми стало невозможным. Чтобы исправить ситуацию, была проведена реструктуризация, в результате которой было продано 117 подразделений. В их числе оказались горнодобывающая компания, производство систем кондиционирования, аудио и видео техника, кабели, средства мобильной связи, этилированного бензина, полупроводников, производство микрочипов, фенов, часов, тостеров.

В результате этих мероприятий были выделены три основные направления деятельности:

1. «ядро бизнеса» - энергетическая инфраструктура (осветительные приборы, турбины, двигатели, генераторы и т.д.)
2. «технологический круг» - промышленная электроника, медицинские системы, транспортная инфраструктура, аэрокосмические подразделения, оборудование, услуги и комплексные решения для нефтегазового сектора.
3. «круг сервиса» - GE Capital – финансовые услуги.

Эта модель почти без изменений: по тем же направлениям GE обрастает все новыми и новыми дочерними предприятиями.



Можно выделить две категории непрофильных активов. Определяющую роль в этой классификации играет выбор стратегии управления.

К первой категории относятся активы, которые представляют собой реальный балласт для компании. Действия с такими активами, как правило, сводятся к их реструктуризации. Это избыточные производственные мощности, объекты социальной инфраструктуры, недвижимость, сервисные подразделения и т. д.

Вторая категория активов отличается от первой тем, что они изначально приобретаются собственниками — в большинстве случаев инвестиционными компаниями и кредитными организациями — как непрофильные. Речь идет о целостных бизнес-единицах, дающих возможность своему владельцу начать новое дело. Такие непрофильные активы изначально рассматриваются как часть некоего проекта и управляются в рамках общей стратегии его реализации.

Непрофильными активами большой корпорации можно считать любые активы, которые не относятся к ее основной деятельности. Это могут быть сервисные компании, которые обслуживают основной бизнес, социальные объекты. Также сюда можно включить активы, находящиеся в отраслях, не связанных с основной деятельностью компании.

Таким образом, исходя из этих подходов к выделению непрофильных активов, для GE непрофильным будут подразделения NBC Universal, а также GE Capital.

GE Capital можно считать непрофильным активом только с точки зрения, что данное подразделение не относится к основной деятельности. Но его нельзя считать непрофильным активом, если рассматривать критерий прибыльности. GE хоть и является, ведущим производителем реактивных двигателей, почти половину прибыли тем не менее получает от своего финансового подразделения - GE Capital.

Что касается NBC Universal, то это подразделение никак не влияет на основную деятельность компании, его наличие или отсутствие не окажет значительного влияния на деятельность компании. Помимо этого NBC Universal не дает ощутимого эффекта для остальных подразделений и развития всей корпорации в целом.

Если рассматривать эти два подразделения, то можно сказать, что они приобретались General Electric сразу как непрофильные, они были новыми направлениями деятельности, но стоит помнить, что чрезмерная диверсификация активов может привести к распылению ресурсов, что помешает сосредоточиться на основной деятельности.

Стоит отметить, что несмотря на наличие непрофильных активов, General Electric эффективно ими управляет, что позволяет получать от них доход. В данной ситуации, NBC Universal, GE Capital выделены в отдельные подразделения, им предоставлена некоторая самостоятельность в деятельности.

**9. Аутсорсинг**

Компания General Electric не использует аутсорсинг в чистом виде, т.е. не передает какие-то функции внешним организациям, а передает некоторые функции своим дочерним компаниям и подразделениям.

1. **Инвестиции**

Компания General Electric в основном осуществляет инвестиции, а не привлекает.

Основные направления инвестиций General Electric.

1. Учреждение «Фонда GE Healthymagination».

Создание фонда является частью программы Healthymagination, в которую GE планирует инвестировать 6 миллиардов долларов. Данная программа представляет собой глобальное обязательство GE по повышению качества здравоохранения и доступности медицинских услуг. Инвестиции фонда распределяются по трем основным направлениям:

- расширение возможностей диагностики, включая средства визуализации, домашний контроль здоровья, мониторинг состояния пациентов, молекулярную диагностику, исследования различных патологий и другие средства диагностики заболеваний;

- технологии хранения и обмена информацией, включая электронные медицинские карты пациентов, информационные системы в лечебных учреждениях, средства обмена медицинской информации и более совершенные системы работы с данными;

- фундаментальная медицина, включая технологии исследования и развития биофармацевтики, использование стволовых клеток, а также технологии производства лекарств и вакцин.

Фонд будет работать по всему миру и объединит ресурсы таких подразделений, как GE Healthcare, GE Capital и GE Global Research.

1. Возобновляемые источники энергии.

Компания уже вложила в перспективный сектор энергетики более $3 млрд., а к концу 2010 года запланировала произвести инвестиции в размере $6 млрд. Ранее GE планировала инвестировать в возобновляемые источники энергии $4 млрд. По мнению генерального директора GE Джеффри Иммелта (Jeffrey Immelt), в ближайшем будущем данный сектор обладает очень хорошими перспективами роста .

Инвестиции в рамках программы Ecomagination осуществляет финансовое подразделение компании - GE Energy Financial Services. Последней сделкой компании в сфере возобновляемой энергии стало вложение $300 млн. в генерирующие активы ветряных электростанций общей мощностью 600 МВт в Орегоне, Миннесоте, Иллинойсе и Техасе, которые принадлежат компании Horizon Wind Energy LLC – крупному оператору ветряных генерирующих установок, являющемуся подразделением португальской электроэнергетической компании of EDP – Energias de Portugal SA.

По словам президента GE Energy Financial Services Алекса Эркерта (Alex Urquhart), возобновляемая энергетика – самый быстрорастущий бизнес финансового подразделения General Electric. “Имея широкие возможности инвестирования в США и за пределами страны не только в ветряную электроэнергетику, но также солнечную, гидроэнергетику, геотермальную энергию и энергию биомассы, мы стали крупным игроком на рынке инвестиций в возобновляемые источники энергии, размер которого составляет $60 млрд. в год,” – сказал Эркерт.

В прошлом году GE Energy Financial Services заключила в сфере возобновляемой энергии сделки на $2 млрд. К 2011 году GE рассчитывает увеличить долю возобновляемых источников в структуре своих генерирующих мощностей до 20-25% . Наиболее активно GE действует в секторе ветряной энергии. С приобретением активов Horizon General Electric увеличила число ветряных электростанций до 85, а совокупная мощность всех ветряных генерирующих установок GE по всему миру выросла до 3,6 ГВт.

1. General Electric (GE) объявляет о начале реализации в Европе глобальной корпоративной программы, направленной на эффективное применение новых технологий для решения общемировых экологических проблем, использования новых источников энергии, увеличения запасов чистой воды, а также на разработку наиболее экономичных и безопасных технологий для заказчиков корпорации. Одновременно данная инициатива призвана стимулировать дальнейший рост GE на европейском рынке.

Данная программа предусматривает, в частности, удвоение инвестиций в НИОКР. Так, к 2011 году ежегодные инвестиции GE в создание экологически чистых технологий составят 1,25 млрд евро (в 2004 году на эти цели было выделено 600 млн евро).

GE удвоит доходы от продаж продукции и предоставления услуг, дающих значительный и измеряемый экологический эффект для компаний-заказчиков. По сравнению с 8 млрд евро в 2004 году этот показатель к 2011 году достигнет как минимум 15 млрд евро. К указанным продуктам относятся возобновляемые источники энергии (в т.ч. ветряные и солнечные), технологии и материалы, повышающие эффективность производства и потребления энергии, более экологичные и эффективные транспортные технологии, а также продукты и услуги, направленные на консервацию и очистку воды.

Помимо поддержки своих заказчиков в решении экологических задач GE берет на себя обязательство к 2012 году снизить объем собственных вредных выбросов в атмосферу на 1 проц. При этом к 2010 году суммарный объем газовых выбросов по сравнению с 2004 годом снизился на 30 проц. Без принятия соответствующих мер запланированный рост производства GE к 2012 году привел бы к увеличению газовых выбросов предприятий компании на 40 проц.

1. Инвестиции в энергетику и железные дороги России.

Президент компании Джеффри Иммельт принял решение инвестировать в энергетику и железнодорожный транспорт, т.к. это наиболее многообещающие сферы сотрудничества. По его словам, компания намерена в целом инвестировать в них около $200 млн. Для развития путей сообщения компания планируем привнести технологии, современные управленческие методы. GE смотрит на это как на долговременное партнерство, которое позволит не только обеспечивать местный рынок, но и экспорт, компания готова инвестировать до $100 млн. для создания такой базы.

Другая область — энергетика, в частности генерирующее оборудование, поставка высокотехнологичных станций. General Electric рассматривает возможность инвестирования порядка $100 млн. в местного российского партнера для возможности развития российского рынка и потребностей экспорта.

Компания уже реализует в России проекты общей стоимостью около $480 млн.

1. Инвестиции в Казахстанский локомотиво-сборочный завод.

General Electric приобретет 20% казахстанского локомотивосборочного завода, помимо сборки локомотивов компания намерена участвовать и вкладывать инвестиции в сферы здравоохранения, нефти и газа.

1. Учреждение Центра Технологий и Повышения Квалификации в Катарском Комплексе Науки и Технологий (Qatar Science & Technology Park - QSTP) с целью укрепления усилий, направленных на развитие в области технологий государства Катар.

Следует сказать, что объем инвестиций компании General Electric в развитие Катарского Комплекса Науки и Технологий достиг 50 миллионов долларов США. Цель центра технологий и повышения квалификаций состоит в проведении различных тренингов для служащих в области авианавигации на Ближнем Востоке, в Европе, Африке и Азии. GE Центр Технологий и Повышения Квалификаций также будет проводить научные исследования в области энерго и водных ресурсов страны.

1. GE Energy провела вкладывает инвестиции в строительство нового центра энергетических технологий GE в Калужской области, в 180 км к юго-западу от Москвы. Создание новой площадки расширит внутрироссийские возможности GE Energy для предоставления своих решений и услуг для заказчиков из России и СНГ, осуществляющих модернизацию своих энергетических активов.

Первоначальные инвестиции GE в строительство центра в Калуге составят 30 млн. долларов США, и ожидается, что к моменту запуска Центра в эксплуатацию в конце 2010 года сумма инвестиций будет увеличена до 50 млн долларов США.

1. General Electric (GE) может наладить в России сборку газовых турбин для электростанций. Это повысит ее шансы в тендерах на поставку энергетического оборудования. Проект будет реализован в Калужской области, где GE строит Центр энергетических технологий, Первая очередь завода рассчитана на сервисное обслуживание и ремонт турбин. В нее вложено $50 млн, она будет запущена к концу года. Строительство второго корпуса для организации сборки займет не больше года.

General Electric привлекает инвестиции путем продажи своих акций. Так например, в 2008 году, принадлежащая Уоррену Баффету инвесткомпания Berkshire Hathaway потратила 3 миллиарда долларов на покупку привилегированных акций конгломерата General Electric (GE).