



## A tutti i nostri Investitori,

**Le bolle speculative scoppiano, i comportamenti estremi non portano a niente di buono. I cicli di credito facile che hanno caratterizzato il recente passato hanno lasciato il posto a un'ondata di crisi finanziarie: mentre vi scrivo, le banche hanno già provveduto allo storno (write-off) di quasi \$150 miliardi, intere classi di titoli sono scomparse e le agenzie di rating sono state oggetto di critica. Questa fase di transizione, da una situazione di credito facile alla totale assenza di liquidità, è sembrata realizzarsi in un batter d'occhio.**

Il settore immobiliare ha risentito in maniera particolarmente forte di questo momento di crisi: dopo aver alimentato per diversi anni il benessere dei consumatori, i prezzi delle case sono diminuiti sul mercato americano per la prima volta in 40 anni. Gli standard di credito subprime, in abbinamento a complessi prodotti di investimento caratterizzati da un'esposizione di rischio mai chiaramente compresa, hanno originato una peculiare "sindrome da sbornia" per consumatori e istituzioni finanziarie.

La congiuntura economica che oggi ci troviamo ad affrontare è particolarmente stimolante. Come risponderanno i consumatori americani alla caduta dei prezzi nel settore immobiliare? Dovremmo preoccuparci dell'inflazione, della recessione, oppure di entrambe? È possibile che il mercato globale si espanda mentre quello degli Stati Uniti si contrae? Quale impatto avranno le elezioni presidenziali in America? Le banche riprenderanno nuovamente a erogare finanziamenti a livelli normali? Quando? E a quale prezzo?

Si potrebbe cercare di trovare l'investimento perfetto che ben si inserisca in questa situazione congiunturale, ma sarebbe comunque una sfida. Magari si potrebbe pensare di investire nel settore tecnologico, oppure nei mercati emergenti, nelle commodities, o ancora nei buoni del Tesoro.

D'altra parte, si potrebbe scegliere anche GE, una società leader per quanto concerne i temi fondamentali di questa era globale: una società altamente performante costituita da solidi rami d'attività; una società dedicata alla formazione di leader; una società creata per originare rendimenti tanto nei periodi favorevoli quanto in quelli critici.

Una delle ragioni che costituiscono il fondamento di questa mia fiducia è la consapevolezza della nostra performance. Pur in presenza di una difficile congiuntura di mercato, il 2007 ci ha

portato ancora una volta tanti record: gli utili hanno registrato una crescita del 14%, per un valore che ha raggiunto i \$173 miliardi; i profitti derivati da attività continuative hanno toccato i \$22,5 miliardi (+16%); abbiamo generato un flusso di cassa industriale da record e prodotto un rendimento pari a \$25,4 miliardi per gli investitori attraverso dividendi e riacquisto di quote azionarie.

Abbiamo tenuto bene nei confronti dei parametri operativi di misura che utilizziamo per calcolare l'entità del nostro progresso: la crescita organica degli utili si è assestata al 9%, superando il nostro obiettivo di crescita fissato per un controvalore da 2 a 3 volte il tasso di crescita del PIL; gli utili per azione (UPA) derivati da attività continuative hanno registrato un incremento del 18%, ben al di sopra dell'obiettivo a due cifre che ci eravamo prefissati; il nostro margine operativo di profitto è cresciuto di 70 punti base, meno rispetto all'obiettivo di 100 punti base determinato in origine, tuttavia abbiamo comunque fatto buoni progressi; i rendimenti hanno raggiunto il 18,9% e ci stiamo muovendo per toccare il 20% nel 2008; il flusso industriale di cassa dalle attività è aumentato del 15%, assestandosi ben al di sopra del nostro obiettivo, mentre i mezzi disponibili hanno raggiunto quota \$19 miliardi.

Potremo continuare a registrare indici di performance tanto positivi nel 2008? Sarà una bella sfida, dal momento che attendiamo il rallentamento della spesa al consumo negli Stati Uniti e, contemporaneamente, l'irrigidimento del credito, nonché un suo incremento di costo. Ma GE possiede una struttura che la rende particolarmente adatta a sopravvivere in questo ambiente, come in qualunque altro: questo è possibile perché noi investiamo e produciamo. Lo facciamo ogni giorno, ogni trimestre, ogni anno.

## Investire e Produrre

Nel 2008 dovremmo essere in grado di raggiungere tutti gli obiettivi finanziari che ci siamo posti, nonché superare lo S&P 500: i profitti dovrebbero crescere almeno del 10% per assestarsi a \$195 miliardi, con una crescita organica dei profitti da 2 a 3 volte la crescita del PIL, e gli utili per azione dovrebbero incrementare almeno del 10%, con un rendimento sul capitale totale medio (ROTC) che dovrebbe avvicinarsi all'obiettivo pre-fissato del 20%. Ci attendiamo un rendimento pari a \$18 miliardi per i nostri investitori, che verrà erogato nella forma di dividendi e riacquisti di quote azionarie.

Siamo dotati della disciplina e dei processi che ci possono permettere di vincere in questo momento di difficoltà: questo è il quinto anno in cui registriamo il successo di una iniziativa di crescita organica che sta dando i suoi risultati. Oltre la metà dei nostri profitti vengono generati al di fuori degli Stati Uniti e la nostra percentuale di crescita dei profitti globali si è assestata al 22% nel 2007; abbiamo accumulato prodotti e servizi per infrastrutture per un valore pari a \$150 miliardi; abbiamo implementato una rigida disciplina di rischio, da cui consegue la totale assenza di esposizione al rischio di perdite dovute a Obbligazioni di Debito Collateralizzato (CDO) e a Veicoli di Investimento Strutturato (SIV); il nostro bilancio patrimoniale si è guadagnato un rating "Tripla-A" e generiamo un flusso di cassa sostanziale che ci permette di investire mentre gli altri stanno a guardare.

GE è diversa, perchè noi investiamo nel futuro e produciamo nel presente. Godiamo di un posizionamento unico che ci permette di vincere nei temi fondamentali che caratterizzano questa nostra epoca: contribuiamo a creare il futuro e, agendo in questo modo, anche a veicolare la nostra stessa crescita. Siamo una leadership company: abbiamo costruito attività aziendali solide in grado di vincere nei rispettivi mercati; insieme, le nostre attività aziendali creano una coerente crescita degli utili attraverso i vari cicli economici. Siamo una società altamente performante, in grado di sfruttare le idee originate all'interno della Società per veicolare una crescita organica di carattere superiore, margini e rendimenti. Siamo una società che forma e sviluppa leader, dotata di un team di grande esperienza che tuttavia ha fatto dell'apprendimento una costante quotidiana. Il nostro indice di comparazione è profondo.

Nel seguito di questa mia lettera condividerò con voi il valore radicato nella totalità di GE: nella dura realtà del 2008 questo valore vi verrà svelato.

### Vincere nelle questioni fondamentali

L'anno passato ho descritto i nostri investimenti raccogliendoli all'interno di sei contenitori tematici strategici che potevano alimentare la nostra crescita per decenni. Questi comprendevano: **tecnologia delle infrastrutture, mercati emergenti, soluzioni ambientali, demografia, connessioni digitali**, e la creazione di valore derivato dall'**ingegno**. La nostra tesi prendeva le mosse dall'idea che ciascuno di questi temi giocasse un ruolo fondamentale nello sviluppo del mondo e che GE potesse creare un futuro redditizio per i nostri investitori, i nostri clienti, e la società. Vorrei ora aggiornarvi in merito ai progressi che abbiamo riportato in due di questi ambiti tematici.

Nel 2004 abbiamo lanciato il programma di soluzioni ambientali denominato Ecomagination.SM Ritenevamo che le carenze energetiche e le preoccupazioni di carattere ambientale avrebbero posto delle sfide ai nostri clienti e, in senso più ampio, all'intera società. In precedenza, avevamo esplorato anche altri programmi aziendali "di responsabilità sociale" in tema ambientale, ma abbiamo deciso che non facevano al caso nostro: il nostro

programma doveva essere un'iniziativa "all'avanguardia" che affondasse le sue radici nei principi di business e fosse caratterizzato da un metro di misura severo, un impegno verso il cliente e investimenti tecnologici. Volevamo sfruttare il nostro brand e la nostra tecnologia affinché si configurassero come elementi catalizzatori per avviare un cambiamento di più ampia portata, pur continuando a produrre rendimento per i nostri investitori.

Tale approccio sta funzionando. Il nostro obiettivo originale puntava ad accrescere i profitti derivati dai prodotti ecomagination portandoli da \$6 miliardi nel 2004 a \$20 miliardi nel 2010, ma nel 2007 abbiamo già raggiunto quota \$14 miliardi e prevediamo di superare i \$20 miliardi entro il 2009. Vi sono coinvolti tutti i rami di attività di GE e abbiamo già creato oltre 60 prodotti ecomagination che producono energia e acqua più pulita oppure mirano a migliorare l'efficienza: nel prossimo futuro GE lancerà varie tecnologie che spaziano dalla gassificazione avanzata del carbone ai pannelli solari thin-film, fino a una locomotiva ibrida. Metteremo sul piatto un investimento pari a \$6 miliardi per finanziare progetti di energia rinnovabile in varie parti del mondo; abbiamo già diversi progetti in corso che prevedono la partecipazione di nostri clienti nel settore del trasporto ferroviario, aereo e delle utility, che porteranno alla concretizzazione degli impatti provocati dalla modifica del costo e della regolamentazione energetica. Il nostro obiettivo prevede il supporto ai clienti che aspirano alla riduzione dei costi, all'ottemperanza normativa e alla crescita del proprio prestigio.

Le partnership con i clienti costituiscono il cuore di ecomagination. Un buon esempio è Waste Management che, grazie alla strategia di business denominata Think Green®, si allinea con una serie di attività di GE: le nostre società condividono l'impegno verso una crescita organica sostenibile che si fonda sull'esperienza dell'industria e su una solida tecnologia. La nostra collaborazione continuerà a crescere fino a comprendere le turbine a gas di GE Jenbacher che bruciano il gas prodotto dai rifiuti solidi scaricati, l'utilizzo a terra della generazione di energia eolica e solare, i veicoli commerciali ibridi e le emergenti tecnologie di conversione dei rifiuti solidi che producono elettricità o carburanti sintetici.

Ecomagination è diventato un brand globale, simbolo dell'innovazione in GE. I nostri clienti in tutto il mondo ci considerano partner tecnici e noi ci siamo impegnati con i governi al fine di veicolare le politiche pubbliche che creano una struttura volta ad affrontare i problemi del riscaldamento globale e della sicurezza energetica: a seguito del nostro immediato successo, abbiamo deciso di elevare l'obiettivo di profitto per ecomagination da \$20 miliardi a \$25 miliardi entro il 2010.

Allo stesso modo, abbiamo agito al fine di costruire la nostra leadership nei mercati emergenti nell'ultimo decennio: credevamo fermamente che, combinando crescita demografica, inflazione delle materie prime, e una migliore governance, avremmo potuto condurre a una rapida espansione in questi mercati. Oggigiorno, il tasso di crescita delle economie emergenti è quattro volte maggiore rispetto a quello degli Stati Uniti: i loro governi investono in massicci progetti di infrastrutture che veicoleranno il consumo locale. GE si trova in una posizione privilegiata per soddisfare questa domanda, perchè il nostro tasso di crescita si è attestato in media al 20% e dovremmo registrare un profitto pari a \$40 miliardi nei mercati emergenti già durante il 2008.

Mi avete sentito parlare in passato del nostro approccio "azienda-paese", unico nel suo genere per quanto riguarda i mercati emergenti: esso ci permette di sfruttare le dimensioni importanti di una società multi-business allo scopo di aumentarne

## UN MARCHIO DI VALORE

Nel corso degli ultimi cinque anni abbiamo investito nel marchio GE per allinearlo alla strategia di business e renderlo più visibile ai nostri clienti nel mondo. Man mano che il business globale diventa più competitivo, il marchio GE acquista sempre più valore.

## LA CRESCITA DI VALORE DEL MARCHIO

(in miliardi)

2003

2007

\$42

\$52



Secondo uno studio del 2007 di Interbrand, dal lancio di Imagination at work, il valore del marchio GE è cresciuto da 42 a 52 miliardi di dollari.



le vendite. Forse l'esempio più evidente di rapporto "azienda-paese" sono i Giochi Olimpici che si terranno a Pechino: le Olimpiadi costituiranno la vetrina di GE, dove sarà possibile combinare la presenza della nostra rete globale di franchise dell'intrattenimento con il valore della nostra tecnologia delle infrastrutture. La posizione di leadership di cui GE godrà in occasione delle prossime Olimpiadi andrà a creare profitti che ammonteranno a \$2 miliardi nel 2008 e decenni di buone relazioni in Cina.

Stiamo costruendo grandiose relazioni di clientela con alcune delle maggiori società nei mercati emergenti: i clienti nel settore dell'estrazione mineraria hanno programmato di investire \$200 miliardi in attrezzature capitali nell'arco dei prossimi cinque anni e noi la consideriamo un'opportunità, perché riteniamo che il settore estrattivo potrebbe rappresentare un business da \$1 miliardo per GE entro il 2010. Esso è dominato da sette player principali, nessuno dei quali ha la propria sede principale negli Stati Uniti. Vale è una grande società mineraria brasiliana con la quale ci siamo recentemente impegnati in un accordo di sviluppo tecnico che si dipanerà nell'arco di diversi anni in ambito Trasporti, Energia, e Acqua. BHP Billiton, una società mineraria globale leader con sede in Australia, lavora con GE per realizzare un'iniziativa generale di soluzioni ambientali.

Un aspetto importante della soddisfazione dei nostri clienti nei mercati emergenti riguarda lo sviluppo di prodotti unici che incontrino le loro necessità: infatti, abbiamo una pipeline di prodotti high-tech a basso costo per i nostri clienti, progettati e prodotti nei loro paesi. Il nostro settore Healthcare sviluppa prodotti in sei mercati emergenti, dove abbiamo all'attivo quasi 2.000 ingegneri che lanceranno approssimativamente 30 prodotti high-tech di alta qualità ogni anno. Recentemente abbiamo avviato un programma che servirà le cliniche di assistenza primaria in Turchia utilizzando tecnologie portatili per ultrasuoni, mammografie e radiografie. Queste iniziative costituiscono parte integrante dell'intervento volto al miglioramento dei sistemi sanitari in atto nei mercati emergenti.

Cina e India rappresentano i mercati emergenti di maggiori dimensioni e sono fondamentali per GE, tuttavia vediamo che il Medio Oriente e l'Africa si stanno muovendo ancora più rapidamente in direzione del cambiamento. I profitti di GE nella regione cresceranno da \$5 miliardi nel 2006 a \$13 miliardi nel 2010: qui possiamo giocare la carta vincente perché siamo player

locali. Stiamo costruendo impianti per la produzione di prodotti nel settore Healthcare in Arabia Saudita in modo tale da penetrare il mercato della regione, che vale \$20 miliardi, entro il 2010. In occasione dell'esposizione Dubai Air Show dello scorso novembre, GE ha raccolto ordini di motori commerciali per un valore pari a \$10 miliardi da diverse compagnie aeree del Medio Oriente. E stiamo anche costruendo centri di assistenza per le nostre attrezzature in Algeria, Angola, Qatar e Abu Dhabi.

La crescita delle soluzioni per l'ambiente e dei mercati emergenti è elettrizzante e riveste un ruolo fondamentale per il futuro economico del mondo. Tuttavia essere leader in questi settori tematici può essere difficile per le società statunitensi: molti ritengono ancora che non ci sia necessità di energia pulita o che il riscaldamento globale sia una mistificazione; inoltre, la globalizzazione rimane un fattore controverso. Alcuni preferiscono concentrarsi sulle sfide poste dalla globalizzazione piuttosto che sulle opportunità che la stessa crea.

Ma noi rimaniamo fermi sostenitori del cambiamento. Per accelerare gli investimenti in soluzioni per un'energia pulita e per l'ambiente, abbiamo chiesto ai governi di tutto il mondo di mettere in atto obiettivi per la riduzione delle emissioni di gas serra in abbinamento a incentivi per l'implementazione di nuove tecnologie volte ad ottenere energia pulita. Allo scopo di facilitare la crescita nel mondo, abbiamo sostenuto i mercati aperti che operano con elevati standard di condotta, qualità di prodotto e rispetto dei lavoratori.

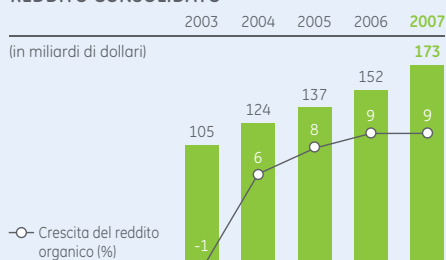
Creare il futuro richiede tecnologia e reputazione, e noi non abbiamo mai esitato a sfruttare il nostro buon nome a sostegno di cause che riteniamo vadano a vantaggio del mondo intero e degli investitori di GE. Il tornaconto, per voi, è sostanziale: ci aspettiamo che i profitti derivati da ecomagination crescano, passando da \$6 miliardi nel 2004 a \$25 miliardi nel 2010; i profitti dei mercati emergenti cresceranno da \$19 miliardi nel 2004 a quasi \$50 miliardi nel 2010. Si tratta di \$50 miliardi di crescita di profitti per GE in un periodo di tempo relativamente breve.

Le dimensioni possono rappresentare un margine di vantaggio in favore della crescita: investendo in questi settori tematici strategici, sfruttiamo il beneficio derivato dalle nostre dimensioni e conferiamo alla nostra Società un obiettivo stabile.

## LA MISURA DEL NOSTRO PROGRESSO

**Gli obiettivi a lungo termine di GE nel corso dei cicli economici sono: crescita dei ricavi da due a tre volte la crescita del PIL, + 10% rispetto la crescita dei profitti e crescita della liquidità superiore alla crescita del guadagno per una crescita della media del capitale totale pari al 20%.**

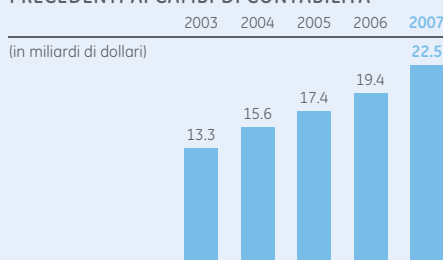
## REDDITO CONSOLIDATO



I ricavi sono cresciuti del 14% sfiorando i 173 miliardi di dollari.

La crescita organica dei profitti ha raggiunto il 9%

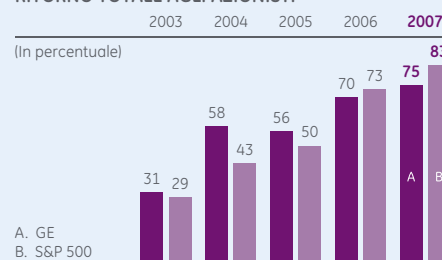
## GUADAGNI DA OPERAZIONI CONTINUE PRECEDENTI AI CAMBI DI CONTABILITÀ



I guadagni sono cresciuti del 16% fino a raggiungere i 22.5 miliardi di dollari.

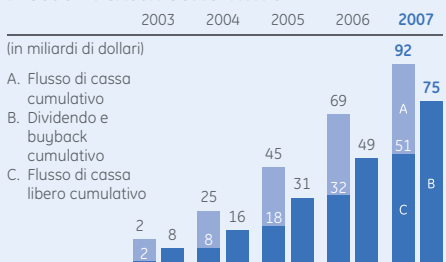
Guadagno per azione pari a 2.20 dollari, in crescita del 18% rispetto al 2006.

## RITORNO TOTALE AGLI AZIONISTI



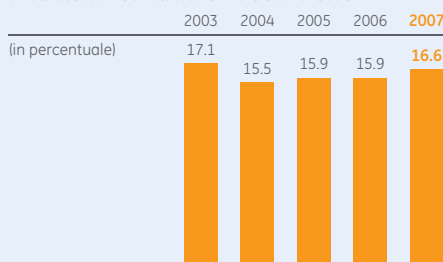
Nel corso degli ultimi cinque anni il rendimento totale degli azionisti GE (stima del prezzo del titolo considerando i dividendi reinvestiti) ammonta al 75% contro l'83% dell'indice S&P 500.

## FLUSSO DI CASSA CUMULATIVO



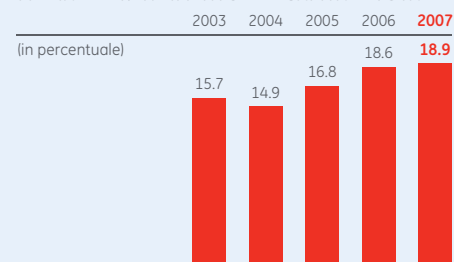
Il flusso di cassa derivante dalle attività operative (CFOA) ammonta a 23.5 miliardi di dollari. Il flusso di cassa industriale ha avuto un incremento del 15%.

## IL MARGINE OPERATIVO DI GUADAGNO



Nel 2007 il margine operativo di guadagno è cresciuto di 70 punti base (bp) raggiungendo il 16.6%. L'incremento dell'efficienza operativa è vicino al più alto risultato mai raggiunto da GE.

## MEDIA DEL RENDIMENTO DEL CAPITALE TOTALE



La media del rendimento totale di capitale (ROTC) è cresciuta di 30 punti base (bp) raggiungendo il 18.9%. Questo risultato è in linea con i migliori ROTC nella storia dell'azienda.

## Sviluppiamo business di leadership

Il management e il Consiglio d'Amministrazione hanno bisogno di una significativa quantità di tempo per definire ciò che configura un "grande business GE": noi investiamo in business di leadership che riflettono le tematiche fondamentali menzionate precedentemente e fanno leva sulle nostre capacità chiave, cioè brand, tecnologia, sviluppo dei contenuti, globalizzazione, staff e solidità finanziaria. Noi amiamo i business nei quali un buon management produce risultati finanziari di qualità superiore; amiamo business fortemente diversificati che offrano svariate possibilità di crescita; crediamo che le nostre abilità di processo creino un vantaggio competitivo; amiamo i business nei quali possiamo "riorganizzare" le nostre strategie allo scopo di catturare nuove opportunità per una crescita redditizia.

Abbiamo aggressivamente ristrutturato GE negli ultimi anni: dal 2002 abbiamo abbandonato i rami di business con profitti assestati intorno a \$50 miliardi, l'equivalente di una società di FORTUNE 50, e abbiamo abbandonato tutte o la maggior parte delle nostre piattaforme industriali, di intrattenimento a crescita lenta, servizi di

attrezzamento, materiali e assicurativi; abbiamo anche abbandonato il ramo d'attività operativo nell'ambito dei mutui negli Stati Uniti, annunciando i nostri programmi per la vendita del comparto prestiti personali in Giappone. Azioni forti e coerenti, che hanno aumentato il nostro tasso di crescita, riducendo al contempo il margine di volatilità.

Nello stesso periodo, abbiamo acquisito nuovi business per un valore pari a \$80 miliardi, l'equivalente di una società di FORTUNE 30; abbiamo investito in Infrastrutture, creando uno dei maggiori business al mondo nel settore delle energie rinnovabili; abbiamo diversificato le reti di franchise Healthcare e NBC Universal (NBCU), investendo in mercati a crescita rapida come quelli delle scienze della vita, informatica per il settore sanitario, programmazione via cavo; abbiamo creato un nuovo business industriale high-tech denominato Enterprise Solutions e abbiamo sostanzialmente allargato le nostre attività nel comparto dei servizi finanziari per i mercati globali: i nostri investimenti strategici e la relativa implementazione hanno creato una società più globale e

caratterizzata da un margine maggiore che ben si posiziona per l'oggi e per il domani.

Nel 2007 abbiamo dimostrato la nostra capacità di generare valore per i nostri investitori attraverso la ridistribuzione del capitale; abbiamo venduto il ramo di attività Plastica a causa di un'inflazione dilagante che affliggeva i costi delle materie prime. Con quello stesso capitale abbiamo acquisito Vetco Gray, andando così ad aggiungere una nuova piattaforma sottomarina al settore Oil & Gas; abbiamo acquisito Smiths Aerospace per creare una piattaforma avionica; abbiamo costruito contenuti globali via cavo attraverso l'acquisizione di Oxygen e Sparrowhawk, e abbiamo inserito diverse piattaforme di servizi industriali. Abbiamo significativamente superato gli utili persi nel comparto Plastica, aumentato il nostro tasso di crescita industriale, e lanciato nuove piattaforme per l'espansione futura.

Oggi la nostra struttura consta di sei rami principali di business: Infrastrutture, Healthcare, Commercial Finance, NBC Universal, Industrial e GE Money. Ciascuno di questi business può soddisfare i nostri obiettivi finanziari continuando a contribuire in termini di valore strategico per GE nella sua totalità.

Il business Infrastrutture rappresenta un esempio di attività all'interno della quale GE possiede una leadership solida, che guiderà i nostri profitti per i prossimi anni: nel 2007 ha rappresentato circa il 40% dei ricavi GE, con profitti in crescita del 23%, utili del 22%, e ordini del 26% nel corso dell'anno. Circa il 60% del business Infrastrutture ha avuto origine al di fuori del territorio statunitense. Infine, gli Stati Uniti inizieranno a investire in nuove infrastrutture e ciò dovrebbe corrispondere ad altri cinque o dieci anni di rapida crescita, con rendimenti che supereranno il 30%.

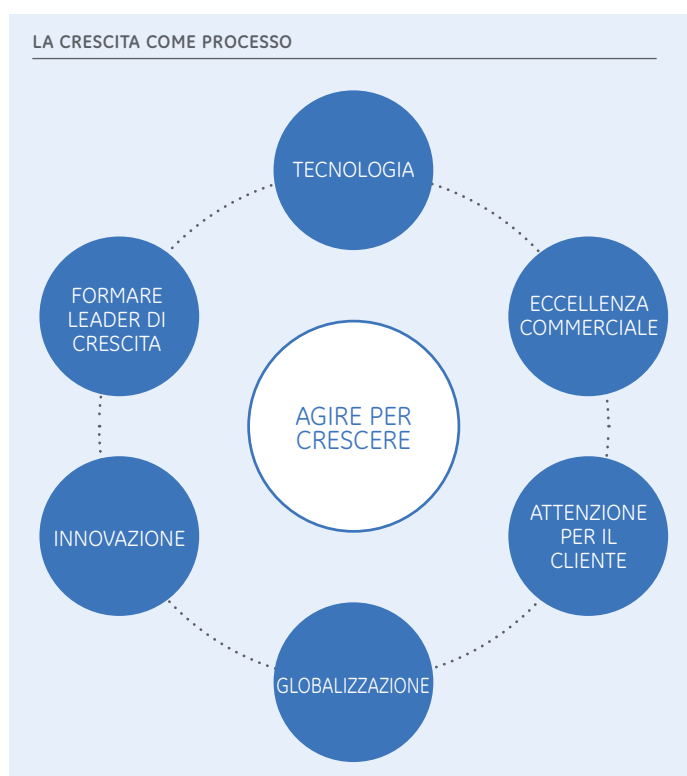
Il nostro vantaggio competitivo nel business Infrastrutture si basa sulla tecnologia: noi investiamo \$3 miliardi in ricerca e sviluppo ogni anno, in maniera tale da godere di una solida pipeline di nuovi prodotti. I nostri ordini per attrezzature nel settore Infrastrutture sono cresciuti in media del 39% all'anno negli ultimi tre anni: mentre questo è stato un fatto di grande rilievo per gli utili in corso, la crescita registrata per le attrezzature rimanda in maniera ancora più entusiasmante al futuro. Nel 2007 abbiamo dotato la nostra base installata con circa 6.000 turbine termiche ed eoliche, motori e locomotive, e ciò comporta una crescita ancora maggiore per questo comparto di servizio: abbiamo concluso il 2007 con un portafoglio di contratti di fornitura servizi per un valore pari a \$100 miliardi, tutti costruiti sulla tecnologia della nostra base installata. Il nostro business dei servizi per le Infrastrutture registra profitti particolarmente redditizi pari a \$26 miliardi e dovrebbe crescere di oltre il 10% l'anno nel corso dei prossimi dieci anni.

Una delle cose che amo del nostro business Infrastrutture è che siamo sempre dalla "stessa parte dei nostri clienti": in altre parole, guadagniamo insieme. Un grande esempio è costituito dal rapporto che abbiamo instaurato con la società Duke Energy: abbiamo lavorato insieme per costituire la U.S. Climate Action Partnership (USCAP), un'importante iniziativa per l'industria e le organizzazioni non governative con lo scopo di fornire una serie di principi che guideranno la legislazione del futuro sul clima. Nel 2008, Duke e GE collaboreranno in materia di energia eolica, nuove turbine a gas, e un investimento volto al fine di costruire il primo impianto commerciale a carbone a Ciclo Combinato di Gassificazione Integrata (IGCC), di cui noi siamo partner strategici, tecnici e finanziari.

Circa il 35% dei nostri utili si originano nei rami Commercial Finance e GE Money: i servizi finanziari rappresentano un grande esempio di come il nostro modo di agire ci permette di superare la

nostra concorrenza in termini di resa. I nostri team hanno accresciuto i propri utili di oltre il 10% per decenni, di conseguenza noi amiamo questi business. Tuttavia, nel 2007, i "servizi finanziari" hanno assunto una connotazione negativa per gli investitori: il valore patrimoniale di istituti bancari e società finanziarie al consumatore ha riportato una contrazione pari al 20% nella seconda metà del 2007. Al contrario, gli utili derivati dai nostri servizi finanziari durante questo anno sono aumentati del 20% nonostante il carattere volatile della stessa industria. Abbiamo guadagnato \$10,3 miliardi, e i nostri storni (write-off) hanno evidenziato dimensioni contenute rispetto alla mole del nostro business.

Le nostre attività nel settore dei servizi finanziari evidenziano intrinsecamente un valore maggiore rispetto a quelli di banche o altre società di servizi finanziari tradizionali. Perché? Perché noi abbiamo un'origine globale significativa nei mercati degli utenti finali che noi riusciamo a comprendere meglio rispetto agli altri. Noi possediamo una profonda conoscenza di aree come il settore immobiliare commerciale e del leasing per attrezzature commerciali. Abbiamo attuato solidi principi di rischio che sono profondamente radicati nella nostra cultura e sono sostenuti da un bilancio patrimoniale forte. Ci assumiamo il rischio di tener fede al nostro bilancio patrimoniale, in maniera tale da poter gestire la nostra esposizione a una classe di attività o di clienti. Godiamo di una grande posizione a livello globale: oltre la metà dei profitti generati dai nostri servizi finanziari ha origine al di fuori del territorio americano. Mentre il resto del mondo continua ad espandersi, noi siamo in grado di resistere al rallentamento del mercato negli Stati Uniti e di continuare ad aumentare i nostri guadagni.



I nostri business nei campi dei servizi finanziari dovrebbero andare bene in un anno come il 2008: le politiche di determinazione dei prezzi miglioreranno mentre, al contempo, le banche tenderanno a tagliare e potrebbero rendersi disponibili \$300 miliardi di attività ad alto rendimento. Noi pianifichiamo di cogliere le opportunità nell'attuale momento di agitazione e di posizionare i nostri business nei servizi finanziari affinché possano godere di anni di crescita redditizia.

NBCU è un grande esempio di business che acquisisce valore con l'evoluzione del suo mercato. Nel 2002, il 75% dei suoi profitti si originavano dall'emittente televisiva NBC. Ci siamo resi conto, tuttavia, che il modello emittente, sebbene rilevante, sarebbe cresciuto in maniera più lenta in un mondo digitale. Di conseguenza abbiamo corretto il target di NBCU nei mercati globali puntando su business quali il digitale, i film e la TV via cavo, tutti settori a più rapida crescita. Oggi, guidati da brand di risonanza mondiale come USA Network e Universal Pictures, questi business rappresentano in totale oltre l'80% dei profitti riportati da NBCU e continuano a crescere a un ritmo di circa il 15% l'anno. Nel 2008 ci aspettiamo il raggiungimento di una crescita a due cifre in termini di ricavi dal settore digitale: da ciò ne consegue che NBCU è destinata ad accrescere i propri utili del 10% nel 2008.

Come per il resto di GE, anche NBCU prevede eccitanti opportunità di crescita al di fuori del territorio statunitense. Oggi rappresenta circa il 20% dei nostri ricavi correnti, che cresceranno del 20% annualmente. L'anno scorso abbiamo inaugurato uno studio a Londra per la produzione di contenuti globali; recentemente abbiamo concluso l'acquisizione di una significativa quota dell'emittente indiana NDTV, una delle principali società mediatiche in uno dei mercati a più rapida crescita nel mondo. Nel 2008 disporremo di 15 brand via cavo e satellitari che saranno distribuiti in oltre 100 paesi in tutto il mondo. Prevediamo di raddoppiare i nostri ricavi fino a raggiungere quota \$500 milioni nel settore del via cavo internazionale: ci muoviamo all'interno di un mercato che vale \$100 miliardi, di conseguenza disponiamo di un'imponente pista di decollo per la nostra crescita.

Dovremmo vendere la NBCU? La risposta è: decisamente no! Non riesco a immaginare che ciò possa succedere... non prima dei Giochi Olimpici... non dopo le Olimpiadi. Non ha senso. Questo business ha sbaragliato la concorrenza e superato la media di GE negli ultimi 20 anni. La nostra posizione in termini di contenuti diversificati è molto forte: i contenuti aumentano di valore nel mondo del digitale. Siamo in un buon momento, con l'opportunità delle Olimpiadi di Pechino che si profilano all'orizzonte, le elezioni negli Stati Uniti e il Super Bowl del 2009. La NBCU gode dell'impronta globale che caratterizza GE, della sua solidità finanziaria e delle sue competenze in termini di risorse umane. Inoltre, la NBCU ci permette di avere una prospettiva di primo piano sulla trasformazione digitale. La NBCU conferisce valore aggiunto a GE e GE conferisce valore aggiunto alla NBCU: questo è vero oggi, e continuerà ad essere vero per lungo tempo a venire.

GE possiede grandi business di leadership, tuttavia sussistono due aspetti di GE che sono ancora sottovalutati. Il primo è la nostra solidità finanziaria: GE rimane una delle sole cinque società negli Stati Uniti che sono state insignite del rating "Tripla A". I nostri mezzi disponibili, cioè le liquidità disponibili dopo aver distribuito i dividendi, ammontavano a \$19 miliardi nel 2007; i nostri piani previdenziali sono costituiti da attività per un controvalore di \$67 miliardi, con un surplus di \$15 miliardi; la nostra disciplina finanziaria ci permette una straordinaria flessibilità strategica e dovrebbe permettere ai nostri investitori di dormire sonni tranquilli.

Il secondo è l'importanza della diversità. Agli inizi di questo decennio ci siamo trovati a dover gestire il collasso della bolla energetica negli Stati Uniti, unitamente ad un duro ciclo economico nel settore dell'aviazione commerciale. Tuttavia siamo riusciti a mantenere gli investimenti nel settore Infrastrutture perché NBCU, Healthcare e GE Money stavano dando grandi risultati. Nel 2008, i nostri business che dipendono dalla fascia dei consumatori americani dovranno affrontare delle sfide, ma saranno abbondantemente controbilanciati da una strepitosa crescita del settore Infrastrutture e da un progresso costante in Commercial Finance, Healthcare e NBCU. Nel suo insieme, questo portafoglio tanto solido vi permetterà di godere di una crescita affidabile.



## Noi siamo una società altamente performante

Gli investitori si chiedono spesso come possiamo agire in una società caratterizzata da un insieme di business tanto diversi: noi ci riusciamo gestendo la Società con iniziative comuni in termini di crescita e disciplina finanziaria. Abbiamo creato due consigli aziendali per veicolare i risultati: il Consiglio Commerciale e il Consiglio Operativo, ciascuno composto da circa 20 membri provenienti da ogni parte della Società. Ci incontriamo con regolarità per imparare l'uno dall'altro, porci reciprocamente delle sfide e sostenerci tutti insieme: sappiamo che una gestione di qualità superiore nasce da grandi leader, tutti allineati con processi comuni e concentrati su obiettivi di alto livello.

Abbiamo costituito il Consiglio Commerciale nel 2003: ritenevamo che il nostro tasso di crescita organica del 4% fosse troppo contenuto e ci siamo concentrati sulla creazione di un processo che avrebbe originato una crescita organica dei ricavi nell'ordine di 2 o 3 volte la crescita del PIL. Raggiunta una crescita organica dell'8%, ci troveremo ben avanti rispetto ai nostri concorrenti nei settori finanza e industria.

Negli ultimi anni abbiamo messo in atto la nostra iniziativa "Crescita come Processo" (Growth as a Process): l'obiettivo si focalizzava sulla "Ruota di Crescita", che vedete riprodotta nella figura a sinistra. Un'implementazione coerente, nel settore tecnologico, di eccellenza commerciale, attenzione al cliente, globalizzazione, innovazione, e sviluppo di leader per la crescita, che ha prodotto risultati eccellenti. La nostra crescita organica dei ricavi sta migliorando: 2004, 6%; 2005, 8%; 2006, 9%; 2007, 9%.

Questa iniziativa sta trasformando GE: abbiamo aumentato in maniera significativa il nostro finanziamento tecnico e possediamo una ricca pipeline di nuovi prodotti che stanno per entrare sul mercato; abbiamo applicato le capacità di processo GE, come Lean Six Sigma, con lo scopo di migliorare la nostra velocità e la nostra capacità di reazione. Usiamo i punteggi Net Promoter Score per misurare i progressi che facciamo con i nostri clienti; abbiamo costruito solidi team commerciali e di ingegneria nel mondo per penetrare nuovi mercati in crescita.

Un'area di attenzione è stata il miglioramento del valore del brand GE. Nel 2003 abbiamo lanciato una nuova campagna di brand GE intitolata "imagination at work" (immaginazione all'opera), attraverso un'implementazione coerente e di qualità superiore con la quale abbiamo rinnovato il nostro brand: nel 2003 circa il 30% dei leader di pensiero consideravano GE come una società tecnologica innovativa; nel 2007, sono diventati il 78%. Nel frattempo, abbiamo rafforzato il quarto brand di maggior valore al mondo, valutato nella misura di \$52 miliardi nel sondaggio "Best Global Brands" promosso da Interbrand per il 2007, come evidenziato nell'allegato a pagina 4.

L'innovazione costituisce un ulteriore elemento della nostra strategia di crescita. Nel 2004 abbiamo lanciato Imagination Breakthroughs, un processo volto alla creazione di una pipeline di idee innovative per una crescita organica. Una parte della nostra pipeline rappresenta grandi scommesse come il motore "jet ultra-leggero", il processo di desalinizzazione a prezzi contenuti, e apparecchiature efficienti in termini energetici, ma ci concentriamo anche sui mercati di prossimità: mercati non ancora conquistati o tecnologie ancora non sfruttate che si avvicinano alla nostra attività corrente. Questa miscela ci permette di mettere in atto una pipeline costante di innovazione volta a veicolare la crescita organica.

Un grande esempio di innovazione è il Non-Destructive Testing (NDT - Controlli non distruttivi), condotto da Caroline Reda: si tratta di un Imagination Breakthrough di "Classe '04". NDT è parte di

Enterprise Solutions e fa leva sulla tecnologia delle immagini del nostro business Healthcare per provvedere alla verifica dell'integrità strutturale delle parti di infrastrutture. NDT è stato un classico esempio di "mercato di prossimità": noi conoscevamo la tecnologia e il mercato, ma non eravamo ancora entrati nel business. Lo considero un segmento di crescita facile per GE: oggi abbiamo un business NDT che vale \$700 milioni e che si configura come un leader globale; i ricavi indotti aumentano del 25% ogni anno, facendo leva sulla tecnologia che viene sviluppata nei nostri Centri Globali di Ricerca e vendendo nei mercati che conosciamo, come quello energetico, del petrolio e del gas, e dell'aviazione.

L'innovazione è un pilastro della crescita organica. I nostri team amano sognare e vedere questi sogni diventare realtà. Grazie alla nostra attenzione concentrata su Imagination Breakthroughs, stiamo sviluppando 20 nuovi "rami di business da \$1 miliardo" all'interno di GE.

Siamo stati così incoraggiati dal lavoro del Consiglio Commerciale che abbiamo deciso di creare il suo "gemello", il Consiglio Operativo: tra i suoi membri annoveriamo i migliori leader di produzione, approvvigionamento, ingegneria e product management di tutta la Società, che condividono idee e competono sui risultati. I nostri obiettivi sono l'espansione del margine di profitto operativo al 18% entro il 2010, con un aumento di 140 punti base rispetto al 2007, il miglioramento della performance del capitale d'esercizio e il raggiungimento di rendimenti pari al 20%. Per ottenere tutto ciò, ci concentriamo sul product management, sul costo dei materiali, sulla semplificazione, su Lean Six Sigma e sulla distribuzione di capitale. Potete vedere questo processo nella tabella sull'Eccellenza Operativa in questa pagina.

Il raggiungimento di un miglioramento sostenuto in termini di margini e rendimenti richiede lavoro di squadra tra product management, ingegneria e catena di fornitura (supply chain). Abbiamo stabilito dettagliati obiettivi temporali di margine e ciclo economico per le prime 30 linee di prodotto della Società, che rappresentano il 75% dei nostri profitti, e il nostro lavoro sta già dando i primi risultati. L'area di attenzione più critica in questi tempi di inflazione è quella che riguarda la riduzione dei costi dei materiali: GE acquista circa \$40 miliardi di materiali ogni anno e, nonostante la pressione inflazionistica, dovremmo ridurre i costi per i materiali di \$1 miliardo nel 2008.

Il settore aviazione è leader nella riduzione dei costi di materiale: abbiamo un portafoglio ordini ricco grazie al successo tecnico e commerciale della nostra linea di prodotto motori; abbiamo un portafoglio ordini da evadere che vale \$19 miliardi per i motori, il più alto nella nostra storia: molti di questi sono per il motore GENx, che offre ai nostri clienti un guadagno in termini di efficienza pari al 15% e una considerevole riduzione delle emissioni. Ora dobbiamo consegnare questi motori puntualmente e con elevata qualità. Tuttavia ciò non basta.

David Joyce (Product Management), Scott Ernest (Supply Chain) e Jeanne Rosario (Tecnologia) stanno lavorando insieme per fare di più in favore dei nostri clienti e dei nostri investitori: i team interfunzionali che hanno creato migliorano il design, il rendimento, gli accordi di fornitura e l'approvvigionamento globale al prezzo migliore, quindi riusciremo a centrare le date di consegna richieste dai nostri clienti e le relative specifiche tecniche. Inoltre, abbiamo robusti piani di produttività per soddisfare i nostri obiettivi di profitto.

Le iniziative funzionano bene all'interno di una società caratterizzata da business diversificati. I nostri team sono formati al principio della condivisione delle idee e amano la competizione.

In GE, una sola best practice può generare miliardi di dollari di risparmio, guadagno e ricavi per gli investitori.

### **Noi sviluppiamo grandi leader**

Crediamo da sempre che formare leader forti sia un imperativo strategico. Nei periodi tranquilli, la leadership può essere data per scontata, ma quando il mondo attraversa una fase di turbolenza, si apprezzano le persone di talento.

Ora, vogliamo sviluppare persone che si configurino come i guardiani della cultura di GE, i campioni della nostra eredità e i protettori della nostra reputazione. Dovranno agire con integrità, essere disciplinati e aggressivi, ma contemporaneamente in grado di risolvere con creatività globale i problemi che si presenteranno.

Questi sono concetti a un livello elevato. In pratica, ciò significa che il nostro staff deve avere esperienza ed essere motivato, deve comprendere l'industria in cui lavora e le aspettative di GE in quanto a performance. I nostri team devono desiderare di imparare e cambiare. La crescita personale è un fattore chiave per una carriera di successo in GE, e dobbiamo sempre avere un profondo indice di comparazione. GE si è impegnata verso il successo istituzionale, e ciò significa che tutti hanno un sostituto che è pronto a scendere in campo e giocare al posto del predecessore.

Mark Hoffman gestisce la CNBC, è un esperto del settore e un grande leader. Quando la Fox ha lanciato il suo canale di notizie economiche nel 2007, alcune persone pensavano che avremmo dovuto affrontare un anno terribile: si aspettavano che questo forte concorrente avrebbe battuto la CNBC. Al contrario, siamo migliorati e anche il nostro rating è migliorato; abbiamo registrato risultati finanziari da record, abbiamo rafforzato il nostro team e abbiamo esteso la nostra penetrazione a livello globale. Ma, più importante, oggi in questi mercati finanziari così difficili la CNBC rimane una fonte affidabile di notizie economiche. Siamo nettamente superando la concorrenza e continueremo ad estendere con decisione la nostra leadership. Mark, come i suoi colleghi, sa cosa serve per vincere nel suo mercato e all'interno di GE.

GE si è sempre configurata come una società che impara. Storicamente, la nostra formazione si è concentrata su ogni singolo individuo. Oggi sentiamo che la "formazione di gruppo" può veicolare un cambiamento maggiore. Come ho promesso l'anno passato, oltre 50 team hanno completato il nostro percorso di formazione chiamato Leadership Innovation and Growth (LIG): si tratta di un corso per team basato sull'apprendimento attivo. Ai nostri leader insegniamo a collegare la loro visione strategica con la cultura, le risorse e le capacità della Società. LIG crea un ponte tra innovazione e operatività e ci permette di radicare la crescita intrinsecamente nel DNA della nostra Società.

Vishal Wanchoo guida le attività di Healthcare Information Technology che valgono \$2 miliardi: è un business che Vishal ha avviato nel 1998 e che ha sviluppato fino ai livelli attuali. Il team di Vishal ha partecipato al corso LIG l'estate scorsa: al termine del corso Vishal e il team hanno deciso di aumentare i finanziamenti per le risorse globali e di lanciare nuovi mercati di prossimità di crescita come la patologia digitale. Hanno creato l'ossatura di un business che vale \$10 miliardi e ora stanno agendo concretamente ogni giorno per far sì che questa crescita diventi realtà.

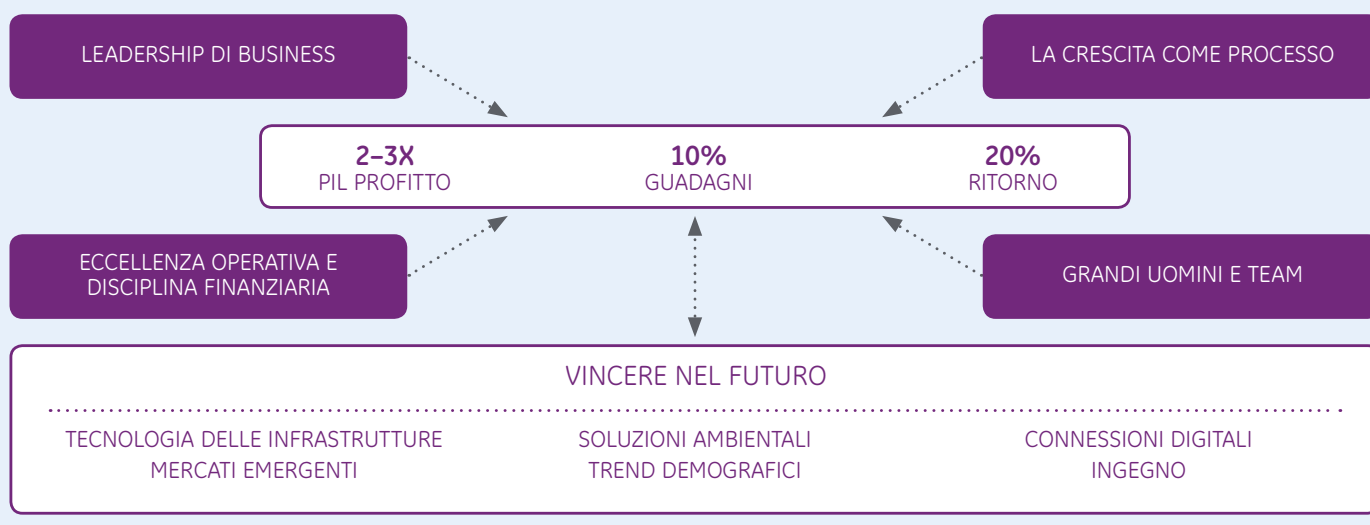
Ogni grande società ha un profondo indice di comparazione, e noi siamo sempre pronti per passaggi di leadership; solo nell'ultimo anno, quattro dei nostri maggiori leader hanno annunciato che sarebbero andati in pensione: Bob Wright, vice-presidente della NBCU; Bill Conaty, senior vice presidente delle Risorse Umane; Dave Nissen, CEO di GE Money; e Lloyd Trotter, vice presidente del settore Industrial. Tutti loro lavoravano in GE da oltre 25 anni ed erano molto amati all'interno della Società. Sono diventati icone industriali: alcuni li considerano insostituibili, tuttavia noi avevamo tutti lavorato per anni al fine di formare adeguatamente i loro successori.

Jeff Zucker è il nostro dinamico nuovo leader alla NBCU: sta continuando a costruire sulle fondamenta gettate dal lavoro di Bob, guidando la NBCU verso un futuro più globale e digitale. In ambito Risorse Umane, lo scozzese John Lynch sta ispirando una nuova generazione di leader in GE affinché si appassionino alla globalizzazione, anche lui sta continuando il lavoro iniziato dal suo predecessore. Charlene Begley ha assunto la maggior parte delle responsabilità di Lloyd: è una leader della crescita in GE di talento e con un futuro brillante. Infine, Bill Cary sta provvedendo a spostare il quartier generale di GE Money a Londra, dove continuerà a veicolare una crescita globale.

In occasione di una festa che celebra il pensionamento di un membro di GE, si vedono tanti sorrisi: i nostri "pensionati" sono orgogliosi di quanto hanno contribuito a costruire in GE, ci lasciano come amici e noi li consideriamo "Ambasciatori a vita di GE". Contemporaneamente, però, per ciascun senior leader che lascia, numerosi leader, più giovani ma di altrettanto talento, vengono promossi: sono galvanizzati e vogliono guidare il cambiamento per una nuova generazione in una economia globale e dinamica.

Il segreto di tutte queste dimensioni di sviluppo dei leader è avere un grande team di professionisti delle risorse umane: le società che durano devono avere una passione per le persone e GE ha un grande team nell'ambito delle risorse umane, che protegge il nostro prezioso capitale umano. Voglio dar loro un riconoscimento speciale questo anno.

## PRINCIPI STRATEGICI



## Il Futuro

Noi abbiamo intenzione di riuscire a fare bene in questo momento difficile: tutti i leader di GE comprendono questa situazione e pianificano di conseguenza, impegnandosi a raggiungere gli obiettivi finanziari che vi ho descritto in questa mia lettera. Non crediamo nelle scuse, e voi non ne sentirete mai da parte nostra.

Programmiamo di sfruttare al massimo il nostro margine di vantaggio nei temi fondamentali che daranno forma alla nostra crescita per decenni: tecnologia delle infrastrutture, mercati emergenti, soluzioni ambientali, demografia, connessioni digitali e la creazione di valore derivato dall'ingegno. Amiamo la posizione di leadership che ci stiamo costruendo, e che già stiamo mantenendo per voi.

Continueremo a guadagnarci il rispetto della comunità economica: la nostra società viene regolarmente classificata nelle prime cinque posizioni delle liste che Barron e FORTUNE stilano per mettere in evidenza le società "più ammirate". Nel 2007 ci siamo posizionati al primo posto nel sondaggio condotto dalla rivista Chief Executive Magazine sulle "20 migliori società per leader". E, proprio questo mese, Fast Company ci ha classificati la quarta società più innovativa al mondo, dopo Google, Apple e Facebook... non male per una società con 130 anni di storia alle spalle!

Oltre a ciò, ci impegniamo per migliorare la comunicazione sulla Società e per affrontare questioni che possono aver frustrato i nostri investitori, compresi gli aggiustamenti contabili ai nostri risultati finanziari storici. Continueremo a migliorare il nostro solido modello di controllo e abbiamo aggiunto risorse normative sulla Società allo scopo di anticipare la risoluzione delle questioni chiave.

Voglio che gli investitori comprendano chiaramente che GE è davvero molto più che la "somma di tante parti": la forza di GE risiede nella sua "totalità", è la capacità di produrre nei periodi buoni quanto in quelli critici. Lo facciamo perché noi investiamo e produciamo. Noi stiamo risultando vincitori per quanto riguarda i temi fondamentali; abbiamo creato business di leadership; siamo una società altamente performante; e sviluppiamo grandi leader.

Io guadagno se mantengo le promesse che vi faccio. Nel 2003, il Board's Management Development and Compensation Committee (MDCC – Comitato di Remunerazione e Sviluppo di Gestione del Consiglio di Amministrazione) di GE ha deciso di investire tutto il

mio capitale di compenso in titoli di crescita che maturano nell'arco di cinque anni.

I titoli di crescita rendono in maniera bilanciata: il 50% sulla base del rendimento totale agli azionisti di GE contro il rendimento dello S&P 500; e il 50% sulla base della nostra performance operativa come riflessa dal raggiungimento del flusso di cassa annuale dalla crescita delle attività operative (CFOA) pari almeno al 10%. La nostra teoria è che la performance di business veicola la performance azionaria e che, nella maggior parte dei periodi, le stesse si muovano all'unisono.

La nostra performance di business è stata solida. La crescita CFOA è stata in media del 21% nell'arco degli ultimi cinque anni. Il nostro rendimento totale agli azionisti nello stesso periodo ha prodotto un rispettabile 75%, tuttavia abbiamo seguito sulla distanza il rendimento dello S&P 500 pari a 83%. Di conseguenza, riceverò solo la metà dei titoli di crescita distribuiti dal MDCC.

Questa è per me una brutta notizia, ma è una bella notizia per gli investitori perché la nostra performance non si riflette ancora totalmente nel nostro controvalore azionario. Questo cambierà: ho una tale fiducia nella nostra performance che continuerò ad acquistare le azioni GE sul mercato libero, proprio come fate voi.

Io, così come tutti i nostri leader, sono dalla parte degli investitori. Noi crediamo nella performance e in un impegno a lungo termine verso la Società. Nei periodi più duri potrete contare su di noi: questa è la nostra natura, il modo in cui cresciamo, il modo in cui siamo pagati.

Abbiamo registrato una crescita media degli utili pari a 11% negli ultimi 25 anni, tra questi spicca il 16% del 2007. Abbiamo accresciuto il nostro dividendo per 32 anni consecutivi. Noi investiamo e produciamo: ogni giorno... ogni trimestre... ogni anno... e continueremo a farlo nel 2008. Grazie per tutto il vostro appoggio. I giorni migliori devono ancora venire.

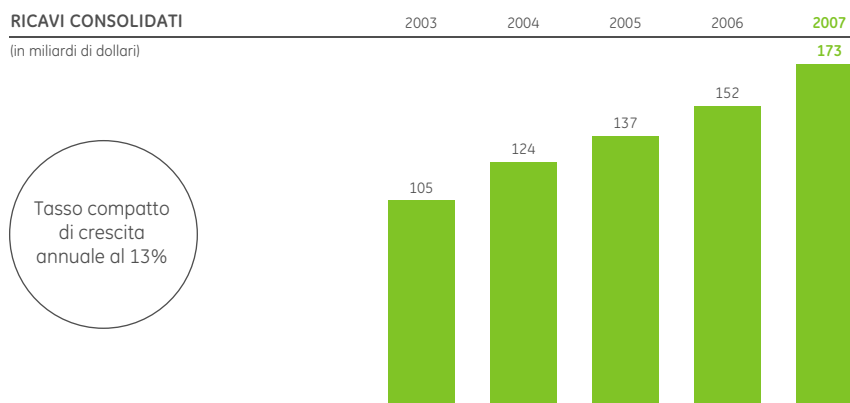
**Jeffrey R. Immelt**

Presidente del Consiglio d'Amministrazione  
e Amministratore Delegato  
20 febbraio 2008

## Produciamo per voi

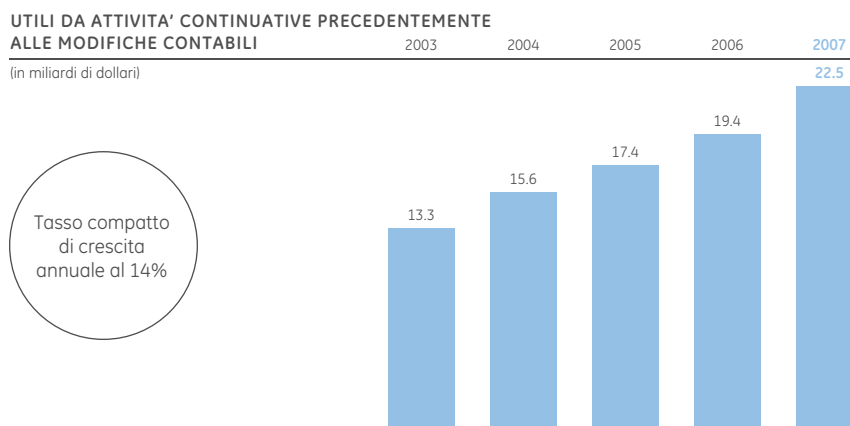
### RICAVI CONSOLIDATI

(in miliardi di dollari)



### UTILI DA ATTIVITA' CONTINUATIVE PRECEDENTEMENTE ALLE MODIFICHE CONTABILI

(in miliardi di dollari)



### TOP TEN DEI FATTORI DI CRESCITA DEL 2007 PER LA VOSTRA SOCIETA'

- Terzo anno consecutivo di crescita organica dei ricavi, da 2 a 3 volte il valore di crescita del PIL.
- Utili per azione (UPA) pari a \$2,20, con un aumento del 18%.
- Crescita dei ricavi globali pari al 22%, oltre la metà dei redditi ha origine al di fuori dei confini statunitensi.
- Crescita degli ordini pari al 18%.
- Portafoglio attrezzature per un valore di \$49 miliardi, con un aumento del 54%; portafoglio servizi pari a \$109 miliardi, con un aumento del 17%.
- Crescita delle attività nel comparto dei servizi finanziari pari al 16%.
- Mezzi disponibili pari a \$19 miliardi, flusso di cassa industriale dalla crescita di attività operative pari al 15%.
- Incremento dei dividendi pari a 11%, per il trentaduesimo incremento annuale consecutivo.
- \$25,4 miliardi di rendimento agli investitori tramite dividendi e riacquisto di quote azionarie.
- Una delle cinque società industriali statunitensi insignite del rating "Tripla-A".

Nota: Risultati finanziari derivati da attività continuative a meno di diversa specificazione.