

Kan GE zichzelf transformeren tot een digitale onderneming?

General Electric (GE) is de meest divers opererende producent ter wereld. *Fortune* riep GE in 1998, 1999 en 2000 uit tot 'Amerika's meest bewonderde onderneming' (in 2005 gebeurde dat voor de zesde keer). Jack Welch, van 1981 tot 2001 CEO en voorzitter van GE, wordt vaak de meest bewonderde CEO in Amerika genoemd, en ook zijn opvolger Jeffrey Immelt, die in 2001 werd aangesteld, doet het niet slecht. De organisatie heeft haar hoofdkantoor in Fairfield, Connecticut, en bestaat uit twintig afdelingen, waaronder Appliances, Broadcasting (NBC), Capital, Medical Systems en Transportation Systems. Met de overname van Honeywell, aangekondigd in oktober 2000, werd GE een onderneming met een omzet van 185 miljoen euro en 460.000 werknemers in honderd landen. Ondanks de enorme grootte van GE en de concentratie op bedrijfstakken in de 'oude economie' riep *Internet Week* GE uit tot elektronische onderneming van het jaar 2000. Heeft GE zichzelf getransformeerd tot een digitale onderneming?

Tijdens een vergadering van 500 topmanagers van GE in Boca Raton, Florida, in januari 1999, kondigde Welch een nieuw initiatief aan dat GE moest transformeren tot een internetonderneming. Eerdere initiatieven hadden GE al drastisch veranderd en ervoor gezorgd dat de winst de voorgaande twintig jaar explosief was gestegen. Deze initiatieven waren de globalisatie van GE eind jaren tachtig, de introductie van 'product-plus-service' in 1995, een programma dat extra aandacht besteedde aan klantenservice, en Six Sigma in 1996, een kwaliteitsprogramma waardoor afdelingen verplicht werden feedback van klanten centraal te stellen bij hun programma's.

Welch kondigde aan dat internet 'de manier waarop zaken worden gedaan voorgoed zal veranderen. Het zal elke relatie, tussen onze ondernemingen, tussen onze klanten en tussen onze leveranciers, veranderen.' Door de bedrijfsprocessen aan te passen aan internet kon GE de overheadkosten halveren, waardoor de eerste twee jaar bijna 12 miljard euro werd bespaard. Gary Reiner, de CIO van GE, legde later uit: 'We maken ons hele [inkoop]onderhandelingsproces klaar voor het web en we hebben als doel dat 100% van onze transacties aan de koopkant elektronisch wordt uitgevoerd.' Aan de verkoopkant wil Reiner ook zoveel mogelijk automatiseren, inclusief de klantenservice en het opnemen van bestellingen.

GE was al jaren voor deze vergadering in Boca Raton bezig met internet zonder hier ruchtbaarheid aan te geven; GE kocht en verkocht meer op internet dan alle andere niet-computerproducenten. Binnen zes maanden nadat medio 1996 werd begonnen met het gebruik van internet voor het aanschaffen van producten, had GE Lighting de inkoopcyclus al teruggebracht van veertien naar zeven dagen. Deze afdeling had ook de voorraadprijzen met 10 tot 15% verlaagd als gevolg van het open biedsysteem op internet. In 1997 begonnen nog zeven andere GE-afdelingen via internet producten te kopen. De onderneming verkocht dit concept zelfs aan andere ondernemingen, waaronder Boeing en 3M.

Polymerland, de distributietak van GE Plastic, begon in 1994 technische documentatie via internet te verspreiden. In 1995 werd de productcatalogus op internet geplaatst en in 1997 werd een verkoopsite gerealiseerd. Door dit online systeem kunnen klanten producten zoeken op naam, nummer of producteigenschappen, deze productinformatie downloaden, verifiëren of dit product aan hun specificaties voldoet, krediet aanvragen, een bestelling plaatsen, de verzending traceren en zelfs gekochte waren retourneren. De verkoopcijfers van Polymerland stegen van 12.000 euro per week in 1997 tot 7,2 miljoen euro per week in 2000.

Welch vroeg alle GE-afdelingen te onderzoeken hoe andere internetondernemingen hun bedrijfsvoering konden ondermijnen. Dit project noemde hij DYB (*destroy your business*). Welch legde uit dat als deze GE-afdelingen hun zwakheden niet zelf achterhaalden, anderen dit wel zouden doen. Met de resultaten van deze onderzoeken konden managers hun afdelingen veranderen om dit gevaar af te wenden. Elk van de twintig afdelingen zette kleine multidisciplinaire teams op om het initiatief uit te voeren. Welch wilde ook dat ze hun huidige bedrijfsvoering naar het web verschoven en nieuwe ondernemingskansen op internet uitzochten. Het uiteindelijke product zou een op internet gebaseerd ondernemingsplan zijn dat een concurrent zou hebben kunnen gebruiken om klanten bij de afdeling weg te kapen en een plan om de afdeling te veranderen om dit te voorkomen. Reiner droeg de afdelingen op 'terug te komen met alternatieve benaderingen die de waarde voor de klant vergrootten en de totale kosten reduceerden'.

Het internetinitiatief werd gestart met een poging de cultuur in de top van GE te veranderen. GE's interne nieuwsbrief en de vele memo's van Welch werden op internet gepubliceerd. Om alle werknemers toegang tot internet te verschaffen installeerde GE computerzuilen op de werkvloer. Duizend topmanagers en andere managers, inclusief Welch zelf (die al bezig was met typelessen), kregen jonge mentoren toegewezen die hen gedurende drie tot vier uur per week wegwijst maakten op internet. Ze moesten de websites van hun concurrenten kunnen evalueren en het web op andere manier kunnen gebruiken. Elke werknemer van GE kreeg een cursus. Welch kondigde in 2000 aan dat GE binnen achttien maanden de administratieve kosten met dertig tot 50% (ongeveer 12 miljard euro) zou verlagen door middel van internet.

Dit initiatief leidde tot veel nieuwe projecten. GE Medical Systems, dat diagnostische imagingsystemen produceert, zoals CAT-scanners en mammografieapparatuur, noemde bijvoorbeeld sites als WebMD als belangrijkste DYB-gevaren, sites die onpartijdige informatie geven over concurrerende producten en deze producten ook verkopen. De GE-producten op deze sites waren niet specifiek als GE identificeerbaar. De GE-afdeling reageerde hierop met het opzetten van iCenter, een weblink naar GE-apparatuur voor de consument om de manier te controleren waarop de werkwijze van producten op de site van klanten werd beschreven. iCenter verzamelt gegevens en stuurt deze door naar elke klant die dan via dezelfde site vragen kan stellen over hoe de apparatuur werkt. GE vergelijkt de gebruiksinformatie van klanten met hoe de apparatuur elders wordt gebruikt om die klanten te helpen bij het optimaal gebruiken van de apparatuur. Klanten kunnen nu bijgewerkte software downloaden en dertig dagen testen voordat ze het product moeten kopen. De afdeling begon ook online cursussen aan te bieden, zodat klanten te allen tijde een training kunnen volgen. De medische sites als WebMD veilden ook gebruikte apparatuur die zeer gewild was in armere landen. Medical Systems zette een eigen site op om zelf gebruikte apparatuur te veilen, waardoor nieuwe markten werden aangeboord (buiten de Verenigde Staten). GE Aircraft nam het idee van iCenter over en controleert nu de motoren van klanten tijdens de vlucht.

GE Power Systems ontwikkelde de Turbine Optimizer, waarmee elke GE-turbine via het web kan worden gecontroleerd en de prestaties (zoals brandstofverbruik) met andere turbines van hetzelfde model overal ter wereld kunnen worden vergeleken. De site adviseert machinedrijvers hoe ze de prestaties van hun turbines kunnen optimaliseren en hoeveel geld deze verbeteringen kunnen opleveren. De machinedrijver kan zelfs een onderhoudsbeurt plannen om de prestaties nog verder te verbeteren.

Eind 1999 activeerde GE Transportation een veilingssysteem op internet voor het kopen en verkopen van onderdelen. Al snel namen andere afdelingen, inclusief Power en Medical, dit systeem over. GE schatte later dat het systeem in 2000

verantwoordelijk zou zijn voor inkoop van producten ter waarde van 6 miljard euro en dat de onderneming in 2001 ten minste 50% van alle inkoop online zou afhandelen. Het systeem verlaagt de prijzen voor GE omdat leveranciers tegen elkaar bieden om GE-contracten. Het resulteert ook in minder specificatiefouten en versnelt het inkoopproces. GE schat dat het in totaal tussen de tien en vijftien procent bespaart op de inkoop van materiaal.

GE Appliances realiseerde zich dat apparatuur traditioneel door kleinere en grotere distributeurs werd verkocht en dat internet dit model zou kunnen ondermijnen, waardoor apparatuur als gewone producten zou worden verkocht op grote winkel- en veilingssites. GE wilde het huidige systeem handhaven en de loyaliteit van de klant voor het merk GE behouden (in plaats van dat klanten Maytag, Whirlpool en Frigidaire zouden gaan kopen). Appliances ontwikkelde een nieuw verkoopsysteem, dat bestaat uit een zuil die in winkels zoals Home Depot wordt gezet en waar klanten hun eigen bestellingen kunnen plaatsen. De winkelier krijgt een percentage van de verkoop. Het product wordt direct van GE naar de klant verzonden. GE Appliances beweert dat het nu goedkoop producten vanuit de fabriek naar elke locatie binnen de Verenigde Staten kan verzenden en ervoor kan zorgen dat het de volgende dag wordt bezorgd. In 2000 rapporteerde Appliances dat 45% van de verkoop, in totaal 3 miljard euro, plaatsvond via internet. De afdeling schat dat dit in 2001 ongeveer 67% zal zijn.

De organisatie en de afdelingen hebben een groot aantal persberichten verstuurd waarin de successen van elk van de internetinitiatieven van GE en de positieve effecten op de financiële resultaten werden rondgebazuind. 'In 1999 kwam 30% van onze bestelling binnen via het web,' kondigde Marian Powell, senior-VP voor elektronisch zakendoen bij GE Capital Fleet Services, aan. En in 2000 'zal dit meer dan 60% zijn. Dat is meer dan een miljard euro aan bestellingen.' CIO Reiner zegt: 'We hebben het hier niet over incrementele veranderingen, maar over een transformatie.'

Een artikel van Mark Roberti in *The Industry Standard* in januari 2001 is hier sceptisch over. Roberti roemt GE om deze snelle acceptatie van internet. Hij merkt echter ook op dat 'deze ontwikkelingen waarschijnlijk niet voor enorme winst zullen zorgen voor GE... omdat de onderneming internet niet gebruikt om door te dringen tot nieuwe markten of nieuwe inkomstenbronnen te vinden.' Roberti zet vraagtekens bij de enorme besparingen die GE toeschrijft aan internet. Om geld te besparen door bedrijfsprocessen naar internet te verplaatsen moet een onderneming 'een groot aantal werknemers ontslaan – of elders herplaatsen' en dit heeft GE 'niet gedaan'. Roberti zegt bijvoorbeeld dat 60% van alle bestellingen bij GE Capital Fleet Services nu online plaatsvindt, maar dat er nog steeds evenveel mensen in het callcenter werken. GE geeft aan dat de verkoop-, algemene en administratieve onkosten als percentage van de omzet de eerste negen maanden van 2000 zijn gedaald tot 23,6%, vergeleken met 24,3% in 1999, een zeer kleine daling. Daarnaast merkt hij op dat GE-managers tot voorzichtigheid manen. Hoewel Reiner bijvoorbeeld in 1999 een besparing van 12 miljard euro over de volgende achttien maanden had aangegeven, gaf hij in december 2000 een nieuwe schatting over 2001 van ongeveer 2 miljard euro – nog steeds een groot bedrag, maar aanzienlijk lager dan de enorme besparing die eerder was voorspeld. Het reduceren van kosten door klanten en werknemers zelf informatie te laten opzoeken op internet is ook voor andere ondernemingen, zoals IBM en UPS, een probleem gebleken. Roberti beweert dat internet GE geen grote aantallen nieuwe klanten heeft opgeleverd.

Over het algemeen zegt Roberti: 'In het derde kwartaal van 2000 heeft GE nog niet kunnen aantonen dat er significante verbeteringen in de financiële resultaten waren die direct konden worden toegeschreven aan elektronisch zakendoen.' Hoewel GE zeker vooruitgang heeft geboekt en zelfs leiderschap heeft getoond, kon de onderneming de door het management voorspelde besparingen niet behalen. Hij

speculeert dat het continu aangeven van grote besparingen tot doel kon hebben gehad de prijs van de aandelen GE omhoog te drijven. Roberti beweert dat hoewel GE's internetactiviteiten de onderneming misschien een extra push hebben gegeven, het maar een paar maanden zal duren voordat de concurrenten de onderneming hebben ingehaald, waardoor GE het concurrentievoordeel weer kwijtraakt.

Vragen over de case

1. Vat de zakelijke en technologische omstandigheden samen die GE ertoe brachten het internetinitiatief te lanceren.
2. Hoe gebruikt GE internettechnologie bij de interne en externe bedrijfsprocessen?
3. Welke vragen met betrekking tot management, organisatie en technologie moest GE beantwoorden bij dit internetinitiatief?
4. Evalueer GE's internetinitiatief. Is het succesvol? Transformeert de onderneming zichzelf in een digitale onderneming? Waarom (niet)?

Bronnen:

Baard, M. (2000). GE's WebCity. *Publish*, september; Brady, D. (1999). GE's Welch: 'This is the Greatest Opportunity Yet'. *Business Week*, 28 juni; Burke, J. (2000). Is GE the Last Internet Company? *Red Herring*, 19 december; Colvin, G. (2000). How Leading Edge Are They? *Fortune*, 21 februari; Dahle, C. (2000). Adventures in Polymerland. *Fast Company*, mei; Bicknell, D. (2000). Let There Be Light. *ComputerWeekly.com*, 7 september; Drucker, D. (2000). Virtual Teams Light Up GE. *Internet Week*, 6 april; Joachim, D. (2000). GE's E-Biz Turnaround Proves That Big Is Back. *Internet Week*, 3 april; Keenan, F. (2000). Giants Can Be Nimble. *Business Week*, 18 september; Kolbasuk McGee, M. (2000). E-Business Makes General Electric a Different Company. *Information Week*, 31 januari; Kolbasuk McGee, M. (2000). Wake-Up Call. *Information Week*, 18 september; Levinson, M. (2000). Destructive Behavior. *CIO Magazine*, 15 juli; Moore, P.L. (2000). GE's Cyber Payoff. *Business Week*, 13 april; Rao, S.S. (2000). General Electric, Software Vendor. *Forbes Magazine*, 24 januari; Rhower, J., Welch, J., McNealy, S., Huey, J. en Schlender, B. (2000). The Odd Couple. *Fortune*, 1 mei; Roberti, M. (2001). General Electric's Spin Machine. *The Industry Standard*, 15 januari.