

## Bôgel György

# Hewlett-Packard: Hagyomány és megújulás\*

A Hewlett-Packard és a Compaq tervezett egyesüléséről szóló hírek először 2001. szeptember 4-én jelentek meg a hírügynökségek honlapjain. Néhány napig szinte minden sajtótermék ezzel az eseménnyel foglalkozott, aztán bekövetkezett a szeptember 11-i New York-i terrortámadás, és a világ figyelme másfelé fordult.

Az egyesülés bejelentését a szakmai közvélemény és a sajtó meglehetősen hűvösen fogadta. A bostoni Marriott Hotelben, ahol a két cég vezetője megjelent, tapsot alig lehetett hallani. „Két gyengélkedő cégről van szó – jegyezte meg a sajtónak Sanjay Jhaveri, a svájci Vontobel Assett Management technológiai elemzője – amelyek egyszerűen életben akarnak maradni. A hátukat a falnak vetve védekeznek.“ Közvetlenül a bejelentés után a HP árfolyama 21,5%-ot esett, a Compaq-é 15,7%-ot emelkedett; az együttes értékvesztés 13 milliárd dollár volt két nap alatt. A két cég összevont termelési és kereskedelmi számai óriásiak, a befektetők azonban kételkedve fogadták az elképzeléseket. „Amikor két beteg cég egyesül, nem lehet tudni, hogy mi lesz a dologból“ – jegyezte meg Edward Zander, a Sun Microsystems elnöke. „Kiváló lehetőség ez nekünk, az IBM-nek meg másoknak, hogy növeljük a piaci részesedésünket.“

A HP vezérigazgatója, Carly Fiorina szerint a piac reakciói elhamarkodottak. A két cégnek sokat kell tennie még a közvélemény meggyőzése érdekében. Kiválóan vannak pozícionálva arra, hogy amikor a 2001. évben kibontakozó recesszió után a vállalatok ismét többet költenek majd információs technológiára, maximálisan kihasználják a lehetőségeket. A jobban fókuszált versenytársaknak, az IBM-nek, a Sunnak, az EMC-nek erősebbek a pozíciói a piac felső végében, de a tőzsdei léggömb-korszak ígéreteibe belefáradt ügyfelek értékelné fogják a két egyesülő vállalat komplex megoldásait. A költségek az összevonást követő racionalizálással csökkenthetők, sok ezer munkahely megszüntethető, egyes nagyra nőtt szállítókkal az erő pozíciójából lehet majd tárgyalni, a kockázatok kezelhetők. Tanácsadási és outsourcing területen kiváló lehetőségek nyílnak, a nagy tanácsadó cégeknek pedig feltétlenül szükségük van olyan partnerre, amelyik meg tudja építeni a szükséges infrastruktúrát, és ezek a cégek nem a Dellt fogják keresni. A személyi számítógépek iránti kereslet ismét fellendül majd, ha az otthoni gépeket újfajta célokra lehet használni. A két vállalat innovációs képességei kiválóak, és hosszú távon ezen múlik az elsőség.

Az összevonás nem egyszerű művelet. A két cégnek egymást átfedő termékvonalai vannak, 160 országban vannak jelen, összesen 150.000 emberrel. A HP-nak nincs tapasztalata hasonló nagyságrendű felvásárlási ügyletek lebonyolításában. A Compaq máig sem jutott túl minden tekintetben a Digital Equipment 1998-as beolvasztásán. Mindkét vállalat belső átszervezési problémákkal küszködik.

Az ezredforduló egyébként is nehéz időket hozott az információtechnológiai vállalatok életében, a kereslet világszerte visszaesett, az informatikai beruházások csökkentek. A legfejlettebb országok gazdasági növekedése lelassult, a 2001. évben egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy az amerikai gazdaság recessziónak néz elébe. A visszaesés bekövetkezett, sok problémát okozva az iparág gyakorlatilag valamennyi cégének.

---

\* Dr. Bôgel György a Debreceni Egyetem docense, a CEU Graduate School of Business tanári karának tagja. Az esettanulmány oktatási céllal készült.

### A garázstól a csúcsig

A Hewlett-Packard céget 1938-ban alapította két fiatal amerikai mérnök, William Hewlett és David Packard, mindketten a Stanford Egyetem tanárának, Fred Termannak a tanítványai, együttesen mintegy ötszáz dollárnyi tőkével. Nyugodtan mondhatjuk, hogy ekkor nemcsak korunk világgazdaságának egyik vezető vállalata született meg, hanem a Szilícium-völgy jellegzetesen amerikai legendája is.

Tipikus *garázstörténetről* van szó, még hozzá a szó legszorosabb értelmében, hiszen Hewlett és Packard valóban egy garázsban rakták össze első kereskedelmi célra szánt terméküket, jelesül egy hangfrekvenciák mérésére alkalmas audió-oszcillátort. Megszerkeszthettek volna éppenséggel valami mást is: a professzorok bánatára üzleti iskolákban tartott előadásaikon később mindketten gyakran elmondták, hogy az induláshoz nem volt semmiféle tervük, egyszerűen lecsaptak a kínáló lehetőségekre. *Vállalatot* akartak alapítani; mindent megcsináltak, amire képesnek tartották magukat, és amitől hasznot reméltek: óraművet építettek egy teleszkóphoz, automatizálták a mosdó vízöblítését, fogyasztógépet terveztek és így tovább.

Az indulás rendkívül sikeres volt: a vállalat bevételei a negyvenes évek mindegyikében megduplázódtak. Hewlett és Packard sokáig szigorúan ragaszkodtak az önfinanszírozáshoz, nem vettek fel hiteleket, a részvényeket először csak 1957-ben ajánlották fel a nagyközönségnek, és akkor sem többet tíz százaléknál. Úgy vélték, hogy a hitelből való finanszírozás aláássa a vállalkozói szellemet. Hasonlóképpen óvakodtak a kockázati tőkésektől is, mondván, hogy azok túl gyors növekedésre sarkallják a cégeket, és ha túlságosan gyorsan növekszel, akkor könnyen elveszítheted az értékeidet.

Az elkövetkező évtizedekben a HP az amerikai gazdaság nevezetes vállalati mintamodelljévé vált, amelyet mindig is haladó humánpolitikai gyakorlat, innovativitás, vállalkozói szellem jellemezett, és amely születésétől fogva folyamatosan ontja magából a kiváló műszaki termékeket. Kétségtelen tény, hogy a Hewlett és Packard által teremtett vezetési gyakorlat és vállalati kultúra (ahogy nevezni szokták: a „HP Way“) az alapítók halála után is sokáig fennmaradt, jól kitapintható volt, átsegítette a céget a nehezebb időkön.

Bár a HP hamar kinőtte a nevezetes garázst, vezetői meg kívánták őrizni a kisvállalkozások lendületét és viselkedési normáit. David Packard a szervezeti kérdésekről így ír „The HP Way“ című, 1995-ben megjelent könyvében:

„A HP-nél egészen az ötvenes évekig nem sokat törődtünk szervezeti kérdésekkel. Nem volt rá szükség. Jól definiált, egymáshoz szorosan kapcsolódó termékekből álló kínálatunk volt, egy telephelyen csináltunk mindent, kiépítettük az értékesítési képviselési hálózatot; erősen centralizált, funkcionálisan szervezett cég voltunk, a marketingért, a termelésért, a kutatás-fejlesztésért és a pénzügyekért felelős alelnökökkel. Ahogy a vállalat növekedett és diverzifikálni kezdett, Bill (*Hewlett, a másik alapító*) és én kezdtük felismerni, hogy a személyes felelősségvállalás és eredményérdekeltség fenntartása érdekében ki kell találnunk valamiféle decentralizálási stratégiát. Aggódtunk, hogy a HP-ből eltűnik az a személyes érintettség, ami szerves része volt addigi viselkedésünknek.

A divíziókra való bontás ötlete először a termékfejlesztő laboratóriumunk kapcsán merült fel, ahol négy csoportot alakítottunk ki a K+F tevékenységet összefogó elnökhelyettes irányítása alatt, és mindegyiküket egy-egy termékcsaládjáért tettük felelőssé. Ez 1957-ben történt. Később további, hasonló irányú lépések következtek, amelyeket a földrajzi terjeszkedés, azaz a colorádói és németországi termelő telepek létrehozása és a beindult cégfelvásárlások motiváltak.

A hatvanas évek közepén már tucatnyi operatív divíziónk volt, mindegyikük integrált, önfenntartó, a saját termékeik fejlesztéséért, termeléséért és marketingjéért felelős egységként megszervezve. Azért hoztuk létre őket, hogy önállóak legyenek, az egyéni teljesítményt, kezdeményezést, kreativitást motiváló környezetben dolgozhassanak, hogy nagy manőverezési szabad-

ságuk legyen, amikor a közös célokért tevékenykednek. El akartuk kerülni a bürokráciát, és arra törekedtünk, hogy a döntések ott szülessenek meg, ahol a problémák felmerülnek. Olyan divíziókat akartunk, amelyekben megmarad az „intim“ hangulat, az emberekkel való törődés, a szabad kommunikáció, egyszóval mindaz, ami a céget fiatal korában jellemezte.

Az elmúlt évek során Bill és én sokat spekuláltunk a vállalat optimális méretén. Nem hittük, hogy a növekedés önmagáért fontos. Mégis, állandó növekedés nélkül nem értük volna el céljainkat, és nem maradtunk volna versenyképesek. Egyhelyben maradni egy fejlett és gyorsan változó technológiájú iparágban egyenlő a vereséggel. Kiváló emberek nélkül sem mentünk volna sokra, ők pedig csak olyan cég mellett kötelezik el magukat, amelyek megfelelő lehetőségeket biztosítanak a személyes fejlődésre és gyarapodásra.

...Ahogy az évek múltak, néhány divízió virágzásnak indult: sokféle terméket gyártottak, alkalmazottaik létszáma az 1.500-at is elérte. Ennél a pontnál a kommunikációs vonalak telítődnek, a vezetés nehezebbé válik, az emberek elveszítik a termékekhez és a részlegük eredményeihez való közvetlen kötődésüket. Ekkor vezettük be azt a ma is élő politikát, hogy az önmagukat túlnőtt divíziókból leválasztunk egyes részeket, nekik adunk egy befutott, nyereséges termékvonalat, és földrajzilag is kicsit odébb visszük őket.

...Gyorsan növekvő vállalatoknál gyakran bekövetkeznek szervezeti változások; a HP esetében a következő fordulatra 1968-ban került sor. Mivel a termékvonalak és az operatív divíziók száma egyre nőtt, fokozatosan bevezettünk egy csoport-struktúrát. Ez azt jelentette, hogy az egymással rokonságban álló termékeket gyártó, egymáshoz kapcsolódó piacokra dolgozó divíziókból csoportokat alakítottunk ki, amelyeket kis saját stábbal rendelkező csoportvezetők fogtak össze. Minden csoport felelős volt a divíziói tevékenységeinek koordinálásáért és pénzügyi teljesítményéért. Két cél vezérelte ezt a döntést: egyrészt javítani próbáltuk a rokon divíziók együttműködését, másrészt decentralizálni akartunk néhány, eddig a csúcsvezetés által ellátott tevékenységet, így például a csoportokhoz került a tervezés egy része.

A csoportstruktúrát a frontvonalbeli értékesítési szervezetre is kiterjesztettük, ahol nagyon nehéz, sőt lehetetlenné vált, hogy egy értékesítési mérnök a HP teljes termékskálájával foglalkozzon. Az új rendszerben ők egy-egy csoport képviselői lettek, és csak a saját csoportjuk termékeit adták el, illetve támogatták.

...A kilencvenes évek elején a HP-nak már 65 divíziója volt, amelyeket 13 csoportba szerveztünk.“

### Stratégia és vállalati kultúra

A növekvő cégben az alapítók értékeit és normáit egyre nehezebb lett közvetlen, személyes, informális módon átadni. Packard könyvében megtalálhatjuk az 1966-ban formálisan is közzétett vállalati célokat:

- 1.) *Profit.* A profit egyrészt a legjobb átfogó mércéje a társadalom jólétéhez való hozzájárulásunknak, másrészt belőle ered vállalatunk ereje. El kell érünk azt a maximális profitot, ami egyébként vállalati céljainkkal még összeegyeztethető.
- 2.) *Ügyfelek.* Arra kell törekednünk, hogy termékeink és szolgáltatásaink minősége, hasznossága, értéke folyamatosan javuljon.
- 3.) *Fókusz.* Miközben állandóan keressük az új növekedési lehetőségeket, csak azzal foglalkozhatunk, amihez valóban megvannak a képességeink, és ahol jelentős eredményeket tudunk elérni.
- 4.) *Növekedés.* A növekedés számunkra az erő mércéje és a megmaradás elengedhetetlen feltétele.
- 5.) *Alkalmazottak.* A HP embereinek a vállalat nekik is köszönhető sikereiből részesedést biztosító munkalehetőségeket kell adnunk. Teljesítményük alapján munkahelyi biztonságot kell nyújtani.

tanunk nekik, arra kell törekednünk, hogy a munkájukban elért eredmények számukra is személyes elégedettséget hozzanak.

6.) *Szervezet.* Olyan szervezeti környezetet kell fenntartanunk, amely személyes motiváltságot, kezdeményezőkézséget, kreativitást és nagyfokú szabadságot biztosít a vállalati célok megvalósítása során.

7.) *Társadalmi felelősség.* Jó vállalati polgároknak kell lennünk, teljesítenünk kell a működési környezetünket generáló közösséggel és társadalmi intézményekkel szembeni kötelezettségeinket. A felsorolt célok a HP-nál nem maradtak üres szövegek. Vegyük például az alkalmazottakkal való törődést. 1940-ben olyan profitmegosztási rendszert vezettek be, amely azonos százalékos arányban jutalmazta a gondnokot és az igazgatót, és ezzel párhuzamosan balesetbiztosítási sémát dolgoztak ki a cég minden alkalmazottjára. Ebben az időben ezek igen szokatlan eljárások voltak, különösen a kisebb cégek körében. Amikor az ötvenes években a cég nyilvános részvénytársasággá vált, minden, hat hónapnál hosszabb ideje alkalmazott dolgozó automatikusan részvénytulást kapott, amit egy opciós programmal is kiegészítettek. A dolgozói részvényvásárlást később is 25%-os kedvezménytel támogatták.

Egyes nagy összegű kormányzati megbízásokat azért nem vállaltak el, mert az ügylet lezárása után a felesleges létszámot el kellett volna bocsátani. A divízióktól elvárták, hogy üresedés esetén előbb a cég kapuin belül toborozzanak; ezzel a módszerrel a vállalat kultúráját is védeni lehetett. Recesszió idején - a létszámcsökkentés elkerülése érdekében - általában minden alkalmazottat arra kértek, hogy vegyenek ki pótszabadságot, és egyezzenek bele a bérük tízszázalékos csökkentésébe. Amerikában az elsők között vezettek be a szervezet minden szintjén rugalmas munkaidőrendszert, és szerveztek a dolgozók körében elégedettségi felméréseket. Komolyan vették a nyitott ajtók politikáját, az alkalmazottak akár a legmagasabb szinteken is bátran jelezheték a problémáikat. Az ötvenes évek általános amerikai gyakorlatával ellentétben egyetlen vezetőnek sem lehetett saját, ajtóval elzárt irodája. Mindezek után nem meglepő, hogy a HP-nál a szakszervezeti akciók sorra kudarcba fulladtak.

A korabeli gyakorlattal ellentétben a HP vezetői nem engedték meg, hogy a személyzeti osztály beleavatkozzon a vezetők személyzeti ügyeibe: azt tartották, hogy a személyzetért való felelősséget minden vezetőnek el kell fogadnia, a személyzettel kapcsolatos feladatait senki sem ruházhatja át.

A vezetők mindent megtekintettek annak érdekében, hogy a vállalatot a technikai fejlődés élvonalában tartsák. Mérnökeiket az ötvenes évektől kezdődően, hosszú évtizedeken át a legjobb iskolák legjobb eredményt elért végzőseiből toborozták, ahelyett, hogy tapasztaltabb, ámde kevésbé tehetséges embereket választottak volna. A végzősök számára a HP-hoz kerülni kitüntetés jelentett. A cég értékeihez való illeszkedést körülményes interjúzással, az új alkalmazottak módszeres „beavatóásával” biztosították.

A HP minden évben újabb és jobb termékekkel kívánt megjelenni, még akkor is, ha a régebbi termékek felfelé ívelő életciklusát piaci és pénzügyi szempontból jobban meg lehetett volna lovalogni. 1963-ban az árbevétel több mint 50%-a az *előző öt évben* bevezetett termékekből származott; 1990-ben ugyanilyen arányt képviseltek az *előző három évben* megjelent újdonságok. Ráadásul ezek nem lehettek akármilyen termékek: a másolást akkor sem engedélyezték, ha a kérdéses terméknek egyébként nagy volt a piaci potenciálja. A szűrőn csak a kiváló és élenjáró mérnöki munkát megtestesítő innovációk jutottak át. Ezek a szigorú szabályok csak akkor engedélyezték a belépést a tömegpiacokra - például az IBM-kompatibilis személyi számítógépek piacára -, ha ezt a cég valamilyen különleges technológiai újítással tudta megtenni.

A döntéseknél az aduk a mérnökök kezében voltak, a marketingesek csak másodlagos szerepet játszottak. Azok számítottak hősöknek, akik feltaláltak valamit, és nem azok, akik eladták. A karrierutak is a *technikai beállítottságot* tükrözték: a divízióvezetők döntő többségének műszaki végzettség volt.

Peters és Waterman *A siker nyomában* című könyvükben a HP egyik vezetőjét idézik, aki így beszélt az innovációs és a piaci stratégia összefüggéséről:

„Vállalatunk ritkán jelentkezik új termékkel elsőként a piacon. Például a magas árfekvésű lézerprinterekkel is először a Xerox és az IBM jelent meg. A mi stratégiánk az úgynevezett „válaszlépés-elv” épül. Amikor a konkurens cégek új termékkel jönnek ki, a HP Szervíz garanciális karbantartást végző mérnökei arról is konzultálnak a vevőkkel, hogy a versenytársak új terméke mennyiben felel meg az elvárásaiknak, milyen további speciális kívánásaik lennének. Nem sokkal később már ügynökeink keresik fel ugyanezeket a vevőket, mégpedig azzal az új termékünkkel, amely már figyelembe veszi különleges igényeiket, elvárásaikat is. Az eredmény minden esetben az, hogy ezek a vevők nemcsak elégedettek, hanem kitartanak a mi termékeink mellett...”

A vállalkozói szellem fenntartását célzó vezetési filozófia lényegét David Packard egy 1959-es vállalati beszédében a következőképpen foglalta össze: „Határozz meg egy jól definiált célt, adj az eléréséért munkálkodónak maximális szabadságot, és gondoskodj róla, hogy a teljesítményét a vállalatnál mindenütt elismerjék.” Ehhez a filozófiához illeszkedett a szervezeti decentralizálás fentebb leírt politikája is: a HP divízióit kis önálló üzletekként szervezték meg, amelyek - a HP-ideológia keretei között - maguk döntöttek a saját kutatás-fejlesztési, termelési és piaci stratégiájukról, és önállóak voltak a mindennapos működés tekintetében is. Ha új területre kívántak behatolni, rendszerint új divíziót alapítottak és elvárták, hogy a vezetője önállóan, a legjobb technológiát felhasználva érjen el eredményeket.

A fejlesztési keretektől a leginnovatívabb divíziók kapták a legnagyobb részeket. A cég termelőegységei csak akkor kaphattak teljes divízió-státust, ha valamilyen új terméket tudtak kifejleszteni és sikeresen piacra vinni. Sok más vállalatnál eltérően a HP saját kutatási és fejlesztési képességeik kifejlesztésére bízta külföldi leányvállalatait: arra, hogy ne legyenek pusztán értékesítési és elosztási központok.

A hetvenes évek amerikai üzleti világának egyik legnépszerűbb teóriája szerint a vállalatoknak minél nagyobb piaci részesedést kell megszerezniük, mert ez a feltétele a „tanulási görbén” való előrehaladásnak, a költségek csökkentésének, azaz végső soron a piaci részesedés a kulcs a maximális nyereséghez. A HP stratégiájában ez a nézet nem tudott teret nyerni. „Ha egy termék nem elég jó ahhoz, hogy az első évben kiváló nyereséghányadot produkáljon, akkor nincs számottevő technológiai előnye, és a HP-nak nem szabad vele foglalkozni” - magyarázta Packard a vezetőknek 1974-ben. A cégnél kifejezetten rossz néven vették, ha valaki az ellenőrzése alatt álló termék nagy piaci részesedésével dicsekedett, vagy azon törte a fejét, hogy mit tehetne annak növelése érdekében.

A HP archívumában sok olyan dokumentum van, amely a vállalat értékeivel, kultúrájával, céljaival foglalkozik. Minden jel arra vall, hogy Hewlett és Packard vezetői szemlélete, filozófiája és gyakorlata a gyors növekedés ellenére is fennmaradt, messze túlélte az alapító atyákat.

#### Útkeresés a kilencvenes években

A HP első miniszámítógépét 1964-ben fejlesztették ki szerszámgépek automatikus szabályozásához. A kilencvenes évek elején a cégnek már jelentős érdekltségei voltak a számítógépek és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások, támogató tevékenységek területén. A lendületes kezdés ellenére a vállalat nem tudott a gyorsan fejlődő iparághoz megfelelően illeszkedő szervezeti rendszert kialakítani. Packard leírása szerint a koordináció javítása érdekében divíziókkal, csoport-struktúrákkal, mindenféle akciócsoportokkal, bizottságokkal kísérleteztek, aminek eredményeképpen komplikált bürokrácia született, amelynek útvesztőiben lelassult a döntéshozatal. A gondokat megérezve a cég részvényeinek árfolyama esni kezdett.

Hewlett és Packard, akkor még aktív igazgatókként, maguk láttak hozzá a probléma megoldá-

sához, és 1992-ben Lew Plattot jelölték a vezérigazgatói posztra. Számos bizottságot feloszlattak, a számítógépes egységeknek pedig nagyobb szabadságot adtak. Igyekeztek megerősíteni azt a filozófiát, hogy a HP-nál a kis cégek rugalmasságát az egységes nagyvállalat erejével kell házasítani.

A HP néhány évig sikeresen fejlődött Platt irányítása alatt. Az éves növekedés 20% körül mozgott, és rendszeresen meghaladta a tervezettet. Az erősen diverzifikált cég minden üzletága jól teljesített. A kilencvenes évek közepén Platt meghirdette a cég *internetes stratégiáját*. Kifejtette, hogy az Internet a HP valamennyi üzletágát érinti, éppen ezért nem szerveznek neki külön egységet: internetes elképzeléseit mindenki építse be a saját stratégiájába, a neki megfelelő módon, némi központi koordináció mellett. 1996 körül azonban ismét lelassult a fejlődés. A printerek piaca változni kezdett, a cég versenytársai különböző akciókat kezdeményeztek. A lassulást Platt részben a cég új vizioneladói politikájával, részben általános iparági trendekkel, így például a félvezetőpiac általános gyengélkedésével magyarázta. Aztán a kilencvenes évek végén jött az ázsiai válság, az információtechnológiai költségvetések lefaragása.

A HP számítógépes divízióját a gyenge pénzügyi teljesítmények miatt 1997 júniusában átszervezték. A munkát a veterán Rick Belluzzo irányította, aki a céget az alábbi öt nagy üzletágba szervezte:

- 1.) lézemyomtatók;
- 2.) tintasugaras nyomtatók;
- 3.) személyi rendszerek (munkaállomások és személyi számítógépek);
- 4.) vállalati rendszerek (Unix alapon);
- 5.) szoftverek és szolgáltatások.

A kilencvenes évek közepén a Windows NT sikere a munkaállomások és az alacsonyabb szintű szerverek körében bizonytalanságot keltett a HP-nál a Unix jövőjét illetően. Egyes versenytársak, köztük a Sun Microsystems, kihasználta az ellentmondásos viselkedést, a piacnak küldött bizonytalan jeleket, és erősebben vetették meg a lábukat annak felső végén. Végül a HP ismét hitet tett a Unix mellett, és egyetlen szervezetbe koncentrált valamennyi szerver-plattformját. Egy új divíziót is létrehozott internetes vállalatok felvásárlásának támogatására.

1997-ben kísérletet tettek az *értékesítési* munka átszervezésére. Egyetlen integrált értékesítő csapatot akartak létrehozni, ügyfélcsoportok szerinti bontásban, amelyben az eladókat termékspecialisták támogatták volna a különböző termékvonalakból. Az üzleti egységek tiltakoztak, és ragaszkodtak az önálló értékesítéshez. Az integrációs tervet végül elvetették: a vállalat üzleti modelljében megmaradt az üzleti egységek nagyfokú önállósága. A cég egy holdinghoz hasonlított, ahol a döntések döntő többségét decentralizáltan hozzák meg.

Az átszervezések irányításával megbízott Belluzzo 1998-ban elhagyta a céget és átszerződött a Silicon Graphics-hoz. Lew Platt ekkor 56 éves volt, a HP-nál pedig az volt a szokás, hogy a csúcvezetők hatvanéves korukban nyugdíjba mennek. Világossá vált, hogy a vállalatnak nincs stratégiája, miközben a csúcson egymás után dolgozták ki és vetették el a különböző terveket. Platt egyre nyíltabban beszélt a vezetés kudarcairól, frusztráltságáról. 1998-ban a bevételek - elsősorban a printereknek, a Unix-szervereknek és az asztali számítógépeknek köszönhetően - szépen növekedtek, de a költségek is megugrottak, a pénzügyi hányadosok romlottak, a kitűzött célokat nem tudták elérni. Egyes elemzők a HP szervezeti rendszerét és költségstruktúráját hibáztatták a kudarckéért.

Az évtized legvégén Lew Platt egyszerre jelentette be a visszavonulását és a vállalat tesztelési és mérési üzletágának leválasztását, önálló vállalatba (Agilent) való szervezését. A Hewlett-Packard nevet tehát az alábbi négy nagy egység vitte tovább:

- 1.) Vállalati számítástechnikai megoldások (Enterprise Computing Solutions);
- 2.) Személyi rendszerek csoportja (Personal Systems Group);
- 3.) Tintasugaras termékek csoportja (Ink-Jet Products Group);

#### 4.) Lézer nyomtatók csoportja (LaserJet Solutions Group).

Az üzletágak elkülönültségét, a *siló-szemléletet* egyre többen bírálták a vállalatnál. Arra hivatkoztak, hogy mivel a cég elkülönítve kezeli az egyes termékeit és szolgáltatásait (így például a PC-ket és a Unix alapú rendszereket), szeparáltan kezeli a befektetéseit és decentralizáltan értékesít, nem tudja jól kihasználni a nagy, integrált üzleti lehetőségeket, ahol egyszerre kellene szállítani számítógépeket, hálózati megoldásokat és printereket. A több üzletágat érintő döntések nagyon lassan születtek meg, a fejlesztési erőforrások szétforgácsolódtak, kiváló, de a silókhoz nem illeszkedő üzleti lehetőségek mögé nem került elegendő erőforrás. A nagy decentralizált egységek közötti kommunikáció akadozott, nem voltak hatékony fórumok a közös ügyek megbeszéléséhez.

Egyesek szerint 1999-re a HP tulajdonképpen négy önálló vállalatra esett szét, amelyek külön-külön kiválóak voltak ugyan, de az erőiket nem tudták egyesíteni. A csoportok elnökei saját üzletükkel foglalkoztak, önállóan döntöttek belső szervezeti ügyeiről, stratégiájukról és politikájukról. Egyebek között kidolgozták az Internettel kapcsolatos stratégiájukat is. Ann Livermore, a vállalati rendszerek csoportjának vezetője szerint véget ért az a korszak, amikor az Internetet értékesítési csatamaként használják, mint ahogy például az Amazon.com teszi. A jövő az olyan *elektronikus szolgáltatásoké* (e-services), mint például a beszerzés, a számlázás, a biztonság, az elektronikus fizetés, az adattárolás vagy adattárházak működtetése. Ezek a szolgáltatások az Interneten keresztül lesznek elérhetők, a HP pedig kiválóan van pozícionálva arra, hogy vezető játékos legyen az e-szolgáltatások területén, hiszen a szükséges eszközökkel, alkalmazásokkal és elérési lehetőségekkel egyaránt rendelkezik. Livermore szerint az e-szolgáltatások stratégiája a HP valamennyi részlegét érinteni fogja. Terveit saját csoportjának stratégiájaként terjesztette a vállalat csúcsvezetése elé, az azonban végül általános, mindenkire vonatkozó elképzelésként fogadta el. Úgy tűnt, hogy a cégnek most már van stratégiája, de nincs hozzá megfelelő szervezeti és irányítási struktúrája.

Lew Platt 1999 márciusának elején hozta nyilvánosságra a mintegy hetvenezer főt számláló Hewlett-Packard elektronikus szolgáltatási stratégiáját. Ugyanekkor azt is bejelentette, hogy a vállalat *új vezérigazgatót* keres. Ez évben a bevételek csak hét százalékkal növekedtek, ami jóval kisebb eredmény volt, mint amit a vetélytárs IBM és Sun elért. A nyereség növekedése is elmaradt az iparági átlagtól.

#### Változások Carleton Fiorina irányítása alatt

Az új vezérigazgató, Carleton Fiorina a Lucent Technologies-től jött át a HP-hoz. Ő volt az első külvülről érkezett vezető a cég történetében. Azonnal teljes erőbedobással vetette bele magát a HP reklámkampányába: magazinok címlapján jelent meg, sorozatban készültek vele az interjúk.

Nem késlekedett az *átstrukturizálási* döntésekkel sem. 1999 októberében bejelentette, hogy a HP-t négy divízióba szervezik: az első kettő ügyfelekre (vállalatok, illetve magánszemélyek), a másik kettő pedig a cég termékvonalaira (számítógépek és printerek) koncentrál. Minden termékközpontú műveletet két vezető irányítása alá rendelnek: egyikükhöz tartoznak a személyi számítógépek, a vállalati rendszerek, a tárolási és szoftvertermékek, másukhoz pedig a lézer- és tintasugaras nyomtatók. Az ügyfélközpontú akciókat szintén két vezető irányítja az egész vállalatra kiterjedően: az első (Ann Livermore) felel az e-szolgáltatásokért és a vállalatközi ügyletekért (business-to-business, röviden B2B), a második pedig a digitális imaging (képezelési, képfeldolgozási) stratégiáért, a fogyasztókért (business-to-consumer, B2C), a fogyasztói márkázásért.

Az új rendszerben két csoportba (számítógépek és printerek) sorolva 16 termékvonal adja a „termékgeneráló hátteret“, amelyeknek szorosan együtt kell működniük a négy nagy földrajzi régióba (Ázsia és Csendes-óceán, Európa, Latin-Amerika, Észak-Amerika) rendezett, a B2B, illetve a B2C piaci szegmenseket kiszolgáló frontvonalbeli egységekkel. „Fölöttük“ vannak a vállalati szintű funkciók, így például a márkázás és a reklám. E kölcsönös függőségre épülő új rendszertől az üzletágak elszigeteltségének feloldását, a termékközpontú gondolkodás mellett a piaci szemlélet

erősödését, az ügyfelek integrált kiszolgálását, a „vásárlási élmény“ egységesítését, az egész vállalatot érintő stratégiák és politikák hatékonyabb érvényesítését, a döntéshozatal felgyorsulását, a vállalatban belüli szinergialehetőségek jobb kihasználását, a részlegek közötti kommunikáció javulását remélik. Régen egy termékösszetételre vonatkozó döntést a vertikális silókban globális szinten kellett jóváhagyni, ami hat hétig is eltarthatott; ma ugyanez regionális szinten gyorsabban elintézhető.

A különböző posztokon ülő emberek ma jobban egymásra vannak utalva, mint korábban, hiszen egy vezető most már nem irányítja a teljes termékértékláncot. Természetesen az sem mindegy, hogy az új rendszerben hogyan lehet együttműködni a több mint negyvenezer hozzáadott értéket nyújtó viszonteladóval (value-added reseller) és a legkülönbözőbb méretű kiskereskedőkkel, követi-e a HP a Dell példáját közvetítőket megkerülő, internetes direkt értékesítési csatorna kiépítésével.

A vállalat számos vezetője jelzi, hogy a HP-nál valóban szükség van a *modellváltásra*. A korábbi modell - mondják - decentralizált volt, vállalkozói jellegű, ami a maga idejében gyorsaságot és számonkérhetőséget biztosított. A döntéseket a lehető legalacsonyabb vezetési szinten hozták meg. A mai környezetben azonban nagyobb szükség van vállalati szintű stratégiára, és ezek érvényesítéséhez megfelelő eszközöket kell találni.

Ugyanakkor Fiorina lépéseit sokan kritizálják. Egyesek szerint a vezetőket nem vonta be kellő mértékben a nagy horderejű döntésekbe, esetenként maguknak kell kitalálniuk, hogy tulajdonképpen mit is várnak tőlük. Az önállósághoz szokott vezetők nehezen fogadják el a hatásköri vonalak átszabását. A jutalmak régen az egyes részlegek teljesítményétől függtek, ma viszont a HP általános eredményein van a hangsúly. Olyan vélemények is vannak, hogy az értékesítés tekintetében a HP átesett a ló másik oldalára: igaz, hogy az önálló üzletágak értékesítői korábban csak a saját részlegük termékeivel foglalkoztak, ami megnehezítette a komplex rendszerek eladását, és a vevők sem mindig értették, hogy miért kell párhuzamosan több HP képviselővel tárgyalniuk, ma viszont az a gond, hogy egyetlen „integrált“ értékesítő nem érhet mindenhez. A vállalat kontrollingrendszerének az új rendhez való igazítása folyamatban van. Viták folynak a termékvonalak közötti szinergialehetőségekről, így például a nyomtatók jövőjéről is. Vannak olyan hangok, hogy a kis- és középvállalati szektor nem kap elegendő felsővezetői figyelmet, meg olyanok is, hogy az e-szolgáltatók tényleg fontosak, de nem kellene őket más üzletek jövedelméből finanszírozni.

A *tőzsde* kedvezően fogadta Fiorina működésének első néhány hónapját, a HP-részvények árfolyama szépen emelkedett. Az IDC 2000 áprilisában közzétett jelentésében a HP-t a „világ leggyorsabban növekvő PC-gyártójaként“ jellemezte. Aztán bekövetkezett az internetes tőzsdei léggömb kipukkanása: az amerikai gazdaságban és azon belül az információtechnológiai szektorban megjelentek a közelgő recesszió első jelei. Az általános trendből a HP sem tudta kivonni magát, árfolyama zuhanni kezdett.

A Compaq-kal való egyesülés híre 2001 szeptemberének elején reflektorfénybe állította a vállalatot. A Business Week szakírója a lap szeptember 17-i keltezésű (még a New York-i terroristámadás előtt megjelent) számában a következőképpen értékelte a két cég összevonandó üzletágait:

**SZEMÉLYI SZÁMÍTÓGÉPEK:** 19%-os piaci részesedéssel a világ legnagyobb PC-gyártója jön létre (1. sz. táblázat). Mivel azonban a PC-eladások és a nyereséghányadok rekordmélységben vannak, a két vállalat a 2001. évben együttesen 500 millió dollárt veszített.

**NYOMTATÓK:** A HP 50%-os részesedése várhatóan növekedni fog, a festékkazetták forgalmával együtt. A kereslet és a nyereséghányad azonban gyengül, miközben erősödik az árverseny a Lexmark, a Canon és más riválisok részéről.

**LOW-END SZERVEREK:** A Compaq itt az élen van, a Windows-alapú termékek tekintetében az összevont részesedés eléri a 37%-ot. A Dell és az IBM azonban kemény versenytársaknak számítanak.

**HIGH-END SZERVEREK:** A HP és a Compaq egyaránt lemaradt ezen a kulcsfontosságú terü-



leten. A Compaq kifuttatja az Alpha szervereket, a HP Unix-bázisú szervereinek eladása stagnál.

**SZOLGÁLTATÁSOK:** Mindkét cég az IBM babérajaira áhítozik, azonban együttesen 65.000 főt számláló szolgáltatógárdájuk 62%-a egyszerű gépjavítási munkákkal foglalkozik, nem csúcsvezetői konzultációval, amire a „Nagy Kék” koncentrálna. A PricewaterhouseCoopers felvásárlásával kapcsolatos korábbi elképzelés kútba esett.

**TÁROLÁS (STORAGE):** A Compaq 5,2 milliárd dolláros storage-üzlete új lendületet kaphat, ha a HP is Compaq-eszközöket kezd eladni az ügyfeleinek. A piac óriásaitól, köztük az EMC-től azonban nehéz lesz ügyfeleket elhódítani.

**SZOFTVER:** Komplex vállalati megoldások nyújtásához speciális middleware-szoftverekre van szükség. A HP ezen a téren lemaradt a versenytársai mögött, a Compaq-ot pedig nem jegyzik ebben a mezőnyben.

*1. táblázat*

*A legnagyobb számítógépgyártók 2000-ben*

*Forrás: Vállalati adatok*

Az újságíró veszélyesnek látja a helyzetet, hiszen éppen akkor kell több pénzt pumpálni a piac felső szegmenseit megcélzó fejlesztési programokba, amikor a fejőstehenek teje a lassuló növekedés

Vállalat (millió dollár)	Bevétel 2000-ben (milliárd dollár)	Nettó jövedelem 2000-ben
IBM	88,4	8.100
Sony	58,5	134
Hewlett-Packard	48,8	3.700
Toshiba	48,0	776
NEC	45,4	478,5
Fujitsu	44,2	69
Compaq	42,4	1.700
Dell	31,8	2.180
Samsung	26,7	4.700

és a gyilkos árverseny következtében elapad. A PC-üzlet 2000-ben még szépen növekedett, elemzők szerint 2001 első két negyedévében pedig a cég teljes nyeresége a nyomtatóknak volt köszönhető. A piac gyengélkedik, a profitzónák a magasabb piaci szegmensek felé tolódnak el, de ebből a két üzletágból aligha lehetne könnyen kihátrálni.

A Hewlett-Packard 2001 harmadik pénzügyi negyedévében elért eredményeit augusztus közepén hozták nyilvánosságra. A vállalat értékesítési árbevétele 10,1 milliárd dollár volt, ami 14%-kal (a devizaátváltás hatásait nem számítva pedig 10%-kal) kevesebb az előző év harmadik negyedévében elért 11,8 milliárd dollárnál. „Világméretű dekonjunkcióra korszakát éljük, és a nehéz gazdasági körülményeket eredményeink is tükrözik, – kommentálta a sajtónak az eredményeket Carleton Fiorina. „Vannak azonban pozitív jelek, amelyek azt mutatják, hogy az üzleti tevékenység átalakítását és a szolgáltatási színvonal emelését célzó erőfeszítéseink sikeresek voltak. Továbbra is elszántan dolgozunk a jövőbeni növekedés stratégiai előkészítésén.”

A Newsweek szeptember 17-i száma (ez is a terrortámadás előtt jelent meg) a General Electric távozó vezetőjét, Jack Welch-et hasonlítja össze Carly Fiorinával. „Ha a vállalat részvényárfolyama emelkedik - írja Allan Sloan - a vezetőnek minden hibát megbocsátanak. Ha esik, akkor minden lépéséért hibáztatni fogják. A siker titka egyszerű: emelni kell az árfolyamot. Elvégre minden a pénzről szól.”

*1. ábra*

### A HP részvényárfolyamának alakulása 1997-től 2001 végéig

Forrás: Nasdaq, 2002. január 15.

#### A Compaq az ezredfordulón



A Compaq mai vezérigazgatóját, Michael Capellast 1999 júliusában nevezték ki a vállalat élére. Előszörban azt várták tőle, hogy a Compaq márkanév ismét a régi fényében ragyogjon.

A houstoni cég alapítása után sok éven át a kereskedők és a felhasználók kedvence volt: sorozatban elsőként jelent meg az egyre jobb, egyre erősebb számítógépekkel. Még az IBM-et is sikerült leköröznie: a kilencvenes évtized közepén a szoftver-óriás Microsoft és a chip-gyártó Intel mellett az informatikai ipar harmadik tartópillérének számított. Az évtized végére azonban a cég csillaga halványodni kezdett, ami a pénzügyi eredményekben is megmutatkozott.

Az elemzők több okot is említettek. Úgy tűnik, a Compaq késve reagált az internetes forradalomra: a Dell-lel szemben sokáig a hagyományos értékesítési formákhoz ragaszkodott, ami az igények gyors változása idején készletezési problémákhoz vezetett. A szerverek vonalán gondokat okozott a Digital Equipment Corporation felvásárlása és integrálása. A bevételek növekedése 1998-ban csak 5%-os volt, pedig a befektetők az „aranykorban” a 45-65%-os sávhoz szoktak hozzá. 1999 januárját követően a részvényárfolyam öt hónap alatt kevesebb mint felére esett vissza. „A szakadék szélén egyensúlyoztunk” – nyilatkozott erről az időszakról Robert Enloe, az igazgató tanács egyik tagja. A tanácsot ebben az időben az egykori Digital vezetői uralták, akiket a Compaq egyik vezetője a sajtóban „professzionális túlélők”-ként jellemezte, akik „csak üldögélnek, és soha nem csinálnak semmit”.

Capellas energikusan látott hozzá a problémák megoldásához: átszervezte a céget, csökkentette a költségeket, lendületet adott az elektronikus értékesítésnek és az innovációnak. 2000 második negyedévében – a stagnálás éve után – a bevételek 7,5%-kal növekedtek. Különösen látványos fejlődés mutatkozott Japánban és Latin-Amerikában. A több negyedéven át folyamatosan veszteséges PC-üzletág ismét nyereséget hozott. Az árfolyam nem érte el a korábbi magasságokat, de határozottan növekedni kezdett. Reményteljesebbnek mutatkozott a Dell-lel folytatott verseny is.

Capellas, aki korábban több mint húsz különböző vezetői posztot töltött be, a vezetési tankönyvek népszerű elgondolásait igyekezett érvényesíteni. A Compaqot féltucatnyi piaci egységbe szervezte át, a korábbi funkcionális részlegek helyett. A vezetőket felelőssé tette az üzleti egységük által elért eredményért. Az ügyfelek elégedettségével kapcsolatos célok elérését beépítette a vezetői érdekeltségi rendszerbe, a legfelső szinten 30%-os aránnyal. A vállalat aktuális helyzetéről és ter-

veiről szóló előadásait a cég valamennyi (több mint hatvanezer) alkalmazottja követheti a helyszínen vagy televíziós láncan keresztül. „A vezetésnek személyesnek kell lennie“ – vallja Capellas. – Meg kell szólítani az embereket, meg kell győzni őket arról, hogy olyasminek a részesei, amire büszkék lehetnek.“ Egyes sajtóbeli vélemények szerint a Compaq vezére kiváló megvalósítója mások által kitalált okos módszereknek, de nem látok típus.

A 2001. év végén ismét gyülekezni kezdtek a viharfelhők. A szeptember 11-i New York-i események és egy szokatlanul heves távol-keleti tájfun megtépázták a cég ellátási láncát. A harmadik negyedévi értékesítés 33%-kal esett vissza az előző év hasonló időszakához képest. Az asztali gépeknél 42, a PC-szervereknél 44%-os volt a csökkenés. A Compaq vesztesége elérte a 499 millió dollárt, miközben a Dell ugyanekkor 429 milliót nyereséget produkált. A helyzetet látva az elemzők erősen visszavágták a forgalomra és a nyereségre vonatkozó 2002. évi előrejelzéseket. Az árfolyam zuhant, féltô volt, hogy a piaci érték a könyv szerinti érték alá esik. „A HP-nak választási lehetőségei vannak, a Compaqnak problémái“ – foglalta össze a véleményét 2001 decemberében Don. M. Young, az UBS Warburg szakértője.

2. ábra

*A Compaq részvényárfolyamának alakulása 1997-től 2001 végéig*

Forrás: Nasdaq, 2002. január 15.

Sajtóbeli vélemények szerint ha a HP-val kötendő házasság nem jön létre, fölöttébb nehéz idők várnak a Compaqra. „Mindent megpróbáltunk, de a piaci részesedésünk csökkenését és jövedelmünk



zsgorodását nem sikerült megállítanunk. Partnerra van szükségünk a talpon maradáshoz“ – a tervezett összeolvadás bejelentésével a cég ezt a jelzést adta a piac felé. Ha magukra maradnak, elképzelhető, hogy Capellaséknak ki kell vonulniuk olyan üzletágakból, ahol az elmúlt időkben gyilkos verseny bontakozott ki, és ezek közé tartozik a PC-üzlet is. Amikor a kilencvenes évtized korai éveiben a PC-ken csökkenni kezdett a nyereség, a Compaq a szerverek felé menekült; ma azonban ezen a területen sem sokkal jobb a hadihelyzet. Capellas megpróbálhat az IBM mintájára a szolgáltatások terén előrenyomulni, itt azonban megfelelő partner nélkül rosszak az esélyei.

A 2001. év utolsó negyedévi jelentései némi optimizmusra adtak okot. A PC-üzlet fölöttébb érzékeny a mennyiségre, az év végi eladások pedig jobbnak bizonyultak a vártnál. Az ellátási láncokat sikerült rendbe hozni, egyes jelek az amerikai recesszió közelgő végére utaltak.

Karácsony, 2001

A 2001. év legvégén a HP jövőjéről és a Compaqkal kötendő házasságról szóló viták határozottan kiéleződtek. A frontvonal egyik oldalán Carleton Fiorina vezette a csapatokat: ők kitartottak a megkezdett változások és a tervezett összeolvadás mellett. A másik oldal vezéralakjai a Hewlett és a

Packard család tagjai voltak, akiknek különböző szálakon jelentős, bár nem döntő nagyságú tulajdonosi részesedésük van az alapító atyák nevével fémjelzett, nemzeti büszkeség tárgyát képező cégben.

Az igazgató tanácsban az alapító családokat ekkor már csak Walter B. Hewlett, William Hewlett fia képviselte. Ő – heves vihart kavarva – bejelentette, hogy az összeolvadás ellen fog szavazni, és e tekintetben maga mellett tudhatja David és Susan Packardot, sőt, érdekes módon a Fiorinát helyzetbe hozó korábbi vezérigazgatót, Lewis Plattot is. William Hewlett aktívan igyekezett meggyőzni a többi részvényest az álláspontja helyességéről, de természetesen ugyanezt tették a másik tábor vezetői is.

Fiorina táborának az összeolvadás mellett szóló fontosabb érvei a következőképpen szóltak:

- A két cég együttesen 2,5 milliárd dollár költséget takaríthat meg 2004-re, leginkább létszámcsökkentés révén, ami becslések szerint 15-30 ezer alkalmazottat fog érinteni.
- A HP és a Compaq együttes bevétele elérheti a 87 milliárd dollárt, ami a legelső vonalba, közvetlenül az IBM mellé emelné az új céget.
- Egyes összevont üzletágakból – például számítógépek javításából - hatalmas nyereségre lehetne számítani.
- Mindkét cég kihasználhatná a másik ügyfélbázisát: a HP eladhatná a nyomtatóit a Compaq régi partnereinek, a HP-hívók pedig megvásárolnák a Compaq tárolóberendezéseit és így tovább.
- A két fél technológiai számos ponton jól kiegészítik egymást. A HP például megbízhatóbb internetes rendszereket építhetne a Compaq különösen megbízható Himalaya-szervereivel.
- A kihasználható szinergielemeknek köszönhetően az összevont cég piaci értéke látványosan növekedhet.
- Fiorina sikeresnek bizonyult az innovációk területén, ami a HP számára különösen fontos: 2001-ben a cég háromezer szabadalmat jegyeztetett be.
- Walter Hewlett viselkedése ellentmondásos, gyakran nincs jelen, amikor az igazgató tanács fontos kérdésekről tárgyal. A tanácsban belüli vitát a nyilvánosság elé tární súlyos vezetési műhiba volt.
- Mindazok, akik azt hiszik, hogy a HP-nél van esély a „régii szép idők“ visszahozására, súlyosan tévednek: az informatikai piac radikálisan megváltozott. A számítógépipar tömegesedése és konszolidálódása megállíthatatlan. Ha a tömegre van szükség a győzelemhez, akkor azt minden áron biztosítani kell. Ha a Dell-féle direkt internetes eladási modell ígéretesebb, akkor azt kell szorgalmazni, ezen a téren pedig a Compaq előbbre jár, és segíthet a HP-nek.
- A változások eredményeinek beéréséhez idő kell. Lou Gerstnernek öt év kellett az IBM talpra állításához, pedig akkor nem is volt recesszió.

Érvekben a másik oldalon sem volt hiány:

- A technológiai szektor nagy összeolvadásai gyakran súlyos problémákhoz vezetnek. A HP-Compaq terv 150.000 embert érintene, akik a világ 160 országában dolgoznak. Redundáns termékek és programok ezreit kellene szelektálni. A kockázat óriási.
- A Compaq beolvasztásával a HP 18% körüli részesedéssel a PC-piac legnagyobbjai közé emelkedne. Ez a piac azonban nem különösebben vonzó: a nyereséghányadok kicsik, a növekedés akadozik, ha gond van, a veszteségek pillanatok alatt felduzzadhatnak.
- A HP kétségtelenül vezet a nyomtatók területén, de a PC-szektorban a Dell, a szolgáltatások területén pedig az IBM alaposan megszorongathatja.
- A hosszabb ideje bukducsoló Compaqnál már voltak jelentős elbocsátások. A HP nehezen emészti a Fiorina által kezdeményezett belső változásokat. A morál éppenséggel egyik cégnél sem tekinthető erősnek, és a további radikális létszámcsökkentések híre csak ronthat a helyzete-

ten. A HP élre kerülhetne a PC-piacon, itt azonban manapság szó sincs a munkahelyek biztonságáról.

- A HP hagyományosan barátságos, egyenlőségre épülő kultúrája összeütközésbe kerülhet a Compaq konfrontációs stílusával.
- A Fiorina által kezdeményezett belső átszervezések eddigi eredményei ellentmondásosak, fontos területeken az eredmények romlottak. Egyes jelek arra mutatnak, hogy az új rendszerben a pénzügyi kontroll gyengült, a vezetők egy része elbizonytalanodott, egyes fontos technológiai fejlesztési programok nem kapnak kellő támogatást. A frontvonal és a hátszág között rossz a kapcsolat. A HP sorsa változatlanul túlságosan szorosan kötődik a festékipatronokhoz és a fotópapírokhoz.
- Fiorina stábjának rövid távú piaci prognózisai rendre hibásnak bizonyulnak. A számítási tévedések miatti rendszeres költségcsökkentési akciók állandó frusztráltságot okoznak. Miután dolgozók tízezrei fogadták el a fizetésük csökkentését, újabb elbocsátásokat jelentettek be. A vezérigazgató fokozatosan elveszti az alkalmazottak bizalmát: a belső felmérések szerint Walter Hewlett akciója után már csak 55%-uk van az összeolvadás mellett, szemben a korábbi 84%-kal.

A 2001. év tavaszán a nagyközönség a gazdaságtörténet egyik legizgalmasabb szavazási csatájára számíthatott a HP-Compaq ügyben. Az is világos volt, hogy történjen bármi, ezzel a csatával nem dől el a háború. Az összeolvadási terv meghiúsulása Carleton Fiorina számára állásának elvesztését jelentheti, és a HP éppen akkor marad vezér nélkül, amikor a legnagyobb szüksége lenne határozott stratégiára.

„A harc tulajdonképpen a Hewlett-Packard lelkéért folyik“ – jegyezte meg decemberben Thomas J. Perkins, az igazgató tanács 69 éves tagja. „A Compaq csak bekerült a tűzvonalba.“

### Epilógus

A Hewlett-Packard tulajdonosai végül a két cég egyesülése mellett szavaztak, így a harc 2002 májusában lezárult. Carleton Fiorina és csapata munkához látott, hogy az ígéreteket teljesítse. Lépéseiket minden oldalról élénk érdeklődés kíséri.

Az elemzők és a sajtóhírek szerint az első félév eredményei biztatóak voltak. A vállalat a vártnál gyorsabban csökkentette költségeit, határozott lépéseket tett a két összeolvadt cég termékeinek integrálása, a sikertelen cikkek kiszűrése érdekében. Ami a legfontosabb: a legtöbb kategóriában meg tudta tartani, sőt, helyenként növelte a piaci részesedését. A Unix szerverek piacán, 2002. novemberi jelentések szerint, a harmadik negyedévben nagyobb piaci részesedést ér el a nagy rivális Sunnál. Az IDC adatai szerint az Intel processzoros szerverek területén több mint 10%-kal előzte meg a Dell Computert. Az asztali számítógépek tekintetében az USA piacán ugyan lemarad a Dell mögött, a világpiacon viszont fej fej mellett halad a két cég.

A javuló eredmények minden bizonnyal az összeolvadás előtti gondos tervezésnek és a hatékony végrehajtásnak köszönhetőek. A sok ezer elbocsátott dolgozóval együtt nyilván az egyesülés nyílt ellenzőinek zöme is távozott.

A jó hírek mellé rosszak is keverednek, a pozitív vélemények mellett a kételkedők hangja is hallható. A 2002. évi számok szerint a vállalati rendszerek és a PC-k üzletágában a HP változatlanul veszteséges. A költségcsökkentés könnyű volt – mondják egyesek –, a neheze csak most következik. A kidobható homokzsákok gyorsan elfognak. A nyomtatók szép nyereséget hoznak, de a patinás cégnek feljebb kellene kapaszkodnia az informatikai értékláncon. A cég vezetőinek szeme előtt az IBM példája lebeg: a Nagy Kék Lou Gerstner irányítása alatt határozottan a szolgáltatások felé fordult. A HP sok olyan eszközzel rendelkezik, amelyeket integrált csomagok formájában kínálhat nagyvállalati ügyfeleinek. Az egyesülés után teljesebb lett a termékkínálata, és megnőtt a szolgáltató szakemberek létszáma is; az utóbbi tekintetében azonban messze lemarad az IBM mö-

gött, és a tanácsadói piacon sem tud vele igazán eredményesen versenyezni.

„Lehet, hogy Carly Fiorinának igaza volt?” – tette fel a kérdést 2003 januárjában Lisa DiCarlo, a Forbes szakírója. Gordon Haff, az Illuminata Research elemzője szerint a vállalatnak világosabban kellene megmondania, hogy mit akar, milyen irányba halad. A nagyközönséggel el kell hitetni, hogy a HP nemcsak printerek és PC-k gyártója, hanem élvonalbeli szerverek és világszínvonalú szolgáltatások forrása is egyben.

#### FORRÁSOK

Az esettanulmányhoz *kizárólag publikus*, mindenki által szabadon *hozzáférhető* forrásokat használtunk fel: a HP és a Compaq központi és magyarországi honlapjait, a rajtuk közzétett sajtóközleményeket, a CNN, a Bloomberg és más hírügynökségek jelentéseit, a Nasdaq tőzsdei adatait és elemzéseit, valamint a források alábbi – nem teljes – jegyzékében szereplő cikkeket, könyveket. Az anyaggyűjtést 2003 januárjában zártuk le.

- *A Dell lecseréli HP-nyomtatóit.* PrimOnline, 2001. szeptember 11.
- *Advisers Diverge on H-P Deal.* www.wsj.com, 2001. december 3.
- *A HP-Compaq fúzió tényképe.* PrimOnline, 2001. szeptember 4.
- *Boss: A cél az ügyfeleket teljes mértékben kiszolgálni.* Interjú Pesti Istvánnal. 2000. szeptember
- *Bögel György: Verseny az elektronikus üzletben.* Műszaki Könyvkiadó, 2000.
- *Bögel György: Az elvesztett ártatlanság.* CEO, 2001. 3. sz.
- *Brennan, P.: Hewlett-Packard and Compaq May Increase Job Cuts, Analysts Say.* www.bloomberg.com, 2001. október 1.
- *Brennan, P.: Hewlett-Packard, Compaq to Face Antitrust Scrutiny in PC Market.* www.bloomberg.com, 2001. december 3.
- *Burrows, P.: The Radical.* Business Week, 2001. február 19.
- *Burrows, P. et al.: Where is the Upside?* Business Week, 2001. szeptember 17.
- *Burrows, P.: Carly's Last Stand?* Business Week, 2001. december 24.
- *Burrows, P.: Backfire.* John Wiley & Sons, 2003.
- *CEO: Átrendeződés a Hewlett-Packardnál.* Interjú Pesti Istvánnal, 2000. 3. sz.
- *Collins, J. – Porras, J.: Built to Last.* HarperBusiness, 1997.
- *Computer Firms Ask: Now What?* The Wall Street Journal Europe, 2001. szeptember 7-8.
- *Computer Makers to Post Weak Results.* The Wall Street Journal Europe, www.wsj.com, 2002. január 14.
- *Dell, M.: Direct from Dell.* HarperBusiness, 1999.
- *Fiorina, C.: Making the Best of a Mess.* The New York Times, 1999. szeptember 29.
- *Fiorina Moves to Put Hewlett-Packard Back Together.* Financial Times, 1999. december 7.
- *Fuscaldo, D.: Compaq Says it is Expecting to Post Fourth-Quarter Profit.* The Wall Street Journal Europe, 2002. január 8.
- *Glimmer or Chimera?* www.economist.com. 2002. január 10.
- *Greiner, L.: Evolution and Revolution as Organizations Grow.* Harvard Business Review, 1972. július-augusztus
- *Grove, A.: Only the Paranoid Survive.* HarperCollins Business, 1997.
- *Hagel III, J. – Brown, S.: Your Next IT Strategy.* Harvard Business Review, 2001. Október
- *Hamm, S.: Compaq's Rockin' Boss.* Business Week, 2000. szeptember 14.
- *Hámor Szilvia: Ezüstnyelv, vasakarat.* Népszabadság, 2000. augusztus 26.
- *Hewlett Files Papers Urging Deal's Rejection.* The Wall Street Journal Europe. www.wsj.com, 2001. december 28.
- *H-P Agrees to Buy Compaq.* The Wall Street Journal Europe. www.wsj.com, 2001. szeptember

- 4.
- *HP Board Members Fully Committed to HP Leadership and Compaq Transaction*. Sajtóközlemény, [www.hp.com](http://www.hp.com), 2001. november 7.
- *H-P Fight Moves Forward*. [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 2001. november 16.
- *HP Introduces build-to-order program for consumer laptops*. [www.CNN.com](http://www.CNN.com), 2001. október 12.
- *HPs First Breakdown of Profit Shows Under 25% is from Computer Business*. Wall Street Journal, 2000. január 28.
- *HP Unveils Internet Alliances*. San Francisco Examiner, 2000. április 20.
- Kaplan, D.: *The Silicon Boys*. William Morrow and Company, 1999.
- Kotter, J.: *A változások irányítása*. Kossuth Könyvkiadó, 1999.
- Krajczár Gyula: *Sem Hewlett, sem Packard, csak a Hewlett-Packard*. Népszabadság, 2001. december 17.
- Lamy, L. et al.: *HP-Compaq Merger: Smart Move or Desperate Measure?* IDCFlash #WQ40H – 2001. szeptember. [www.itresearch.com](http://www.itresearch.com)
- Mandel, M.: *The Coming Internet Depression*. Basic Books, 2000.
- Packard, D.: *The HP Way*. HarperCollins, 1995.
- Park, A.: *Can Compaq Survive as a Solo Act?* Business Week, 2001. december 24.
- *PC Firms, Suppliers Plan Online Exchange*. The Wall Street Journal, 2000. május 2.
- *PC outlook worsens*. [www.CNN.com](http://www.CNN.com), 2001. szeptember 10.
- *PC Prices 'Set to Rise'*. [www.news.bbc.uk](http://www.news.bbc.uk). 2002. január 4.
- Perkins, A. – Perkins, M.: *The Internet Bubble*. HarperBusiness, 1999.
- Peters, T. – Waterman, R.: *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó, 1986.
- Shapiro, C. – Varian, H.: *Information Rules*. Harvard Business School Press, 1999.
- Sloan, A.: *Now Playing!!! The Celebrity CEO*. Newsweek, 2001. szeptember 17.
- The Economist: *Wedding of the Walflowers*. 2001. szeptember 6.
- The Economist: *Over the Hill at 20*. 2001. szeptember 8.
- The Economist: *Sheltering from the Storm*. 2001. szeptember 8.
- The Economist: *Not at all HP*. 2001. november 17.
- The Economist: *Under the Influence*. 2001. november 17.
- The Economist: *In the Family's Way*. 2001. dec. 15.
- Williams, M.: *Packard, Hewlett Heirs Join to Oppose Compaq Acquisition*. The Wall Street Journal Europe, 2001. november 8.
- Williams, M.: *H-P Employees Don't Share Enthusiasm for Compaq Deal*. The Wall Street Journal Europe, 2001. november 19.
- Williams, M.: *H-P's Chief Fiorina Faces Sales Challenge of her Career*. The Wall Street Journal Europe, 2001. december 13.
- Williams, M. – McWilliams, G.: *Top H-P Shareholder Comes out against Compaq Deal*. The Wall Street Journal Europe, 2001. december 10.