

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

# **DIPLOMSKO DELO**

**ANDREJ VESEL**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**OCENA USPEŠNOSTI ZDRUŽITVE PODJETIJ HP IN COMPAQ  
PO NEKAJ LETIH**

Ljubljana, julij 2005

ANDREJ VESEL

## IZJAVA

Študent Andrej Vesel izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. TEORIJA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV</b> .....	<b>3</b>
1.1. Osnovne oblike združitvev in prevzemov .....	3
1.2. Vrste združitvev in prevzemov .....	5
1.3. Motivi za združevanje podjetij .....	6
1.4. Učinki združitvev na posamezne interesne skupine v podjetju .....	7
1.5. Vpliv različnih kultur podjetij na uspešnost prevzema ali združitve .....	8
1.6. Uspešnost in kritika združevanja .....	10
<b>2. PREDSTAVITEV PODJETIJ IN PANOGE, V KATERI DELUJETA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Podjetje Hewlett-Packard .....	11
2.1.1. Pregled Fiorininih sprememb .....	14
2.2. Podjetje Compaq Computer .....	15
2.3. Razmere v panogi informacijske tehnologije .....	16
2.4. Združitve podjetij v tehnološki panogi .....	18
<b>3. ZDRUŽEVANJE PODJETIJ HP IN COMPAQ</b> .....	<b>19</b>
3.1. HP in Compaq pred združitvijo .....	19
3.2. Napoved združitve in odzivi nanjo .....	19
3.3. Motivi za združitve .....	21
3.4. Boj za pooblastila delničarjev (»Proxy Fight«) .....	22
3.5. Soglasja protimonopolnih organov in tožba Walterja Hewletta proti HP-ju .....	24
3.6. Razglasitev združitve podjetij HP in Compaq .....	25
<b>4. POZDRUŽITVENI PROCESI</b> .....	<b>26</b>
4.1. Organizacijske in kadrovske spremembe v HP-ju .....	27
4.2. Pregled finančnih rezultatov podjetja HP v obdobju 2002-2005 .....	29
4.2.1. Finančni rezultati podjetja HP v letu 2002 .....	30
4.2.2. Finančni rezultati podjetja HP v letu 2003 .....	31
4.2.3. Finančni rezultati podjetja HP v letu 2004 .....	32
4.3. Težave in možnosti za spremembe v podjetju HP .....	33
4.3.1. Preširok portfelj izdelkov in zniževanje profitnih marž .....	34
4.3.2. Neuspešnost oddelka s PC-ji in možnost za razdelitev podjetja .....	36
4.4. Odstavitev Carleton Fiorine in imenovanje novega vodstva .....	38
4.5. Napovedi za nadaljnji razvoj podjetja HP .....	40
<b>5. OCENA USPEŠNOSTI ZDRUŽITVE</b> .....	<b>41</b>
5.1. Splošna ocena uspešnosti združitve in pozdružitvenih procesov .....	41
5.2. Ocena problemov in njihovih rešitev: stil vodenja, različne kulture .....	43
5.3. HP v primerjavi z drugimi podjetji - (ne)smiselnost združitve .....	45
<b>SKLEP</b> .....	<b>47</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>49</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>52</b>
<b>PRILOGE</b>	



## UVOD

Dolgoročna cilja podjetij sta njihova rast in razvoj, pri čemer ločimo notranjo (interno) in zunanjo (eksterno) rast podjetja. Notranja rast poteka s povečevanjem obsega poslovanja v okviru obstoječih zmogljivosti, ali z dograditvijo novih. Do zunanje rasti pridejo podjetja s povezovanjem dveh ali več podjetij v novo, pri čemer se zmogljivosti v narodnem gospodarstvu ne povečajo. Združene zmogljivosti podjetja bi morale ustvariti boljše učinke in dosežke, kot bi bila vsota učinkov samostojnih podjetij.

Notranjo rast je velikokrat težje doseči, zato se pripisujejo zunanji rasti številne prednosti. Vstop na nove trge preko združevanj in prevzemov je veliko hitrejši in cenejši, kot konkurenčni boj za vstop na trge. Nakup obstoječega podjetja z že uveljavljenimi proizvodi je manj tvegan, kot razvoj novih proizvodov, predvsem za panoge, v katerih so stroški raziskav in razvoja visoki. Blagovne znamke, distribucijske kanale, tehnologijo, patente in licence ter izkušeno poslovodstvo je prav tako veliko lažje najti zunaj podjetja, kot izobraževati, raziskovati in razvijati v podjetju (Rappaport, 1995, str. 215).

Spremembe in novi izzivi so postali vsakdanji pojav v svetovnem gospodarstvu. Sredstvo prilagajanja podjetij na spremenjene razmere v poslovanju so tudi procesi združitve in prevzemov, ki so eden od načinov, kako v obdobju globalizacije doseči najhitrejšo rast organizacije in ekonomije obsega. Kapitalsko povezovanje podjetij je ena temeljnih značilnosti razvitih gospodarstev ter pomemben način zunanje rasti podjetij. Rezultati množičnih združitve in prevzemov pa niso navdušujoči, saj je le ena tretjina vseh uspešnih. Med razlogi za neuspehe sta najpomembnejša nestrateski in nesistematični pristop k procesom združitve in prevzemov ter premajhna pozornost različnim podjetniškim kulturam združujočih se podjetij.

Združitve in prevzemi se odvijajo ciklično v tako imenovanih valovih združevanja. V zadnjem, petem valu združevanja, so med ostalimi podjetji imeli težave z uspešnostjo podjetja AOL in Time Warner, ter podjetje DaimlerChrysler. Nekatere združitve so se končale z odprodajo priključenega podjetja, tako je podjetje Citigrup prodalo enoto za življenjska zavarovanja MetLife Inc., medtem ko je podjetje American Express objavilo načrte za odcepitev enote za menedžment sredstev (Berman, Latour, 2005, str. 7).

V panogi informacijske tehnologije je bilo malo procesov povezovanja podjetij, ki so bila v glavnem neuspešna. Ostra konkurenca in nenehno zniževanje cen sta prisilila podjetja k iskanju strateških povezav, ali k specializiranju na nišne trge. 3. maja 2002 je bila uradno potrjena največja združitve v zgodovini panoge, saj sta se združili podjetji Hewlett-Packard in Compaq. To je bila združitve drugega in tretjega največjega podjetja v panogi, kar se ne zgodi pogosto v svetovnem gospodarstvu. Po vzponih in padcih združenega podjetja HP je podjetje 9. februarja 2005 odpustilo predsednico in izvršno direktorico podjetja Carleton S. Fiorino.

Združitve je bila odmevna, od nje se je veliko pričakovalo, kmalu pa se je pokazalo, da so bila pričakovanja prevelika. Podjetji sta se združili v času, ko se je peti val mega združitve umiril in

so mnogi strokovnjaki resno razpravljali o smotrnosti združevanja zaradi odmevnih neuspehov (DaimlerChrysler, Boeing in McDonnell Douglas). Ta združitev ni povzročila dilem za protimonopolne organe, saj je na trgih, na katerih je prisotno združeno podjetje, zelo veliko drugih konkurentov. Odprla pa je številne dileme za lastnike, zlasti potomce ustanoviteljev HP-ja, o tem, ali je bila združitev smiselna. Tri leta po združitvi je primeren čas za preučitev združenega podjetja, njegovega položaja na trgih v panogi, pozdružitvenih procesov in za oceno uspešnosti združitve. V diplomskem delu bom ocenil, ali je združitev ustvarila pozitivne učinke, ali je še povečala težave podjetij HP in Compaq, ali pa gre za težave, ki bi v vsakem primeru nastopile in je morda HP nesmiselno potrošil energijo z združitvijo. Predstavljena analiza omogoča kritično ugotavljanje sedanjega stanja združenega podjetja.

Namen diplomskega dela je prispevati k razpravam o smiselnosti združitvev in prevzemov, ki so se pojavile ob neuspešnih procesih povezovanja velikih podjetij v zadnjih letih. V zadnjem valu združevanja so se združevala podjetja v najrazličnejših panogah, vrednosti združitvev pa so dosegle vrtooglave zneske. Podjetja so plačevala izredno visoke premije, kar dve tretjini vseh združitvev pa ni ustvarilo pričakovanih novih vrednosti. Cilj diplomskega dela je analizirati združitvev podjetij HP in Compaq, pozdružitvene procese, dosežke in težave združenega podjetja HP, ter oceniti uspešnost združitve pod vodstvom Carleton S. Fiorine. Združitev je ustvarila podjetje, ki je bilo po velikosti in seštevku finančnih kazalcev obeh podjetij enako močno, kot vodilno podjetje v panogi IBM. Vendar sama združitev dveh velikih podjetij ni dovolj za uspeh; pokazale so se težave pri integraciji podjetij, različnih kulturah le teh, neuspehi pri prodaji in velika odpuščanja. Odgovoril bom na vprašanja, zakaj HP ni dosegel postavljenih ciljev, kje je Carleton S. Fiorina naredila napake, in ali je bila združitev smiselna.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet vsebinskih delov. V prvem opišem osnovne oblike in vrste združitvev in prevzemov, motive za procese združevanja podjetij, učinke združitvev na interesne skupine v podjetju, vpliv različnih kultur podjetij na njihovo povezovanje in uspešnost ter kritiko združevanj. V drugem delu predstavim podjetji Hewlett-Packard in Compaq, ter pregled njunega razvoja. Nato opišem razmere v panogi informacijske tehnologije in pregled dosedanjih združitvev ter prevzemov v njej.

V tretjem delu prikažem potek združevanja podjetij, od napovedi združitve v septembru 2001, do njene uradne razglasitve, 3. maja 2002. Opišem razmere v obeh podjetjih pred združitvijo, motive za združitev, pridobivanje soglasij protimonopolnih organov in tožbo Walterja Hewletta proti podjetju HP. Poseben poudarek namenim boju za pooblastila delničarjev med Carleton S. Fiorino in dediči ustanoviteljev podjetja HP za, oziroma proti združitvi s Compaqom. Četrty del je posvečen pozdružitvenim procesom združenega podjetja, v katerem predstavim organizacijske in kadrovske spremembe, finančne rezultate podjetja HP v obdobju 2002-2005, težave in možne spremembe v podjetju, odstavitev direktorice HP-ja Carleton Fiorine in novo vodstvo podjetja, ter napovedi za nadaljnji razvoj podjetja HP. V zadnjem delu podam splošno oceno uspešnosti združitve in pozdružitvenih procesov, oceno težav in njihovih rešitev ter ocenim smiselnost združitve v primerjavi z združitvami v drugih panogah.



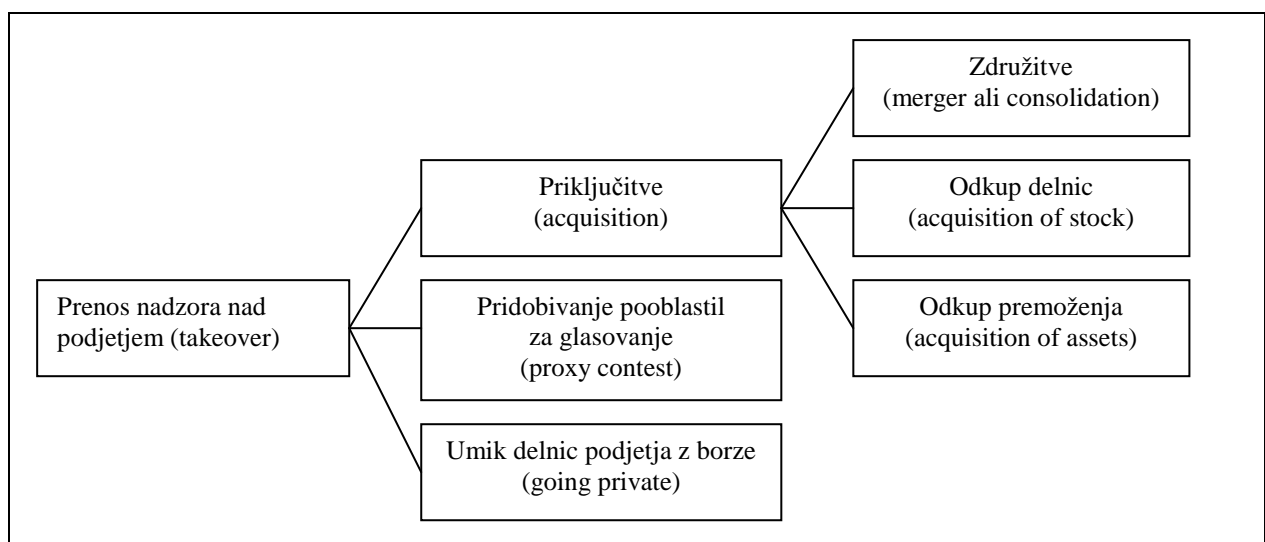
# 1. TEORIJA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

## 1.1. Osnovne oblike združitve in prevzemov

V tuji in slovenski literaturi naletimo na problem razhajanja v rabi izrazov na področju združitve in prevzemov. Najpogosteje se v anglosaksonski literaturi uporabljajo trije izrazi: »takeover«, »merger« in »acquisition«. Te izraze je zelo težko enoznačno opredeliti in jih med seboj jasno ločiti. Različni avtorji jih različno definirajo, na splošno pa je njihova uporaba precej nedosledna. Dodatno težavo predstavlja prevod izrazov v slovenski jezik. Največkrat se »merger« prevaja kot združitev ali spojitev, »acquisition« kot pripojitev, oziroma priključitev in »takeover« kot prevzem. Sudarsanam (1995, str. 1-2) definira »merger« kot skupen nastop podjetij z združitvijo sredstev za doseg skupnih ciljev, »acquisition« pa kot nakup drugega podjetja. Brigham (1997, str. 1076) in Weston (1990, str. 4) opredelita »merger« za nenatančen izraz, vključujoč vse oblike povezovanja, ki privedejo do enega samega podjetja. Grinblatt (2002, str. 691) pojmuje »merger« kot združitev dveh podjetij v novo, »acquisition« pa opredeli kot nakup enega podjetja s strani drugega.

Če povzamemo Rossa, je izraz »takeover« najbolj splošen in najmanj natančen ter pomeni **prenos nadzora nad podjetjem**<sup>1</sup> z ene skupine delničarjev na drugo. Ta lahko poteka preko priključitev (»acquisition«), tekmovanja za pridobitev zadostnega števila pooblastil (»proxy contest«) in umika delnic družbe z borze (»going private transactions«). Priključitve se delijo naprej na združitve (»merger« ali »consolidation«), odkup delnic (»acquisition of stock«), in odkup premoženja (»acquisition of assets«). Pri združitvah in odkupu delnic prevzemno podjetje odkupi delnice z glasovalno pravico podjetja, ki ga prevzema (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 760-761).

Slika 1: Oblike prenosa nadzora nad podjetjem



Vir: Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 761.

<sup>1</sup> Nadzor nad podjetjem je opredeljen kot večina glasov na skupščini delničarjev (Zupančič, 2001. str. 2).

O **združitvi** podjetij govorimo, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Združitve se delijo na pripojitve in spojitve. O **pripojitvi** govorimo, ko eno ali več podjetij prenese svoje premoženje in obveznosti na drugo, ter samo preneha obstajati (podjetje B se vključi v podjetje A). O **spojitvi** govorimo, kadar dve ali več podjetij preneseta vse svoje premoženje in obveznosti na povsem novo podjetje, združujoča podjetja pa prenehajo obstajati (podjetji A in B se spojata v podjetje C), (Bohinc, 1998, str. 16). Pri pripojitvi je prevzemno podjetje močnejše finančno in tehnološko, bistvena je njegova blagovna znamka (primer Boeing in McDonnell Douglas). Pri spojitvi običajno nastopata dve približno enako močni podjetji, pogosto novo podjetje združi imeni prejšnjih (Exxon Mobil, Lockheed Martin, Northrop Grumman), ali pa pridobi povsem novo ime (Sandoz in Ciba Geigy v Novartis), (Alibegović, 2004, str. 5). Rossova definicija izraza »merger« ustreza pomenu pripojitve, pojem »consolidation« pa je enak spojitvi (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 759).

**Odkup delnic** pomeni nakup delnic, ki imetniku dajejo glasovalno pravico. Možnosti odkupa je več, tako z denarjem, kot z zamenjavo delnic podjetij. V primerjavi z združitvami lahko pri tem načinu prevzemno podjetje komunicira z delničarji neposredno, preko javne ponudbe za prevzem (»tender offer«). Odkup delnic se opravi brez glasovanja na skupščini delničarjev, imetniki delnic pa imajo pravico zavrniti ponudbo. Posel je sovražen do menedžmenta ciljnega podjetja, saj se največkrat uporabi takrat, kadar se ta upira prevzemu. Pogosto manjšina delničarjev prepreči popoln prevzem. Večina uspešnih tovrstnih priključitev se konča z uradno združitvijo. Pri **odkupu premoženja** prevzemno podjetje kupi sredstva (premoženje) ciljnega podjetja. Potrebno je glasovanje delničarjev ciljnega podjetja, ne more pa priti do neljube manjšine delničarjev (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 759-760).

V **tekmovanju za pridobitev zadostnega števila pooblastil** za glasovanje na skupščini delničarjev poskuša določena skupina delničarjev, ali zunanja skupina investorjev pridobiti nadzor nad podjetjem. Imetniki delnic lahko pooblastijo in s tem odstopijo pravico drugi pooblaščenim osebam, da v njihovem imenu o vseh zadevah glasuje na skupščini delničarjev. Pri **umiku delnic družbe z borze** kupi vse navadne delnice podjetja majhna skupina investorjev, ki običajno vključuje člane menedžmenta in nekatere zunanje investitorje. Delnice družbe umaknejo z borze vrednostnih papirjev, tako da se z njimi na odprtem trgu ne da več trgovati (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 761).

O **prijaznem prevzemu** govorimo, kadar se menedžment ciljnega podjetja strinja s prevzemom. Značilno je, da prevzemnik dalj časa pred ponudbo ne kupuje delnic ciljnega podjetja. Prednost prijaznega prevzema je, da ima prevzemno podjetje dostop do javnosti skritih informacij o ciljnem podjetju in se lažje pogaja o prevzemu. Slabost za prevzemnika pa je, da tak prevzem menedžmentu ciljnega podjetja zagotovi dovolj časa za pripravo obrambnih mehanizmov proti prevzemu (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 19). Pri **sovražnem prevzemu** se menedžment ciljnega podjetja ne strinja s prevzemom. Cilj je zamenjava menedžmenta ciljnega podjetja z novim, ki naj bi dosegel boljše rezultate (Bešter, 1996, str. 102). Prevzemnik zaobide upravo in poda ponudbo za prevzem neposredno delničarjem ciljnega podjetja, ti pa jo sprejmejo ali zavrnejo (Grinblatt, 2002, str. 694). Prednost za prevzemnika predstavlja presenečenje in

nepripravljenost menedžmenta ciljnega podjetja. Pomanjkljivost sovražnega prevzema je, da prevzemnik nima dostopa do tajnih informacij in podatkov o poslovanju ciljnega podjetja (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 19-20).

Dodaten problem pri uporabi omenjenih terminov predstavlja mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitev. Pravniki ločijo prevzeme glede na število in status novih pravnih oseb. V primeru prevzema govorijo pravniki o združitvi ne glede na to, ali je bil prevzem sovražen ali prijazen. Ekonomisti pa v večini primerov za prijazne prevzeme uporabljajo termin združitev, za sovražne pa izraz ponudba za prevzem (Bešter, 1996, str. 29).

## **1.2. Vrste združitev in prevzemov**

Združitve in prevzeme lahko razdelimo na štiri vrste (Lorange, Kotlarchuk, Singh, 1987, str. 5-6): vodoravne, navpične, koncentrične in konglomeratne. Bistvene razlike so v stopnji povezanosti dejavnosti ciljnega podjetja s podjetjem, ki ga je pridružilo, in v tem, na kateri stopnji produkcijske verige se podjetji nahajata.

**Vodoravna (horizontalna) združitev** je združevanje podjetij iz iste panoge, ki so neposredni konkurenti in se nahajajo na istem trgu. Pričakovane koristi takih združitev so predvsem v izkoriščanju ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji, povečanju konkurenčnih prednosti in tržne moči podjetja, ter v zniževanju stroškov. Tovrstne združitve zmanjšujejo število podjetij v panogi in omogočajo nastanek monopolov, zato so predmet protimonopolne zakonodaje (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 6).

**Navpična (vertikalna) združitev** je opredeljena kot povezovanje podjetij v isti panogi, vendar na različni stopnji produkcijske verige. V tem primeru lahko podjetje priključi svojega dobavitelja (združitev nazaj), ali enega od svojih kupcev (združitev naprej). Združitev nazaj s kontrolo inputov omogoča boljšo diferenciacijo proizvodov in zaščito specifičnega znanja, ki ga je sicer potrebno prenesti na dobavitelje surovin, oziroma sestavnih delov. Namen združitve naprej je izboljšanje zmožnosti za diferenciacijo proizvodov, dostop do distribucijskih kanalov, stabilnost dobav, dostop do tržnih informacij in možnost diferenciranja cen za končne kupce (Porter, 1980, str. 315-318).

**Koncentrična združitev** pomeni združevanje podjetij, ki delujejo v isti dejavnosti, ne proizvajajo pa enakih proizvodov (vodoravna), niti niso povezana preko odnosa kupca in prodajalca (navpična). Predstavlja premik navzven z osnovnega področja delovanja v sosednja področja (Brigham, 1997, str. 1080).

**Konglomeratna združitev** je definirana kot povezovanje podjetij iz različnih panog, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi in nimajo med seboj nikakršnih tehnoloških in proizvodnih povezav. S tako združitvijo želijo doseči diverzifikacijo poslovanja, ki prinaša večjo stabilnost donosov, večjo usklajenost celotnega portfelja podjetja in zmanjšanje tveganja poslovanja (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 7).

### 1.3. Motivi za združevanje podjetij

Motive za združevanje lahko obravnavamo z vidika prevzemnega ali prevzetega podjetja. Glas (1995, str. 110) navaja dve skupini razlogov za združevanje z vidika prevzetega podjetja:

1. Problem »podjetja v težavah«: za prodajo manjših podjetij so pogost razlog slabi poslovni rezultati (upadanje prodaje, izgube, grožnja bankrota).
2. Prodaja podjetja je najugodnejši način, če se želi lastnik individualnega ali družinskega podjetja upokojiti. S prodajo si lastnik zagotovi plačilo za svoj življenjski trud, podjetje pa posluje naprej.

Pomembnejši so motivi združevanja z vidika prevzemnika, ki so v strokovni literaturi obsežneje predstavljeni. Avtorji navajajo različne delitve motivov, ki se med seboj pogosto prekrivajo in tudi izključujejo. Ross (1999, str. 766) opisuje naslednje motive: povečanje prihodkov, znižanje stroškov delovanja podjetja, znižanje stroškov kapitala in davčni prihranki. Levy (1988, str. 528) definira naslednje motive: doseganje učinkovitosti, motivi menedžerjev, podcenjenost ciljnih podjetij in davčni motivi.

Predstavil bom Brighamovo delitev motivov (Brigham, 1997, str. 1076-1080):

**1. Motivi sinergije:** najpomembnejši razlog za večino združitvev je povečanje vrednosti združenega podjetja. Če se na primer združita podjetji A in B v skupno podjetje C in njegova vrednost presega vsoto vrednosti podjetij A in B pred združitvijo, lahko govorimo, da je dosežena sinergija<sup>2</sup>. Ta lahko nastane zaradi različnih razlogov: prihrankov iz delovanja podjetja, finančnih prihrankov, razlik v učinkovitosti menedžmenta in zaradi monopolne moči podjetja.

**2. Davčni motivi:** pogosto je navedena možnost zamenjave davka na dobiček z davkom na kapitalni dobiček. Prevzemno podjetje prevzame ciljno hitro rastoče podjetje, z nizko ali ničelno stopnjo izplačila dividend. Ko se rast ciljnega podjetja ustavi, se to podjetje proda in realizira se kapitalni dobiček (Weston, 1988, str. 911). Visoko donosno podjetje iz najvišjega davčnega razreda se lahko združi s podjetjem, ki posluje z izgubo. Izguba izniči dobiček ter ustvari davčni prihranek. Tako motivirane združitve so pogosto kritizirane kot igre z ničelno vsoto podjetij proti državi (Bešter, 1996, str. 70).

**3. Motiv odkupa premoženja pod njegovimi nadomestitvenimi stroški:** gre za podcenjenost podjetij, ko je tržna vrednost podjetja nižja, kot so stroški njegove postavitve na novo. Taka podjetja so lahko tarča prevzemov, kadar podjetje širi svojo dejavnost, ali pa ga ima namen čez določen čas prodati in realizirati kapitalni dobiček. V osemdesetih letih so naftna podjetja z nakupom drugih podjetij lahko kupila naftne rezerve ceneje kot z vlaganjem denarja v odkrivanje novih naftnih vrtin.

**4. Diverzifikacija** pomeni rast podjetja zunaj panoge, v kateri prvotno deluje (Gaughan, 2002, str. 123). Podjetja so v 60-ih letih prejšnjega stoletja v tretjem združitvenem valu raje rasla s pomočjo eksterne rasti (nakupi drugih podjetij), kot z interno rastjo. V 70-ih in 80-ih letih so se

---

<sup>2</sup> Sinergija nastane, če je celota vredna več kot seštevek posameznih delov. Brigham (1997, str. 1077) poimenuje sinergijo kot »2+2=5 efekt«.

ta podjetja ponovno razcepila. Na splošno razpršitev dejavnosti podjetja zmanjša variabilnost denarnih tokov v njem, s čimer se zmanjša tveganje, oziroma »zavarovalni učinek«<sup>3</sup>. Stabilni denarni tokovi so zaželeni za menedžerje in zaposlene. To ne velja za delničarje, ki tveganje svojih naložb zmanjšajo z vlaganjem v različna podjetja, oziroma v različne oblike naložb (Bešter, 1996, str. 47). Kritiki diverzifikacije opozarjajo, da ima menedžment prevzemnega podjetja večine za uspešno poslovanje v določeni panogi, ki pa v drugi morda ne zadoščajo (Gaughan, 2002, str. 129).

**5. Osebni motivi menedžmenta:** Brigham navaja tri različne motive menedžerjev, ki so povezani z velikostjo in s prevzemanjem podjetij. Prvi ponazarja dejstvo, da imajo menedžerji radi moč, ki je odvisna od velikosti podjetja. Večje kot je podjetje, večja sta moč in ugled menedžerjev. Drugega predstavlja pozitivna korelacija med velikostjo podjetja ter višino menedžerskih plač: večje kot je podjetje, višje plače dobijo menedžerji. Tretji motiv je posledica dejstva, da v večini prevzemov nekateri menedžerji prevzetih podjetij izgubijo avtonomijo, ali celo vodilni položaj v podjetju. Tako se trudijo postati čim težja tarča za prevzem<sup>4</sup>. To lahko dosežejo tudi tako, da sami postanejo prevzemniki in s tem povečujejo vrednost podjetij, v katerih delajo, kar otežuje potencialne prevzeme.

**6. Motiv prodaje podjetja po delih:** vrednost podjetja lahko opredelimo kot knjigovodsko, tržno ali nadomestitveno. V zadnjih letih so specialisti za prevzeme prepoznali tudi razdelitveno vrednost, ki je vrednost posameznih delov podjetja v primeru, če bi le-tega prodali po delih. Ko je razdelitvena vrednost večja od tržne cene podjetja, ga prevzamejo specialisti za prevzeme in prodajo po delih ter s tem zaslužijo (Brigham, 1997, str. 1079).

#### 1.4. Učinki združitve na posamezne interesne skupine v podjetju

Združitve in prevzemi so zelo zahteven proces, pri katerem so pomembne predvsem naslednje interesne skupine: delničarji (lastniki), menedžerji (uprava) in zaposleni v prevzemnih ter prevzetih podjetjih. V širšem smislu se posledice združevanja odražajo tudi pri dobaviteljih, potrošnikih, državi in pri širši družbeni skupnosti. Različni interesi in pričakovanja vpletenih v združitvenem procesu povzročijo različne učinke na posamezne interesne skupine:

- 1. Lastniki:** delničarji prevzetih družb imajo skoraj vedno korist v realizirani prevzemni premiji, ki je pozitivna razlika v ceni delnice pred in po prevzemu. Gre za kapitalski dobiček delničarjev prevzetega podjetja, višina premije znaša v povprečju med 20 in 30 odstotki, odvisno, ali gre za prijazen ali sovražen prevzem. Učinki na delničarje prevzemnih družb se večinoma gibljejo okrog ničle in so statistično zanemarljivi (Bešter, 1996, str. 82).
- 2. Menedžerji:** vložek menedžerjev v organizacijo je velik; v največji meri je namenjen njihovi profesionalni karieri, gre torej za vlaganje v človeški kapital. Uspešen prevzem povečuje ugled menedžmenta prevzemnega podjetja, ter konkurenčnost in učinkovitost podjetja. Neuspešne združitve se ponavadi končajo z zamenjavo vodstva podjetja. Za menedžerje

<sup>3</sup> »Zavarovalni učinek« nastane, če združita svoje prihodke podjetji s popolnoma nekoreliranimi prihodki. Skupni prihodki so v primerjavi s prihodki posameznih podjetij manj ciklični in spremenljivi (Alibegović, 2005, str. 16).

<sup>4</sup> Primer takega prevzema je podjetje Daimler-Benz, ki je s prevzemom podjetja Chrysler in z večinskim lastništvom v podjetju Mitsubishi postalo preveliko za prevzeme (Der Spiegel, 2001, str. 104-108).

prevzetih podjetij predstavlja prevzem negotovost, prilagajanje drugačni kulturi prevzemnega podjetja in spremenjeni strategiji poslovanja. Izkušnje so pokazale, da se pri prevzemih najprej odpusti srednji menedžment (Sudarsanam, 1995, str. 221).

3. **Problem agentov:** v splošnem naj bi menedžerji (agenti) usklajevali in izvajali aktivnosti, ki vodijo k maksimiranju tržne vrednosti podjetja, lastniki (principali) pa imajo pravico pri delitvi dobička. Problem zastopstva (»agency problem«) se pojavi, ko menedžment poseduje le manjši delež delnic podjetja in ni motiviran za povečevanje njegove vrednosti (Rock, 1987, str. 37). S tem, ko začnejo menedžerji zasledovati svoje interese, nastane kolizija interesov med njimi in lastniki podjetij.
4. **Zaposleni:** v procesih združevanja korporacij so zaposleni največkrat najbolj zapostavljeni. Prihaja do prerazporejanja koristi od zaposlenih na delničarje in obratno. Zaradi zniževanja stroškov plač in odpuščanja zaposlenih bodo imeli koristi delničarji, ki bodo zaradi boljših poslovnih rezultatov dosegli povečanje cene delnic (Bešter, 1996, str. 94). Zaposleni naj bi imeli pravico do višjih plač zaradi njihovega vlaganja v specifična znanja podjetja. Gre za »prelomljeno obljubo« menedžerjev do zaposlenih (Gorogranc, 2002, str. 6).

### 1.5. Vpliv različnih kultur podjetij na uspešnost prevzema ali združitve

Kultura podjetja je bila šele ob koncu osemdesetih let eksplicitno spoznana za nekaj več kot le planiranje in administracija. Teoretiki so spoznali, da sta organizacijska struktura in izbira zaposlenih sicer pomembni za uspeh podjetja, vendar je to lahko uspešno kljub slabi strukturi, oziroma lahko propade, čeprav ima pravilno strukturo. Namesto spreminjanja strukture podjetja je za resnično spremembo potrebna sprememba etike, predstav in vrednot delovanja. Tako je veliko podjetij, kot na primer Hewlett-Packard in Johnson&Johnson že dolgo znanih po svojih vrednotah (Fincham, Rhodes, 1999, str. 414).

Definicij kulture podjetja je v strokovni literaturi veliko, tako da univerzalna in dokončna definicija tega pojma ne obstaja (Perc Gruškovnjak, 2000, str. 6). Poglavitna delitev vseh opredelitev je na kulturo v **ožjem pomenu** (usklajen sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ga ta uporablja kot podlago za odločanje med različnimi možnostmi) in na kulturo v **širšem pomenu** (poleg vrednot obsega še prepričanje in način ravnanja, pravila, simbole, norme, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja), (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Sharpio (1996, str. 51) opredeljuje kulturo podjetja kot »način, po katerem se dela pri nas, kot kombinacijo skupnih vrednot in norm«. Kreitner in Kinicki (1995, str. 532) definirata kulturo podjetja kot »družbeno lepilo, ki povezuje zaposlene v njem«.

Pri vsakem združevanju je za uspeh potrebna uspešna integracija podjetij na vseh področjih delovanja, najbolj zahtevna pa je prav integracija podjetniških kultur (Gorogranc, 2002, str. 4). Če so kulture podjetij pri združevanju slabo organizirane ali preveč različne, je to lahko vzrok, da združitev ne prinese pričakovanih sinergij. To potrjuje Davey (Cartwright & Cooper, 1995, str. 55) z ugotovitvijo, da je približno tretjina do polovica vseh neuspešnih prevzemov in združitvev povezanih s težavami na ravni človeškega kapitala. Podjetja, ki se jih spleča prevzeti, imajo oblikovano svojo kulturo, ki jim je omogočila uspeh. Menedžment v prevzemnem podjetju

bi moral to upoštevati in naj bi poskušal oblikovati novo skupno kulturo, ki bi vsebovala najboljše iz kultur obeh podjetij (Perc Gruškovnjak, 2000, str. 17).

Z vidika kulture podjetja ločimo štiri oblike integracije (Bouno, Bowditch, 1989, str. 143-147):

1. **Kulturni prevzem:** prevzemnik zamenja kulturo prevzetega podjetja s svojo dominantno kulturo. Redkeje ima prevzeto podjetje močnejšo kulturo od prevzemnika, tako da prevzemno podjetje prevzame kulturo prevzetega. Uspeh integracije je odvisen od predhodnega ugleda prevzemnika, z vidika poštenosti, kredibilnosti, ter uspešnosti v preteklih prevzemih.
2. **Kulturno zlitje:** poskuša se ustvariti zlitje ali asimilacijo različnih kultur v novo skupno kulturo. Značilno je za združevanje enakovrednih partnerjev, načrt integracije je osredotočen na najboljše lastnosti kultur podjetij. Uspeh integracije je odvisen od predhodnega dobrega mnenja zaposlenih o zaposlenih v drugih podjetjih, fleksibilnosti v času pogajanj, učinkovite komunikacije, odsotnosti močnih egov menedžerjev, ter vzajemnega delovanja med podjetji.
3. **Kulturni pluralizem:** temelji na oceni možnih koristi, do katerih lahko pride, če se ohranijo motivacijski ter kreativni elementi prevzetega podjetja, oziroma subkulture v podjetjih. Osnovna predpostavka je, da moč podjetja izvira iz raznolikosti delovanja.
4. **Kulturni odpor:** v velikem številu primerov združevanja prihaja do močnih konfliktov z vidika kulture podjetja. To so primeri, kadar imajo strateški, finančni in operativni vidiki dominantno vlogo, tako da razlike v kulturah izničijo večino tistega, kar so podjetja nameravala doseči. To se odraža v zamenjavah menedžmenta, padcu tržnega deleža, ter v težavah ali popolnem neuspehu doseganja operativnih sinergij in strateških ciljev.

Uspešno integracijo je izvedlo podjetje Cisco Systems pri prevzemu izdelovalca optičnih vlaken Cerent. Corporation, saj je že v predprevzemnem obdobju sestavilo ekipe ljudi, ki so preučile vse možne probleme pri asimilaciji zaposlenih iz ciljnega podjetja. Po prevzemu so te ekipe poskrbele, da so se posamezniki iz prevzetega podjetja uspešno asimilirali (Miller, 2000, str. 26).

Spreminjanje kulture podjetja spada med najbolj težavne spremembe za ljudi, saj kultura predstavlja temelj vsakodnevnega življenja posameznika (Bouno, Bowditch, 1989, str. 163). Ključni dejavnik za učinkovitost in uspešnost spreminjanja kulture družbe v procesu združevanja je naklonjenost posameznikov, da sprejmejo spremembe, oziroma da pride do procesa akulturacije<sup>5</sup>. Glede na pripravljenost članov organizacije, da opustijo obstoječo kulturo in njihovo dojemljivost za privlačnost drugih kultur, se akulturacija lahko razvije v štiri možne oblike (Bouno, Bowditch, 1989, str. 173-174):

1. **Asimilacija** – zelo privlačen prevzemnik in majhen interes prevzetega podjetja, da ohrani svojo kulturo. Gre za enostranski proces, ciljno podjetje prostovoljno prevzame kulturo prevzemnika.

---

<sup>5</sup> Akulturacija je antropološki pojem, ki je povezan s spremembami sistemov (različnih kultur) in se rezultira v razpršitvi kulturnih elementov v obeh smereh (Bouno, Bowditch, 1989, str. 17).

2. **Integracija** – zelo privlačen prevzemnik, vendar močan interes prevzetega podjetja, da ohrani svojo kulturo. Lahko pride do visoke stopnje integracije med podjetjema. Možna je samo, kadar prevzemnik dovoli in podpira takšno samostojnost prevzetega podjetja.
3. **Ločenost** – neprivlačen prevzemnik in močan interes prevzetega podjetja, da ohrani svojo kulturo. Pomeni vzdrževanje ločenega in samostojnega obstoja kulture prevzetega podjetja od skupne dominantne kulture prevzemnika.
4. **Dekulturacija** – neprivlačen prevzemnik in majhen interes prevzetega podjetja, da ohrani svojo kulturo. Neuspeh v kulturni in psihološki povezavi podjetij, odtujitev in kolektivna ter individualna zmeda.

## 1.6. Uspešnost in kritika združevanja

Temeljni motivi za večino združitvev so: doseganje sinergij, racionalizacija poslovanja in povečanje tržnega deleža na globalnem trgu. Pogosto se dogaja, da se v praksi izkaže za polom, kar je na prvi pogled izgledalo obetajoče. Včasih se že na začetku združitvenega procesa pokaže, da združitev ne bo uspešna, vendar menedžment izpelje proces do konca, kajti nedokončane združitve pomenijo njihov odhod (Gorogranc, 2002, str. 3).

Empirične raziskave so pokazale, da sta bili kar dve tretjini združitvev neuspešni, edini zmagovalci pa so bili delničarji odkupljenih podjetij, ki so prodali podjetja po višjih cenah, kot so bila dejansko vredna. V študiji A. T. Kearney so v raziskavo vključili 130 združitvev in prevzemov v letih 1998 in 1999, rezultati pa so pokazali, da je bilo kar 57 odstotkov podjetij po združitvi manj donosnih kot prej, 14 odstotkov ni doseglo vidnih sprememb in le 29 odstotkov podjetij je bilo uspešnejših kot pred združitvijo (Urbanija, 2000, str. 48).

Miroslav Glas (1995, str. 112) navaja dva razloga, zaradi katerih je lahko v narodnem gospodarstvu od združitvev podjetij več škode kot koristi:

1. **Potek procesa združevanja in motivi:** v megazdružitvah so v 80-ih letih sodelovali špekulanti, ki so ravnali precej samovoljno. To je povzročilo pretrese v industriji in javnosti. Procesi združitvev so bili včasih agresivni in na meji zakonitosti. Tak je bil primer borbe Guinnessa in Argylla za Distillers. Primer je prišel pred sodišče zaradi obtožb o prevarah, nepoštenosti in manipuliranju na finančnih trgih. Negativno vlogo imajo lahko tudi finančne institucije, katerih glavni motiv je dober zaslužek, delujejo kratkoročno in nimajo razumevanja za industrijsko logiko in učinkovitost. To negativno vpliva na investicije v podjetjih, kar dolgoročno ogrozi konkurenčnost podjetij.
2. **Posledice za širšo skupnost:** združitve so le preureditve lastništva, ki ne ustvarjajo novih virov. Podjetja z notranjo rastjo naj bi poslovala bolje kakor tista, ki so rasla z združitvami in prevzemi. Pretirano ukvarjanje z združitvami naj bi povzročilo nižjo rast v ZDA in VB. Mednarodno združevanje lahko privede do dveh težav: strateški sektorji lahko pridejo v roke tujcem; v nekaterih državah (ZDA, VB) menijo, da tujci z lahkoto kupijo njihova podjetja, medtem, ko so podjetja v drugih državah zaščitena pred tujimi prevzemi.



Združitve ponavadi povzročijo zmanjšanje števila zaposlenih v združenem podjetju, kar podjetja napovejo že pred združitvijo. BP in Amoco sta napovedala, da bo skupno podjetje moralo odpustiti 6.000 zaposlenih, pri Exxonu in Mobilu pa so ugotavljali, da bo 9.000 zaposlenih odveč (Alibegović, 2004, str. 21). Napovedi o racionalizaciji poslovanja pomenijo odpuščanje manj perspektivnih menedžerjev in delavcev, vendar to ne zagotavlja bistvenega znižanja stroškov.

Na uspešnost združitve vplivata tudi organizacijska klima in kultura. Primer različnih kulturoloških okolij je združitev podjetij AOL in Netscape, ter skupni projekt s Sun Microsystems. Netscape zaposluje idealistične računalnikarje, AOL je resno podjetje, predano nemotenemu omogočanju storitev, Sun pa je imel že v preteklosti nesoglasja z Netscapeom zaradi programskega jezika Java (How To Merge, 1999, str. 19).

## 2. PREDSTAVITEV PODJETIJ IN PANOGE, V KATERI DELUJETA

### 2.1. Podjetje Hewlett-Packard

Podjetje Hewlett-Packard sta ustanovila William Hewlett in David Packard 1. januarja 1939. Sedež družbe, ki ima po vsem svetu razvito distribucijsko mrežo, je v Palo Alto v Kaliforniji. Pred združitvijo s Compaqom je bil HP eno vodilnih globalnih podjetij na področjih računalniških naprav, slikovnih tehnologij, tiskalnikov in informacijskih storitev za domačo rabo, ter imel 45,2 milijarde USD prihodkov in 88.000 zaposlenih (oktober 2001).

Pregled pomembnih dogodkov v razvoju podjetja Hewlett-Packard (History & Facts, 2005):

V letu 1938 sta elektroinženirja s Stanfordske univerze, William Hewlett in David Packard, v garaži za hišo na Addison Avenue 367, Palo Alto v Kaliforniji, začela s popoldansko dejavnostjo s kapitalom 538 USD. Njun prvi izdelek je bil zvočni oscilator (HP 200A)<sup>6</sup>. Od samega začetka sta poudarjala kvaliteto in perfekcionizem, zato so njune izdelke dobro sprejeli inženirji in znanstveniki. Prvo naročilo sta prejela od Walt Disneya, ki je naročil 8 oscilatorjev (HP 200B). Z začetkom 2. svetovne vojne so se močno povečala naročila ameriške vlade, podjetje pa je leta 1939 doseglo 5.369 USD prihodkov in imelo dva zaposlena.

V 40-ih letih prejšnjega stoletja je podjetje zgradilo svojo prvo zgradbo in dodalo nekaj novih proizvodov. Bill in Dave sta začela oblikovati svojstven stil menedžmenta, kasneje znan kot »**The HP Way**«, ki tvori podlago danes slavni HP-jevi odprti organizacijski kulturi. Temeljil je na prepričanju, da so ljudje predani dobremu opravljanju njihovega dela, in da so sposobni sprejemati pravilne odločitve. Podjetje je razvilo matrično organizacijsko strukturo, delovno okolje je spodbujalo individualno dostojanstvo, čast, dovršenost in motivacijo za kvalitetno delo. V letu 1947 je HP postal zaprta delniška družba, David je postal predsednik, William pa podpredsednik družbe. Prihodki podjetja so leta 1949 narasli na 2,2 milijona USD.

---

<sup>6</sup> Zvočni oscilator je elektronski instrument za testiranje zvočnih naprav (Jutur, 2004, str. 1).

Za »The HP Way« so značilne nekatere unikatne tehnike menedžmenta (Gupta, 2004, str. 12):

- **Ciljni menedžment** (*»management by objectives«*): jasno komuniciranje o ciljih podjetja in omogočanje zaposlenim fleksibilnost za doseganje teh ciljev po poteh, za katere sami menijo, da so najboljše za njihovo področje odgovornosti.
- **Politika odprtih vrat** (*»open door policy«*): pisarne vodilnih niso imele vrat, to je omogočilo vzdušje zaupanja in skupnega razumevanja. Zaposleni so tako dobili spodbudo za razpravljanje o problemih z menedžerji, ne da bi jih skrbelo za posledice.
- **Odprta komunikacija**: verjela sta, da ljudje dobro delajo, če imajo pravo orodje in informacije. Gre za promoviranje timskega dela med zaposlenimi, kupci in delničarji.
- **»Management by walking around«**: neformalna komunikacija je pripomogla, da sta bila na tekočem z dogajanjem na oddelkih. Menedžerji so si vedno vzeli nekaj časa za sprehod po oddelkih in bili pripravljene za neformalne pogovore z zaposlenimi.

Podjetje je šlo v 50-ih letih skozi procese rasti in zrelosti, saj se je naučilo veliko o novih tehnologijah v elektroniki in o internih učinkih rasti. Leta 1957 je HP začel z javno izdajo delnic, kjer so bili udeleženi tudi zaposleni, kar je bilo v tistih časih nenavadno, cena delnice je znašala 16 USD. Objavili so korporacijske cilje podjetja, ki so postali osnova njihove filozofije menedžmenta, ki se je radikalno razlikovala od za takratni čas značilnega vodenja z vrha mnogih podjetij. Ta filozofija je postala jedro HP-jevega menedžerskega stila »The HP Way«, ki je bil leta 1957 tudi uradno potrjen kot stil vodenja HP-ja. V letu 1958 je HP izpeljal svojo prvo priključitev: F. L. Moseley Company<sup>7</sup> iz Pasadene v Kaliforniji, ki je HP-ju omogočil vstop na trg risalnikov, predhodnikov tiskalnikov. Decentralizacija z oddelčno strukturo je omogočila hitro prilagajanje spreminjajočemu se okolju in odpravo birokratske organizacijske strukture. V letu 1959 je podjetje svoje delovanje razširilo na evropski trg in postalo globalno.

V 60-ih letih je podjetje odprlo podružnico Yokogawa Hewlett-Packard na Japonskem in tako vstopilo na azijski trg, v ZDA pa so odprli prvo proizvodno tovarno izven Palo Alta (Loveland, Colorado). HP je postal znan kot napredno, dobro vodeno podjetje in odlično mesto za zaposlitev. Nadaljevali so s stalno rastjo na trgu merilnih in testnih instrumentov, z nakupom podjetja Sanborn v letu 1961 iz Walthama so si utrdili položaj na področju medicinske opreme (leta 2000 je postalo del hčerinskega podjetja Agilent Technologies). Leta 1962 se je HP prvič uvrstil med 500 največjih ameriških podjetij (Fortune 500) na 460 mesto. V letu 1964 je bil Packard izvoljen za izvršnega direktorja (*»Chief Executive Officer«*) in predsednika uprave ter Hewlett za predsednika podjetja, ustanovljena je bila fundacija Davida in Lucile Packard. Na področje analitičnih instrumentov so vstopili leta 1965 s priključitvijo podjetja F&M Scientific iz Avondela. Leta 1966 je HP razvil svoj prvi računalnik (HP 2116A), leta 1967 je kot prvi vpeljal fleksibilni delovni čas v Boeblingenu v Nemčiji. V letu 1968 so predstavili prvi namizni kalkulator (HP 9100A) na svetu, pri oglasih zanj so prvič uporabili izraz osebni računalnik.

HP je v 70-ih letih nadaljeval z inovativnim podjetniškim duhom s predstavitvijo novih proizvodov, med njimi je bil leta 1972 proizveden HP-35, prvi ročni znanstveni kalkulator na

---

<sup>7</sup> F. L. Moseley Company je bil proizvajalec visoko kvalitetnih grafičnih snemalnikov (Jutur, 2004, str. 3).

svetu, ki ga je leta 2000 revija Forbes razglasila za enega izmed 20-ih izdelkov, ki so spremenili svet. Nadaljevali so z globalno ekspanzijo, bili so prvo ameriško elektronsko podjetje, ki so ga povabili na Kitajsko na poslovne pogovore. John Young je bil imenovan za predsednika leta 1977, naslednje leto pa še za izvršnega direktorja podjetja, predsednik uprave je ostal David Packard. V letu 1979 je bila ustanovljena fundacija podjetja Hewlett-Packard, prihodki podjetja so znašali 2,4 milijarde USD.

V 80-ih je HP postal eden največjih proizvajalcev računalnikov na svetu s široko ponudbo namiznih, prenosnih in mini računalnikov. Računalnike je tudi povezal z njihovimi elektronskimi instrumenti ter z medicinskimi in analitičnimi proizvodi in jih tako naredil hitrejše in močnejše. Leta 1980 so predstavili svoj prvi osebni računalnik (HP 85) in vstopili na trg tiskalnikov z lansiranjem »inkjet« in laserskih tiskalnikov. HP-jevi »LaserJet« tiskalniki, predstavljeni leta 1984, so najuspešnejši izdelek podjetja v vsej njegovi zgodovini, ki so s kvaliteto in zanesljivostjo podjetju omogočili njegovo visoko prepoznavnost pri potrošnikih in podjetjih. Leta 1985 so ustanovili China Hewlett-Packard, prvo visoko tehnološko strateško povezavo na Kitajskem, v letu 1989 se je HP uvrstil na 49 mesto največjih ameriških podjetij.

V 90-ih je bil HP eno redkih podjetij na svetu, ki so uspešno združevala tehnologije meritev, računalništva in komunikacij. Napredovali so pri prenosnih računalnikih, vstopili so na trg PC-jev (osebnih računalnikov) za domačo uporabo in nadaljevali z razvijanjem novih rešitev pri tiskalnikih in slikovnih tehnologijah. Večino desetletja je podjetje dosegalo 20% stopnje rasti. Leta 1992 se je John Young upokojil, zamenjal ga je Lewis E. Platt, ki je postal predsednik in izvršni direktor podjetja. HP je postal priznan kot podjetje, katerega politika uravnoteženega dela in prostega časa, raznolikosti in družbene vključenosti so pomagale pritegniti in zadržati najboljše zaposlene. Decentralizacija je šla v drug ekstrem, saj je podjetje imelo 130 neodvisnih produktnih skupin, katerih glavni cilj je bil doseči njihove finančne cilje. Ta notranja osredotočenost je postala nevarna, ko se je HP osredotočil na strojno opremo (»hardware«), medtem ko so se konkurenti (Sun in IBM) razvili kot internetna podjetja. David Packard je leta 1993 odstopil kot predsednik uprave in leta 1996 umrl, tudi ta položaj je prevzel Lewis E. Platt. Leta 1999 je HP ustanovil hčerinsko podjetje Agilent Technologies, ki je obsegalo prejšnjo HP-jevo proizvodnjo merilnih sistemov, komponent, kemično analitskih in medicinskih naprav.

19. julija 1999 je bila **Carleton (Carly) S. Fiorina** imenovana za novo predsednico in izvršno direktorico podjetja. Pred tem si je zaslužila sloves ene najbolj vplivnih žensk v ZDA, saj je skoraj 20 let delala za AT&T, leta 1996 uspešno vodila odcepitev podjetja Lucent Technologies od AT&T-ja in ga uspešno transformirala od proizvajalca telefonske opreme v ikono nove ekonomije. Njeno načelo delovanja se je glasilo: »Ohrani najboljše in ponovno oživi vse ostalo«. Na začetku 21. stoletja se je HP osredotočil na zniževanje stroškov in kompleksnosti sistemov informacijske tehnologije za podjetja, ter izboljšanje splošnega vtisa, ki so ga imeli potrošniki o tehnologiji. V letu 2000 se je podjetje povzpelo na 13 mesto lestvice Fortune 500, istega leta je bila Fiorina imenovana še za predsednico uprave podjetja. V letu 2001 je HP oblikoval novo poslovno organizacijo za storitve.

### 2.1.1. Pregled Fiorininih sprememb

Carleton Fiorina je bila sama po sebi signal, da se obetajo spremembe, saj je bila prva ženska, prva neinženirka, najmlajša in predvsem prva zunanja izvršna direktorica v HP-jevi zgodovini. HP je bil zanjo velik izziv, saj je prevzela vodenje 14. največjega industrijskega podjetja na svetu (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 15). Ko so jo imenovali za izvršno direktorico HP-ja, so ji naročili, naj v celoti spremeni in ponovno oživi »The HP Way«. Spremenila ga je v »**Rules of the garage**«, saj je menila, da je bil »The HP Way« seznam slabih navad, kar je v 90-ih letih pomenilo, da podjetje ni moglo narediti ničesar, če se vsi niso strinjali. Njena strategija, s katero je hotela oživiti HP, je vsebovala tri ključne točke (Gupta, 2004, str. 4): popraviti podjetniško kulturo, spremeniti organizacijsko strukturo in priključiti velikega proizvajalca osebnih računalnikov. Napovedala je iniciativo za globalno znamko v vrednosti 200 milijonov USD, tako je ime podjetja Hewlett-Packard zamenjala z enostavnejšim HP.

Uspešnost Fiorininih sprememb na ključnih področjih (Burrows, 2001, str. 46-47):

- **Strategija:** desetletja je bil HP organiziran v neodvisne enote in vsaka je prodajala svoj proizvod. Fiorina se je zavzela za izpeljavo strategije e-storitev, ki bi povezala enote v eno dobičkonosno celoto. Načrt e-storitev je izgledal dobro na papirju in bi lahko bil dolgoročna, prava pot za podjetje. Toda HP je bil bolj kot kdajkoli prej odvisen od 20 milijard USD vrednega sektorja tiskalnikov, ki je kompenziral izgube drugih sektorjev podjetja.
- **Izvršitev:** Pred prihodom Fiorine je bil HP izdelovalec tiskalnikov in slikovnih tehnologij (»imaging«) svetovnega slovesa, ter povprečno računalniško podjetje. Fiorina je napovedala povišanje prodaj in dobičkov v računalniškem sektorju z močnejšim »softwareom«, spominskimi moduli in svetovanjem. Še vedno je bil vodilni pri tiskalnikih, pridobil je tržni delež pri »Unix« strežnikih, v ostalih sektorjih je napredoval le minimalno.
- **Kultura:** Fiorina je hotela posodobiti »The HP Way«, postavila je višje finančne cilje in zamenjala delitev dobička z bonusnim načrtom. Sprememba je bila nujna, vendar je prizadela moralo v podjetju, saj se je vrednost delnice podjetja znižala, začela so se tudi odpuščanja. Veliko zaposlenih je izgubilo zaupanje v Fiorinine sposobnosti za uresničitev njenih načrtov, menili so, da so njene spremembe uničile velik del slavne HP-jeve podjetniške kulture.
- **Organizacija:** Spremenila je HP-jevo decentralizirano organizacijsko strukturo v spredaj-zadaj (»front-back«) pristop, ki je bil boljši za kupce. Namesto 83 neodvisnih organizacijskih enot je ustanovila dve sprednji (»front-end«) enoti, ki sta tržili in prodajali izdelke (prva potrošnikom, druga podjetjem), ter dve zadnji (»back-end«) poslovni enoti, ki sta jih proizvajali (prva je razvijala tiskalnike, skenerje in podobne proizvode, druga pa osebne računalnike). Reorganizacija je bila na papirju smiselna, saj so se kupci sedaj ukvarjali le z eno osebo. V realnosti so se pokazale velike težave, saj so imeli menedžerji premalo moči za doseganje svojih ciljev. Brez avtoritete za določanje prodajnih napovedi »back-end« menedžerji niso mogli pravilno alocirati sredstev za raziskave in razvoj. Prav tako so imeli »front-end« prodajni predstavniki težave pri doseganju napovedi, če so njihovi »back-end« kolegi proizvedli za stranke nezanimive proizvode.
- **Inovacije:** Cilj je bil ponovno doseči uspehe kot so njih v prejšnjih desetletjih s kalkulatorji in tiskalniki. Fiorina je povečala število HP-jevih patentov, saj je vpeljala program inovacij,

po katerem so bili raziskovalci plačani za vsak vložen patent. Rezultat je bil, da so se vloženi patenti podvojili v letu 2001 na 3.000, kar je uvrstilo HP na 3. mesto na svetu. HP je moral dokazati, da je sposoben spremeniti patente v zelo uspešne izdelke z velikimi prodajami.

- **Sklepanje poslov:** Kmalu po prihodu v HP se je Fiorina odločila za izboljšanje e-storitev s predlogom o nakupu velikega svetovalnega podjetja PricewaterhouseCoopers (PwC). Ko so v letu 2000 pogajanja s PwC-jem propadla, je premislila veliko drugih možnosti, preden se je odločila, da je Compaq najboljša rešitev za podjetje. Ni bila odgovorna za informacije, ki so odtekale novinarjem, katere so škodile pogajanjem s PwC-jem, priznala pa je, da je dovolila predolge pogovore. Dobila je pošteno opozorilo, da bi se lahko posel s Compaqom končal slabo. HP-jevi bankirji so menili, da bi se cena delnice lahko znižala za 10-15%, vedela je tudi, da Walter Hewlett ni odobral združitve s Compaqom.

## 2.2. Podjetje Compaq Computer

Compaq Computer Corporation je bilo pred združitvijo s HP-jem drugo največje računalniško podjetje na svetu ter največji dobavitelj računalniških sistemov na svetu. Podjetje je bilo vodilno globalno podjetje na področju izdelkov, storitev in rešitev informacijske tehnologije za poslovno rabo. Razvijali, proizvajali in tržili so opremo informacijske tehnologije, programsko opremo (»software«), storitve, rešitve in izdelke za komuniciranje, namizne in prenosne računalnike ter naprave za internetni dostop, ki jih je prodajal v več kot 200 državah (Gorogranc, 2002, str. 16).

Leta 1982 so Compaq v Houstonu v državi Texas ustanovili Rod Canion, Jim Harris in Bill Murto, ki so skupaj delali kot menedžerji za podjetje Texas Instruments. Prvi proizvod so razvili v restavraciji, nato pa je vsak vložil 1000 USD v podjetje. Imeli so idejo za razvoj prenosnega računalnika, ki bi bil prvi kompatibilen z IBM-ovo programsko opremo. Rekli so mu »luggabale«, že prvo leto so jih prodali 53.000 in zabeležili dohodek v višini 111,2 milijona USD. Idejo so predstavili Benu Rosenu, predsedniku sklada visoko tveganega kapitala Severin-Rosen Partners, ki je postal predsednik uprave Compaqa (History & Facts, 2005).

Leta 1983 je bila javna izdaja delnic Compaqa na NASDAQ, kjer je bilo vplačanih več kot 67 milijonov USD. V naslednjem letu je podjetje vstopilo na trg namiznih računalnikov in jih že do leta 1987 prodalo 1 milijon. Leta 1985 so dosegli dohodek 329 milijonov USD (rekord v računalniški industriji) in začeli trgovati z delnicami na borzi v New Yorku. V letu 1986 se je Compaq uvrstil med 500 največjih ameriških podjetij (Fortune 500) hitreje, kot katerokoli drugo podjetje dotlej. Leta 1989 je postal Compaq drugi največji dobavitelj računalnikov v Evropi, prehiteli so Apple in Olivetti. Oktobra istega leta so predstavili njihov prvi prenosni računalnik (Compaq LTE), novembra pa njihov prvi strežnik (Compaq Systempro) (History & Facts, 2005).

Leta 1991 so vstopili na japonski trg in predstavili prvi modularni PC (Compaq Deskpro/M), Eckhard Pfeiffer je bil imenovan za predsednika in izvršnega direktorja podjetja. V letu 1992 so predstavili prvi nizko cenovni PC (ProLinea, Contura), ter njihov prvi tiskalnik (Compaq Pagemarq). Leta 1993 so podpisali sporazum z Microsoftom, oddelek osebnih računalnikov so razdelili na dva oddelka (Desktop, Notebook). Opustili so program tiskalnikov in predstavili svoj

prvi, »vse v enem PC« (The Presario family). Leta 1995 so dosegli največji tržni delež v prodaji osebnih računalnikov na svetu, z dohodkom 14,8 milijarde USD se je Compaq uvrstil na 5. mesto med proizvajalci računalnikov. Decembra leta 1996 so proizvedli svoj milijonti strežnik. Revija Forbes je razglasila Compaq za podjetje leta 1997 (History & Facts, 2005).

Konec leta 1999 so za izvršnega direktorja imenovali **Michaela Capellasa** in ustanovili podjetje Alta Vista, ki je Compaqu močno utrdilo položaj na področju interneta. Capellas je poenostavil proizvodne linije in distribucijo ter poudarjal povezovanje osebnih računalnikov in prenosnih naprav z internetom. Zmanjšali so ponudbo namiznih računalnikov in predstavili priljubljen »iPaq Pocket PC« (ročni računalnik). Člani upravnega odbora so januarja 2001 pooblastili Capellasa, naj začne formalne pogovore s HP-jem. Menili so, da bo najboljša rešitev za podjetje licenciranje HP-jeve »Unix« arhitekture in če bi bil licenčni dogovor uspešen, bi Compaq nadaljeval pogovore o združitvi s HP-jem. S tem, ko se je Compaq začel pogajati s HP-jem, je sporočil trgu in opazovalcem, da ne more poslovati sam (Jutur, 2004, str. 6).

### **2.3. Razmere v panogi informacijske tehnologije**

Nova ekonomija opredeljuje dogajanje v gospodarstvu v zadnjem desetletju in se nanaša predvsem na globalizacijo poslovanja in izjemen napredek na področju informacijske tehnologije. Oba trenda sta skupaj z internetom popolnoma spremenila tradicionalne poslovne modele ter prisilila podjetja in posameznike k hitremu prilagajanju omenjenim spremembam (Perc Gruškovnjak, 2000, str. 48). Podjetja nove ekonomije, lahko razdelimo v različne skupine glede na primarno dejavnost, ki jo opravljajo: ponudniki telekomunikacijskih storitev, ponudniki internetnih storitev, proizvajalci komunikacijske strojne opreme in programske opreme ter proizvajalci osebnih računalnikov in strežnikov (Gorogranc, 2002, str. 8).

V 90-ih letih so v informacijski tehnologiji (IT) zabeležili najdaljše neprekinjeno obdobje gospodarske rasti in ogromno povečanje tržnih vrednosti podjetij nove ekonomije. V letu 2000 se je zgodil velik preobrat, saj so nekatera podjetja, katerih tržna vrednost je bila močno precenjena, doživela tudi več sto odstotni padec vrednosti delnic<sup>8</sup>. Nekatera internetna podjetja so propadla, najprej se je pojavila kriza v ZDA, kasneje pa še drugje po svetu. Razlogi za upad prodaje računalnikov in druge informacijske tehnologije so bili v zaostajanju programske opreme za zmogljivostjo strojne opreme, nezadostni razvitosti internetne infrastrukture in v zasičenosti interneta s spletnimi vsebinami (Gorogranc, 2002, str. 8-9).

Informacijska panoga je trpela zaradi nizkega povpraševanja, presežnih kapacitet, ostrih cenovnih vojn in naraščajočih stroškov komponent. To je oteževalo proizvajalcem PC-jev doseganje dobičkonosnosti, še posebej odkar se modeli računalnikov niso veliko razlikovali med seboj (Weintraub, 2002, str. 61). Prišlo je do popolne standardizacije komponent, pri Compaqu pa so te trende spoznali prepozno in so z dragimi distribucijskimi potmi iz leta v leto izgubljali pri maržah in tržnem deležu (Gorogranc, 2002, str. 22).

---

<sup>8</sup> Tržna vrednost podjetja Gateway se je leta 2000 znižala za več kot 500% (Gorogranc, 2002, str. 8).

Glavni konkurenti HP-ja in Compaq na trgu so bili (Gorogranc, 2002, str. 10):

- **IBM:** največji proizvajalec računalnikov glede na dohodek, ki je osebne računalnike izdeloval in prodajal predvsem velikim korporacijam, prodajo na drobno pa so v 90-ih letih popolnoma opustili. V sektorju prenosnih računalnikov je bil IBM vodilni v prodaji prenosnikov najvišjega cenovnega razreda.
- **Dell:** strategija podjetja je bila usmerjena na doseganje nizkih cen pri osebnih računalnikih in strežnikih, zelo uspešno je bilo v direktni prodaji.
- **Sun Microsystems:** storitve so prirejene prodaji njihove računalniške strojne opreme, medtem ko je IBM velikokrat ponujal storitve, ki prodajajo strojno opremo drugih podjetij. Osnova strojne opreme sta lastni mikroprocesor in operacijski sistem Solaris.
- **Gateway:** podjetje je usmerjeno na ameriški trg na drobno in na trg oskrbovanja manjših podjetij s PC-ji, paketi storitev in usposabljanjem.
- **Unisys:** usmerjen na trg storitev, ki predstavljajo 75% njihovega dohodka. Opustili so trg PC-jev za domačo uporabo in se podobno kot Dell preusmerili na velike odjemalce. Večino dobička predstavlja prodaja »hardwarea«, predvsem strežniki.
- **NCR:** podjetje se je preusmerilo na obdelovanje tržnih niš. Leta 1991 je postalo del korporacije AT&T in začelo izgubljati tržni delež, tako da je izstopilo iz industrije PC-jev. Spet je neodvisno podjetje in vsako leto zabeleži upad dohodka.
- **Apple:** v svojih računalnikih uporablja čisto drugačen operacijski sistem (Macintosh OS) kot ostali izdelovalci PC-jev in oskrbuje tržno nišo kreativnih profesionalcev in študentov. Uporablja strategijo diferenciacije.

Računalniška industrija je dejavnost potrošniških izdelkov, kjer sta večjega pomena barva in oblika kot zmogljivost in visoka tehnologija. Intel, HP, Compaq in Dell pravzaprav »izdelujejo škatle«, s katerimi podpirajo to intelektualno lastnino. V obdobju rasti panoge v 90-ih letih so proizvajalci investirali denar v raziskave in razvoj ter diferencirali izdelke z dodatnimi proizvodi. Na prehodu v enaindvajseto stoletje so podjetja, kot je Dell z nizko cenovno strukturo in hitrim obratom sredstev, večino nekdanjih poslovnih praks izločila iz poslovanja (Carney, 2002, str. 12).

Tabela 1: Prodaja računalnikov v svetu - prvo četrletje 2002/2001 (v 000 enot računalnikov):

	1. četrletje 2001	Tržni delež	1. četrletje 2002	Tržni delež	Rast 2002/2001
Proizvajalec	Prodaja		Prodaja		
Dell	4151	12,9%	4824	15,4%	16,2%
Compaq	3815	11,8%	3367	10,7%	-11,8%
HP	2433	7,5%	2340	7,5%	-3,8%
Gateway	2025	6,3%	1832	5,8%	-9,5%
IBM	1819	5,6%	1606	5,1%	-11,7%
Ostali	17993	55,8%	17390	55,5%	-3,4%
Skupaj	32236	100,0%	31359	100,0%	-2,7%

Vir: IDC Says PC Market Remains Soft Despite Improvement, 2002.

Prodaja računalnikov v svetu je bila v prvem četrtletju 2002 v primerjavi z letom prej manjša za 2,7%. Največje povečanje prodaje je zabeležil Dell (16,2%), zaradi agresivnega nastopa podjetja v tranzicijskem času in njihovega modela direktne prodaje. Največje zmanjšanje prodaje je zabeležil Compaq (-11,8%), verjetno zaradi pred združitvenih aktivnosti podjetja, prav tako je HP zabeležil zmanjšanje prodaje (-3,8%). Značilno za trg je bilo, da so manjša podjetja obvladovala več kot polovico tržnega deleža (55,5%).

## 2.4. Združitve podjetij v tehnološki panogi

Podobno kot v drugih panogah, so tudi v tehnološkem sektorju podjetja zaradi konkurenčnih pritiskov in zniževanja cen prisiljena iskati strateške partnerje oziroma se specializirati za delovanje na nišnih trgih. Pregled zgodovine združevanj v zadnjih dvajsetih letih v tehnološkem sektorju pokaže, da te združitve niso bile uspešne (Gorogranc, 2002 str. 18):

- Telefonski operater AT&T je v letih 1998 in 1999 vložil 110 milijard USD v združevanje kabelskih operaterjev Media One in Tel-Communication, ki je bila neuspešna z velikim minusom v bilanci AT&T-ja.
- V letu 1996 je podjetje Silicon Graphics priključilo izdelovalca velikih računalniških sistemov Cray Research, ki naj bi z delovnimi postajami in zmogljivimi strežniki kupcem omogočili mnogo večjo kreativnost. Napovedana prodaja ni bila realizirana, podjetje Silicon Graphics je imelo milijonske izgube.
- HP je poleti 2001 prodal oddelek elektronskih plačil Verifone, ki so ga prevzeli za 1,2 milijarde USD. Leta 1989 je HP za 500 milijonov USD prevzel podjetje Apollo Computers, ki je bilo pionir na področju delovnih postaj, vendar mu je vodilno mesto v enem letu prevzelo podjetje Sun Microsystems.
- Compaq je leta 1997 priključil podjetje Tandem Computers, ki je proizvajalo visoko specializirane računalnike na trgu z malo konkurence, ter z zvestimi kupci finančnih storitev. »softwareom«. S priključitvijo se je povečal Compaqov vpliv v sektorju računalnikov za podjetja (History & Facts, 2005).
- V letu 1998 je Compaq priključil podjetje Digital Equipment Corporation (DEC) za 9,6 milijarde USD, kar je bila dotlej največja priključitev v zgodovini računalniške industrije. Strategija Compaqa je bila tekmovanje z IBM-om, čigar moč je bila v storitvah. S priključitvijo je Compaq v svoj portfelj pridobil »high-end« strežnike, operacijske sisteme, tehnologijo čipov in globalno storitveno organizacijo (Jutur, 2004, str. 5). Podjetju ni uspelo združiti Compaqovega visoko proizvodnega ter hitrega pristopa z DEC-ovim mnogo počasnejšim sistemom. Podjetje je bilo tako zavzeto s prevzemom, da je izgubilo vodilni položaj v prodaji PC-jev, ki ga je prevzelo podjetje Dell.

Največkrat je bil vzrok za neuspele združitve v velikem prekrivanju v portfeljih izdelkov. Združitve ima možnost za uspeh, ko prevzemno podjetje točno ve, kje je možno ustvariti dodano vrednost. Pri visoko tehnoloških podjetjih je značilno, da se morajo v nasprotju z industrijskimi podjetji, soočiti z nenadnimi odhodi zaposlenih zaradi strahu pred izgubo službe. Dejstvo je, da nakup tehnologije največkrat pomeni nakup tehnološke ekipe podjetja (Gorogranc, 2002, str. 19).



### **3. ZDRUŽEVANJE PODJETIJ HP IN COMPAQ**

#### **3.1. HP in Compaq pred združitvijo**

HP se je razvijal kot podjetje inženirjev, katerega vodstvo je vedno dolgo in dobro premislilo, preden se je odločilo. Compaq je bil še vedno v svojem jedru proizvajalec računalnikov, čigar zaposleni so bili vajeni hitrih odločitev (Planning to prove them wrong, 2002, str. 65). Capellas se je boril z zaustavljanjem izgub v oddelku s PC-ji, medtem ko je iskal strategijo, ki bi vsebovala različne operacije podjetja. Fiorina se je soočala z zamudami pri uvajanju novih izdelkov, kar je omogočilo konkurentom, da so si pridobili prednost. Podjetje več četrletij ni doseglo postavljenih ciljev, prav tako niso videli konca nizkemu povpraševanju po računalnikih in potrošniških izdelkih (Kueppers et al., 2001, str. 1-2).

V letu 2000 je Compaq zabeležil prihodke v višini 8,4 milijarde USD, kar je bilo 9% manj kot prejšnje četrletje. Da bi prihranil 900 milijonov USD na leto, je Compaq odpustil 8.500 zaposlenih. Vrednost Compaqove delnice se je zniževala, tako je marca 2001 znašala 20 USD (Jutur, 2004, str. 6). Januarja 2001 HP ni dosegel pričakovanega dobička, vrednost delnice podjetja pa je padla za 19% v času odkar je bila Fiorina izvršna direktorica. V januarju in aprilu 2001 je HP odpustil 1.700 zaposlenih v marketingu in 3.000 v upravnem delu. Julija 2001 je podjetje objavilo, da bo zaradi globalnih ekonomskih razlogov odpustilo 6.000 zaposlenih in to le mesec dni kasneje, ko je 80.000 zaposlenih sprejelo prostovoljno znižanje plač. To potezo so zaposleni razumeli kot neiskrenost vodstva do njih. Do konca oktobra 2001 je skupaj več kot 17.900 zaposlenih izgubilo delo. Zaradi povečane konkurence in ekonomske recesije je HP izgubljal tržni delež v primerjavi s konkurenti. Do drugega četrletja 2001 je HP na trgu PC-jev izgubil 10,5% tržnega deleža (Burrows, 2001, str. 50).

Fiorina in člani uprave so dejali, da so vsaj dve leti premišljevali o možnih alternativah za prihodnost podjetja. Aprila 2001 je Fiorina najela svetovalno podjetje McKinsey, da preveri strateške možnosti podjetja, ki so vsebovale nadaljevanje samostojne poti, razdelitev HP-ja ali priključitev visoko tehnološkega storitvenega podjetja. Ugotovili so, da je med podjetjema HP in Compaq dovolj sinergij, tako da bi koristi združitve presegle tveganja (Burrows, 2001, str. 46). 19. julija 2001 so na upravnem odboru HP-ja razpravljali o združitvi s Compaqom in vsi razen Walterja Hewletta (sin soustanovitelja Williama Hewletta) so odobraval združitev. Na koncu je Hewlett podprl združitev kot član upravnega odbora (»Board of Directors«) (Jutur, 2004, str. 6).

#### **3.2. Napoved združitve in odzivi nanjo**

Carleton Fiorina in Michael Capellas sta **4. septembra 2001** objavila, da se HP in Compaq pogajata o združitvi. Združitev, ki bi bila izvedena z izmenjavo delnic, bi po napovedih znašala 25 milijard USD in naj bi bila strateško racionalna, saj bi bila nova organizacija dovolj velika in diverzificirana, da bi konkurirala IBM-u in Dellu (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 1). Prav tako septembra 2001 je HP napovedal priključitev podjetja Indigo, vodilnega v komercialnih in

industrijskih tiskalniških sistemih, kar naj bi pospešilo HP-jeve načrte za transformiranje in vodenje hitro razvijajočega se trga digitalnih naprav (History & Facts, 2005).

Tabela 2: Pregled pričakovanih učinkov napovedane združitve

Učinki	Razlaga učinkov združitve
Pozitivni	
<b><i>Stroškovni prihranki</i></b>	Napovedali so 2,5 milijardi USD prihrankov letno pri operativnih stroških do leta 2004, predvsem z odpuščanji med 15.000 in 30.000 zaposlenih.
<b><i>Finančne prednosti</i></b>	Skupno podjetje naj bi doseglo 87 milijard USD prihodkov, skoraj toliko kot IBM, največje podjetje v panogi (88,396 milijarde USD v letu 2000).
<b><i>Navzkrižna prodaja</i></b>	Podjetji naj bi bili sposobni prodajati svoje proizvode strankam drugega podjetja, na primer HP bi lahko prodal svoj tiskalnik dolgoletni Compaqovi stranki in HP-jeva stranka bi kupovala Compaqove spominske module.
<b><i>Tehnologija</i></b>	Podjetji sta komplementarni v ključnih področjih, HP naj bi bil sposoben graditi boljše internetne sisteme s Himalaya strežniki in »softwareom«.
Negativni	
<b><i>Izzivi izvršitve</i></b>	Podjetja v tehnoloških mega združitvah so imela ponavadi velike težave, ta združitve bi bila največja v panogi s 150.000 zaposlenimi, v 160 državah.
<b><i>Osebnih računalniki</i></b>	HP naj bi postal z 19% tržnim deležem vodilno podjetje na tem trgu, ki je bil v težavah, z nizkimi operativnimi maržami in brez rasti prihodkov.
<b><i>Konkurenčni položaj</i></b>	Novi HP naj bi bil vodilni pri osebnih računalnikih, podporni opremi in tiskalnikih, na drugih področjih pa naj bi bili boljše pozicionirani konkurenti, med njimi Dell pri PC-jih in IBM pri storitvah.
<b><i>Morala</i></b>	Compaq je imel več let veliko odpuščanj in slabo uspešnost, v HP-ju pa so težavno sprejemali Fiorinine spremembe. Napoved velikih odpuščanj bi povzročila slabo voljo v obeh podjetjih.

Vir: Burrows, 2001, str. 44-45.

Po pogojih pogodbe naj bi HP zamenjal 0,6325 njegove delnice za vsako delnico Compaqa. Tako bi bil HP lastnik 64%, Compaq pa 36% združenega podjetja. Združitve bi ustvarila velikana na področju računalniških storitev, s približno 30% prihodkov od te dejavnosti. Analitiki so opozarjali, da so njihove aktivnosti na tem področju ostale osredotočene na manj donosne posle, kot sta nalaganje programov in vzdrževanje računalnikov. Predlog združitve je nastal v času nizkega povpraševanja po PC-jih. Compaq je zaslužil skoraj polovico prihodkov od PC-jev in HP je računal, da bodo PC-ji in strežniki prispevali 25% prodaje podjetja. Nekateri analitiki so menili, da naj HP izstopi iz področja PC-jev, ker je to dejavnost z nizkimi maržami, in ker je IBM že izstopil iz trga PC-jev za potrošnike. Po ocenah analitikov bi konkurenčna podjetja pridobila s tem, da bi se podjetji preveč ukvarjali z integracijskimi procesi v nekaj naslednjih letih (Kueppers et al., 2001, str. 1-2).

Po objavi napovedane združitve so se Hewlettovi strahovi uresničili, saj je vrednost HP-jeve delnice v dveh dneh padla od 23,21 USD na 17,70 USD, vrednost združitve pa se je od

napovedanih 25 milijard USD zmanjšala na 19 milijard USD. Prav tako je padla vrednost Compaqove delnice za 16% v dveh dneh (Burrows, 2001, str. 47). Prvi odzivi na napoved združitve so bili negativni. Nekateri kritiki so opozarjali na težavno združevanje zaposlenih iz treh zelo različnih podjetniških kultur: tradicionalno inženirske HP-jeve, povzpetniško proizvodne Compaqove in intelektualne DEC-ove (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 2). Investitorji in direktorji konkurenčnih podjetij so se s presenečanjem odzvali na napovedano združitve. Analitiki so komentirali napoved s tem, da sta se podjetji mučili z iskanjem pravih strategij po izgubi tržnih deležev na ključnih trgih (Delaney, Pringle, 2001, str. 21). Mnoge HP-jeve in Compaqove poslovne stranke so bile mlačne v reakcijah, saj so se bale prekinitve osredotočenja na kupce zaradi procesov združevanja. Nekateri zaposleni so opozarjali, da so člani uprave postavljali finančne cilje pred dolgoročni uspeh podjetja. Člani uprave naj bi bili virtualni lastniki podjetja, ker pa so začasni člani, je njihova prioriteta pogosto v hitrem izplačevanju zaslužkov (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 20).

### 3.3. Motivi za združitev

Zelo redki so primeri združitve drugega in tretjega izdelovalca računalniške tehnologije na svetu. To je bila največja združitev v tej panogi, zato je pomembno vedeti, kateri so bili glavni motivi in ali so ti uresničljivi? Ali je šlo res za strateško vizijo, kot so zatrjevali vodilni v obeh podjetjih, ali je šlo za dejanje iz obupa (Gorogranc, 2002, str. 21)? Fiorina in Capellas sta imela združitev za najboljšo strategijo za obe podjetji, saj bi skupaj imela bolj uravnotežen poslovni portfelj. Verjela sta, da bi se povečale operativne marže in da bi do leta 2004 prihranili 2,5 milijarde USD na leto. Prav tako naj bi se cena HP-jeve delnice povečala za 5 do 9 USD. Čeprav so bile dotedanje visokotehnološke združitve neuspešne, sta bili podjetji prepričani, da sta komplementarni (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 2).

Združitev naj bi bila uvod za strateške koristi novega podjetja, kot so zniževanje stroškov z odpravo odvečnih operacij, ekonomije obsega in neposredne distribucijske kapacitete. Glavni del dobička je HP ustvaril s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami, zato je bilo bistveno nadaljevati z investiranjem v ta sektor podjetja. Za HP je bilo prav tako pomembno popraviti dobičkonosnost pri osebni računalnikih in izboljšati položaj pri spominskih modulih, strežnikih in pri programski opremi za menedžment. Compaq je bil vodilni ponudnik spominskih sistemov na svetu po prihodkih, znan je bil po hitrosti in usmerjenosti na kupce. Združitev naj bi podvojila HP-jeve kapacitete za storitve in podporo na področju oblikovanja infrastrukture, izločitve (»outsourcing«) in podpornih aktivnosti (Shuvani, 2004, str. 5).

Pričakovani tržni deleži združenega podjetja po skupinah izdelkov (Gupta, 2004, str. 14):

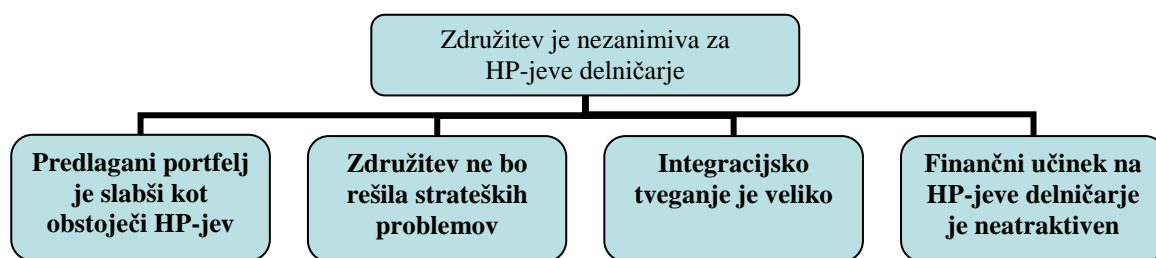
1. **Osebni računalniki:** z 19% tržnim deležem naj bi postalo združeno podjetje največji proizvajalec PC-jev na svetu. Zaradi rekordno nizkih marž pa sta podjetji skupno izgubili 500 milijonov USD v letu 2001 v primerjavi z Dellom, ki je pridobil.
2. **Tiskalniki:** HP-jev dominantni 50% tržni delež naj bi se še povečal, kot naj bi se povečala tudi prodaja nizko dobičkonosnega črnila. Negativni aspekti so bile nizke marže in prodaje ter velik cenovni pritisk s strani tekmecev Lexmark, Canon in Epson.

3. **Storitve:** HP in Compaq sta želela doseči položaj močno vodilnega IBM-a. Vendar je 62% od njihovih skupno 65.000 specialistov opravljalo osnovna računalniška opravila in ne visoko donosnih svetovalnih storitev, za katera se je specializiral IBM.
4. **»Low-end« strežniki:** vodilni je bil Compaq, združeno podjetje naj bi doseglo 37% tržni delež v prodaji računalnikov, ki temeljijo na Windowsih.
5. **»High-end« strežniki:** na tem trgu z visokimi maržami sta bila HP in Compaq najšibkejša. Compaq bo dokončno opustil Alpha strežnike in se prepustil Intelovi platformi. HP-jevi Unix strežniki pa so stagnirali v primerjavi s Sunovimi in IBM-ovimi.
6. **Spominski moduli:** Compaqov 5,2 milijard USD vreden posel bi lahko veliko pridobil s tem, ko bi jih prodajali HP-jevim sedanjim kupcem. Težko bi prevzeli kupce ECM-ja in drugih.
7. **»Software«:** ponudba rešitev za velike korporacije zahteva specializiran »software«, imenovan »middleware«. HP je zelo zaostajal za konkurenti, Compaq pa ni imel ponudbe.

### 3.4. Boj za pooblastila delničarjev (»Proxy Fight«)

Walter Hewlett je 6. novembra 2002 napovedal, da bo kot predstavnik sklada Williama R. Hewletta<sup>9</sup> s 5,2% glasov vseh delnic HP-ja, glasoval proti združitvi (»proxy statement«). Pozval je delničarje naj združitve ne podprejo in odprl internetno stran »Vote no HP Compaq merger« na kateri je razložil tveganja združitve. To je povečalo pritisk na uspeh združitve, saj regulatorji v ZDA zahtevajo, da delničarji obeh združujočih podjetij glasujejo o združitvi (Jutur, 2004, str. 7). Hewlett je bil zaskrbljen, ker naj bi združitev še bolj izpostavila HP sektorju PC-jev in s tem oslabil prihodke v sektorju tiskalnikov. Bal se je tudi, da bo po združitvi ter po Fiorininih spremembah ostalo malo od očetovega podjetja, združitev pa je imel za nevarno motnjo za HP-jeve menedžerje (Burrows, 2001, str. 47). Jasno je postalo, da bo kljub svojemu glasu za združitev na upravnem odboru, Hewlett postal družinski vodja protizdružitvene kampanje.

Slika 2: Ugotovitve Walterja Hewletta o združitvi s Compaqom



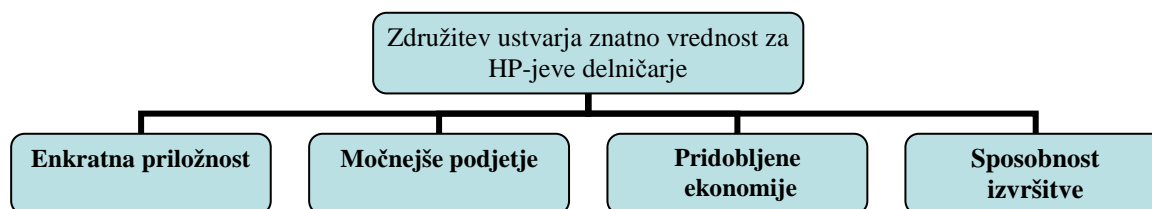
Vir: Bell De Tienne & Hoopes, 2004, str. 6.

Fiorina je komentirala Hewlettovo odločitev z izjavo, da družinski delničarji raje ohranjajo bogastvo kot bi ga ustvarjali (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 3-4). Dejala je tudi, da ne ve, kako bi si razložila Walterjevo ravnanje in da je bila to žalitev za upravni odbor podjetja. V pogojih pred združitvenega sporazuma je bila navedena 675 milijonov USD prekinitvena kazen, ki bi jo plačala stran, ki bi prekinila pogajanja, razen če združitve ne bi potrdili eni ali drugi delničarji podjetij. Če do združitve ne bi prišlo, bi podjetji ponovno postali konkurenta, potem ko

<sup>9</sup> W. R. Hewlett Trust je predstavljal družinske interese dedičev ustanoviteljev podjetja HP (Jutur, 2004, str. 7).

sta si že izmenjala veliko zaupnih informacij. Oba direktorja bi izgubila ogromno ugleda, Fiorina pa bi bila verjetno odpuščena (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 5). Mislim, da je bil HP že predaleč, da bi prekinil pogajanja s Compaqom in da Fiorini ni ostalo drugega, kot da se spusti v bitko za pooblastila.

Slika 3: HP-jevo stališče o združitvi s Compaqom



Vir: Bell De Tienne & Hoopes, 2004, str. 4.

Prav tako 6. novembra je David Woodley Packard (sin soustanovitelja Davida Packarda) objavil, da bo kot predsednik Packardovega inštituta glasoval proti združitvi (1,3% delnic podjetja). Zanj so bili Fiorinini ukrepi usmerjeni proti ključnim vrednotam podjetja, zelo je bil zaskrbljen zaradi velikih odpuščanj zaposlenih. Ko se je tudi fundacija Davida in Lucile Packard (10,4% delnic HP-ja) 7. decembra 2001 odločila glasovati proti združitvi, je znašala vsota delnic dedičev ustanoviteljev proti združitvi 18%. Eden od razlogov, da so bili proti združitvi, je bilo dejstvo, da so družinski delničarji bistveno manj nagnjeni k tveganju, kot ostali (Face value In the family's way, 2001, str. 64). Pomembna je bila tudi smrt soustanovitelja Williama Hewletta januarja 2001. Nekateri so komentirali, da je bila smrt soustanovitelja Davida Packarda leta 1996, začetek konca HP-jeve ere, smrt Hewletta pa naj bi jo končala (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 21).

Tabela 3: Deleži delnic HP-jevih delničarjev (januar 2001):

HP-jevi delničarji	Delež delnic HP-ja (v %)
Institucionalni investitorji	57
Individualni investitorji	25
Fundacija Davida in Lucile Packard	10,5
Družini Hewlett in Packard	6,5
Menedžment in posamezniki iz podjetja	1

Vir: Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 7.

11. februarja 2002 se je Walter Hewlett odzval na Fiorinine kritike, da dediči ustanoviteljev nimajo nobenega alternativnega načrta, in predstavil svoj predlog v treh točkah. Priporočil je, da naj HP investira in razširi enoto za tiskalnike in slikovne tehnologije, ter, da naj podjetje optimira svoj »software« in svetovalni posel s priključitvijo manjših podjetij. Kot tretje je predlagal, da naj HP prestrukturira in racionalizira svoj oddelek s PC-ji, verjetno z ukinitvijo nekaj enot (Thurm, Tam, 2002, str. 22). Glavna razloga nasprotnikov združitve sta bila, da so bile velike tehnološke združitve neuspešne in da bi se moral HP osredotočiti na posel s tiskalniki. Fiorina in ostali, ki so podpirali združitev, so navajali sinergije obeh podjetij in obljubljali 2,5 milijarde

prihrankov pri stroških. Pravi razlog za Hewletta je bil verjetno izguba slavne HP-jeve kulture, ki jo je sooblikoval njegov oče, to je bila kultura, ki ni odpuščala zaposlenih zaradi prihrankov pri stroških. Za mnoge analitike je bil to nostalgichen pogled na poslovni menedžment, ki si ga lahko privoščijo le bogataši (Stewart, 2002, str. 21).

Svetovalno podjetje Institutional Shareholder Services (ISS)<sup>10</sup> je 5. marca 2002 objavilo, da podpirajo strategijo upravnega odbora HP-ja in priporočilo, da naj delničarji glasujejo za združitev. To je bil pomemben uspeh v korist združitve, saj bi ta verjetno propadla, če bi ISS predlagal njeno zavrnitev (Planning to prove them wrong, 2002, str. 65). ISS ni imel delnic v HP-ju, toda njihove stranke so imele 23% HP-jevih delnic, kar je bil močan udarec za Hewletta. Pred glasovanjem pa je nekaj velikih HP-jevih delničarjev objavilo, da bodo glasovali proti združitvi, nekateri so bili stranke ISS (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 7). Vseh 900.000 delničarjev HP-ja (1,9 milijarde delnic) je bilo 19. marca 2002 povabljenih, da glasujejo o združitvi osebno, ali za to pooblastijo nekoga drugega. Glasovanje je bilo tako izenačeno, da so bili uradni rezultati znani šele čez nekaj tednov, sentimentalni favorit je bil Walter Hewlett, ki je na glasovanju dobil aplavz, Fiorina je bila izžvižgana. Naslednji dan so glasovali tudi delničarji Compaqa in z veliko večino podprli združitev, kar je bilo jasno že vnaprej, saj z združitvijo niso mogli izgubiti (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 8).

HP je bil vedno znan po zanesljivosti in poštenosti, precej umazane taktike v boju za pooblastila pa so pustile čisto drugačen vtis. Opazovalci so boj za pooblastila videli kot primer pasti pri kombiniranju položajev direktorja in predsednika podjetja, kar je običajna praksa v ZDA. HP je bil brez močnega drugega vodje, saj je Fiorina delovala kot direktorica, predsednica in vizionarka, ki je imela preveč moči in odgovornosti (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 20).

### **3.5. Soglasja protimonopolnih organov in tožba Walterja Hewletta proti HP-ju**

Konec decembra 2001 sta podjetji za odobritev združitve zaprosili protimonopolne regulatorje<sup>11</sup> v ZDA, Kanadi in v Evropski Uniji. Prvi so združitev odobrili kanadski organi. V prvem tednu februarja 2002 je združitev dovolila tudi Evropska komisija, ki je v obrazložitvi napisala, da je po natančni analizi združitvenega načrta in identificiranju možnih prihodkov in tržnega deleža združenega podjetja ugotovila, da združeno podjetje ne bo v položaju, da bi povišalo cene in da bodo kupci še naprej imeli koristi od izbire na trgu in od inovacij (HP, Compaq Ask EU Commission to Approve Merger, 2001, str. 25).

Carly Fiorina je v tem komajda spornem dovoljenju videla odstranitev pomembne ovire, Hewlett pa je dejal, da razume, zakaj se konkurentje niso pritoževali glede združitve. Po njegovem mnenju so morali biti Dell, Sun in IBM navdušeni nad združitvijo, ki naj bi zelo škodila HP-ju in Compaqu (Carney, 2002, str. 12). V začetku marca 2002 je tudi ameriška komisija za trgovino

---

<sup>10</sup> ISS je največji svetovni oskrbnik storitev za glasovanje s pooblastili (»proxy voting«). Z oskrbo priporočil za glasovanje služi več kot 950 institucionalnim in podjetniškim strankam (Jutur, 2004, str. 7).

<sup>11</sup> Podjetja, ki se želijo združiti z drugimi podjetji morajo pridobiti dovoljenje od teh organov, oni pa odobrijo združitev po potrditvi, da združitev ne bo povzročila monopola (Jutur, 2004, str. 7).

(Federal Trade Commission) soglasno odobrila načrtovano združitev. Protimonopolna preiskava zvezne komisije se je tako končala z glasovanjem FTC-ja, ki je ugotovila, da ni zadržkov za združitev teh dveh visoko tehnoloških podjetij (Hewlett Packard in Compaq dobila dovoljenje za združitev, 2002).

Walter Hewlett je v začetku aprila 2002 na gospodarskem sodišču v Wilmingtonu v zvezni državi Delaware vložil tožbo proti lastnemu podjetju zaradi domnevnega zavajanja delničarjev in nezakonitega pridobivanja glasov v podporo združitvi. Navedel je, da je na glasovanju o združitvi 19. marca morda zmagal HP z razliko 1%. Ta odstotek naj bi prispeval 14. največji delničar Deutsche Bank<sup>12</sup>, ki naj bi bila sprva proti združitvi, potem pa naj bi ji vodstvo HP-ja zagrozilo s prekinitvijo poslov in jo prisililo v glasovanje za združitev. Vodstvo HP-ja naj bi tudi zavajalo delničarje in zaposlene glede pričakovanih prihrankov, ki naj bi znašali 2,5 milijarde USD, saj naj bi bili po njegovem bistveno manjši. Neresnične naj bi bile tudi napovedi o 15.000 odpuščenih po združitvi, po Hewlettovih trditvah bi morali odpustiti vsaj 24.000 zaposlenih. Hewlett je zahteval, da sodišče razveljavi glasovanje in združitev razglasi za neveljavno ali pa razpiše novo glasovanje (H. S., 2002, str. 27).

Podjetje HP je moralo sodišču posredovati vse informacije, ki so bile povezane z glasovanjem Deutsche Bank in bančnega trusta Northern Trust. Vodstvo HP-ja je zavrnilo, da je bila tožba brez vsake osnove in je samo škodila ugledu podjetij in zaposlenih. Podjetji sta se znašli v položaju, ki je bil slabši od združitve ali samostojne poti vsakega od njiju. Do konca tožbe sta bili podjetji ohromljeni, kar je bila priložnost za njune konkurente, verjetno pa sta izgubili tudi nekaj svojih strank (H. S., 2002, str. 27).

Neodvisno od javnega tožilstva se je tudi ameriški nadzornik trga z vrednostnimi papirji SEC (Securities and Exchange Commission) odločil za neuradno preiskavo, v kateri so preučili odnose med HP-jem in Deutsche Bank. Tudi oddelek za goljufijo z vrednostnimi papirji pri ameriškem tožilstvu je pozval HP, naj razkrije informacije, povezane z glasovanjem (Hewlett-Packard pod lupo nadzornikov in tožilstva, 2002). Sodišče je konec aprila 2002 odločilo v korist podjetja in ovrгло tožbo, saj je menilo, da je uprava HP-ja dokazala, da so bile njihove izjave o združitvi resnične (Gorogranc, 2002, str. 32). Kot posledica tožbe Hewlett ni bil izvoljen za člana upravnega odbora in tako prvič v zgodovini podjetja družini ustanoviteljev nista bili zastopani v upravi HP-ja (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 9).

### **3.6. Razglasitev združitve podjetij HP in Compaq**

Finančni svet še ni videl take združitvene bitke, ki je bila za HP odločilna v hladni vojni, ki je potekala znotraj organizacije med starim HP-jem in Carleton Fiorino. **3. maja 2002** so bili javno objavljeni končni rezultati in združitev med HP-jem in Compaqom v vrednosti 19 milijard USD je bila uradno potrjena. Za združitev je glasovalo 51,4% delničarjev HP-ja, ostalih 48,6% je bilo proti združitvi. To je bila največja združitev v zgodovini tehnološke industrije. Izvršna

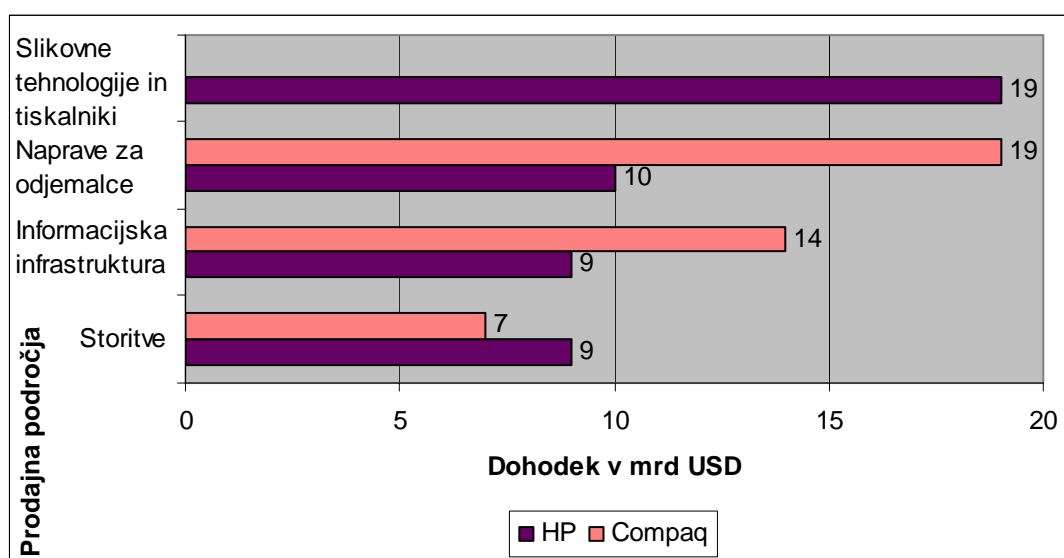
---

<sup>12</sup> Delež lastništva Deutsche Bank v HP-jevi 2 milijardni izdaji delnic je znašal 25 milijonov oziroma 1,3% (H. S., 2002, str. 27).

direktorica podjetja je postala Carly S. Fiorina, predsednik pa Michael Capellas. Skupno podjetje je obdržalo ime HP in je bilo vodilni ponudnik produktov, tehnologij, rešitev in storitev za potrošnike in podjetja. Sedež združenega podjetja je v Palo Altu, na dosedanem sedežu HP-ja, podjetje je imelo 145.000 zaposlenih v 160 državah po svetu.

Združeno podjetje je bilo organizirano v štiri enote: slikovne tehnologije in tiskalniki, osebni računalniki in druge naprave za odjemalce, infrastruktura informacijske tehnologije in storitvene dejavnosti. Veliko presenečenje je bilo veliko prekrivanje v portfeljih izdelkov obeh podjetij, saj so se razen pri tiskalnikih in slikovnih tehnologijah (HP je bil tržni vodja, Compaq ni imel svoje ponudbe) vse ostale skupine proizvodov močno prekrivale (Gorogranc, 2002, str. 20).

Slika 4: Dohodek HP-ja in Compaqa po prodajnih področjih (87 milijard USD)



Vir: Gorogranc, 2002, str. 20.

Obstajala je možnost, da bi bil skupni tržni delež podjetja manjši, kot sta ga imeli skupaj samostojni podjetji pred združitvijo<sup>13</sup>, saj bi lahko preteklo nekaj let, da bi HP in Compaq popolnoma integrirala njune operacije. Združeno podjetje bi lahko okrepilo položaj v pogajanjih z Microsoftom, ki dobavlja operacijske sisteme za večino PC-jev na svetu, in z vodilnim izdelovalcem čipov Intelom. Združitev bi lahko omogočila znižanje stroškov v njihovih distribucijskih kanalih, ki bi podjetju odpravilo podvojene logistične in finančne podpore (Delaney, Pringle, 2001, str. 21).

#### 4. POZDRUŽITVENI PROCESI

Boj za pooblastila delničarjev in združitev sta bila samo uvodno dejanje. Združeno podjetje je bilo od osebnih računalnikov, strežnikov in prenosnih naprav večje, bistveno vprašanje pa je bilo, ali bo tudi boljše. Mnogi analitiki so pozdravljali idejo o velikem globalnem podjetju,

<sup>13</sup> To se je zgodilo podjetju Fujitsu Siemens po združitvi leta 1999, ko se je tržni delež združenega podjetja zmanjšal in so zabeležili izgube (Delaney, Pringle, 2001, str. 21).



menili pa so, da bi težka naloga integriranja podjetij s podvojenimi operacijami upočasnila ambicije za izboljšanje uspešnosti v bolj dobičkonosnih sektorjih informacijske tehnologije, v katerih je prevladoval IBM (Delaney, Pringle, 2001, str. 21-22).

#### 4.1. Organizacijske in kadrovske spremembe v HP-ju

Investitorji in analitiki so dvomili, ali bo HP sposoben uresničiti napovedane združitevne sinergije in integrirati podjetji v uspešno celoto (Jutur, 2004, str. 2). V primeru, da bi bila združitev uspešna, bi bilo to tudi zaradi težkega začetka združenega podjetja, kajti boj z Walterjem Hewlettom in recesija v panogi sta prisilili podjetji, da sta intenzivno načrtovali integracijske procese, ki so sledili združitvi (Merger Mystery, 2003, str. 19). V podjetju so morali zagotoviti, da bo združitev uspešnejša kot neuspeli procesi povezovanja obeh podjetij z drugimi družbami v preteklosti. Pripraviti so morali integracijski načrt, zato so oblikovali integracijsko pisarno, katere glavni cilj je bil zagotoviti, da integracijski procesi ne bi ovirali rednih dejavnosti podjetja. Fiorina je imela težave z doseganjem ciljev združitve, od katerih je bila najbolj zahtevna ravno integracija podjetij v vseh pogledih (Jutur, 2004, str. 7).

Za izpeljavo integracijskega procesa in uresničitve stroškovnih prihrankov sta se Fiorina in Capellas zanesla na Harryja Webb McKinneya<sup>14</sup> in Jeffa Clarka<sup>15</sup>. Njune glavne naloge so bile: razporediti 145.000 zaposlenih v 160 državah, oblikovati dokončne proizvodne linije od 163 obstoječih, odpustiti več kot 15.000 zaposlenih in doseči 2,5 milijarde USD stroškovnih prihrankov. Začela sta z odločanjem o portfelju izdelkov, ki je vključeval izdelke obeh podjetij. Odvečne proizvodne linije so bile odstranjene, to je pomagalo znižati materialne stroške, uskladiščiti presežke in olajšalo odločitve o tem, katere zaposlene obdržati in katere odpustiti. To je v podjetju ustvarilo 500 milijonov USD stroškovnih prihrankov. Novi portfelj izdelkov je bil sestavljen iz najuspešnejših izdelkov obeh podjetij in tistih, ki so imeli močno prepoznavno znamko na trgu, pri tem je veliko Compaqovih izdelkov izločilo HP-jeve. Ekstenzivna strategija je pripomogla, da je podjetje lažje identificiralo in odpustilo 18.000 zaposlenih. Glede na zniževanje stroškov sta Clarke in McKinney koordinirala aktivnost in jo naredila še bolj agresivno. Znižanje stroškov naj bi pomagalo podjetju povezati dve nedobičkonosni enoti s PC-ji v eno uspešno (Jutur, 2004, str. 7).

Po združitvi so mnogi analitiki menili, da bo prva podjetje zapustila izvršna direktorica Carleton Fiorina. Toda 11. novembra 2002 je bil **Michael Capellas**, bivši direktor Compaqa in predsednik novega HP-ja, tisti, ki je **odstopil** in prevzel vodenje bankrotiranega telekomunikacijskega podjetja WorldCom (Merger Mystery, 2003, str. 19). Dobil je 14,4 milijonov USD odpravnine, ki je bila del njegove stare pogodbe pri Compaqu. Fiorina ni iskala zamenjave zanj in je sama prevzela njegov položaj ter dejala, da njegov odhod ni težava za HP. Trdila je, da med njima ni bilo trenj. Capellas pa je izjavil, da ne bi nikoli razmišljal o odhodu, če ne bi verjel, da je bilo

---

<sup>14</sup> Harry McKinney je bil predsednik Business customer organization in je trenutno izvršni podpredsednik za strateške spremembe in globalno odličnost (Jutur, 2004, str. 7).

<sup>15</sup> Jeff Clarke je bil finančni direktor v Compaqu in je trenutno izvršni podpredsednik podjetja Global Operations (Jutur, 2004, str. 7).

podjetje vodeno v pravi smeri (Edwards, Hamm, 2002, str. 58-59). Cena HP-jeve delnice se je znižala za 11%, ker je investitorje skrbelo, da brez Capellasovih operativnih spretnosti Fiorina ne bo uspela izpeljati kompleksne združitve. Očitno niso bile razlog za njegov odhod težave z integracijo v podjetju, ampak želja, biti v njem prvi, ter ločitveni paket, vreden 14,4 milijonov USD (Merger Mystery, 2003, str. 19).

Nekatera vprašanja je predsednik podjetja Michael Capellas želel reševati hitreje, po njegovem odhodu je Fiorina v podjetju čutila manj notranjega pritiska, da naj pospeši izvajanje sprememb. Po drugi strani pa je ostra konkurenca v panogi zahtevala še hitrejše delovanje na trgu (Edwards, 2002, str. 58). Capellas je v glavnem poročal investitorjem in kupcem o napredku združitve, bil je predsednik podjetja in ne operativni vodja. Njegov največji boj v HP-ju je bil v zvezi s prodajnim modelom podjetja, saj je trdil da bi HP za dolgoročno rast dobička moral slediti Dellovem modelu proizvodnje in direktne prodaje računalnikov z nizkimi stroški. Na drugi strani je Fiorina podpirala nadaljnjo uporabo modela s prodajnimi zastopniki, ki so prispevali 2/3 prihodkov podjetja v letu 2002. V septembru tega leta je uprava HP-ja med predstavitvami prodajnih modelov poslušala tudi Capellasov predlog in se odločila za obstoječi prodajni model (Edwards, Hamm, 2002, str. 58-59). S tem ko je Fiorina prevzela tudi položaj predsednice HP-ja, je imela še več moči v podjetju. Dejstvo je, da nihče ni strokovnjak za vsa področja, in da Fiorina vsega ni mogla narediti sama. Tudi za širšo javnost je bila ta poteza dokaz, da si je želela oblast in prilastitev vseh zaslug za morebitne uspehe podjetja. Po drugi strani bi bila v primeru neuspehov podjetja ona odgovorna za vse napake in negativne rezultate.

HP je v januarju 2005 **združil enoto tiskalnikov in slikovnih tehnologij z enoto PC-jev ter imenoval Vyomesh Joshija za vodenje** dveh kupcem najbolj usmerjenih enot v času, ko se je 80 milijard USD vredno podjetje razvijalo v ponudnika digitalnih elektronskih naprav za domačo zabavo. Joshi je zamenjal Duana Zitznerja, prejšnjega vodjo enote PC-jev, ki se je upokojil po 15 letih dela v podjetju. Več kot tri leta je Joshi uspešno vodil enoto s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami, ki je prispevala 73% operativnih dobičkov HP-ja, profitne marže v enoti so se ob koncu leta 2004 povišale od 10% na 16%. V četrtem četrtletju leta 2004 je enota s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami ustvarila 1,1 milijardo USD dobička pri prodaji 6,5 milijarde USD. Enota s PC-ji je objavila 6,5 milijarde USD prihodkov v zadnjem četrtletju leta 2004, dobička pa je ustvarila le 78 milijonov USD (Morrison, 2005, str. 7).

To je bila druga večja sprememba v HP-ju v enem letu, saj je podjetje v letu 2004 združilo neuspešno enoto računalnikov za podjetja s hitreje rastočo enoto storitev. Fiorina je v internem sporočilu zaposlenim dejala, da je kombiniranje dveh enot naslednji korak za pospešitev rasti dobičkov. Konsolidacija je združila HP-jevo najbolj dobičkonosno enoto tiskalnikov in slikovnih tehnologij z malo dobičkonosno enoto PC-jev, HP-jeva delnica je narasla za 12 centov, na 20,07 USD. Z novo strukturo so v podjetju iskali možnosti za zniževanje stroškov in uporabili tehnologijo iz obeh enot za izkoriščanje priložnosti v sektorju digitalnih naprav za zabavo, ter na drugih novih področjih. Enoti sta bili operativno združeni, podjetje pa je sporočalo prihodke in dobičke ločeno za tiskalnike in PC-je (Tam, 2005, str. 20).

Reorganizacija enot je utišala špekulacije na Wall Streetu, da naj bi HP ustanovil samostojno podjetje s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami. Fiorina je dejala, da so razmišljali o razbitju podjetja, toda na koncu so idejo zavrnil. Analitiki so menili, da bi bilo po združitvi enot veliko težje odcepiti enoto s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami. Imenovanje je bil največji znak, da je Joshi napredoval v HP-ju in postal po mnenju nekaterih poznavalcev kandidat za najvišji položaj. Drugi so menili, da bo moral Joshi narediti enoto PC-jev dolgoročno dobičkonosno v konkurenci s tržnim vodjem Dellom (Tam, 2005, str. 20).

Ob združitvi oddelkov ni bilo takoj jasno, kako bo prestrukturiranje izboljšalo uspešnost enote s PC-ji, saj sta enoti že delovali skupaj pod HP-jevim poslovnim dežnikom. Nekateri analitiki so skrbelo, da bo Joshi preobremenjen z odgovornostjo upravljanja enote, ki je ustvarila 47 milijard USD letne prodaje. Steve Milunovich, tehnološki strateg pri podjetju Merrill Lynch, je pohvalil Joshijeve menedžerske spretnosti, opozoril pa je, da bi kombiniranje teh dveh enot lahko povzročilo izgubo HP-jeve orientacije, če bi dovolil, da bi neuspešna enota vplivala negativno na zelo dobičkonosno enoto tiskalnikov in slikovnih tehnologij. Roger Kay, analitik IDC-ja, je menil, da je trg PC-jev tako konkurenčen, da bi Joshi imel malo manevrskega prostora v boju s konkurenti, kakršen je Dell. Ravno ta tržna dinamičnost je prisilila IBM, da je prodal svojo enoto s PC-ji. Joshi je zavrnil vse očitke in vztrajal, da bo nova povezava enot omogočila HP-ju izboljšati učinkovitost dobavne verige in pospešiti tržno strategijo podjetja. Dejal je, da se bo skoncentriral na izboljšanje dobičkonosnosti enote PC-jev, in ne na pridobivanje Dellovega tržnega deleža. Nekateri analitiki so menili, da je HP-ju primanjkovalo talentov, da bi uspešno konkuriral Dellu in IBM-u na trgu računalniških sistemov, ter EMC-ju na trgu spominskih modulov. Strokovnjaki z Wall Streeta so pozivali, naj se HP razdeli na dve ločeni podjetji (Morrison, 2005, str. 7).

#### **4.2. Pregled finančnih rezultatov podjetja HP v obdobju 2002-2005**

Dve ključni vprašanji po združitvi sta bili, koliko prihodkov bo združeno podjetje izgubilo zaradi prekrivanja proizvodnih linij in izločitve dela ponudbe podjetij, ter koliko bodo znašali dobički, povezani s temi prihodki. Vodilni v HP-ju so bili pripravljene izgubiti največ 5% prihodkov združenega podjetja, večino z izdelki, ki so dosegali nizke dobičke, kot so bili PC-ji. Analitiki so menili, da je HP-jeva ocena izgube prihodkov nerealno nizka (Thurm, Tam, 2002, str. 22).

Zaenkrat je Fiorina za slabe rezultate lahko krivila počasno okrevanje v panogi, analitiki pa so čakali na znake, ki bi pokazali, da se je večji HP preoblikoval v kvalitetnejšega. Znižanje stroškov je bil dober prvi korak, toda podjetje je za uresničitev napovedanih rezultatov moralo povečati prodajo (Edwards, Park, 2002, str. 93).

Tabela 4: Ocene razmer v HP-ju takoj po združitvi (junij 2002):

Naloga	Ocena
<b>Izbira izdelkov:</b> hitro izločanje odvečnih proizvodov bi lahko zmedlo kupce in znižalo prihodke. HP je še vedno prodal 62.000 od skupno 85.000 proizvedenih izdelkov podjetja.	slabo
<b>Prihranki:</b> z najmanj 1 milijardo dolarjev prihrankov pri nabavljanju so v HP-ju menili, da bi lahko do leta 2004 znižali stroške do 3 milijard USD letno. Začeli so s prvimi odpuščanji zaposlenih od napovedanih 15.000 odpustitev.	dobro
<b>Izboljšanje uspešnosti enote s PC-ji:</b> Fiorina je obdržala obe računalniški blagovni znamki, da bi podjetje zadržalo prostor na policah v trgovinah. To ni dovolj za povečanje učinkovitosti in marž, saj bi morala izboljšati dobavno verigo in uporabiti več direktne prodaje, kot je to storil konkurent Dell.	slabo
<b>Zadržanje ključnih zaposlenih v podjetju:</b> 55 milijonov USD, namenjenih za bonuse zadržanja zaposlenih, je preprečilo beg možganov iz HP-ja. Compaqovi vodilni so dobili odgovornost za polovico vseh prihodkov.	dobro
<b>Izboljšanje morale:</b> veliko zaposlenih je nasprotovalo združitvi, Fiorina še ni sklenila premirja z njimi. Da bi se znebila nekaterih nezadovoljnežev, je 9.000 zaposlenim ponudila predčasno upokožitev.	slabo
<b>Izogibanje kulturnim trkom:</b> Vodilni v podjetju so povedali, da so se odvijale močne bitke med zaposlenimi HP-ja in Compaqa. Fiorina je izkoristila te napetosti za odpuščanja, kar bi se ji lahko maščevalo, če bi delavci HP-ja z bolj umirjeno podjetniško kulturo izgubili preveč bitk.	srednje

Vir: Edwards, Park, 2002, str. 93.

#### 4.2.1. Finančni rezultati podjetja HP v letu 2002

Na presenečenje kritikov je bila združitev v prvem letu velik uspeh in je pomagala HP-ju ponovno izboljšati položaje na vseh trgih. Kljub negativni stopnji rasti (-16,2%) v drugem četrtletju 2002 je HP ponovno dosegel vodilni tržni položaj v panogi.

Tabela 5: Tržni deleži podjetij v panogi v prvih dveh četrtletjih leta 2002

Podjetje	Tržni delež v 1. četrtletju 2002 (%)	Tržni delež v 2. četrtletju 2002 (%)	Stopnja rasti (%)
HP	18,0	15,1	-16,2
Dell	12,8	14,8	15,5
IBM	6,9	6,3	-8,8
Fujitsu-Siemens	4,2	3,8	-8,8
NEC	3,5	3,2	-8,4

Vir: Jutur, 2004, str. 9.

V prvih sedmih mesecih po združitvi so se konkurenti mučili z osvajanjem HP-jevega tržnega deleža v sektorju PC-jev in strežnikov. HP-jevi prihodki so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 znižali za 11%, na 72,3 milijarde USD. Znižanje je bilo več kot dvakrat višje od 5% upada, ki ga je Fiorina obljubila v juniju. IBM je zaključil leto z 2,5% znižanjem prihodkov, medtem ko je bil Dell v prednosti za 20%. V letu 2002 je HP predstavil več kot 50 novih modelov tiskalnikov za potrošnike in nekaj tiskalnikov za podjetja. Operativni dobički v enoti s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami so se v četrtem četrtletju 2002 glede na enako obdobje v letu 2001 zvišali za 89%, saj so se prihodki enote zvišali za 18%, na 5,6 milijard USD. Kljub odhodu Capellasa se je vrednost delnice povišala na 18 USD, kar je bila najvišja raven od junija 2002 (Edwards, 2002, str. 58).

Tabela 6: Pregled uspešnosti podjetja HP v prvih šestih mesecih po združitvi v letu 2002

	<i>Skupina sistemov za podjetja (strežniki, spominski moduli, »software«)</i>	<i>Skupina osebnih sistemov (PC-ji, prenosni računalniki, ročne naprave, delovne postaje)</i>
<b>Težava</b>	Prihodki so se znižali za 13,8% na 7,8 milijard USD, operativna izguba se je podvojila na 574 milijarde USD.	Prihodki so se znižali za 13%, na 9 milijard USD, operativna izguba je znašala 286 milijonov USD.
<b>Rešitev</b>	Začeli so odpuščati 9.100 zaposlenih, da bi znižali izgubo na 270 milijonov USD v 4. četrtletju.	Znižati zaloge in 2.200 zaposlenih ter približati operativne izgube pri maržah do 1,7% (leto prej so bile 7%).
<b>Še potrebno storiti</b>	Preiti na Intelove nepreverjene Itanium čipe in prepričati kupce, da mu bodo sledili.	V konkurenci z Dellom je moral HP spremeniti prodajo preko posrednikov v direktno prodajo (le 23% HP-jevih poslov je bilo neposrednih).

Vir: Edwards, 2002, str. 59.

#### **4.2.2. Finančni rezultati podjetja HP v letu 2003**

V aprilu 2003 je Fiorina objavila, da je HP podpisal njihovo največjo storitveno pogodbo s podjetjem Procter & Gamble, ki je bila vredna 3 milijarde USD (Gupta, 2004, str. 10). Podjetje je vstopilo v 600 milijonov USD vreden storitveni sporazum z Bank of Ireland in v približno 1 milijardo vreden sporazum s podjetjem Ericsson (Jutur, 2004, str. 9). Cilj 2,5 milijarde stroškovnih prihrankov na leto, ki naj bi jih HP dosegel do leta 2004, je s 3 milijardami USD presegel že v maju 2003. Tržni delež podjetja se je zmanjševal, saj jih je podjetje Dell Computers v prvem četrtletju leta 2003 prehitelo na trgih PC-jev in strežnikov z Intelovo osnovo. Namesto napovedanih 15.000 delavcev je HP do konca leta 2003 odpustil 17.900 zaposlenih. Ti dogodki so bili v nasprotju s ciljem HP-ja, da bi oddelek s PC-ji spet postal dobičkonosen (Shuvanil, 2004, str. 5).

V tretjem četrtletju 2003 je HP dosegel 297 milijonov USD neto dohodkov in 17,3 milijarde USD prihodkov, kar je bilo pod pričakovanji in je povzročilo znižanje vrednosti HP-jeve delnice za 10%, na 19,80 USD. Tako je oddelek osebnih sistemov vključno s PC-ji, po šestih mesecih dobičkonosnosti zabeležil operativno izgubo 56 milijonov USD. Podjetje je postavilo prenizke cene, še posebej v sektorju PC-jev, ter napačno ocenilo povpraševanje. Ker se cene sestavnih delov niso znižale glede na pričakovanja, in ker je bil HP dolgoročno vezan z dobavitelji in prodajalci na drobno, so bile njegove marže zelo nizke, medtem ko je imel Dell na razpolago več fleksibilnosti zaradi modela direktne prodaje. Nekaj težav HP-ja je bilo sezonskih, njegove evropske in potrošniške operacije (pomembnejše za HP kot za Dell) so se ponavadi slabo izkazale v tretjem četrtletju in so se izboljšale v četrtem. Toda HP bi moral narediti še veliko, preden bi lahko uresničil takšne potencialne priložnosti (Elgin, 2003, str. 58).

Oddelek sistemov za podjetja, ki prodaja »software« in strežnike, je bil tudi neuspešen. Le enota s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami, ki je prispevala največ HP-jevega dobička, je poslovala bolje od pričakovanj. Analitiki so menili, da precenjeno črnilo za tiskalnike ne bo vedno reševalo HP-ja, in če želi postati podjetje res uspešno, bi moralo izboljšati druga področja, še posebej sisteme za podjetja. Kratkoročno bi to pomenilo nadaljnje zniževanje stroškov, dolgoročno pa bi se morali obrestovati dve HP-jevi veliki naložbi: računalniški sistemi, ki so temeljili na Itaniumu (Intelov nov čip) in »software« za menedžment. Če na teh dveh področjih Fiorina ne bi uspela, bi to pomenilo, da bi verjetno morala zapustiti podjetje (Merger Mystery, 2003, str. 19).

#### **4.2.3. Finančni rezultati podjetja HP v letu 2004**

HP je bil v letu 2004 uspešnejši kot ob prihodu Carleton Fiorine v podjetje, čeprav so se razmere v panogi poslabšale. Oddelka s PC-ji in računalniki za podjetja, ki sta pred združitvijo dosegala izgubo, sta v letu 2003 ponovno dosegla dobiček, čeprav je podjetje z računalniki za podjetja v letu 2004 ponovno poslovalo negativno. S Compaqom je HP dosegel boljše ekonomije obsega z nižjimi cenami sestavnih delov pri dobaviteljih. Prav tako je HP z nizkimi cenami pridobil močnejši položaj v sektorju strežnikov. Analitik Steve Milunovich je dejal: »Če se HP ne bi združil s Compaqom, bi bil v slabšem položaju, kot je bil v letu 2004« (Waters, London, Morrison, 2004, str. str. 33).

Vrednosti ameriških tehnoloških delnic so se zelo znižale, nekatera podjetja pa so objavila slabe četrtletne finančne rezultate. HP-jev četrtletni dobiček v avgustu 2004 je bil nižji kot v enakem obdobju v letu prej, ter tudi pod pričakovanji Wall Streeta (Mark, 2004, str. 3). Cena delnice HP-ja se je znižala na 16,90 USD, kar je bilo manj, kot je znašala cena (18 USD) dan po združitvi. Strokovnjaki so menili, da je Fiorina s svojimi spremembami naredila več škode kot koristi (Shuvani, 2004, str. 2).

HP je imel vodilni položaj na trgu tiskalnikov, pri dlančnikih in digitalnih kamerah ter je zelo malo zaostajal za podjetjem Dell, ki je bil največji ponudnik PC-jev na svetu. Težave je imel pri izdelkih za podjetja in pri spominskih modulih, ki so dosegali slabe rezultate in so jih priznani ekonomisti označevali za nesprejemljive. To bi lahko posredno povezali z odhodom Michaela

Capellasa s položaja predsednika HP-ja. Analitiki so menili, da so odhodi Compaqovih veteranov ovirali poslovanje enote z izdelki za podjetja in s spominskimi moduli, ter da je novi HP hotel ponujati vse izdelke vsem strankam na vseh trgih. IBM je ponujal kompleksne naprave po visokih cenah, Dell Computers pa cenejše izdelke, tako da je HP ostal za stranke nekakšen kompromis med njima (Shuvanil, 2004, str. 5).

Pri spominskih modulih in strežnikih (izguba 208 milijonov USD pri prihodkih 3,4 milijarde USD v 3. četrtletju) se je HP soočal z različnimi konkurenti: EMC pri spominskem »hardwareu«, Veritas pri spominskem »softwareu«, StorageTek pri magnetnih trakovih, Sun Microsystems pri Unix strežnikih in IBM pri svetovalnih storitvah. Zaradi slabih rezultatov je Fiorina odpustila 3 podpredsednike v enoti spominskih modulov in strežnikov. Medtem so pri podjetju Dell objavili, da se je četrtletni dobiček povišal za 29%, pri IBM-u pa za 17% (Mark, 2004, str. 3).

Tabela 7: Primerjava finančnih rezultatov podjetja HP v letu 2004 z letom 2003

	4. četrtletje			Celotno leto		
	2003	2004	Rast	2003	2004	Rast
Prihodki (v milijardah USD)	19,9	21,4	8%	73,1	79,9	9%
Neto operativna marža (v %)	7,2	7,0	/	6,2	6,3	/
Bruto operativna marža (v %)	5,4	6,0	/	4,0	5,3	/
Neto zaslužki na delnico (v USD)	0,36	0,41	14%	1,16	1,33	15%
Bruto zaslužki na delnico (v USD)	0,28	0,37	32%	0,83	1,15	39%

Vir: HP Investor Relations, 2005.

Fiorina je presenetila kritike, ki so menili, da ne bo mogla izpeljati združitve dveh velikih tehnoloških podjetij, saj je HP obdržal svoj tržni delež, kar je bilo boljše kot so pričakovali ob združitvi, čeprav je imelo podjetje težave v enoti s spominskimi moduli. Fiorina je izboljšala rezultate HP-jevega najuspešnejšega oddelka s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami, ki je še vedno prispeval 3/4 operativnih dobičkov podjetja. Operativne marže v tem oddelku so se zvišale od 10% na 16%, kar je bil odgovor vsem, ki so trdili, da bo oddelek trpel kot del povečanega podjetja. Fiorina je menila, da so bili rezultati podjetja odličen dosežek za največjo združitev v zgodovini panoge v času globalne ekonomske recesije in velikih presežnih kapacitet v panogi. Vseskozi pa je obstajal dvom, da HP mogoče ni imel pravega portfelja izdelkov za trg, ki ni kazal izboljšanja (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33).

#### 4.3. Težave in možnosti za spremembe v podjetju HP

HP se je po združitvi s Compaqom soočal s težavami v podjetju, ter v poslovanju na trgih informacijske panoge. Vprašanje je, ali so bile težave posledica razmer v panogi ali neustreznih odločitev vodstva podjetja, ter ali je združitev težave še povečala ali pa bi te nastopile ne glede na združitev in je HP nesmiselno potrošil energijo z združitvijo?

#### **4.3.1. Preširok portfelj izdelkov in zniževanje profitnih marž**

V današnjem svetu informacijske tehnologije širok portfelj pomeni več kot kadarkoli prej, tako naj bi velika podjetja postala še večja in majhna še manjša. Fiorinina vizija je temeljila na predpostavki, da bo integracija glavna konkurenčna prednost v panogi informacijske tehnologije. Nobeno drugo tehnološko podjetje se ni ukvarjalo s tako široko ponudbo izdelkov in storitev od podatkovnih centrov za podjetja do opremljanja dnevnih sob potrošnikov z njihovimi napravami. Direktor IBM-a Sam Palmisano je trdil, da se je podjetju odpiral nov trg v vrednosti 500 milijard USD, Fiorina pa je izjavila, da je HP načrtoval osvojitve novih trgov v vrednosti več kot 1.000 milijard USD (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33). Fiorina je menila, da je HP-jev portfelj izdelkov edinstven, saj je bil edino tehnološko podjetje na svetu, ki je poslovalo na potrošniškem in podjetniškem trgu. Kritiki so menili, da ne bodo mogli konkurirati s slikovnimi tehnologijami in tiskalniki na potrošniškem trgu proti konkurentom kot je podjetje Lexmark. Poleg tega je podjetje Dell vstopilo na potrošniški trg tiskalnikov, strežnikov in spominskih modulov in doseglo tako obsežen portfelj izdelkov kot HP. Fiorina je dejala, da je IBM veliko storitveno in tehnološko podjetje, vendar HP ni tekmoval z njim tako, da bi bil tak kot on, saj sta bila njuna portfelja izdelkov različna. IBM se je odločil konkurirati v sektorju »high-end« svetovanja z nakupom podjetja PricewaterhouseCoopers v primerjavi s HP-jem, ki je hotel biti najboljši pri dobavljanju infrastrukture v informacijski tehnologiji (Knipp, Nonnast, 2003, str. 18).

Za zaokrožitev poslovanja v sektorju računalnikov za podjetja je HP vstopil na trg z IT »outsourcingom«, v katerem je zaostajal za tržnim vodjem IBM-om. Začel je poslovati tudi na trgu potrošniške elektronike s televizijskimi sprejemniki ter na novih področjih naprav za zabavo. Pri prodaji PC-jev so bili bistveni dodatni izdelki, zato so imele digitalne naprave za zabavo velik pomen. Naslednji korak je bil dodajanje večjega števila aplikacij in storitev, kot argument zanj so bili uspehi Appleovega iPod-a in TiVovega digitalnega TV snemalnika. HP je moral dokazati, da ima dober smisel za oblikovanje, storitveno mentaliteto in marketinško znanje (»know-how«), da bi postal kvaliteten ponudnik potrošniške elektronike. Prisotnost na tako velikem številu trgov je povzročila napetosti pri mnogih elementih poslovanja, tudi pri HP-jevi blagovni znamki, ki je morala privlačiti tako potrošnike kot menedžerje podjetij. Kritiki so se pritoževali, da ni jasno, ali je HP računalniško podjetje s ponudbo za podjetja, ali proizvajalec tiskalnikov ali podjetje z elektroniko za potrošniške. Fiorina je ostro zavrnila vse očitke, saj je bilo v drugih panogah že veliko uspešnih podjetij, ki so oskrbovala več segmentov trga. Ker je Fiorina posvečala veliko časa vstopu HP-ja v sektor digitalnih naprav za zabavo, so se nekatere podjetniške stranke spraševale, ali jih je HP uvrstil niže na svojem seznamu prioritet (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33).

Fiorinina najbolj tvegana poteza je bila preoblikovanje podjetja v proizvajalca z nizkimi stroški PC-jev, strežnikov in druge računalniške opreme. Podjetje se je soočilo s podjetjem Dell za vodilni položaj na trgu PC-jev, ki je bil eden najbolj konkurenčnih trgov v panogi. Fiorina je tekmovala z uporabo Dellovega modela prodaje z nizkimi cenami. Če je bila to napaka, se postavlja vprašanje, ali je imela kakšno boljšo možnost. Zadnji tehnološki preobrati so pokazali namige, tako se je v zgodnjih 90-ih letih IBM soočil s pozivi za njegovo razdelitev. Odločil se je



ostati tehnološki konglomerat in svoj portfelj poslovanja preusmeril na bolj dobičkonosne sektorje. Ne ukvarja se več s PC-ji, v ospredju sta svetovanje menedžmentu in »software« (Waters, London, 2005, str. 13).

Fiorina je zavrnila govorice, da je bil Dell njihov glavni konkurent in se raje osredotočila na IBM. Težava je bila, da so stranke imele HP za podjetje s tiskalniki in PC-ji in ne za ponudnika zmogljivih strežnikov in storitev. Dellove grožnje HP ne bi smel jemati zlahka, saj je podjetje iz Texasa vstopilo na trg storitev za majhne in srednje velike poslovne stranke. V letu 2003 je Dell začel prodajati tiskalnike in barvne kartuše podjetja Lexmark pod znamko Dell. Vse je bilo del strategije, s katero je hotel Dell odvzeti tržni delež HP-jevemu oddelku s tiskalniki (Edwards, 2002, str. 60). Fiorina je morala obdržati konkurenčno prednost pri tiskalnikih in slikovnih tehnologijah, drugače bi imela velike težave, saj je ta enota prispevala večino dobička podjetja.

Investitorji so bili očitno prepričani v Fiorinino vizijo, čeprav je bila delnica podjetja cenejša v primerjavi z delnicami konkurentov. Pri 56 milijardah USD je bil HP vreden samo toliko, kot bi bila vrednost oddelka tiskalnikov in slikovnih tehnologij, če bi bil samostojno podjetje. Na Wall Streetu so se pojavljala vprašanja o tem, kako dolgo bo HP lahko nadaljeval s tako širokim obsegom poslovanja, preden bi moral razmisliti o razdelitvi podjetja. Vprašanje je, ali HP res lahko prodaja vse od i-Podov, strežnikov, TV-jev, digitalnih kamer, spominskih sistemov, do svetovanja, ali pa bo HP postal tehnološki konglomerat z močno znižano ceno delnice? Fiorinin odgovor je bil, da podjetje lahko ustvari dodano vrednost s širokim portfeljem izdelkov in storitev s skupno blagovno znamko, saj je bil HP integrirano podjetje za širok krog strank (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33).

V ozadju HP-jeve strategije je bil strateški izziv, s katerim so se soočala mnoga tehnološka podjetja. Predstavljale so ga padajoče profitne marže pri »hardwareu«. Fiorinin odgovor na zniževanje marž je bil v pregledu HP-jevih operacij. V podjetju so menili, da so znižali operativne stroške za več kot 3 milijarde USD kot rezultat združitve s Compaqom, natančneje s kombiniranjem njunih do združitve ločenih dobavnih verig. To je podjetju omogočilo uspešnejše tekmovanje s podjetjem Dell, ki je bil edini dobičkonosni proizvajalec PC-jev. HP je prodal zelo malo PC-jev strankam direktno preko interneta in se je moral zadovoljiti s posredniki, ki so prodali večino PC-jev podjetja (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33). V preteklosti je bil HP zgodnji tržni vodja na hitro rastočem trgu standardiziranih računalnikov (»blade« strežnikov), ki so omogočali podjetjem poceni in fleksibilno računalniško moč. Medtem ko se je prodaja močno povečevala, ji prihodki in dobički niso sledili. HP je prodajal novo tehnologijo s tradicionalnim poslovnim modelom, kar ga je pustilo v najslabšem možnem položaju z nizko tehnologijo in visokimi stroški. Eden od možnih odzivov je bil prilagoditi stimulativen sistem za HP-jevo prodajno osebje tako, da bi jih nagradili glede na dobičkonosnost njihovih prodaj in ne le glede na ustvarjene prihodke (Waters, London, 2005, str. 13).

Drugi bolj ambiciozen odgovor na zniževanje marž pri »hardwareu« je bil v uporabi širokega HP-jevega portfelja proizvodov in storitev. V jeziku tehnološke industrije to pomeni prodajanje proizvodov in storitev, oblikovanih za rešitev določenega problema, v jeziku splošnega

poslovanja pa navzkrižno prodajo. To strategijo je prevzela večina velikih podjetij v panogi. Ob vsaki novi rešitvi pri proizvodih so ustvarili dodaten denar, eden od načinov za to je bil v dodajanju spominskih modulov, storitev in podpor strankam, saj so stranke ob vsakem nakupu kupile nov strežnik. Izvajanje navzkrižne prodaje je vodilo HP k še širšemu portfelju izdelkov. Pri HP-ju je enega od problemov predstavljalo prepletanje poslov, ker je bilo podjetje na podjetniški strani globoko v nekaterih najtežjih področjih tehnološkega trga. IBM je lahko opravičeval slabšo prodajo manj dobičkonosnega »hardwarea«, ker je zaslužil s prodajo »softwarea«, HP pa ni imel velikega vpliva v sektorju »softwarea« in storitev v katerem so konkurenti dosegali najvišje dobičke. **To je bil en pogled, po katerem je bila združitev s Compaqom neuspešna, kajti Fiorina je dosegla finančne cilje po združitvi na račun še nižjih marž.** Dejala je, da če bi se odločili za nadaljnje priključitve podjetij bi te bile prav na področjih »softwarea« in storitev (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33).

HP je še na začetku raziskovanja načinov za povišanje profitnih marž s prodajanjem rešitev ali z navzkrižno prodajo. 5 let pod vodstvom Fiorine očitno ni bilo dovolj za občutno zvišanje profitnih marž podjetja. K temu so zagotovo prispevale težke razmere v panogi, glavno odgovornost za neuspehe podjetja pa bi morala prevzeti Carleton Fiorina. Vztrajala je pri očitno preobsežnem portfelju izdelkov in storitev, saj je zelo težko biti konkurenčen na toliko različnih trgih informacijske panoge. Dejstvo je, da različni izdelki in storitve zahtevajo različno znanje in sposobnosti zaposlenih, in da je v tako široki ponudbi zelo težko posvečati vsem izdelkom, storitvam in rešitvam optimalno količino pozornosti in tehnološkega znanja.

#### ***4.3.2. Neuspešnost oddelka s PC-ji in možnost za razdelitev podjetja***

Veliko težavo v združenem podjetju je predstavljal neuspešen oddelek s PC-ji. Čeprav se je HP združil s Compaqom, ki je bil drugi največji proizvajalec računalnikov na svetu, združena enota s PC-ji ni dosegla zadovoljivih rezultatov. Analitiki in kritiki so menili, da bi morale podjetje izstopiti iz trga PC-jev, v HP-ju so o tej možnosti razpravljali, vendar so vseskozi zagotavljali, da je oddelek s PC-ji pomemben segment podjetja.

Že napoved združitve v letu 2001 je delovala v korist manjših konkurentov na trgu s PC-ji. HP in Compaq bi skupaj lahko dosegla do 70% od 7,5 milijarde USD ameriškega trga PC-jev za potrošnike. Da bi ponudili kupcem več izbire in da ne bi združeno podjetje začelo določati cen, so trgovci na drobno začeli uvrščati na police trgovin tudi izdelke manjših proizvajalcev. Kot posledica se je pričakovalo, da bi združeno podjetje lahko izgubilo do polovice njunega tržnega deleža. Na razpolago bi tako bilo 20% trga PC-jev za potrošnike, kar bi znašalo 1,5 milijarde USD. Najbolj naj bi pridobila podjetja eMachines, Sony in Best Buy, vendar dodaten prostor na policah še ne zagotavlja uspeha. Močna konkurenca je prisilila nekaj drugih podjetij (IBM, Packard Bell, Acer), da so izstopili iz tega trga (Weintraub, 2002, str. 61).

Združeno podjetje je presenetilo strokovnjake in javnost z odločitvijo o nadaljevanju prodaje tako HP-jevih kot Compaqovih PC-jev. Menili so, da bosta obe znamki skupaj zasedli več prostora na policah v trgovinah, tako da bi konkurenti napadali njun skupni tržni delež pri PC-

jih, ki je znašal več kot 60%. Toda tekmovala sta tudi med seboj in bi lahko ustvarila zmedo med kupci. Če bi se zgodilo to, bi se verjetno hitro odločili le za eno znamko PC-jev. Dve blagovni znamki naj bi pritegnili različne skupine strank, tako je Compaq naslavljal stranke, ki so želele postaviti domače pisarne in se brezžično povezati z internetom. Po drugi strani so bili HP-jevi PC-ji pozicionirani kot naprave za domačo zabavo in digitalne slikovne naprave za fotografske navdušence. Skrivnost uspeha naj bi bila, da bi obe blagovni znamki ustvarili več prodaje kot ena sama, to pa bi pomenilo, da bi HP lahko prodal več dodatnih izdelkov (tiskalniki, digitalne kamere), ki so dosegali višje profitne marže (Edwards, Park, 2002, str. 93).

HP-jev oddelek s PC-ji je očitno posloval v napačni smeri, saj je bil cilj podjetja tekmovati z Dellovim modelom neposredne prodaje, vendar so takratne težave kazale le malo napredka na tem področju. Ko se je povpraševanje po PC-jih v aprilu in maju 2002 zelo zmanjšalo, se je 6 tedenska zaloga HP-jevih izdelkov razširila v 8 tedensko, Compaqova pa od 4 na 6 tedensko. Za primerjavo je v enakem obdobju Dell imel dokončane izdelke samo 4 dni na zalogi. Prevelike zaloge izdelkov HP-ja so pomenile, da so jih morali ponuditi po nižjih cenah, in da se je izguba enote s PC-ji v 3. četrtletju 2002 še povečala (Edwards, Park, 2002, str. 92-93).

Večina informacijsko tehnoloških podjetij je neuspešno poskušalo doseči pravo ravnotežje med dobičkonosnostjo in tržnim deležem v sektorju PC-jev. IBM se je več let mučil za ravnotežje pri PC-jih in na koncu odnehal, saj je v letu 2004 prodal enoto PC-jev podjetju Lenovo Group na Kitajsko (Tam, 2005a, str. 1-2). IBM-ov izstop iz trga PC-jev je bil nedvoumen signal, da trg ni prinašal zelenih poslovnih uspehov. Namesto izstopa iz trga PC-jev je HP priznal poraz in v začetku leta 2005 objavil, da je zanj tržni delež manj pomemben kot ustvarjanje dobička (Eisinger, 2005, str. 2).

Ko je HP začel posvečati manj pozornosti tržnemu deležu na trgu PC-jev, so se njegove profitne marže povišale (v zadnjem četrtletju leta 2004 na 1,2%). Osredotočenje na dobiček ima svoja tveganja, saj bi HP lahko izgubil toliko prodaje PC-jev, da ne bi ustvaril dovolj prihodkov za pokritje fiksnih stroškov poslovanja. Analitiki so menili, da bi usmerjenost na dobičkonosnost lahko povzročila počasnejšo rast, toda tudi bolj konstantne uspehe. Spraševali so se tudi, kje je smisel poslovanja na trgu, če s tem podjetje ne zasluži denarja. Ciljati na dobiček in tržni delež je ob pritiskih na zniževanje cen PC-jev skoraj nemogoče. Le podjetja z najboljšo poslovno strukturo, še posebej Dell, so napredovala, HP, ki je večinoma prodajal preko trgovcev na drobno in drugih posrednikov, pa je bil v stroškovno neugodnem položaju. V HP-ju so bili zadovoljni z drugim mestom v sektorju PC-jev, kajti od začetka leta 2004 je Dell presegel HP-jev tržni delež za nekaj odstotnih točk. V 3. četrtletju 2004 je bil glede na raziskavo IDC-ja HP-jev tržni delež 15,6%, v primerjavi z Dellovim 17,8%. Pri HP-ju so menili, da so stranke imele Dellove PC-je za cenejše, in da je imel HP pomanjkljivosti v njihovi seriji PC-jev za podjetja. Te slabosti so odpravljali z obveščanjem strank o konkurenčnosti svojih cen (Tam, 2005a, str. 2).

HP je imel možnost, da bi organiziral enoto s tiskalniki v samostojno podjetje in tako ustvaril dodano vrednost. Če bi se odločili za to možnost, bi se moral HP-jev oddelek za prodajo podjetjem soočiti s težkimi odločitvami, katerim se je lahko dotlej izogibal pod okriljem

dobičkov oddelka tiskalnikov in slikovnih tehnologij. Fiorina je bila prepričana, da ni bilo razlogov za razbitje podjetja. Dejala je, da so večkrat preverili finančne izračune, ki so pokazali, da bi se v tem primeru vrednost HP-ja zmanjšala. Namesto razdelitve je HP uporabil svoj obsežen portfelj izdelkov za izkoriščanje priložnosti, ki jih konkurenti niso mogli (Waters, London, Morrison, 2004, str. 33). Razdelitev HP-ja bi po ocenah analitikov ustvarila 10 USD na delnico podjetja, toda HP-jeva odločitev o združitvi enot s PC-ji in tiskalniki je šla v nasprotno smer. HP se je konstantno soočal s konkurenčnimi grožnjami v sektorju tiskalnikov in jih odpravil bolje, kot so mnogi pričakovali. Analitiki so menili: »dlje kot se bo HP upiral spremembam, bolj bo ogrožen najuspešnejši oddelek« (Eisinger, 2005, str. 2).

Težave združenega podjetja niso bile zgolj posledica združitve, temveč bi se verjetno tudi samostojna HP in Compaq soočala s podobnimi izzivi in težavami. Menim, da je podjetje HP nesmiselno potrošilo energijo z združitvijo s Compaqom in da so pozivi za ponovno razdelitev podjetja upravičeni. Kljub temu mislim, da bo podjetje HP v prihodnosti vztrajalo pri trenutni sestavi podjetja in ne bo popustilo pritiskom strokovne javnosti. Po združitvi enote s PC-ji z enoto s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami so se zmanjšale možnosti za izstop HP-ja iz trga PC-jev. Menim, da bi v primeru slabih rezultatov oddelka s PC-ji morali v HP-ju vseeno resno razmisliti ali je smiselno proizvajati nedobičkonosne PC-je.

#### **4.4. Odstavitev Carleton Fiorine in imenovanje novega vodstva**

V januarju 2005 so člani uprave HP-ja razpravljali o reorganizaciji menedžementa, s katero bi razporedili nekatere Fiorinine odgovornosti trem drugim vodilnim osebam v podjetju. Po strateških nesoglasjih in upadajočih tržnih deležih podjetja je **9. februarja 2005** uprava HP-ja odpustila predsednico in izvršno direktorico podjetja Carleton S. Fiorino (Tam, 2005b, str. 7). Fiorina je prejela 21 milijonov USD odpravnine ter dejala, da obžaluje odločitev uprave in da je imela drugačne poglede glede strategije podjetja. Njen odhod je pomenil konec njenega 5 in pol letnega vodenja ikone iz Silicijeve Doline. Dosegla je nekaj zelo uspešnih četrletnih rezultatov, ni pa realizirala svojih napovedi in pričakovanj. Dvomi o Fiorinini uspešnosti so se povečali v avgustu 2004, ko podjetje ni doseglo poslovnih ciljev v 3. četrletju (Morrison, 2005a, str. 26).

Robert Wayman, dolgoletni HP-jev finančni direktor, je bil imenovan za začasnega izvršnega direktorja in za člana uprave, za ne izvršno predsednico uprave pa je bila imenovana Patricia Dunn, ki je bila HP-jeva članica uprave od leta 1998. Dunnova je dejala, da je Fiorina opravila za podjetje pomembno delo in položila trdne temelje za uspeh podjetja v prihodnosti. Po njenem mnenju je bila za novega izvršnega direktorja potrebna oseba z drugačno sestavo sposobnosti in napovedala, da bo uprava podjetja delovala kot komisija za iskanje novega izvršnega direktorja. Obravnavali naj bi kandidate iz podjetja in zunanje posameznike. Med vodilnimi v HP-ju, ki so bili zelo cenjeni, je bil Vyomesh Joshi, ki je vodil oddelek s PC-ji, tiskalniki, slikovnimi tehnologijami (Tam, 2005b, str. 7).

Brez Fiorine, ki bi branila HP-jev tehnološki konglomerat, je bila uprava svobodna pri razmišljanju o bolj radikalnih možnostih kot na primer razdelitev podjetja ali izločitev

podpovprečno uspešnih sredstev vključno z enoto s PC-ji (Cox, Monnelly, Palladino, 2005, str. 11). Vendar je uprava vztrajala pri obstoječi strategiji podjetja, toda hotela je izvršnega direktorja, ki bi ponudil drugačen stil vodenja in boljšo učinkovitost. Analitik Steve Milunovich je dejal, da je odločitev uprave, da bo nadaljevala z obstoječo strategijo podjetja, pomenila, da verjetno ne bo prišlo do velikih sprememb. Menil je, da zamenjava izvršnega direktorja povečuje možnost za razdelitev podjetja. Cena HP-jeve delnice se je povišala za več kot 6% na 21,45 USD v prvem dnevu po odstititvi, Fiorina pa je prejela kritike, da je vodila podjetje v imperialističnem stilu (Morrison, 2005a, str. 26).

Trditev uprave, da je bil Fiorinin odhod povezan z izboljšanjem prodaje v HP-ju in ne s spreminjanjem strategije, je vprašljiva. Nenazadnje bi moralo veliko članov uprave premisliti o njihovem lastnem ugledu, saj so podprli združitev s Compaqom. Sprememba v vodstvu podjetja bi morala odpreti razpravo o HP-jevem prihodnjem pozicioniranju v panogi. Kljub nasprotovanju uprave HP-ja je čas za ponoven razmislek o tem, ali bi razbitje podjetja povečalo njegovo vrednost. Ocenjujem, da je uprava naredila napako, ko je podprla Fiorino ob njenem prihodu v HP in pri združitvi s Compaqom, vprašanje pa je ali bi HP zaradi objektivnih razmer v panogi in v podjetju tudi z drugim direktorjem dosegel podobne poslovne rezultate.

HP je **29. marca 2005** objavil, da je uprava podjetja imenovala **Marka Hurda** za izvršnega direktorja in predsednika podjetja. Hurd je bil od marca 2003 predsednik in izvršni direktor podjetja NCR, v katerem je deloval 25 let. Njegovo vodenje podjetja je bilo zaznamovano z uspehi pri izboljšanju operativnih učinkovitosti, okrepljenemu položaju NCR-jevih proizvodnih linij in pri izgradnji močne vodstvene ekipe. V letu 2004 je NCR dosegel 6 milijard USD prihodkov, kar je bilo 7% več kot v letu 2003, neto prihodki pa so se zvišali skoraj petkrat, na 290 milijonov USD. Hurd je dejal, da je HP eno največjih podjetij na svetu s ponosno zgodovino inovacij, talentov in z zavirljivimi položaji v mnogih proizvodnih linijah in storitvah. Zanj je bila velika čast, da se je pridružil vodstvu podjetja, in da je dobil možnost za graditev prihodnjih uspehov HP-ja. Hurd je prevzel nove dolžnosti in se pridružil upravi podjetja 1. aprila ter nasledil Roberta Waymana, ki je bil začasni izvršni direktor HP-ja (Wayman je ostal finančni direktor in član uprave) (HP Names Mark Hurd to Serve as CEO and President, 2005).

Patricia Dunn, neizvršna predsednica HP-ja, je dejala, da je uprava soglasno izbrala Hurda zaradi njegovih dokazano močnih izvršnih sposobnosti za vodenje najuspešnejših podjetij in uspehov pri povečevanju vrednosti delnic podjetij. Te spretnosti je dokazal s preureditvijo podjetja NCR, ki je kompleksna organizacija z mnogimi poslovnimi segmenti. Navdušeni so bili nad njegovim poudarjanjem razvoja internih talentov in hkratnega iskanja novih spretnosti izven podjetja, razumevanjem vloge kulture pri uspehu podjetja in nad njegovo osebno integriteto. Njegov ostro v prihodnost usmerjen stil vodenja je dosegel spoštovanje zaposlenih, strank in investitorjev (HP Names Mark Hurd to Serve as CEO and President, 2005).

#### 4.5. Napovedi za nadaljnji razvoj podjetja HP

HP je podjetje, ki se razlikuje od drugih podjetij, saj oskrbuje potrošnike, majhna in srednja podjetja, korporacije in stranke javnega sektorja z obsežnim portfeljem rešitev, ki so bile oblikovane za zadovoljitev potreb vseh segmentov strank. Letni znesek investicij za raziskave in razvoj znaša skoraj 4 milijarde USD, ki omogoča inoviranje novih izdelkov, rešitev in tehnologij. Na dan proizvedejo povprečno 11 patentov po vsem svetu. HP-jevi laboratoriji omogočajo osrednjo raziskovalno funkcijo za podjetje, ki je osredotočeno na inoviranje novih tehnologij za izboljšanje življenj njihovih strank, spremembo trgov in ustvarjanje poslovnih priložnosti. Strategija podjetja vsebuje ponujanje visokotehnoloških izdelkov, storitev in rešitev, nizke stroške in dostavo »najboljšega doživetja« za stranke. Ekipa 150.000 zaposlenih se ukvarja s poslovanjem v že več kot 170 državah (About Us, 2005).

Podjetje ima pomembno vlogo na vseh trgih, na katerih je prisotno (About Us, 2005):

- potrošniki: vodilni pri dlančnikih, prenosnih računalnikih, tiskalnikih in digitalnih kamerah
- majhna in srednje velika podjetja: vodilni izdelki in rešitve za enostavnejše poslovanje
- velike korporacije: portfelj vodilnih izdelkov in storitev za izgradnjo prilagodljivih podjetij
- javni sektor, zdravstvo in izobraževanje: izkušnje in zaveznitva z drugimi podjetji omogočajo nižje stroške in izboljšano učinkovitost.

S spremembo v vodstvu podjetja naj bi HP v prihodnosti posloval uspešneje, aktivnosti podjetja naj bi bile usmerjene na optimalno izrabo razpoložljivih kapacitet in k učinkovitejšemu izpopolnjevanju najuspešnejše enote podjetja s tiskalniki, slikovnimi tehnologijami in PC-ji. Konkurenca v panogi informacijske tehnologije se bo še zaostrovala, stranke bodo vedno bolj zahtevne, proizvajalci pa bodo morali biti učinkovitejši. Pred novim direktorjem in predsednikom podjetja Markom Hurdom je težka naloga, saj bo moral izboljšati doseženo raven prodaje in ustvariti bolj homogeno delovanje podjetja. Za oceno uspešnosti njegovega vodenja HP-ja je preteklo premalo časa od njegovega imenovanja v marcu 2005, primerjava rezultatov HP-ja za drugo četrtoletje v letu 2005 z drugim četrtoletjem v letu 2004 pokaže povišanje prihodkov, marž in zaslužkov na delnico.

Tabela 8: Primerjava rezultatov podjetja HP za drugo četrtoletje v letih 2004 in 2005

	2. četrtoletje 2004	2. četrtoletje 2005	Stopnja rasti
Prihodki (v milijardah USD)	20,1	21,6	7,5%
Neto operativna marža (v %)	6,7	6,1	/
Bruto operativna marža (v %)	5,7	5,4	/
Neto zaslužki na delnico (v USD)	0,34	0,37	9%
Bruto zaslužki na delnico (v USD)	0,29	0,33	14%

Vir: HP Investor Relations, 2005.

HP je v aprilu 2005 priključil vodilno internetno fotografsko podjetje Snapfish, kar naj bi mu omogočilo ponudbo strankam z več izbire za izmenjavo, shranjevanje in tiskanje fotografij ter

razširilo položaj na trgu digitalnih fotografij. Znanje podjetja Snapfish pri internetnih fotografskih storitvah združeno s HP-jevim svetovnim krogom strank naj bi bistveno izboljšalo HP-jevo sposobnost kapitaliziranja na rastočem trgu internetnega fotografskega tiskanja (HP Press release: HP To Acquire Leading Online Photo Service Snapfish, 2005).

HP bi po mnenju kritikov moral prodati oddelek s PC-ji, ki zahteva nov poslovni pristop in ne tehnoloških inovacij. Izvršni direktor podjetja Mark Hurd bo moral usmeriti podjetje v pravo smer, vendar enota s PC-ji zahteva vodjo z drugačnimi spretnostmi kot jih je uporabljala Carleton Fiorina (Waters, London, 2005, str. 13). Strinjam se, da bi HP moral prodati enoto s PC-ji, saj je očitno konkurenca na tem trgu močnejša od HP-ja. Po mojem mnenju bi bila smiselna razdelitev podjetja na dve ločeni podjetji oziroma ustanovitev samostojnega podjetja s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami.

## **5. OCENA USPEŠNOSTI ZDRUŽITVE**

Povezava podjetij HP in Compaq je združitev, natančneje pripojitev, saj je podjetje Compaq preneslo svoje premoženje in obveznosti na podjetje HP, ter samo prenehalo obstajati. Pri sami združitvi je prišlo do tekmovanja za pridobitev zadostnega števila pooblastil (»proxy contest«), ker so se Carleton Fiorina in uprava HP-ja in Compaqa borili proti družinama Hewlett in Packard za večino glasov (delnic) na skupščini delničarjev, ki so glasovali o združitvi. Obravnavana združitev je vodoravna (horizontalna), ker sta se združili podjetji iz iste panoge, ki sta delovali na istih trgih in sta bila neposredna konkurenta. Koristi združitve so bile v izkoriščanju ekonomij obsega, povečevanju konkurenčnih prednosti in tržne moči podjetja, ter v zniževanju stroškov. Ker sta se združili 2. in 3. podjetje v panogi in s tem ogrozili konkurenco, so združitev obravnavali protimonopolni organi, kateri v združitvi niso videli grožnje za zmanjšanje konkurenčnosti ali nastanek monopola v panogi. Pri delitvi prevzemov na prijazne in sovražne je bil to prijazen prevzem, saj se je uprava Compaqa strinjala s prevzemom, HP pa je imel dostop do nekaterih za javnost skritih informacij in se je lažje pogajal o prevzemu.

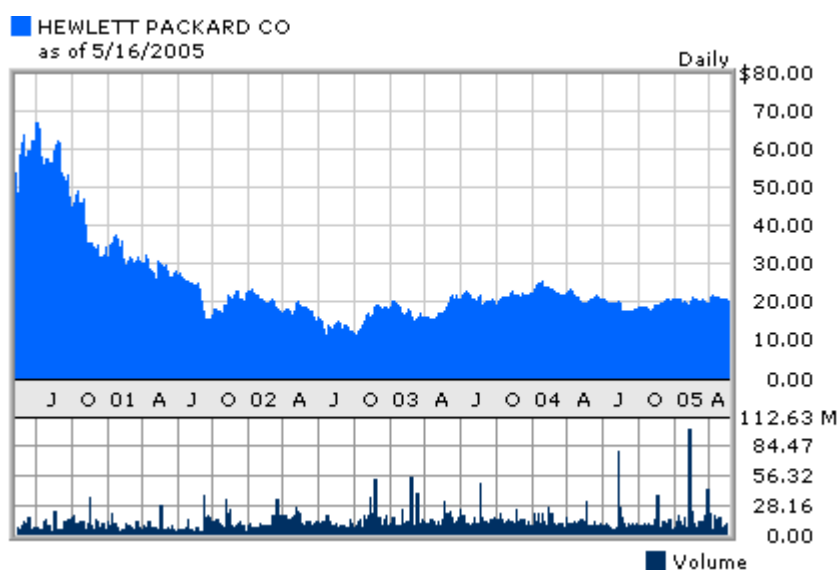
### **5.1. Splošna ocena uspešnosti združitve in pozdružitvenih procesov**

Znamenito za združitev je bilo, da so ključni ljudje na obeh straneh združitvenih procesov pristno čutili, da bo novi HP uspešno podjetje, ki bo delovalo po njihovih vizijah. Javnost se je začela zavedati, da je korporacijsko upravljanje v interesu široke in vplivne skupnosti. Ta ugotovitev bi morala vplivati na korporacijsko upravljanje v prihodnosti, ne le v HP-ju, temveč v širšem poslovnem okolju (Carlock & Florent-Treacy, 2002, str. 21). Splošna ugotovitev obravnavane študije primera je, da podjetje HP z združitvijo s podjetjem Compaq ni doseglo pričakovanih uspehov in sinergijskih učinkov. Skupno podjetje je doseglo finančne uspehe, še posebej z doseženimi stroškovnimi prihranki, vendar podjetju ni uspelo doseči zadovoljive prodaje v primerjavi s konkurenti v panogi. Dejstvo je, da sta bili podjetji po združitvi izpostavljeni drugačnim razmeram in da je bil to nov začetek, ki je zahteval veliko znanja in prilagajanja v združenem podjetju in na trgih informacijske panoge.

V poročilu podjetja Merrill Lynch je analitik Steven Fortune dejal, da so bili zbegani glede motivov, zaradi katerih je HP priključil Compaq, pa tudi zaradi prodaje Compaqa HP-ju za minimalno premijo. Po njegovem mnenju bi bili oni (analitiki) kot Compaqovi delničarji razočarani nad transakcijo, ki je združenemu podjetju povzročila visoko stopnjo prekrivanja strank in proizvodov (Jutur, 2004, str. 2). Dogajanje pred združitvijo ocenjujem negativno, saj je po mojem mnenju v tistem obdobju HP izgubil največ, ker se je povsem posvetil procesom združevanja s Compaqom. Pri tem je bilo redno poslovanje postavljeno v ozadje, učinki tega ravnanja pa so se pokazali pri nezadostni prodaji in dobičku podjetja po združitvi.

Združitev je izgledala sprva koristna za obe podjetji, zato sta bili podjetji z njo zadovoljni. Združeno podjetje se je moralo soočiti s povečano kompleksnostjo organizacije in z integracijo podjetniških kultur. Po združitvi je HP izgubljal tržni delež in neuspešno oživiljal svoje profitne marže. Najboljše pri negotovi združitvi je bilo, da je prinesla HP-ju več časa za znižanje stroškov, ne da bi na Wall Streetu sklepali, da je bila združitev napaka. Stroškovni prihranki niso nikoli pripomogli k povišanju profitnih marž v bližino ciljev podjetja. HP bi se lahko soočil z občutnim odpisom njegovega dobrega imena (knjižno merilo HP-jeve vrednosti), kar bi bil končni znak za neuspešno združitev (Eisinger, 2005, str. 1-2).

Slika 5: Prikaz gibanja tečaja delnice podjetja HP v obdobju od leta 2000 do leta 2005



Vir: HP Investor Relations, 2005.

Napovedane operativne koristi se niso uresničile, združitev je zmanjšala vrednost podjetja, saj se je cena HP-jeve delnice znižala. Fiorinina zapuščina je oslabitev HP-jevega dobičkonosnega in na trgu vodilnega oddelka tiskalnikov in slikovnih tehnologij, združenega z neuspešnim oddelkom PC-jev. Zagotovo moramo del neuspeha HP-ja pripisati slabšim rezultatom informacijske panoge v celoti, kot bi jih lahko napovedali ob združitvi v letu 2002. Toda uspehi nekaterih konkurentov, na primer podjetja Lexmark, proizvajalca tiskalnikov, so ta argument nevtralizirali. Tudi IBM je s prodajo svoje enote s PC-ji pokazal, da je obstajal boljši način za soočenje z recesijo na trgih v informacijski panogi (Cox, Monnelly, Palladino, 2005, str. 11).



Rešitev za uspeh podjetja je skrita v inženirskem znanju HP-ja in ne v združitvi s Compaqom. Niti Carly Fiorina niti kdorkoli v njeni bližini ali v Compaqu ni znal iz združenega podjetja dveh ostarelih in okostenelih podjetij narediti uspešnega podjetja. Združeno podjetje pod vodstvom Fiorine ni imelo velikih možnosti, da bi pri velikih omrežnih sistemih konkuriralo podjetjem IBM, Sun Microsystems in Cisco Systems, da bi na trgu PC-jev premagalo podjetje Dell ali da bi se na trgu strežnikov in storitev približalo podjetju IBM (Dekleva Humar, 2001, str. 28).

## **5.2. Ocena problemov in njihovih rešitev: stil vodenja, različne kulture**

Mnogi poznavalci razmer v HP-ju so vedeli že ob združitvi, v letu 2005 pa bi morali vedeti vsi, da je imel Walter Hewlett prav. Carleton Fiorina je z upravo HP-ja uspela združiti podjetje s Compaqom, Hewlett pa je prodal vse delnice HP-ja, ki so jih imeli on in družina Hewlett (Cox, Monnelly, Palladino, 2005, str. 11). Fiorina je skušala spremeniti HP v bolj konkurenčno podjetje nove ekonomije, pri čemer njena strategija tekmovanja z IBM-om ni bila prava rešitev za težave podjetja (neuspehi enote s PC-ji v primerjavi s konkurentom Dellom, nesposobnost tekmovanja z IBM-om pri servisiranju velikih podjetniških strank in pomanjkanje novih dohodkov od potrošnikov) (Eisinger, 2005, str. 1).

Carleton S. Fiorina je odkritosrčna, odločna in tržno usmerjena menedžerka, ki je cenjena zaradi njenega uspešnega spopadanja z izzivi. Njena pripravljenost za trdo delo, dobra intuicija in sposobnost za sestavljanje in motiviranje ekipe so njene glavne vodstvene odlike. Zagovarjala je ustvarjanje najboljših ponudb za stranke, ter glede na njen zahteven menedžerski stil svetovala kupcem, naj vedno zahtevajo več od podjetja. Pred njenim prihodom v HP so bile raziskovalne ekipe podjetja osredotočene na inovativne izdelke, pod Fiorininim vodstvom pa so razvijali proizvode, ki so ustrezali potrebam strank (Gupta, 2004, str. 8-9). Fiorina, ki je bila srednja oseba združevanja in pozdružitvenih procesov je vse napore posvetila združitvi s Compaqom, vendar ni uspela integrirati podjetij HP in Compaq v zmagovito kombinacijo. Po odhodu Michaela Capellasa iz HP-ja je Fiorina prevzela še njegov položaj predsednika podjetja in tako obvladovala vse vodilne položaje v podjetju. Menim, da je imela preveč nalog in odgovornosti in da bi razporeditev nekaterih njenih zadolžitev ali vsaj upoštevanje mnenj strokovnjakov pomagalo izboljšati poslovanje podjetja. Njej pripisujem največji delež odgovornosti za neuspeh združitve, kar je potrdila tudi uprava podjetja s tem, ko jo je v februarju 2005 odpustila.

Vodilni zaposleni v HP-ju in Compaqu so bili ob združitvi zaskrbljeni o kompatibilnosti njihovih podjetniških kultur. HP-jeva kultura je bila profesionalna, usmerjena k rešitvam in poslovnim partnerjem, medtem, ko je bil Compaq aroganten in v glavnem usmerjen na tržni delež (Jutur, 2004, str. 8). Fiorina je uvedla odpuščanje najmanj učinkovitih 5% zaposlenih, da bi izboljšala učinkovitost podjetja, kar je bilo v močnem kontrastu s prejšnjo HP-jevo podjetniško kulturo, kjer so neučinkoviti zaposleni dobili možnost, da so svojo neuspešnost v enem letu popravili. Nov pristop je bil podoben »ABC sistemu« podjetja General Electric, tako, da so kritiki menili, da je Fiorina vodila HP tako, kot da bi bila naslednji Jack Welch<sup>16</sup> (Gupta, 2004, str. 9). Zaradi

---

<sup>16</sup> Jack Welch je bivši izvršni direktor podjetja General Electric (Gupta, 2004, str. 9).

slabih rezultatov je Fiorina odpustila 3 podpredsednike v enoti spominskih modulov in strežnikov. Ko se je val odpuščanj vodilnih v HP-ju nadaljeval v januarju 2005 z odpustitvijo vodje enote s PC-ji Duanea Zitznerja, se je Fiorina pokazala kot izvršna direktorica, ki je težko razvila zaupanje med sodelavci (Morrison, 2005b, str. 13). Kritiki so menili, da so Fiorinini ukrepi uničili HP-jevo podjetniško kulturo. HP je bil zgrajen kot kultura sodelovanja in ne kot sistem zvezd, Fiorina naj bi postavljala pomen rezultatov pred ekipo, vrednote in intuicijo (Gupta, 2004, str. 7).

V procesu združevanja so bili zaposleni soočeni z napovedjo velikih odpuščanj, tako so poskušali ugotoviti, katera delovna mesta bodo ohranjena in katera ukinjena (**učinek »poglej čez ramo«**). Po združitvi je prihajalo do konfliktov med kulturama, oziroma do kulturnih trkov, HP-jevi zaposleni so bili v boljšem položaju, saj je njihova organizacijska kultura prevladovala v združenem podjetju (**učinek »zmagovalcev in poražencev«**). Pojavil se je tudi najpomembnejši vpliv združitve na kulturo podjetij, ki se imenuje **učinek »kulturne osamitve«**, saj so zaposleni ugotovili, da se je kultura v novem podjetju zelo razlikovala od tiste pred združitvijo (Deal, Kennedy, 1999, str. 121). Menim, da podjetji nista integrirali njunih organizacijskih kultur in je v združenem podjetju prišlo do **kulturnega odpora**, saj so se od napovedi združitve do današnjega dne pojavljali konflikti med kulturama podjetij. To dokazujejo zamenjave menedžmenta, padci tržnih deležev podjetja in nedoseganje operativnih sinergij ter strateških ciljev.

Glede na razvoj dogodkov so nekateri analitiki menili, da je bila Fiorina nesposobna za vodenje HP-ja. Ko je prišla v podjetje, je zaposlenim in Wall Streetu obljubila, da se bo vrednost delnice povišala za 15%, in da bo HP odločilno sooblikoval drugo stopnjo razvoja interneta in narekoval razvoj v panogi informacijske tehnologije. Obljub ni izpolnila in tako razočarala delničarje ter zaposlene v podjetju. Z navidezno karizmo, snobizmom, telesnim čuvajem ter reaktivnim letalom je Fiorina ranila ponos vseh iz starejše generacije HP-ja in vnesla v podjetje notranji razdor. Imela je odgovore na vse obtožbe, najraje pa se je javno spraševala, kakšno alternativo razen združitve s Compaqom je še imel HP. Kritiki so odgovarjali: »če je želel HP rasti, bi se moral združevati s ponudniki novih tehnologij, ne pa z okorelimi prodajalci računalnikov. V primeru da bi hotel HP prodajati storitve in strežnike, bi moral (tako kot sta storila Sun in IBM) narediti ali kupiti programsko opremo, ki bi prodajala njihove storitve in strojno opremo. V kolikor pa bi hotel HP biti vodilni v prihodnji stopnji interneta, bi moral več vlagati v raziskave in razvoj« (Dekleva Humar, 2001, str. 28).

Odstavitev Carleton Fiorine, ki je kupila Compaq, toda ni uspela zaustaviti vzpona podjetja Dell, je lekcija za konkurente, da naj dodajo več vrednosti z inovacijami ali z znižanjem stroškov (Waters, London, 2005, str. 13). HP-jeva uprava je po odstavitvi Fiorine dejala, da bo nadaljevala z izvajanjem strategije podjetja, čeprav se pričakovanja niso uresničila. Dan po odstavitvi se je vrednost HP-jeve delnice povišala za 6,8%, na 21,51 USD (Tam, 2005b, str. 7).

Tabela 9: Vrednosti delnice podjetja HP v obdobju od leta 2000 do 2005

Datum	Opis dneva	Vrednost (v USD)
<b>07.04.2000</b>	<b>najvišja vrednost delnice</b>	<b>74,48</b>
14.07.2000	leto dni po prihodu Fiorine v HP	63,90
16.07.2001	2 leti po prihodu Fiorine v HP	26,81
31.08.2001	pred napovedjo združitve	22,39
04.09.2002	dan po napovedi združitve	18,33
03.09.2002	leto dni po napovedi združitve	12,77
<b>04.10.2002</b>	<b>najnižja vrednost delnice</b>	<b>11,30</b>
07.05.2003	leto dni po združitvi	17,15
01.07.2003	4 leta po prihodu Fiorine v HP	21,30
31.07.2004	5 let po prihodu Fiorine v HP	16,90
10.02.2005	dan po odstavitvi Fiorine	21,51
<b>16.05.2005</b>	<b>3 leta po združitvi</b>	<b>21,01</b>

Vir: Bell De Tienne, Hoopes, 2004, str. 11.

V zadnjih letih uprave podjetij previdneje najemajo vodilne osebe, ki prihajajo izven podjetja in so pripravljene ukrepati proti izvršnim direktorjem, katerih uspehi ne zadostujejo njihovim finančnim ciljem in nagradam. Tako so v letu 2004 člani uprave podjetja Walt Disney ločili položaja predsednika in izvršnega direktorja podjetja, da bi zmanjšali moč Michaela Eisnerja, »imperialnega« šefa podjetja. Odstavitev Carleton Fiorine s položaja izvršne direktorice HP-ja je dodaten znak, da so se časi »imperialnih« izvršnih direktorjev končali (Morrison, 2005b, str. 13).

### 5.3. HP v primerjavi z drugimi podjetji - (ne)smiselnost združitve

Združeno podjetje HP-ja in Compaqa ni izpolnilo pričakovanj obeh podjetij, strokovnjakov in širše javnosti. Menim, da združitev ni bila smiselna in bi jo ocenil kot neuspešno združitev dveh svetovno znanih podjetij, saj se položaj podjetij po združitvi ni bistveno izboljšal. Podjetji sta po mojem mnenju imeli združitev za rešitev njunih težav, vendar jima ni uspelo ustvariti pravega podjetniškega in kulturnega sožitja. Združitev je bila izvedena ob koncu petega vala združevanja (v letu 2002), ko se je povezovanje podjetij v svetovnem gospodarstvu umirilo. Po mojem mnenju je bila združitev izvedena ob neugodnem času in v težkih razmerah v informacijski panogi. Dogajanje med združevanjem in po njem je v marsičem spominjalo na poteze velikih družb v drugih panogah, na primer v avtomobilski industriji. Vendar izkušnje iz drugih panog in trgov ni mogoče prenesti in uporabiti v panogi informacijske tehnologije.

V **avtomobilski industriji** obstaja velik prepad med peščico gigantov in množico majhnih podjetij, saj je med 40-imi proizvajalci na svetu le ena četrtina dobičkonosnih. To je povzročilo procese povezovanja podjetij, saj so v takih razmerah majhna podjetja težko preživela sama. Združitve in prevzemi so v globalni avtomobilski industriji dosegli vrhunec v letu 2000, ko je bilo zabeleženih 580 transakcij v vrednosti 46,08 milijard USD. V letu 2001 se je združevalna

mrzlica nekoliko umirila, rezultat je bila povečana konsolidacija v avtomobilskem sektorju, ki danes na svetovni ravni vključuje šest ključnih koncernov: GM, Ford, DaimlerChrysler, Toyota, Volkswagen in Renault (Automotive Industry Online, 2003). Danes je aktivnost združitvev in prevzemov zmanjšana, povezovanje podjetij se nadaljuje v obliki strateških procesov, skupnih vlaganj ali dolgoročnih sodelovanj (Raubar, 2004, str. 21).

Nemški Mercedes-Benz in ameriški Chrysler, dve najbolj dobičkonosni podjetji v avtomobilski industriji sta združili svoje moči, z namenom ustanovitve avtomobilskega koncerna, ki bi bil lažje kos konkurenčnim izzivom na globalni ravni. Ob združitvi v novembru 1998 so strokovnjaki ugotavljali, da sta bili podjetji kompatibilni in z dobrimi možnostmi za uspešno skupno poslovanje (Raubar, 2004, str. 27). Glavni cilj združitve je bil ustanoviti podjetje, ki bi bilo bolj konkurenčno največjim svetovnim proizvajalcem. Združeno podjetje **Daimler-Chrysler** je imelo veliko težav zaradi slabih menedžerskih odločitev. Velika problema sta bila neskladnost kultur organizacij (Chryslerjeva, kot simbol ameriške prilagodljivosti in odpornosti, ter Mercedesova, kot simbol nemške industrijske moči, metodičnosti in jasne hierarhije) ter nestabilne razmere v ameriški diviziji. Pokazalo se je, da zgolj oblikovana vizija ni dovolj za uspeh, ampak so potrebne pravilne strateške in poslovne odločitve (Raubar, 2004, str. 42-43).

**Letalski promet** je pospešil ekonomsko rast, svetovno trgovino, mednarodne investicije in turizem. V začetku 90-ih let je potekala zalivska vojna, zato je prišlo do recesije v kateri so presežne zmogljivosti postale težava v večini podjetij. Po zalivski vojni je postala letalska panoga spet dobičkonosna. Vse dražji razvoj in izdelava letal sta v 90-ih letih povzročila začetek množičnega združevanja manjših letalskih podjetij v večja. Združitvev podjetij **Boeing in McDonnell-Douglas** je ustvarila največjega proizvajalca potniških letal na svetu, kateremu sledi evropsko podjetje Airbus (Baša, 2004, str. 29-30). Združeno podjetje ni bilo v celoti uspešno, saj je ob združitvi v letu 1997 doseglo 75% tržni delež, leta 2003 pa se je zmanjšal na manj kot polovico (Baša, 2004, str. 36).

**Naftna industrija** je bila relativno stabilna, zadnja večja združitvev pred petim valom združevanja je bila leta 1984 (podjetji Chevron in Gulf). V letu 1998 pa je peti val združevanja zajel tudi to panogo, saj sta se združila British Petroleum in Amoco (64 milijarde USD), ter Total in Petrofin (13 milijard USD). Največja združitvev je bila med podjetjema **Exxon in Mobil** (75 milijard USD), ki je največja združitvev na svetu. Razmere v panogi so težavne zaradi nizkih cen nafte, vendar podjetje Exxon Mobil dokazuje, da je možno krizo izkoristiti kot priložnost.

Pomembno vprašanje je, ali združitvev ustvarjajo novo vrednost, kajti nekateri strokovnjaki menijo, da jo celo zmanjšujejo. Menedžerske skupine pogosto ne sodelujejo med seboj, ukvarjajo se same s seboj in zanemarjajo glavne vodstvene naloge. To se je zgodilo Boeingu v letu 1998, ko je prvič v petdesetih letih zabeležil izgubo v višini 4 milijarde USD, zaradi osredotočenosti menedžmenta na združitvev z McDonnell Douglasom (Alibegović, 2005, str. 20). Bistveno vprašanje je, ali so povezovanja podjetij smiselna, ob dejstvu, da je le ena tretjina vseh združitvev uspešnih, kar potrjujejo tudi navedeni primeri združitvev v drugih panogah. Menim, da je pred povezavo podjetij potrebno natančno preveriti komplementarnost vpletenih podjetij in po

tehtnem razmisleku sprejeti odločitev za povezavo. Združeno podjetje se mora še natančneje strateško odločati in se odzivati na spremembe na trgih. Le ob takih predpostavkah ima podjetje možnosti za uspeh, čeprav so vedno možne izjeme. Tako lahko ob ugodnem spletu okoliščin uspe podjetje z malo analizami, ali pa zaradi izredno težkih razmer na svetovnih trgih tudi najbolj premišljena kombinacija podjetij ne more doseči zelenih rezultatov.

## **SKLEP**

Združitve in prevzemi so del vsakdana v globalnem gospodarstvu. Osnovni motivi za kapitalaska povezovanja podjetij so doseganje sinergij, racionalizacija poslovanja in povečanje tržnih deležev podjetij na globalnem trgu. Največja težava je uspešna integracija in sposobnost ustvarjanja sinergijskih učinkov. Številna podjetja so plačala previsoko ceno in se finančno izčrpala, ob neuspešni povezavi podjetij pa so njihove delnice hitro izgubile vrednost.

Cilj združitve podjetij HP in Compaq je bil približati se primatu IBM-a, ki je vodilno podjetje v informacijski panogi. Kritiki so menili, da sta se podjetji povezali zaradi zniževanja povpraševanja po osebnih in poslovnih računalnikih ter zaradi njunih presežnih zmogljivosti. Združitev je izgledala koristna za oba partnerja, zato sta bili podjetji z njo zadovoljni. Carleton S. Fiorina je želela izpeljati svojo vizijo velikega podjetja strojne opreme, sposobnega internetnih storitev za podjetja. To ji ni uspelo, kajti podjetje HP do danes ni uspelo poplačati zaupanja delničarjev in je marsikaterega vlagatelja verjetno odvrnilo od investiranja v HP.

HP je bil v preteklosti čisto nasprotje ukazovanja in nadzorovanja, saj ustanovitelja William Hewlett in David Packard nista čutila potrebe, da bi morala o vsem odločati sama. Kritiki so menili, da bi Fiorina potrebovala pomočnika za izpeljavo vseh načrtov, saj je bila predsednica, izvršna direktorica in vizionarka podjetja, kar je bilo očitno preveč. Fiorina je vse napore posvetila združitvi s Compaqom, vendar ji ni uspelo integrirati podjetij v učinkovito in uspešno celoto. Morala bi biti previdnejša pri obljubah, saj se mnoge niso uresničile, trg pa je neuspehe kaznoval. Vztrajala je pri svoji viziji podjetja, pri tem pa je izbirala napačna sredstva. Vendar vizija ni dovolj za uspeh, saj je strategija orodje, kako vizijo uresničiti, dobre poslovne odločitve pa sredstvo, kako jo udejanjati, pri tem pa je Fiorini spodletelo. Mogoče je napačno ocenila zmožnosti Compaqa, saj je HP od združitve z njim izgubljal vrednost, pri čemer niso bili oškodovani le delničarji podjetja, ampak je v nevarnosti tudi njegova prihodnost.

Integriranje dveh tako različnih organizacijskih kultur, kot je HP-jeva izrazito tradicionalno inženirska in Compaqova produkcijska kultura je bilo zelo težavno. Menim, da podjetji nista uspeli integrirati njunih podjetniških kultur in ocenjujem, da je v združenem podjetju prišlo do kulturnega odpora, saj so se od napovedi združitve do današnjega dne pojavljali konflikti med obema kulturama. To dokazujejo zamenjave menedžmenta, padci tržnih deležev podjetja in nedoseganje operativnih sinergij ter strateških ciljev.

V treh letih vodenja združenega podjetja je Fiorina dosegla nekatere zadovoljive finančne rezultate. Napovedanih 2,5 milijard USD stroškovnih prihrankov na leto je preseгла v maju 2003

s 3 milijardami USD. HP je dosegel vodilni položaj na trgu tiskalnikov, pri dlančnikih in digitalnih kamerah ter je zelo malo zaostajal za podjetjem Dell, ki je bil največji ponudnik PC-jev na svetu. Težave je imel pri izdelkih za podjetja in pri spominskih modulih, ki so dosegali slabe rezultate. Velik neuspeh je predstavljala nezadostna prodaja podjetja kot celote v primerjavi s konkurenti. Razlogi za premajhno prodajo so bili v velikem številu konkurentov v panogi, v nezadostni integraciji podjetij HP in Compaq, ter v preveč samostojnem vodenju in sprejemanju odločitev Fiorine glede strateških in finančnih usmeritev podjetja.

Odstavitev izvršne direktorice HP-ja je bila upravičena, saj podjetje ni doseglo zadovoljivih uspehov, kar pomeni, da je Fiorina najverjetneje nesmiselno potrošila energijo, usmerjeno v združitvev podjetij HP in Compaq. S spremembo v vodstvu HP-ja naj bi se razmere v podjetju izboljšale in aktivnosti naj bi bile bolj usmerjene na optimalno izrabo razpoložljivih kapacitet in k učinkovitejšemu izpopolnjevanju najuspešnejše enote s tiskalniki, slikovnimi tehnologijami in PC-ji. Vzroke za slabo trenutno stanje podjetja lahko iščemo v več smereh. Fiorinino vodenje podjetja ni pozitivno vplivalo na HP, k težavam podjetja so pripomogle tudi razmere v informacijski panogi. Toda uspehi nekaterih konkurentov, na primer podjetja Lexmark, so ta argument nevtralizirali. Tudi IBM je s prodajo svoje enote s PC-ji pokazal, da je obstajal boljši način za soočenje s krizo v panogi. Konkurenca v panogi informacijske tehnologije se bo še zaostrovala, stranke bodo vedno bolj zahtevne, proizvajalci pa bodo morali biti bolj učinkoviti. Pred novim direktorjem in predsednikom podjetja Markom Hurdom je težka naloga, saj bo moral izboljšati raven prodaje podjetja HP in ustvariti njegovo bolj homogeno delovanje.

Temeljno vprašanje je, ali bo HP v prihodnosti posloval kot združeno podjetje, ali se bo ponovno razdelil. Po mojem mnenju so razprave o razdelitvi HP-ja upravičene, in obstaja realna možnost za razdelitev, saj združeno podjetje ni izpolnilo pričakovanj lastnikov, investorjev in analitikov. Po združitvi enote s PC-ji z enoto s tiskalniki in slikovnimi tehnologijami so se zmanjšale možnosti za izstop HP-ja iz trga PC-jev. Po mojem mnenju bi moral HP prodati enoto s PC-ji, saj je konkurenca na tem trgu močnejša od HP-ja. Odločitve so na strani vodstva podjetja, menim pa, da bo HP vztrajal pri trenutni sestavi podjetja in ne bo popustil pritiskom strokovne javnosti.

Obravnavana združitev je dokaz, da za uspeh združenega podjetja ni dovolj povezati dve veliki podjetji, ampak je bistvena integracija in kompatibilnost podjetij. Verjamem, da sta podjetji pred podpisom pogodbe analizirali ujemanje organizacij na vseh področjih poslovanja in se zavedam, da ni mogoče vedeti, kako uspešni bi bili podjetji, če do združitve ne bi prišlo. V tem primeru bi bilo možno, da bi podjetji še bolj oslabili in sta se z združitvijo zaščitili pred še slabšimi poslovnimi rezultati in pred nižjim tržnim deležem. HP bi brez Compaqa v preteklih treh letih verjetno dosegel podobne rezultate kot jih dejansko je, medtem, ko bi samostojni Compaq verjetno težko preživel. Kljub vsemu menim, da je bila združitev napaka za oba poslovna partnerja, saj v skupnem podjetju nista uspela zmanjšati težav in doseči zadovoljivih rezultatov.

## LITERATURA

1. Alibegović Zlatko: Značilnosti procesa združevanja in prevzemov v pivovarski industriji v EU in Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 107 str.
2. Baša Jernej: Pogled na združitev podjetij Boeing in McDonnell Douglas danes. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 42 str.
3. Bell De Tienne Kristen, Hoopes L. Charlotte: The Hewlett-Packard and Compaq Merger: A Case Study in Business Communication. London : Brigham Young University, 2004, 12 str.
4. Berman Dennis K., Latour Almar: Major Acquisition Serves as a Reminder Of Risks of Big Deals. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 10.2.2005, str. 7-8.
5. Bešter Janez: Teoretična analiza prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 125 str.
6. Bohinc Rado: Združevanje gospodarskih družb v svetu in pri nas. Svetovalni dokument št. 8. Ljubljana : Združenje Manager, 1998. str. 5-23.
7. Bouno F. Anthony, Bowditch L. James: The Human Side of Mergers & Aquisitions. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989. 317 str.
8. Brigham Eugene, Gapenski Louis: Financial Management. 8<sup>th</sup> ed. Forth Worth : The Dryden Press, 1997. 1192 str.
9. Burrows Peter: Carly's last stand. BusinessWeek, New York, 24.12.2001, str. 43-50.
10. Carlock Randel S., Florent-Treacy Elisabeth: The HP-Compaq Merger: A Battle for the Heart and Soul of a Company. Fontainebleau, Francija : INSEAD, 2002, 26 str.
11. Carney M. Brian: Mario Monti's Kiss of Death. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 4.2.2002, str. 12.
12. Cartwright M. Sue, Cooper L. Cary: Trends in organizational behavior. Cooper L. Cary, Rousseau Denise M. ed., The Human Effects of Mergers and Acquisitions. Chichester : John Wiley & Sons Inc., 1995, str. 47-63.
13. Cox Rob, Monnelly Mike, Palladino Camilla: H-P Might Pluck Its Thorn, Now That Carly's Gone. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 10.2.2005, str. 11.
14. Deal T. E., Kennedy A. A.: The New Corporate Cultures. New York : Persues Books, 1999. 282 str.
15. Dekleva Humar Luka: Carleton Fiorina. Delo, Ljubljana, 19.11.2001, str. 28.
16. Delaney J. Kevin, Pringle David: Big deal: HP and Compaq in Europe. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 5.9.2001, str. 21-22.
17. Die drei Welten AG. Der Spiegel, Dunaj, 24.2.2001, str. 96-112.
18. Edwards Cliff, Park Andrew: HP and Compaq: It's showtime. BusinessWeek, New York, 17.6.2002, str. 92-93.
19. Edwards Cliff: The new HP: how's it doing?. BusinessWeek, New York, 23.12.2002, str. 58-60.
20. Edwards Cliff, Hamm Steve: Why Capellas flew the coop. BusinessWeek, New York, 23.12.2002, str. 58-59.
21. Eisinger Jesse: Advice for HP: Split in Two To Unlock Value. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 26.1.2005, str. 1-2.
22. Elgin Ben: A nasty surprise from HP. BusinessWeek, New York, 1.9.2003, str. 58.

23. Face value In the family's way. *The Economist*, London, 15.12.2001, str. 64.
24. Fincham R., Rhodes P. S: *Principals of Organisational Behavior*. Oxford : University Press, 1999. 544 str.
25. Gaughan A. Patrick: *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. 2nd ed. New York : J. Wiley Cop., 1999. 636 str.
26. Glas Miroslav: *Poslovno okolje podjetja*. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 196 str.
27. Gorogranc Matiček: *Združitveni proces podjetij Hewlett-Packard in Compaq*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 39 str.
28. Grinblatt Mark: *Financial Markets and Corporate Strategy*. 2<sup>nd</sup> ed. University of California at Los Angeles. University of Texas-Austin : McGraw-Hill, 2002. 880 str.
29. Gupta Vivek: *Carly Fiorina: The Change Leader*. Hyderabad, India : ICFAI Business School Case Development Centre, 2004. 17 str.
30. HP, Compaq Ask EU Commission to Approve Merger. *The Wall Street Journal Europe*, Bruselj, 24.12.2001, str. 25.
31. H. S.: Walter Hewlett vložil tožbo proti prevzemu Compaqa. *Delo*, Ljubljana, 2.4.2002, str. 27.
32. How To Merge. After the deal. *The Economist*, London, 9.1.1999, str. 19-21.
33. Jutur Sarah: *HP-Compaq Merger*. Hyderabad, India : ICFAI Press, 2004. 14 str.
34. Knipp Thomas, Nonnast Thomas: *H-P Chief Sees Risks, but Remains Upbeat*. *The Wall Street Journal Europe*, Bruselj, 5.2.2003, str. 18.
35. Kocbek Marijan, Plavšak Nina, Premk Peter: *Zakon o prevzemih s komentarjem*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 242 str.
36. Kreitner R., Kinicki A.: *Organisational Behavior*. Irwin, Chicago : 1995. 594 str.
37. Kueppers Al, et al.: *Can HP and Compaq do better as one*. *Wall Street Journal Europe*, Bruselj, 5.9.2001, str. 1-2.
38. Levy Haim, Sarnat Marshall: *Principles of Financial Management*: Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1988. 617 str.
39. Lorange Peter, Kotlarchuk Eugene, Singh Harbir: *Corporate Acquisitions: A Strategic Perspective*. New York : Mc Graw-Hill Company, 1987. str. 5-6.
40. Mark Ken: *Hewlett-Packard in 2004*. Richard Ivey School of Business. Ontario : The University of Western Ontario, 2004. 4 str.
41. *Merger Mystery*. *The Economist*, London, 14.11.2003, str. 19.
42. Miller Robert: *How Culture Affects Mergers and Aquisitions*. *Industrial Management*, New York : 42, (2000), 5, str. 22-26.
43. Morrison Scott: *HP calls on printer chief in shake-up*. *Financial Times*, London, 18.1.2005. str. 7.
44. Morrison Scott: *HP fires Fiorina as its Chief*. *Financial Times*, London, 9.2.2005, str. 26.
45. Morrison Scott: *CEO Charisma no longer enough as sun sets on imperial age*. *Financial Times*, London, 5.9.2005, str. 13.
46. Perc Gruškovnjak Veronika: *Kultura in uspešnost podjetja Cisco Systems, Inc*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 118 str.
47. *Planning to prove them wrong*. *The Economist*, London, 7.3.2002, str. 65.



48. Porter Michael: Competitive Strategy. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
49. Rappaport Alfred: Shareholder Value: Wertsteigerung als mass-stab für die unternehmensführung. Stuttgart : Schaeffer-Poeschel, 1995. 274 str.
50. Raubar Marko: Današnja ocena združitve Daimler-Benz in Chryslerja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
51. Rock Milton L.: The Mergers and Aquisitions Handbook. New York : McGraw-Hill, 1987. 518 str.
52. Ross A. Stephen, Westerfield W. Randolph, Jaffe Jeffrey: Corporate Finance. 5<sup>th</sup> ed. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1999. 868 str.
53. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1993. 300 str.
54. Sharpio Eileen C.: Fad surfing in the boardroom. ZDA : Adison-Wesley publishing company inc., 1996. 253 str.
55. Shuvanil: Hewlett-Packard: Losing the HP Way. Hyderabad, India : ICFAI Business School Case Development Centre, 2004. 10 str.
56. Stewart B. James: Choosing the Lesser of Two Evils. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 15.-17. 3. 2002, str. 21.
57. Sudarsanam P. Sudi: The Essence Of Mergers and Aquisitions. London : Prentice Hall, 1995. 303 str.
58. Tam Pui-Wing: HP to Combine Printing Division with PC Arms. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 17.1.2005, str. 20.
59. Tam Pui-Wing: HP Backs Off Battle For PC Market Share. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 18.1.2005, str. 1-2.
60. Tam Pui-Wing: HP's Board Still Smarting Over Compaq, Ousts Chief. The Wall Street Journal Europe, Bruselj, 10.2.2005, str. 7-8.
61. Taylor C.: HP's fierce face-off. Time, New York, 4.3.2002, str. 46-48.
62. Thurm Scott, Tam Pui-Wing: H-P Fight Is Fierce But Sides' Numbers Aren't So Far Apart. The Wall Street Journal Eueope, Bruselj, 25.2.2002, str. 22.
63. Urbanija Anamarija: Veliko porok, a tudi pogrebov. Manager, Ljubljana : 2000, 6, str. 48-50.
64. Waters Richard, London Simon, Morrison Scott: HP wants a foot in every market. Can the company do it all?. Financial Times, London, 14.10.2004, str. 33.
65. Waters Richard, London Simon: A struggle over strategy: HP counts the cost of »playing the other guy's game«. Financial Times, London, 11.2.2005, str. 13.
66. Weintraub Arlene: Why rivals are thanking HP and Compaq. BusinessWeek, New York, 22.4.2002, str. 61.
67. Weston J. Fred, Copeland E. Thomas: Managerial Finance. London: Casell Educational Limited, 1988. 894 str.
68. Weston J. Fred, Chung S. Kwang, Hoag E. Susan: Mergers, Restructuring and Corporate Control. New Jersey : Prentice-Hall, 1990. 762 str.
69. Weston Fred, Siu Juan, Johnson Brian: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River (NJ) : Prentice-Hall, 2001. 689 str.
70. Zupančič Aleš: Kultura podjetja pri prevzemih in združitvah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 42 str.

## VIRI

1. About Us. [URL: [http://www.HP.com/Company information/About Us](http://www.HP.com/Company%20information/About%20Us)], 30.5.2005.
2. Automotive Industry Online. Global Information Inc. [URL: [http://www.the-infoshop.com/study/em12540\\_automotive.html](http://www.the-infoshop.com/study/em12540_automotive.html)], 2003/02.
3. Hewlett Packard in Compaq dobila dovoljenje za združitev. [URL: <http://www.finance-on.net/print.php?id=19651&tip=1>], 10.4.2002.
4. Hewlett-Packard pod lupo nadzornikov in tožilstva. [URL: <http://www.finance-on.net/print.php?id=22203&tip=1>], 17.4.2002.
5. HP History & Facts. [URL: [http://www.hp.com/Company information/History and Facts Home/HP Timeline](http://www.hp.com/Company%20information/History%20and%20Facts%20Home/HP%20Timeline)], 10.4.2005.
6. HP Investor Relations: HP Reports second quarter 2005 results. [URL: [http://www.hp.com/Company information/Company financials/Quarterly results/Q2 2005](http://www.hp.com/Company%20information/Company%20financials/Quarterly%20results/Q2%202005)], 20.5.2005.
7. HP Investor Relations: Stock Information. [URL: [http://www.hp.com/company information/investor resources/stock information](http://www.hp.com/company%20information/investor%20resources/stock%20information)], 16.5.2005.
8. HP Names Mark Hurd to Serve as CEO and President. [URL: [http://www.hp.com/Company information/News/News releases](http://www.hp.com/Company%20information/News/News%20releases)], 10.5.2005.
9. HP Press release: HP To Acquire Leading Online Photo Service. [URL: [http://www.hp.com/company information/news/news releases](http://www.hp.com/company%20information/news/news%20releases)], 20.5.2005.
10. IDC Says PC Market Remains Soft Despite Improvement. [URL: <http://www.idc.com/getdoc.jhtml?containerId=G43H>], 19.4.2002.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Priloga 2: Primerjava temeljnih idej vodenja podjetja HP ustanoviteljev podjetja z usmeritvami Carleton S. Fiorine

Priloga 3: Prihodki HP-ja po segmentih poslovanja v letu 2003

Priloga 4: Prikaz deležev prihodkov segmentov poslovanja podjetja HP v letu 2004



## **PRILOGA 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov**

<b>Tuj izraz</b>	<b>Slovenski prevod</b>
Acquisition	priključitev
Acquisition of assets	odkup premoženja
Acquisition of stock	odkup delnic
Agency problem	problem zastopstva
Board of directors	upravni odbor
CEO (Chief Executive Officer)	izvršni direktor
Consolidation	združitev, spojitev
Federal Trade Commission	Zvezna trgovinska komisija
Going private transactions	umik delnic družbe z borze vrednostnih papirjev
Handhelds	dlančniki
Hardware	strojna oprema
Imaging	slikovne tehnologije
Merger	združitev, pripojitev, spojitev
Outsourcing	izločitev
Proxy contest	pridobivanje pooblastil delničarjev
Software	programska oprema
Takeover	prenos nadzora nad podjetjem, prevzem
Tender offer	javna ponudba za prevzem podjetja

## **PRILOGA 2: Primerjava temeljnih idej vodenja podjetja HP ustanoviteljev podjetja z usmeritvami Carleton S. Fiorine**

**Cilji in vrednote stila menedžmenta The HP Way, ki sta ga razvila ustanovitelja podjetja HP (Jutur, 2004, str. 10):**

### **1. cilji:**

- dobiček
- spoštovanje in lojalnost do strank
- sodelovanje na ustreznih podočjih
- rast
- pomoč zaposlenim pri doseganju dosežkov podjetja
- menedžment, ki pospešuje iniciativo in kreativnost
- podjetniška pripadnost in odgovornost

### **2. vrednote:**

- zaupanje in spoštovanje do posameznikov
- visoka raven učinkovitosti in prispevanja
- povezovanje poslovanja z brezkompromisno integriteto
- doseganje skupnih ciljev s timskim delom
- pospeševanje fleksibilnosti in inovativnosti

**Seznam Fiorininih pravil garaže (Rules of the garage) s katerimi je hotela oživiti HP-jevo kulturo zgodnjih let podjetja (Jutur, 2004, str. 11):**

- Verjemite, da lahko spremenite svet.
- Delajte hitro, pustite orodje nezaklenjeno in delajte kadarkoli.
- Vedite kdaj naj bi delali sami in kdaj skupaj
- Delite orodje in ideje. Zaupajte svojim kolegom.
- Nič politike. Nič birokracije.
- Kupec definira dobro opravljeno delo.
- Radikalne ideje niso slabe ideje.
- Inovirajte različne načine dela.
- Prispevajte vsak dan, če ne prispevate, ne zapustite garaže.
- Verjemite, da lahko skupaj naredimo vse.

### PRILOGA 3: Prihodki HP-ja po segmentih poslovanja v letu 2003

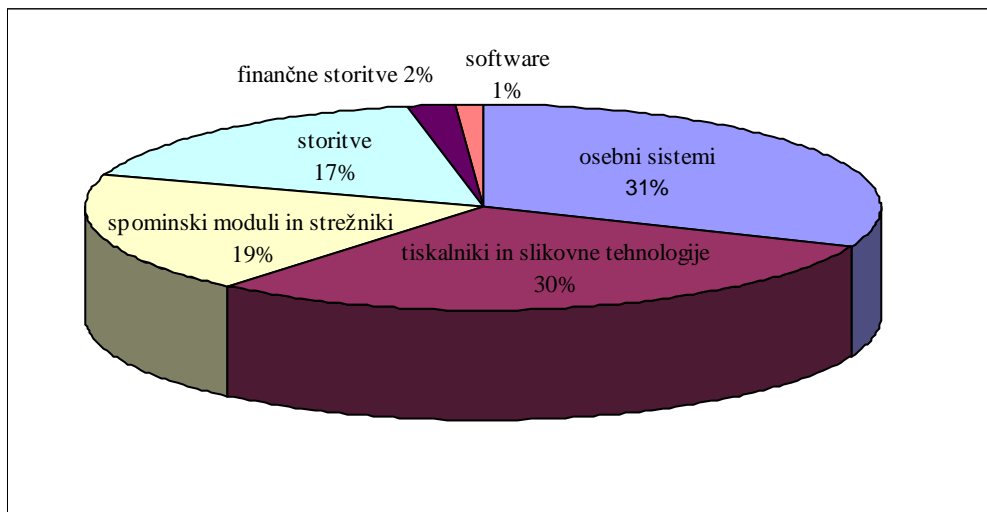
Tabela 1: Prihodki HP-ja po segmentih v prvih treh četrtletjih leta 2003 (v milijonih USD)

	1.četrletje (31.januar 2003)	2. četrletje (30. april 2003)	3.četrletje (31.julij 2003)
<b>Neto Prihodki</b>			
Slikovne tehnologije in tiskalniki	5,610	5,526	5,240
Osebni sistemi	5,143	5,124	4,965
Sistemi za podjetja	3,736	3,862	3,708
Storitve	2,960	3,031	3,083
Financiranje	517	501	442
Podjetniške investicije	77	84	88
<b>Skupaj</b>	<b>18,043</b>	<b>18,128</b>	<b>17,526</b>
Izločitev prihodkov med segmenti	-166	-145	-178
<b>Skupaj HP konsolidirano</b>	<b>17,877</b>	<b>17,983</b>	<b>17,348</b>
<b>Zasluzki (izgube) od operacij</b>			
Slikovne tehnologije in tiskalniki	907	918	739
Osebni sistemi	33	21	-56
Sistemi za podjetja	-83	-7	-70
Storitve	341	301	337
Financiranje	14	21	18
Podjetniške investicije	-47	-44	-37
<b>Skupaj</b>	<b>1,165</b>	<b>1,210</b>	<b>931</b>

Vir: Gupta, 2004, str. 17.

#### PRILOGA 4: Prikaz deležev prihodkov segmentov poslovanja podjetja HP v letu 2004

Slika 1: Deleži prihodkov segmentov poslovanja podjetja HP v letu 2004



Vir: A struggle over strategy: HP counts the cost of »playing the other guy's game«, 2005.

V letu 2004 sta največji delež prihodkov HP-ja dosegli enoti z osebnimi sistemi (31%) in s slikovnimi tehnologijami in tiskalniki (30%). Enota s spominskimi moduli je prispevala 19% prihodkov podjetja, enota s storitvami pa 17%. Zelo majhen delež prihodkov HP-ja sta prispevali prodaji finančnih storitev (2%) in »softwarea« (1%).