

HP Turnaround ?

NOTICE: Proprietary and Confidential

This material is proprietary to writers. It shall not be used, reproduced, copied, disclosed, transmitted, in whole or in part, without the permissions of writers

© 2004 copyrights reserved

Contents

History Overview

Enterprise Philosophy - HP Way

Needs to Change

The Era of Carly Fiorina

Discussion & QA

The History of HP

HP Timeline



HP's first product, the 200A audio oscillator
Rev.: \$5369. Emp.: 2



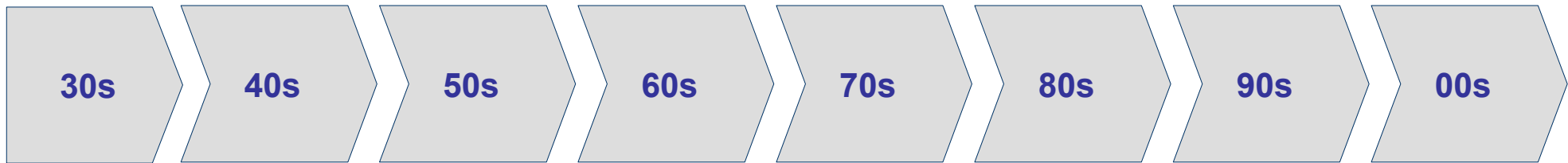
a manufacturing plant in Boeblingen, West Germany
Rev.: \$48 million. Emp.: 2,378



HP-150 Touchscreen and HP LaserJet
Rev.: \$11.9 billion. Emp.: 95,000



HP's trading symbol on the New York Stock Exchange becomes HPQ on May 6, 2002.



Dave Packard started "management by walking around" in 1940s
Rev.: \$2.2 million. Emp.:166



HWP on the New York Stock Exchange



HP's first computer, the HP 2116A
Rev.: \$326 million. Emp.:15,840

1960 – 80's

1962
1) 포춘 500대 기업 중 460위 진입
2) 계측장비 분야에서 성장구가

1970
1) 최초의 휴대용 계산기 출시

1984
1) InkJet 출시
2) HP Way 정립

Color DeskJet 500C



HP Corporate Business Systems



Rev.: \$ 42 billion . Emp.:84,400

1990's

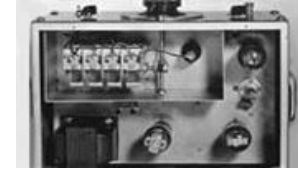
- 1) 컴퓨터, 주변기기 분야에서 지속성장
- 2) 1997 포춘 500대 기업 중 16위
- 3) 매출/수익 지속증가
- 4) 가장 빠르게 성장하는 PC Maker (업계 4위)
- 5) 1997 Revenue 증가율이 처음으로 20% 이하로 추락
- 6) Printer 분야 리더
- 7) 사업분야 5개로 재편

The History of Main Product

1930s



HP's first product,
the 200A audio oscillator



200A audio oscillator

1940s



signal generators in signal generators

1950s



high-speed frequency counter,
HP 524A

1960s



HP's first computer,
the HP 2116A



The world's first desktop
scientific calculator,
the HP 9100A.

The History of Main Product

1970s



the world's first scientific handheld calculator, HP-35



its first general-purpose computer, the HP 3000



a combination digital wristwatch, calculator and personal calendar, the HP-01

1980s



its first personal computer, the HP-85.



technical computer with 32-bit "superchip" technology, HP 9000



HP's first handheld computer, the HP-75C



its first touch-screen personal computer, the HP-150



the company's most successful single product, the HP LaserJet printer



the HP ThinkJet



Deskpro 386

The History of Main Product

1990s



HP's first palmtop personal computer, HP 95LX



The color DeskJet 500C,



HP Corporate Business Systems, nine HP 3000 and HP 9000 computing systems



the 3-pound HP OmniBook 300, a "superportable" personal computer



Home-computing market product, The HP Pavilion PC



Its first Jornada PDA, Jornada820
Jornada 420



2000s



The high-end server line, Superdome



Digital Entertainment, Center z500

Contents

History Overview

Enterprise Philosophy - HP Way

Needs to Change

The Era of Carly Fiorina

Discussion & QA

Quote from founders

HP Way는 창업 초기에서부터 HP 경영철학으로 자리 매김 하였으며 그 기원을 창업자 에서 찾아볼 수 있음



우리의 목표가 무엇인지에 의견을 같이 하고 목표를 달성하기 위해 무엇을 해야 하는지 사원들에게 이해 시켰고, 자유롭게 의사 결정을 할 수 있도록 하여 같은 목표를 향해 전념할 수 있게 되었다

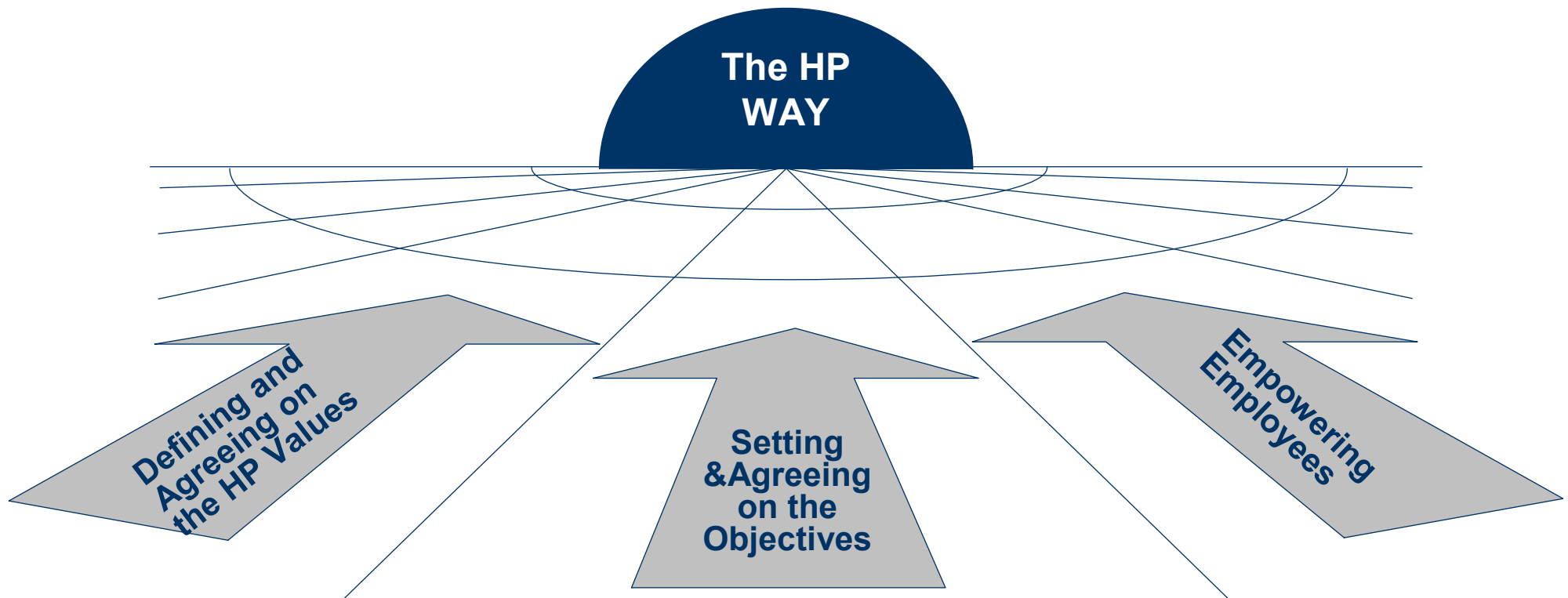
Dave Packard (1950s)

인간은 남녀를 불문하고 좋은 일, 창조적인 일 하기 원합니다. 그러한 환경하에서 HP WAY는 일을 하고자 하는 믿음 방침, 행동규범이라고 말할 수 있습니다. 또한 HP WAY는 종업원을 신뢰하고 존경하는 마음으로 배려해 주고, 서로가 업적을 인정하여 주는 것입니다.

Bill Hewlett(1960)

3 Core elements of the HP way

HP Way를 요약하면 다음의 세가지 요소로 정리해 볼 수 있음



7 Principle of the HP way (1/2)

HP Way의 기반이 되는 7 principles은 50년대 말 확립되어 오늘날까지 지속되고 있으며 그 내용은 다음과 같음

Profit

Recognize that profit is the best measure of a company's contribution to society and the ultimate source of corporate strength

If a company is to meet any of its other objectives, it must make a profit....(Profit) is the ultimate source of the funds we need to prosper and grow. It's the foundation of future opportunity and employment security

Customer

Continually improve the value of the products and services offered to customers

The fundamental basis for success in the operation of Hewlett-Packard is the job we do in satisfying the needs of our customers

Focus on new opportunities & competencies

Seek new opportunities for growth but focus efforts on field in which the company can make a contribution

7 Principle of the HP way (2/2)

Employees

Provide employment opportunities that include the chance to share in the company's success

Organization

Maintain an organizational environment that fosters individual motivation, initiative and creativity

Citizenship

Demonstrate good citizenship by making contributions to the community

Today, Hewlett-Packard operates in many different communities throughout the world. We stress to our people that each of these communities must be better for our presence

Growth

Emphasize growth as a requirement for survival

Continuous growth was essential for us to achieve our other objectives and to remain competitive. Since we participate in fields of advanced and rapidly changing technologies, to remain static is to lose ground

Contents

History Overview

Enterprise Philosophy - HP Way

Needs to Change

The Era of Carly Fiorina

Discussion & QA

주요원인

전사적 차원의 통합된 전략의 부재, 창업가 정신과 괴리된 기업활동 등으로 **HP**의 수익성 및 성장성이 악화 되었음

통합된 전략 부재

- 전사적 전략과 사업부 전략간의 일관성 부족
- 인터넷 시대에 대비에 방향성 부재

혁신 부재

- 실패에 대한 두려움 팽배 (예; **Netscape** 보다 앞선 **Web browser** 개발했으나 상품화 실패)
- 전사 차원의 수익력을 가진 신제품은 **84년** 개발된 잉크젯 프린터가 마지막

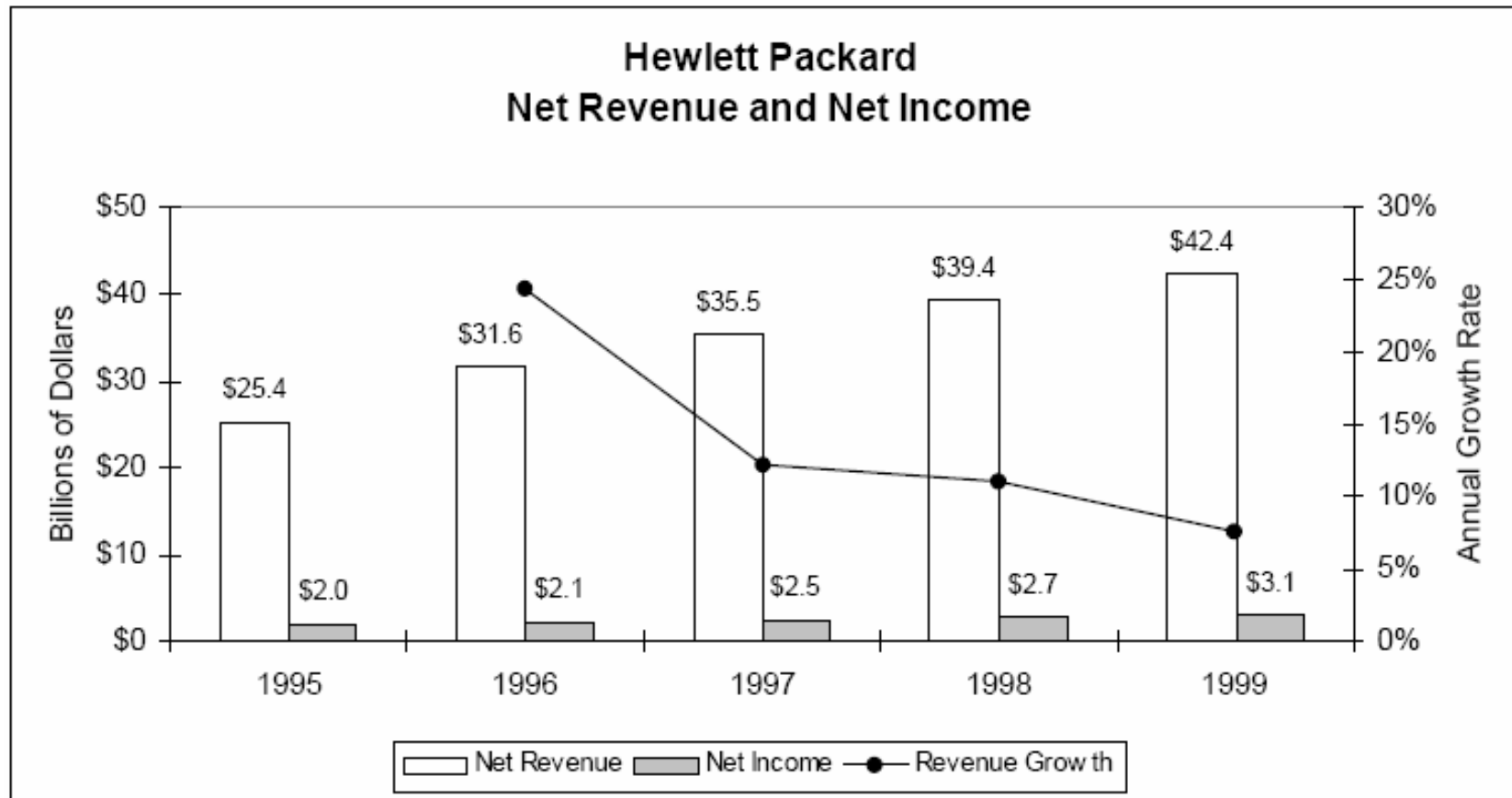
지나친 분권화

- 사업부간 갈등 및 마찰
- 오히려 관료적인 경향을 띠
- 전사적 **communication** 불능 - 시너지 창출 불가능
- 중복된 비용 구조

사업방식에 대한 차이

- 컴퓨터 관련사업과 측정기 관련사업의 차이
- **Dominant logic** 의 차이: 시간, **KSFs**, 의사결정 등

악화된 수익성과 성장성



Contents

History Overview

Enterprise Philosophy - HP Way

Needs to Change

The Era of Carly Fiorina

Discussion & QA

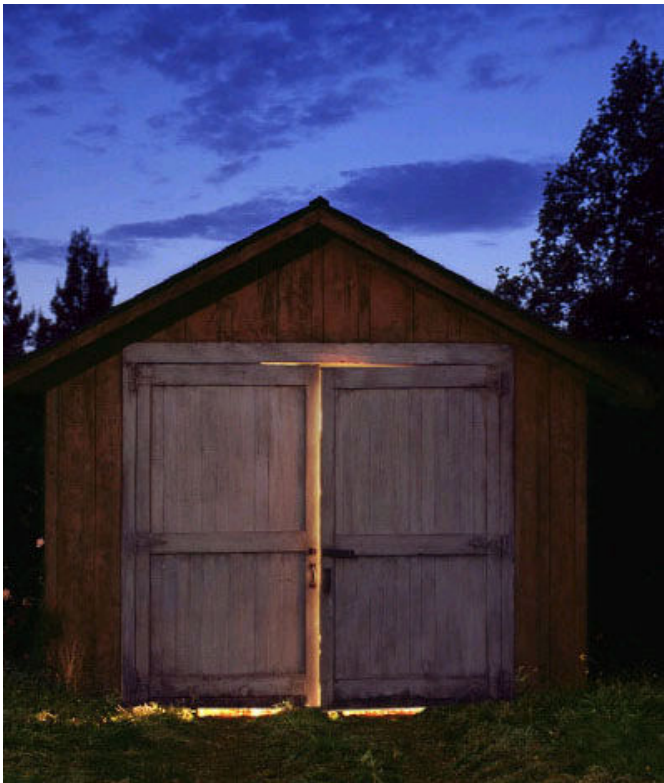
Who is Carly Fiorina ?



- **생년월일: 1954년 9월 6일**
- **교육사항**
 - 스탠포드 대학에서 중세 역사와 철학 전공
 - 1980년 메릴랜드 주립대 MBA 마케팅 전공
- **주요 경력**
 - 1996년 AT&T에서 루슨트가 분리 설립하는 것을 성공적으로 완수, 루슨트를 네트워크 회사로 포지셔닝 하는데 성공적인 마케팅 캠페인 수행
 - 1998년 루슨트 글로벌 서비스 사업부의 대표. 세계 최대 전화 회사들을 상대로 190억 달러 규모의 설비 판매

Back to the BASIC

“최고의 것만 남기고 다시 만들자” 라는 슬로건 하에, “가족주의”로 표현되는 **HP Way** 보다는 차고에서 창업한 벤처 정신에서 **HP**의 존재성을 찾아야 한다고 전 직원에게 “원점 회귀”를 호소.



Rules of the Garage

Believe you can change the world.
Work quickly, Keep the tools unlocked, work whenever.
Know when to work alone and when to work together.
Share-tools, ideas. Trust your colleagues.
No politics. No bureaucracy. (These are ridiculous in a garage)
The customer defines a job well done.
Radical ideas are not bad ideas.
Invent different ways of working.
**Make a contribution everyday. If it doesn't contribute, it doesn't
leave the garage.**
Believe that together we can do anything.

Invent.

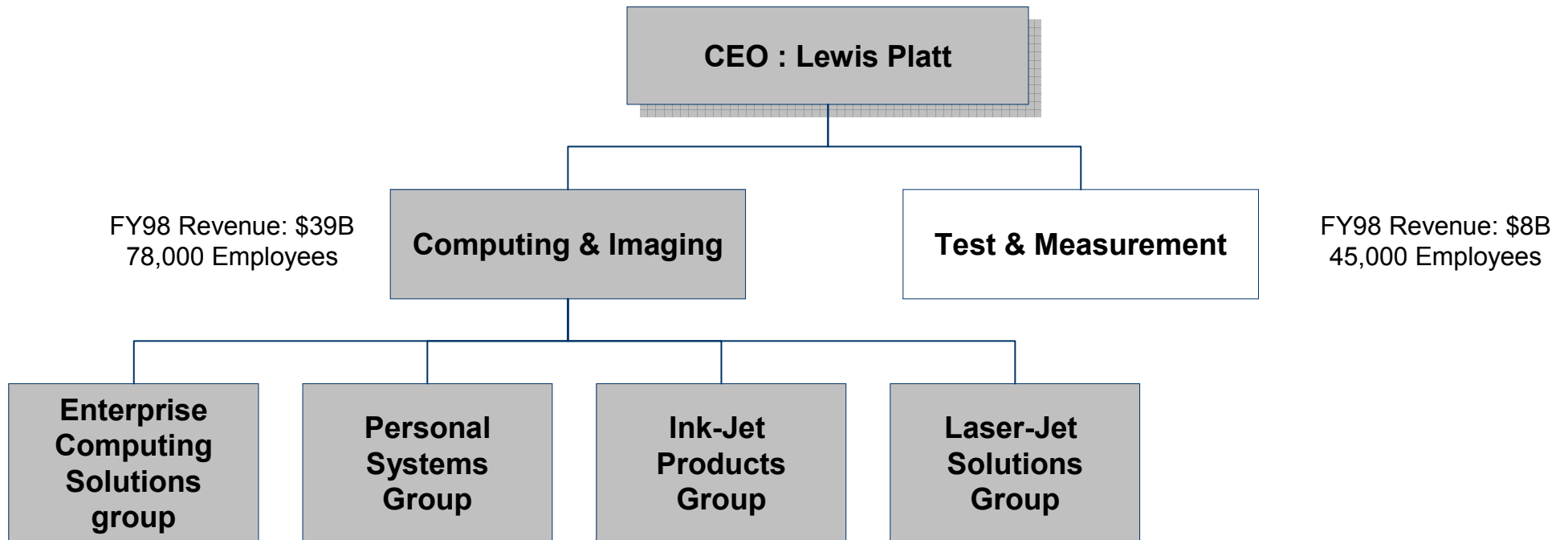
HP Way vs. New HP Way

	Old HP	New HP
Strategy	Box maker	Net Powerhouse
Structure	Decentralization	Front-Back end
Culture	Old HP Way	New HP Way
Compensation	Seniority & Profit-sharing	Pay for Performance
People	In-breed	External experts

Organization Structure – Before

서버, PC, 잉크젯, 레이저프린터 등 4개의 사업부로 구성되어 있으며, 각 사업부는 생산에서 판매까지 수직적으로 통합된 구조를 가지고 있음

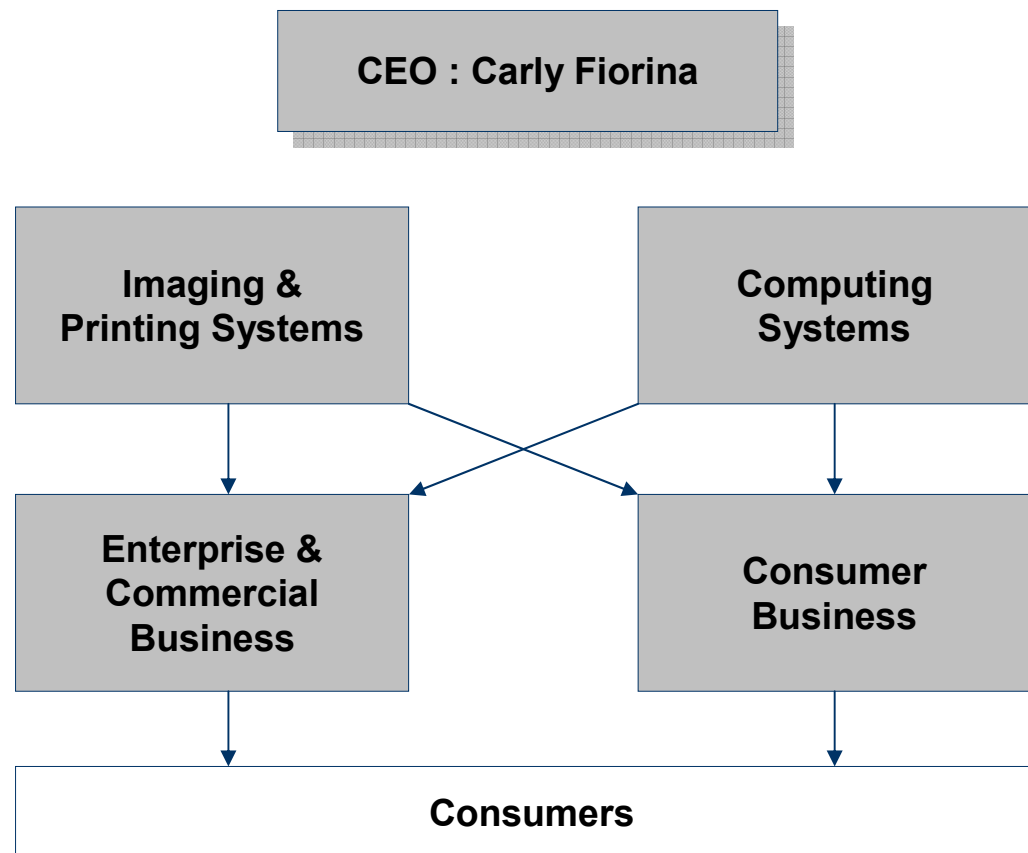
HP Structure Prior to Arrival of Fiorina



Organization Structure – After

'99년 10월 Fiorina는 제품을 중심으로 하는 두 개의 사업부(컴퓨터, 프린터)와 고객을 중심으로 하는 두 개의 사업부(기업, 개인)로 전면적인 조직개편을 단행함

HP Structure Reorganization



Compensation

성과위주 기업문화의 정착과 조직간 상호협력을 강화하기 위해 성과에 따른 보상시스템을 개발하였으며, 조직 상위 계층으로 올라 갈수록 전사 성과에 연동되는 보상의 비중을 높게 설계함.

Reinvention of rewards

- ✓ No pay-for-performance
- ✓ Profit sharing program(3~5 % of salary)
- ✓ No significant difference in pay raise (Top performer 7%, poor 3%)



- ✓ 200 leaders are rewarded through pay-for-result program.
- ✓ Employees receive 6~9% bonus if profit goal meets.
- ✓ Compensation tied to the company's results.

Re-branding

분권화된 조직구조의 결과로 나타난 수백 개의 산만한 브랜드를 통합된 이미지로 재정립하기 위해, 새로운 로고를 개발하고 기존의 마케팅 프로그램을 통합하여 2억 달러 대규모의 브랜드 캠페인을 벌임

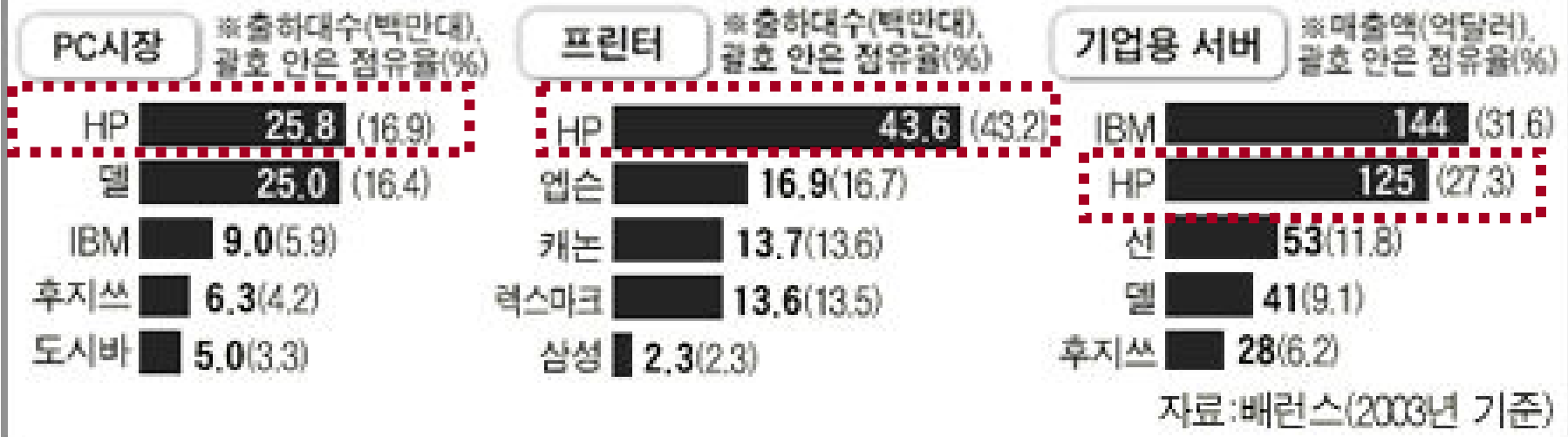
New Advertising campaign



Intended to convey a faster, invigorated, committed HP and remind audiences of HP's roots as a company of inventors that was reinventing itself again.

M/S Highlight

HP·컴팩 합병 2년 성적표

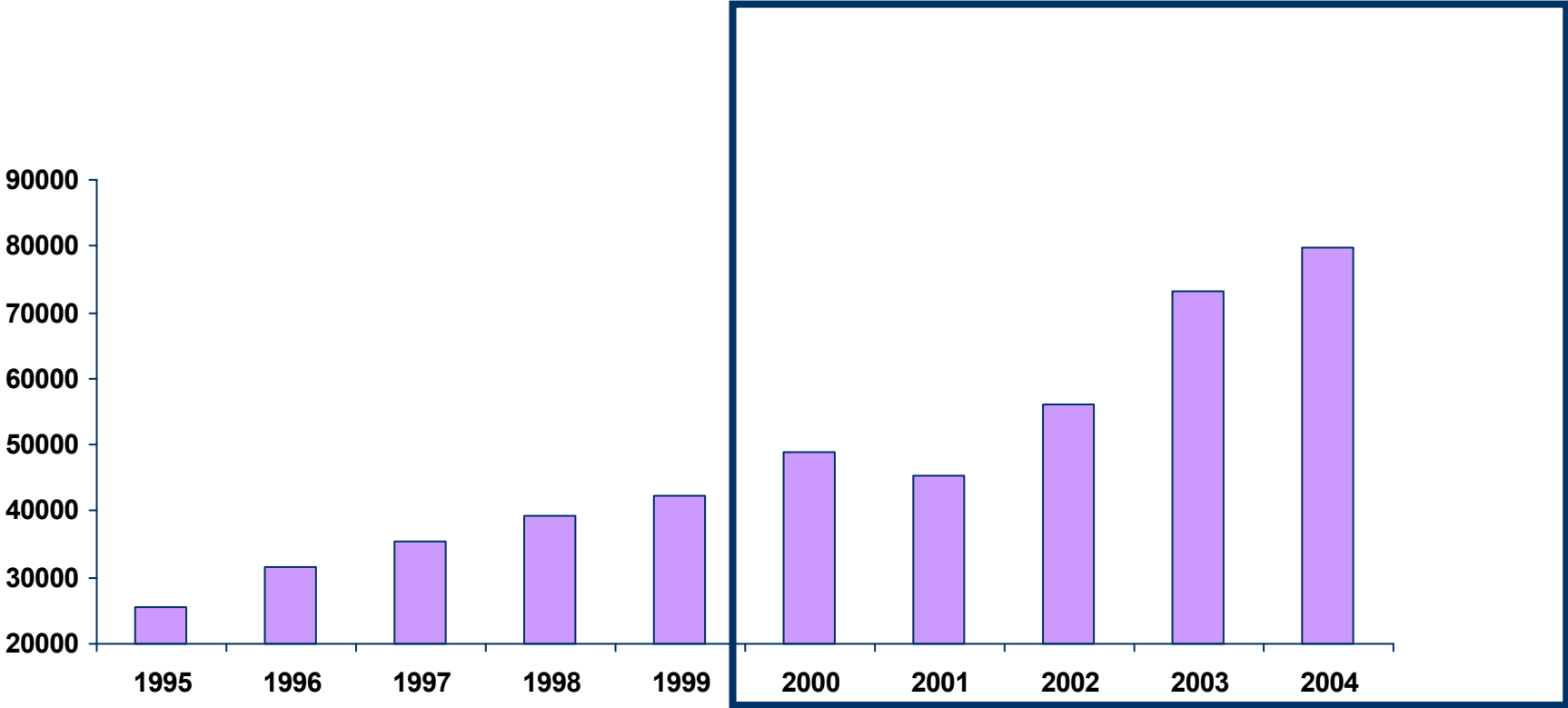


Financial Highlight

Revenue

After Carly Fiorina

(\$ Million)

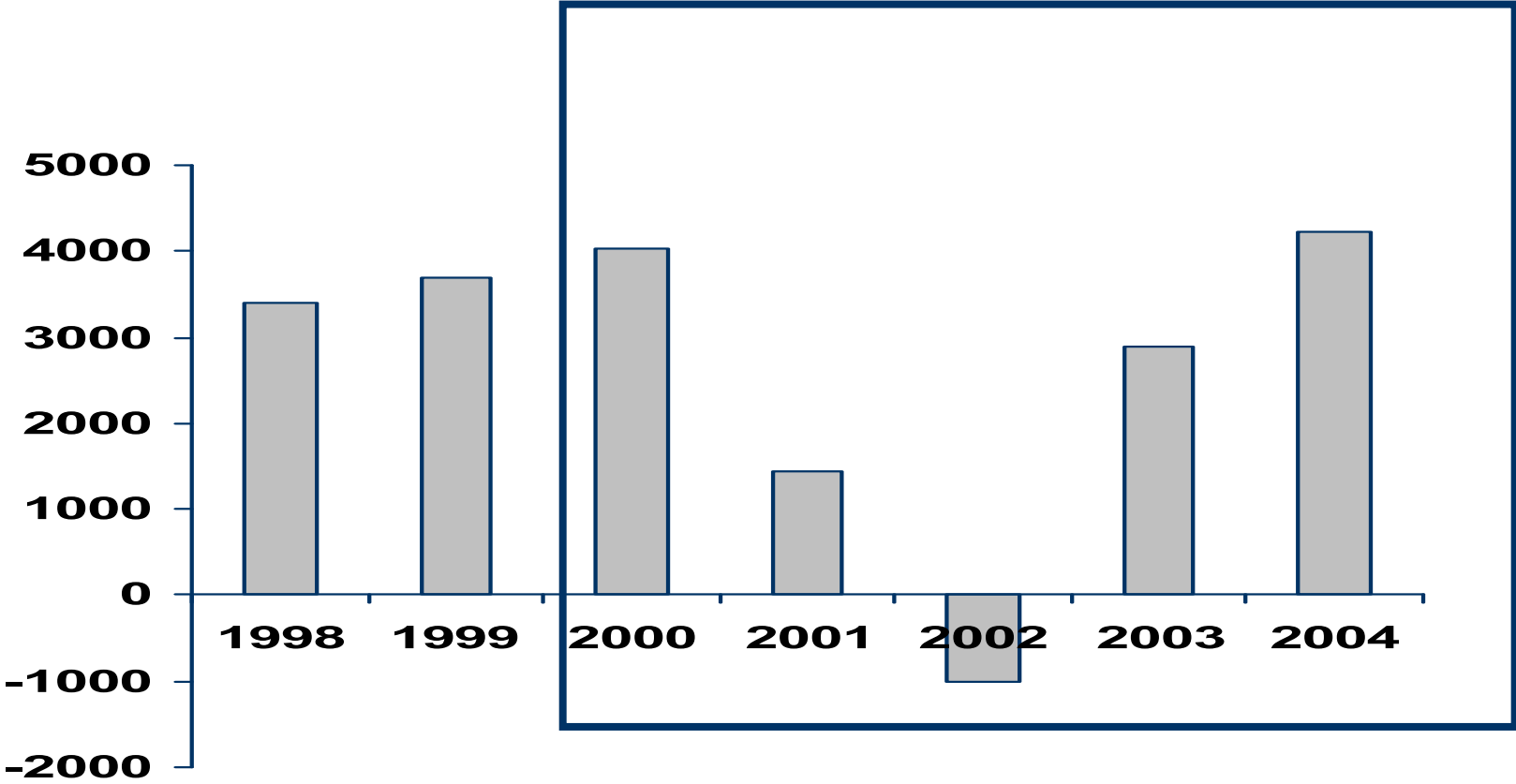


Financial Highlight

Earnings from operation

Earnings from operation after Carly Fiorina

(\$ Million)



Thereafter....

- ✓ 피오리나 취임 이후 컴퓨터 하드웨어 회사에서 벗어나 종합 IT서비스 업체로의 변신하고자 적극적인 M&A를 시도하였음.
- ✓ 현재까지 실질적인 실적개선은 없다고 평가되고 있으며, 긍정적인 전망과 부정적인 전망이 병존하는 가운데 2003년 말 GWP Top 100에서 탈락.

서비스산업으로
전환실패

✓ PwC 컨설팅부문 인수 시도 (2000)

- IT 서비스 사업의 강화를 위해 PwC 컨설팅 부문을 인수하려고 시도하였으나 주주들의 반대로 실패

내부갈등 심화

✓ Compaq과의 합병 (2002)

- 위임장 확보경쟁, 주총 표 대결에 이르는 치열한 싸움 끝에 51.4% 대 48.6%로 합병승인

조직문화
와해

✓ 포천지 선정, 일하고 싶은 100대 기업에서 탈락 (2003)

- 피오리나 취임 이후 계속된 구조조정(대규모 감원)의 영향

The Problems HP facing

부문	평가	비고	비고
PRINTERS	GOOD	76%	Operating Margins에 기여도
FINANCIAL TARGETS	FAIR	\$3.5 billions	Compaq합병 후, 연간 총 절감액
WALL STREET REPUTAION	FAIR	7	20분기 중 Wall Street 의 전망에서 벗어난 횟수
CORPORATE COMPUTING	POOR	1.1%	2004년 기억장치와 서버부문의 Operating Margin
PCs	POOR	0.9%	2004년 PC 부문의 Operating Margin

What did Carly wrong ?

- HP 조직문화 혁신 실패
- 컴팩 인수 실패
- 미래를 위한 전략 부재
- HP 문화에 적응하지 못함

Then ... What happen to HP

New CEO of HP



Mark Hurd

"HP 문화에 잘 어울리는 인물"

NCR의 영업·마케팅 담당 수석
이사에서 COO를 거쳐 지난
2003년 3월 NCR의 CEO에 임명

Contents

History Overview

Enterprise Philosophy - HP Way

Needs to Change

The Era of Carly Fiorina

Discussion & QA

Thank You !

