

Hewlett-Packard: atzera garajera

Egilea: Ann Marie Beyer, Florida State University. Jatorrizko lana: Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L. M (2003): *Teoría de la Organización: un Enfoque Estratégico*. Prentice-Hall. 6. argitalpena.

Itzulpena: Itziar Navarro, Deustuko Unibertsitatea-Donostia.

2004ko urria. Donostiako Euskararen Udal Patronatuaren diru laguntzaz itzulia.

Hewlett-Packard (HP) konputagailuen, Interneten, Intraneteko irtenbideen eta komunikazioko zerbitzuen eta produktuen hornitzaile global liderra da. Eragiketako arlo bakoitza kalitatean eta euskarrietan bikaina da. Bakoitza bere aldetik hartuta, HPren negozioak oso sendoak dira, baina batera hartuz gero, lehiatzeko abantaila indartsua eta merkatuan kokapen paregabea sortzen dute¹.

HPek gogor egin zuen lan 1998-2001 epean enpresa berriro asmatzeko. Asmakuntzaren erroetara itzuli ziren, hasierara, HPren jatorrizko garajera. Izan ere, "garajeak" Hewlett-Packarden hastapeneko tokia adierazten du, 1939. urtean. HPren xedea honakoa zen: bezeroaren esperientzia osoa gogobetegarria eta erakargarria izatea, horrela bezeroek behin eta berriro HP erosteko eta gainera, besteei ere HP gogo biziz gomendatzeko.

HPren negozio guztiaren estrategia bikoitza da. Lehenengo, hurrengo produktuetan eta zerbitzuetan gero eta espezializatuagoak dauden lehiakideen aurka lehiatu nahi da: zerbitzariak, *softwarea*, biltegiatzea, zerbitzuak eta euskarria, konputagailu pertsonalak eta lan-guneak, informazio pertsonaleko aparatu elektrikoak, inprimagailuak eta hornikuntzak. Bigarren, bere produktu eta zerbitzuen zorroaren sakontasunean eta zabaleran eragin nahi du, hiru negozio-segmenturen bidez, irtenbide, merkatu eta ekosistema berriak garatuz e-zerbitzuetan, informazioko aparatuetan eta beti konektatuta dagoen Interneteko azpiegituran².

AURREKARIAK

Hewlett-Packard William Hewlettek eta David Packardek sortu zuten Silicon Valleyko garaje batean 1939. urtean. Denbora askoan, enpresa kudeatzeko oso arau soilak erabili zituzten: enpleguak begirunez hartu, epe luzerako plangintza egin eta burokrazia gutxienera eramanez. Horretarako, negozio-unitateak banatu egiten zituzten, handiegiak bihurtzen zirenean³. Ideia horiek ongi erantzun zioten HPren errealitateari hainbat hamarkadatan, baina 1990eko

hamarkadaren erdialdera, enpresa ez atzera ez aurrera gelditu zen. HPek kudeaketan aldaketa esanguratsua bizi izan zuen 1999. urtearen erdi aldera, Carly Fiorina Presidente eta Kontseilari Ordezkarri berria sartu zenean. Ordurako enpresa 83 negozio autonomotan banatuta zegoen eta ez zuen estrategia orokorrik. Unitate gehienek ia erabateko agintea zuten beren aurrekontuen gainean, sarritan helburu zabalagoen kaltetan⁴.

Hewlett-Packardek egoitza nagusia Palo Alto du, Kalifornian. 2001. urtean 88.000 langile baino gehiago zituen mundu osoan, 120 herrialde baino gehiagotan banatutako salmentako, euskarriko eta banaketako 540 bulego ingurutan lan egiten zutenak.

HEWLETT-PACKARDen HELBURU KORPORATIBOAK

Bill Hewlett eta David Packard fundatzaileek 1957. urtean korporazioaren helburuen lehenengo multzoa diseinatzeko lagundu zuten eta dokumentu hori enpresa kudeatzeko estiloaren muina izan da urteetan. Hewlett-Packardek beti uste izan du erakundearen lorpenak bertako kide guztien ahalegin konbinatuaren emaitza direla, guztiak helburu komunei begira lan eginda lortzen direnak. Uste du, baita ere, hasieran ezarri zituzten helburuak, eta urteen joanean egokitu direnak, errealistak direla, jendeak argi eta garbi ulertzen dituela eta Hewlett-Packarden oinarritzko izaeraren eta nortasunaren isla direla.

HEWLETT-PACKARDen HELBURU KORPORATIBOAK⁵

1. MOZKINA. "Mozkin nahikoa lortzea gure enpresaren hazkundea finantzatzeko eta gure beste helburu korporatiboak lortzeko behar ditugun baliabideez hornitzeko".
2. BEZEROAK. "Gure bezeroak kalitate handieneko eta ahalik eta baliorik handieneko produktuez eta zerbitzuez hornitzea, horrela haien begirunea eta leialtasuna eskuratzeko eta horri eusteko".
3. INTERES-GUNEAK. "Gure teknologien, gaitasunen eta bezeroen beharren gainean eraikitzen diren interes-guneetan parte hartzea, hazkunde iraunkorrerako aukerak eskaintzen dizkigutenak, horrela ekarpen beharrezkoa eta errentagarria egin ahal izan dezagun".
4. HAZKUNDEA. "Gure hazkundearen muga bakarrak hauek izatea: mozkinak eta bezeroen benetako beharrak aseko dituzten produktu berritzaileak garatzeko eta ekoizteko trebetasuna".
5. GURE JENDEA. "HPko pertsonen laguntzea enpresaren arrakasta posible egiten dutenekin partekatzen. Enpleguan segurtasuna eskaintzea, egitekoan oinarrituta, haien artean bidegabekeriarik gabeko lan-giroa, lasaia eta bateratzailea sortzeko, langileen aniztasuna baloratuko duena eta banakako ekarpenak onetsiko dituen. Beren lana egiterakoan asebetetzearen eta errealizazioaren zentzua irabazten laguntzea".

6. KUDEAKETA. "Ekimena eta sormena bultzatzea, gizabanakoari ekintzarako askatasun handiagoa eskainiz, ongi definitutako helburuak lortzera iristeko".
7. HIRITARTASUNA. "Gizartearekin ditugun betebeharrei erantzutea, lan egiten dugun nazio eta erkidego bakoitzarentzat aktibo ekonomiko, intelektual eta soziala baikara".

HEWLETT-PACKARDen ZERBITZUAK eta PRODUKTUAK

2000ko urriaren 31n, negozio-segmentu nagusien barne inprimatzeko eta irudietako sistemak, informatikako sistemak eta informazioko teknologien zerbitzuak sartzen ziren⁶.

- *Inprimatzeko eta irudietako sistemek* hurrengo produktuak eskaintzen dituzte: laser inprimagailuak eta tintako injekzioko inprimagailuak (bai kolore bakarrekoak, bai kolore askokoak), kopiagailuak, eskanerrak, "dena batean" aparatuak, kopiagailu eta fax pertsonalak koloretan, *digital senders*, inprimagailu zabalak eta formatu handikoak, inprimatzeko zerbitzariak, sareak kudeatzeko *softwarea*, laneko sareetako irtenbideak, argazkietako produktu digitalak, irudietako *softwareko* irtenbideak eta aholkularitzako zerbitzu profesionalak.
- *Informatikako edo konputagailuetako sistemek* konputagailuetako sistemen aukera zabala eskaintzen dute enpresen, merkataritzaren eta kontsumitzaileen merkatuetarako. Produktuak eta irtenbideak aldatu egiten dira, xede kritikoa duten sistemetatik eta *softwaretik* hasita, bulegoko eta etxerako konputagailu pertsonaletara. Produktu nagusien lerroen barne, UNÍS® eta konputagailu pertsonalen zerbitzariak sartzen dira, mahai gaineko konputagailuak eta konputagailu eramangarriak, lan-guneak, *softwareko* irtenbideak eta biltegitratzeko irtenbideak.
- *Informazioko Teknologien (IT) zerbitzuek* aholkularitzako zerbitzuak, hezkuntzakoak, diseinua eta instalazioa, laguntza eta mantentze-lanak *on-line*, zerbitzu proaktiboak xede kritikoen euskarri gisa, *outsourcing*, eta konputagailuen erabilgarritasuneko gaitasunak eskaintzen dituzte. Finantza-gaitasunen artean honakoak daude: *leasing*, teknologia zuzenean egunean jartzeko zerbitzuak, finantza-irtenbideak eta arrisku-kapitala. HPren informazioko teknologien zerbitzuetako estrategiak negozioen eraldaketak eta informazioko teknologiak ezartzeak elkarrekin duten lotura sakona islatzen du. Zerbitzuen bizitza-ziklo osoa eskaintzen dute (plangintza, ezartzea, laguntza eta etengabeko eragiketak): bezeroek hautatuko dute zein arlotan, indarra hartzen ari diren teknologia berrietatik hasi eta negozio-ereduetara.

HEWLETT-PACKARDen LEHIAKETA

Hewlett-Packardek lehia oldarkorrari egin behar dio aurre enpresa-jardueraren arlo guztietan. Lehiakide ugari ditu, munduko korporazio handienetatik hasi eta nahiko txikiak eta oso espezializatuak diren enpresa askotara arte. HPk hurrengo euskarrietan oinarritzen du bere lehia: teknologia, lanaren egitekoa, prezioa, kalitatea, fidagarritasuna, marka, banaketa eta kontsumitzaileari eskaintako zerbitzua eta laguntza⁷. Lehiatzeko faktore garrantzitsuak dira, halaber, izen ona, produktuak erabiltzeko erraztasuna, *software*ko aplikazio anitzen eskuragarritasuna, beti konektatuta dauden Interneteko azpiegituren eskaintza eta bezeroen, zerbitzuen eta euskarrien gaikuntza.

Hiru segmentu nagusietako bakoitzaren merkatuek ezaugarri komuna dute: lehia oso indartsua da dagoeneko merkatuan kokatuta dauden enpresa nagusien eta oso azkar hazten ari diren enpresa berri ugarien artean⁸. Produktuaren bizitza-zikloa laburra da eta lehiakor izaten jarraitzeko, HPk produktu eta zerbitzu berriak garatu behar ditu, dagoeneko eskaintzen dituen produktuak eta zerbitzuak aldiro-aldiro hobetu, eta modu eraginkorren lehiatu, arestian aipatutako faktoreetan oinarrituta. Gainera, enpresa gaur egungo bere bazkide askorekin eta bazkide potentzialekin lehiatzen da. Bazkideen arteko harreman lehiakor horiek arrakastaz kudeatzea kritikoa izango da etorkizuneko arrakastarako. HPk ere alde aurretik badaki lehiakor izan nahi baldin badu, bere produktuetako eta zerbitzuetako askotan prezioak doitu beharko dituela eta orduan, finantza-etekinak modu eraginkorren kudeatu beharko dituela, marjina gordina murriztagoa izango baita.

PRESIDENTEA BILATZEKO PROZESUA ETA TRANTSIZIOA

Gero eta zailagoa eta konplexuagoa da presidente baten lana. Presidenteak gero eta denbora gutxiago ematen du bere bulegoan. Gero eta presidente gehiago hartzen dira enpresaren kanpotik eta sektorearen kanpotik. Presidenteentzako aurrerabideko ibilbideak aldatzen ari dira. Soil-soilik, gaur egun lehen baino zailagoa da presidentea ordezte⁹.

Carly Fiorina 1999an ekarri zuten Lucent enpresatik Hewlett-Packardeko Presidente eta Kontseilari Ordezkari berria izateko. Kudeaketaren ondorengotzako programak publizitate handia jaso zuen eta, ziur aski, prentsak eskaini zion arreta merezia izango zuen. Ordura arte presidente izandako Lewis Platt exekutibo mugitua zen, azken urteetan enpresa gauza eta langile berriak probatzen eman zituena. Baina Hewlett-Packard ez zen mugitu ere egin sektore harrigarri hartan hurbiltze-prozesuren bat jokatu nahi izan zuenean. HPren lehiakideak aldatu egin ziren, euren produktuak berriak ziren eta bezeroek zerbitzu erabat desberdinak eskatzen zituzten behin eta berriro¹⁰.

Ondorengotzak eta hori aurrera eramateko moduak mugimendu klasiko batzuk bazituen, onespenez berezia merezi zutenak. Lehenengo, presidentearen eta

kontseiluaren artean kontu oso handiz egin beharreko koordinazioa eskatzen zuen. Itxuraz, modu harmoniatsuan eta eraikitzailean egiten zuten lan, eta kontseiluak boterearen papera jokatu zuen. Bigarren, kontseiluak oso lan zehatza egin zuen sartuko zen presidenteak izango zituen lan-eskakizunak prestatzeko eta enpresa etorkizunean kudeatzeko beharrezkoak ziren ezaugarriak eta gaitasunak definitzeko¹¹. Kontseiluak funtsezko lau ezaugarri definitu zituen presidente berriarentzat:

1. Estrategia desatseginak kontzeptualizatzeko eta komunikatzeko trebetasuna.
2. Eragiketen sena, hiruhilekoko finantza-helburuetara eramateko.
3. Erakundean larrialdia sortzeko boterea.
4. Kudeaketako trebetasunak, konpainia osoaren ikuspegia izateko.

Hirugarren, kontseiluak sakontasunez baloratu zituen hainbat hautagai desberdinen ezaugarriak, enpresaren barrukoak nahiz kanpokoak. 300 hautagai aztertu zituen eta azkenean lau hautagairekin gelditu zen. Lauretatik Carly Fiorina aukeratu zuten. Laugarren, kontseiluak prozesu osoan inplikazio etengabea eta oso sakona izan du eta horrenbestez, presidente berria babesteko erabateko konpromisoa du.

CARLY FIORINA

Carly Fiorina Hewlett-Packardeko Presidentea, Kontseiluko Presidentea eta Kontseilari Ordezkarria da. Presidente eta kontseilari ordezkarri izendatu zuten 1999ko uztailaren 17an, Lewis E. Platt en ordez. Plattek alde aurretik iragarria zuen erretiroa hartu nahi zuela. Carly Fiorina enpresaren Administrazioako Kontseilurako ere aukeratu zuten 1999ko uztailaren 23an eta Kontseiluko Presidente izendatu zuten 2000ko irailaren 22an. Informatikako enpresa batean, zuzendaritzako hiru kargu goren horiek dituen lehenengo emakumea da.

Aurrekariak

HPn lanean hasi aurretik, Fiorinak ia 20 urte egin zituen AT&Tn eta Lucent-en¹². Lucenten zerbitzu globalen hornitzaileen negozioiko presidente izan zen. Garai hartan, dibisioak hazkunde-tasa ikaragarri handitu zuen, nazioarteko sarrerak oso azkar zabaldu zituen eta eskualde bakoitzean merkatu-kuota irabazi zuen, produktu-lerro bakoitzean¹³. Lucentek 1996an egin zuen Hasierako Eskaintza Publikoa eta AT&T-rengandik bereizteko prozesua planifikatzearen eta exekutatzearen buru ere izan zen. Inoizko eskaintza publiko arrakastatsu eta handienetakoa izan zen.

Fiorina Stanford-eko Unibertsitateko lizentziaduna da Erdi Aroko Historian eta Filosofian, MBA Marylandeko Unibertsitatean eta MSc MITen. Hiru urtean segidan, Fiorina Ipar Amerikako negozio-emakume boteretsuena izan zen *Fortune* aldizkariko zerrendan.

Fiorinak ezagutzen zituen HPren erronkak enpresan sartu zenean, baina oraindik ustiatu gabeko potentzial itzela ere ikusi zuen¹⁴. Enpresak liluratuta zeukan gazte-gaztetandik, Stanford-eko Unibertsitatean Erdi Aroko Historia ikasten ari zen bitartean, HPn bekadun gisa aritu izan baitzen lanean. Aurrerago, Lucent Technologies Inc. enpresako telekomunikazioetako ekipoen fabrikatzaile handienaren dibisioko presidente zenean, oso deszentralizatuta zegoen HPen produktuak erosteak eragindako etsipena sentitu zuen. HPko Administrazio Kontseiluak boterea eskuetan hartu nahi zuen galdetzerakoan, bere zuzendaritzako trebetasunak erakusteko aukeraren aurrean poz bizian jarri zen.

Lidergoaren inguruan pentsatzen zuena

Carly Fiorinak Hewlett-Packardera urteetako esperientzia eraman zuen, aldaketaren eta arrakastaren grina eta jendearentzat bihotza. MITen graduazioko ekitaldi batean egin zuen hitzaldian, Fiorinak lidergoaren inguruko bere ikuspegia eman zuen aditzera eta zuzendari exekutiboak izan behar zituen ezaugarri nagusien inguruan pentsatzen zuena esan zuen.

Fiorinak uste du lidergoa ingurune berri honetan ez dela erabakiak hartzea kontrolatzea. Pentsatzen du inork ez duela denborarik erabakien prozesua kontrolatzeko. Bere iritziz, lidergoak ingurune egokia sortu behar du; enplegatuen aukerak, indartzea, ildoak, mugak eta parametroak finkatu behar ditu eta hortik aurrera, langileei libre utzi. Fiorinak pentsatzen du lidergoa ez dela hierarkien, tituluen edo *statusen* ingurukoa. Eragina izatea edo aldaketa menderatzea baino gehiago dela uste du. Lidergoa ez da eskubideez edo borrokez harro egotea, ezta ongizatea metatzea ere. Jendearekin konektatzea da eta maila askotan atsegina izatea. Adimenari erronka egitea eta bihotzak eskuratzea da. Aro berri honetan, lidergoa besteak sustatzea da, eurek beren benetako potentziala lortzeko erabakia hartzen badute. Liderrek jada ezin dute pentsatu estrategia eta exekuzioa kontzeptu abstraktuak direnik, baizik eta jabetu behar dira bi elementuek azkenean pertsonengan dutela eragina¹⁵.

Fiorinak hauxe dio: “orain ere, zuzendari exekutiboaren ohiko alderdiak garrantzitsuak izaten jarraituko dute, esaterako, negozioa edo erakundea ulertzea, zenbakiak edo aktiboak ulertzea, edo emaitza distiratsuak lortzeko palanka egokiak zapaltzea”¹⁶. Baina ingurune berri honetan, osagai magikoena eta ukigarriena, eta azken aldi garrantzitsuena, pertsonak dira. Munduko estrategiarik onena, munduko finantza-planik onena, munduko aginduak prozesatzeko eragiketarik handiena, soilik behin-behinekoa izango da, pertsonen gainean oinarritzen ez bada.

Aniztasunaren garrantzia

Carly Fiorinak uste osoz sinesten du pertsonengan eta ziur da aniztasunak enpresen arima elikatzen duela eta sormenaren eta asmamenaren iturri dela¹⁷.

Aniztasunaren balioa onesteko beharra behin eta berriro azpimarratzen du. Honela dio: “Jende guztiak ez du berdina izan behar. Hain zuzen ere, kontrakoa gertatzen da. Talde handi bat eraikitzeko, desberdintasunak sustatu behar ditugu. Bai nazio gisa, bai sektore gisa, bai enpresa gisa, desberdintasunak baloratzen hasi behar dugu. Bide osoa, ez soilik bidearen zati bat.”¹⁸

Aniztasunak lanpostuan, lan-merkatuan eta erkidegoan banakako berezi eta bakar asko egotea esan nahi du, gizonak eta emakumeak, nazio, kultura, talde etniko, bizitza-estilo, belaunaldi, aurrekari, jakintza eta trebetasun desberdinekoak. HPk ongi etorria egiten dio aniztasunaren dimentsio guztiei. HPk nahiko luke enplegatu guztiak lanera etortzera direnagatik ongi etorria ematen dien ingurune batera, beren onenarekin HPren arrakasta lor baitezakete.

HPk badaki laneko ingurune anitza eta integratzailea sortzea etengabe berritzeko bidaia dela. Prozesuan urrats bakoitza garrantzitsua da. Urrats guztiak elkarrekin jarrita, balio-kate desberdina sortu dute eta enpresa horren gainean ari da eraikitzen bere indar eta lanerako toki irabazlea¹⁹. HPk urteen joanean mailaz mailako aurrerapenak egin ditu lanpostuan aniztasuna hobetzeko eta berrikuntzarako eta sormenerako ingurune egokia sortzeko.

Aniztasuna da HPren arrakastarako gakoa²⁰. Enpresako pertsona bakoitzaren lidergoak elikatzen du. Pertsona bakoitzaren portaerak eta ekintzak uste sakonetatik datoz. Aniztasuna eta barneratzea HPk negozioa zuzentzeko duen moduaren zati kontziente dira. Aniztasuna enpresaren lantegian ikusten da. Korporazioaren izaeraren barne-barneko alderdia da. Aniztasuna eragile giltzarria da HPren ikuspegia aurrera eramatekoan: *e*-enpresa irabazlea arima dirdiratsuarekin.

HEWLETT-PACKARD BERREGITURATZEN

Fiorinak HPren gidaritza hartu zuenean, HP trinkotasunik gabeko finantza-emaitzez betetako enpresa zen. HP berriro asmatzen ahalegintzen hasita, “garajeko” jatorrizko espiritua berreskuratu nahi izan zuen eta publizitateko eta markako kanpaina egin zuen 200 milioi dolarreko kostuarekin, logo berri bat barne, “asmakizuna” hitzarekin. Era berean, alde batera utzi zuen HP lau negozio-enpresa erdi-autonomoetan zatitzen zuen egitura, horietako bakoitza bere Presidente eta Kontseilari Ordezkariekin. Kohesio handiagoko egitura aurkeztu zuen, zuzendari exekutibo bakarrarekin: Carly Fiorina²¹.

Berregituratzearen unean, Fiorinak hauxe esan zuen: “Ikusi ahal izan nuen HP zela funtsezko puntua. Enpresa berezia, bakarra da, bere historiako une berezian dagoena. Interneteko aroaren abantaila guztiak eskuratzeko prest dagoen konpainia. Enpresari bi alderdiren arteko oreka lortzen lagundu nahi

diot: HPren balio nagusiak babesten, alegia, hain berezia eta hain goretsia den tokiaren arima babesten eta, aldi berean, negozioa bide garrantzitsuetatik berriro asmatzen”.²²

Arazo bati irtenbidea bilatzea nahikoa ez balu bezala, Fiorina HPko alderdi guztiak batera eraldatzeko prest zegoen, garai haietako ekonomiaren atzeraldia gaindituta. Alderdi guztiak esaterakoan, estrategia, egitura, kultura eta konpentsazioa sartzen ziren. Guztia, hasi berrikuntza nola eragin eta barne-prozesuak nola arrazionalizatu erabaki arte. Mugimendu bortitz hori edozein tokitan erakusten zen eta, are gehiago, HP tradizionalan. Berrantolaketa “egiteko zaila da eta ez dago HPn horretarako ADN askorik” dio Jay R. Galbraith Lausanneko (Suitza) Zuzendarien Garapeneko Institutuko irakasleak²³.

Helburu hori lortzeko, Fiorinak HPren historiako 64 urteetan erabili zen ikuspegi deszentralizatua goitik behera urratu zuen. Bi hitzetan esanda, ordura arte modu independentean kudeatzen ziren 83 negozioak 12 negoziotan biltzeko plana jarri zuen abian. Dibisioen kopuru txikia antolatzeko, “aurre-aurrean” (*front-end*) bi talde eta “atze-atzean” (*back-end*) bi erakunde sortu zituen. Lehenengoak bezeroaren jarduerari begira egongo ziren, esaterako, *marketina* eta salmentak; bigarrenak konputagailuak eta inprimagailuak diseinatzea eta ekoiztera bideratuko ziren.²⁴ “Atze-atzeko” unitateetako batek konputagailuak garatzen eta eraikitzen ditu eta beste unitateak inprimagailuak eta irudietako ekipoa. *Back-end* dibisioek salmentetako eta marketineko *front-end* bi taldeentzat ondasunak ekoizten dituzte eta bi talde horiek produktuak saltzen ahalegintzen dira: talde batek kontsumitzaileei saltzen dizkie eta beste taldeak enpresei. Hauxe da teoria: egitura berriak lankidetzan sustatuko du, salmentetako eta marketineko zuzendariari zuzeneko bidea eskaintzen baitie ingeniariekin lan egiteko eta horrela, produktuak oinarri-oinarritik garatzen hasteko, bezeroen arazoak gainditu ahal izateko. Milaka produktu-lerro eta negozio pila bat dituen enpresa bat “atzetik” ikuspegia gauzatzen ahalegintzen den lehenengo aldia da. Estrategia horrek ikuspegi handia eta koordinazio bikaina eskatzen ditu.²⁵

HPko presidentziako lehenengo hiru hilabeteetan, Fiorinak publizitateko kanpaina berri bat jarri zuen abian. Zuzenean hartu zuen parte kanpaina eta HP marka indartu nahi izan zuen, produktuen izenen nahaspilaren gainetik. Ordura arte enpresak mozkinak partekatzeke zuen programa baliorik gabe utzi zuen eta lanaren egitekoan oinarritutako hobarien sistema zorrotza ezarri zuen.²⁶ Fiorinak HP hiru espezialitaterengatik ezagutzea nahi du: Interneteko azpiegitura, esaterako zerbitzariak; informazioko ekipoa, esaterako konputagailu pertsonalak eta aparatu eramangarriak, inprimagailu “adimendunak” barne; eta *e-services*, erabiltzaileen beharrei aurrea hartzeko.²⁷

Fiorinak azaltzen du “HP marka berria gure bezeroentzat eta bazkideentzat promesa bat dela: zer garen, non egon garen eta nora joan nahi dugun

adierazten du. HPko langileentzat oroigarria da, asmatzeko gure gaitasuna gogoratzen diguna, hitz batean, errendimendua, “Garajeko arauak”: HP jaiotzen garajea islatzea. Iragarkietan ikusiko dute, enplegatuen geletan poster gisa, eta benetan gai ezaguna eta gustukoa bihurtu da gure bezeroen artean. Horregatik, ezaugarri bereziak dituen erakundea ari gara eraikitzen, oso kontziente: arauak eta erantzukizunak argi utzi nahi ditugu, baina elkarmendekotasunaren eta lankidetzaren beharra ere agerikoa izango da. Eta hori egiten ari gara pentsatzen dugulako merkatuak horixe eskatzen digula. Hori egiten ari gara uste dugulako horrela konpainiaren gaitasunak biderkatzen ditugula. Ez dut oso oldarkorra izan nahi, baina ia gaindiezinak gara”.²⁸

Lucent-etik iritsi zenetik, Carly Fiorina bete-betean aritu da berrasmakuntza mantso honen lidergoan. HPko beteranoentzat, Fiorinaren presazko ikuspegia “txundigarria” zen. Fiorinarentzat, ordea, kritikoa zen. “Enpresa bat sistema bat da”, dio, eta uste du HPk erabaki deszentralizatuetaarako duen joerak negozioa geldiarazten duela. “Enpresa aldatzeko sistema osoak egin behar du lan: estrategia, egitura, sariak eta kultura. Alderdi guztiak batera ebazteko kemena eta gaitasuna izan behar du”.²⁹

Fiorinarentzat, erakundea puntu-puntu jartzeak norberaren erabateko mobilizazioa eskatzen du, nolabait. Batzuk kexu dira Hewlett-Packard “Carly Fiorinaren enpresa” bihurtu delako –dio–, “Enpresa pertsonak dira. Pertsonak, adimena, bihotza eta kemena dutenak. Lider bazara, pertsona osoa zeureganatu behar duzu. Jendeak nahi du alderdi intelektualetik hartzea, baina emozioen alderditik sentitzea”³⁰. Formalismoaren eta *status quo*aren aurrean gogor, Fiorinak ondare bat utzi du HPn: gailurreko taldea. Bere zuzeneko zazpi laguntzaileetatik lau emakumeak dira, eta horrek esan nahi du HP dela *Fortune 500*eko enpresa liderren artean benetan emakumeek kudeatzen duten lehena.

HPn berriro asmatzearen inguruan hitz eginez, Carly Fiorinak esan du bere ustez lau alderdi asmatu behar direla berriro:

Kultura. Estrategia. Neurtzen duzuna eta neurtutako horren sariak. Eta enpresaren prozesua. Palanka horiek guztiak mugitu behar dira. Kulturaren alderditik, esplizituak izan behar dugu lagungarri gertatzen zaizkigun balioen eta portaeren inguruan, eta geure bidean dauden portaeren inguruan. Horregatik azpimarratzen ditugu enpresa honetan 60 urtean nagusi izan diren balio nagusiak (konfiantza, zintzotasuna, talde-lana eta ekarpena). Lortu behar dugun portaera berresten dute.³¹

Berriro asmatzeak aukera estrategikoak egitea ere eskatzen du: HPk nola eta non jokatu nahi duen erabaki behar da.³² Aukera horiek bereziki zailak dira HPren gaitasunen sakontasuna eta zabalera duen enpresa batentzat. Izan ere, HP bezalako enpresa batek benetan egin nahi duen edozer gauza egin dezake. Eta horrela, estrategiarik zailena zer egin behar ez den erabakitzea da.

Bestalde, berriro asmatzea ez da soilik efizientzia berriak sortzea edo efizientzia eza kentzea. Berriro asmatzeak benetan trebetasun berriak eskatzen ditu, negozio-eredu berriak eta portaera berriak. Berriro asmatzeak hazkundearen ikuspegian oinarritu behar du. Zuzendariak elikatu behar ditu, baina ez langileen kontura. Eta egungo garaietan, gu guztiontzat berriro asmatzea ez da atsegina. Baina egin behar da³³.

Orain, ez dira soilik trebetasun berriak eta portaera berriak berriro asmatu behar. Bai, noski, produktuak saltzeko modu berriak asmatu beharko dira, zerbitzuak saltzeko modu berriak, enpresa sustatzeko modu berriak, negozioak egiteko formula berriak, eta, noski, negozioari efizientzia eransteko bide berriak. Eta lehen eskuragarri ez zegoen teknologia erabiltzen asmatu beharko dugu, bizitza hobea egiten eta laneko bizitza hobea egiten.³⁴

HPk goitik beherako aldaketa jasan du. Eta oraindik ere aldaketa handia ari da jasaten. Eta, benetan, ez da berriro asmatzea bilatuko duen azkeneko aldia izango, enpresa biziak, pertsona biziak bezala, behin eta berriro berrasmatzen baitute bere burua. Baina berriro asmatzearen inguruan asko ikasi dute. Eta ikasi dute, nolabait, funtsezkoena ikusmolde berri bat dela: gauzak beste modu batera ikusteko gai izatea.³⁵

Soilik Hewlett-Packardek daki zer gorde behar duen eta zer asmatu behar duen berriro: herentzia, gaitasunak, aukerak eta erronka bereziak. Baina enpresa guztiontzat baliagarria da ekonomia berrian gordetzeko eta berrasmatzeko behar bikoitza. Aldaketari heltzea prozesu osasuntsua da, enpresa gaztetu egiten baitu. Baina, era berean, enpresek onartu behar dute gauza batzuek merezi dutela. Alegia, gauza batzuek bere horretan iraun behar dute, nahiz eta denborak aurrera egin.³⁶

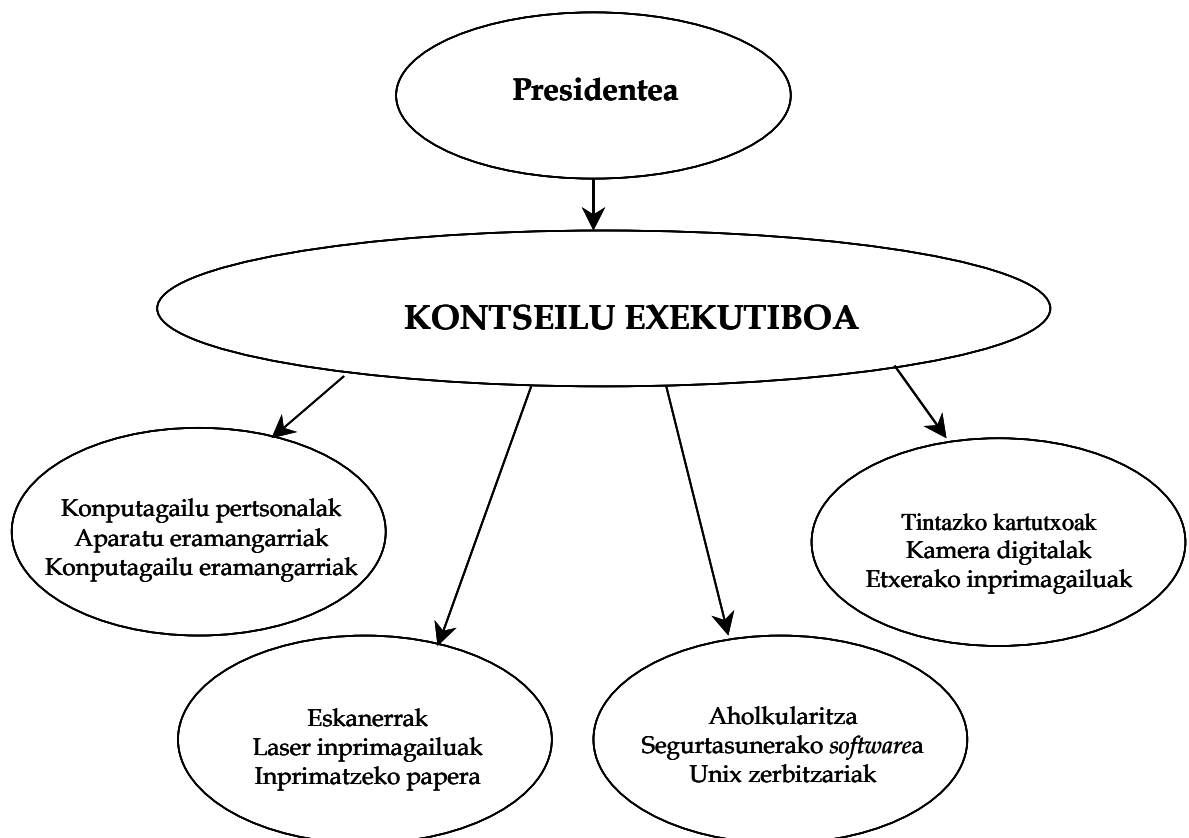
Esan liteke arrazionalizazioa bilatzen dela, erabakien prozesuan laguntzeko. Baina, aldaketak eginda ere, erabakiak hartzeko prozesuak buruhauste logistiko ugari sortzen ditu. Zuzendariak mantso ari dira bere egiteko edo rol berrien zentzua ulertzen erakundearen aldaketen lurretan.³⁷ Nahigabea nabari da maila guztietan. Urte askotan bere unitate autonomoak kudeatzearekin amets egiten zuten zuzendariak, P&L deituak *-Profit & Loss*, mozkinetan eta galeretan urriak-, ikusi dute bat-batean lan horietako gehienak desagertu egin direla.³⁸

Berregituraketaren beste "bandera gorria" Fiorinak estrategia ezartzeko duen modua da, "HP bidea" deiturikoz oso bestelakoa. "HP bidea" 1957an sortzaileek utzitako printzipioak dira. Sortzaileek uste zuten jende adimendunak aukera zuzenak egingo zituela, lanabes eta aginte egokiak emanez gero. Horregatik, "Bill eta Dave"ek estrategia negozio bakoitzean konpromiso handiena erakusten zuten zuzendariengana eraman zuten. Ikuspegia arrakastatsua izan zen. HP bere merkatu gehienetan nagusi zen eta gainera, beheko mailetako enplegatuek enpresarentzat aukera berriak jarri zituzten mahai gainean. "HP beti kontrolatzearen eta agintzearen beste

muturreko ingurunean kokatzen zen”, dio Platt presidente ohiak. Plattrek Fiorinaren inguruko ezer zuzenean aipatzen ez badu ere, honela dio: “Bill eta Davek ez zuten uste erabaki bakoitza hartu behar zutenik”.³⁹

1. eta 2. irudiek enpresaren egitura zaharra eta egitura berria erakusten dute, hurrenez hurren.

1. IRUDIA. HP zaharra

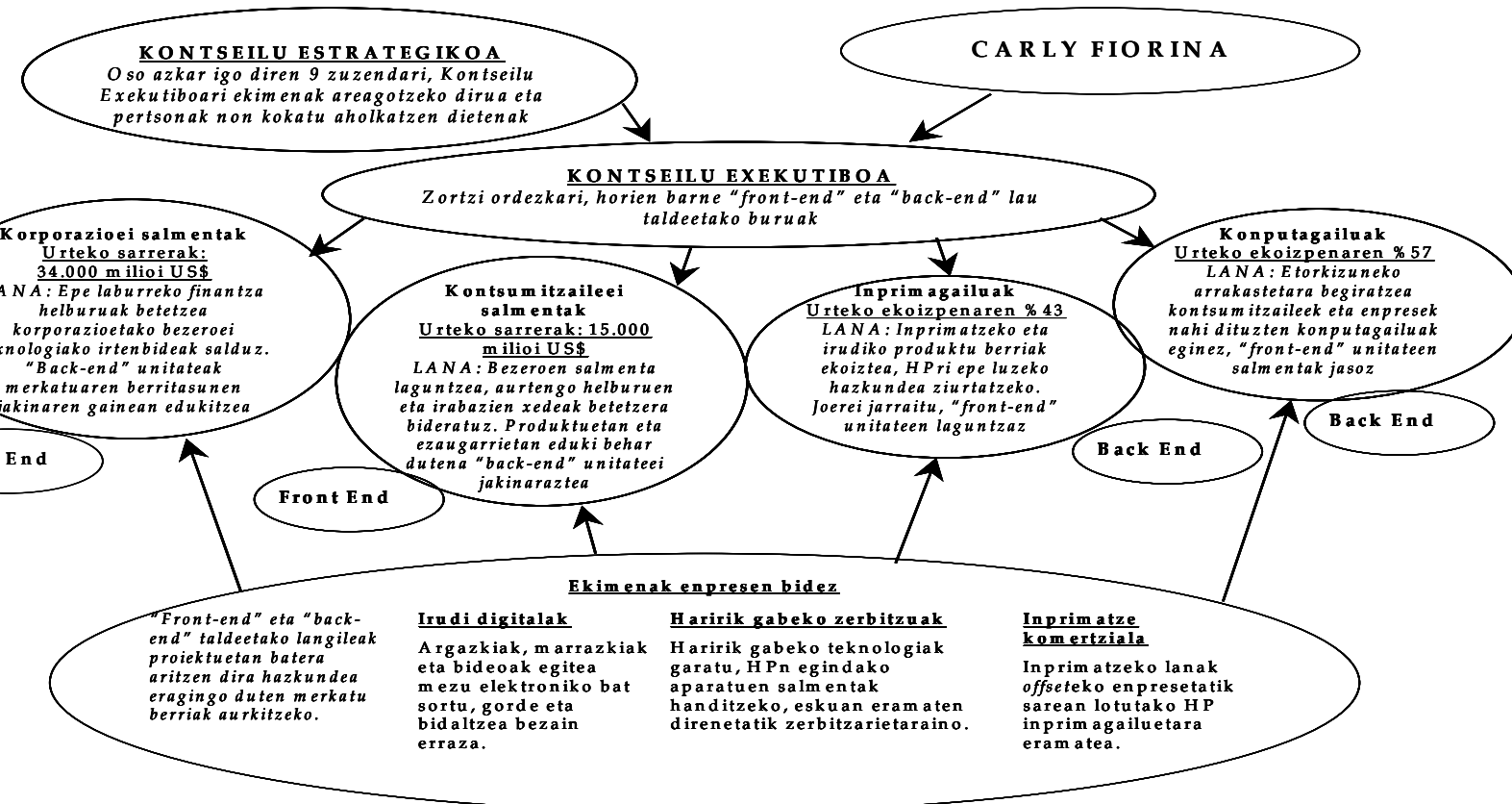


HP zaharra
 Produktu-unitate bakoitza bere kudeaketaz arduratzen zen eta bere mozkinen eta galeren erantzule zen

Iturria: Peter Burrows-etik egokitua, “The Radical”, *Business Week*, 2001eko otsailaren 19a, 72-73. orr.

2. IRUDIA. HP berria

HP berria



Iturria: Peter Burrows-etik egokitua, "The Radical", Business Week, 2001eko otsailaren 19a, 72-73. orr.

BERREGITURATZEAREN EBALUAZIOA

Business Week aldizkariak Carly Fiorinaren berregituratzearen ekimenen ebaluazioa eskaini zuen. ⁴⁰ Hewlett-Packarden ezarri zituen aldaketen onurak eta haiei lotutako arriskuak nabarmendu zituen. Ez zen errealista pentsatzea HPn aurrera eramango zen berregituratze-planaren tamainakoak soilik onurak izatea. Arriskuak eta faktore negatiboak ere badira, eta behar bezala baloratu behar dira.

ONURAK

1. Bezero zoriontsuagoak. Bezero bakoitzak ekipo bakarrarekin egingo du lan, hortaz, errazagoa gertatuko zaio HPren harremana.
2. Salmentak izugarri handituko dira. Ordezkariek HP produktu guztiak salduko dituzte, ez soilik dibisio batekoak. Orduan, HPren salmentako aukerak gehienekoak izango dira.
3. Benetako irtenbideak. HPk produktuak konbinatuta sal ditzake, merkataritza elektronikoko arazoei aurre egin behar dieten enpresei irtenbideak eskainiz.
4. Finantza-malgutasuna. Korporazioaren salmenta guztiak aterki beraren pean izanik, HPk bezero baten balio guztia neur dezake. Merkataritzako eragileei baimena ematen zaie produktu batzuetan deskontuak eskaintzeko eta horrela, oraindik mozkin handiagoak eskuratzeko.

ARRISKUAK

1. Gehiegizko egitekoak. Soilik lau unitatek salduko dituzten hainbeste produktu ekoini behar izaterakoan, HPko exekutiboek eskuartean gauza gehiegi izango dituzte eta bere produktuak lehiakor egiten dituzten xehetasunak galtzera irits daitezke.
2. Exekuzio pobregoa. Produktuaren zuzendariak prozesu guztia gainbegiratu zutenean (fabrikaziotik hasi eta salmentetaraino), aldaketen aurrean laster erantzun zezaketen. Zaila izango da hori bera *front-end* eta *back-end* taldeekin egitea, euren planak aste gutxian behin sinkronizatzen baitira.
3. Erantzukizun txikiagoa. Galeren eta irabazien erantzukizuna *front-end* eta *back-end* taldeen artean partekatzen da, jada ez da pertsona bakarraren erantzukizuna.
4. Gastuaren kontrol txikiagoa. Jada ez da dibisioko nagusi boteretsurik izango gastuak erregulatzen eta kontrolatzen. Aginte-lerroak ezabatu zirenez, 2000. urteko laugarren hiruhilekoan gastuak handitu ziren.

EGUNGO ERRONKAK

Hewlett-Packarden interesa duten guztiak gaur egun beldur dira Fiorina ez ote den enpresari asko eskatzen ari. Haien iritziz, denbora gehiegi eskaini dio

HPren egitura zabala puntu-puntu jartzeari eta ez dio behar bezalako arreta eskaini eragiketarako arazoan muinari.⁴¹ Arrazionalizazioak erabakiak hartzeko prozesuari lagunduko lioke, baina oraindik orain amesgaizto logistikoa da. Zuzendariak hasi berriak dira bere rolen zentzua ulertzen, erakundearen lur mugikorretan.

Erronka estrategiko handiagoak ere hurbiltzen ari dira. Ziur, HPk sinesgarritasuna merezi du konputagailu pertsonalak saltzearen artea hobetzeko: azken hiruhilekoetan, salmenten hazkundera %40 baino handiagoa izan da, Dellena baino handiagoa, hain zuzen ere. Baina, merkataritza elektronikoko merkaturik oparoenetan merkatu-kuota irabazteko aginduak azkenean bete baditzake ere, baliteke jabetza baloratzen ez duen produktuen merkaturian bere burua errege ikustea.⁴²

Berregituratzearen hasierako emaitzak larritzeko modukoak izan ziren. Fiorinaren arrakasta azkar iritsi bazen ere, berrantolaketa erabat moteldu egin zen 2000. urtearen erdi aldera. HPren salindarra motibatzen komisiok handitu zituen, baina nagusiki marjina oso estua zuten produktuetan; horrenbestez, ekarpen txikia egin zuten korporazioaren mozkinak handitzeko.

Oinarrizko arazoetako bat "aurrean-atzean" egiturak sortzen du zuzenean. Ez ditu argi eta garbi esleitzen galeren eta irabazien erantzukizunak, eta horrek esan nahi du zaila dela irabazietan hanka-sartzeak diagnostikatzea eta zehaztea, batez ere inongo zuzendarik ez baitu hartu nahi bere gain emaitza txarren erantzukizuna.⁴³ Eta langileak 120 herrialdetan barreiatuta izanda, komunikazioaren lerroak berriro finkatzea eta orain arte dibisio aurkari izan direnetako beteranoak orain elkarrekin lanean jartzea oso haserregarria da. "Carlyrekin zuzenean harremanak dituzten pertsonak oso boteretsuak sentitzen dira, baina beste edozein bueltak ematen ari da, pentsatu eta pentsatu: "Zer dakigu orain?", dio HPko zuzendari batek.⁴⁴

Beste arazo bat: HPko baliabideak kudeatzeko lan-zamarik handiena Fiorinaren gain dago. Enpresaren barneko enplegatu batzuek eta analistek diote Fiorinaren bere ondoan beste norbait behar duela, eguneroko eragiketarako kudeatzeko. "Presidente eta Kontseilari Ordezkarria, irudikorra eta eragiketen burua, guztia batera izan nahi du eta hori egitea gogorregia da", dio Toni Sacconaghik, Sanford C. Bernstein-eko analistak.⁴⁵

Duela gutxi, 2001eko apirilaren 19an, *The Wall Street Journal*ek jakinarazi zuen Hewlett-Packarden zuzendaritzako 3.000 lanpostu desagertuko zirela. Enpresak gutxienez 150 milioi dolarreko balioko kitatzeak egingo zituen eta enplegatuei derrigorrezko oporrak hartzeko aginduko zien, konputagailuen eta inprimagailuen enpresak 2001. urteko bigarren lauhilekorako sarrerak erortzea aurreikusten baitzuen. Ohar hori Wall Streetentzat 2000. urtearen amaieraz geroztik hirugarren ezusteko desatsegina da. Izan ere, hirugarren hiruhilekoaz jarraian, enpresa motz geratuko da mozkinen igurikimenean.⁴⁶ HPren lehengo

ezustekoek salmentetan hazkunde txikiagoak ekartzen zituzten normalean, baina, oraingoan, berriz, sarreretan atzera egitea espero da.

Fiorinak adierazi zuen egungo geldialdiaren erruduna, neurri batean, monetaren eragin kaltegarria zela: HPk atzerrian egindako salmentak dolarretan neurtzen dituenaz, dolar indartsuak enpresaren sarrerak murriztu zituen ehuneko lau inguruan, aurreko urteko aldi berarekin alderatuta.⁴⁷ HPk kostuak murrizteko neurriekin jarraitzeko asmoa du, horien barne zuzendaritzako 3.000 pertsona kalean uztea, langile-zuzendari ratio arazoizkoagoak bultzatzeko. Bozeramaile batek adierazi zuen 3.000 zuzendari horietako askok enpresa uztea erabaki dezaketela, baina badirudi batzuk enpresan beste lanpostu batzuetara eramango dituztela.⁴⁸ Bestalde, HPk bere langileei eskatuko die aurten gutxienez oporretako beste sei egun hartzea, eta 100 milioi dolar galdutzat emango ditu tintazko injekzioko inprimagailuetarako tintaren inbentarioan eta beste 50 milioi dolar tintazko injekzioko inprimagailuetarako aurrez ikusitako ekoizpenaren gaitasuna areagotzeko.

2000. URTEKO EMAITZAK ETA HELBURUAK (DISKURTSO ZUHURRA)

Hewlett-Packardera Presidente eta Kontseilari Ordezkarri gisa iritsi eta hilabete gutxira, Carly Fiorinak hurrengo urterako helburuak (2000) azaldu zituen. Enpresa sei arlotara bideratzea proposatu zuen:⁴⁹

1. Enpresaren egungo negozioetan hazkundea bizkortzea.
2. Eragiketeko eredu deszentralizatua arrazionalizatzea, hazkundeko aukerak elikatzeko.
3. "Kontsumitzaile osoarentzako esperientziaren" ikuspegia ezartzea.
4. Balantze sendotik abantaila ateratzea hazkundeko aukeretan inbertitzeko.
5. Enpresaren merkatuko posizioaz baliatzea, hazkunde handiko merkatuetan belaunaldi berriko aparatuek, zerbitzu elektronikoak eta Internetera beti konektatutako azpiegiturak sartzeko.
6. Zerbitzu elektronikoen ekosistemak sortu eta HP erdi-erdian kokatzea.

Hewlett-Packard-ek aurrerapen garrantzitsu neurgarria egiten du 2000. urtean sei arlo horietako bakoitzean. Hona arlo bakoitzeko lorpen garrantzitsuenetarikoa batzuk:

1. Enpresaren egungo negozioetan hazkundea bizkortzea

Hewlett-Packard-ek 2000. urtean akzio bakoitzeko irabazi osoetan %37ko hazkundea izan zuen. Enpresak presentzia globala du aspalditik 160 herrialde baino gehiagotan. Erro sakonak eta harreman egonkorak ditu nazio nagusietan eta horregatik, munduko eskualde guztietan emaitza orekatuak lortu izan ditu.

Oinarrizko negozio-unitate bakoitzak ere hazkundera bizi izan du. 2000. urtean, inprimatzeko sistemen eta irudikoen negozioak lider izan ziren ia lehiatzen ziren kategoria guztietan. Irabazi eta hazkunde garrantzitsuak bizi izan zituzten. Internet inprimagailura orri gehiago bidaltzen ari da eta era berean, inprimatzeko aplikazio berriak elikatzen ari da: aldizkariak, *ticketak*, ziguilak eta argazkiak. Negozio hau da HPrentzat koroaren harribitxia.

Interneteko azpiegituren eta konputagailuen sistemen negozioak enpresako bezeroei enpresako zerbitzariak, biltegiak, *softwarea* eta konputagailu pertsonalak eskaintzen jarraitzen du. Informazioaren teknologiaren eta zerbitzu profesionalen negozioek modu oldarkorren hazteko jendaurreko erantzukizuna hartu dute bere gain. Aholkularitzako sarrerak 2000. urteko hirugarren lauhilekoan %46ra iritsi ziren eta 600 aholkulari berri hasi ziren lanean. Eta, azkenik, kontsumitzaileari informazioaren teknologia eskaintzen dion HPko enpresa munduko handiena da eta konputagailuak erakusteko apaletan txikizkarien espazioaren %10 hartzen du.

2. Eragiketako eredu deszentralizatua arrazionalizatzea, hazkundeko aukerak elikatzeak

HP berregituratu zutenean, ikuspegi zehatzagoa bilatu zen: kontsumitzaileari begira zeuden erakundeak antolatu ziren, kontsumitzailearen negozioak eta bezero-kontsumitzaileak zerbitzatzera bideratuak. Enpresa aurrez ikusitakoaren aurretik joan zen azpiegiturako kostuak murrizten. Giza baliabideetako funtzioak ere arrazionalizatu zituen, giza baliabideetako eta mozkinetako egitarau asko *on-line* eskainiz, enplegatuentzako atari berri baten bidez.

3. "Kontsumitzaile osoarentzako esperientziaren" ikuspegia ezartzea

Superdome, enpresaren goi-mailako Unix zerbitzari berria, 2000. urteko irailean merkaturatu zuten eta bezeroarentzat irtenbide osoa izateko moduan diseinatu zen: malgua, mailaz mailakoa, fidagarria, irekia eta beti piztuta egoteko diseinatua, beti munduari lotuta. Superdome HPrentzat eta sektorearentzat merkatura hurbiltzeko modu erabat desberdina da. Superdomeko bezeroarentzat, dena alde aurretik bidaltzen da, sistemen balorazio batetik abiatuta. Sistemak diseinu zorrotza du eta guztiz integratuta dago. Instalazioa, zerbitzua eta laguntza bezero bakoitzaren neurrira eskaintzen dira, sistemek denboran duten errendimendua kudeatzeko eta gainbegiratzeko. Horretarako, lotura-puntu bakarra eskatzen da.

4. Balantze sendotik abantaila ateratzea hazkundeko aukeretan inbertitzeko

Hewlett-Packardek lidergoaren zifra gehigarri gakoak sendotu zituen 2000. urtean. Enpresak teknologian inbertitu zuen eta orain historia osoko ekiporik onenak ditu. HPk biltegiatzeko eta sareko teknologiaren euskarriko

irtenbideetako bere adituak mugitu zituen eta inbertsio handiak egin zituen munduan *software*ko negozioa sortzeko.

HPk bezeroen zabalkunde orokorra izan du Latino Amerikan, Asian eta Europan. Latino Amerikan, Mexiko soilik 18 hilabete zeramanean, HP etxerako konputagailu pertsonalen lehenengo hornitzaile bihurtu zen eta orain Txilera eta Venezuelara zabaldu da. Asian, HP %60 ari da hazten eta merkatuan harrera oso ona izaten ari da. Europan, HP orain dela gutxi Alemaniako merkatuan sartu da, munduko hirugarren merkatu handiena, eta kontsumitzaileen Europako merkatu handiena. Eta, azkenik, Ipar Amerikatik eta Asiatik kanpo, HP %147ko hazkundea izaten ari da, hazkunde errentagarria.

5. Enpresaren merkatuko posizioaz baliatzea, hazkunde handiko merkatuetan belaunaldi berriko aparatuak, zerbitzu elektronikoak eta Internetera beti konektatutako azpiegiturak sartzeko

Hewlett-Packardek Sareko lehenengo mailako hiritarrentzat inprimagailuak ekoitzi nahi ditu. stamps.com, encryptix.com, Newspaper Direct eta FedExekin lankidetzan, hurrengo belaunaldiko merkatuetara hedatzen ahalegintzen ari da. Enpresak beste zenbait gailu (esaterako, sakelako telefonoak, pertsonen bilatzaileak eta PDAk -*People Digital Assistants*-) inprimatzeko gai izatea eragingo lukeen teknologia sartzeko planak ere baditu.

6. Zerbitzu elektronikoek ekosistemak sortu eta HP erdi-erdian kokatzea

HPk 2000. urtean zerbitzu elektronikoek ekosistemen hainbat eskaintza egin zituen. Hona lau adibide:

1. Ehitex. Teknologia handiko industriako piezen merkataritzako trukea Hitachi, Compaq eta Toshibaekin, besteren artean.
2. SpinCircuit. Teknologia handiko diseinua eta ekoizpena duten zerbitzu elektronikoek ataria, HPk sortu duen ahotsaren teknologiarekin dabilena.
3. E-utilica. Munduan "berehalako zerbitzuen hornitzaileen lehenengo irtenbidea". ASP konputagailuaren erabilgarritasun bat bezala erosteko irtenbide konputerizatua eta guztiz kanporatua, horrela zuzenean negoziara eta sarrerara jotzeko.
4. ResourceLink. On-line trukea, gose dauden pertsonen jaten ematen dieten ongizako erakundeei milioika kilo janari ematen laguntzen duena.

HAZKUNDEKO AUKERAK

Hewlett-Packardek hazteko aukera handiak ikusten ditu Amerikako Estatu Batuetatik kanpo. HP enpresa globala izan da urte askotan. Asian eta Europan

30 urte baino gehiago darama. Latino Amerikako toki askotan izan da ia beste 30 urtean. Horregatik, HPren zat helburua ez da presentzia izatea, erro sakonak baititu iraunkortasunak garrantzia duen herrialdeetan. Orain dituen harremanak eta presentzia sustatzeko garaia da.⁵⁰

Carly Fiorina ziur da HP azkarrago hazi daitekeela eta gehiago irabazi dezakeela. Enpresa orain prest dago benetako berrikuntza batzuk kapitalizatzeko merkatuaren potentzial ikaragarrian. Era berean, modu oldarkorren eta jarraituan, negozioen muina babestu eta zabaldu behar du. Hori guztia gogo biziz egingo du, Fiorinaren kontrolpean. Munduan informazioaren teknologiaren kontsumitzaileen lehenengo hornitzailea izatera iritsi da, eta hori soilik hasiera dela iruditzen zaio.⁵¹

ETORKIZUNA

HPren etorkizuna eta bere arrakasta garai aldakorren aurrean erreakzionatzeko trebetasunaren araberakoa da. Presidente eta Kontseilari Ordezkariek berak horrela esan du: "Teknologia handi guztia enpresek handitzen dute joerak ikusi eta hara lehenak iristean, eta hasieran inork ez ditu ulertzen. Uste dugu badakigula merkatua norantz ari den mugitzen eta oso ongi kokatuta gaudela".⁵² HPk gaur bere burua non ikusten duen bazterrean utzita, Hewlett-Packardek faktore asko ikusten ditu etorkizuneko emaitzetan eragina izan lezaketanak. Lehenengo urratsa faktore horiek hor daudela jakitea da, baina eraginkortasunez kudeatzea bestelakoa da.

2000. urteko urriaren 31n, 10-K inprimakitik HPren ustez etorkizuneko bere egoeran eragina izan dezaketen faktoreak zein diren atera ditugu:

Lehia

Hewlett-Packardek lehia gogorra du negozioko arlo guztietan. Lehiakide asko ditu, hasi munduko korporazio handienetako batzuetatik eta enpresa nahiko txiki eta oso espezializatu askotara. Nagusiki hurrengo faktoreetan oinarrituta lehiatzen da: teknologia, emaitzak, prezioa, kalitatea, fidagarritasuna, banaketa, bezeroari zerbitzua eta laguntza. Produktuaren bizitza-zikloak laburrak dira. Lehiakor irauteko, produktu, zerbitzu eta euskarri berriak garatzeko gai izan behar du eta aldian behin, dagoeneko merkatuan dituen produktu, zerbitzu eta euskarriak bultzatu behar ditu. Bereziki, HPk ere alde aurretik badaki lehiakor izan nahi baldin badu, bere produktuetako eta zerbitzuetako askotan prezioak doitu beharko dituela eta orduan, finantza-etekinak modu eraginkorrean kudeatu beharko dituela, marjina gordina murriztagoa izango baita. Merkatu batzuetan ez dirudi posible denik arrakastaz lehiatzea egungo eta etorkizuneko lehiakideekin, eta aurrean dituen lehiatzeko presioek negozioa eta aurreikuspenak kaltetu ditzakete.

Produktu eta zerbitzu berrien aurkezpenak

HPk azkar garatzeko modurik izango ez balu eta errendimenduari eta fidagarritasunari dagokienez, kontsumitzaileen eskakizunak betetzen dituzten produktu eta zerbitzu berritzaileak ekoizteko eta merkaturatzeko gai ez baldin bada, merkatu-kuota galtzera irits daiteke eta sarrerak eta irabaziak ere jaitsi egingo lirateke. Teknologia handiko produktu eta zerbitzu berriak garatzeko prozesua konplexua eta ziurtasun txikikoa da. Enpresak zehaztasun osoz aurrea hartu behar die bezeroen behar aldakorrei eta joera teknologikoak mahai gainean jarri behar ditu. Beraz, epe luzeko inbertsioak egin behar ditu eta baliabide asko jokoan jarri aurreikuspenen eraginez sortutako produktua merkatuak onartuko duen ala ez jakin gabe. Produktu bat garatu ondoren, berehala bolumen nahikoa ekoizteko gai izan behar du, ahalik eta kosturik txikienean. Horretarako, aldeztatik zehaztasunez finkatu beharko ditu salmentako bolumenak, produktuen nahasketak eta konfigurazioak. Gainera, produktu edo zerbitzu berri baten eskaintzak eta bezeroen eskariaren eta produktu edo zerbitzu jakin baten eskariak denboran bat etorri beharko dute. HPk sistemen, produktuen eta zerbitzuen aukera zabala eskaintzen duenez, ekoizpena planifikatzeko eta inbentarioko mailak kudeatzeko prozesua gero eta zailagoa da.

Besteen banaketako kanaletan konfiantza eta inbentarioen kudeaketa

HPk kanpoko banatzaileak erabiltzen ditu bere produktuak, bereziki inprimagailuak eta konputagailu pertsonalak, saltzeko, horrela bezeroen lehenetsun aldakorretara hobeto egokitzeko. Horren ondorioz, HPren arrakastarako garrantzitsuak dira handizkako eta txikizkako bere banatzaileen finantza-egoera eta banatzaile horiekin etengabe harremanak izatea. Gerta liteke banatzaile horietako batzuek finantza-baliabide nahikorik ez izatea eta negozioko baldintzetan aldaketak jasateko gai ez izatea. HPren sarrerek eta irabaziek behera egingo lukete bere banatzaileen finantza-egoerak edo eragiketak okerrera egingo balute, edo HPk haiekin dituen harremanak okertuko balira.

Gainera, inbentarioen kudeaketa gero eta konplexuagoa da, HPk bere produktuen nahasketa esanguratsua saltzen baitu banatzaileen bidez. Kanpoko banatzaileek etengabe doitzen dituzte HPri egiten dizkieten produktuen eskariak, hurrengo aldagaiei erantzunez:

- HPren lehiakideen produktuen eskaintza, banatzaile berarentzat eskuragarri dagoena.
- Produktu berriaren aurkezpena eta produktuen ezaugarriak bat etortzea.
- Azken erabiltzailearen eskariaren urtesasoiko gorabeherak, esaterako, eskolara itzultzeko garaietan eta oporretan.

Banatzaileek aginduak handitu ditzakete produktuen eskasia duten garaietan, aginduak bertan behera utz ditzakete inbentario oso handiak baldin badituzte edo aginduak atzeratu ditzakete, produktu berriei aurrea hartzeko. HPk gehiegizko inbentarioa baldin badu, prezioak murriztu beharko lituzke eta inbentarioa amortizatu eta horrek, azken batean, marjina gordin txikiagoa esan nahi du.

Produktuaren bizitza-ziklo laburrak

HPko produktu askok bizitza-ziklo oso laburrak dituzte eta enpresarentzat erronka da dagoeneko dituen produktuetatik berrietara eraginkortasunez igarotzea. Igarobide hori eraginkortasunez kudeatuko ez balu, sarrerak eta irabaziak jaitsi egingo liriateke. Egungo produktuetatik produktu berrietarako igarobidea leuntzen duten faktoreen artean honakoak daude: produktuen garapenean edo ekoizpenean atzerapenak, produktuaren kostuetan aldaketak, eta bezeroek egungo produktuak ez erostea, produktu berrien aurkezpenaren zain. Sarreretan eta mozkinetan ere eragina izan dezake lehiakideek eta hornitzaileek ere beren produktu eta zerbitzu berriak garai beretsuan merkaturatzeak. Hori nabarmenagoa da lehiakide batek produktu berri bat HPk baino lehentxeago merkaturatzen duenean. Are gehiago, gerta liteke HPren produktu berrietako asko HPren produktu jakin batzuen ordezkio edo haien lehiakide izatea.

Jabetza intelektual

Normalean HPk patenteetan, *copyright*etan eta merkataritzako sekretuari dagozkion legeetan konfiantza du bai Amerikako Estatu Batuetan eta bai beste zenbait herrialdetan. Halaber, enplegatuekin, bezeroekin eta bazkideekin akordioak ditu jabetza eskubideak zehazteko eta teknologian eta produktuetan eskubide horiek betetzeko. Baina, HPren jabetza intelektualeko eskubide horietako edozein kolokan, baliorik gabe edo gaindituta gera daiteke. Nolanahi ere, enpresaren jabetza intelektualak ez dio, ezinbestean, lehiatzeko abantaila esanguratsurik ematen. Gainera, informazioaren teknologiaren sektorean aldaketa teknologikoa oso azkar gertatzen ari denez, enpresaren produktuetako askoren oinarrian beste enpresa batzuek garatu dituzten teknologiak daude eta gerta liteke HP beste enpresa horientzat lizentziak eskuratzen jarraitzeko gai ez izatea. Beste pertsona batzuek HPri bere produktuekin jabetza intelektualaren eskubideak urratzen ari dela egotz diezaioke. Nahiz eta HPk hori horrela denik uste ez izan, erreklamazioek denbora kentzen dute eta oso neketsua da haietatik babestea. Azkenean, zuzendarien arreta eta negozioen baliabideak auzi horietara desbideratzen dira. Jabetza intelektualaren urratzeagatik erreklamazio horien eraginez, HPk *royalty* garestiak ordaindu beharko lituzke edo lizentziako akordioetara iritsi. Negozioan kaltea eragingo luke HPk teknologia jakin horretako lizentziarik eskatzeko aukerarik ez izatea edo teknologia hori antzekorekin ordeztu behar izatea, beste iturri batzuek baliatuz.

Hornitzaileengan konfiantza

HPren ekoizpeneko eragiketak hornitzaileek kalitatezko osagaiak eta produktuak garaiz bidaltzeko erakusten duten trebetasunaren arabera dira, horrela ekoizpenari eta banaketako eskema kritikoei erantzun ahal izateko. Batzuetan HPk osagaien zati batzuen eskaintza txikia izaten du, osagai horien industriak eskari handiari erantzun behar diolako. Eskasiak edo atzerapenak irauten badute, HPren eragiketako emaitzak kaltetuak suerta litezke, beste iturri batzuk garatzera iritsi artean. Produktu berriak egiteko osagaiak ziurtatzeko, enpresak batzuetan hornitzaileei ordainketak aurreratzen dizkie edo saltzaileekin ezeztatu ezin diren erosketen bermeetan sar daiteke. Enpresak prezio lotesleak akordioak egin ondoren, osagai horien prezioek behera egiten badute, irabaziek ere behera egingo lukete. Are gehiago, gerta liteke HP gai ez izatea produktu berriak ekoizteko osagai nahikoak arrazoizko prezioan eskuratzeko eta horrenbestez, gai ez izatea produktu berri horiek modu egokian eta beharrezko kantitateetan eta konfigurazioetan ekoitzi ahal izateko. Alderantziz, pieza horien aldi bateko gehiegizko eskaintza baldin bada, eragiketen emaitzetan kontrako eragina izan lezake.

Naziortekotzea

Amerikako Estatu Batuetatik kanpoko salmentak HPren sarreren erdia baino gehiago dira. Produktuaren eta osagaien ekoizpenaren zati bat, baita hainbat hornitzaile giltzarri ere, AEBtik kanpora daude. Etorkizuneko sarreretan edo finantza-egoeran kaltea eragin dezakete nazioarteko hainbat faktorek:

- Herrialde edo eskualde bateko baldintza politiko eta ekonomikoetan aldaketak
- Merkataritza babesteko neurriak
- Inportazioko eta esportazioko lizentzien beharra
- Zerga-egitura desberdinak gainjartzea
- Arauketako betebeharretan ezusteko aldaketak
- Estandar teknologiko desberdinak
- Europako hainbat moneta eurora bihurtzeak eragindakoa arazoak
- Natur hondamendiak

Merkatuaren arriskua

Salmentetan, salmenta aurreratuetan eta aktibo eta betebeharretako konpromisoetan AEBko dolarraz bestelako moneta erabiltzen duenean, HPk atzerriko monetaren kanbio-tasaren arriskua du. Bere zorrari eta inbertsio-zorroari dagokionez, interes-tasaren arriskua ere badu. Arriskua kudeatzeko strategiaren barruan, finantza-tresna eratorriak erabiltzen ditu, horien barne *forward*, *swaps* eta erosketa-aukerak, atzerriko monetaren eta interes-tasaren arriskuen aurrean nolabaiteko estaldura izateko. Arriskua estaltzen duten tresna eratorri horien kontratuetatik lortutako irabaziak eta galerak erabiltzen

ditu truke-tasak eta interes-tasak eragindako irabaziak eta galerak berdintzeko. Horrenbestez, enpresak ez ditu tresna eratorriak *trading* egiteko erabiltzen. Merkatuan kotizatzen duen errenta aldakorreko zorroan ere errenta aldakorreko prezioen arriskua du. Normalean, HP ez da ahalegintzen balio horien arriskua murrizten edo ezabatzen.

Inbertsioa murriztea eta finantza-zorroa

HPk inbertsio-zorroa du eta horren barruan akzioen pakete txikiak eta konpainia teknologiko askoren zorrean egindako inbertsioak sartzen dira. Zehazki, enpresa pribatu batzuetan inbertitu du, eta horietako asko oraindik ere hasierako edo garapeneko aldietan daude. Inbertsio horiek barne-barnean dute arriskua, enpresa horiek garatzen ari diren produktuentzako edo teknologientzako merkatuak oraindik lehenengo urratsetan daudelako eta gerta litekeelako garatzera ere ez iristea. Are gehiago, merkatuan kotizatzen duten enpresetan HPk dituen inbertsioen balioek merkatuan gorabehera garrantzitsuak dituzte. HPk galerak izan ditzake enpresa horietan dituen inbertsioengatik. HPk enpresa teknologikoetan dituen inbertsioak sarritan merkataritzako harreman estrategikoei lotuta azaltzen dira. Baina, gerta liteke HPk enpresa horiekin dituen merkataritzako harremanak nahikoak ez izatea produktu edo teknologia horiek eskuratzeko eta HPren teknologietan edo produktu-lerroetan barneratzeko. Eta, horrenbestez, gerta liteke enpresa horiek beste enpresa batzuek eskuratzea, baita HPren lehiakideek ere.

Eskuratzeak, itun estrategikoak, *joint venture*ak eta desinbertsioak

Negozioen ohiko jardunean, HP sarritan hasten da hirugarrenekin eztabaidan egin daitezkeen erosketen, itun estrategikoen, *joint venture*en eta desinbertsioen inguruan. Edozein eragiketa burutzeak ez du esan nahi enpresaren finantza-egoeran, eragiketen emaitzetan, edo kutxako fluxuetan, orobat, eragin materiala duenik, baina gerta liteke azkenean hiruhileko batean finantza-emaitza orokorra erkidegoak dituen igurikimenetatik aldentzea. HPren negozioen zati baten desinbertsioa aginduak ezeztatzea edo mozkinak zamatzea izan daiteke. Baliteke eskuratzeak eta itun estrategikoei enpresa korporazioaren kultura desberdinean, talde kudeatzaile desberdinean eta negozioen azpiegitura desberdinean barneratzea eskatzea. Gerta liteke, halaber, HPk besteren produktuak bereekin batera garatu, ekoitzi eta merkaturatu behar izatea, horrela negozio edo produktu-lerro konbinatuen emaitzak areagotzeko. Eskuratzearen tamainaren eta konplexutasunaren arabera, erakundea HPn arrakastaz integratzea hainbat faktoreren arabera izango da:

- Enplegatu gakoak kontratatzea eta haiei eustea
- Eremu geografiko bakoitzean prestazioak eta enplegatuak kudeatzea
- Ikerketako eta garapeneko eta produktuen ekoizpeneko instalazio desberdinak integratzea edo koordinatzea

Ahalegin horiek guztiek kudeaketako baliabideen maila desberdinak eskatzen dituzte eta HPren arreta beste enpresa-eragiketa batzuetatik aldendu dezakete.

1. TAULA. Hewlett-Packard enpresaren eta haren eskumendekoen datuak. Urtearen amaiera: urriaren 31 (milioietan, akzioko zenbatekoak izan ezik)

	2000	1999	1998	1997	1996
Sarrera garbiak	48.782 \$	42.370 \$	39.419 \$	35.465 \$	31.613 \$
Eragiketen irabaziak	3.889	3.688	3.399	3.405	2.926
Eragiketa jarraituen irabazi garbiak	3.561	3.104	2.678	2.515	2.085
Akzioko irabazi garbiak, eragiketa jarraituetan:					
Gordina	1,80 \$	1,54 \$	1,29 \$	1,23 \$	1,02 \$
Garbia	1,73	1,49	1,26	1,19	0,99
Urtearen amaieran iragarritako akzioko dibidenduak eskura	0,32	0,32	0,30	0,26	0,22
Aktiboak-eragiketa jarraituak	34.009 \$	31.764 \$	28.624 \$	26.681 \$	22.934 \$
Aktiboak-Guztira	34.009	35.297	31.708	29.852	25.977
Epe luzeko zorra	3.402	1.764	2.063	3.158	2.579

Iturria: Hewlett-Packarden 2000. urteko Urteko Txostena.

Akzioaren prezioa

HPren akzioaren prezioa, bestelako konpainia teknologikoena bezala, oso aldakorra izan liteke. Akzioaren prezioan hurrengo faktoreek izan dezakete eragina:

- HPk edo lehiakideren batek produktu berriak, zerbitzu berriak edo berrikuntza teknologikoak iragartzea
- Hiruhileko irabaziak handitzea edo txikitzea
- Inbertsiogileek zenbatetsitako sarrerak edo irabaziak aldatzea
- Prentsak edo inbertsiogileek HPren finantza-egoeraren edo eragiketen emaitzen inguruan espekulatzea

Merkatuaren baldintza orokorrek eta enpresaren emaitzekin loturarik ez duten nazioko edo nazioarteko faktore makroekonomikoek ere eragina izan dezakete HPren akzioaren prezioan. Arrazoi horiek direla-eta, inbertsiogileek ez lukete konfiantzarik izango azken joeretan akzioaren etorkizuneko prezioak edo finantza-emaitzak aurrez ikusteko. Gainera, enpresa baten balioen gorabeheretan oinarrituz, batzuetan jende-multzo batek enpresa demandatzeko legezko ekintzak hasten ditu. Mota horretako auziek kostu esanguratsuak izan ditzakete, eta kudeaketako denbora eta baliabideak alferrik xahutzera eramane.

2. TAULA. Akzioaren historia

Eguna	Akzioaren gertaera	Trading-aren batez besteko prezioa
1957ko azaroaren 6a	IPO	16,00 US\$
1960ko irailaren 15a	Split 3 x 1	77,00 US\$ 1960/06/30ean
1970eko otsailaren 23a	Split 2 x 1	103,28 US\$ 1969/12/31n
1979ko ekainaren 27a	Split 2 x 1	89,28 US\$ 1979/03/31n
1981eko ekainaren 17a	Split 2 x 1	94,13 US\$ 1981/03/31n
1983ko abuztuaren 1a	Split 2 x 1	89,88 US\$ 1983/06/30ean
1995eko martxoaren 24a	Split 2 x 1	100,50 US\$ 1995/01/31n
1996ko ekainaren 19a	Split 2 x 1	105,88 US\$ 1996/04/30ean
2000ko urriaren 27a	Split 2 x 1	109,25 US\$ 2000/07/31n

Iturria: Finantza Historia, www.hp.com/hpinfo/investor/finhist/main.htm

Ekonomiaren ziurtasun eza

HPren negozioaren sarreren eta mozkinen hazkundera eragin esanguratsua du konputagailuen eta irudien produktu eta zerbitzuen eskari osoak, bereziki enpresa lehiatzen deneko produktuen eta zerbitzuen segmentuetan. Produktu eta zerbitzu horien eskaria moteldu egiten bada egoera ekonomikoak okerrera egin duelako, orduan sarreren edo irabazien mailen hazkunde-tasak behera egingo luke. 2001eko apirilean, Amerikako Estatu Batuetako ekonomiak aurreko hilabeteetako ahultasuna nabaritu zuen. Horrek gizabanakoek eta enpresek hainbat alorretan egin nahi zituzten gastuak atzeratzea edo murriztea eragin du, esaterako, informazioaren teknologian egin nahi zituztenak.

HPk orain beste ziurtasun gabezia bat du aurrean: Compaqekin proposatutako bat egitea, publizitate handia izan duena. Akziodunak oso bananduta daude erabakiaren aurrean, baina azken bozketaren emaitza dena delakoa izanda ere (kasua idazterakoan oraindik ez dakigu), zalantzarik gabe eragin sakona izango du enpresan eta haren etorkizunean. ■

¹ Carly Fiorina, "Prudential Securities Speech", www.hp.com/hpinfo/speeches/ceo_prudential_00.htm. Azken aldiz 2001eko martxoaren 8an irakurria.

² "Hewlett-Packard Form 10-K", www.hp.com/hpinfo/investor/2000form10k/main.htm. Azken aldiz 2001eko martxoaren 31n irakurria.

³ David Hamilton, "Incide Hewlett-Packard, Carly Fiorina Combines Discipline, New-Age Talk", *The Wall Street Journal*, 2000ko abuztuaren 22a, A1, A18. orr.

⁴ Ibid.

⁵ "HP Corporate Objectives", www.hp.com/hpinfo/abouthp/corobj.htm. Azken aldiz 2001eko martxoaren 8an irakurria.

⁶ Ikus 2. oin-oharra.

-
- ⁷ Ibid.
- ⁸ Ibid.
- ⁹ Robert W. Lear, "Succession Reflection", *Chief Executive*, 1999ko azaroa, 14. or.
- ¹⁰ Ibid.
- ¹¹ Ibid.
- ¹² Marie Eve Demers, "Fiorina Named HP Chair-woman", *Electronic News*, 2000ko urriaren 2a.
- ¹³ "Carly Fiorina-Biografía", www.hp.com/hpinfo/ceo/bio/. Azken aldiz 2001eko martxoaren 8an irakurria.
- ¹⁴ Peter Burrows, "The Radical", *Business Week*, 2001eko otsailaren 19a, 70-80. orr.
- ¹⁵ Carly Fiorina, "Commencement Address Massachusetts Institute of Technology", www.hp.com/hpinfo/ceo/speeches/ceo_mit_commerce.ht. Azken aldiz 2001eko martxoaren 8an irakurria.
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ Ikus 2. oin-oharra.
- ¹⁸ Ibid.
- ¹⁹ "The Diversity Value Chain", www.hp.com/hpinco/aboutht/div_value.htm. Azken aldiz 2001eko martxoaren 31n irakurria.
- ²⁰ "Our Vision and Strategy", www.hp.com/hpinco/aboutht/div_vision.htm. Azken aldiz 2001eko martxoaren 31n irakurria.
- ²¹ "Wake-up Call for HP", *Technology Review*, 2000ko maiatza/ekaina, 94-100. orr.
- ²² Ibid.
- ²³ Ikus 14. oin-oharra.
- ²⁴ Ikus 3. oin-oharra.
- ²⁵ Ikus14. oin-oharra.
- ²⁶ Ikus 3. oin-oharra.
- ²⁷ Ibid.
- ²⁸ Ikus 21. oin-oharra.
- ²⁹ Patricia Sellers, "The 50 Most Powerful Women in Business: Secrets of the Fastest-rising Stars", *Fortune*, 2000ko urriaren 16a, 130-160. orr.
- ³⁰ Ibid.
- ³¹ Ikus 21. oin-oharra.
- ³² Ibid.
- ³³ Carly Fiorina, "Art of Reinvention in the New Economy", www.hp.com/hpinfo/ceo/speeches/ceo_reinvention.htm. Azken aldiz 2001eko martxoaren 8an irakurria.
- ³⁴ Ibid.
- ³⁵ Ibid.
- ³⁶ Ibid.
- ³⁷ Peter Burrows, "Can Fiorina Reboot HP?", *Business Week*, 2000ko azaroaren 27a, 59. orr.
- ³⁸ Ikus 3. oin-oharra.
- ³⁹ Ikus 14. oin-oharra.
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ Ikus 37. oin-oharra.
- ⁴² Ibid.
- ⁴³ Ikus 14. oin-oharra.
- ⁴⁴ Ibid.
- ⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ David Hamilton, "HP to Cut 3,000 Management Positions", *The Wall Street Journal*, 2001eko apirilaren 19a, B8. or.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ikus 1. oin-oharra.

⁵⁰ Ikus 21. oin-oharra.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.