

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 3-10 Hewlett-Packard in 2001

Introduction

- Carly Fiorina, Hewlett-Packard의 CEO
 - 라이벌인 Compaq과의 합병 추진 고려
 - HP의 내부 관계자 최종구매비용 \$25billion 추정
- 2001년 2월, Fiorina 합병이 HP가 산업 수요 내에서 기대만큼의 자리매김을 확신
 - 그러나 합병에 따른 사업위험 수반
 - HP의 이해관계자들의 승인에 대한 불확실성
- Fiorina, 합병에서 합작사업(joint venture), 사업부 분할 (division spin-off)도 고려
- 합병에 Compaq이 합당한 기업인가?

Hewlett-Packard – 역사(1/1)

- 2001년 초, 120개국에 600여 개의 HP 판매, 지원부서 존재
 - 직원 88,500 명, 총수입 \$48.8 billion 중 \$3.7 billion 이익 창출
- 판매, 이익 성장률 둔화 및 감소
 - 2001년 1월 HP의 주식 가격, 1999년 10월보다 낮은 가격으로 거래
 - 2001년 1월, HP의 시장 가치 \$71.1 billion
- 창업자의 회사 설립목표 : 최상의 제품 제작
- Packard - “당신은 평균 수준의 제품을 만들기 위해 이곳에 있는 것이 아니다. 당신은 제품을 예술의 경지로 끌어올릴 돌 파구를 찾아야 한다. 그렇지 않으면 그 제품을 catalogue에 실을 수 없다.”

Hewlett-Packard – 역사(2/2)

- HP, 모든 계급의 노동자들이 함께 일할 수 있는 **개방형 사무실**
- 세전 수입 목표 - 판매의 20%
- “HP Way” - 새로운 사업의 평가는 사업 초기부터 **이익 창출 가능성의 여부에 기반**, 이러한 사업이 시작되면 **독립된 사업 부서처럼 기능**(경영자로부터 경영권 부여 받음)
- 1960년대 - HP 컴퓨터사업 진출, 1970년대 - printer 사업부
- 1990년대까지 HP는 제품보다는 고용프로그램으로 유명
- 위험부담을 꺼리는 기업으로 발전
 - 다양한 이해관계자의 동의 없이 경영진의 과감한 결단이 힘들어짐
- 1990년대 말, 기술개발 붐 가운데 9분기 동안 기대 실적 미진
 - “**an incredible leader**”를 찾는 이사회에 요구로 Fiorina를 고용

Hewlett-Packard – Carly Fiorina(1/2)

- Fiorina의 이력
 - AT&T, Lucent Technology에서 20년간 근무한 후 1999년 HP 입사
 - L.T에서 고위 간부 위치에서 기업공개를 수행하였으며 AT&T회사를 분리
 - 역사, 철학, 경영학, 과학 등 다수의 학위 소지
- 입사 첫해, 장기 지속된 기업의 가치를 사용함과 동시에 HP를 인터넷 중심의 전략기업으로 정립
- 2000년 중반 이후부터 시작된 컴퓨터 산업의 침체로 인해 HP의 총수입과 이익성장률 동시 하락
 - 전문가, HP는 경쟁기업인 IBM, Sun의 경쟁위협에 적절히 반응하지 못한다고 평가
- 2000년 말, PriceWaterhouseCoopers 인수 실패(IBM에 흡수)
 - 의도 : IT서비스 시장 진출
 - 인수 성공 시 높은 인수가격과 힘든 통합과정으로 HP를 위기에 빠뜨렸을 것이라는 전망

Hewlett-Packard – Carly Fiorina(2/2)

- 2001년, Fiorina – HP의 재정성과의 기준미달로 보너스(상여급)의 일부를 회사에 환급
 - WallStreet의 HP에 대한 압박이 완화되지 않을 것임을 확신
- HP의 하락하는 기업성과와 산업에서의 침체를 넘어서기 위해 HP에 중요한 기회가 남아있는지 고민
 - Compaq과의 합병 추진 제안

Hewlett-Packard – Products and Services(1/2)

- HP의 주요 사업 부문 – imaging and printing systems, 컴퓨터, IT서비스
- Imaging and printing system
 - 총수입의 41%, 운영이익의 64.8%
 - 프린터 하드웨어, imaging(스캐너, 디지털 카메라, 복사기, 팩스), 프린터 소모품(잉크, 커트리지, 복사용지), commercial printing(프린트의 디지털 해법의 저장, 운영, 생산)등으로 구분
- Computer systems
 - 총수입의 42.2%, 운영이익의 22.7%
 - 개인용, 기업용 PC(Pavillion, Vectra series, Omnibook), 워크스테이션, UNIX, PC 서버(Linux, Window 기반 platform), 저장장치 및 소프트웨어 등으로 구분
 - HP, 다양한 플랫폼을 소비자에게 제공하는 것은 그들의 환경에 맞는 최적의 제품을 선택할 수 있도록 함

Hewlett-Packard – Products and Services(2/2)

– IT Services

- 총수입의 14.3%, 운영이익의 15%
 - 계획, 실행, IT solution의 지원 및 진행 등으로 구분
 - 기반시설, 창고, SCM, portal, 인터넷, 네트워크, 모바일 커뮤니케이션 등 다양한 service 제공
- HP, 기업의 비교우위가 기반시설에 대한 지식과 고객에게 확실한 아웃소싱 서비스를 제공할 수 있는 능력임을 지각

The Computing Industry(1/6)

- 2000년 컴퓨터 산업에 대한 전세계 지출 \$950 billion으로 추정, 2003년에는 \$1 trillion까지 성장할 것으로 전망
- 컴퓨터 사업의 분류
 - 컴퓨터 하드웨어(개인용 컴퓨터, 서버, 저장장치)
 - 프린터와 스캐너(imaging devices)
 - IT 컨설팅 서비스
 - 컴퓨터 소프트웨어
- 산업, 주식 전문가 갑작스런 수요 감소에 의한 시장경쟁 악화 예상
 - 시장환경 : 주요회사(HP, IBM, Compaq, Dell, Lexmark, Sun)들의 제품, 서비스 영역의 차이
 - PC업체인 Toshiba-Gateway의 경우 중첩이 심함
 - Dell(PC) - IBM(business service)의 경우 중첩이 약함
 - 해당기업과의 파트너, 경쟁자가 될 가능성 존재
 - 제품, 서비스 혁신, 성과, 품질과 신뢰성 인식, 서비스와 지원, 브랜드 밸류 등의 영역에서 경쟁

The Computing Industry(2/6)

– The Personal Computer Segment

- 전체 PC 시장 2000년 기준 \$174 billion으로 추정
- 매출 총이익 10~18%, 주요 경쟁사 : Compaq, Dell, IBM, HP, Fujitsu
- 1990년대 PC분야 높은 시장성장률
- 2000년 갑작스런 경기침체 "컴퓨터 산업의 역사상 가장 최악의 침체이다"
- PC는 주로 VARs(부가가치 재판매자)와 소매점에서 판매(Dell 제외)
 - IBM, HP등 소비자에게 직접 컴퓨터를 판매하기 위한 판매구조 전환에 실패
 - 직접판매를 위한 공급구조에 대한 저평가로 기인
- 2001년 Dell(타기업보다 10%의 비용우위) 주도의 가격경쟁의 심화
- Gartner Group의 한 분석가
 - "2001년 미국에서의 가격전쟁을 기대한다. 직접 판매자인 Dell이 Compaq, HP, IBM의 시장점유율을 빼앗을 것이다."

The Computing Industry(4/6)

– Printing and Imaging

- 2000년 기준 전체 시장의 가치는 \$40 billion으로 추정
- 매출 총이익 5~15%
- 시장 상황
 - 지난 몇 년 동안 많은 프린터 제조 업체는 커트리지 판매이익을 기대하며 프린터를 원가 혹은 5~10%의 손해를 보며 판매
 - 주요 기업으로 HP, Lexmark, Canon, Seiko-Epson
- 관계전문가, PC에 대한 소비자의 수요 감소로 인해 프린터 시장의 성장이 정체될 것으로 예상
 - 하지만, 커트리지 판매는 꾸준히 유지
- 주로 VARs(부가가치 재판업자)와 소매점에서 판매
- HP, \$100 이하 가격의 프린터를 처음 출시하며 시장 주도
 - HP의 계속되는 경쟁사들의 시장점유율 확보는 컴퓨터 산업의 성장에 의해 완화

The Computing Industry(5/6)

– Servers and Storage

- **서버** – 메인 프레임, 미니컴퓨터, 개인용 컴퓨터와 같은 물리적인 하드웨어 뿐만 아니라 많은 수의 user들이 사용하는 소프트웨어를 지칭
- 2000년 기준 전체 서버 시장은 \$40.7 billion으로 추정, 2000년 시장 성장률은 30.9%
 - 2001년 초, 시장침체로 서버에 대한 수요 감소
- 매상 총이익 20~40%, 5대 회사가 79.4%의 시장점유율 차지
- 대부분의 서버가 VARs와 직접 판매부서에 의해 사업용으로 판매

- **저장장치** – 실제 PC, 워크 터미널, 서버를 제외한 정보를 저장하기 위해 사용되는 모든 기기
- 2000년 기준 전체 저장장치 시장은 \$29 billion으로 추정, 매상 총이익은 15~30%
- 디스크 저장장치, 테이프 저장장치로 구분
- 대부분의 저장장치가 서버처럼 VARS와 직접 판매부서에 의해 사업용으로 판매

The Computing Industry(6/6)

– IT Services

- IT Service – 컨설팅, 교육, 디자인, 설치, 실행, 지원 및 수리, 타회사에 제공되는 아웃소싱 서비스로 정의
- 2000년 IT 서비스 시장 \$395 billion으로 추정(지난 3년간 평균 9% 성장)
- 전문가 – 앞으로 3년간 매년 8~10% 성장 예상
- IT Service 산업에서 매상 총이익은 개별비용과 표준, 마감기한을 맞추는 능력에 따라 10%에서 200%
- 추가 제품이나 서비스는 IT 고객에게 판매
- IT 서비스 사업은 분화의 정도가 심해 상위 10개 기업이 시장의 30%정도만 차지하고 있는 상황
 - Key player –IBM, Fujitsu, Accenture, Computer Sciences Corporation

Compaq (1/4)

– Compaq의 역사

- 1982년 Compaq 창립 이후, 개인 및 회사 PC, 소형기기, 워크스테이션, 서버 제품 생산, 판매
- 1995년, PC 서버 사업에서 지배적 위치 확보
- 1996년 IBM, HP와 경쟁하며 서버와 워크스테이션 부분으로 사업 영역 확장
- 확실한 판매와 서비스, 지원 조직을 확보한 IBM, HP등의 시장에 뛰어 들기 위해서 Andersen Consulting, SAP와 제휴
- 성장전략의 일환으로 Compaq은 1997년 Tandem Corporation, 1998년 Digital Equipment Corporation을 인수
 - T.C에게서 himalaya 서버, DEC에게서 독점적인 Unix 서버 플랫폼 기술을 획득
 - 파트너를 통해 제품, 서비스의 80%를 배달할 수 있는 채널 구조 확보
 - DEC와의 합병은 기업문화 차이로 인해 불합리해 보였지만, 합병 이전의 기업 조직을 유지하는 노력

Compaq (2/4)

- 1999년 가을까지, Compaq은 3개의 큰 사업 조직으로 구성
 - Enterprise solutions and services, commercial personal computing, consumer
 - 특히 enterprise solutions and services로부터 얻는 큰 수익은 Tandem 과 DEC의 인수로부터 기인
- 전세계 200여 개국에 94,600명의 직원을 둔 Compaq의 총수입은 2000년 기준으로 \$42.4 billion, 2001년 기준으로 Compaq의 시가총액은 \$25.9 billion
- Compaq의 목표 - IT 제품, 서비스와 솔루션의 글로벌 리더
- Compaq은 직접 판매직원을 고용하여 Dell의 판매 모델처럼 인터넷이나 전화를 통한 판매 시도, 다양한 판매 루트 확보
 - 정부나 큰 기업에게는 딜러, VAR를 통한 판매
 - 작은 기업이나 가정용 고객에게는 consumer channel을 통한 판매

Compaq (3/4)

- Compaq, 44,000 resellers를 대신하여 고객에게 직접판매를 시도하였을 때, reseller들은 그들의 고객을 HP와 같은 다른 기업의 제품이나, 그들이 만든 PC를 판매
- 2000년 말, Capellas 여전히 channel issue를 해결하지 못함
 - PC부분에서는 85%이상이 기존의 판매방식으로 판매되었으며, 새로운 직접 고객판매 방법으로 판매한 양은 전체 매출의 10% 미만
 - 하지만 capellas는 경쟁사인 Dell이 사용하는 직접 판매 채널을 주장
- Capellas, 2001년 Compaq의 총수입 성장률 6~8%추정
 - 데스크 탑 PC 시장의 급격한 경기 둔화로 총수입이 예상에 미달

Compaq (4/4)

- 2001년 초, Compaq의 CEO Michael D. Capellas
 - 회사 미래의 기대전망에 대한 presentation 도중 다음과 같이 말한다.
 - “저는 우리 기업이 global business를 가지고 있는 것이 우리를 지켜준다고 생각하지만 어떤 미국의 기업은 사업에서 큰 위기나, 급변을 겪게 될 것입니다. 경기 둔화에 대해 걱정해야 하는가? 네. 지금이 불확실한 때입니다.”
 - 1998년 Capellas, Compaq으로 올 때, 2000년 회장이 된 후에 봉급을 두 배로 인상하겠다는 것으로 3년 계약
 - 2주 후 \$850,000의 보너스, 1년 기본급 \$1,6million, 1년에 기본급의 두 배 만큼의 보너스, 급여의 7~10에 해당하는 실적에 따른 stock option과 incentive 계약

Conclusion

- 관계자, 컴퓨터 산업 시장 악화 및 불확실함 예상
 - Dell, Lexmark – PC와 printer에서 가격 비교우위 지속
 - IBM, PC시장 사업 철수
- Fiorina, 수년 내에 HP가 컴퓨터 산업 내에서의 확고한 지위를 차지하기 위한 고민
 - 기대에 부응하는 단기적 압박보다는 HP를 과거의 궤도에 올려 놓기 위한 장기적 의사결정 필요