

BUSINESS AGILITY

INSTITUTE | LIBRARY CASE STUDY

Haier Elevation

by Doug Kirkpatrick



Este caso representa a un gigante global de la fabricación que se enfrenta al reto de desbloquear el espíritu innovador y empresarial de sus colaboradores en todo el mundo y vincularlos tan estrechamente con sus usuarios finales que crea una distancia cero entre colaboradores y clientes, impulsando niveles superiores de capacidad de respuesta y lealtad de los clientes.

PROBLEMA

Haier entró en la era de internet con una empresa burocrática, jerárquica y llena de mandos intermedios, lo que dificultó la innovación y la agilidad empresarial. Su conectividad con los grupos de interés externos, en particular con los clientes, no era óptima. Muchos empleados carecían de las habilidades para innovar y adaptarse a un entorno de cambio continuo. El director ejecutivo de Haier, Zhang Ruimin, siempre ha sido un defensor visionario de la adaptación y la mejora. Su desafío era cómo infundir esa visión para que fuera una preocupación de las plantas a nivel global.

HISTORIA DE UN CONTINUO RENACIMIENTO

Un dragón hambriento se agita en el Lejano Oriente. Su nombre es Haier.

En el otoño de 2012, en la sede central de Haier (pronunciada "superior") en Qingdao, el legendario fundador y CEO Zhang Ruimin, el cofundador Yang Mian Mian y otros líderes clave se reunieron para planificar la transición a la autogestión organizativa.

En el cercano Centro de Cultura Corporativa de Haier, un mazo gigante, símbolo del nacimiento de Haier en 1984, saluda a los visitantes. Caminando por el centro y reflexionando sobre el viaje de Haier, uno



sintió el poder de su historia de crecimiento desde sus humildes orígenes hasta la leyenda de los negocios globales.

Según la página web de Haier, Zhang, un joven empresario, asumió el cargo de director de la precursora de Haier, la Fábrica de Refrigeradores de Qingdao, en 1984. En ese momento, la empresa se estaba ahogando en deudas y sólo producía unos 10,000 refrigeradores al año, con una calidad terrible. Los trabajadores eran tan descuidados y disfuncionales que Zhang tuvo que evitar que orinaran en la planta. En frustración, alineó 76 refrigeradores defectuosos, repartió mazos a los trabajadores y dio una orden: "¡Destruyanlos!" El propio Zhang rompió uno de los refrigeradores para llevar a casa su punto clave: la cultura existente debe ser demolida y reemplazada^[1]. De este acto primordial de catarsis nació el moderno Grupo Haier.

Nombrada por Forbes como una de las 100 mujeres más poderosas del mundo^[2], la cofundadora y presidenta de Haier, Yang, compartió con Zhang un gran interés en los aspectos prácticos de la



gobernanza corporativa autogestionada. Como persona clave responsable de la estrategia corporativa y de la política de gestión, expresó preguntas reflexivas que reflejaban su intensa curiosidad por encontrar el equilibrio adecuado entre la libertad en el lugar de trabajo y la rendición de cuentas.

Hoy en día, Haier es el mayor fabricante de electrodomésticos del mundo, con ingresos globales que superan los 32.000 millones de dólares y ganancias de 2.400 millones de dólares en 2014^[3]. Los 70.000^[4] empleados de Haier dirigen operaciones globales, incluyendo 10 centros de Investigación y Desarrollo, siete parques industriales, 24 plantas de fabricación y 24 empresas comerciales^[5]. Para gestionar sus empresas en expansión, Haier creó un modo de localización de "tres en uno", que combina el diseño, la fabricación y las ventas para proporcionar un apoyo continuo al desarrollo global de la marca. Boston Consulting Group calificó a Haier como una de las 10 empresas más innovadoras del mundo y como la empresa más innovadora en las categorías de consumo y comercio minorista^[6]. Es una verdadera potencia mundial.

¿Qué lo hace tan único?

Haier es un maestro de la estrategia. Zhang, Yang y su equipo han mostrado algunas de las mejores ideas estratégicas de negocios del planeta en las últimas tres décadas. Jim Stengel, ex director de marketing global de Procter & Gamble y autor de *Grow: How Ideas Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, eligió a Zhang como jefe de estrategia de un equipo de ensueño compuesto por los mejores líderes empresariales del mundo^[7].

Los resultados de Haier han sido espectaculares. Según su sitio web, la empresa pasó de una pequeña operación de pérdida de dinero en 1984 a alcanzar unos ingresos globales de 188.700 millones de yuanes en 2015 y unos beneficios totales de 18.000 millones de yuanes, con un crecimiento interanual del 20%^[8]. Euromonitor International nombró a Haier, con una cuota de mercado global del 9,8% por volumen de ventas al por menor^[9], la primera marca de electrodomésticos del mundo por séptimo año consecutivo en 2015. Incluso en la lenta economía de 2013, la empresa registró un crecimiento de las ventas del 14%^[10]. El nombre Haier es universalmente conocido en China y es una de las relativamente pocas marcas chinas con reconocimiento mundial. Haier abrió la primera fábrica de propiedad china en los EE.UU. En Carolina del Sur en el año 2000 para

fabricar refrigeradores para el mercado estadounidense^[11].

Como dijo Zhang en el Peter Day^[12] de la BBC:

“Creo en obtener lo mejor de ambos mundos, tanto de la cultura china como de la occidental. Lo bueno de la cultura china es que trata las cosas como un sistema completo, el bosque y no sólo los árboles. Puedes ver esto en la diferencia de enfoque de la medicina tradicional china y la medicina occidental. La medicina occidental trata los síntomas; la medicina tradicional china trata el cuerpo entero, de manera holística. La cultura occidental quiere todo cuantificado... Así que también hemos adoptado algunos conceptos de gestión occidentales.

Haier se organiza en torno a valores fundamentales^[13]. Según el sitio web de Haier, su éxito se basa en tres de esos valores. El primer valor es "Los clientes siempre tienen razón; necesitamos mejorarlos". Haier cree que este es el motor que impulsa la creación de valor para los clientes. "El segundo valor es que los espíritus gemelos de la mentalidad emprendedora y la innovación están en el corazón de la cultura Haier". Este valor prevé el cambio de mentalidad de ser un colaborador dirigido a abrazar la posibilidad, por muy desafiante que sea, de convertirse en el CEO de una empresa completamente nueva. El tercer valor es la idea de la ZZJYT, abreviatura de *zi zhu jing ying ying ti*^[14], que se traduce en "unidades operativas independientes" - equipos autogestionados.

Entonces, ¿cómo es exactamente un ZZJYT?

ONDA SÍSMICA DE CAMBIO

Zhang es extraordinariamente bien leído. De Peter Drucker, aprendió que los empleados se dan cuenta de su valor al tomar decisiones (en su presentación en el Foro Global Drucker 2015, describió su visión de *rendanheyi* - conectar a los empleados directamente con los usuarios finales)^[15]. De Immanuel Kant aprendió que los seres humanos deben ser tratados como fines y no como medios^[16]. Y de Clay Shirky, autor de *Here Comes Everybody: El Poder de Organizar sin Organizaciones*, aprendió sobre el poder de Internet para colapsar las distancias entre clientes y proveedores - y entre gerentes y

trabajadores. Haier se había organizado en una jerarquía tradicional, con silos para I&D, finanzas y el resto. Se suponía que la información debía fluir a lo largo y ancho de la cadena de mando para crear valor final para los clientes.

En 2009, el líder visionario de Haier ya estaba harto. Reorganizó la empresa para potenciar radicalmente a los equipos autogestionados. Los trabajadores tendrían información sobre los clientes y los mercados a través de Internet. Todos los trabajadores tendrían la libertad de desarrollar una idea innovadora, por ejemplo, un nuevo modelo de refrigerador. Si pudiera vender la idea a la dirección, ese trabajador tendría la oportunidad de contratar y dirigir su propio equipo de proyecto, compuesto por expertos en la materia atraídos por la idea de que recibirían una parte de los beneficios.

A finales de 2012, Zhang había eliminado a la mayoría de los mandos intermedios, lo que permitió que los equipos autogestionados, los multidisciplinares ZZJYT, prosperaran, y así lo hicieron, creciendo rápidamente hasta alcanzar unos 2.000 equipos. El tamaño y la escala de la mudanza fueron impresionantes - Zhang creía claramente que el riesgo de quedarse quieto superaba con creces el riesgo de un cambio radical. Sin embargo, reconoció el riesgo de un sistema en constante cambio. Por ejemplo, los autogestionarios de la organización podrían desplazarse orgánicamente de un equipo a otro, que sería formado y luego se disolvería como las nubes sobre el puerto de Qingdao.

"Tengo que encontrar un equilibrio entre la reforma y el riesgo", ha dicho Zhang^[17]. Una de las inspiraciones de Haier es Morning Star, que comenzó a practicar la autogestión organizativa en 1990^[18]. "Lo más difícil es que en el pasado los empleados escuchaban a sus jefes, pero ahora no tienen jefes; tienen que escuchar a los clientes", ha observado Zhang^[19]. Su objetivo para los equipos autogestionados de Haier es crear una distancia cero con el cliente.

Haier America ha comenzado a implementar las reformas, y Zhang tiene la intención de extender su visión a nivel mundial de una compañía llena de emprendedores auto-organizados. Como le dijo al colaborador de Forbes Jim Stengel en 2012, el futuro del diseño de la organización será más autogestionado^[20].

DESAFÍOS

Ningún esfuerzo de cambio perturbador está exento de desafíos. Primero, al moverse a un ecosistema plano y autogestionado, Haier despidió a 4.000 mandos intermedios. La empresa invitó a muchos a volver a presentar su candidatura, pero para puestos de emprendimiento en la nueva empresa, más plana.

En segundo lugar, Haier experimentó un gran descontento entre los empleados como resultado del cambio masivo. Como Zhang señaló:

"Esta es una nuez muy difícil de romper. Lo único que podemos hacer es ofrecer a los empleados unas condiciones de competencia equitativas, en las que puedan competir en igualdad de circunstancias por las oportunidades dentro de la empresa. En realidad, sin embargo, incluso esto no es suficiente; muchos empleados simplemente no tienen las habilidades necesarias. Entonces, ¿qué hacemos? Se trata de una cuestión que aún no hemos resuelto plenamente."

El tercer reto reside en el carácter sin fronteras del ecosistema basado en la web de Haier. No sólo no existen fronteras entre los grupos de interés (clientes, proveedores, universidades, competidores, expertos, etc.), sino que los líderes de Haier han tenido que replantearse todo su negocio. Como dijo Zhang:

"...Creemos que ya no hay 'dentro' de la empresa en contraposición con 'fuera'. Como ejecutivo de Haier, mi objetivo ya no es ser un fabricante de electrodomésticos, sino ser un agente de interacción y establecimiento de contactos entre personas que podrían estar en cualquier lugar. Quiero convertir la empresa en una organización basada en Internet, una empresa sin fronteras. Quien sea capaz, venga y trabaje con nosotros."

El incansable esfuerzo de Haier para resolver estos desafíos continúa.

EL PODER DE LA PLATAFORMA HAIER

La potente plataforma de Internet de Haier permite la colaboración ilimitada con proveedores, clientes, universidades, competidores, el público y otras múltiples partes interesadas.

Cuando la compañía entró en el negocio de purificación de agua, se enteró de que los consumidores eran más propensos a comprar equipos de filtrado de agua mientras utilizaban el impresionante sitio web de Haier para personalizar las compras de electrodomésticos. Haier capacitó a sus consultores para investigar detalles complejos sobre la calidad del agua por barrio e instalar filtros adecuados para los contaminantes específicos de una zona determinada. La compañía creó aún más valor al publicar datos sobre la calidad del agua de 220.000 comunidades en China en su sitio web^[21].

En este ejemplo y en otros, Haier muestra la integración de las partes interesadas del más alto nivel, junto con un desempeño organizacional estelar. Haier también demuestra que los individuos nunca son un medio para alcanzar un fin, sino la razón de su existencia en primer lugar.

Desde sus humildes comienzos con 76 mazos hasta el lugar de trabajo actual del futuro (y reciente comprador de GE Appliances^[22]), Haier está adquiriendo finalmente la reputación de innovación y excelencia que se merece, en sus productos, servicios y diseño organizativo.

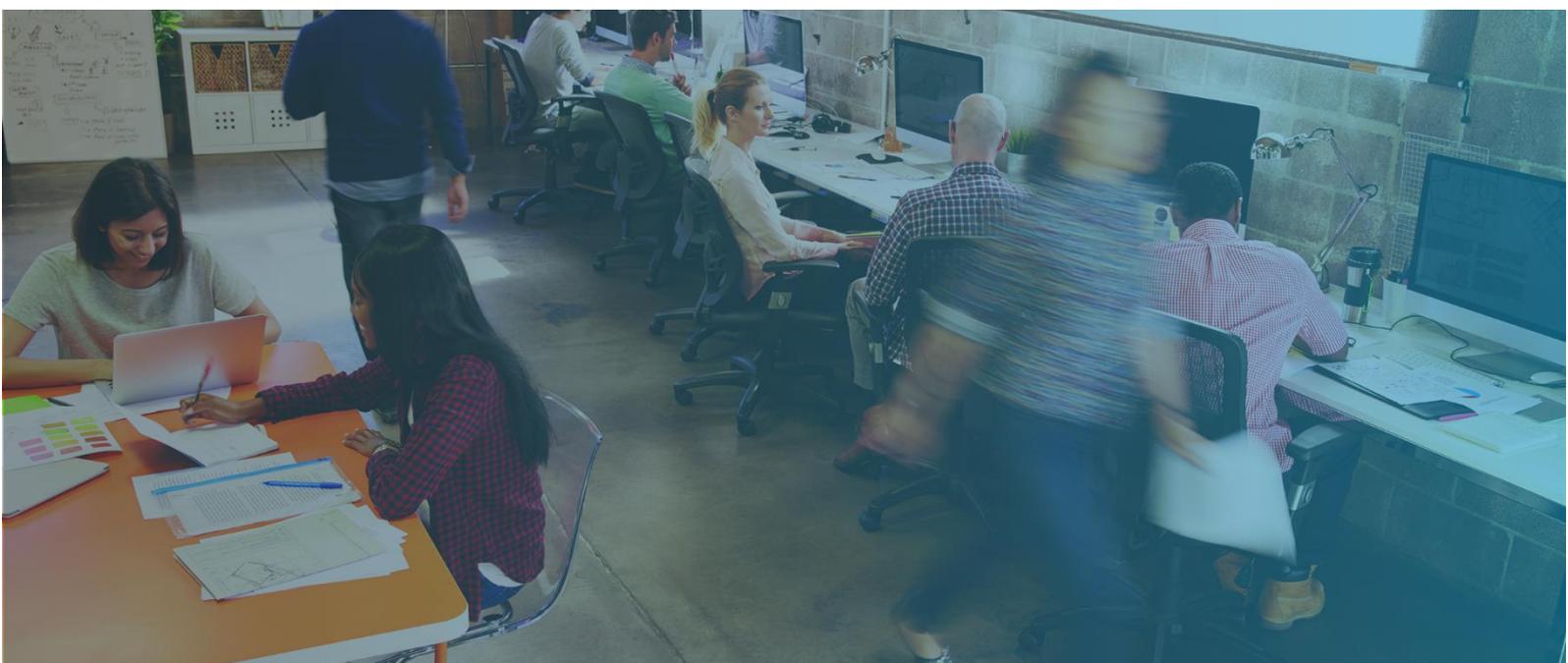
El dragón se está levantando.

- Doug Kirkpatrick

Doug Kirkpatrick es consultor de cambio organizacional, panelista en TEDx, blogger, educador, coach ejecutivo, ciudadano dual y autor de Beyond Empowerment: La era de la organización autogestionada. Se compromete con Great Work Cultures, LeadWise, el Center for Innovative Cultures y otras comunidades para co-crear el futuro del trabajo. A Doug le gusta viajar por los lugares más inhóspitos del mundo y aprecia la perspectiva que obtiene de ello.



Doug Kirkpatrick



REFERENCIAS

1. Schuman, Michael. "Zhang Ruimin's Haier Power." Haier. Accessed May 14, 2018. http://www.haier.net/en/about_haier/news/201404/t20140426_218091.shtml
2. Pomerantz, Dorothy, Samantha Shaddock, and Caroline Howard, eds. "The 100 Most Powerful Women." Forbes. August 27, 2008. Accessed May 14, 2018. http://www.forbes.com/lists/2008/11/biz_powerwomen08_Yang-Mian-Mian_UCN9.html
3. "Haier Tops Euromonitor's Major Appliances Global Brand Rankings for Seventh Consecutive Year." PR Newswire. January 20, 2016. Accessed May 14, 2018. <http://www.prnewswire.com/news-releases/haier-tops-euromonitors-major-appliances-global-brand-rankings-for-seventh-consecutive-year-300206919.html>
4. "Thinkers 50 IdeasLab China Established at Haier's Qingdao Headquarters!" Haier. Accessed May 14, 2018. http://www.haier.net/en/about_haier/news/201611/t20161116_327238.shtml
5. Stengel, Jim. "Wisdom from the Oracle of Qingdao." Forbes. November 13, 2012. Accessed May 14, 2018. <http://www.forbes.com/sites/jimstengel/2012/11/13/wisdom-from-the-oracle-of-qingdao/#73e09ba15e01>
6. "Haier Tops Euromonitor's Major Appliances Global Brand Rankings for Seventh Consecutive Year." PR Newswire. January 20, 2016. Accessed May 14, 2018. <http://www.prnewswire.com/news-releases/haier-tops-euromonitors-major-appliances-global-brand-rankings-for-seventh-consecutive-year-300206919.html>
7. Stengel, Jim. "Wisdom from the Oracle of Qingdao." Forbes. November 13, 2012. Accessed May 14, 2018. <http://www.forbes.com/sites/jimstengel/2012/11/13/wisdom-from-the-oracle-of-qingdao/#73e09ba15e01>
8. "Haier: Acquisition of GE Appliances Is Completed." Polymer Industry Media International. June 20, 2016. Accessed May 14, 2018. <http://pimi.ir/haier-acquisition-ge-appliances-completed/>
9. "Haier Tops Euromonitor's Major Appliances Global Brand Rankings for Seventh Consecutive Year." PR Newswire. January 20, 2016. Accessed May 14, 2018. <http://www.prnewswire.com/news-releases/haier-tops-euromonitors-major-appliances-global-brand-rankings-for-seventh-consecutive-year-300206919.html>
10. "Introduction to Haier's Overseas Market." Haier. Accessed May 14, 2018. http://www.haier.net/en/about_haier/haier_global/OverseasMarket/
11. Sprague, Jonathan. "Fortune: Haier Reaches Higher." Haier. September 16, 2002. Accessed May 14, 2018. http://www.haier.net/en/about_haier/news/201108/t20110817_52080.html
12. Day, Peter. "Smashing Way to Start a Global Business." BBC News. October 23, 2013. Accessed May 14, 2018. <http://www.bbc.com/news/business-24622247>
13. "Core Value of Haier." Haier. Accessed May 14, 2018. http://www.haier.net/en/about_haier/culture/
14. Liu, Cecily. "Taking customers to a Haier ground to serve them better." China Daily. August 16, 2013. Accessed May 14, 2018. http://usa.chinadaily.com.cn/business/2013-08/26/content_16920089.htm
15. Kleiner, Art. "China's Philosopher-CEO Zhang Ruimin." Strategy+Business. November 10, 2014. Accessed May 14, 2018. <http://www.strategy-business.com/article/00296?gko=8155b>
16. Mahajan, Neelima. "Haier's Zhang Ruimin: Challenge Yourself, Overcome Yourself," CKGSB Knowledge. September 30, 2015. Accessed May 14, 2018. <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2015/10/07/china-business-strategy/haier-ceo-zhang-ruimin-challenge-yourself-overcome-yourself/>
17. Schuman, Michael. "Zhang Ruimin's Haier Power." Haier. Accessed May 14, 2018. http://www.haier.net/en/about_haier/news/201404/t20140426_218091.shtml
18. Stengel, Jim. "Wisdom from the Oracle of Qingdao." Forbes. November 13, 2012. Accessed May 14, 2018. <http://www.forbes.com/sites/jimstengel/2012/11/13/wisdom-from-the-oracle-of-qingdao/#73e09ba15e01>
19. Day, Peter. "Smashing Way to Start a Global Business." BBC News. October 23, 2013. Accessed May 14, 2018. <http://www.bbc.com/news/business-24622247>
20. Stengel, Jim. "Wisdom from the Oracle of Qingdao." Forbes. November 13, 2012. Accessed May 14, 2018. <http://www.forbes.com/sites/jimstengel/2012/11/13/wisdom-from-the-oracle-of-qingdao/#73e09ba15e01>
21. Fischer, Bill, Umberto Lago, and Fang Liu. "The Haier Road to Growth." Strategy+Business. April 27, 2015. Accessed May 14, 2018. <http://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>
22. "Haier: Acquisition of GE Appliances Is Completed." Polymer Industry Media International. June 20, 2016. Accessed May 14, 2018. <http://pimi.ir/haier-acquisition-ge-appliances-completed/>