

Η Ίδρυση της Haier

Ο Ruimin Zhang γεννήθηκε σε μια εργατική οικογένεια στο Qingdao το 1949, τη χρονιά που ιδρύθηκε η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας. Ο Zhang ήταν ένας σοβαρός μαθητής που φιλοδοξούσε να μελετήσει τους Κινέζους κλασικούς. Πράγματι, στα αγαπημένα αναγνώσματα του Zhang περιλαμβάνονται ο Κομφούκιος, ο Lao Tzu και ο Sun Tzu. Ο Zhang, όμως, είχε την κακοτυχία να τελειώσει το γυμνάσιο κατά τη διάρκεια της Πολιτιστικής Επανάστασης και δεν μπόρεσε να πραγματοποιήσει το όνειρό του να μελετήσει τους κλασικούς στο πανεπιστήμιο. Αντίθετα, έπρεπε να δουλέψει σ' ένα εργοστάσιο επεξεργασίας μετάλλου στο Qingdao. Μολονότι τον ανάγκασαν να κάνει χειρωνακτική εργασία, οι φίλοι του τον θεωρούσαν τυχερό. Επειδή ήταν μοναχοπαίδι, του επιτράπη να παραμείνει στην επαρχία του και δεν στάλθηκε σε καμιά απομακρυσμένη αγροτική περιοχή για να τον «ξαναμορφώσουν» οι χωρικοί.

Για τα επόμενα δεκαέξι χρόνια ο Zhang δούλεψε στο εργοστάσιο, φτάνοντας μέχρι τη θέση του υποδιευθυντή. Ο Zhang αισθανόταν φοβερά ανίσχυρος όλα αυτά τα χρόνια γιατί δεν μπορούσε να προχωρήσει γρηγορότερα ή να εφαρμόσει οργανωτικές καινοτομίες για να βελτιώσει τις λειτουργίες του εργοστασίου. Το 1984, ένας αξιωματούχος από τη Δημοτική Κυβέρνηση του Qingdao, πλησίασε τον Zhang και του έδωσε την ευκαιρία να βελτιώσει το εργοστάσιο General Refrigerator του Qingdao. Αυτή δεν ήταν μια εύκολη αποστολή. Τρεις μανάτζερ είχαν ήδη αρνηθεί θεωρώντας το αδύνατο. Ο Zhang, όμως, ήθελε πολύ να μεταφέρει τις οργανωτικές θεωρίες στην πράξη και δέχτηκε τη θέση.

Το εργοστάσιο General Refrigerator του Qingdao ιδρύθηκε το 1958 αρχικά σαν συνεταιρισμός που διόρθωνε και συναρμολογούσε ηλεκτρικές συσκευές. Τα επόμενα χρόνια ο συνεταιρισμός άλλαξε αρκετές φορές το όνομα και τις γραμμές παραγωγής του, κατασκευάζοντας μηχανές, όργανα και μέτρα, πλυντήρια και, τελικά, ψυγεία. Τα νέα προϊόντα και οι αλλαγές του ονόματος δεν κατόρθωσαν να λύσουν τα βασικά προβλήματα του συνεταιρισμού, τον κακό σχεδιασμό των προϊόντων, την κακή ποιότητα και την ανεκδιήγητη έλλειψη πειθαρχίας των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι ουρούσαν τακτικά πάνω στο πάτωμα του εργοστασίου και το χειμώνα κάποιιοι υπάλληλοι έβγαζαν τις πόρτες και τα πλαίσια των παραθύρων και τα έπαιρναν στο σπίτι τους για καυσόξυλα. Όταν μπήκε επικεφαλής ο Zhang, βρήκε μια κατάσταση θλιβερή και απελπιστική. Παρόλη τη μαζική ζήτηση για οικιακές συσκευές, η εταιρεία πουλούσε με δυσκολία τα κακής ποιότητας προϊόντα της, με κέρδος. Το 1984, η εταιρεία είχε απώλειες της τάξης των 635.000 δολ., πολύ παραπάνω από την αξία του ενεργητικού της στα βιβλία, και κατέληξε να δανείζεται από τους αγρότες της περιοχής για να πληρώσει τους εργαζομένους.

Πριν δεχτεί τη θέση, ο Zhang πήρε τρεις συναδέλφους από τη Δημοτική Κυβέρνηση του Qingdao στην ομάδα της ανώτατης διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης και της Mianmian Yang, η οποία πήρε τη θέση της αρχιμηχανικού και υποδιευθύντριας. Κανένα από τα στελέχη της διοίκησης στο γραφείο του Zhang δεν είχε αρκετή δουλειά και περνούσαν τον καιρό τους κάνοντας δικές τους εξωτερικές δουλειές ή τα χόμπι τους την ώρα της δουλειάς. Αντίθετα, η Yang που είχε πάρει δίπλωμα μηχανικού από το τοπικό πολυτεχνείο, πέραγε τον καιρό της διαβάζοντας βιβλία που εξυψώνουν το πνεύμα. Δεν είχε μόνο ταλέντο στη μηχανική, είχε και πρακτική εμπειρία στο εργοστάσιο, ένας συνδυασμός που αποδείχτηκε ανεκτίμητος αργότερα όταν προσέδωσε ποιότητα στις διαδικασίες του Haier.

Ο Zhang και η Yang αλληλοσυμπληρώνονταν. Ο Zhang ασχολείτο με τη στρατηγική και τις σχέσεις με την κυβέρνηση, και η Yang με την εφαρμογή των μεθόδων για να συνεχίζουν να εκτελούνται ομαλά οι λειτουργίες. Η Yang περιέγραψε αργότερα ότι το σπουδαιότερο διοικητικό της προτέρημα ήταν ο βαθμός αυτονομίας της (TQ), δηλαδή η αυτονομία να επιμένει να κάνει πράξη τις προτεραιότητες της εταιρείας χωρίς να αποθαρρυνθεί από τις ανασχέσεις που είναι αναπόφευκτες στην Κινεζική οικονομία.

Η Δημιουργία Ποιότητας: 1984 έως 1991

Ο Zhang, πλαισιωμένος από την ομάδα του, πήρε αποφασιστικά μέτρα για να σταματήσει την πτώση του εργοστασίου. Απελευθέρωσε κεφάλαιο κίνησης, επέβαλε πειθαρχία στο χώρο εργασίας και εισήγαγε προχωρημένη τεχνολογία και πρακτικές διοίκησης από το εξωτερικό. Αφού τα ολοκλήρωσε, πολλοί εργαζόμενοι πίστεψαν ότι η εταιρεία ήταν εξασφαλισμένη. Στα μέσα της δεκαετίας του '80, η τεράστια ζήτηση ψυγείων εξάντλησε τα αποθέματα. Οι πελάτες περίμεναν εβδομάδες ή μήνες, πολλές φορές, για να αγοράσουν οικιακές συσκευές και κάποιοι κατέληξαν να περιμένουν έξω από εργοστάσια, ελπίζοντας να πείσουν τους διευθυντές των εργοστασίων να τους πουλήσουν το προϊόν επί τόπου.

Επειδή η ζήτηση ξεπέρασε την προσφορά στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι περισσότεροι ανταγωνιστές απλά αύξησαν την παραγωγή, δίνοντας ελάχιστη σημασία στην ποιότητα ή στο σχεδιασμό. Ο Zhang, όμως, περίμενε ότι η κατάσταση της αγοράς θα άλλαζε οπωσδήποτε. Βασιζόμενος σε συνεντεύξεις με πελάτες και στη μελέτη αγορών σε προηγμένες χώρες, ο Zhang ανέμενε ότι η βάση του ανταγωνισμού θα άλλαζε από την ποσότητα στην ποιότητα από τη στιγμή που η παραγωγική ικανότητα του τομέα θα έφτανε τη ζήτηση. Όσο οι πελάτες μορφώνονταν περισσότερο

και είχαν περισσότερες επιλογές, τόσο θ' αγόραζαν σύμφωνα με την ποιότητα του προϊόντος. Ο Zhang είδε έτσι ότι η ποιότητα του προϊόντος ήταν το ουσιώδες για να πάει μπροστά η εταιρεία.

Ο Zhang και η Yang έθεσαν συγκεκριμένες προτεραιότητες για τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, όπως επίτευξη ευρωπαϊκών προδιαγραφών ποιότητας και Ιαπωνική αποτελεσματικότητα διαδικασιών. Το 1985, ο Zhang διαπραγματεύτηκε μια συμφωνία για να πάρει την άδεια να χρησιμοποιήσει τεχνολογία από το Γερμανό κατασκευαστή συσκευών, τη Liebherr, ώστε να εισάγει τεχνολογία παγκόσμιας κλάσης στη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου. Όταν ο Zhang και ένας συνάδελφος πήγαν στο Πεκίνο για να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες κυβερνητικές εγκρίσεις, ο γραφειοκράτης που ήταν επικεφαλής αρνήθηκε να τους δει γιατί το εργοστάσιο ήταν πολύ μικρό για να είναι άξιο της προσοχής του. Ο Zhang στήθηκε απλά έξω από το κτίριο για ώρες κατά τη διάρκεια μιας χιονοθύελλας μέχρι να δεχτεί ο αξιωματούχος, τελικά, να τον δει. Ενώ άλλοι ανταγωνιστές ξανοίχτηκαν σε νέα προϊόντα όπως –όπως, ο Zhang αποφάσισε να καθυστερήσει την επέκταση και σε άλλα προϊόντα, μέχρι να φτάσουν τα ψυγεία του Haier τα ευρωπαϊκά ποιοτικά πρότυπα. Ο Zhang και η Yang μελέτησαν, επίσης, τις Ιαπωνικές τεχνικές διαχείρισης της ποιότητας, τις μετέτρεψαν σε συγκεκριμένους στόχους και επέβλεψαν την εφαρμογή τους σε όλο το εργοστάσιο. Η εταιρεία αρνήθηκε παραγγελίες, αν ο επιπλέον όγκος θα υποχρέωνε τους εργάτες να κατεβάσουν την ποιότητα.

Παρόλες τις ενέργειες αυτές, ο Zhang δεν ήταν ευχαριστημένος από την πορεία του εργοστασίου ως προς την ποιότητα και αποφάσισε να δώσει ένα δυνατό μήνυμα. Το 1985, ένας πελάτης ήρθε στο εργοστάσιο για να διαμαρτυρηθεί για ένα ελαττωματικό ψυγείο και η αναζήτηση άλλου για να το αντικαταστήσει αποκάλυψε και άλλα ελαττωματικά προϊόντα. Ο Zhang και η Yang διέταξαν να γίνει έλεγχος του αποθέματος του εργοστασίου και βρέθηκαν εβδομήντα έξι συσκευές που λειτουργούσαν μεν, αλλά ήταν ελαττωματικές. Στο παρελθόν, τέτοιες συσκευές τις πουλούσαν με έκπτωση, τοις μετρητοίς, ή τις έδιναν σε αξιωματούχους της κυβέρνησης σαν «δώρα». Ο Zhang, όμως, μάζεψε όλα τα ελαττωματικά ψυγεία, τους έβαλε επιγραφές με τα συγκεκριμένα ελαττώματά τους και το όνομα του εργάτη που τα κατασκεύασε. Μάζεψε όλο το προσωπικό να κοιτάει, όταν ζητήθηκε από τους υπεύθυνους εργαζόμενους να σπάσουν με βαριά σφυριά τις ελαττωματικές συσκευές.

Οι εργάτες, πολλοί με δάκρυα στα μάτια, διαμαρτύρονταν για την καταστροφή. Ακόμη κι ένα ελαττωματικό ψυγείο κόστιζε εκείνη την εποχή δυο χρόνια μισθούς ενός εργάτη. Η θέση της εταιρείας ως προς τη ροή μετρητών το 1985 ήταν ακόμη επισφαλής. Ο Zhang και η Yang έβαλαν, επίσης, πρόστιμο στον εαυτό τους το μισθό

ενός μήνα γιατί επέτρεψαν την παραγωγή ελαττωματικών ψυγείων υπό την εποπτεία τους. Η καταστροφή των εβδομήντα έξι ψυγείων ήταν μια αποφασιστική στιγμή για την Haier, τότε ξεκίνησε η δέσμευση για ποιότητα. Η δέσμευση αυτή έφερε αποτέλεσμα. Τέσσερα μόλις χρόνια μετά, η Haier κέρδισε το βραβείο κορυφαίας ποιότητας της Κίνας και ξεπέρασε σε ποιότητα και αυτόν τον Γερμανό συνεταιίρο της.

Στο τέλος της δεκαετίας του '80, ο τομέας οικιακών συσκευών της Κίνας αντιμετώπισε μια απειλή αιφνίδιου θανάτου. Η ταχύτατη αύξηση της ζήτησης προκάλεσε την είσοδο στον τομέα πολλών νέων εγχώριων ανταγωνιστών, πράγμα που οδήγησε σε υπερπαραγωγή μη διαφοροποιημένων προϊόντων και σκληρές μάχες για τις τιμές. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, ο τομέας των παραγωγών ψυγείων υπέστη ένα ξεκαθάρισμα. Κανείς από τους τέσσερις καλύτερους παραγωγούς της δεκαετίας του '80 (δηλαδή Snowflake, Wan Bao, Xiang Xue Hai και Shuanglu) δεν παρέμεινε μεταξύ των καλύτερων έξι μια δεκαετία μετά. Η φήμη της Haier, όμως, για ποιότητα, της επέτρεψε όχι μόνο να επιβιώσει, αλλά και ν' αυξήσει το μερίδιό της από τις μονάδες που πουλήθηκαν, ενώ συγχρόνως κρατούσε και αύξαινε τις τιμές. Η πρόωμη δέσμευση για ποιότητα επέτρεψε στη Haier να ξεπεράσει την απειλή αιφνίδιου θανάτου της και ν' αναδυθεί ισχυρότερη από πολλούς αντιπάλους της.

Ανάπτυξη μέσα από την Επέκταση: 1991 έως 1998

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, ο Zhang και η Yang είχαν τακτοποιήσει έτσι τις κατασκευαστικές διαδικασίες του εργοστασίου τους ώστε να εξασφαλίζουν σταθερή ποιότητα, ισότιμη με αυτήν των καλύτερων προϊόντων διεθνών κατασκευαστών οικιακών συσκευών. Το εμπορικό σήμα της Haier απέκτησε φήμη εξαιρετικής ποιότητας σε όλη την Κίνα. Τότε αποφάσισε ο Zhang ότι ήταν η κατάλληλη στιγμή να επεκταθεί και σε άλλα λευκά προϊόντα για να εφαρμόσει τις κατασκευαστικές γνώσεις της Haier, να πετύχει διανομή σε επίπεδο χώρας και ίση μεταχείριση του εμπορικού σήματος σε σχετικούς τομείς προϊόντων. Το 1991, ο Zhang έκανε ένα πρώτο μικρό βήμα προς την επέκταση των προϊόντων, κανονίζοντας τη συγχώνευση του εργοστασίου Qingdao General Refrigerator με δύο τοπικά εργοστάσια – το ένα κατασκεύαζε καταψύκτες και το άλλο κλιματιστικά. Ο συνδυασμός των τριών ονομάστηκε Όμιλος Haier. Τα δύο εργοστάσια δεν πρόσθεσαν και πολλά στην παραγωγική ικανότητα της Haier και ο Zhang περίμενε ενεργά την επόμενη ευκαιρία.

Δεν χρειάστηκε να περιμένει πολύ. Είχε πει πολλές φορές ότι οι Κινέζοι επιχειρηματίες χρειάζονται τρία μάτια αντί για δύο για να εντοπίζουν τις ευκαιρίες: Το ένα πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς την οργάνωση για να βρει νέους τρόπους να απο-

δεσμεύει και να ιθασεύει την ενεργητικότητα των εργαζομένων. Το δεύτερο πρέπει να είναι στραμμένο στον πελάτη για να εντοπίζει τις αναδυόμενες ανάγκες του και το τρίτο πρέπει να παρατηρεί το πολιτικό-ρυθμιστικό πλαίσιο για να εντοπίζει παραθυράκια ευκαιριών. Το τρίτο μάτι του Zhang εντόπισε μια χρυσή ευκαιρία την άνοιξη του 1992, όταν ο συνταξιούχος υπέρτατος ηγέτης Deng περιηγήθηκε τη νότια Κίνα προτρέποντας τους συμπατριώτες του να πειραματιστούν θαρραλέα και μάλωσε, συγχρόνως, αυτούς που χασομερούσαν ως προς τις μεταρρυθμίσεις. Βασιζόμενος στα λόγια του Deng, ο Zhang ανέμενε ότι η Κίνα ήταν έτοιμη για ευρείας κλίμακας οικονομικές μεταρρυθμίσεις που θα αύξαιναν τη ζήτηση για ένα μεγάλο φάσμα ηλεκτρικών συσκευών. Ανακάλυψε, επειγόντως, ένα «παραθυράκι» ευκαιρίας για να βρει κεφάλαιο ανάπτυξης, αφού μια πολιτική εύκολης παροχής πιστώσεων ήταν σύμφωνη με την πολιτική του Deng.

Τον Απρίλιο του 1992, ο Zhang πήρε ένα μεγάλο δάνειο από την Τράπεζα Qingdao Industrial and Commercial, και τον Ιούνιο η Haier αγόρασε 800 mu περίπου γης (πάνω από ενάμισι εκατομμύριο τετραγωνικά μέτρα) για ένα βιομηχανικό πάρκο που θα σχεδίαζε και θα παρήγαγε διάφορες συσκευές. Ένα μήνα μετά, η Τράπεζα People's Bank of China, η κεντρική τράπεζα της Κίνας, εξέδωσε ένα διάταγμα που απαιτούσε από τις τράπεζες να περιορίσουν το δανεισμό για να επιβραδύνουν την υπερδιέγερση της οικονομίας και για να αποθαρρύνουν ιδιαίτερα την κερδοσκοπία στον τομέα του real estate. Αν ο Zhang είχε καθυστερήσει μερικούς μήνες, μπορεί ο Haier να είχε χάσει την ευκαιρία να βρει χρηματοδότηση για το βιομηχανικό πάρκο της, δεν καθυστέρησε, όμως. Η εταιρεία άρχισε τις κατασκευές το Νοέμβριο του 1992, στο χώρο που θα γινόταν το μεγαλύτερο κέντρο ερευνών και παραγωγής της Κίνας. Για να προκαλέσει ροή μετρητών γρήγορα, ο Haier έφερε τις γραμμές παραγωγής online διαδοχικά και δούλεψε με διεθνείς συνεργάτες σε κοινοπραξίες για να έχει πρόσβαση σε τεχνολογία προϊόντων και διαδικασιών. Ο Haier συνεταιρίστηκε με την Ιαπωνική Mitsubishi Heavy Industries, παραδείγματος χάριν, για τα κλιματιστικά, και με την Ιταλική Merloni για τα πλυντήρια.

Όταν ολοκληρώθηκε η αρχική φάση κατασκευών το 1995, το βιομηχανικό πάρκο της Haier φιλοξενούσε πάνω από εικοσιπέντε γραμμές παραγωγής, που είχαν προκαλέσει συλλογικά αρκετή ροή μετρητών ώστε να ξεπληρωθούν τα τρία τέταρτα σχεδόν του αρχικού του δανείου. Το Νοέμβριο του 1993, ο Όμιλος Haier συγκέντρωσε 8 εκατ. δολ. περίπου για να χρηματοδοτήσει τις κατασκευές μέσω της αρχικής δημόσιας εγγραφής, στο χρηματιστήριο της Σαγκάης, της θυγατρικής του εταιρείας Qingdao Refrigerator Company.⁵

Ο Zhang αναγνώριζε ότι πολλές συγχωνεύσεις είχαν αποτύχει στην Κίνα, όταν

οι αξιωματούχοι της κυβέρνησης κανόνιζαν ένα «γάμο» –υπό την απειλή των όπλων– μεταξύ ενός ισχυρού αντιπάλου –είτε μιας συλλογικής εταιρείας είτε μιας ξένης πολυεθνικής– και μιας ασθενικής κρατικής επιχείρησης. Η κυβέρνηση έλπιζε ότι η δυνατή εταιρεία θα έσωζε την πιο αδύναμη από βέβαιο πνιγμό, αλλά πολλές φορές η παραπαίουσα εταιρεία τράβαγε και τον συνεταίρο της στον πάτο. Για να αποφύγει μια παρόμοια τύχη, ο Zhang αποφάσισε να συγχωνεύσει τον Haier με εταιρείες που είχαν εξαιρετική βάση πόρων. Δηλαδή, γραμμές παραγωγής, τεχνολογία και νεαρό προσωπικό, που στερούντο μόνο εξειδίκευσης στο μάνατζμεντ για να δώσουν ώθηση στο ενεργητικό τους. Ο Zhang συνοψίζει αυτή την προσέγγιση στη φράση «Πιάστε τα ζαλισμένα ψάρια, όχι τα νεκρά».

Ο Zhang εντόπισε μια χρυσή ευκαιρία να πιάσει ένα «ζαλισμένο ψάρι», μέσω της συγχώνευσης της Haier με την εταιρεία Qingdao Red Star Electric Appliance. Η Red Star –μια συλλογική επιχείρηση με τα κεντρικά της γραφεία στην ίδια πόλη με τη Haier– ήταν ένας από τους τρεις καλύτερους κατασκευαστές πλυντηρίων της Κίνας. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, όμως, είχε απώλειες, λόγω κακής διοίκησης (ο ιδρυτής της φυλακίστηκε το 1991 για κακή χρήση κεφαλαίων). Το 1995, το χρέος της Red Star είχε φτάσει τα 15,8 εκατ. δολ. και η Δημοτική Κυβέρνηση μεσολάβησε για να γίνει η συγχώνευση. Ο Zhang έστειλε μια ομάδα στελεχών να εισάγει τις διοικητικές διαδικασίες της Haier στη Red Star. Τα στελέχη της Haier δεν εισήγαγαν κεφάλαια στη Red Star, αλλά αντί γι' αυτό ξεπέρασαν την αρχική αντίσταση να ενσταλάξουν την κουλτούρα της Haier. Μέσα σε τρεις μήνες από την αγορά της, η Red Star απέδωσε κέρδη.

Η επιτυχία της Haier να μεταμορφώσει τη Red Star προβλήθηκε πολύ στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και πολύ σύντομα Δημοτικές Κυβερνήσεις από κάθε γωνιά της Κίνας πλησίαζαν τη Haier για να την πείσουν να μεταμορφώσει και τις δικές τους ασθενικές επιχειρήσεις. Έτσι, η Haier μπορούσε να επιλέξει από μια μεγάλη λίμνη γεμάτη «ζαλισμένα ψάρια», αν αποφάσιζε μελλοντικά να κάνει νέες αγορές. Η Haier αύξησε γρήγορα την παραγωγική της ικανότητα και κατέκτησε μερίδιο της αγοράς στις νέες αγορές που εισήλθε. Το 1997, ήταν μεταξύ των τριών καλύτερων εμπορικών σημάτων σε επίπεδο χώρας, για την κύρια γραμμή παραγωγής της, τα ψυγεία (πάνω από 30% μερίδιο αγοράς σε επίπεδο χώρας), τους καταψύκτες (42% μερίδιο αγοράς), τα πλυντήρια (28% μερίδιο αγοράς) και τα κλιματιστικά (24% μερίδιο αγοράς). Η εταιρεία επέκτεινε κατόπιν τη γραμμή παραγωγής και σε άλλα προϊόντα εκτός από τις οικιακές συσκευές ή τα επονομαζόμενα λευκά αγαθά, σε καταναλωτικές ηλεκτρονικές συσκευές όπως τηλεοράσεις και ακουστικά κινητών τηλεφώνων (μαύρα αγαθά).

Γίνεται Διεθνής: 1999 μέχρι Σήμερα

Το 1999, η Haier είχε να προσφέρει μια πλήρη σειρά προϊόντων και κατείχε ηγετική θέση στην αγορά λευκών αγαθών στην Κίνα. Ο Zhang έστρεψε την προσοχή του προς μια επέκταση σε διεθνείς αγορές. Πίστευε ότι η Haier θα γινόταν μια πραγματικά διεθνής εταιρεία μόνο αν επέβαλε το εμπορικό της σήμα στις υπερσύγχρονες αγορές της Ιαπωνίας, της Ευρώπης και των ΗΠΑ. Ο συναγωνισμός, όμως, με αναγνωρισμένες εταιρείες στις αγορές αυτές, θα ήταν απαγορευτικά δαπανηρός. Ο Zhang αποφάσισε να επιχειρήσει να εισέλθει στο κατώτερο μέρος των αγορών αυτών με προϊόντα όπως ψυγεία για κοιτώνες και δοχεία διατήρησης κρασιού. Προσπαθούσε να εισέλθει έστω λίγο στις υπερανταγωνιστικές αγορές της Ευρώπης και των ΗΠΑ και αργότερα να αναζητήσει ευκαιρίες για να μπει στην αγορά των παραδοσιακών προϊόντων.

Η Haier, όμως, πρόσθεσε μια νέα πτυχή σ' αυτή την αναγνωρισμένη στρατηγική. Δεν είχε μόνο καλές τιμές, αλλά εισήγαγε και καινοτομίες στο κατώτερο μέρος της αγοράς, στην προσπάθειά της να πετύχει. Πολλές αναγνωρισμένες εταιρείες προσπαθούν να καινοτομήσουν μόνο στην αγορά παραδοσιακών προϊόντων και άφηναν το κατώτερο μέρος της να ατονεί με απαρχαιωμένα προϊόντα. Η Haier, αντίθετα, επέλεξε να διεξάγει δυναμικά έρευνες στους καταναλωτές και να δημιουργήσει νέα προϊόντα γ' αυτό το μέρος της αγοράς.⁶ Η εταιρεία δημιούργησε δεκαοκτώ διεθνή κέντρα σχεδιασμού προϊόντων σε πόλεις όπως το Λος Άντζελες και το Τόκιο, που είναι αφιερωμένα σε εντατικές έρευνες για το κατώτερο μέρος της αγοράς, και υποστηρίζονται από εγκαταστάσεις παραγωγής στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία και την Ιταλία.

Τα κέντρα αυτά έχουν δημιουργήσει κάποιες ενδιαφέρουσες καινοτομίες. Μια σχεδιαστική ομάδα στις ΗΠΑ, παραδείγματος χάριν, επισκέφτηκε κοιτώνες σε κολέγια για να δει πώς οι καταναλωτές-φοιτητές χρησιμοποιούσαν τα ψυγεία τους. Οι έρευνες αποκάλυψαν ότι πολλοί φοιτητές έβαζαν δύο ψυγεία δίπλα-δίπλα και τοποθετούσαν πάνω τους μια σανίδα, που τη χρησιμοποιούσαν σαν γραφείο μέσα στα στενόχωρα δωμάτιά τους. Βασιζόμενοι στις έρευνες αυτές, η ομάδα σχεδίασε ένα πτυσσόμενο τραπέζι στο πλάι του ψυγείου που μπορούσαν ν' ανοίξουν οι φοιτητές και να το χρησιμοποιήσουν σαν γραφείο. Αυτός ο λειτουργικός συνδυασμός ψυγείου-γραφείου είχε μεγάλη επιτυχία μεταξύ των φοιτητών κολεγίου και η Haier είναι η πρώτη εταιρεία στις ΗΠΑ στο τμήμα αγοράς των μίνι-ψυγείων.

Η εστίαση στο κατώτερο μέρος της αγοράς δημιούργησε και άλλα επιτυχημένα προϊόντα, όπως έναν καταψύκτη με ένα συρτάρι στο κάτω μέρος που διευκολύνει την πρόσβαση στα προϊόντα και μια επιτυχημένη σειρά από δοχεία διατήρησης κρα-

σιού. Ο Zhang στοιχηματίζει ότι η Haier μπορεί να εδραιώσει πρώτα τη φήμη της για καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα στο κατώτερο μέρος της αγοράς (και όχι μόνο για φθηνές τιμές), και να στηριχθεί μετά πάνω σε αυτά τα θεμέλια για να επεκτείνει την παρουσία της. Το 2002, η θυγατρική της Haier στις ΗΠΑ, είχε έσοδα 250 εκατ. δολ., ενώ το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της είχε κατασκευαστεί στο εργοστάσιο της Haier στη Νότια Καρολίνα. Το 2002, η Haier αγόρασε το κτίριο που ανήκε στην Greenwich Bank (στη γωνία της 36ης οδού με την Broadway) στη Νέα Υόρκη, ένα κτίριο-ορόσημο, γνωστό για τους Κορινθιακούς του κίονες, που στεγάζει τώρα τα κεντρικά γραφεία της Haier στις ΗΠΑ.

Η Ευέλικτη Ιεραρχία

Η ιστορία της Haier είναι εντυπωσιακή από πολλές απόψεις. Εμείς θα μιλήσουμε, όμως, εκτενέστερα για τον οργανωτικό σχεδιασμό που επέτρεψε στον Zhang να κάνει πράξη τις προτεραιότητες. Η Haier είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα μιας οργανωτικής μορφής που παρατηρήσαμε σε πολλές από τις εταιρείες που μελετήσαμε: της ευέλικτης ιεραρχίας. Η *ευέλικτη ιεραρχία* είναι μια οργανωτική μορφή σύμφωνα με την οποία τα ανώτατα στελέχη καθορίζουν προτεραιότητες για την εταιρεία από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κάτω, αλλά αφήνουν μεγάλα περιθώρια στη μέση διοίκηση και στους εργαζομένους να θέσουν τους δικούς τους συγκεκριμένους στόχους και αυτονομία για να τους πετύχουν. Ο Zhang ήταν σχεδόν αυταρχικός ως προς την επιλογή των προτεραιοτήτων, και σ' αυτό η Haier μοιάζει με την παραδοσιακή ιεραρχία. Όμως, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι συνεργάστηκαν στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και είχαν μεγάλα περιθώρια ως προς το *πώς* θα τους πετύχαιναν. Η Haier καθορίζει τις προτεραιότητες ιεραρχικά, από την ανώτατη διοίκηση προς τα κάτω, αλλά είναι ευέλικτη ως προς την εκτέλεσή τους.

Η ευέλικτη ιεραρχία μπορεί να φαίνεται θέμα κοινής λογικής, αλλά στην πραγματικότητα αντιτίθεται στις επικρατούσες θεωρίες περί βέλτιστου οργανωτικού σχεδιασμού για απρόβλεπτες αγορές.⁷ Οι θεωρίες αυτές ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες που βρίσκονται σε πολύπλοκο, δυναμικό και αλληλεπιδρόν περιβάλλον, θα πρέπει να υιοθετούν μια εντελώς αποκεντρωμένη οργάνωση, που αποτελείται από χαλαρά συνδεδεμένες επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες δέχονται ελάχιστη καθοδήγηση από την ανώτατη διοίκηση. Οι χαλαρά συνδεδεμένες επιχειρηματικές μονάδες, σύμφωνα μ' αυτήν τη θεωρία, μπορούν ν' αντιδράσουν ανεξάρτητα και γρήγορα στις αλλαγές του τοπικού περιβάλλοντος χωρίς εμπόδια από μια κεντρική εξουσία.

Η χαλαρή, όμως, συνομοσπονδία αυτόνομων μονάδων, έχει τρεις περιορισμούς σε απρόβλεπτο περιβάλλον: Πρώτον, μια μεγάλη απειλή ή ευκαιρία μπορεί να ξεφύγει ανάμεσα στα κενά μεταξύ των εδραιωμένων μονάδων ή να παραείναι μεγάλη για να την αντιμετωπίσει μόνη της μια από τις μονάδες.⁸ Καμιά από τις επιχειρηματικές μονάδες της Haier (π.χ. ψυγεία, πλυντήρια, φούρνοι μικροκυμάτων), παραδείγματός χάριν, δεν μπορούσε από μόνη της να αντεπεξέλθει στις επενδύσεις για την εδραίωση του εμπορικού σήματος, τη διανομή και τις κατασκευές που απαιτούντο για να επεκταθεί σε διεθνείς αγορές. Δεύτερον, οι χαλαρά συνδεδεμένες μονάδες μπορεί να διστάσουν να αφαιρέσουν πόρους από τις ήδη υπάρχουσες χρήσεις για να συνεισφέρουν στην κοινή προσπάθεια, είτε αυτό είναι απόρριψη δημιουργίας καινούριων προϊόντων, είτε μείωση προσωπικού ή παραγωγικής ικανότητας είτε απώλεια ικανών ανώτατων στελεχών.⁹ Η άρνηση να απελευθερώσουν τοπικούς πόρους, μπορεί να επιβραδύνει την ανταπόκριση της εταιρείας σε μια απειλή αιφνίδιου θανάτου, γιατί κάθε τμήμα αποφεύγει τις απαιτούμενες μειώσεις προσωπικού, παραγωγικής ικανότητας κ.λπ, ενώ περιμένει να το κάνουν όλα τα άλλα τμήματα. Η ανάγκη για συσώρευση πόρων, δεν επιτρέπει, επίσης, στις εταιρείες ν' αδράξουν χρυσές ευκαιρίες, αν αυτό απαιτεί συγκέντρωση πόρων για να υποστηριχθεί η κύρια προσπάθεια.¹⁰ Τελικά, παρόλο που οι μεμονωμένες μονάδες μπορεί τελικά να συμφωνήσουν για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να ενεργήσουν, η χρονοβόρα διαδικασία για την επίτευξη ομοφωνίας μπορεί να εμποδίσει μια εταιρεία να εκμεταλλευτεί μια πρόσκαιρη ευκαιρία ή ν' αντιδράσει σε απειλές αιφνίδιου θανάτου εγκαίρως ώστε να προλάβει τους ανταγωνιστές της στον κύκλο ΑΑΠΕ (SAPE).

Το κλειδί της ευέλικτης ιεραρχίας είναι η ικανότητά της να μετατρέπει τις προτεραιότητες σε πράξη. Δεν υπάρχει τίποτε καινούριο ως προς τη μετατροπή προτεραιοτήτων σε πράξη. Η αρχή της διοίκησης μέσω στόχων παρουσιάστηκε για πρώτη φορά πριν από πενήντα χρόνια από τον Peter Drucker και εφαρμοζόταν σίγουρα δεκαετίες ή και αιώνες πριν να μπει στο λεξικό της διοίκησης επιχειρήσεων.¹¹

Εντούτοις, υπάρχουν δύο προκλήσεις ως προς την εκτέλεση προτεραιοτήτων σ' ένα απρόβλεπτο περιβάλλον. Η πρώτη είναι η ανάγκη ταχύτητας. Θυμηθείτε τη σημασία του χρόνου στην εκτέλεση, όταν προσπαθείς να ξεπεράσεις τους αντιπάλους σου στις διαδοχικές επαναλήψεις του κύκλου ΑΑΠΕ (SAPE). Δεύτερον, οι συγκεκριμένες προτεραιότητες μπορεί ν' αλλάξουν πολύ απότομα και δραματικά, σε απρόβλεπτες αγορές. Κατά τη διάρκεια της σύντομης ιστορίας της Haier, οι προτεραιότητες μετατράπηκαν από προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας σε γρήγορη εξασφάλιση χρηματοδότησης, σε χτίσιμο ενός νέου βιομηχανικού πάρκου, σε διαφοροποίηση της γραμμής παραγωγής, σε ενσωμάτωση μετά τις συγχωνεύσεις, και σε επέκταση σε διε-

θνείς αγορές που περιλάμβανε τη δημιουργία εργασιών στο εξωτερικό (για να αναφέρουμε μόνο τα εξέχοντα παραδείγματα). Η μεταβλητή φύση των προτεραιοτήτων έρχεται σε σύγκρουση με τους στόχους σε σταθερότερο περιβάλλον που πιθανόν να συνεπάγονται αυξητικές βελτιώσεις στην ίδια διάσταση –παραδείγματος χάριν, σταθερή βελτίωση της ποιότητας ή αυξητική επέκταση της γραμμής παραγωγής.

Το μυστικό για την εκτέλεση μεταβαλλόμενων προτεραιοτήτων γρήγορα και αποτελεσματικά, δεν αποτελεί καμιά φοβερή εννοιολογική επαναστατική μέθοδο. Εξαρτάται από τις πρακτικές ενέργειες των εταιρειών για να εξασφαλίσουν ότι δεν αλλάζουν ταχύτητες και δεν κολλούν μεταξύ της επιλογής προτεραιοτήτων και της εκτέλεσης. Το υπόλοιπο κεφάλαιο παρουσιάζει κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες της Haier για να εξασφαλίσει ότι οι υπέρτατες προτεραιότητες γίνονται πράξη σε όλη την εταιρεία.