



AFREKENEN MET BUREAUCRATIE

Gary Hamel en Michele Zanini

ORGANISATIE

Bureaucratie is een hardnekkig fenomeen, zelfs in deze tijd van razendsnelle veranderingen waarin organisaties flexibel en wendbaar moeten zijn om te kunnen overleven. Bij het Chinese Haier is een manier van organiseren ontwikkeld die afrekenet met bureaucratie. Een beschouwing van zeven nieuwe organisatieprincipes.

Voor bureaucratie gaan de handen niet gauw op elkaar. Doug McMillon, de CEO van Walmart, spreekt van een 'schurk'. Charlie Munger, de vicevoorzitter van Berkshire Hathaway, vindt dat de 'tentakels' van de bureaucratie net zo moeten worden behandeld als 'de kankers waarop ze lijken'. Jamie Dimon, CEO van JPMorgan Chase, noemt bureaucratie 'een ziekte'. Deze topmanagers begrijpen dat bureaucratie mensen ontmoedigt om initiatief en risico te nemen, en creativiteit verstikt. Bureaucratie ondermijnt het prestatievermogen van de mens.

Veel mensen beseffen weliswaar de nadelen van bureaucratie, maar ze vinden het een noodzakelijk kwaad. Dimon herinnert zich een extern adviseur die bureaucratie verdedigde als de 'noodzakelijke uitkomst van complexe ondernemingen die opereren in een complexe internationale omgeving met complexe regelgeving'. Het aantal managers, toezichthouders en administrateurs in de Amerikaanse beroepsbevolking is sinds 1983 ruim verdubbeld. Tegelijkertijd is het aantal mensen in alle andere beroepen met slechts 44 procent gestegen. In een enquête van de *Harvard*

Business Review zei bijna twee derde van de respondenten dat hun organisatie de laatste jaren bureaucratischer was geworden. Peter Drucker voorspelde ooit dat organisaties in onze tijd nog maar de helft van de managementlagen en slechts een derde van het aantal managers zouden hebben. Over verkeerde inschattingen gesproken – de bureaucratie floreert als altijd.

Intussen is de productiviteitsgroei wel gestagneerd. Tussen 1948 en 2004 steeg de arbeidsproductiviteit in de Verenigde Staten onder niet-financiële bedrijven met gemiddeld 2,5 procent per jaar. Sinds 2004 bedraagt die groei gemiddeld echter nog maar 1,1 procent. Dat is geen toeval: vooral grote ondernemingen zijn sterk bureaucratisch ingesteld, en die zijn de Amerikaanse economie gaan domineren. Meer dan een derde van de Amerikaanse beroepsbevolking werkt tegenwoordig in een onderneming met meer dan vijfduizend medewerkers, en de medewerkers op de werkvloer zuchten gemiddeld onder acht managementlagen.

Sommigen zien startups als een tegengif voor bureaucratie. Bedrijven als Uber, Airbnb, Farfetch en

Didi Chuxing krijgen zeker veel aandacht in de media. Dat type onderneming vertegenwoordigt echter maar een klein deel van de economie. Naarmate een starter groter wordt, slaat bovendien ook daar de bureaucratie toe. Bij één snel groeiende IT-leverancier werden op weg naar een omzetniveau van vier miljard dollar maar liefst zeshonderd functies op het niveau van 'vicepresident' gecreëerd.

Waarom is bureaucratie zo weerbarstig? Dat komt onder andere doordat bureaucratie werkt, althans tot op zekere hoogte. Een bureaucratie biedt heldere rapportagelijnen, gespecialiseerde bedrijfsonderdelen en gestandaardiseerde taken. Dat maakt het mogelijk om op grote schaal efficiënt te werken. Bovendien is bureaucratie iets vertrouwds – ze verschilt niet heel erg tussen bedrijfstakken, culturen en politieke systemen.

Maar toch: bureaucratie is *niet* onvermijdelijk. Er is veel veranderd sinds het begrip zo'n twee eeuwen geleden werd geïntroduceerd. De organisatie van tegenwoordig heeft geschoolde en geen analfabete medewerkers, ontwikkelt concurrentievoordeel door te innoveren en niet alleen door de grootste te worden, communiceert heel direct en niet via-via, en opereert in een allesbehalve stabiele omgeving waar ontwikkelingen zich razendsnel voltrekken.

In deze nieuwe realiteit zijn er alternatieven voor de bureaucratie. Bijzonder veelbelovend in dat opzicht lijkt een bedrijf dat je op het eerste gezicht wellicht niet zou associëren met het digitale tijdperk. Haier, gevestigd in Qingdao in China, is momenteel de grootste fabrikant van huishoudelijke apparatuur ter wereld. Het bedrijf boekt een jaaromzet van 35 miljard dollar en neemt het op tegen bekende concurrenten als Whirlpool, LG en Electrolux. Op dit moment heeft Haier wereldwijd zo'n 75.000 medewerkers, onder wie 27.000 buiten China; die buitenlandse medewerkers heeft Haier voor het merendeel sinds 2016, toen het de huishoudelijke-apparatendivisie van GE overnam. In de afgelopen tien jaar is bij de kernactiviteit van Haier – huishoudelijke apparatuur – de brutowinst met 23 procent en de omzet met 18 procent per jaar gestegen. Haier heeft ook voor meer dan twee miljard dollar aan

marktwaarde gecreëerd met nieuwe initiatieven. Het zijn prestaties waar geen enkele concurrent van Haier – in China of daarbuiten – aan kan tippen.

Eenvoudig was het niet om dit prestatieniveau te bereiken: in de afgelopen jaren heeft Haier ruim tienduizend werknemers ontslagen. Daar tegenover staan echter tienduizenden nieuwe banen die zijn gecreëerd in het snel groeiende ecosysteem van de onderneming. In het logistieke netwerk van Haier, dat zich uitstrekt over heel China, werken nu bijvoorbeeld ruim negentienduizend zelfstandige chauffeurs.

Haier dankt dit succes aan een grondige herziening van het voorheen traditionele managementmodel. De onconventionele CEO van Haier, Zhang Ruimin, vond al heel lang dat bureaucratie schadelijk was voor het concurrentievermogen. Zhang werkt al zo'n tien jaar

aan de ontwikkeling van de organisatie die hem voor ogen staat. Dat is om te beginnen een organisatie waar iedereen direct aansprakelijk is tegenover de klant; 'nul afstand' noemt Zhang dat. Bovendien wil hij dat de medewerkers zich ontwikkelen tot energieke ondernemers. En ten slotte moet de formele hiërarchie plaatsmaken voor een open ecosysteem van klanten, uitvinders en partners.

Het trefwoord waarmee deze aanpak wordt omschreven bij Haier is *rendanheyi*, een combinatie van Chinese karakters waarmee wordt aangegeven dat de waarde die wordt gecreëerd voor klanten nauw verband houdt met de waarde die werknemers ontvangen. Het *rendanheyi*-model wijkt op zeven belangrijke punten af van de principes van de bureaucratie. In dit artikel behandelen we deze zeven principes.

1. VAN MOLOG NAAR MICRO-ONDERNEMING

Een groot concern bestaat vaak uit enkele bedrijfsonderdelen die de hoofdactiviteiten uitvoeren. In die bedrijfsonderdelen heersen bepaalde overtuigingen over strategie, klanten en technologie. De nauwe integratie en monoculturen van die bedrijfsonderdelen maakt de onderneming kwetsbaar voor onconventionele

EEN SLECHT
PRESTERENDE ME-LEIDER
RISKEERT OOK EEN
VIJANDIGE OVERNAME

concurrenten en blind voor nieuwe soorten kansen. Om zich in dat opzicht weerbaarder te maken, heeft Haier zich opgedeeld in ruim vierduizend micro-ondernemingen (*microenterprises*, ME's). De meeste daarvan hebben niet meer dan tien à vijftien medewerkers; sommige hebben wel meer personeel, vooral in de fabricage, maar zelfs daar worden beslissingen genomen door kleine autonome teams.

Er zijn drie soorten micro-ondernemingen (ME's). Allereerst zijn er ongeveer tweehonderd 'transformerende' ME's. Dit zijn op de markt gerichte bedrijfsonderdelen. Zij hebben hun oorsprong in de traditionele activiteit voor huishoudelijke apparatuur van Haier, maar moeten zichzelf opnieuw op de kaart zetten met het oog op de klantgerichte en via het web bediende markt van tegenwoordig. Een goed voorbeeld daarvan is Zhisheng, dat koelkasten maakt voor jonge klanten in de steden.

Vervolgens zijn er ruim vijftig 'incuberende' ME's. Dit zijn volstrekt nieuwe bedrijven. Sommige daarvan, zoals Thunderobot, spelen in op nieuwe markten, zoals e-gaming. Andere ontwikkelen nieuwe bedrijfsmodellen rond bekende producten. Een voorbeeld van het laatste is Xinchu, een aanbieder van een 'slimme' koelkast die de klant verbindt met leveranciers van verswaar die bestellingen binnen een half uur bezorgen.

Tot slot zijn er ruwweg 3.800 'knooppunt'-ME's. Deze bedrijven leveren componenten en diensten op gebieden als ontwerp, productie en personeelondersteuning aan de marktgerichte ME's van Haier.

Topman Zhang hoopt met zijn micro-ondernemingen de eerste onderneming ter wereld voor het internettijdperk op te bouwen. Het gaat hierbij niet alleen om het ontwikkelen van producten die verbonden zijn met internet. Er wordt een organisatie-model ontwikkeld waarbij de architectuur van het internet wordt nagebootst: 'kleine stukjes losjes samengevoegd', zoals Harvard-technoloog David Weinberger het ooit zo treffend formuleerde. Het World Wide Web is ongelooflijk divers maar heeft toch samenhang. Hoewel het talloze innovaties heeft voortgebracht, wordt het bijeengehouden door gemeenschappelijke technische normen die cyberspace navigeerbaar maken en sites in staat stellen om aan de hand van gegevens middelen uit te wisselen.

De modulaire structuur van Haier heeft eenzelfde flexibiliteit en samenhang. De ME's van Haier kunnen zich vrij, zonder veel centrale sturing, vormen en ontwikkelen. Maar ze hanteren wel allemaal dezelfde aanpak voor het stellen van doelen, de interne contractering en de coördinatie tussen de bedrijfsonderdelen.

2. VAN STAPSGEWIJZE NAAR TOONZETTENDE DOELSTELLINGEN

In de meeste organisaties wordt moed bij het denken en doen niet of nauwelijks ondersteund. Oude aannames worden er pas ter discussie gesteld wanneer het bedrijf tegen een muur aanloopt. Zo'n organisatie is Haier niet.

Bij Haier krijgen de ME's ambitieuze groei- en transformatiedoelen mee. Intern spreekt men van 'toonzettende doelen' (*leading targets*). De prestaties van het voorgaande jaar zijn daarbij niet het uitgangspunt. De doelen worden 'van buitenaf' vastgesteld. Een speciale onderzoekseenheid verzamelt per product wereldwijde cijfers over de groei van de markt en formuleert dan aan de hand van die gegevens de doelstellingen voor de ME's.

Bij de marktgerichte ME's zullen omzet en winst naar verwachting vier tot tien keer sneller groeien dan het gemiddelde van de bedrijfstak. In productcategorieën waar Haier geen marktleider is, wordt de lat het hoogst gelegd; daar is de ruimte om marktaandeel te veroveren immers het grootst. Gaat het om een segment waarin Haier vooroploopt, dan is de doelstelling bescheidener; ook dan zal een ME echter nog steeds een veelvoud aan groei moeten laten zien ten opzichte van wat gebruikelijk is in het betreffende segment. De manager van één van de ME's zei hierover het volgende toen we hem spraken: 'Wanneer je de nummer drie of vier in de markt bent, dwingt een toonzettende doelstelling jou om na te denken over de vraag hoe je de marktleider kunt worden – en als je dat eenmaal bent, hoe je je voorsprong kunt uitbreiden.'

Hoewel ambitieus, worden de doelstellingen aangepast wanneer de omstandigheden veranderen. Op gegeven moment werden in China bijvoorbeeld de normen voor energiezuinigheid aangepast door de

overheid. Dat was goed nieuws voor de energiezuinige koelkasten van Haier: de ME Zhisheng verhoogde in reactie op de maatregel haar *targets*.

Iedere marktgerichte ME wordt ook geacht om een transformatie tot stand te brengen: van de verkoop van producten en diensten naar de opbouw van een ecosysteem. Een goed voorbeeld is de 'gemeenschappelijke wasserette'. De betreffende ME ontwikkelde een app voor de smartphone waarmee studenten aan universiteiten in heel China een wasmachine bij de gemeenschappelijke wasserette konden boeken. Met de app konden ze de wasserette ook betalen. De app werd populair en had op gegeven moment maar liefst negen miljoen gebruikers. Toen stelde de ME de app ook open voor wasserettes van buiten de universiteiten. Inmiddels zitten er tientallen andere bedrijven op de 'gemeenschappelijke wasserette'; van de extra omzet die zij binnenhalen via de app, dragen ze een percentage af aan de ME van Haier.

Haier volgt de transformatie van iedere ME op de voet door de 'win-win toegevoegde waarde' bij te houden. Deze meting bestaat uit specifieke criteria, bijvoorbeeld de mate waarin de klant is betrokken bij productontwikkeling, in hoeverre de producten van Haier unieke waarde bieden aan de klant, en hoeveel van de winst wordt voortgebracht door het ecosysteem.

Net als de marktgerichte ME's hebben 'knooppunt'-ME's toonzettende doelstellingen gekoppeld aan externe referentienormen (*benchmarks*). Een productie-knooppunt kan bijvoorbeeld de opdracht hebben om de kosten terug te dringen, sneller te leveren, de kwaliteit te verbeteren en de productiefaciliteiten verder te automatiseren.

3. VAN INTERN MONOPOLIE NAAR INTERN CONTRACT

Bij de meeste organisaties komen veel medewerkers niet direct in aanraking met marktwerking. Zij werken in bedrijfsfuncties die in wezen interne monopolies zijn; denk aan personeelszaken, onderzoek en ontwikkeling, productie, financiën, informatietechnologie, juridische zaken. Hoe ondeugdelijk of ineffi-

ciënt die interne 'aanbieders' ook zijn, ze kunnen niet worden ontslagen door hun interne 'klanten' – lees: de overige bedrijfsonderdelen die gebruik maken van hun diensten.

Zo niet bij Haier. Daar kan iedere ME zelf beslissen of men diensten van andere ME's wil inkopen. (Gemiddeld hebben ME's die intern diensten afnemen afspraken lopen met enkele tientallen 'knooppunten'. Wanneer een ME meent beter af te zijn bij een externe aanbieder, dan kan die daarmee in zee gaan. Het topmanagement mengt zich vrijwel nooit in interne onderhandelingen.

Iedere marktgerichte ME neemt jaarlijks de eigen prestatiedoelstellingen onder de loep: wat is er het komende jaar nodig – in termen van ontwerp, technologie, productie en marketingondersteuning – om de doelstellingen te halen? Zodra daar duidelijkheid over is, worden offertes aangevraagd bij de 'knooppunten'. Meestal zullen twee of drie knooppunten er een indienen. In de onderhandelingen die volgen kunnen alle partijen de bestaande manieren van werken ter discussie stellen en gezamenlijk nieuwe benaderingen verkennen.

Dit klinkt misschien allemaal omslachtig, maar het wordt vergemakkelijkt met van te voren opgelegde voorwaarden (*'presets'*): vaste regels over de verdeling van de marge en de minimaal te behalen prestatieniveaus. Deze voorwaarden verminderen de frictie gedurende de onderhandelingen. Veranderen de omstandigheden in de loop van het jaar, dan kunnen beide partijen opnieuw onderhandelen over de condities die ze zijn overeengekomen voor de dienstverlening; Haier spreekt ook liever van 'overeenkomst' dan 'contract'. Eén ME-manager vertelde ons dat hij in de voorafgaande anderhalf jaar een tiental 'knooppunten' had vervangen door andere leveranciers. 'Knooppunt'-ME's die er niet in slagen om concurrerende diensten te leveren, kunnen failliet gaan, en dat gebeurt ook.

Een 'knooppunt'-ME is voor een groot deel van de omzet afhankelijk van het succes van haar ME-klanten. Wanneer de marktgerichte ME die diensten afneemt van een knooppunt haar toonzettende doelen in de markt niet haalt, voelt het dienstenknooppunt dat. Voor de knooppunten is het dus belangrijk dat de

marktgerichte ME's goed presteren. De beloning van iedere werknemer is ook gekoppeld aan de marktresultaten. Zhang overdrijft niet heel sterk als hij zegt: 'Bij Haier betalen we onze medewerkers niet meer. Ze worden betaald door de klanten.'

Dit beloningsmodel biedt drie voordelen. Ten eerste worden matige prestaties erdoor ontmoedigd. Een 'knooppunt'-ME die geen goede dienstverlening biedt, verliest haar interne klanten. Ten tweede zorgt deze aanpak ervoor dat iedereen zich inzet voor een geweldige ervaring voor de klant: wanneer een marktgerichte ME haar doelen dreigt te missen, komen vertegenwoordigers van alle leveranciersknooppunten van die ME snel bij elkaar om het probleem op te lossen. Ten derde zorgt het beloningsmodel voor een zo groot mogelijke flexibiliteit: wanneer er nieuwe kansen ontstaan, kan een marktgerichte ME naar eigen inzicht aanpassingen doorvoeren in het netwerk van dienstverleners.

4. VAN COÖRDINATIE VANUIT DE TOP NAAR VRIJWILLIGE SAMENWERKING

Hoe kun je als verzameling van ruim vierduizend onafhankelijke bedrijfsonderdelen grote investeringen in technologie en faciliteiten afstemmen? Hoe ontwikkel je capaciteiten – denk aan productieautomatisering – voor het concern als geheel?

Bij een startup komt coördinatie spontaan tot stand. Er ontstaat een probleem, men steekt de koppen bij elkaar en bedenkt samen een oplossing. Naarmate een bedrijf groeit en bedrijfsonderdelen zich ontwikkelen tot losse 'eilandjes', verloopt de onderlinge coördinatie steeds stroever. De traditionele oplossing daarvoor was dan altijd om meer lagen, mandaten en functies op concernniveau in te voeren.

Haier pakt dat anders aan. Daar worden de ME's gegroepeerd in 'platforms'. Zo'n platform kan een cluster zijn van ME's die in een bepaalde productcategorie opereren, zoals wasproducten of audiovisuele producten. Bij andere platforms ligt de nadruk op het opbouwen van nieuwe mogelijkheden, zoals digitale marketing en grootschalig maatwerk. Een bedrijfstakplatform bestaat meestal uit meer dan vijftig ME's.

FIGUUR 1. EEN NIEUWE MANIER VAN ORGANISEREN

Haier bestaat uit duizenden 'micro-ondernemingen' (ME's), gegroepeerd in 'platforms'. Deze figuur geeft een overzicht van het platform 'koelen'.



Een marktgerichte ME kan zelf bepalen om diensten af te nemen van een knooppunt-ME of van een externe aanbieder als men denkt daar beter af te zijn.

Bron: auteurs

(Zie figuur 1 voor een voorbeeld met toelichting.)

De 'platformverantwoordelijke' moet de ME-teams bij elkaar brengen en helpen om mogelijkheden voor samenwerking te onderzoeken; denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van expertise in het Internet of Things. Belangrijk hierbij is dat niemand *rapporteert*

aan de platformverantwoordelijke. Evenmin heeft de platformverantwoordelijke een eigen stafdienst. Wu Yong is bij Haier verantwoordelijk voor het platform 'koelen'. Hij moest de ME's zo ver zien te krijgen dat ze overstapten op een nieuwe vriesvrije technologie, iets waarvoor een kostbare aanpassing aan de productiefaciliteiten nodig was. Hij beschrijft zijn rol in dat proces als volgt: 'Ik hielp bij het faciliteren, maar de teams van de micro-ondernemingen deden samen de planning en uitvoering.'

De platformverantwoordelijken hebben hun eigen toonzettende doelstellingen en worden geacht hun platforms te laten groeien door nieuwe ME's tot ontwikkeling te brengen. In 2014, bijvoorbeeld, liet Wu zich inspireren door het doel van Haier om wereldleider te worden in slimme huishoudelijke apparaten: hij financierde toen startup Xinchu, een leverancier van een netwerk-koelkast. De platformverantwoordelijke is niet alleen maar een 'oliemannetje'; hij is ook ondernemer.

In elk bedrijfstakplatform zijn er ook 'integratieknooppunten'. Zij helpen ME's aan technologie uit het hele concern en vinden interne partners die kunnen meewerken aan nieuwe initiatieven. Net als de platformverantwoordelijken stimuleren de integratieknooppunten samenwerking, maar oefenen ze geen controle uit.

Verder worden de ME's ondersteund door 'competentiegericht' platforms. Twee bijzonder belangrijke platforms van dat type zijn 'slim maken' respectievelijk 'marketing', elk met nog geen honderd mensen in dienst. Het grootste knooppunt in het maakplatform biedt technische ondersteuning voor grootschalig maatwerk. Een ander knooppunt, 'slimme techniek', zet geavanceerde productieapparatuur in voor de onderneming.

Het marketingplatform moet vooral klantinformatie aandragen. Iedere marktgerichte ME verzamelt zelf ook al veel informatie via de eigen social-mediakanalen. Het 'big data'-knooppunt van het marketingplatform verzamelt echter informatie van de corporate website van Haier en van andere bronnen, zowel intern als extern. Die informatie moet inzichten opleveren die relevant zijn voor de hele onderneming. Ze moet voorspellende modellen opleveren waarmee de

ME's kunnen inspelen op nieuwe behoeften van klanten. Een voorbeeld daarvan is om ME's in het platform 'wassen' te waarschuwen dat een klant een koelkast en een oven heeft gekocht en daarom wellicht ook toe is aan een nieuwe wasmachine.

De marketing- en maakplatforms stellen ook normen, bijvoorbeeld voor merkbeelden en software voor fabrieksautomatisering. Maar ze geven weinig opdrachten. Net als andere onderdelen bij Haier hebben ze een financieel belang bij het succes van hun interne klanten.

Een laatste druppeltje olie om de interne samenwerking soepel te laten verlopen, is de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid tegenover klanten. Op gegeven moment, bijvoorbeeld, beseften verschillende ME's dat de slimme apparaten van Haier niet met elkaar praatten. Ze zochten elkaar op en sloten een 'grote overeenkomst': Xinchu zou een gemeenschappelijk softwareplatform bieden voor de netwerkapparaten van de onderneming, en andere ME's zouden bijdragen aan klantonderzoek en ondersteunende technologieën. Het gemeenschappelijke ecosysteem dat zo ontstond, XCook, omvat nu honderd miljoen eindgebruikers en vierhonderd partners.

Bij andere bedrijven gaat een verhoging van de efficiëntie veelal ten koste van snelheid en reactievermogen. Zhang vindt dat de afwegingen daarover het beste kunnen worden gemaakt door degenen die het dichtst bij de klant staan, door ME's die zelf kunnen bepalen wanneer ze wel en niet willen samenwerken.

Eerder citeerden we al de opmerking van Weinberger over 'kleine stukjes losjes gekoppeld'. Bij Haier is de koppeling tussen de ME's zeker losjes. Tegelijkertijd is ze ook sterk genoeg om ervoor te zorgen dat Haier zijn omvang en bereik benut. Coördinatie zonder centralisatie kan dus wél.

5. VAN RIGIDE GRENZEN NAAR OPEN INNOVATIE

Een bureaucratie is een wereld op zich. Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen eigen mensen en buitenstaanders, geheimhouding is troef, en bij cruciale werkzaamheden wordt niet graag beroep gedaan

op externe partners. Een gesloten systeem past zich echter niet aan; het versteent. Haier beseft dat. Het beschouwt zichzelf niet als een bedrijf, maar ziet zichzelf als de spil van een veel groter netwerk. Dat heeft vergaande consequenties.

Ten eerste wordt elk nieuw product en iedere nieuwe dienst bij Haier ontwikkeld in alle openheid. Voor de ontwikkeling van een nieuwe airconditioner voor thuisgebruik, bijvoorbeeld, werd de social-mediasite van Baidu ingezet. Daar leverde een oproep om behoeften en voorkeuren te delen ruim dertig miljoen reacties op. Projectleider Lei Yongfeng nodigde vervolgens ruim zevenhonderdduizend respondenten uit om meer in detail te treden en hun problemen en gedachten over specifieke aspecten van het product te delen. Dat leverde een verrassend inzicht op: de consument bleek zich vooral zorgen te maken over het risico op besmetting met de legionellabacterie. Het minimaliseren van dat risico werd een belangrijke prioriteit en leidde tot een drastische wijziging in het ontwerp van het ventilatorblad.

Ten tweede heeft Haier een netwerk van vierhonderdduizend 'oplossers'. Dit zijn instellingen en technische experts van over de hele wereld die helpen bij uitdagingen op een duizendtal verschillende terreinen. Op het Haier Open Partnership Ecosystem (HOPE) worden jaarlijks meer dan tweehonderd problemen geplaatst. Het team van de zoëven genoemde Lei Yongfeng plaatste er een oproep om te helpen met het ontwerp voor de bladen van de nieuwe airconditioner. Dat leverde binnen een week verschillende voorstellen op. Het winnende ontwerp, geïnspireerd op het 'rad' in een straalmotor, was afkomstig van onderzoekers van het Chinese onderzoekscentrum voor aerodynamica (China Aerodynamics Research and Development Center). In totaal werd door 33 instellingen bijgedragen aan de ontwikkeling van de airconditioner. Het eindresultaat, de windtunnel Tianzun, kwam eind 2013 op de markt en was meteen een doorslaand succes.

Bij een samenwerkingsproject zoals dat voor de Tianzun creëert Haier een kring (*pool*) waarin haar zakenpartners hun patenten vertrouwelijk delen. De

afpraak is dat ze worden beloond als hun technologie wordt gebruikt in het eindproduct. Leveranciers die bijdragen aan de beginstadia van het ontwerpproces hebben een streepje voor bij de selectie van deelnemende partijen.

Door het productontwikkelingsproces online te zetten, is Haier erin geslaagd om de ontwikkelingstijd van concept tot markt met zeventig procent te verkorten. Productie- en ontwerpknoppunten, marktgerichte ME's, potentiële klanten en zakenpartners nemen allemaal tegelijk deel aan het proces, vanaf de allereerste gesprekken over de behoeften van de klant.

Hierdoor wordt in de hele route naar de marktintroductie het creatief probleemoplossend vermogen zoveel mogelijk opgevoerd; tegelijk wordt op deze manier het risico van mislukkingen bij overdrachten in het proces sterk beperkt. Managers beschouwen hun bedrijf vaak als een lineaire waardeketen: eerst onderzoek en

ontwikkeling, dan verkoop, daarna de ondersteuning. Haier denkt in termen van een waardenetwerk, waarin alle partijen in iedere fase met elkaar samenwerken.

Een derde kenmerk van het streven naar openheid bij Haier is de inzet van crowdsourcing, zowel om feedback te krijgen over producten als om de ontwikkelingskosten te beperken. Dit is deels een reactie op het 'nul financiering'-beleid van de onderneming: nieuw ontwikkeld aanbod krijgt pas een aanzienlijk budget wanneer het eenmaal is gevalideerd door de klant. Een voorbeeld is de Air Cube, een baanbrekende combinatie van een luchtbevochtiger en luchtreiniger. Tijdens de ontwikkeling gaven meer dan achthonderdduizend 'fans' online commentaar op de kubus. Toen er een prototype lag, werd dit beschikbaar gesteld op een populaire crowdfunding-site; daar kochten ruim 7.500 mensen het nieuwe product nog voordat het in serie werd geproduceerd. Met hun feedback kon Haier de Air Cube verder verfijnen alvorens het product definitief uit te brengen op de markt.

Tot slot maakt Haier gebruik van HOPE en andere online-platforms om personeel te werven. Veel ME's worden geleid door mensen die in dienst kwamen bij Haier nadat ze online opvallende bijdragen hadden

HAIER HEEFT VAN DE HELE ORGANISATIE ÉÉN GROTE STARTUPFABRIEK GEMAAKT

geleverd. Tan Lixia, chief financial officer van Haier, vat de mentaliteit van de onderneming ten aanzien van open innovatie als volgt samen: ‘De grens van het bedrijf is niet belangrijk. Als jij kunt helpen waarde te creëren voor de klant, dan maakt het niet uit of je een werknemer bent of niet.’

6. VAN INNOVATIEFOBIE NAAR GROOTSCHALIG ONDERNEMERSCHAP

Er is een reden waarom grote bedrijven vaak worden ingehaald door nieuwkomers. Een bureaucratie is namelijk van nature behoudend ingesteld. Laurence Peter, auteur van *The Peter Principle*, heeft dat ooit als volgt op een wrange manier verwoord: ‘De bureaucratie verdedigt de status quo nog lang nadat de quo zijn status al heeft verloren.’ Juist om die eerbied voor het verleden tegen te gaan, hebben veel bedrijven een vestiging in Silicon Valley en andere innovatie-hotspots.

Haier heeft echter van de *hele* organisatie één grote startupfabriek gemaakt. De ongeveer vijftig startende ME's in de onderneming zijn momenteel goed voor ruim een tiende van de totale marktwaarde van Haier. Dit zijn heel verschillende bedrijven. Hairyongi, bijvoorbeeld, is een start-up in fintech: het verpakt leningen aan kleine bedrijven – vooral leveranciers en distributeurs van Haier – in beleggingsvehikels. Express Cabinets is een netwerk van opslagkasten: lokale boeren kunnen dankzij die kasten in ongeveer tienduizend gemeenschappen rechtstreeks leveren aan de consument. (In het kader ‘Geboorte van een micro-onderneming’ wordt beschreven hoe Haier nieuwe bedrijfsactiviteiten ontwikkelt.)

Er zijn drie manieren om een nieuwe activiteit te starten bij Haier. In de meeste gevallen zet een interne ondernemer een idee online en nodigt anderen uit om te helpen het nieuwe bedrijfsplan verder uit te werken. (Dit is hoe Zhang Yi, op dat moment een after-sales-servicemanager buitendienst, begon met Express Cabinets.) Een andere mogelijkheid is dat een platformverantwoordelijke mensen uit het eigen platform en daarbuiten oproept om voorstellen in te dienen voor een gesignaleerd gat in de markt. Ten slotte kunnen aspirant-ondernemers hun ideeën presenteren tijdens

een van de maandelijkse roadshows die Haier in heel China organiseert. In zo'n roadshow worden lokale innovators in contact gebracht met platformverantwoordelijken en leden van Haier's investerings- en innovatieplatform.

Iedere startende ME vormt een aparte juridische entiteit, deels gefinancierd door de oprichters ervan. De leiding van Haier beseft dat men zelf vaak niet goed in staat zal zijn om een nieuw idee te beoordelen op zijn merites. Daarom wordt aan een startend team vaak de eis gesteld dat het eerst externe financiering moet zien aan te trekken voordat de onderneming er geld in steekt. Recentelijk wisten negen op een totaal van veertien nieuwe ME's externe investeringen aan te trekken voordat ze geld kregen van Haier. Toch heeft Haier vaak een meerderheidsbelang in de starters; het behoudt zich namelijk het recht voor om andere investeerders uit te kopen volgens een vooraf vastgestelde waarderingberekening.

Niet als de andere bedrijfsonderdelen bij Haier sluiten ook de nieuwe ME's overeenkomsten met ‘knooppunt’-ME's voor ontwikkeling, distributie en administratieve ondersteuning. Bij de interne marktconforme afspraken kan de startende ME profiteren van de omvang en onderhandelingspositie van Haier terwijl het risico van bureaucratische inmenging wordt vermeden.

Een vicepresident van Haier formuleerde het als volgt toen hij ons uitlegde hoe belangrijk ondernemerschap is voor de onderneming: ‘Micro-ondernemingen zijn als een verkenningseenheid – ze verkennen het slagveld en signaleren de grootste kansen. Het is als een gigantische zoekfunctie.’ Haier begrijpt dat innovatie altijd een kwestie van getallen is. De enige manier om de volgende miljardenkansen te vinden, is om een heleboel startups te lanceren en ze de vrijheid te geven om hun droom na te jagen.

GEBOORTE VAN EEN MICRO-ONDERNEMING

In mei 2013 begon Lu Kailin samen met drie collega's bij Haier een laptopcomputer voor videospelletjes te ontwikkelen. Het potentieel leek gigantisch. De consument had steeds meer te besteden en de technologie werd alsnog goedkoper. Daardoor

groeide de vraag naar online-games sterk. Het beschikbare aanbod aan laptops was echter vooral gericht op zakelijke toepassingen. Die waren niet geschikt voor serieus gamen.

Om te beginnen las het team ruim dertigduizend recensies online van gaming-pc's en formuleerde op basis daarvan de dertien belangrijkste problemen die klanten leken te hebben. Vervolgens schreven ze een notitie aan Zhou Zhaolin, hoofd van het Haier-platform waar de laptopbranche onder viel, en vroegen om een overleg. Zhou was aanvankelijk sceptisch. 'Mijn eerste reactie was om er meteen een streep door te zetten', vertelt hij. Toen beseftte hij echter dat de beslissing niet aan hem was. 'We moeten de klant en de ondernemers, en niet de managers, aan het woord laten bij de besluitvorming', aldus Zhou. Hij gaf het team wat startkapitaal (1,8 miljoen renminbi, ongeveer 270.000 dollar). Vervolgsfinanciering werd afhankelijk gemaakt van een succesvolle toets in de markt.

Daarop zette het team zich aan de ontwikkeling van een nieuwe laptop. Hierbij werd de hulp ingeroepen van externe partners, waaronder Quanta Computer, een Taiwanese fabrikant van pc's voor Dell en HP. In december 2013, slechts zeven maanden na de start, kon er een product worden uitgebracht. De felgekleurde en opvallend vormgegeven laptop werd aangeboden op JD.com, een Chinese e-commerce site, waar de eerste vijfhonderd exemplaren in vijf dagen tijd werden verkocht. Enkele weken later was een tweede reeks van drieduizend stuks binnen twintig minuten uitverkocht. Aangespoord door dat succes stelde het team een gedetailleerd businessplan op en kreeg in april 2014 nog eens 1,2 miljoen renminbi van Haier. Ook staken de teamleden er vierhonderdduizend renminbi eigen geld in, waarmee ze een belang verwierven van vijftien procent. Durfinvesteerdere namen deel aan de financieringsronden die daarna volgden.

Iets meer dan drie jaar later ging Thunderobot naar de Chinese NEEQ-markt, waarmee het een marktwaarde kreeg van 1,2 miljard renminbi (ongeveer 180 miljoen dollar). Inmiddels heeft het bedrijf tachtig medewerkers, is toonaangevend in de Chinese laptopmarkt voor e-gaming, en boort andere

Aziatische markten aan. Naar het voorbeeld van de onderneming waaruit het is voortgekomen, heeft Thunderobot op zijn beurt ook weer startups voortgebracht, waaronder een bedrijf dat videospelletjes streamt, een platform voor het organiseren van teams en toernooien in e-sports, en een initiatief op het gebied van virtual reality-technologie.

7. VAN MEDEWERKER NAAR EIGENAAR

Bij een startup denken en handelen mensen vaak als eigenaren. Vaak hebben ze een aandeel in het nieuwe bedrijf. Soms steken ze er ook eigen geld in omdat er een groot potentieel lonkt. Startup-teams hebben ook een grote mate van autonomie. Bovendien is er niemand die je de schuld kunt geven wanneer het mis gaat. Aan deze combinatie van mogelijke winst, vrijheid en verantwoording danken startups hun voorsprong.

Het National Bureau of Economic Research heeft onderzoek gedaan naar het verband tussen winstdeling, autonomie en vrijwillig verloop (lees: medewerkers die zelf ontslag nemen); de onderzoekers gebruikten dat als een maatstaf voor de betrokkenheid van de medewerkers (Kruse e.a., 2012). Uit dit onderzoek, waaraan 780 Amerikaanse ondernemingen meededen, bleek dat noch winstdeling noch autonomie ieder op zich van significante invloed was op het verloop. Bood een onderneming echter zowel winstdeling als autonomie, dan bleek het vrijwillige verloop ruim de helft lager te zijn dan bij ondernemingen die hun personeel slechts één van die twee aspecten of geen van beide boden.

Dat is ook verklaarbaar. Als je iemand meer verantwoordelijkheid geeft zonder daar een bijbehorend beloningsperspectief aan te verbinden, kan de extra verantwoordelijkheid worden gezien als een last. En als je, omgekeerd, mensen aandelen geeft zonder hun verantwoordelijkheid te vergroten, zullen ze zich nog steeds als machteloze volgelingen voelen.

Bij Haier wordt van ME's verwacht dat ze zelfsturend zijn, en hun vrijheden zijn formeel vastgelegd in drie rechten:

- *Strategie* – Het recht om zelf te beslissen welke kansen men wil oppakken, om prioriteiten te stellen, en

om zowel interne als externe samenwerkingsverbanden te vormen.

- *Mensen* – Het recht om mensen in dienst te nemen, mensen en rollen op elkaar af te stemmen, en werkrelaties te definiëren.
- *Distributie* – Het recht om het beloningsniveau en bonussen uit te keren.

Deze rechten gaan gepaard met een overeenkomstige mate van verantwoording. De doelen worden opgesplitst in specifieke kwartaal-, maand- en weekdoelen per teamlid van een ME. Dat maakt duidelijk wie er wel en niet presteert. De beloning hangt nauw samen met de bedrijfsprestaties. Zoals bij de meeste startups is het basissalaris laag. De kansen op extra beloning zijn gekoppeld aan drie prestatiedrempels:

- *Primaire doelstelling* (baseline) – Wanneer de omzetgroei en winstgroei van een ME uitkomen boven de primaire streefcijfers voor het kwartaal, krijgen de teamleden een bonus in verhouding tot de mate waarin het doel wordt overtroffen.
- *Waarde-aanpassingsmechanisme* (*Value-adjusted mechanism*, afgekort VAM) – Wanneer de ME de helft bereikt van het verschil tussen de primaire kwartaaldoelstelling en het toonzettende doel, wordt de bonus van het team verdubbeld. Op dit niveau mogen medewerkers ook hun eigen geld, meestal vijftien-duizend renminbi (ongeveer tweeduizend dollar) per kwartaal, inbrengen op een speciale investeringsrekening. Bereikt het team in het kwartaal daarna de VAM-doelstelling, dan levert die investering een dividend op van honderd procent.
- *Jaarlijkse VAM-doelstelling* – Wanneer een ME-team zijn VAM-doel vier achtereenvolgende kwartalen overtreft, komt het in aanmerking voor winstdeling. Twintig procent van de nettowinst van de ME boven de VAM-doelstelling wordt dan uitgekeerd aan het team, zij het dat dertig procent daarvan wordt gereserveerd voor de financiering van bonussen in het volgende jaar. Naarmate een ME haar toonzettende doel nadert, neemt het aandeel in de winst proportioneel toe en stijgt soms tot boven de veertig procent.

MICRO-ONDERNEMINGEN KUNNEN ZICH ZONDER VEEL CENTRALE AANSTURING VORMEN EN ONTWIKKELEN

Met deze combinatie van bonussen, dividenden en winstdeling kan de beloning al met al behoorlijk oplopen voor de werknemer. Als er zoveel op het spel staat, is het niet verwonderlijk dat de teamleden van een ME weinig geduld hebben met een incompetent leider. Wanneer een ME de basisdoelstelling drie maanden op rij niet haalt, wordt de leider automatisch vervangen. Haalt de ME de basisdoelstelling wel, maar wordt de VAM-doelstelling niet gehaald, dan kunnen de leden van de ME de zittende leider met een tweede meerderheid wegstemmen.

Een nieuwe leider wordt gekozen in een competitie. Vaak zullen er drie of vier kandidaten zijn die hun plannen presenteren aan het ME-team. De discussies zijn intens; de teamleden zullen tot in detail willen horen van de kandidaten hoe zij denken het bedrijf weer op de rails te krijgen. Soms verwerpt een team alle kandidaten en begint de procedure overnieuw.

Een slecht presterende ME-leider riskeert ook een vijandige overname. Iedereen bij Haier die meent dat

hij of zij een worstelende ME beter zou kunnen leiden, kan zijn verhaal presenteren aan het team. Bij Haier kan iedereen de prestatiegegevens zien van iedere ME. Als medewerker kun je dus gemakkelijk een overnamemkans signaleren. Als het plan van een 'indringer' overtuigend is, wordt de leider vervangen. Dit lijkt

misschien extreem, maar het is heel vergelijkbaar met de marktbenadering van *corporate control*. Wanneer een bedrijf consequent onder de maat presteert, sturen de commissarissen de bestuurder naar huis of het bedrijf kan worden gekocht door een concurrent die denkt meer te kunnen bereiken met de activa.

Bij de meeste grote bedrijven blijft het potentieel voor extra beloning veelal beperkt tot een toeslag van tien à twintig procent van het basissalaris. Daarmee zegt het management in feite tegen de medewerkers: wij denken niet dat jij echt het verschil kunt maken voor de onderneming. Zonder ruimte om te ondernemen en een kans op een wezenlijk hogere beloning blijft de medewerkers op de werkvloer weinig anders over dan te voldoen aan die magere verwachtingen en daarmee het management te bevestigen in zijn gebrek aan

vertrouwen in hun capaciteiten. Zo niet bij Haier. Daar doet men er alles aan om van medewerkers eigenaren te maken. Dat verklaart uiteindelijk ook de groei en innovatie die deze onderneming tot stand heeft gebracht.

CONCLUSIE

In tegenstelling tot Alibaba of Tencent is Haier niet één van de supersterren van China's 'nieuwe economie'. Dertig jaar geleden was dit een worstelend collectief dat producten van twijfelachtige kwaliteit leverde. Nu is deze onderneming een *casestudy* over wat er kan worden bereikt wanneer een bestaande onderneming het aandurft om de autoritaire structuren en verstikkende regels van de bureaucratie aan te pakken. Wie had gedacht dat een grote en wereldwijd opererende onderneming toe kan met slechts twee managementlagen tussen de teams in de eerste lijn en de CEO?

Het heeft bijna tien jaar gekost om Haier te maken tot de onderneming die het vandaag de dag is. Het bedrijf begon in 2010 een proef met kleine ondernemende teams in marketing en verkoop. Een jaar later werden zelfsturende teams geïntroduceerd in de maakbedrijven van de onderneming. Die eerste tests waren leerzaam. In het begin bleek de interne contractering een probleem te zijn. De onderhandelingen daarover waren tijdrovend en verliepen stroef; elk bedrijfsonderdeel probeerde vooral een zo goed mogelijk resultaat voor zichzelf uit het vuur te slepen. De oplossing was om een clause in te bouwen waarbij beloning werd gekoppeld aan resultaten in de markt. Daardoor nam de frictie af en verbeterde de afstemming. Een confrontatie waarbij de winst voor de één onherroepelijk verlies was voor de ander, veranderde in een gezamenlijke inspanning om waarde te creëren voor de klant.

Zhang houdt het zijn collega's vaak voor: een complex systeem kun je onmogelijk van bovenaf ontwikkelen. Dat ontstaat uit een iteratief proces van verbeelden, experimenteren en leren. Op de vraag hoe Haier de transformatie kan versnellen, heeft hij een eenvoudig antwoord: voer meer proeven uit en kopieer de meest succesvolle daarvan sneller, want revolutionaire doelen worden het best bereikt met evolutionaire midelen.

Decennialang hebben de meeste bedrijven zorgvuldig geprobeerd om hun activiteiten te optimaliseren. Meer recentelijk hebben ze geprobeerd om hun businessmodellen te digitaliseren. Dat is allemaal zeker belangrijk. Haier deed echter nog iets belangrijkers: het vermenselijkte het managementmodel. Toen Zhang lang geleden een van de auteurs van dit artikel ontmoette, zei hij: 'Wij willen de medewerkers aanmoedigen om ondernemer te worden. De mens is geen middel voor een doel, maar een doel op zich. Ons doel is om iedereen zijn eigen CEO te laten worden – om iedereen te helpen zijn of haar potentieel te verwezenlijken.' Het managementmodel van Haier, dat mensen ruimte voor eigen initiatief en de organisatie energie geeft, is de resultante van een niet aflatend streven om de mens op het werk te bevrijden uit het keurslijf van de bureaucratie.

Over de auteurs

G. Hamel is gasthoogleraar aan de London Business School en oprichter van het Management Lab, dat wordt geleid door M. Zanini. Zij zijn de auteurs van het bij Harvard Business Review Press te verschijnen *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*.

Literatuur

Kruse, D.L., J.R. Blasi & R.B. Freeman (2012). Does Linking Worker Pay to Firm Performance Help the Best Firms Do Even Better? NBER Working Paper No. 17745, NBER Program(s): Labor Studies, januari.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The End of Bureaucracy', by Gary Hamel and Michele Zanini, in the November-December issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 11-12, pp. 50-59. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.