

**PIESĂ
CU
PIESĂ**

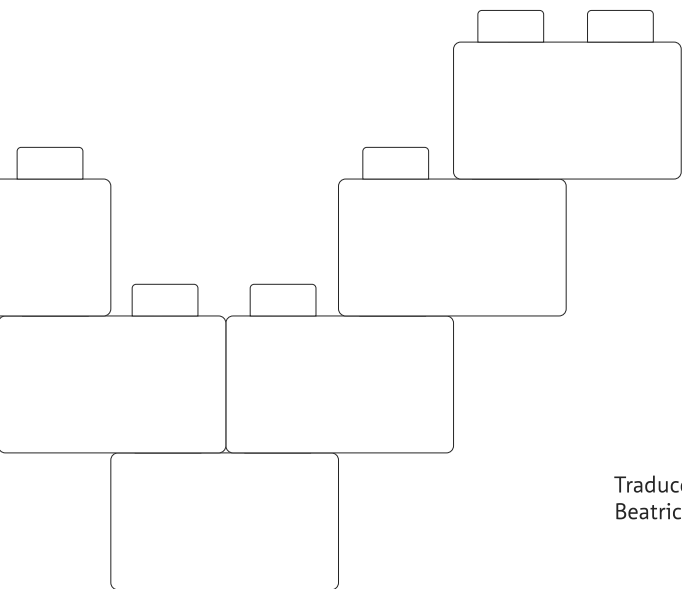
1

T

PIESĂ CU PIESĂ

CUM A RESCRIS **LEGO**
REGULILE INOVAȚIEI
ȘI CUM A CUCERIT
INDUSTRIA GLOBALĂ
A JUCĂRIILOR

DAVID ROBERTSON
împreună cu Bill Breen



Traducere din engleză:
Beatrice Ștefănescu



PUBLICA

The original title of this book is:

Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry, by David C. Robertson and Bill Breen

Copyright © 2013 by David C. Robertson. All rights reserved.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-67-6

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ROBERTSON, DAVID

Piesă cu piesă : cum a rescris LEGO regulile inovației și cum a cucerit industria globală a jucăriilor

/ David Robertson și Bill Breen ; trad.: Beatrice Ștefănescu. - București : Publica, 2014

ISBN 978-606-8360-67-6

I. Breen, Bill

II. Ștefănescu, Beatrice (trad.)

688.7

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

DESIGN:

Alexe Popescu

REDACTOR:

Liviu Ulea

DTP:

Răzvan Nasea

CORECTURĂ:

Rodica Crețu

Silvia Dumitrache

Fie că faceți sau nu parte dintre „toți aceia care au simțit durerea de a călca pe o piesă LEGO!” e absolut necesar să citiți această carte.

Povestea LEGO este la fel de fascinantă pentru adulți așa cum piesele LEGO sunt pentru copiii – mai mici sau mai mari – care au făcut o adevărată pasiune pentru ele. Inovația, piciorul pe marginea prăpastiei, redresarea și succesul LEGO le-am citit așa cum citim un basm în care urmărim, cu emoție și speranță, personajul principal care încet-încet crește mare, trece prin încercări grele într-o lume care se dezvoltă „digital”. Iar noi ca cititori și părinți ne dorim ca personajul de basm pe nume LEGO să trăiască fericit până la adânci bătrâneți. Este un personaj de la care putem învăța mai ușor lecțiile despre încredere, respect pentru valorile umane și client, inovație și grija față de lumea „jocurilor”.

*Pentru Gordon și Caroline,
de la care am învățat
cele mai importante lecții
despre LEGO
- DCR*

Cuprins

Prefață	11
---------------	----

Introducere	
CÂND PIESELE SE POTRIVESC	19

PARTEA ÎNȚĂI. CELE ȘAPTE ADEVĂRURI DESPRE INOVAȚIE ȘI DECLINUL GRUPULUI LEGO

1. Creșterea	
CUM S-A NĂSCUT PIESA LEGO	33
2. Sprijinirea inovației	
ÎNCERCAREA CURAJOASĂ A GRUPULUI LEGO DE A ȚINE PASUL	
CU O LUME CARE AVANSA RAPID	65
3. Pierderea controlului	
RĂMĂȘIȚELE RĂZLEȚE ALE INOVAȚIEI REVOLUȚIONARE	97

PARTEA A DOUA. STĂPÂNIREA CELOR ȘAPTE ADEVĂRURI ALE INOVAȚIEI ȘI TRANSFORMAREA COMPANIEI LEGO

4. Cum s-a construit o cultură bazată pe inovație	
REVENIREA LA VALORILE PRINCIPALE	137
5. Cum să devii atent la interesele clientului	
RENAȘTEREA LUI LEGO CITY	171

6. Explorând întregul spectru al inovației	
CRONICILE LUI BIONICLE	207
7. Să sprijinim inovația deschisă	
MINDSTORMS, ARHITECTURA ȘI ÎNȚELEPCIUNEA GĂȘTII	243
8. Tentativa unei inovații revoluționare	
ȚINTIND CĂTRE STELE PRIN LEGO UNIVERSE	287
9. Navigând către oceanul albastru	
„CU SIGURANȚĂ LEGO, DAR AȘA CUM NU MAI FUSESE VĂZUT PÂNĂ ATUNCI” ȘI NAȘTEREA LEGO GAMES	315
10. Avantajul de a lucra cu oameni diverși și creativi	
BIG BANG-UL NINJAGO	343
11. Transformarea companiei LEGO	
RENAȘTEREA BRANDULUI	365
Note	381

Prefață

Primul meu contact cu Grupul LEGO l-am avut în anul 2007. Pe atunci studiam străduințele companiilor din Statele Unite ale Americii și Europa de a introduce inovații în activitatea lor. Trecusem în revistă 56 de companii, ca să mă dumiresc care erau practicile lor de management al inovației și plănuiam să scriu o carte despre inovație și leadership, după ce aveam să culeg învățăminte din viața mai multor organizații ca să le folosesc drept exemple ale felului în care companiile ar trebui să gestioneze inovația. După ce am vizitat LEGO, am scris un studiu de caz care am sperat să îmi fie de ajutor atât la cursul pe care îl țineam la IMD* în Elveția, cât și mai târziu, pentru cartea mea.

Când am predat pentru prima dată studiul meu de caz asupra LEGO la IMD, în 2008 și 2009, m-a surprins valul de entuziasm stârnit cu acest brand, prin capacitatea lui de a retrezi gustul pentru joc și experiment ce sălășluiește în fiecare dintre noi. Interviuurile ce au urmat au dezvăluit, unul după altul, aspecte fascinante ale poveștii LEGO. Am realizat că echipa de conducere LEGO a făcut mai mult decât să schimbe în bine compania; a regândit fundamental noțiunea de „inovație“ și felul în care trebuie ea folosită. Astfel au salvat compania și au împins-o spre performanțe neatinse până atunci. Am realizat că acest studiu de caz a fost mai mult decât un capitol dintr-o carte despre managementul inovației – el cântărea cât o întregă culegere de

* International Institute for Management Development.

exemple și istorii cu tâlc despre cum o jucărie a marcat viețile a milioane de oameni de pe glob timp de aproape un secol, despre o companie mult iubită care a pierdut contactul cu clienții și cu istoria ei și aproape că a ieșit de pe piață ca urmare a acestui fapt, dar și despre manageri care, prin devotament și perseverență, și-au salvat compania de la faliment. Ceea ce s-a vrut la început a fi o carte de specialitate despre managementul inovației a devenit o istorisire mult mai generoasă despre eșec și redresare.

Din 2008 am făcut mai mult de zece călătorii către sediul central al LEGO din Billund, Danemarca (recomand cu mare căldură o vizită în iunie, mai degrabă decât în ianuarie), unde am intervievat zeci de senior manageri; am stat în camerele albe și stălucitoare ale Casei Ideii și i-am ascultat pe designeri cum visau cu voce tare la noile lor jucării; m-am uitat cu atenție la schițele și la desenele generate de computer care urmăreau evoluția unora dintre cele mai reprezentative seturi ale companiei; am vizitat fabricile mari și zgomotoase, unde milioane de tone de plastic sunt modelate în miliarde de piese; și am avut o întâlnire memorabilă cu Kjeld Kirk Kristiansen, unul dintre nepoții fondatorului companiei și cel care îi este director general de 25 de ani.

Prin călătoria mea în jurul lumii LEGO, am ajuns și la competițiile LEGO de Primă Ligă din Statele Unite și Elveția, unde am urmărit cum echipa fiului meu juca împotriva a sute de alți copii în turnee frenetice de robotică. În Fort Lee, New Jersey, am observat o echipă de antropologi și designeri LEGO care își testau ideile pentru noile generații de seturi prin intermediul celor mai capricioși și mai pretențioși consumatori din lume – băieții de nouă-zece ani. Într-o suburbie a orașului Chicago, Illinois, l-am întâlnit pe Adam Reed Tucker, care nu numai că a construit o replică a faimoasei Fallingwater a

arhitectului Frank Lloyd Wright numai din piese, dar a și transformat-o într-un set și a comercializat-o prin intermediul LEGO. În West Lafayette, Indiana, l-am întâlnit pe Steve Hassenplug, unul dintre cei mai mari constructori Mindstorms de pe planetă. Și am călătorit la Boulder, Colorado, unde m-am întâlnit cu unul dintre cei mai buni programatori și designeri din Statele Unite ale Americii, care a transformat milioanele de rânduri de cod software în lumile virtuale ale universului LEGO.

De fiecare dată, echipa managerială, angajații, partenerii și fanii companiei au fost remarcabil de onești în legătură cu greșelile care au condus la prăbușirea companiei, precum și cu începuturile greșite și fundăturile care i-au însoțit redresarea. De-a lungul celor 80 și ceva de ani și mai cu seamă în ultimul deceniu, Grupul LEGO a dovedit că poate fi la fel de rezistent ca și piesele lui ce sunt, practic, indestructibile și la fel de ingenios ca și copiii de nouă ani care le dau viață.

Pe parcursul acestui periplu am întâlnit zeci de angajați, parteneri și fani ai LEGO care au fost extrem de prietenoși, inteligenți, atenți și generoși cu timpul pe care mi l-au acordat. Țin să le mulțumesc lui Henrik Weis Aalbaek, Henrik Andersen, Tormod Askildsen, Phil Atencio, Erich Bach, Zev Barsky, Jamie Berard, Torsten Bjorn, Karsten Juel Bunch, Steve Canvin, Dan Elggren, Peter Espersen, Greg Farshtey, Helle Friberf, Ulrik Gernow, John Hansen, Mark Hansen, Lena Dixon Hjoland, Søren Holm, Cephas Howard, Niels Sandahl Jakobsen, Birthe Jensen, Jacob Kragh, Kjeld Kirk Kristiansen, Jens Lambak, Allan Steen Larsen, Kim Yde Larson, Soren Torp Laursen, Erik Legernes, Henrik Taudorf Lorenzen, Søren Lund, Phil McCormick, Sine Moller, Jai Mukherjee, Gitte Nipper, Mads Nipper, Henrik Nonnemann, Lars Nyengaard, Jette Orduna, Fleming Østergaard, Lisbeth Pallesen, Niels Milan Pedersen, Christoffer Raundahl, Jan Ryan, John Sahlertz, Ronny Scherer,

Poul Schou, Chris Sherland, Mark Stafford, Robert Stecher, Bjarne Tveskov și Jill Wilfort de la LEGO; lui Jesper Ovesen și Henrik Poulsen de la TDC; lui Howard Roffman de la Lucasfilm; lui Mitch Resnik de la MIT Media Lab; lui Jonathan Smith și Tom Stone de la TT Games; lui Christian Faber de la Advance; lui Scott Brown, Peter Grundy și Ryan Seabury de la NetDevil; și lui Peter Eio, Steve Hassenplug, Bill Hoover, Jake McKee, Megan Nerz, Poul Plougmann, Robert Rasmussen, Megan Rothrock și Adam Reed Tucker.

Sprijinul dat de Per Hjuler și Paal Smith-Meyer, colaboratorii mei la scrierile de început ale poveștii LEGO, pentru a înțelege cultura și practicile acestei companii, a fost de-a dreptul neprețuit. Această carte s-a construit pe intuițiile lor. Am primit tot timpul încurajări și feedback de la Cynthia Day, Duff McDonald și Michael Watkins – le sunt recunoscător.

În cadrul LEGO, Jan Christensen de la grupul PR și Jørgen Vig Knudstorp, CEO, mi-au oferit constant ajutorul lor în fiecare stadiu al acestei cărți. Ambii au reușit întotdeauna să își facă timp să mă ajute și să îmi răspundă la întrebări. Fără sprijinul lor, această carte nu ar fi existat.

Mulțumiri lui Mary Choteborsky, editorul meu la Crown Business. Mary a avut mereu o atitudine pozitivă, cooperantă și o excelentă intuiție. Cartea aceasta este incomparabil mai bună datorită efortului ei de a scoate la iveală învățămintele poveștii LEGO.

Trei mulțumiri finale. În primul rând lui Bill Breen, scriitorul care m-a ajutat să creez această carte. Bill a luat parte la majoritatea interviurilor și a contribuit la dezvoltarea multora dintre ideile principale ale cărții; vocea lui clară și puternică răzbate din fiecare pagină. Mulțumiri speciale, de asemenea, lui Carol Franco, agenta și prietena mea. Sper ca aceasta să fie doar prima carte dintr-o colaborare mai lungă. Și, în sfârșit, îi

sunt recunoașcătoare Annei, care a trebuit să îndure toate suferințele și coborâșurile emoționale, sacrificiile financiare și absența constantă a soțului ei. Îți mulțumesc pentru toată dragostea și suportul tău.

Țineți în mână rezultatul a cinci ani de studiu și cugetare despre LEGO. În această poveste a morții iminente a companiei, a renașterii ei remarcabile și a succesului ei răsunător din ultima vreme sper că veți găsi exemple care vă vor ghida în eforturile voastre de a îmbunătăți inovația propriei voastre companii. Am încercat să adun învățămintele celor mai recente succese și eșecuri ale companiei, astfel încât să puteți construi un viitor mai bun pentru voi și pentru compania voastră, piesă cu piesă.

**PIESĂ
CU
PIESĂ**

Introducere

CÂND PIESELE SE POTRIVESC

Iată piesa LEGO, o bucată de plastic cu marginile rigide și de culoarea unei bomboane care îi chinuie pe părinții din lumea întreagă, atunci când umblă prin casă în picioarele goale. În sine, această piesă modulară este neînsuflită – sau cel puțin dormitândă. Numai opt mici protuberanțe de deasupra piesei rectangulare și cele trei tuburi goale de dedesubt îi sugerează potențialul.

Unește, însă, două dintre aceste piese inerte, anorganice și deodată vei intra într-o lume a posibilităților aproape infinite. Numai șase piese pot genera mai mult de 915 milioane de combinații posibile. Cu o rezervă infinită, poți construi un supercomputer format din 64 de PC-uri Raspberry Pi și din 1 000 de piese LEGO, un motor de avion Rolls-Royce la scară (din 152 000 de piese), o machetă cu grijă pentru detaliu a Jocurilor Olimpice de la Londra din 2012 (din 250 000 de piese) sau o casă cu două etaje în mărime naturală, cu toaletă funcțională și duș (din 3,3 milioane de piese), așa cum deja au făcut-o unii. În cei 50 și ceva de ani de când a fost patentată, micuța piesă LEGO a stârnit imaginația a milioane de copii și adulți – și a devenit un catalizator universal al creativității.





Poate cu excepția lui Apple, se poate argumenta că niciun alt brand nu a devenit un cult cu adepți devotați precum LEGO. *Super-tocilarul* Jonathan Gay pretinde că piesele LEGO l-ar fi ajutat să inventeze animația Flash și în acest fel să producă o adevărată explozie în rețea. Cofondatorul Google, Larry Page, a construit odată un printer cu cerneală, complet funcțional, din piese LEGO; managerii Google folosesc acum aceste piese pentru unele dintre testele de nivel Mensa la concursurile de recrutare. Renumita creatoare vestimentară Eileen Fisher a lăudat piesa LEGO pentru felul în care stârnește jocurile de creativitate. În seriile sale BBC, *Poveștile jucăriilor*, povestitorul TV britanic James May a exclamat că piesa LEGO este întruchiparea „geometriei, a matematicii și a adevărului“.

Dorința nesățioasă pentru LEGO nu îi smintește doar pe cei mai faimoși dintre creatorii de vârf. Mii de acoliți LEGO se strâng la convențiile care se organizează în fiecare lună a anului în orașe din întreaga lume. Aceste adunări tribale merg de la evenimente mainstream (LEGO World din Olanda, care anual

reunește mai mult de 75 000 de copii împreună cu familiile lor) până la întâlniri fringe (Convenția Graffiti LEGO din München, o sărbătoare *freak-and-geek* de artă stradală pe tema pieselor LEGO). Internetul abundă de locuri de întâlnire LEGO, cum ar fi LUGNET (cunoscut și ca Rețeaua Grupului de Utilizatori LEGO), un forum mondial pentru fanii LEGO, pagini MOC, unde constructorii prezintă mai mult de 350 000 de colecții LEGO – „Propriile mele creații”; Brickshelf, un site creat de fani, care prezintă aproape două milioane de imagini, precum și o piață de succes pentru colecțiile și piesele LEGO, și Brickipedia, o wiki LEGO care conține aproape 24 000 de pagini de recenzii și forumuri. Numai YouTube este plin de mai mult de 900 000 de clipuri care prezintă creații faimoase LEGO, cu roboți care rezolvă Cubul Rubik în câteva secunde și o animație bazată pe LEGO a comicului englez Eddie Izzard, care îl parodiază pe Darth Vader și care a adunat mai mult de nouăsprezece milioane de vizionări.

Împreună cu Coca-Cola și Disney, LEGO s-a clasat în topul celor mai recunoscute branduri din lume, conform unui studiu Young & Rubicam. În 2007, Reputation Institute a declarat LEGO compania cea mai respectată în lume. În 2010, un amplu sondaj efectuat în rândul a mai mult de 3 000 de adulți cu vârste cuprinse între 20 și 40 de ani a stabilit că piesa LEGO este „cea mai populară jucărie a tuturor timpurilor”.

Apropo toată lumea, se pare, iubește LEGO. Sau, cel puțin, toată lumea pare să o cunoască. Când revista *Fortune* a decretat LEGO jucăria secolului, a adăugat doar pe jumătate în glumă că, dintre cele mai mult de 200 de miliarde de piese împrăștiate peste tot în lume, „pare sigur să presupunem că cel puțin zece miliarde zac sub pernele canapelelor [și încă] trei miliarde în interiorul aspiratoarelor”. Între timp, acel număr s-a triplat, din moment ce în fiecare an milioane de piese ies din fabricile

LEGO (aproximativ 36 de miliarde numai în 2010). Anual, fabricile LEGO produc de cinci ori mai multe piese decât populația mondială. Cam 80 de piese LEGO revin fiecărui bărbat, femeie sau copil de pe planetă.

Și totuși, deși aproape toată lumea cunoaște LEGO, mult mai puțini sunt familiarizați cu organizația din spatele acestui joc. Wall Street ignoră aproape în totalitate afacerea de familie a Grupului LEGO, care își are sediul central într-o zonă mărginașă a Danemarcei. Dat fiind că LEGO este o companie *cu circuit închis*, dezinteresul manifestat de Wall Street este oarecum de înțeles. Șochează însă că, în afară de cei implicați în industria jucăriilor, surprinzător de puțini jurnaliști și analiști de afaceri au acordat atenția cuvenită uneia dintre cele mai creative companii din lume.

Timp de patru ani, din 2009 până în 2012, raportul anual al revistei *Fast Company* privind „cele mai inovative 50 de companii“ a inclus companii care nu impresionează (Microsoft), care nu surprind (Facebook) și care nu au renume (MITRE), precum și corporații cu sediul în afara Statelor Unite ale Americii (Samsung, Nissan), însă nu și pe creatorii piesei iconice. Tot așa, Grupul LEGO nu a fost inclus pe listele „celor mai creativi“ întocmite de publicațiile *Bloomberg Businessweek*, *Forbes* sau *MIT Technology Review* în perioada 2010–2012.

Dar de ce ar trebui să li se acorde – de către toți – o atenție sporită celor de la LEGO și strategiilor lor inovative?

Fără îndoială, LEGO nu a încetat să dea dovadă de inventivitate în toți cei 80 de ani de existență. Totul a plecat de la crearea piesei care s-a strecurat în mâinile, capetele și inimile a 400 de milioane de oameni din întreaga lume. Și apoi, an după an, Grupul LEGO a abordat jocul cu idealism și imaginație, reușind să scoată din joben jucării fascinante, care rar rămân uitate în fundul debaralelor copiilor. Prin valorile și creativitatea ei, compania s-a plasat pe o poziție unică în industria

jucăriilor: copiii iubeau piesele pentru că erau haioase, iar părinții – pentru că erau educative. Această combinație a ajutat LEGO să înregistreze timp de zeci de ani o creștere inegalabilă în domeniul vânzărilor.

Dar, pe măsură ce se apropia sfârșitul secolului XX, schimbările din viața copiilor au amenințat poziția prioritară pe care o avea piesa. Tărâmul jucăriilor a devenit un loc mult mai necruțător pentru afaceri, deoarece competitorii agresivi au început să se bată tot mai crâncen pentru atenția cohortelor de copii îndrăgostiți de jocurile pe calculator, de MP3-playere și de toate minunățiile high-tech. LEGO, o întreprindere ce operează în sistem analog, s-a văzut în ipostaza de a păli în fața unei lumi digitale mult mai competitive.

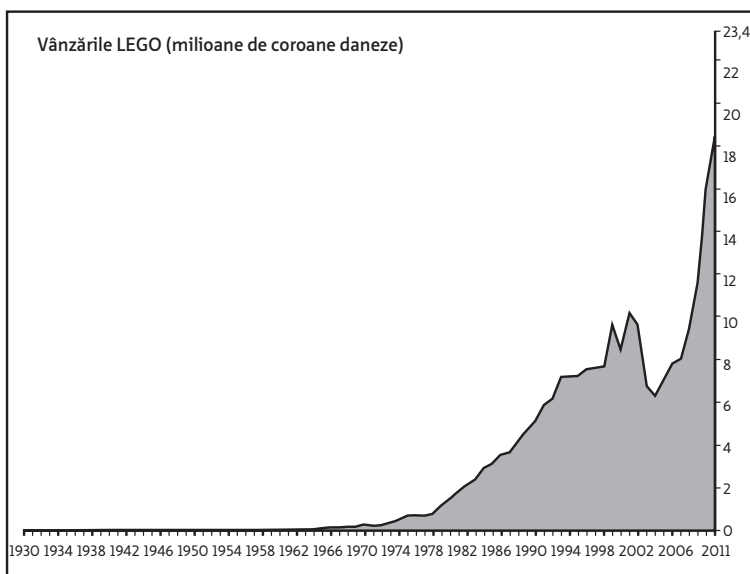
Pentru a recupera, LEGO a adoptat o strategie de creștere ambițioasă, care s-a bazat pe unele dintre cele mai populare teorii ale ultimului deceniu privind stimularea inovației. Compania a navigat spre piețele neexplorate, de tip „oceanul albastru“, a conceput inovații „bulversante“ și a crescut hrănindu-se din „înțelepciunea mulțimii“. Dar, în timp ce toate aceste rețete pentru inovația secolului XXI vor fi funcționat minunat în cazul altor companii, pe LEGO aproape că au scufundat-o. În 2003, la numai trei ani după ce atât revista *Fortune*, cât și Asociația Britanică a Comercianților de Jucării au încoronat piesa cu titlul de „jucăria secolului“, Grupul LEGO anunța cea mai mare pierdere din istoria sa. Colapsul lui extraordinar i-a făcut pe mulți observatori să se întrebe dacă LEGO, care era una dintre cele mai iubite mărci, va supraviețui ca o companie independentă.

Transformarea LEGO

De fapt, noua echipă managerială a fost cea care a provocat una dintre cele mai de succes transformări de afaceri din

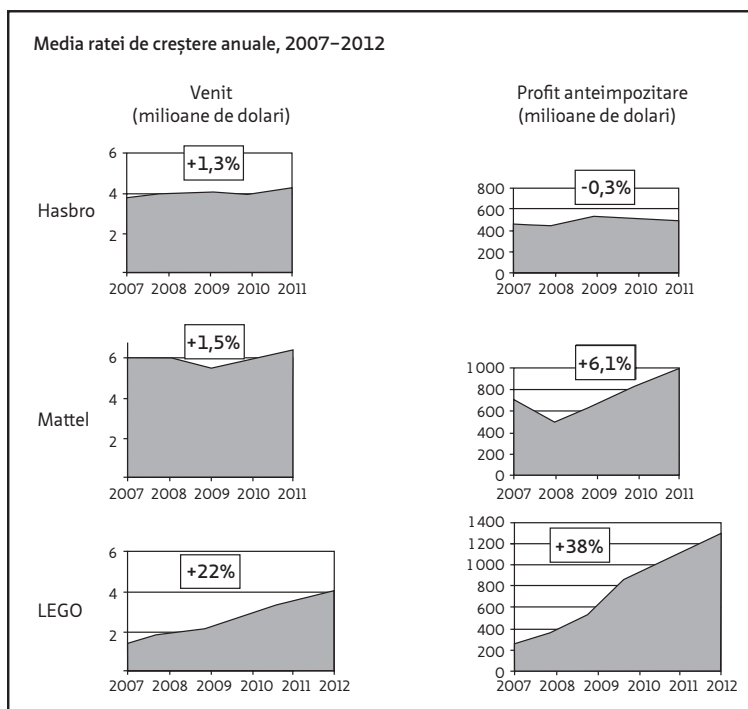
memoria recentă. Treptat, LEGO a reinventat rețetele academice pentru inovație, le-a transformat într-un sistem de management de clasă mondială și a ieșit din nou la suprafață sub chipul unui puternic inovator de serie. LEGO a creat prima serie de personaje de acțiune pentru construit din lume, călăuzită de o fascinantă poveste care s-a desfășurat timp de nouă ani. A lansat o serie care a inclus „o piesă inteligentă“, ce le-a permis copiilor (precum și multor adulți talentați) să construiască roboți LEGO programabili. LEGO a produs și o altă premieră când a creat o serie de table de jocuri care puteau fi construite, desfăcute și reconstruite.

LEGO și-a făcut procesul de dezvoltare accesibil publicului, permițând mulțimilor de fani să intre online și să își posteze propriile seturi personalizate de DIY LEGO. În plus, și-a reimaginat liniile principale ale seturilor LEGO, păstrându-le



realismul, dar conferindu-le un aspect suficient de modern pentru gusturile copiilor secolului XXI.

Rezultatul: LEGO a renăscut din experiența sa aproape fatală ca una dintre cele mai profitabile și puternic dezvoltate companii ale lumii. Din 2007 până în 2011, adică în cea mai dificilă perioadă a recesiunii globale, profiturile anteimpozitare ale Grupului LEGO au crescut de patru ori, depășind titani ai industriei jucăriilor, precum Hasbro & Mattel, care, în aceeași perioadă, se împotmoliseră în zona procentelor de profit exprimate în unități. Din 2008 până în 2010, LEGO și-a sporit profiturile mai repede decât Apple, în ciuda faptului că a concurat



într-un domeniu industrial la care se putea participa fără restricții, cu o competiție globală agresivă, cu clienți capricioși, cu costuri de producție dezavantajoase și fără un patent protejat al principalului său produs – piesa LEGO. LEGO a obținut aceste rezultate fără să încalce convențiile acestei afaceri, ci construind în granițele acesteia.

Literatura de specialitate debordează de exemple de companii curajoase, nonconformiste, ale căror practici de management eretice sunt lăudate pentru că au determinat o creștere organică. De exemplu, în cazul Google, dezvoltatorii sunt liberi să își dedice până la 20% din timpul lor oricărui proiect își doresc. Un exemplu este W.L. Gore, creatorul lui Gore-Tex, al cărui mediu de lucru complet lipsit de ierarhie, unde aproape nimeni nu deține vreo funcție, l-a ajutat să producă profit pentru mai mult de 50 de ani consecutivi. Un altul este producătorul brazilian Semco, ale cărui experimente radicale (și adesea de succes) în automanagementul angajaților – similare cu cele ale Google și W.L. Gore – au fost studiate de o mulțime de consultanți și cercetători universitari.

Fără îndoială, acești haiduci ai lumii afacerilor sunt surse de inspirație pentru mulți. Dar sistemele lor de management, care funcționează prin încălcarea precedentelor, nu sunt ușor transferabile. Multe companii nu cred deloc că ar fi o opțiune viabilă pentru ele să reconstruiască de la zero un model nou de inovație și, în același timp, să se străduiască să își atingă țintele de performanță trimestriale și să rămână în luptă cu concurența.

LEGO este un inovator inspirat, dar nu acționează la periferia experienței în afaceri ori dincolo de ea. LEGO nu alocă procente de 20% din timp la alegere și are destule funcții de conducere. Fiindcă au văzut cum unele dintre cele mai populare strategii de afaceri din lume pentru stimularea inovației aproape că le-au distrus compania, conducătorii Grupului

LEGO s-au reorientat către un cadru clar, care să ghideze orice fel de efort de inovație, de la îmbunătățirea ofertelor zilnice pînă la inventarea piețelor de mîne.

Sistemul LEGO de gestionare a inovației este total opus celui de la Apple (sau cel puțin felului în care sistemul de la Apple este descris în presa de afaceri). În timp ce sistemul de management al inovației de la Apple s-a construit în jurul genialului, dar adesea dificilului Steve Jobs – având rolul de arbitru final care decidea dacă un produs era suficient de bun pentru piață –, sistemul LEGO este mult mai descentralizat. Deși este o sursă de emulație, modelul Apple este greu de urmat: găsește un inovator fără pereche, promovează-l în fruntea companiei și dă-i puterea de a lua marile decizii. Directorul general al LEGO, Jørgen Vig Knudstorp, afirmă că, dacă ar părăsi compania timp de trei luni, procesul ei de inovație ar continua imperturbabil. Deși a fost profund implicat în luarea multor decizii din etapa de început a dezvoltării acesteia, el și alți membri ai conducerii au conceput procesul astfel încât să funcționeze lin, fără să fie nevoie de o contribuție personală semnificativă din partea oricărui dintre ei.

Această carte sondează felul în care Grupul LEGO transpune inovația în practica zilnică și cum această abordare îi ajută pe liderii companiei să rezolve problemele aparent ireconciliabile cu care se confruntă orice organizație: cum poate o companie să ofere oamenilor spațiu să inoveze, fără ca aceștia să își piardă concentrarea, cum poate ea permite în același timp autonomie și răspundere, cum poate respecta termenele scurte de predare în timpul unui proces de construcție pe termen lung, dar, mai ales, cum poate să lucreze în limitele tradiționale ale lumii afacerilor și să ofere și un plan de bun-simț pentru o creștere semnificativă? Cu alte cuvinte, cum poate o companie să inoveze în interiorul unui sistem dat – *inside the box*?

Rezolvând cu profesionalism aceste tensiuni, LEGO a creat în mod constant produse de excepție, chiar și în vremuri dintre cele mai grele.

Intenționăm, de asemenea, să urmărim călătoria extraordinară a Grupului LEGO – un creator de jucării umil, care a căpătat proporțiile unui gigant și care a pășit pe marginea prăpastiei, dar a avut tăria să își revină. Este o istorie plină de povește, care ne arată modalitățile cele mai iscusite de a inova, a conduce și a câștiga. De-a lungul ei, ne vom reaminti felul în care au fost create câteva dintre cele mai reprezentative jucării ale Grupului LEGO și vă vom face cunoștință cu designerii și dezvoltatorii care imaginează generația următoare de experiențe ale jocului LEGO.

În plus, vă vom dezvălui ce se ascunde în spatele celor mai de succes lansări ale companiei și care au fost inovațiile echipei de management ce au oferit creatorilor de jucării atât libertatea, cât și răspunderea de a-și valorifica la maxim potențialul. Vă vom mai arăta cum LEGO a reinventat cele mai populare rețete de succes în inovație, integrându-le într-un sistem propriu, care i-a sporit substanțial vânzările și profiturile.

Povestea reinventării ideii de inovație de către Grupul LEGO este menită să vă ajute să concentrați eforturile răzlețe ale organizației voastre într-un sistem atotcuprinzător. Fie că vă aflați la cârma unui debut în afaceri, a unei unități independente ori a unei companii multinaționale, credem că sistemul de management al inovației al Grupului LEGO vă poate ajuta să coordonați diversele inițiative în domeniul inovației pe care le adoptați și să colaborați mult mai eficient cu cei mai pasionați consumatori și parteneri de afaceri ai voștri. Scopul nostru este de a transforma procesul de inovație din ceva anormal într-o nouă normalitate.

După ce am descris în câteva cuvinte care sunt temele majore ale cărții, vrem acum să vă spunem ce *nu este* această carte. Deși paginile ce vor urma vă vor oferi multe detalii și soluții pe care le puteți folosi pe cont propriu, am evitat în mod intenționat să facem un ghid al inovației pe care să vă determinăm să îl urmați. Nu veți obține rezultate similare doar prin simpla inserare a sistemului de inovație al Grupului LEGO în operațiunile companiei voastre. Și nu vă recomandăm absolut deloc să faceți aceeași greșeală ca și acest creator de jucării – adică să așteptați până în momentul când iminența falimentului vă va determina să operați o schimbare radicală. Fără îndoială, atunci când se pune problema să construiți viitorul echipei sau al companiei voastre, ar fi mai bine să evitați procesul dureros de redresare și să urmați propriul traseu, mai puțin traumatizant. Intenția noastră este să găsim indiciile și să vă ghidăm eforturile, nu să vi le condiționăm.

Ca toți pasionații LEGO, trebuie să contribuiți cu propria imaginație și propria experiență la acest joc și să vă dați seama ce este cel mai bine pentru voi și pentru companie. La urma urmei, numai de noi depinde să facem ca piesele să se potrivească.

Partea întâi

Cele șapte adevăruri
despre inovație
și declinul Grupului LEGO





Creșterea

CUM S-A NĂSCUT PIESA LEGO

Noi facem piesele, voi veniți cu ideile.

Catalogul LEGO, 1992

Cuibărită printre pășunile întinse ale peninsulei Iutlanda din Danemarca, micuța comunitate din Billund, căminul birourilor centrale ale Grupului LEGO, este cu adevărat un oraș construit din piese. Locuitorii lui spun despre Billund că „se află la o distanță de trei ore față de orice” – un drum lung și obositor printre fermele răzlețe către Copenhaga sau Hamburg, cele mai apropiate mari orașe. Unul din patru locuitori ai acestui orașel izolat își datorează existența lui LEGO. Și ceas de ceas, Grupul LEGO se extinde la nivel mondial departe de Billund, fiindcă alte 2,2 milioane de piese ies de pe liniile de producție ale multitudinii de fabrici deținute de companie.¹

S-ar putea spune că Billund însuși este un oraș de jucărie. Castelele și turnurile din tema parcului care apare în LEGOLAND reprezintă cea mai izbitoare trăsătură a orizontului acestui oraș. Șirurile ordonate de case din cărămizi galbene cu acoperișuri din țiglă roșie au simetria și indiferența unei străzi LEGO. Așa cum are și holul sediului central al Grupului LEGO, conceput după modelul pieselor de joc, cu *studs and tubes* (stâlpi și tuburi) din podea până în tavan. În fiecare sală de sedință, există câte un bol din plastic transparent plin cu piese LEGO. Pe aproape orice birou există câte un aranjament