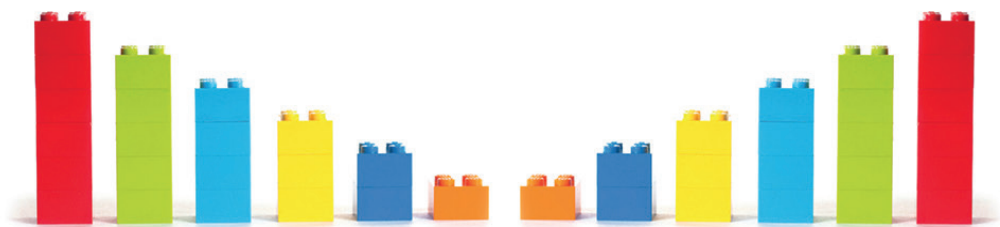


Hoe **LEGO** de regels  
van innovatie veranderde



# STEEN VOOR STEEN

De opkomst, bijna-ondergang en  
spectaculaire wederopstanding van LEGO

DAVID C. ROBERTSON  
met BILL BREEN

## **Over het boek**

*Steen voor steen* vertelt het fascinerende verhaal achter LEGO. Het laat zien hoe het bedrijf erin slaagt om met een gedisciplineerde aanpak creativiteit te bevorderen en zo een van de opmerkelijkste bedrijfstransformaties van de afgelopen jaren te realiseren.

LEGO produceert miljarden steentjes per jaar, is uitgeroepen tot het populairste speelgoed aller tijden en behaalt de laatste paar jaar jaloersmakende resultaten. Toch was de LEGO-basis niet altijd even stevig.

In 1998 lijdt LEGO voor het eerst een groot verlies. Het bedrijf ziet zich geconfronteerd met de digitale revolutie in de speelgoedwereld, een bedrijfstak met weinig toegangsbarrières en zeer veeleisende consumenten (jongetjes van negen). Om deze problemen te lijf te gaan worden externe consultants ingehuurd die de standaardregels voor innovatie implementeren. In plaats van de verwachte groei leidt dit tot een bijna-faillissement in 2003.

Een nieuw management realiseert zich dat wat in theorie werkt, niet altijd is opgewassen tegen de harde realiteit van de wereldeconomie. Ze slagen erin om de regels van innovatie opnieuw uit te vinden en transformeren LEGO tot een toonbeeld van winst, groei en innovatie.

## **Over de auteurs**

David C. Robertson was professor Innovation and Technology Management bij het IMD in Lausanne, en werd vanaf 2008 de LEGO-professor genoemd. Als LEGO-professor kreeg Robertson unieke toegang tot het management, de partners en klanten van het bedrijf. Voorafgaand aan het IMD was Robertson consultant bij McKinsey & Company. Robertson sloot zich aan bij de faculteit van de Wharton School aan de University of Pennsylvania in 2011 en woont in Chestnut Hill, Pennsylvania, met zijn vrouw en twee kinderen.

Bill Breen gaf als senior redacteur speciale uitgaven van Fast Company uit over ontwerp en leiderschap en hij schreef veel artikelen over competitie, innovatie en persoonlijk succes. Hij is co-auteur van *The Responsibility Revolution* en *The Future of Management*, dat de uitgevers van Amazon.com uitkozen als het beste businessboek van het jaar 2007.

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken.  
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:  
[www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).



# Steen voor Steen



De opkomst,  
bijna-ondergang  
en spectaculaire  
wederopstanding  
van LEGO

**David C. Robertson**  
met Bill Breen



*Oorspronkelijke titel*

Brick by Brick

© 2013 by David C. Robertson

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

*Vertaling*

Marieke Groot en Sander Brink, GrootenBrink Vertalingen

*Omslagontwerp*

Pinta Grafische Producties

*Fotoverantwoording*

LEGO, the LEGO logo, the Minifigure, DUPLO, Bionicle, Galidor, Ninjago, Fabuland, and LEGOLAND are trademarks of the LEGO Group. Copyright © 2013 the LEGO Group. [www.LEGO.com](http://www.LEGO.com).

*Star Wars* copyright © 2013 Lucasfilms Ltd & TM. All rights reserved. Used under authorization.

De foto's op pagina 14, 27, 31, 33, 43, 45-48, 54, 74, 129, 179, 180, 206, 212, 214, 223, 228, 280, en 293 zijn welwillend ter beschikking gesteld door de LEGO Group, copyright © 2013. De foto's op pagina 65, 140-142, 167, 173, en 192 zijn welwillend ter beschikking gesteld door de auteur. De foto op pagina 227 is welwillend ter beschikking gesteld door Adam Reed Tucker.

In het fotokatern zijn de foto's 1-5, 7-11, 13, 14, 17 en 21-23 welwillend ter beschikking gesteld door de LEGO Group, copyright © 2013. Foto 6 is welwillend ter beschikking gesteld door Qube Software; foto 12 is welwillend ter beschikking gesteld door Christian Faber; foto 15 is welwillend ter beschikking gesteld door Søren Lund; foto 16 is welwillend ter beschikking gesteld door Adam Reed Tucker; en foto's 18-20 zijn welwillend ter beschikking gesteld door de auteur.

© 2013 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

ISBN 978 94 005 0219 2

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

Voor Gordon en Caroline,  
van wie ik de belangrijkste lessen  
over LEGO heb geleerd.

– DCR





# Inhoud

Voorwoord

**Inleiding:** Als de steentjes op elkaar passen

## DEEL EEN

### **De zeven waarheden over innovatie en de neergang van de LEGO Groep**

- 1 Zet ze maar op elkaar**  
De geboorte van het steentje
- 2 Vooruit met de innovatie**  
De dappere poging van de LEGO Groep om een razendsnelle wereld bij te houden
- 3 De weg kwijt**  
De brokstukken van op hol geslagen innovatie

## DEEL TWEE

### **De zeven waarheden over innovatie beheersen en LEGO transformeren**

- 4 Een innovatiecultuur opbouwen**  
De terugkeer naar de kernwaarden
- 5 Klantgericht worden**  
De hergeboorte van LEGO City
- 6 Het volledige innovatiespectrum verkennen**  
De Bionicle-kroniek

## **7 Open innovatie stimuleren**

Mindstorms, Architecture en de wijsheid van het groepje

## **8 Een poging tot ontwrichtende innovatie**

De ruimte in met LEGO Universe

## **9 Zeilen naar de blauwe oceaan**

'Duidelijk LEGO, maar nooit eerder vertoond'  
en de geboorte van LEGO Games

## **10 De kracht van creatieve mensen van allerlei pluimage gebruiken**

De Big Bang van Ninjago

## **11 LEGO transformeren**

Een merk wordt opnieuw geboren

Noten

Register

Over de auteurs

# Voorwoord

In 2007 benaderde ik de LEGO Groep voor het eerst, toen ik onderzoek deed naar de manier waarop bedrijven in de Verenigde Staten en Europa innovatie doorvoerden. Ik was al bij 56 bedrijven langs geweest om te zien hoe ze hun innovatiemanagement in de praktijk brachten. Ik was van plan een boek te schrijven over innovatie en leiderschap, met veel lessen en verhalen over veel van de organisaties. Die casussen wilde ik gebruiken om te laten zien hoe bedrijven het beste met innovatie kunnen omgaan. Nadat ik LEGO had bezocht, schreef ik een casestudy die ik zowel in mijn lessen aan de Zwitserse businessschool IMD als later in mijn boek hoopte te gebruiken.

Toen ik in 2008 en 2009 voor het eerst aan het IMD les gaf over mijn casestudy, was ik verbaasd over de vele enthousiaste reacties op het merk en het vermogen ervan om het gevoel voor experiment en spel dat iedereen in zich heeft, wakker te schudden. De interviews die ik daarna hield, leverden steeds weer een nieuw fascinerend aspect van het LEGO-verhaal op. Ik besepte dat het LEGO-managementteam meer had gedaan dan alleen de *turnaround* van het bedrijf; ze hadden een fundamentele heroverweging gemaakt over wat ‘innovatie’ inhoudt en hoe ze ermee om moesten gaan. Daardoor hadden ze het bedrijf gered en naar nieuwe hoogtes gebracht. Toen besepte ik dat deze casestudy veel meer was dan een hoofdstuk in een boek over innovatiemanagement. De verhalen en lessen waren een volledig boek waard: over speelgoed dat al bijna honderd jaar een stempel op het leven van miljoenen mensen drukte; over een zeer geliefd bedrijf dat het contact met zijn klanten en zijn verleden kwijtraakte en daardoor bijna failliet ging; en over managers die door hun liefde voor het bedrijf en hun doorzettingsvermogen dat bedrijf van de afgrond redde. Wat was begonnen als een academisch boek over innovatiemanagement werd een veel rijkere vertelling over vallen en opstaan.

Sinds 2008 ben ik meer dan tien keer naar het hoofdkwartier van LEGO in Billund in Denemarken afgereisd (ik raad je aan om er niet

in januari, maar in juni heen te gaan), waar ik tientallen senior managers heb geïnterviewd; ik heb in de helderwitte kamers van het zogenaamde Idea House gezeten en ontwerpers horen beschrijven hoe ze nieuw speelgoed verzinnen; ik heb naar schetsen en computergegenereerde ontwerpen getuurd waarop de evolutie van de meest tot de verbeelding sprekende kits van het bedrijf te zien was; ik heb de gigantische lawaaiige fabrieken bezocht waar miljoenen kilo's plastic tot miljarden steentjes worden gevormd; en ik heb een gedenkwaardige ontmoeting gehad met Kjeld Kirk Kristiansen, die een kleinzoon is van de oprichter van het bedrijf en 25 jaar lang CEO van LEGO is geweest.

Mijn tripje rond de wereld van LEGO bracht me ook bij de FIRST LEGO League-wedstrijden in de Verenigde Staten en Zwitserland, waar ik het team van mijn zoon in spannende robottoernooien zag wedijveren met honderden andere kinderen. In Fort Lee, New Jersey, zag ik hoe LEGO-ontwerpers en antropologen hun ideeën voor de volgende generatie kits bij de grilligste, meest veeleisende consumenten ter wereld testten: jongens van negen en tien jaar. In een buitenwijk van Chicago, Illinois, ontmoette ik Adam Reed Tucker, die niet alleen een volledig uit LEGO-steentjes bestaande replica van het iconische huis Fallingwater van architect Frank Lloyd Wright maakte, maar bovendien een kit van deze replica maakte en deze via LEGO in de markt zette. In West Lafayette, Indiana, ontmoette ik Steve Hassenplug, een van de grootste Mindstorms-bouwers ter wereld. En ik reisde naar Boulder, Colorado, waar ik een aantal van de beste gameprogrammeurs en -ontwerpers van de Verenigde Staten ontmoette, die van miljoenen regels softwarecode de virtuele werelden van LEGO Universe maakten.

Telkens weer waren de leiders, medewerkers, compagnons en fans van het bedrijf opmerkelijk openhartig over de fouten die tot de neergang hadden geleid, en ook over de valse starts en de doodlopende sporen die bij de turnaround kwamen kijken. In zijn ruim tachtigjarige bestaan en in het bijzonder gedurende de afgelopen tien jaar heeft de LEGO Groep bewezen dat het bedrijf net zo weerbarstig is als zijn bijna onverwoestbare steentjes en net zo vindingrijk als de negenjarigen die ze tot leven brengen.

Tijdens mijn onderzoek naar LEGO heb ik tientallen LEGO-medewerkers, -compagnons en -fans ontmoet die allemaal vriendelijk,

intelligent en attent waren, en de tijd voor me hebben genomen. Daarom wil ik bedanken: Henrik Weis Aalbaek, Henrik Andersen, Tormod Askildsen, Phil Atencio, Erich Bach, Zev Barsky, Jamie Bernard, Torsten Bjorn, Karsten Juel Bunch, Steve Canvin, Dan Elggren, Peter Espersen, Greg Farshtey, Helle Friberg, 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 Møller, 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 en Jill Wilfort van LEGO; Jesper Ovesen en Henrik Poulsen van TDC; Howard Roffman van Lucasfilm; Mitch Resnick van het MIT Media Lab; Jonathan Smith en Tom Stone van TT Games; Christian Faber van Advance; Scott Brown, Peter Grundy en Ryan Seabury van NetDevil; en Peter Eio, Steve Hassenplug, Bill Hoover, Jake McKee, Megan Nerz, Poul Plougmann, Robert Rasmussen, Megan Rothrock en Adam Reed Tucker.

Per Hjuler en Paal Smith-Meyer, mijn coauteurs tijdens eerder werk aan het LEGO-verhaal, zijn van onschatbare waarde geweest voor het doorgronden van de cultuur en de gebruiken bij LEGO. Dit boek bouwt voort op de inzichten die zij hebben geleverd. Cynthia Day, Duff McDonald en Michael Watkins hebben me al die tijd aangemoedigd en feedback gegeven: ik ben jullie allemaal dankbaar.

Binnen LEGO hebben Jan Christensen van de pr-groep en Jørgen Vig Knudstorp, de CEO, ons onophoudelijk gesteund bij elke fase in de ontwikkeling van dit boek. Beiden konden altijd tijd vinden om ons te helpen en vragen te beantwoorden. Zonder hun steun zou dit boek er niet zijn gekomen.

Verder wil ik Mary Choteborsky, mijn uitgever bij Crown Business, bedanken. Mary is voortdurend positief en behulpzaam geweest, en heeft me vele inzichten aangedragen. Haar stimulans om de lessen in het LEGO-verhaal naar buiten te brengen heeft dit boek veel beter gemaakt.

Nog drie laatste bedankjes. Ten eerste wil ik Bill Breen bedanken, de schrijver die heeft geholpen dit boek te creëren. Bill heeft deelgenomen aan het grootste deel van de interviews en heeft veel van de kernideeën van dit boek helpen ontwikkelen; zijn heldere, krachtige stem kom je op elke bladzijde tegen. Ten tweede wil ik in het bijzonder ook Carol Franco, mijn agent en goede vriendin, bedanken. Ik hoop dat dit slechts het eerste boek is in een lange samenwerking. En als laatste gaat mijn dank uit naar Anne, die de emotionele ups en downs, de financiële offers en de voortdurende afwezigheid van haar echtgenoot heeft moeten verdragen. Dankjewel voor al je liefde en je steun.

Voor je ligt het resultaat van vijf jaar onderzoek en overdenkingen over LEGO. Door het verhaal van de bijna-doodervaring, de opmerkelijke hergeboorte en het verbazingwekkende recente succes van het bedrijf te vertellen, hoop ik dat je voorbeelden vindt die jou helpen bij je pogingen om de innovatie van jouw bedrijf te verbeteren. Ik heb geprobeerd de lessen van de recente successen en mislukkingen van het bedrijf samen te brengen, zodat je steen voor steen een betere toekomst voor jezelf en je bedrijf kunt opbouwen.

# Inleiding

## Als de steentjes op elkaar passen

**K**ijk eens naar het LEGO-steentje, dat harde, snoepkleurige stukje plastic dat over de hele wereld ouders op blote voeten teistert. Elk steentje op zich is levenloos, of leidt in elk geval een sluimerend bestaan. Alleen de acht noppen boven op het rechthoekige blokje en de drie holle buisjes aan de onderkant geven een aanwijzing voor wat je er allemaal mee kunt doen.

Als je echter twee van die bewegingloze, levenloze blokjes op elkaar klikt, gaat er opeens een wereld van bijna oneindige mogelijkheden voor je open. Met slechts zes steentjes kun je meer dan 915 miljoen mogelijke combinaties maken. Met een onbeperkt aantal kun je allerlei dingen bouwen: een supercomputer die bestaat uit 64 Raspberry Pi-pc's en duizend LEGO-steentjes; een Rolls-Royce-vliegtuigmotor op ware grootte (152.000 steentjes); een tot in de puntjes uitgewerkte replica van de Olympische Spelen in Londen van 2012 (250.000 steentjes) of een huis met bovenverdieping op ware grootte, met een werkend toilet en een douche (3,3 miljoen steentjes). In de meer dan vijftig jaar sinds LEGO gepatenteerd is, heeft het LEGO-steentje al de verbeelding van miljoenen kinderen en volwassenen aan het werk gezet. Het is een universele bouwsteen geworden die een katalysator voor creativiteit vormt.



Je zou kunnen betogen dat, afgezien van Apple, geen merk zoveel cultachtige toewijding oproept als LEGO. Übernerd Jonathan Gay beweert dat hij dankzij het LEGO-steentje de Flash-animatie heeft kunnen uitvinden, waarmee hij het web heeft verluchtigd. Mede-oprichter van Google Larry Page heeft ooit een volledig functionerende inkjetprinter van LEGO-steentjes gebouwd; Google-managers gebruiken de steentjes tegenwoordig in sommige van hun sollicitatietests op Mensa-niveau. De meesterlijke kledingontwerper Eileen Fisher heeft het steentje geprezen omdat het creatief spel stimuleert. In zijn BBC-serie *Toy Stories* heeft de Britse tv-verteller James May het steentje de hemel in geprezen door te beweren dat het ‘meetkunde, algebra, waarheid’ belichaamt.

De lust naar LEGO blijft niet alleen beperkt tot beroemde, toonaangevende creatievelingen. Elke maand van het jaar zoeken duizenden LEGO-volgers over de hele wereld elkaar op in conventies. Deze stammenbijeenkomsten lopen uiteen van vrij gewoontjes (bijvoorbeeld LEGO World in Nederland, dat jaarlijks meer dan 75.000 kinderen en hun gezinnen aantrekt) tot extreem (bijvoorbeeld de LEGO Graffiti-conventie in München, een freak-en-geekfestival van straatkunst van LEGO-steentjes). Het internet staat bol van de LEGO-ontmoetingsplekken als LUGNET (de LEGO Users Group Network), een wereldwijd forum voor LEGO-fans; MOC-pages, waar bouwers meer dan 350.000 ‘My Own Creations’ van LEGO tentoonstellen; Brickshelf, een door fans opgezette site waarop bijna twee miljoen afbeel-



dingen staan en die daarnaast een bloeiende markt voor LEGO-kits en -onderdelen bevat; en Brickipedia, een LEGO-wiki die bijna 24.000 pagina's aan recensies en fora bevat. YouTube alleen al staat vol met meer dan negenhonderd clips waarop buitenissige LEGO-creaties staan, waaronder robots die in enkele seconden Rubiks kubus oplossen en een op LEGO gebaseerde animatie van de Darth Vader-persiflage van de Engelse komiek Eddie Izzard, die meer dan negentien miljoen keer bekeken is.

Samen met Coca-Cola en Disney staat LEGO aan de top van een onderzoek door Young en Rubicam naar wat de meest herkenbare merken ter wereld zijn. In 2007 verklaarde het Reputation Institute dat LEGO het meest gerespecteerde bedrijf ter wereld was. In 2010 concludeerde een breed onderzoek onder meer dan drieduizend volwassenen in de leeftijd tussen de twintig en veertig jaar dat het LEGO-steentje 'het populairste speelgoed aller tijden was'.

Bijna iedereen, zo lijkt het, houdt van LEGO. Of in elk geval lijkt iedereen het te kennen. Toen *Fortune* LEGO uitriep tot het speelgoed van de eeuw, zei het tijdschrift half voor de grap dat, omdat er meer dan tweehonderd miljard steentjes over de aardbol verspreid waren, 'we met zekerheid ervan uit kunnen gaan dat er ten minste tien miljard onder de bankkussens liggen [en] er drie miljard in stofzuigers zitten'. Dat aantal is sindsdien nog verdrievoudigd, doordat er elk jaar miljarden nieuwe stukjes uit de LEGO-fabrieken stromen (ongeveer 36 miljard in 2010 alleen al). LEGO-fabrieken produceren jaarlijks meer dan vijf keer zoveel steentjes als de wereldbevolking groot is. Op dit moment zijn er voor iedere man, iedere vrouw en elk kind zo'n tachtig LEGO-steentjes op de planeet.

En toch, hoewel bijna iedereen LEGO kent, zijn veel minder mensen vertrouwd met de organisatie die erachter staat. Wall Street gaat grotendeels voorbij aan het familiebedrijf LEGO Groep, dat zijn hoofdkantoor op het platteland van Denemarken heeft. Omdat LEGO niet beursgenoteerd is, is dat ook niet zo verwonderlijk. Verbazingwekkender is dat, afgezien van de speelgoedindustrie, maar verrassend weinig businessjournalisten en -analisten aandacht hebben besteed aan een van de creatiefste bedrijven ter wereld.

Gedurende een periode van vier jaar, van 2009 tot 2012, heeft het tijdschrift *Fast Company* met zijn jaarlijkse berekening van de 'Vijftig

Innovatiefste Bedrijven' bedrijven uitgekozen die niet indrukwekkend (Microsoft), niet verrassend (Facebook) en miskend (MITRE) zijn. Het heeft daarnaast wel bedrijven buiten de Verenigde Staten (Samsung, Nissan) genoemd, maar niet de makers van het iconische bouwsteentje. Ook heeft de LEGO Groep van 2010 tot en met 2012 niet de 'innovatiefste' lijsten van *Bloomberg Businessweek*, *Forbes* en *MIT Technology Review* gehaald.

Waarom zouden zij – en wij – dan dieper ingaan op LEGO en zijn innovatiestrategie?

Naar alle maatstaven is LEGO gedurende het grootste deel van zijn tachtigjarige bestaan aanhoudend innovatief geweest. Allereerst was er de creatie van het steentje, dat zijn weg heeft gevonden naar de handen, hoofden en harten van vierhonderd miljoen mensen over de hele wereld. Vervolgens heeft de LEGO Groep door zijn idealistische, verbeeldingsrijke benadering van spelen elk jaar weer met aantrekkelijk speelgoed kunnen komen dat maar zelden achter in de kasten van kinderen verdwijnt. Door zijn waarden en zijn creativiteit heeft het bedrijf zich in een ongeëvenaarde positie binnen de speelgoedindustrie geplaatst: kinderen waren dol op het steentje omdat het leuk was en ouders waren er dol op omdat het educatief was. Die combinatie heeft LEGO geholpen tientallen jaren van ononderbroken omzetgroei aaneen te rijgen.

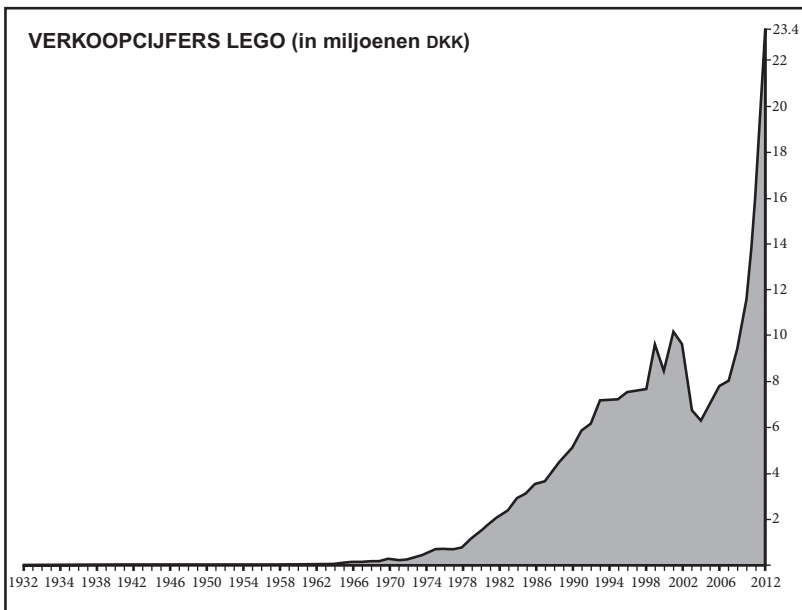
Maar toen het einde van de twintigste eeuw naderde, begonnen veranderingen in het leven van kinderen de prominente plaats van het steentje in gevaar te brengen. Speelgoedland werd een meedogenloze plek om handel te drijven, omdat agressieve concurrenten er fel vochten om de groeiende legers kinderen die verslingerd waren geraakt aan videospelletjes, mp3-spelers en andere hightechwonderen. LEGO, dat grotendeels een analoge onderneming was, merkte dat het achterbleef in een steeds sneller bewegende, digitale wereld waar de concurrentie moordend was.

Om bij te blijven, ontwikkelde LEGO een ambitieuze groeistrategie die gebouwd was op een aantal van de breedst verkondigde innovatietheorieën van de afgelopen tien jaar. Het zette koers naar onaangeboorde 'blauweoceaanmarkten'; het verzon 'ontwrichtende' innovaties; en het stelde zijn ontwikkelingsproces open voor de 'wijsheid van de massa'. Maar hoewel deze voorschriften voor eenentwintigste-

eeuwse innovatie voor andere bedrijven misschien fantastisch werkten, stortten ze LEGO bijna in de afgrond. In 2003, krap drie jaar nadat zowel *Forbes* als de Britse speelgoeddetailhandelsvereniging het steentje tot het speelgoed van de eeuw had gekroond, kondigde de LEGO Groep het grootste verlies in zijn geschiedenis aan. Zijn opzienbarende instorting leidde ertoe dat veel waarnemers zich afvroegen of LEGO, een van de geliefdste merken ter wereld, wel als onafhankelijke onderneming zou overleven.

## LEGO transformeren

Toch lukte het een nieuw leiderschapsteam om een van de succesvolste bedrijfstransformaties van de recente geschiedenis voor elkaar te krijgen. Een voor een vond LEGO de academische voorschriften voor innovatie opnieuw uit, voegde ze samen tot een managementsysteem van wereldklasse en herrees als een machtige serievernieuwer. LEGO creëerde de eerste reeks zelf te bouwen actiefiguurtjes van de wereld, geholpen door een spannende verhaallijn die zich over een periode

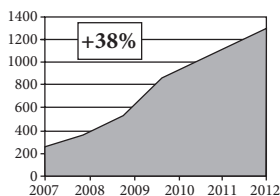
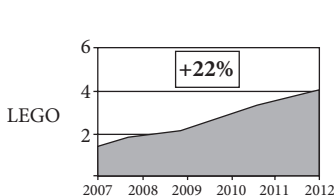
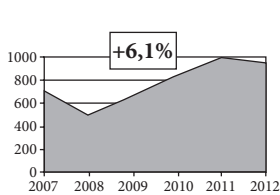
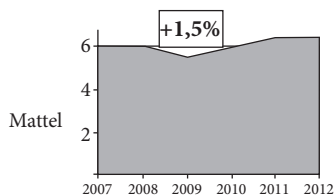
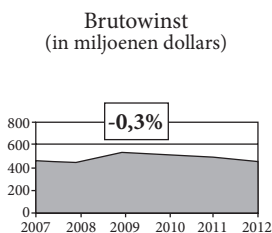
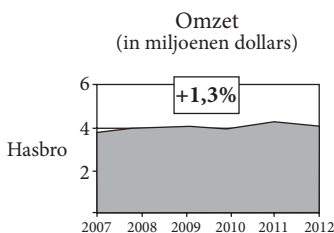


van negen jaar uitstrekke. Het lanceerde een reeks met een ‘intelligent steentje’, waarmee kinderen (en ook veel handige volwassenen) zelf programmeerbare LEGO-robots konden bouwen. In weer een andere primeur ontrolde LEGO een reeks bordspellen die gebouwd, uit elkaar gehaald en opnieuw opgebouwd konden worden.

LEGO stelde zijn ontwikkelingsproces open, waardoor legioenen fans online konden gaan en op maat gemaakte doe-het-zelf-LEGO-sets konden posten. En het vond zijn kernlijnen van klassieke LEGO-sets opnieuw uit, door ze realistisch te houden en ze tegelijkertijd modern genoeg te maken voor kinderen van de eenentwintigste eeuw.

Het resultaat: LEGO krabbelde op uit zijn bijna-doodervaring als het meest winstgevende en snelst groeiende speelgoedbedrijf. Van 2007 tot en met 2011, tijdens de ergste periode van de wereldwijde recessie, verviervoudigde de LEGO Groep zijn brutowinsten, en liet daarbij de reuzen van de speelgoedindustrie, Hasbro en Mattel, ver

Gemiddelde jaarlijkse groei, 2007–2012



achter zich. Die bleven over dezelfde periode in de enkele cijfers steken. Van 2008 tot en met 2010 groeide de winst van LEGO sneller dan die van Apple, ondanks dat het concurreerde in een bedrijfstak met weinig toegangsbarrières, agressieve wereldwijde concurrentie, wispelturige klanten, hoge productiekosten en geen octrooibescherming op zijn basisproduct: het LEGO-steentje. LEGO bereikte die resultaten niet door te breken met de conventies van de bedrijfstak, maar door binnen die conventies te bouwen.

In de businessliteratuur stikt het van de voorbeelden van gewaagde, alle regels met voeten tredende teams waarvan de tegendraadse managementpraktijken geroemd worden omdat ze vitale groei bevorderen. Dit geldt bijvoorbeeld voor Google, waar ontwikkelaars de vrijheid hebben om tot 20 procent van hun tijd te besteden aan welk project ze maar willen. Of voor Gore-Tex-fabrikant W.L. Gore, die met zijn managementloze werkomgeving, waar bijna niemand een functietitel heeft, ertoe heeft bijgedragen dat het meer dan vijftig jaar achtereen winst heeft gemaakt. En dan is er nog de Braziliaanse fabrikant Semco, van wie de radicale (en vaak succesvolle) experimenten in zelfmanagement door medewerkers – net als die van Google en W.L. Gore – zijn bestudeerd door massa's consultants en academici.

Deze rebellen van het bedrijfsleven zijn zonder twijfel inspirerend. Maar de managementsystemen waarmee ze precedenten breken, zijn niet gemakkelijk over te dragen. Voor veel bedrijven is het van de grond af opbouwen van een nieuwerwets innovatiemodel – terwijl ze moeten vechten om driemaandelijkse prestatietargets te halen en concurrenten van het lijf te houden – geen haalbare optie.

LEGO is een geïnspireerde innovator, maar het opereert niet aan de grenzen van het bedrijfsleven. Bij LEGO is er geen 20-procenttijd en er zijn heel veel functietitels. Nadat de leiders van de LEGO Groep hadden geconstateerd dat een aantal, in het bedrijfsleven zeer populaire, innovatiestrategieën hun bedrijf bijna verwoestte, zetten ze in plaats daarvan een duidelijk kader op dat leidend zou zijn voor elke soort innovatie-inspanning, van het verbeteren van het huidige aanbod tot het verzinnen wat de markten van morgen zullen zijn.

Het innovatiemanagementsysteem van LEGO staat ook in sterk contrast met dat van Apple (of in elk geval met de manier waarop dat van Apple in de businesspers wordt afgeschilderd). Terwijl het in-

novatiemanagementsysteem van Apple werd opgebouwd rond de briljante maar vaak ook moeilijke Steve Jobs, waarbij Jobs als uiteindelijke scheidsrechter bepaalde wanneer een product goed genoeg was om op de markt te brengen, is het LEGO-systeem veel meer gedecentraliseerd. Het Apple-model is inspirerend, maar erg moeilijk na te volgen: zorg ervoor dat je een onvergelijkbare innovator vindt, promoveer hem naar de top van het bedrijf en geef hem de macht om de grote beslissingen te nemen. De CEO van LEGO, Jørgen Vig Knudstorp, beweert dat hij zijn bedrijf drie maanden zou kunnen verlaten en dat het innovatieproces dan onverminderd doorgaat: hoewel hij in de beginfase van de ontwikkeling van het proces nauw betrokken werd bij veel beslissingen, hebben hij en andere leiders het zo ontworpen dat het zonder zijn aanzienlijke input ook soepel werkt.

Met dit boek verdiepen we ons in hoe de LEGO Groep de innovatie van dag tot dag praktisch benadert. We laten zien hoe deze praktische benadering de leiders van het bedrijf helpt om te gaan met de schijnbaar onverenigbare tegenstellingen waar elke organisatie mee te maken krijgt: hoe kan een bedrijf mensen de ruimte geven om te innoveren en ondertussen de focus behouden? Hoe kan het autonomie laten bestaan en ondertussen iedereen zijn verantwoordelijkheid laten nemen? Hoe kan het op de korte termijn goed presteren en ondertussen aan de lange termijn bouwen? En vooral: hoe kan het werken binnen de grenzen van de orthodoxie van de bedrijfstak en evengoed een nuchter plan voor expansieve groei afleveren? Met andere woorden: hoe kan een bedrijf *inside the box* innoveren? Door behendig met die spanningsvelden om te gaan heeft LEGO consequent baanbrekende producten gecreëerd, zelfs in bijzonder moeilijke tijden.

Ook hebben we het plan opgevat om de buitengewone reis van de LEGO Groep te traceren, van bescheiden speelgoedmaker tot een reus op de rand van instorting en weer terug. Die reis biedt lessen die zowel een remedie als een waarschuwing vormen voor de slimste manier van innoveren, leidinggeven en winnen. Onderweg vertellen we het verhaal over hoe een deel van het meest iconische speelgoed van de LEGO Groep werd gecreëerd en stellen we je voor aan de ontwerpers en ontwikkelaars die de volgende generatie LEGO-speelervaringen uitdenken.

Daarnaast onthullen we de verhalen achter de succesvolste recente lanceringen van het bedrijf, en ook de managementinnovaties die de makers van het speelgoed de vrijheid en de verantwoordelijkheid gaven om hun volle potentieel waar te maken. En we laten zien hoe LEGO de algemeen heersende voorschriften voor innovatiemanagement opnieuw uitvond en ze integreerde in een systeem waarmee het zijn omzet en winst enorm heeft laten groeien.

Door verslag te doen van hoe de LEGO Groep de innovatie opnieuw uitvond, willen we je helpen de uiteenlopende innovatiepogingen van jouw organisatie te verbinden tot één allesomvattend systeem. Of je nu een start-up, een businessunit of een multinational leidt, wij zijn ervan overtuigd dat het innovatiemanagementsysteem van de LEGO Groep je kan helpen de verschillende types innovatie-initiatieven die je onderneemt te coördineren en effectiever samen te werken met je meest hartstochtelijke klanten en externe compagnons. Ons doel is om duurzame innovatie minder abnormaal en meer tot het nieuwe normaal te maken.

Nu we het hebben gehad over de belangrijkste thema's van het boek, willen we nog een paar overdenkingen meegeven over waar het boek níét over gaat. Hoewel we veel details en inzichten zullen geven, hebben we met opzet vermeden om je een blauwdruk voor innovatie voor te leggen en je aan te moedigen die te volgen. Je kunt geen vergelijkbare resultaten bereiken door eenvoudigweg het innovatiesysteem van de LEGO Groep op de werkwijze van jouw organisatie te plakken. Bovendien raden we je absoluut niet aan de fout te herhalen die de speelgoedmaker heeft gemaakt om te wachten tot het bedrijf op de rand van het faillissement stond en het management werd gedwongen een diepgaande verandering te accepteren. Ongetwijfeld zou je liever, wanneer je de toekomst van je team of je bedrijf vorm gaat geven, de verscheurende pijn van een turnaround vermijden en in plaats daarvan je eigen, traumavrije pad volgen. Onze bedoeling is om wegwijzers te laten zien en je inspanningen te ondersteunen in plaats van ze voor te schrijven.

Net als iedere LEGO-enthousiasteling moet je je eigen verbeelding en ervaring naar het spel meebrengen en uitzoeken wat het beste is voor jou en je bedrijf. We moeten tenslotte allemaal zelf de steentjes op elkaar klikken.