

ЗМІСТ

Найважливіші постаті	7
Передмова	16
Виступ у вівторок, 7 березня 1978 року	20
LEGO перекидає кашкети через стіну	41
FITNESS	67
Пол Плугманн проводить чистку	85
Хибною стратегією на повній швидкості	99
КРАХ	119
«К'єльд повертається додому»	146
Найтемніші часи	182
SHARED VISION	198
Розправа над FLEXTRONICS	218
«Кнулсторп-метод»	237
VISION 2022	253
SHARED VISION ЗАВЕРШЕНО	267
Післямова	277
Джерела книжки	321

ПЕРЕДМОВА

Улітку 2007 року я зв'язався з генеральним директором LEGO Йорґеном Віґом Кнулсторпом і запропонував написати його біографію. Як і інші бізнес-журналісти, я стежив за драматичними подіями в компанії LEGO впродовж багатьох років. Спочатку компанія пережила серйозну кризу, яка набула загрозливих для існування рис, а тоді з'явився молодий недосвідчений генеральний директор і врятував її.

За дивовижно короткий час Йорґену Віґу Кнулсторпу вдалося досягти неймовірного успіху, за якого доходи зростали і зростали. Попри висвітлення подій спочатку в данських, а згодом і міжнародних ЗМІ, вони все ще здавалися загадкою. Щонайменше — дуже позитивною історією. Поза сумнівом — сенсаційною, а крім того, повчальною.

Йорґен Віґ Кнулсторп ґречно відповів: «Ні». Я отримав відповідь, яку часто дають у таких ситуаціях: «Час не зовсім слушний». У цьому випадку вона звучала: ще зарано розповідати історію.

Яй далі підтримував контакт із Йорґеном Віґом Кнулсторпом. Ми зустрічалися також із різних причин, з-поміж іншого — 2008 року, коли я повторив своє прохання, однак і цього разу безуспішно.

У лютому 2010 року відбулася моя зустріч із директоркою з комунікацій Шарлотте Сімонсен і директоркою внутрішнього осередку культури компанії, LEGO Idé-Huset, Етте Ордуна. Ми говорили про LEGO і швидко дійшли спільного висновку: якщо потрібно розповісти найновішу історію LEGO, то вона значніша, ніж персону Йорґена Віґа Кнулсторпа. Власне, історія мусила повернутися в часі, тим часом автор повинен розуміти культуру компанії та її ідентичність. Природно було б також розповісти про К'ельда Кірка Крістіансе-

на, що про нього з різних причин ніколи не розказували. За багато років відомі хіба що кілька інтерв'ю з К'ельдом і деякі його фото.

Моя зустріч із Шарлотте Сімонсен і Єтте Ордуна відбулася в Idéhuset у Біллунні, де розташований внутрішній музей, що розповідає історію про LEGO 1930-х років. З розповіді дізнаємося про безробітного столяра Оле Кірка Крістіансена, який почав виготовляти іграшки з обрубків дерева, щоби прогодувати власну сім'ю. Гуляючи і розглядаючи музей, я усвідомив, що моє завдання буде масштабнішим, ніж уявлялося на початку. LEGO, як не крути, своєрідна компанія. Цінності, культура, ідеї, продукт, справа, сім'я — усе це щось особливе порівняно з рештою данського торговельного середовища.

Улітку 2010 року з'явилося зелене світло від LEGO. У цей час я працював над книжкою портретів 100 топменеджерів, але оскільки справа не була спішною для LEGO, ми домовилися, що я візьмуся за роботу в січні 2011 року. Так і сталося.

Моя домовленість із LEGO передбачала право на свободу дій. Я зможу спілкуватися з тими, з ким захочу, а LEGO, в особах його певних представників, не заважатиме розповісти історію з перспективи авторського бачення. Компанія висунула єдину умову — переглянути рукопис згодом, щоб мати змогу виправити фактологічні помилки. Наприкінці книжки я детально викладу всі нюанси та методи.

Найбільшим викликом для мене стало те, що я вперше спробував написати книжку про компанію. Коли письменник пише біографію якоїсь людини, то його історія пронизана, власне, цією червоною ниткою. Коли ж пишеш про компанію, тоді читачеві складніше відшукати якийсь основний мотив. Якщо автор не приділяє цьому уваги, то все закінчується плутаниною імен, продуктів, років, звітів, дочірніх підприємств, що втомлює читача. Відтак потрібно було вибрати загальну перспективу. Я вирішив провести власне спостереження за LEGO, яке розвивалося у процесі роботи над книжкою. Читач має право дізнатися про це спостереження. Ось воно.

Моя історія починається в березні 1978-го, коли ще зовсім молодий К'ельд Кірк Крістіансен повернувся додому зі Швейцарії. Він пред-

Виступ у вівторок, 7 березня 1978 року

Березень 1978-го — квітень 1994 року

К'ельд Кірк Крістіансен повертається з навчання та роботи у Швейцарії. У промові до керівників компанії він презентує новий комерційний світогляд LEGO і, відштовхуючись від цієї вихідної точки, вибудовує підґрунтя для багаторічного процвітання компанії. Крім того, впроваджує низку ініціатив з метою піднести LEGO до чогось вищого, ніж просто іграшки. Упродовж 1980-х років батькові, Готфредові Кірку Крістіансену, даються не просто поступки синові, який змушений боротися за можливість впливу, та поступово з'являється дедалі більше свободи дій. У 1993 році К'ельд Кірк Крістіансен занедужав на хронічний розлад кишечника, отримавши на півтора року листок непрацездатності.

К'ельд Кірк Крістіансен повертається в Біллунн із новим баченням

У вівторок 7 березня і середу 8 березня 1978 року компанія LEGO запросила близько 100 менеджерів на щорічну конференцію в Біллунні. Ця так звана березнева конференція стала традицією, коли менеджери з продажу та маркетингу зустрічалися, щоб дізнатися про нові продукти й погляди керівництва на поточну ситуацію. А втім, саме тодішня зустріч виявилася вкрай важливою. По суті, березнева конференція 1978-го знаменувала собою віху в історії

LEGO ПЕРЕКИДАЄ КАШКЕТИ ЧЕРЕЗ СТІНУ

Травень 1994-го — липень 1998 року

К'ельд Кірк Крістіансен повертається після хвороби і впроваджує програму Compass Management, яка мала б вдихнути в компанію нову енергію і творчість, проте втілити це в культуру не вдається. Компанія ставить перед собою амбітну стратегічну мету, яка зводиться до того, що LEGO мусить стати найсильнішим світовим брендом серед сімей з дітьми у 2005 році. Триває агресивна погоня за зростанням. Однокурсник, товариш К'ельда Кірка Крістіансена і неофіційний наступник, Торстен Размуссен, впадає у розпач. Результати погіршуються, проте LEGO продовжує обрану стратегію наступу. К'ельд Кірк Крістіансен бажає, щоб компанія LEGO побудувала чотири дорогі парки LEGOLAND. Новий голова правління Мелс Увлісен бере на себе ініціативу посилити функцію фінансування: на роботу приймають Пола Плуґманна.

ЗУСТРІЧІ У ҐЛУДІ

К'ельд Кірк Крістіансен повернувся в LEGO якраз на початку літа 1994-го з новим баченням компанії. А ще — зі свіжим поглядом на себе. Розмови з Лессе Целєм допомогли йому зрозуміти, чого він хоче. Перебуваючи в Шелленборзі, К'ельд Кірк Крістіансен прийняв три рішення.

FITNESS

Серпень 1998-го — вересень 1999 року

Пол Плуґманн заступає на посаду нового фінансового директора. Він демонструє відкриту манеру, додає свіжого подиху старій культурі компанії. Плуґманн швидко береться за економію коштів: згідно з планом, LEGO мусить заощадити мільярд данських крон. Це значно більше, ніж розраховувала колишня рада директорів.

У 1998 році компанія вперше зазнає збитків, але К'ельд Кірк Крістіансен і далі наполягає на амбітних цілях зростання. Пол Плуґманн втілює програму Fitness, К'ельд Кірк Крістіансен радіє з того, що його новому фінансовому директорові, очевидно, вдалося досягти успіху у виході з кризи. Дехто спішно вирішує, що хорошого результату досягли не завдяки новому оздоровленому бізнесу, а нетривалому злету продажу продуктів із серії Star Wars.

«ЛІКАР КОМПАНІЇ» ПОЧИНАЄ В LEGO

Пол Плуґманн стартував стрімко. Планували, що він розпочне роботу в четвер, 1 жовтня 1998 року, проте вже впродовж літа Плуґманн дав велике інтерв'ю в Jyllands-Posten, у якому розповів про себе. Відтак в інтерв'ю, опублікованому в середу, 19 серпня 1998 року, його майбутні колеги з дирекції і співробітники LEGO мали змогу прочитати про погляди нового фінансового директора на правління. Пола Плуґманна представили так:

Пол Плуґманн проводить чистку

Жовтень 1999-го — вересень 2001 року

Пол Плуґманн продовжує рухатися кар'єрними сходами й захоплює владу в LEGO, К'ельд Кірк Крістіансен тим часом віддаляється, стає менш помітним у щоденному житті компанії. LEGO запускає ще один амбітний проєкт, мета якого — відкрити магазини в цілому світі та позмагатися з роздрібною торгівлею. К'ельд Кірк Крістіансен заявляє, що компанія LEGO повинна продавати радше досвід бренду, ніж продукти, і ставить під сумнів те, чи й надалі цеглинки такі ж важливі для LEGO. Наступний приголомшливий продаж продуктів Star Wars удруге додає оптимізму. Однак криза повертається, у пресі вперше критикують LEGO. На роботу приймають нового працівника — Йоргена Віра Кнулсторпа.

ПЕРШИЙ ТРІУМФ ПОЛА ПЛУґМАННА

Пол Плуґманн отримав свою винагороду в п'ятницю, 15 жовтня 1999 року. У внутрішньому повідомленні під назвою «Зміни у складі Executive Team і Operations Team» К'ельд Кірк Крістіансен повідомив, що призначає Пола Плуґманна на посаду CEO, головного виконавчого директора. Інакше кажучи, йому довірили керувати функціонуванням компанії. Ніхто вже й не сумнівався в тому, що Пол Плуґманн — друга людина в LEGO. І неформально, й офіційно.

ХИБНОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПОВНІЙ ШВИДКОСТІ

Вересень 2001-го — березень 2003 року

Йорген Віг Кнулсторп починає працювати в Біллунні. Його перший великий проєкт полягає у створенні низки спеціальних магазинів LEGO в цілому світі. Хоч він і розумів, що буде складно заробляти гроші на магазинах, ентузіазму в К'ельда Кірка Крістіансена та Пола Плугманна не бракувало. Продаж продуктів Harry Potter побиває всі можливі рекорди та додає керівництву оптимізму. Відома марка DUPLO припиняє своє існування, невдовзі рішення призводить до катастрофічних наслідків. Молоді данці з менеджменту збираються в літньому будиночку в Юельсмінне, п'ють пиво і створюють спільноту, яка стане згодом дуже важливою. Високі очікування керівництва щодо результатів 2002 року завершуються серйозним розчаруванням під час зустрічі в Копенгагені в Hotel Phoenix.

ПЕРШЕ ЗАВДАННЯ ЙОРГЕНА ВІГА КНУЛСТОРПА В LEGO

Йорген Віг Кнулсторп узявся до виконання обов'язків у понеділок, 3 вересня 2001 року. Компанія перебувала під тиском, однак він не зауважив цього. Попри те, що LEGO пережила складний період, а К'ельда Кірка Крістіансена і Пола Плугманна різко критикували в пресі з приводу нікчемного звіту за 2000 рік, настрої у компанії

КРАХ

Березень 2003-го — січень 2004 року

Йорген Віг Кнулсторп робить критичний аналіз компанії LEGO, і лише зараз рада директорів усвідомлює, що компанія опинилась у винятковій ситуації. У червні 2003 року на засіданні ради директорів кілька її членів висловлюють критику щодо Пола Плугманна, проте його захищає сам К'ельд Кірк Крістіансен, — він не готовий поки що до заміни. Попри кризу в компанії, у генерального директора Мелса Увлісена було достатньо часу, щоб розібратися в ситуації. Єспера Овесена приймають на посаду нового фінансового директора, уже через кілька місяців він виявить, що LEGO — зовсім не та компанія, яку йому представили. К'ельд Кірк Крістіансен і Мелс Увлісен урешті-решт вирішують звільнити Пола Плугманна і просять Йоргена Віга Кнулсторпа та Єспера Овесена розробити план виходу з кризи.

ЙОРГЕН ВІГ КНУЛСТОП ШОКУЄ РАДУ ДИРЕКТОРІВ

Навесні 2003 року Йорген Віг Кнулсторп зробив жахливе відкриття. Це сталося тоді, коли він узявся ґрунтовно проаналізувати діяльність LEGO. На той час Кнулсторп працював у компанії близько півтора року, проте зміг побачити, що LEGO рухається навропе, надто тоді, коли йдеться про фінанси. Щоправда, з цією ситуацією

«К'єльд ПОВЕРТАЄТЬСЯ ДОДОМУ»

Січень — жовтень 2004 року

К'єльд Кірк Крістіансен на пресконференції оголошує про те, що хоче взяти на себе відповідальність за правління компанією. Тоді ж уперше в око преси потрапляють два нові керівники — Йорген Віг Кнулсторп і Єспер Овесен. Пріоритетом LEGO в період кризи стає питання: як налагодити взаємини з важливими замовниками у сфері роздрібної торгівлі. Йорген Віг Кнулсторп знаходить персонального тренера в особі Ларса Коліна і починає вивчати компанію та її ідентичність. Єспер Овесен з'ясовує, що ліквідність компанії потребує подальшого втручання. На К'єльда Кірка Крістіансена тиснуть, щоб він покинув компанію і дав змогу новому керівництву працювати на власний авторитет. Парки виставлено на продаж.

ПРЕСКОНФЕРЕНЦІЯ, ЧЕТВЕР 8 СІЧНЯ 2004 РОКУ

У понеділок, 5 січня 2004 року, К'єльд Кірк Крістіансен і Мелс Увлісен зустрілися з медіа-консультантом Ессом Мірту. Вони винайняли цього звиклого до публічності модератора, щоб провести важливу пресконференцію, що на ній готувалися повідомити про звільнення Пола Плугманна і катастрофічний результат 2003 року.

Було б значно природніше, якби цю роль виконав тодішній директор відділу інформації Пітер К'єльструп, але в цій емоцій-

мість нульового балансу рада директорів тепер очікує дефіцит у 2 мільярди данських крон. К'ельд Кірк Крістіансен подав у відставку, готуючись обійняти посаду заступника голови ради директорів, а Йорген Віг Кнулсторп негайно стає новим генеральним директором. І останнє: парки, можливо, виставлять на продаж.

Преса сприйняла ці новини значно критичніше, ніж раніше. Не додало позитиву й те, що деякі журналісти неправильно зрозуміли фінансовий показник. Вони вважали, що дефіцит у 2 мільярди данських крон вказував на неефективність плану дій. Хоча насправді компанія демонструвала «невеличкий» плюс, який, однак, затьмарювало величезне списання коштів.

У будь-якому разі, компанія LEGO опинилася в глибокій кризі, що було очевидно для всіх. У випуску *Berlingske Nyhedsmagasinet* за п'ятницю, 29 жовтня 2004 року, один із лідерів данської промисловості Нільс Дуге Єнсен, голова ради директорів Grundfos, закликав Мелса Увлісена взяти відповідальність на себе: «Якщо він визнає, що правління припустилося помилок, то повинен подати у відставку».

Цей період став уроком спілкування для Йоргена Віга Кнулсторпа і зі співробітниками компанії, і з журналістами. Повідомлення генерального директора під час виступу, особливо в період кризи, мусять бути точними. Сказаного має бути не замало й не забагато, щоб у такий спосіб уникнути ситуації, коли його судження трактують по-різному, породжуючи зайву непевність.

У суботу, 23 жовтня 2004 року, Кнулсторп написав у *Berlingske Tidende*: «Те, що найбільші компанії Данії зазвичай мають правонаступників — об'єктивний факт, але він, поза сумнівом, не стосується LEGO».

У внутрішньому бюлетені 26 жовтня 2004 року Йорген Віг Кнулсторп розповів про подальше скорочення бюджету загалом на понад мільярд данських крон. Це здивувало працівників. Деякі зі згаданих заощаджень були новими, проте не всі, що особливо бентежило співробітників. Кнулсторп через кілька днів намагався заспокоїти людей у внутрішньому повідомленні.

Проблеми виникли знову вже за кілька днів. У понеділок, 1 листопада, у *Berlingske Tidende* Йорген Віг Кнулсторп написав, що

SHARED VISION

Березень — грудень 2005 року

Попри велику невизначеність щодо управління та керівництва, Йорген Віг Кнулсторп починає працювати над новою стратегією, яка отримає назву Shared Vision. Єспер Овесен ставиться скептично до того, що компанія здатна вижити. Однак після поїздки у США Йорген Віг Кнулсторп знайомиться з дорослими шанувальниками LEGO. Він усвідомлює, що цеглинка має потенціал як креативний ігровий матеріал і пише разом з іншими керівниками нотатку, що стане стратегією Shared Vision. Настрій управлінців занепадницький. По суті, керівництво висловлює в нотатці недовіру К'ельдові Кірку Крістіансену та новій дирекції. Проте голова ради директорів Мелс Увлісен не бере на себе ініціативи обговорювати цю нотатку в раді.

«ЗАВЖДИ МОЖНА ЗАКРИТИ»

У вівторок, 15 березня 2005 року, Йорген Віг Кнулсторп і Єспер Овесен зустрілися разом з іншими директорами в ресторані Molskroen біля Ебельтофта. Ідея зустрічі полягала в тому, щоб провести семінар, на якому керівники вперше спробують зазирнути в майбутнє.

Ситуація була критичною. Атмосфера в раді директорів й досі характеризувалася невпевненістю щодо нового керівництва. Це особливо стосувалося недосвідченого генерального директора. Він,

РОЗПРАВА НАД FLEXTRONICS

Грудень 2005-го — жовтень 2006 року

Йорген Віг Кнулсторп і Еспер Овесен звільняють п'ятьох із семи директорів на виробництві, після чого укладають угоду з Flextronics про переміщення виробництва. К'єльд Кірк Крістіансен обстоює думку в раді директорів, що невеличке виробництво мусить залишитися в Біллунні, чим розлючує безкомпромісного Еспера Овесена. Йорген Віг Кнулсторп з'являється у пресі та веде внутрішній блог, завдяки якому спілкується зі співробітниками компанії з цілого світу. Він презентує довершений план за допомогою Shared Vision, де його нове пізнання систематичної креативності відіграє ключову роль. Еспер Овесен і Генрік Поульсен подають у відставку.

LEGO УКЛАДАЄ РИЗИКОВАНУ УГОДУ З FLEXTRONICS

Полегшення в Біллунні тривало недовго. Попри те, що компанія не мала боргу і продаж починав поволі зростати, Йорген Віг Кнулсторп і Еспер Овесен продовжували запроваджувати жорсткі рішення. Тепер настала черга найскладнішого — переміщення робочих місць. Випробування виявилось важчим, аніж продаж парків, що збував чимало емоцій, проте це коштуватиме власне робочих місць. Значної кількості. У Біллунні, Швейцарії, США та Південній Кореї.