



5 preguntas a...

Jørgen Vig Knudstorp
Chief Executive Officer, LEGO® A/S

o ¿Cuál era la situación de la compañía LEGO® cuando usted llegó?

El grupo LEGO era en realidad una organización muy creativa y entusiasta. Sin embargo, vivían aislados de las realidades a las que se enfrentaba. Los usuarios estaban ligeramente descontentos con la oferta de productos, los empleados estaban preocupados por el futuro y escépticos sobre las intenciones de la alta dirección y las estrategias, y los minoristas estaban muy enojados con el grupo LEGO, que consideraban incapaz de cumplir con sus necesidades de negocio.

A veces digo que había demasiada confianza en uno mismo en el grupo LEGO, pero no la suficiente auto-estima. Autoestima viene de saber quién eres y sentirte bien contigo mismo, y por lo tanto ser muy fiel a ti mismo - ser auténtico. Confianza en sí mismo proviene del reconocimiento de otros, y cuando te preocupas demasiado por lo que piensen los demás, te relajas. Esta, creo, era la situación psicológica de la empresa. Queríamos ser amados y ser "cool" como nos veían los niños, - tanto que nos alejamos de nuestra verdadera identidad, la personalidad y el destino.

Desde el punto de vista económico la empresa era débil debido a 10 años de crecimiento improductivo, la carga de la deuda y la mala gestión. La empresa aún no estaba en quiebra, pero no estaba saneada tampoco. Cuando en 2003, los dólares de EE.UU. se redujeron fuertemente en valor y el grupo LEGO perdió ventas en las áreas de productos clave, como Star Wars™ y Harry Potter™, la fortaleza financiera era demasiado baja para manejar la situación, y la compañía estuvo a punto de quebrar.

o En la actualidad TLC se encuentra en buen estado de salud. ¿Podría explicar cuál es la clave de este éxito?

Los resultados exitosos en los negocios son el resultado de muchos factores complejos y complementarios que se unen en una optimización cuidadosamente equilibrada - que constantemente cambia a medida que el mundo de los negocios funciona en constantes cambios. Por lo tanto no hay una clave única para el éxito de LEGO Group. En primer lugar, el Grupo LEGO tiene éxito otra vez porque ha encontrado su camino de regreso a donde todo comenzó, el núcleo de la idea LEGO, pero como si viéramos ese lugar por primera vez. Se podría decir "siempre la misma y, sin embargo siempre nueva", creo que la LEGO City o LEGO Creator es un muy buen ejemplo de esto.

Sin esta fuerte herencia no habría nada sobre lo que construir un negocio exitoso.

Luego sobre eso hemos construido una organización muy fuerte, gente, cultura y capacidades que se centran en favorecer el éxito de los minoristas al vender los productos LEGO (por lo que quieren comprar cada vez más, y nos dan cada vez más espacio en sus tiendas, catálogos y sitios web), mientras seguimos siendo impulsados por el interés y la emoción de nuestros usuarios, los niños de todas las edades, ya sean niños o adultos.

En la actualidad, el LEGO Group tiene una identidad muy fuerte, pero sigue siendo humilde escuchando e interactuando con sus usuarios y clientes. También es una empresa muy fuerte desde un punto de vista financiero, por lo que nuestro futuro es muy sólido y positivo.

o Por favor explique usted, como consejero delegado de LEGO, su opinión de la comunidad AFOL.

Yo soy fan de LEGO. Me encanta LEGO System, y creo que es uno de los grandes inventos de nuestro tiempo. No puedo obtener ningún reconocimiento por eso, es la invención de otra persona, y no estoy involucrado en la base diaria de nuestro desarrollo de productos, como la familia propietaria del Grupo LEGO lo ha estado tradicionalmente. Pero tengo gran admiración

por la experiencia LEGO® y su potencial para traer alegría, orgullo y aprendizaje esencial para los niños de todas las edades en todo el mundo.

Cuando tuvimos que redescubrir nuestra alma y razón de ser, según la descripción anterior, los AFOLs fueron esenciales para ayudarme en ese viaje. Me gustó mucho - y sigo disfrutando - reunirme con AFOLs porque muestran el camino me enseñan mucho, y me siento en casa con su pasión por los ladrillos LEGO. Es como amar el fútbol y conocer a los jugadores del FC Barcelona!

Así que tengo gran afinidad por la comunidad de adultos aficionados a LEGO, y estoy sinceramente agradecido por la orientación y el apoyo que me han ofrecido durante estos años.

o En su opinión, qué hace al ladrillo LEGO diferente de cualquier otro juguete.

Los juguetes son fantásticos. Ellos estimulan el aprendizaje, la imaginación y la creatividad. Es cuando somos juguetones y curiosos cuando mejor aprendemos e inventamos cosas. Desafortunadamente, a medida que avanzamos en la escuela esa curiosidad y alegría son asesinados, tanto que el tipo preferido de juego, "juego de roles", está tan lejos que las personas que han crecido deben ir a la escuela de actuación para aprender el juego de roles de nuevo.

Creo sinceramente que el juego está ahí arriba junto con la comida y el amor cuando se trata de desarrollo del niño. Es fundamental, es cómo los niños aprenden y se desarrollan - convertirse en un adulto maduro capaz de resolver los problemas importantes de la vida.

Así que hay muchos juguetes fantásticos y tipos de juego, el fútbol no es más que un gran ejemplo. Sin embargo, en este mundo del juego, creo que LEGO System es muy único y especial.

Es especial porque nutre la capacidad de razonar de forma sistemática y pensar de forma creativa - al mismo tiempo - y ayuda a los niños a aprender a trabajar en colaboración - y la mejor parte de ello, es que ni siquiera se dan cuenta de que están aprendiendo estas cosas importantes. Ellos siguen su camino en este aprendizaje, sin saberlo. Tan hermoso es el diseño de la naturaleza del aprendizaje humano que aprendemos mejor cuando no lo sabemos. Nosotros lo llamamos aprendizaje lúdico. Esta combinación de sistema y creatividad es único, especialmente un sistema con tantas formas con una única y consistente alta calidad- no hay nada como él. Algo que es fácil montar y sin embargo fácilmente desmontable, sin utilizar pegamento - no hay nada parecido.

o En líneas generales, qué dirección va a tomar la empresa en el futuro?

Basándome en las ideas anteriores sobre el papel que el juego LEGO tiene en la sociedad, ¡creo que tenemos la obligación moral de permanecer en el negocio! Es más que un negocio. Es un movimiento. Es un honor y un deber llevarlo adelante. Creo que el deber de la alta dirección, yo en particular, es hacer siempre que el negocio sobreviva - que es capaz de adaptarse a las circunstancias en constante cambio, con el fin de sobrevivir y tener éxito. Esto puede, muy a menudo, implicar conflictos muy dolorosos y la ejecución de decisiones difíciles. No puedes ser el mejor amigo de todos y tienes que encontrar tu propio camino y hablar con tu propia voz.

Nos centramos sobre todo en la construcción de nuestro negocio en torno a los temas básicos que conocemos hoy en día, ladrillos, Creator, LEGO City y LEGO Star Wars, así como DUPLO LEGO y LEGO TECHNIC. Queremos seguir evolucionando el negocio y lo hacemos centrándonos en tres prioridades a medio plazo para el negocio:

- 1) Nuestras operaciones, que queremos seguir reinventando. Nunca vamos a renunciar a ser muy creativos en las formas de diseñar, producir, distribuir y vender nuestros productos.
- 2) Nuestra Gente, Cultura y Capacidades - queremos desarrollar la Gente LEGO y nuestra cultura para ser los mejores apoyando y mostrando la Idea LEGO, y queremos construir las capacidades globales para ser competitivos en todos los países del planeta.
- 3) Los Factores de crecimiento necesitan ser alimentados y hemos encontrado siete, uno de los cuales es LEGO Universe que acaba de ser lanzado con gran éxito.

¡Muchas gracias por la oportunidad de hablar con vosotros!

Jorgen Vig.

#