**Případová studie - LEGO**

LEGO si vysloužilo právo slavit. Nejenom, že si děti hrají s větším počtem LEGO postaviček, než je celkový počet obyvatel planety, ale v roce 2015 byla značka nominována časopisem Forbes, jako nejsilnější značka na světě. Pro společnost, která byla v roce 2004 na pokraji krachu, je to významný obrat. Restrukturovali, najali nového ředitele a vytvořili více licencovaných partnerství než kdykoli předtím. Primárně ale objevili tajemství jedné z nejúspěšnějších, nízko-rizikových inovačních strategií.

Tyto strategie pomáhaly firmě LEGO vytvořit silnou značku, kterou jí mohou závidět všechny společnosti ve světě. Nicméně úspěch jako tento není určen pouze pro globální společnosti s miliardovými obraty. Jde o to, že tento nízko-rizikový nástroj může použít kdokoli pro testování nápadů i bez ohledu na rozpočet a nastavení firmy.

Problém společnosti LEGO v dobách krize byl ten, že byli jednoduše přetíženi. Zakladatel Knudstorp věděl, že je potřeba permanentní změny v jejich přemýšlení a stylu vedení. Pak na to přišel. Problém není s produktem, ale s pokusy firmy v devadesátých letech o modernizaci firmy do doby plné trendů jako třeba video hry. Snažili se také o rozšíření portfolia a zaujetí trhu mladých žen tím, že se stanou lifestyle značkou s vlastní řadou oblečení a hodinek. V neposlední řadě také rozšiřovali byznys s tématickými parky. Avšak díky tomu zanedbali jejich hlavní činnost – výrobu kostek lega.

Když LEGO restrukturovalo a vracelo se k jejich primární činnosti, vyšplhali se tak z 300 miliónové (dolarů) ztráty v roce 2004. Uvědomili si, že klasický přístup k inovacím nepřipadá v úvahu. První krok na cestě výrobce hraček bylo přijmout jejich loajální a kreativní fanouškovskou základnu. Najali tzv. dospělé fanoušky LEGA do jejich designového týmu a začali crowdsourcovat nové návrhy hraček.

Když se crowdsourcingový koncept osvědčil, výrobce kostek jej přetvořil na regulérní politiku otevřené inovace, kdy otevřeli LEGO Idea´s portal. Skrze uživatelské názory, tato online platforma generovala stovky nových návrhů a designů produktů každý rok a využívala silnou techniku otevřené inovace.

V rámci provozu LEGO také přijalo filozofii rapidního prototypování i za cenu propuštění seniorských techniků. Jak David Gram (marketingový ředitel Lego´s Future Lab) říká: „Snažíme se vyvinout pouze pár klíčových funkcí, které jsou skutečně důležité. Typická chyba techniků je, že chtějí vytvořit všechny věci, které by produkt mohl mít, najednou „Vypustíme to na trh a získáme tak zpětnou vazbu od zákazníků.“

Konkurence nikdy nespí a LEGO je průběžně konfrontována s novými disruptivními inovátory útočící na jejich trh. Jako třeba Minecraft. I když LEGO má licenci na produkování Minecraft výrobků, výzvy přichází ze všech stran.

Zdroj: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-1234465/When-Lego-lost-head--toy-story-got-happy-ending.html>

http://www.innovationmanagement.se/2016/07/11/from-bankruptcy-to-industry-leading-success-the-lego-story/

Otázky:

1. Jaká byla příčina špatný ekonomických výsledků společnosti LEGO vrcholící v rekordní ztrátu v roce 2004?
2. Co napomohlo firmě vyšplhat se z této krize?
3. Co je crowdsourcing?
4. Jak funguje otevřený koncept inovací v LEGO?
5. Jaký nápad na lego produkt byste vymysleli a předložili v rámci platformi lego ideas?
6. Jaké je poslední strategické a inovační směřování firmy LEGO?
7. Jak by se podle vás měla vyvíjet? A proč?