

08-05-2019

Afgangsprojekt HD 2. del

Strategisk analyse af LEGO



Mathias Andersen

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SIDER: 77, 121.582 ANSLAG

HD. 2 DEL REGNSKAB OG ØKONOMISTYRRING
VEJLEDER: STIG HARTMAN

Indholdsfortegnelse

1. Indledende afsnit	4
1.1 Valg af virksomhed	4
1.2 Problemstilling	4
1.3 Problemformulering	5
1.4 Afgrænsning af opgaven	5
1.5 Metodeafsnit	6
Videnskabsteoretisk udgangspunkt	6
Undersøgelsesdesign	7
Type af empiri	7
Undersøgelsesmetoder	8
Validitet og reabilitet af data	9
1.5 Modelvalg	9
1.6 Kildekritik	11
2.1 Præsentation af virksomheden	12
3. Analyse af omverden	17
3.1 PESTEL – analyse	17
3.2 Opsamling på PESTEL	31
3.3 Muligheder	32
3.4 Trusler	32
3.3 Porters Five Forces	33
Konklusion på Porters Five Forces	41
4. Den interne analyse	43
4.1 Værdikæden	43
Primære aktiviteter	43
4.2 Støtteaktiviteter	47
Identificering af særlige kompetenceområder i værdikæden	49
1. Vurdering af kernekompetencer	50
Salg og marketing	51
4.2 Styrker	51
4.3 Svagheder	51
7.1 LEGO's succesfaktorer	52
1. Brand	52
2. Branding	52
3. Design	53
4. Dygtige produktudviklere	53
5. Automatiseret produktion	54
6. Ledelsesstrukturen	54
7.3 VRIO og konkurrencemæssige fordele	55
8 Porters generiske strategier	56
8.3 Konklusion på Porters generiske strategier	60
9 Udvikling af konkurrencestrategi	60
9.1 Valg af strategi og særlige udfordringer i branchen	61

9.2 Konkurrenternes modsvar til strategien	63
10 Vækststrategi - Ansoffs vækstmatrice	64
10.1 Opbyg og beskyt	64
10.2 Produktudvikling	65
10. 3 Markedsudvikling	66
10.4 Diversifikation	67
10.5 Opsamling vækstretningen	67
11 Metoder for vækst	68
11 Konklusion	69
Litteraturliste	71
Bilag 1 - Hoved- og nøgletalsoversigt for 2017	75
Bilag 2 – Pengestrøm	76
Bilag 3 – uddrag fra ledelsesberetningen	77

1. Indledende afsnit

1.1 Valg af virksomhed

Jeg har valgt at bruge LEGO-gruppen som den virksomhed der skal laves en strategisk analyse på. Jeg har valgt LEGO da det er en stor international virksomhed i et stærkt konkurrencepræget marked med mange spændende udfordringer.

LEGO er samtidig en virksomhed som har vendt store underskud til milliardoverskud og derfor er virksomheden interessant at undersøge i strategi øjemed.

Fordelen ved at vælge en stor dansk virksomhed er at der er adgang til mange data på virksomheden og man kender derfor de artikeludgivere og analysefirmaer der indsamles data fra, og dermed kan man forholde sig ekstra kritisk over for de informationer man modtager.

LEGO har en stor ledelsesstruktur, som også gør det interessant, at se på hvordan en strategi bliver til og hvordan strategien bliver implementeret.

LEGO er derudover også en spændende organisation som er i stor udvikling - især i ledelsen som for tiden kan opleve et større pres fra omverden.

Presset fra omverden kommer fra de forventninger, som medierne har, verden over. LEGO har oplevet massiv vækst i et helt årti og det betyder også, at medierne har høje forventninger til, at virksomheden leverer.

1.2 Problemstilling

LEGO er et verdenskendt firma som er særdeles kendt for deres Lego byggeklodser. LEGO har oplevet massiv vækst de sidste mange år men nu begynder væksthastigheden at aftage.

Hvordan skal LEGO sikre sig fremtidig vækst i legetøjsbranchen i en verden hvor det hele bliver mere og mere digitalt?

Det er det helt store spørgsmål og udfordringer som mange legetøjsproducenter står overfor.

I medierne bliver ordet "disruption" nævnt særdeles ofte og ordet betyder i korte træk "erstattes af noget andet".

LEGO's primære indtægtskilde er salg af legoklodser som er et fysisk produkt og der bliver stadig solgt milliarder af legoklodser rundt om på kloden. Men lige om hjørnet lurder faren for at blive erstattet af nye produkter.

Så hvad er der gør at LEGO kan formå at skabe vækst i en verden der bliver mere og mere digital?

Har de fundet opskriften til succes? Hvordan ser LEGO's fremtid ud?

Dette er nogle af de spørgsmål og problemstillinger som danner grundlag for denne opgave.

1.3 Problemformulering

Målet med denne opgave er at udvikle en forretningsstrategi for LEGO som kan sikre LEGO's konkurrencemæssige position i fremtiden. En forretningsstrategi består af konkurrencestrategi og en vækststrategi.

Det leder til følgende **problemformulering**:

Hvilken forretningsstrategi skal LEGO følge for at sikre sin markedsmæssige position?

For at kunne udvikle en forretningsstrategi skal man som det første kende virksomhedens omgivelser og hvad der kendetegner virksomheden og dens branche.

For at besvare problemformuleringen er der opstillet følgende fire undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvad karakterisere LEGO's omgivelser?
2. Hvad karakterisere LEGO?
3. Hvordan skal LEGO fremover konkurrere?
4. Hvordan skal LEGO fremover vokse?

1.4 Afgrænsning af opgaven

Strategi er et bredt emne og det kræves derfor at opgavens omfang begrænses.

LEGO er en stor international virksomhed med mange forskellige vækststrategier, som er tilpasset de respektive lande de agerer i.

Jeg har valgt, at afgrænse opgaven til at have hoved fokus på Europa da disse landes forbrugsvaner minder meget om hinanden.

Markedet er afgrænset til at omhandle legetøj, dog med enkelte referencer til andre markeder.

Opgaven er afgrænset i faglighed af faget strategi. Det betyder at opgaven er udarbejdet på baggrund af det undervisningsmateriale og undervisningen fra CBS, og herunder de strategimodeller som der er blevet arbejdet med i faget.

Dog er der brugt enkelte værktøjer fra faget eksternt regnskab i meget begrænset omfang.

Opgaven er ligeledes afgrænset fra faglig viden som ligger uden for undervisningen og undervisningsmaterialet fra CBS.

Opgaven er afgrænset af det materiale der er tilgængeligt. Da LEGO er en stor virksomhed er der begrænset førstehånds informationer brugt i opgaven, da det ikke har været muligt at sætte interview op og indhente andet førstehånds internt materiale fra LEGO.

Opgaven er afgrænset i tid i forhold til det indhentede materiale. Denne er afgrænset til slut april 2019. Opgaven tager således ikke højde for artikler, udtagelser m.v som er offentliggjort efter denne.

Tilsvarende er prognoserne for fremtiden afgrænset til en tre til fire år fremadrettet periode da dette er vurderet som en rimelig tidshorisont i forhold til de scenarier casen bygger på.

Opgaven er endvidere rummeligt afgrænset, hvilket betyder at grundet opgavens størrelse er det som beskrevet kun et begrænset antal modeller der bliver gået i dybden med.

Opgaven er hermed også begrænset af at modellerne er foruddefinerede, hvilket afgrænser opgaven og konklusionen i allerede eksisterende teorier og modeller.

1.5 Metodeafsnit

Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Problemformuleringen har fire underspørgsmål som hver især er med til at forme konklusionen på problemformuleringen. Opgaven vil kort starte med at beskrive LEGO og deres nærmeste konkurrenter i markedet.

Opgaven har videnskabsteoretisk udgangspunkt i at jeg har en rationel tilgang til opgaven. Ved en rationel tilgang til opgaven forstås det som hvad et almindeligt sundt og fornuftigt menneske vil gøre når han/hun støder på en given problemstilling.

Her vil man typisk grave ned i sin egen hukommelse og tage udgangspunkt i sine egne erfaringer og tanker. Herefter vil man søge information nok til at løse problemstillingen¹

Opgaveskriveren kommer udefra som en form for ekspert med en overordnet deduktiv tilgang, som styres gennem min empiriindsamling. Ved en deduktiv tilgang menes der at opgaven arbejder med nogle modeller og et modelapparat som testes af, af opgaveskriveren.

Det vil sige at der ikke bliver udviklet nye modeller eller teori i opgaven, men mere en "opklaring" af hvilke af de allerede eksisterende modeller der vurderes som de bedst egnede til at løse opgavens problemstilling.

Opgavens designlinse starter med de makroøkonomiske forhold og i takt med at opgaven udarbejdes snævres linsen ind til at være de mikroøkonomiske forhold.

Undersøgelsesdesign

Opgavens undersøgelsesdesign er casestudie. Et casestudie betyder at opgaven undersøger virksomheden i sine naturlige omgivelser og opgaven anvender den deduktive metode². Den deduktive metode betyder at opgaveskriver allerede har nogle generelle redskaber som bruges til at beskrive virksomheden og dens omverden.

Opgaven arbejder ud fra et "single embedded studie" som overordnet betyder at man kan lave analytiske generaliseringer men man kan ikke lave statistiske generaliseringer, da casestudiet kun bygger på én observation, eller i dette tilfælde én virksomhed. De analytiske generaliseringer kan anvendes ved at man ved de undersøgelser man har foretaget kan sige noget logisk om hvordan et givent fænomen må hænge sammen.

Type af empiri

Empiriindsamlingen består af sekundære datakilder. Virksomhedens størrelse gør at LEGO med stor sandsynlighed ikke vil/har tiden til at jeg foretager interviews eller får adgang til andet internt materiale for LEGO. Derudover er en stor del at det materiale der skulle indhentes fra LEGO fortroligt da det indeholder informationer som bruges til at udarbejde LEGO's strategi, hvilket underbygger min manglende adgang til primære datakilder.

¹ IB Andersen – "Den skinbarlige virkelighed" side 23

² IB Andersen – "Den skinbarlige virkelighed" side 31

I opgaven vil der heller ikke blive lavet nogle undersøgelser, eksempelvis spørgeskemaer på Facebook m.v. Dette gøres der ikke fordi den målgruppe jeg ville ramme i sådanne undersøgelser ville være forskellig for den målgruppe som LEGO henvender sig til og dermed vil spørgeskemaundersøgelsen give et forkert billede af hvordan LEGO's målgruppe tænker.

Til brug for indhentelse af de sekundære datakilder anvendes CBS værktøjer/adgange.

De værktøjer der anvendes fra CBS er Market line (markeds/brancheanalyser), Infomedia (avisdatabase) og statistica (statistik over brancher, forbrug m.v).

Ud over de ovennævnte datakilder anvendes Niels Lunde's bog "Miraklet i LEGO" til at få et indblik i hvad det var der skete i LEGO da de var ved at gå konkurs, og hvilke tiltag der blev gjort og for alvor vendte virksomheden rundt og skabte milliardoverskud.

Opgaven vil desuden anvende LEGO's årsrapporter og andre artikler om LEGO og legetøjsbranchen.

Overordnet set er det både kvantitative og kvalitative data der anvendes.

Undersøgelsesmetoder

Som nævnt i det foregående afsnit så bliver der ikke lavet nogle undersøgelser i form af interview eller spørgeskemaer.

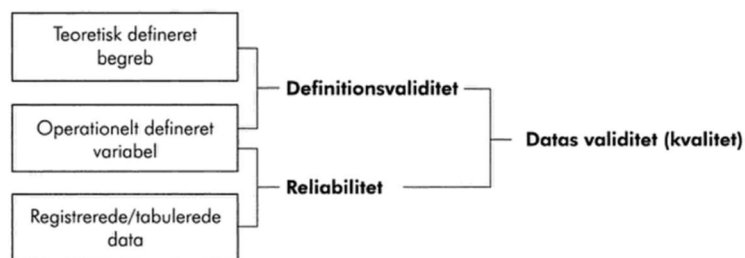
Den undersøgelsesmetode der bliver anvendt for at sikre dataenes troværdighed, er at datakilderne trianguleres. Det betyder at artikler og andre data sammenholdes til andre datakilder for at verificere rigtigheden af informationerne. At triangulere betyder at man finder en oplysning som man gerne vil bruge i sin opgave, men for at gøre kilden mere sikker forsøger man at finde samme information andre steder. Det kunne eksempelvis være at man finder en artikel som skriver at LEGO har 16.000 ansatte, dette verificeres gennem én eller flere andre artikler som skriver det samme.

Validitet og reliabilitet af data

Validitet dækker begreberne gyldighed og relevans. Validitet (kvalitet) defineres ud fra to overordnet parametre:

Definitionsvaliditet defineres ud fra overensstemmelsen mellem vores teoretiske og empiriske begrebsplan som det er vist i figuren nedenfor.

FIGUR 4.1: Forholdet mellem reliabilitet og validitet



Kilde: Hellevik, 1980: 158

3

De teoretiske defineret begreber er dem som modellerne og andet faglitteratur og værktøjet fra undervisningen benytter og defineres derfor som relativt faste begreber.

De operationelt defineret variabler er dem som kommer fra det sekundære data der er indhentet i forbindelse med casen. Denne er variabel fordi der kan være en afgørende forskel på hvordan en variabel defineres. Eksempelvis hvis opgaven havde fastsat at LEGO's omsætning = salg af legoklodser, så tog denne definition overhovedet ikke højde for alle de andre indtægter LEGO måtte have.

1.5 Modelvalg

Omverden

Til at besvare delspørgsmålet "Hvad karakterisere LEGO's omgivelser" er der tre niveauer for LEGO's omgivelser.

For at forstå LEGO's omgivelser på makroniveau er der taget udgangspunkt i en PESTEL frem for scenariebygning. PESTEL anvendes grundet den mængde ressourcer jeg har til rådighed.

³ IB Andersen – "Den skinbarlige virkelighed", side 85

Det næste niveau er industriniveauet og der er Porters five forces, produktlivscyklus og strategic group til rådighed. I opgaven anvendes Porters Five Forces da det er den model som siger noget om konkurrencestrukturen i en given branche.

Det sidste omverdens niveau er mikro niveauet og der er specifik konkurrent analyse, kritiske succesfaktorer eller strategic canvas til rådighed. I opgaven anvendes kritiske succes faktorer fordi de fortæller noget om hvad slutforbrugerne lægger vægt på.

Hvad karakterisere LEGO

Når man skal analysere en virksomhed strategisk er der to veje man gå. Den ene er porters værdikæde og den anden vej er ressourcer, kompetencer og VRIO. Først anvendes porters værdikæde for at få et overblik, men det bliver ikke gået i dybden med værdikæden da jeg ikke har ressourcerne til at kigge på hvad der skaber værdi for kunderne og hvordan LEGO's omkostningsstruktur for alvor er. Derfor anvendes værdikæden kun til at skabe overblik over hvilke ressourcer og kompetencer der knytter sig til de forskellige værdikædeaktiviteter. Efter dette udvælges 2-3 ressourcers og kompetencer som bliver afprøvet i en VRIO-model for at vurdere om de skaber nogle konkurrencemæssige fordele.

Hvordan skal LEGO fremover konkurrere?

Dette afsnit handler om udvikling af konkurrencestrategi. Der er Porters generiske strategier og Bowmans strategic clock til rådighed. I opgaven anvendes Porters generiske strategier da den tager udgangspunkt i Porters five forces og porters værdikæde, hvor Bowmans strategic clock tager udgangspunkt i kunden og produktets pris og dermed lidt mere marketing orienteret hvor Porters generiske strategier er mere strategi orienteret.

I forbindelse med fastlæggelse af konkurrencestrategien vil dette afsnit også se på hvordan værdikæden eventuelt skal justeres.

I afsnittet om udvikling af konkurrencestrategier vil der blive foretaget scenarier i forbindelse med de interaktive strategier, og hvordan det kan forventes at LEGO's strategi bliver angrebet af konkurrenterne og hvordan LEGO kan forsvare den.

Hvordan skal LEGO fremover vokse?

Til at udvikle en vækststrategi er der to typer af modeller til rådighed. Vi har Ansoffs vækstmatrice som siger noget om udviklingsretningen og så har vi de tre metoder for vækst: *Organisk vækst, samarbejde med andre og opkøb og fusion.*

1.6 Kildekritik

Opgaven bygger på artikler og årsrapporter om LEGO og fra LEGO. Disse kan derfor være meget farvede af de budskaber som LEGO ønsker at sende. Årsrapporterne er LEGO's koncernen eget synspunkt og derfor vil ledelsesberetning m.v. bære meget præg af de gode ting i LEGO- skal fremhæves.

De modeller, som benyttes i opgaven er foruddefinerede og derfor forholdes der sig kritisk til disse under de relevante områder.

En større del af opgaven og modellerne bygger endvidere på antagelser, som ikke nødvendigvis er de samme antagelser, som en tredjepart vil have.

Bogen "Miraklet i LEGO" af Niels Lunde er brugt til at få et indblik i, hvad der gjorde, at LEGO kunne vende et stort underskud til kæmpe overskud på bare få år. Bogen er skrevet af Niels Lunde, som er redaktør på Dagbladet Børsen. Bogen er produceret med henblik på salg og af udarbejdet ud fra artikler og interviews med og om LEGO. Derfor forventes det, at bogen er subjektiv.

2.1 Præsentation af virksomheden

LEGO er en af verdens største legetøjsproducenter med hovedkontor i Billund. LEGO er de sidste par år blevet særdeles kendt i finansverdenen for den massive vækst de har oplevet år efter år - *men sådan har det ikke altid været.*

LEGO er grundlagt og ejet af familien Kirk Kristiansen. LEGO blev grundlagt i 1932 og startede med at fremstille legetøjsprodukter af træ. Siden har virksomheden udviklet sig til den velkendte LEGO-plastikkreds.

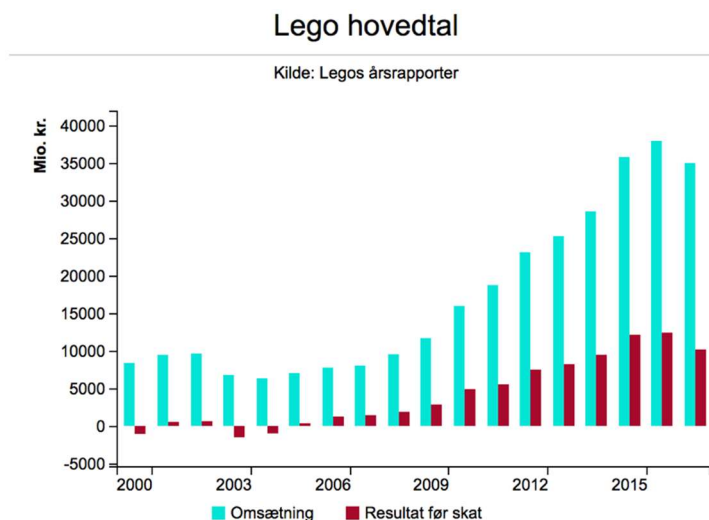
Omkring årtusindeskiftet var LEGO tæt på et økonomisk kollaps som følge af at man flere år i træk havde glemt hvad kerneforretningen i LEGO egentlig var⁴. I 2004 overlod familien direktørposten til Jørgen Vig Knudstorp som skulle stå i spidsen for den omfattende strukturændring som LEGO skulle igennem for at vende de store underskud til en profitabel virksomhed.

Samme år som Jørgen Vig Knudstorp overtog direktørposten fremviste virksomheden et underskud på 1.9 milliarder kroner⁵.

⁴ Miraklet i LEGO – af Niels Lunde

⁵ Årsrapport for 2004

Ti år senere og en massive ændringer i hele LEGO-organisationen kunne LEGO stolt fremvise et overskud efter skat på 7 milliarder kroner.



6

Som modellen viser kan man se hvordan omsætning og resultat før skat er steget de sidste to årtier. Men modellen illustrerer også at omkostningerne stiger merkant mere sammen med omsætningen. Dette ses ud fra at den lyseblå figur stiger merkant, mens resultatet før skat (den bordeaux figur) ikke stiger nær så meget.

Som det også kan ses på grafen har LEGO formået at vækste ret massivt igennem finanskrisen fra 2007 frem til 2010.

I 2017 oplevede LEGO for første gang en nedgang i omsætningen- en nedgang på 8% - og et lavere driftsresultat end de forgående par år. LEGO's nuværende direktør Niels B. Christiansen forklarer, at resultatet er lavere som følge af at man har ryddet godt og grundigt op på lageret. Samtidig har LEGO lavet markante ændringer i strukturen og gjort organisationen mindre hvilket har reduceret engangsomkostninger i forbindelse med fyrringer m.v.

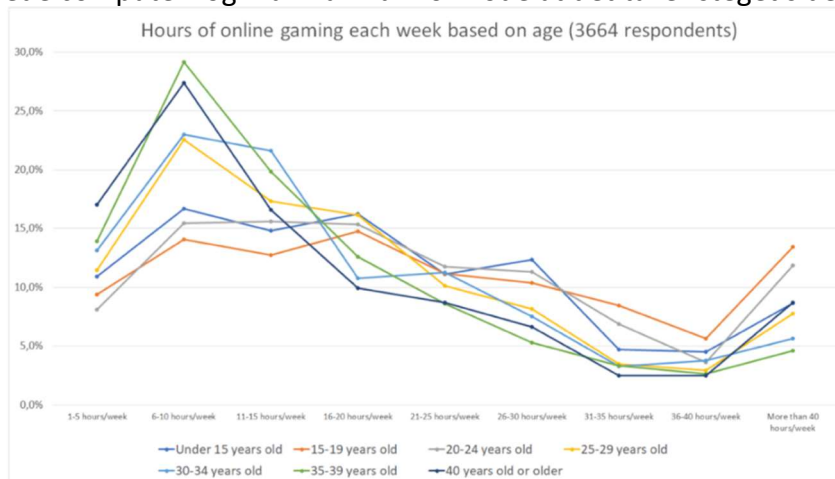
Dog kan man se i regnskabet for 2017 at omsætningen også er faldet i forhold til året før.

⁶ <https://finans.dk/erhverv/ECE10380986/lego-ramte-muren-i-2017-omsaetningen-og-overskuddet-falder/?ctxref=ext>

Derfor er Niels B. Christiansens forklaring med at det skyldes oprydning på lageret altså ikke helt i overensstemmelse med årsrapporten som forklaring på hvorfor LEGO har oplevet tilbagegang i væksten.

Henimod 2010'erne begyndte en hel ny konkurrent for alvor at true LEGO og legetøjsbranchen generelt, nemlig computerspil. Computerspil anses for værende en disrupter på legetøjsmarkedet fordi, at det er den samme målgruppe de primært henvender sig til og computerspil tilbyder et nyt avanceret og spændende produkt.

I 2012 viste en statistik, udarbejdet af statistikbanken, at 61% af alle børn i alders gruppen 7-15 år dagligt spillede computer⁷ og man kan kun formode at det tal er steget siden.



8

Grafen er udarbejdet af Sharkgaming og compware som er to af Danmarks største gamer-udstudsproducenter. I 2017 anslår deres analyse, at i aldersgruppen 0-30 spiller 75% af aldersgruppen computer minimum én time om ugen.

Artiklen er med til at understrege den tendens, som man ser i samfundet i dag. Flere og flere går væk fra traditionelt legetøj og vælger computerspillene i stedet for.

⁷ <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveelections.asp>

⁸ <https://gaming.dk/articles/3990-ny-statistik-afslorer-hvor-meget-vi-egentlig-gamer-hvor-ligger-du-i-statistikken>

LEGO er mest kendte for deres LEGO-klodser, men over de sidste par år har man også kunne finde LEGO i helt nye omgivelser. LEGO har løbende bevæget sig ind på blandt andet Tv-serier som Lego Ninjago, film, spil, gallerier og meget mere.

LEGO åbnede den første "Legoland" i 1968 i Billund og dengang bestod den mest af alt af en stor udendørsudstilling af Legoklods minibyer. I 2005 frasolgte LEGO forlystelsesparken til Merlin Entertainment Group dog under den forudsætning at det stadig skulle hedde Legoland og temaet fortsat er LEGO. Sidenhen er det blevet til otte forlystelsesparker verden over i blandt andet Florida i USA og i Nagoya i Japan – endvidere er tre yderligere på vej.

Tanken bag Legoland er at tilbyde hele familier en oplevelse i LEGO's mangfoldige verden. I alle Legolands parkerne er der tilbygget fornemme hoteller og hele oplevelsen sælges som en pakke for familier kaldet "Legoland resort".

Den 14 januar 2011 blev den første Lego animationsserie præsenteret på de to store og populære børnekanaler Cartoon Network og Nickelodeon. LEGO-serien hedder Lego Ninjago – The master of Spinjitsu og er den første rigtige seriøse animationsserie som LEGO har produceret. Serien kører stadig og der er på nuværende tidspunkt 9 sæsoner af den populære børnetegnefilmsserie at finde.

I 2014 kom den første LEGO film i biograferne "LEGO The Movie", og den introducerede verden for de mange rettigheder på kendte figurer og filmuniverser som LEGO besidder - herunder er Batmanfiguren og det tilhørende univers nok den mest kendte. Filmen blev en kæmpe succes, og den indtjente \$469 millioner. Efterfølgende er der produceret flere film, hvoraf den nyeste og vel nok mest kendte er "The LEGO Batman movie". Filmene er produceret af Warner bros. som er en af de største filmproducenter i verden, og som blandt andet har produceret de kendte Batman film.

LEGO's organisationsstruktur og ejerskab

LEGO's hovedkontor ligger i Billund og derudover har LEGO centrale kontorer i Shanghai og Singapore samt USA. LEGO bliver fra hovedsædet i Danmark styret af en bestyrelse. Bestyrelsen

varetager de langsigtede planer strategi, investeringer og meget mere. Det er desuden også bestyrelsen, som godkender årsrapporten.

Under bestyrelsen sidder direktionen. Direktionen består af en administrerende direktør, som står for den overordnede daglige ledelse, og som har til ansvar at implementere og udfolde den strategi, som bestyrelsen fastsætter.

Under den administrerende direktør er der en bred vifte af forskellige funktionsdirektører, som er dem, der står for den daglige ledelse og udvikling af kortsigtede strategier. Funktionsdirektører er blandt andet økonomidirektør, marketingdirektør, salgsdirektører og mange flere.

LEGO er ejet af familien Kirk Christiansen og ejerskabet fordeler sig på følgende tre måder:

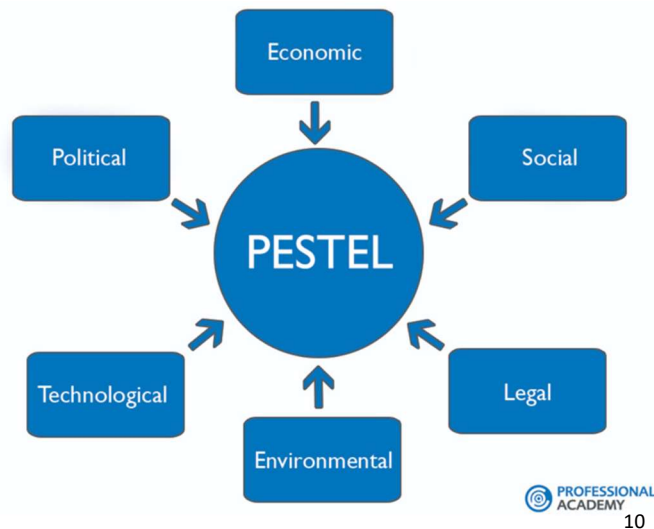
- Kirkbi A/S som ejes af Kjeld Kirk Christiansen og hans søster Gunhild Kirk. I selskabet finder man rettighederne til at bære navnet LEGO samt licensrettighederne i samtlige lande. Dette betyder, at Kirkbi A/S som udgangspunkt ikke ejer noget af selve LEGO-gruppen. Dog må det forventes, at rettighederne til navnet indbringer store millionbeløb til holdingselskabet.
- LEGO AG som ligger i Schweiz. Dennes funktion er, at besidde varemærkerettighederne til landene. Varemærker som LEGO City, LEGO Ninjago og mange flere. LEGO AG ejes af Kjeld Kirk Christiansen.
- LEGO Holding som ejer aktierne i LEGO-gruppen og dens ejere består af Kjeld Kirk Christiansen og hans tre børn. Tilsammen ejer de 75% af aktiemajoriteten og de sidste 25% ejes af LEGO-fonden, som uddeler penge til velgørende formål.

Trods LEGO's mange tusinder ansatte er det altså i sidste ende kun tre personer, som virkelig har noget at sige i virksomheden. Denne ejerstruktur gør også familien Kirk Christiansen til en af verdens rigeste familier og en af Danmarks mest magtfulde.

3. Analyse af omverden

3.1 PESTEL – analyse⁹

PESTEL-modellen er som benævnt tidligere en model der kan anvendes til at beskrive virksomhedens omverden. PESTEL-modellen består af seks forskellige hovedkategorier.



Politiske:

Den politiske agenda har stor indflydelse på alle selskaber og brancher. Mange legetøjsprodukter er lavet af plastgranulat som er et biprodukt af plastisk som er et olieprodukt. Interne stridigheder, sanktioner eller andre politiske beslutninger, som kan få oliepriserne til at stige, kan have stor indflydelse på bundlinjen.

Politiske sanktioner kan samtidig gøre det svært at få plastikgranulat til produktionen og i værste fald kan legetøjsbranchen ikke levere det antal af produkter der efterspørges.

9

https://learn.cbs.dk/pluginfile.php/697446/mod_resource/content/1/Lektion%20nr.%202.%20Analyse%20af%20Omgivelserne.pdf

¹⁰ <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Nogle politiske fordele kan være i lande, som ønsker at fremme landets studerendes kreativitet og på den baggrund indgår et samarbejde med de store legetøjsfabrikanter, om at undervise med produkterne, som det eksempelvis er set i Danmark¹¹.

LEGO-klodsen er meget enestående og patentrettigheder på LEGO-klodsen skal være med til at sikre en stærk position på markedet.

En af udfordringer her er at man agerer i stort internationalt miljø, hvor der er forskellige domstole, og derfor kan kontrollen og opretholdelsen af patenter varierer meget fra land til land. Da LEGO-klodsen primært henvender sig til børn, er der forskellige strenge lovgivninger til produkterne fordi man mener at børn er mere udsatte end voksne og derfor skal produkternes indhold opfylde flere og strengere krav alt efter hvilket land man afsætter til.

Det betyder at produktionen kan variere fra land til land og dermed reducere virksomhedens stordriftsfordele. Dog er det værd at nævne at da opgaven er afgrænset til det europæiske marked hvor en stor del af landene er en del af EU har disse en fælles lovgivning for legetøj kaldet "legetøjsbekendtgørelsen". Dette betyder, at hvis produkter ikke lever op til kravene efter legetøjsbekendtgørelsen så får de ikke "CE" certifikatet.

For LEGO har det den betydning, at efter bekendtgørelsen må man ikke anvende ftalater i plastikprodukter til børn i aldersgruppen 0-3 og der er specifikke krav om brugen af ftalater for aldersgruppen 0-14. Ftalater bruges til at blødgøre PVC-plast.¹²

Den politiske agenda har også konsekvenser for legetøjsproducenterne i Danmark. Fagforeninger, afgifter, politiske beslutninger om minimums løn, eksportregler, importregler, håndtering af miljøskadelige produkter og meget mere er med til at svække konkurrenceevnen for LEGO i form af meromkostninger og øget administration.

De omkostninger der er ved at placere sit hovedkontor i Danmark frem for andre lande bliver dog opvejet af Danmarks høje uddannelsesniveau og vores faglighed generelt.

¹¹ <https://ugeavisen.dk/oelgod/Lego-bliver-en-del-af-undervisningen-paa-Ansager-Skole/artikel/137358>

¹² <http://mst.dk/kemi/kemikalier/regulering-og-regler/faktaark-om-kemikaliereglerne/ftalater/>

Regeringens udlændingepolitik og udenrigspolitik kan også have mærkbare konsekvenser for dansk eksport herunder også for LEGO og de andre legetøjsproducenter. Hvis Danmark indføre en stram udlændinge politik kan det i værste tilfælde få andre lande til at tro at Danmark er fremmedfjendsk.

Regeringens udenrigspolitik kan også have konsekvenser for den danske eksport. Vores deltagelse i diverse krige kan resultere i at nogle lande boykotter danske produkter enten fordi de er direkte uenige i politikken eller hvis de er bange for konsekvenserne ved forsat at sælge danske produkter.

Det kan eksempelvis være lande hvor der bor mange muslimer hvor Islamisk Stat truer lande der støtter Danmark og importere danske produkter, og tvinger lande til at boykotte danske produkter.

Man så eksempler på dette under "mohammedkrisen" hvor vrede muslimer brændte danske flag alt eksport til landet gik i stå. Dette var dog ikke som følge af en krig Danmark var involveret i, men en sketch i Jyllandsposten af profeten Mohammed med en bombe i sin turban.

Den pengepolitik der bliver ført vil også have en indflydelse på legetøjsbranchen's salg. Det er nationalbankens opgave at føre pengepolitikken og dens primære opgave er at mindske inflationen.¹³

Inflation er et udtryk for hvor meget vores penge mister af sin værdi. Omvendt kan man sige at inflation er et udtryk for hvor meget ens købekraft forringes hvis ikke lønnen reguleres som minimum i takt med inflationsraten.

For LEGO's forbrugere betyder det at en høj inflation og manglende lønstigninger forværre købekraften og det kan resultere i at forbrugerne skal prioritere pengene anderledes.

Hvis regeringen fører en lempelig pengepolitik så vil skattepresset lettes og borgerne får større købekraft. Når købekraften stiger forkæler vi også os selv og vores familie fordi der er plads til det. Det betyder at for virksomhederne er der lige pludselig mulighed for at afsætte flere produkter.

¹³ <http://www.nationalbanken.dk/da/pengepolitik/implementering/Sider/default.aspx>

Politik er noget der for alvor kan splitte grupper ad og virksomheder som er politisk aktive kan drage fordel eller have ulemper ved dette.

Vi kan forestille os en virksomheder som politisk giver støtte til et parti fordi virksomhedens ejere deler samme holdning som et parti, eller fordi ejerne kan se en fordel i de valgløfter der bliver givet. Hvis en legetøjsproducent eksempelvis støttede Dansk Folkepartis politik fordi de er enige i at værne om de danske traditioner, da selv er en gammel dansk virksomhed, så bliver partiets udlændingepolitik og alt det andet de står for lige pludselig også draget ned over legetøjsfirmaet. Udenrigspolitisk kan samarbejde og støtte med regeringer ender i tvister hvis der er uenigheder mellem flere af de lande som man agere i.

LEGO er ikke politisk aktiv, men havnede i 2016 alligevel i en shitstorm da de nægtede den kinesiske kunster Ai WeiWei at bruge deres legoklodser til et kunstværk som skulle symbolisere frihed.¹⁴ LEGO's image blev betydeligt skadet og blev skældt ud for at være okay med den kinesiske regerings holdning til menneskerettigheder, eller mangel på samme. LEGO blev beskyldt for at være for kapitalistiske. LEGO endte med at undskylde hendelsen med at der var tale om en misforståelse og gav efterfølgende Ai WeiWei lov til at bruge legoklodserne i hans kunstværk. LEGO har siden holdt sig væk fra politiske begivenheder og deltager ikke i nogle politiske events.

Økonomiske (E):

Legetøj er en luksusvare forstået på den måde at det er et legetøj og derfor ikke en nødvendighed at eje. Derfor er økonomien en af de mest afgørende aspekter af PESTEL for legetøjsbranchen. Når nationaløkonomierne udvikler sig, følger forbrugsniveauet med og derfor er legetøjsproducenternes salg afhængig af at verdensøkonomien går godt.

LEGO har dog stadig formået at klare sig exceptionelt godt igennem krisen, og dette kunne indikere at, til trods for at privat forbruget er blevet svækket merkant under krisen, så har mange familier valgt ikke at spare på udgifterne til børnene.

¹⁴ <https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/apr/28/lego-sell-bricks-chinese-artist-ai-weiwei-mistake>

Marketline's analyse viser, at legetøjsmarkedet i Europa voksede med 1,8% i 2017 til en årlig omsætning på \$24.992 millioner. Analysen estimerer, at legetøjsbranchen i 2022 vil have en værdi på \$27.929 millioner - svarende til en stigning på 11,8%.¹⁵

Market value

The European toys & games market grew by 1.8% in 2017 to reach a value of \$24,992.7 million.

The compound annual growth rate of the market in the period 2013–17 was 2.2%.

Table 1: Europe toys & games market value: \$ million, 2013–17(e)			
Year	\$ million	€ million	% Growth
2013	22,911.6	20,700.4	
2014	23,454.5	21,190.9	2.4
2015	24,029.1	21,710.0	2.4
2016	24,542.9	22,174.3	2.1
2017(e)	24,992.7	22,580.6	1.8
CAGR: 2013–17			2.2%
SOURCE: MARKETLINE		MARKETLINE	

16

Analysen viser samtidig, at den største indvirke på legetøjsmarkedets økonomi kommer fra Storbritannien, som står for 22,4% af markedsværdien - efterfulgt af Frankrig med 15,5% af markedsværdien.

Analysen viser også, at det kun er en lille del af det samlede salg som kommer fra fysiske butikker, hvor op imod 60% af salget kommer fra andre salgskilder.

For LEGO betyder det at man skal have et større fokus på salg i UK og Europa - og dette med alternative salgskanaler end butikker.

I EU er der er frit handelsmarked hvilket betyder at virksomheder kan sælge og købe varer på kryds af grænserne inden for EU, alle med de samme forudsætninger.

For tiden er Storbritannien på vej ud af EU, det såkaldte "Brexit" hvilket kan have mærkbare konsekvenser for LEGO. Som benævnt tidligere så står Storbritannien for 22,4% af

¹⁵ <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2582-0006>

¹⁶ <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2582-0006>

markedsværdien og hvis det må forventes at der opsættes nye handelsbarriere fra EU's side, kan det betyde at omkostninger ved at sælge til Storbritannien stiger væsentligt.

Som benævnt er legetøj ikke en nødvendighedsvarer og det betyder at legetøj vil være noget af det første der bliver skåret fra ved en arbejdsløshed. Det betyder at legetøjsproducenternes ledelse skal være gode til at forudsige markedet og flytte sine ressourcer rundt hvis større arbejdsløshed truer.

I 2017 var cirka 72% af alle europæere i aldersgruppen 20-64 i arbejde¹⁷. Det betyder samtidigt at godt 28% af Europas arbejdsstyrke var arbejdsløse og det forventes at denne tendens stiger over de kommende år. Det betyder at man som legetøjsfabrikant skal forholde sig til det faktum at vækstmulighederne er mindre i de lande hvor arbejdsløsheden er stor og i stedet fokusere på de markeder hvor arbejdsløsheden er mindre.

For at kunne sammenligne landes indkomst kan man tage udgangspunkt i EU's bruttonationalprodukts (BNP) liste.

EU udarbejder hvert år en liste over BNP per indbygger¹⁸

Samlet set så viser opgørelsen at EU's 28 medlemslandes BNP er steget siden 2012.

For at forstå hvilket samfundsøkonomiske mekanismer der justerer BNP'en tages der udgangspunkt i BNP-formlen:

$$BNP = C + G + I + NX^{19}$$

"C": Beskriver forbruget i landet.

"G": Betegner offentlige forbrug (udgifter)

"I": Betegner investeringer i samfundet

"NX" beskriver nettoeksport.

¹⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics

¹⁸ <https://www.eu.dk/da/fakta-om-eu/statistik/bnp>

¹⁹ Noter fra CBS faget - Samfundsøkonomi

BNP bruges til at vurdere et lands økonomiske status, og giver et hurtigt overblik over velstanden i et land. Dog skal man træde varsomt når man benytter BNP-analyser og disse bør aldrig stå alene.

Et land kan godt have en unaturlig høj BNP, eksempelvis som følge af naturkatastrofer.

Forekommer en naturkatastrofe vil forbruget (C) i landet stige som følge af de tab et individ må erstatte, samtidig stiger det offentlige forbrug (G) som følge af genopbygning, forøget omkostninger til redningspersonale m.v.

Investeringer og nettoeksport kan variere lidt eller meget alt efter hvor naturkatastrofer eller lignende rammer.

I ovenstående scenarie er der antaget at investeringer og nettoeksport ikke ændres betydeligt.

Det betyder altså at BNP stiger, hvilket under normale omstændigheder er godt, men i dette tilfælde forbedres købekraften eller velstanden altså ikke, og er dermed en unaturlig BNP-vækst.

Sociale:

De sociale faktorer er vigtige faktorer for legetøjsindustrien. De følger trenderne i kulturen og opdragelsen af børn. LEGO-klodserne er udviklet som et kreativt legetøj, og tanken bag er, at man skal lære igennem leg. I den verden vi lever i, i dag, har alle meget travlt med karriere, og man kan derfor godt have en tendens til at glemme, at tage sig tiden til at lege med sine børn.

Man ser ofte i dag, at børn får smartphones og iPads i stedet for legetøj. Denne tendens tager legetøjsmarkedet i en negativ retning fordi flere og flere fravælger legetøj eller erstatte det med andre substitutter.

LEGO har den særlige egenskab, at det skaber et fællesskab og et bånd imellem for eksempel en far og hans søn – nemlig det at samle noget sammen.

LEGO har valgt at placere sit hovedkontor i Billund i Jylland. I Danmark har vi generelt et rigtigt højt uddannelsesniveau som skaber et godt fundament for den viden og de færdigheder en virksomhed i Danmark forholdsvis nemt vil have adgang til.

Globalisering og internet gør at vores sociale forskelle bliver mindre fordi vi har så nem adgang til andre kulturer og sociale tendenser. Det betyder at vores individualisme bliver i højere grad styret af hvem vi ønsker at være og hvordan vi ønsker at fremstå.

De sociale medier har overtaget magten over internettet. Facebook, Instagram og Twitter har ændret vores opfattelse af hvem vi gerne vil socialiseres med.

For virksomheder betyder det også at man bliver nødt til at ændre den måde man henvender sig til hos sin målgruppe, for lige pludselig kan man ikke bare isolere en målgruppe i ét land.

Med internettet er konkurrencen og den måde forbrugere handler på, ændret markant. Med "Cookies"²⁰ har det lige pludselig en stor betydning for hvor synlig man som virksomhed er på internettet.

En af de sociale tendenser som især er ekspanderet er vores vilje og stædighed for at finde den billigste pris på et produkt. Vi sammenligner alt fra produkter, forsikringer, rejser, hoteller, lån, banker og meget mere, og for virksomheder betyder det at ens prissætningen kan være afgørende for ens vækstpotentiale. Med store shopping sider som Amazon.com kan vi søge efter de produkter uden for DK og ofte til en billigere pris.

Mange lande i EU har generelle retningslinjer for arbejds-fritids forhold, og dette giver legetøjsvirksomheder de ideelle forhold at opererer i, men der er en "stay late at work" tendens der er på vej frem.

Karrieren fylder mere og mere hos alle køn, og det hænger nok sammen med vores selvopfattelse som i den grad bliver påvirket af de sociale medier; hvordan skal vi se ud? Hvilken bil skal vi køre i? Penge og behovet for at tjene gode penge er i den grad stigende. Udadtil vil vi gerne vise hvor perfekt et liv vi har, og herunder også hvor meget vi og vores børn har.

For den dyrere ende af legetøj, såsom LEGO, er det de perfekte omstændigheder for et stor vækstpotentiale.

Men hvor der bruges mere tid på arbejde må der ofres tid et andet sted, og dette gør typisk ud over børnene. Vi overdrager mere og mere af opvækstsansvaret til børnehaverne, skolerne og fritidsinstitutionerne. For den tid vi har ofret for vores børn, har vi en stigende tendens som hedder at købe sig til kompensation. Vi køber vores børns glæde og forhold til os ved at give dem dyrere ting.

²⁰ Internet adfærdsovervågning

Verden er blevet mere bevidst om sine egne handling og gøremål, og især den vestlige verden har åbnet synet for verdenskriserne i Afrika. Som virksomhed i en digital verden hvor forbrugerne har så nem adgang til at følge med i hvad der sker i verden, kan man ikke længere bare gøre ingenting. Der bliver lagt mere og mere fokus på CSR²¹ og hvad, især, store internationale selskaber gør for at hjælpe dens omverden.

I 2017 estimerede charitynavigator at der var blevet doneret i omegnen af 410mia USD. Kun fem procent af disse donationer kom fra virksomheder²²

LEGO sendte i 2018 650mio danske kroner til det krigshærgede Syrian og Myanmar.²³

LEGO har strategisk valgt at øremærke pengene til børn, som er deres egen målgruppe, og på den måde viser LEGO altså at de er villige til at hjælpe deres egne forbrugere, selvom børnene i fattige lande nok ikke er LEGO's primære målgrupper.

Teknologiske:

Det teknologiske aspekt i legetøjsbranchens omverden hænger sammen med den ovennævnte tendens.

Den globale teknologiske udvikling af produkter truer alle virksomheder med alternative løsninger.

I vores hverdag er der meget snak om robotter og brugen af dem i virksomhederne, og hvordan disse truer arbejdsstillinger. Brugen af robotter kan gøre en produktion mere effektiv, og for LEGO's vedkommende kunne det betyde, at man vil have lettere ved at styre produktionen og dermed også omkostningerne - modsat nu hvor samme antal personale skal have løn, uanset om det skal produceres én million LEGO-klodser eller ti millioner LEGO-klodser om dagen.

Globalisering er også en tendens, som fylder mere og mere i takt med at vores teknologi udvikles.

Det bliver stadig nemmere og nemmere at transportere sig selv eller fragt rundt i verden på kortere tid.

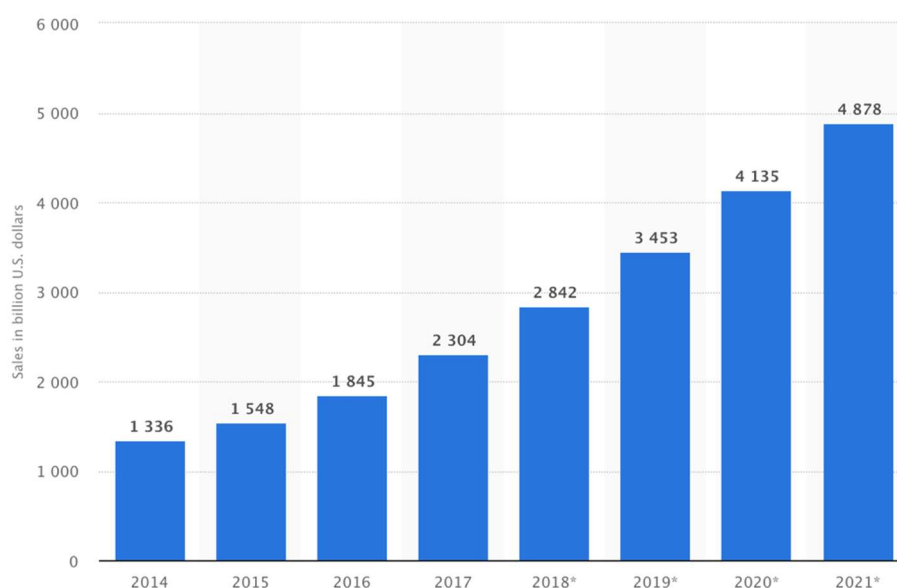
²¹ Corporate Social Responsibilities

²² <https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=42>

²³ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/lego-sender-650-millioner-kroner-til-boern-i-konfliktomraader>

Internettet og brugen af dette er steget markant det seneste årti. I dag bruger vi internettet flere gange dagligt. Internettet gør det muligt at få nærmest uendelige informationer fra alle steder i verden. Sammen med de sociale tendenser, hvor samfundet oplever en travlere hverdag end man gjorde for bare 10 år siden, gør det, at e-handel eksploderer.

Det betyder at de store legetøjsproducenter, som LEGO, skal satse mere og mere på e-handel.



24

Modellen ovenfor viser forventet detailsalg (herunder legetøj) frem til 2021. Modellen viser også en kraftig stigning i E-handel fra 2014 frem til 2017, og dette hænger direkte sammen med de sociale tendenser og ikke mindst teknologiudviklingen af internettet.

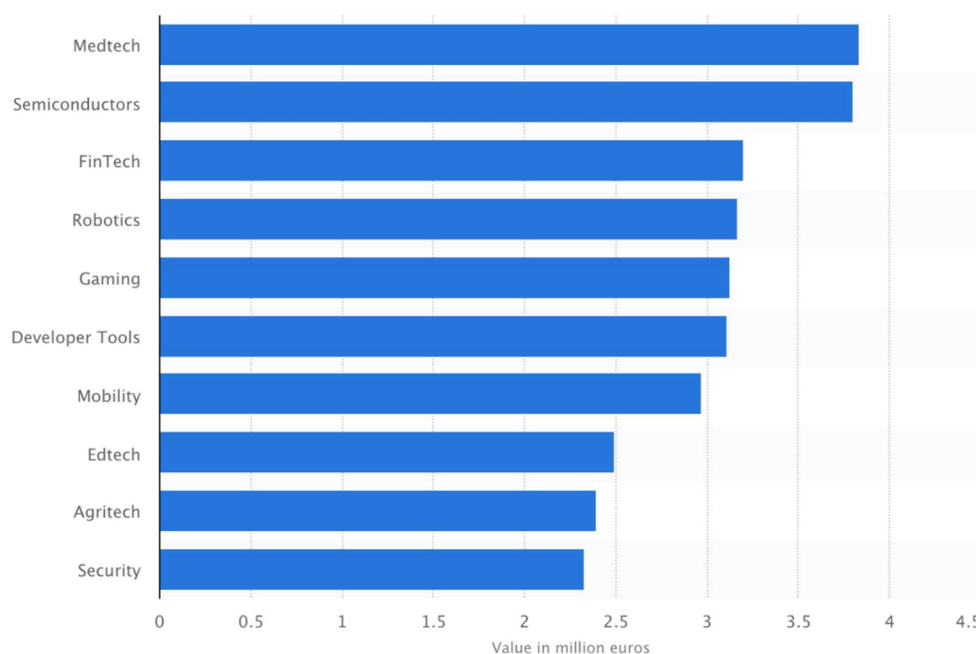
I takt med verden bliver mere globaliseret gennem internettet øger det også legetøjsforældelsesgrad og her sætter det virksomhederne under pres når de skal kunne udvikle og afsætte nye produkter konstant.

²⁴ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

For at kunne fastholde sin markedsposition er det vigtigt for virksomheder at der er nem adgang til forskningsressourcer. Derfor ser man også at virksomheder placere deres hovedkontor eller forskningsafdeling i lande som generelt har høj uddannelsesniveau, eksempelvis Danmark og USA. Forskningsressourcerne består først og fremmest af viden fra personer men også betydeligt af viljen fra virksomhederne til at investere i forskning og udvikling.

Hastigheden for hvormed teknologien udbredes i Europa går meget stærkt. Teknologiudviklingen er ofte drevet af frygten for at nogle andre opfinder en nyere teknologi der kan være en trussel for ens konkurrencemæssige position.

Man ser det i højere grad i robotteknologiudviklingen og udvikling af kunstigt intelligens. Frygten for robotteknologien og frygten for ikke at kunne kontrollere robotterne er ironisk nok med til at øge hastigheden for udviklingen. Det er frygten for det ukendte og de ukendte konsekvenser som gør at menneskeheden i sin natur finder ro og en form for sikkerhedsfornemmelse hvis vi selv udvikler teknologien. Det giver en følelse af at vi kender teknologien, og kender vi teknologien kan vi kontrollere den.



25

²⁵ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/947600/average-value-of-early-stage-venture-funding-in-europe-by-industry/>

Grafen ovenfor viser hvad industrien i Europa har investeret flest penge i, i perioden 2015 til anden kvartal af 2018, i millioner EU. Robotics ligger på en fjerde plads og der blev i gennemsnit brugt 3.17mio euro på robotteknologiinvesteringer. Det lyder ikke af meget, men her skal man huske på at det er en gennemsnit af alle virksomheder i Europas investeringer i perioden hvor nogle slet ikke har investeret i robotteknologi. Det betyder at der er nogle store virksomheder som har investeret markant mere end de 3.17mio EUR.

Når der er høj hastighed på udviklingen af ny teknologi betyder det samtidigt også at forældelsesgraden stiger i takt med.

Ny teknologi bliver ofte udviklet for at forbedre eller helt at erstatte gammel teknologi og derfor har især IT og anden software, meget høj forældelsesgrad. Med høj forældelsesgrad menes der at produktet bliver forældet hurtigt.

Miljø (E):

Det vigtigste råstof i legetøj er plastikgranulat som bliver produceret af olie. Den globale efterspørgsel på olie stiger markant, og da olie er et fossilt brændstof, er der begrænset mængder af det tilbage.

Verden er stærkt afhængige af de stormagter, som besidder de store oliedepoter. For LEGO er det altafgørende for produktionen at løbende få tilførsel af granulater (udvindes af olie).

Samtidig er verden blevet langt mere miljøbevidst end, og derfor udforskes der i nye metoder til at kunne genanvende plastikprodukter.

For legetøjsbranchen er det helt afgørende, at man allerede nu begynder at tænke i alternative baner i forhold til råstofferne, der indgår i deres produkter. LEGO producerede i 2018 sin første bæredygtige LEGO-klods, som er produceret af plastik udvundet af sukkerrør.²⁶

For LEGO som har produktion i Østeuropa er menneskerettigheder også et vigtigt punkt LEGO's omverdens miljø. Ved menneskerettigheder og krænkelse af disse måles ud fra

²⁶ <http://nyheder.tv2.dk/samfund/2018-03-01-lego-lancerer-sine-foerste-baeredygtige-klodser>

”Verdenserklæringen for menneskerettigheder”, som beskriver de helt centrale forhold, som man forstår ved menneskerettigheder.

EU-domstolen har i 2018 behandlet 10.800 sager, mens der fortsat er 55.800 ventende sager vedrørende krænkelse af menneskerettigheder.²⁷

Ud af de 55.800 sager der bliver behandlet af EU-domstolen for menneskerettigheder kommer langt størstedelen af sagerne fra Østeuropa²⁸.

For virksomheder der har fabrikker i Østeuropa, betyder det, at de skal have skarp kontrol med, hvordan deres medarbejdere på fabrikkerne bliver behandlet. Derudover skal LEGO også være særligt opmærksom på de eksterne fragtselskabers ansættelsesforhold. Der bliver lagt mere og mere fokus på miljø og herunder menneskerettigheder og ansvaret bliver flyttet mere og mere over på virksomhedens side.

En stor del af legetøjsbranchens produkter indeholder meget eller nogen form for plastik. Særlig EU har skærpet regler indenfor affaldss håndtering af plastikholdige produkter for legetøjsbranchen medfører det øget omkostninger fordi kravene til indholdet af produkterne og hvordan bortskaffelsen håndteres bliver skærpet.

Lovmæssige:

Som nævnt under de politiske faktorer, så er en af de store udfordringer, at globaliseringen kræver internationale regler og domstole - og ikke mindst respekt for patentrettigheder.

En af LEGO's helt store markedsmæssige fordele er, at de har patentret på deres LEGO-klodser. Patentret giver LEGO en vis grad af produkt sikkerhed, i hvert fald i EU.

EU går meget ind for at der skal være fri og bæredygtig konkurrence, og får at de store virksomheder ikke alene dominere markedet har EU valgt at forbyde monopol i det omfang det kan lade sig gøre. Et monopol er et ekstrem tilfælde af kapitalisme. EU forhindrer store virksomheder i at lave opkøb af andre virksomheder, såfremt dette vil føre til monopol-lignende forhold. Denne praksis holder de små aktører på legetøjsbranchen kunstigt i live.

²⁷ https://www.echr.coe.int/Documents/Stats_month_2018_ENG.pdf

²⁸ https://www.echr.coe.int/Documents/Stats_pending_month_2018_BIL.pdf

I Danmark og EU er der rammelovgivning for arbejdsmarkedet. Særligt i Danmark er de ansatte i LEGO omfattet af den danske arbejdsmarkedslovgivning. I arbejdsmarkedslovgivning hører helligdags - og ferielovgivning under. Det betyder at for virksomheder som placere produktion eller kontor i Danmark, skal påregne en ekstraomkostninger eller et ekstra tab for lønnen der skal betales i helligdagene hvor der tilsvarende ikke er nogen, eller i hvert fald begrænset, omsætning. Brancheforeningen Dansk Erhverv estimeret at en enkelt arbejdsfri dag koster samfundet omkring 5 mia. kroner.²⁹

En anden faktor er Co2 udledningskvoter, da legetøjsproducenterne, som nævnt tidligere, producerer af plastikgranulat, som er et produkt, der kommer fra olie. Dette betyder, at det kan have store konsekvenser for legetøjsindustrien hvis der bliver lovmæssigt stadfæstet strenge kvoter for produktion af plastikprodukter - for dette se eventuelt afsnittet vedrørende politiske forhold.

Særligt om Brexit

Jeg har valgt at medtage et særligt afsnit under PESTEL analysen vedrørende den meget oppe i tiden Brexitaftale. Da det både har politiske, økonomiske og lovmæssige aspekter med har jeg valgt at samle det et sted.

Brexit er relevant for LEGO da Storbritannien er EU's største legetøjsindkøber jf. afsnittet om økonomiske forhold.

Brexit er kort fortalt Storbritanniens udtrædelse af EU-fælleskabet som skulle være fundet sted den 31. Oktober 2019³⁰, men er dog udsat indtil 31. Maj 2019. På nuværende tidspunkt har UK³¹ ikke kunne blive enige om en aftale hverken internt eller med EU. Hvis der kommer et såkaldt "hårdt exit" betyder det at UK og EU ikke har nogle handelsaftaler med hinanden. For

²⁹ <https://www.avisen.dk/nyd-fridagen-skaertorsdag-koster-os-fem-milliarder-k-317062.aspx>

³⁰ <http://um.dk/da/udenrigspolitik/brexit/>

³¹ UK=United Kingdom, Storbritannien

legetøjsbranchen betyder det at produkterne bliver pålagt handelstold og bliver dyrere for forbrugerne i sidste ende.³²

Hvis vi antager at scenariet med en "no-deal Brexit" bliver en realitet må det antageligt vist reducere omsætningen, på grund af falden eksport, hos de store legetøjsproducenter, og dermed må det forventes at konkurrencen på det resterende marked vil blive øget markant.

For legetøjsproducenterne kan det også betyde at de ikke har samme lovmæssige sikkerheder som de har nu i EU. Det kan eksempelvis være EU's monopol lovgivning som UK lige pludselig ikke skal overholde inden for UK's egne grænser. For LEGO kan et scenarie være at UK foretrækker nogle af de andre konkurrenter til LEGO og dermed svækkes LEGO's konkurrencemæssige position betydeligt. Om dette i virkeligheden bliver en realitet er dog tvivlsomt da efterspørgsel efter lige netop LEGO's produkter nok stadig vil være af betydelig størrelse.

3.2 Opsamling på PESTEL

De tendenser man ser i vores sociale adfærd, de økonomiske og teknologiske aspekter er de tre omverdens forhold, som kan påvirke LEGO mest.

De sociale tendenser ændrer sig i takt med den teknologiske udvikling og økonomien, hvoraf man kan konkludere, at der er direkte indre sammenhæng mellem disse tre omverdens forhold.

De sociale tendenser ændres ved at samfundet går mere og mere væk fra traditionel leg og legetøj og bevæger sig mere og mere over til digitale platforme i stedet, som i fremtiden også kommer til at true LEGO i stigende grad.

De teknologiske udviklinger og forskning i nye smartere metoder at producere, markedsfører sig med videre gør at industrien bliver tvunget til at følge med, hvis de vil have en chance for at overleve i branchen.

Omverdenen er i konstant ændring, og der kommer større krav til politikkerne vedrørende miljøet, og det betyder, at der kommer strengere regler for miljøforurening og krav til bæredygtig produktion

³² <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-12-14-brexite-gor-lego-dyrere-for-britiske-born-og-voksne>

Samtidig er en truende Brexit relevant for hele det nuværende marked i EU. Træder UK ud af EU uden en handelsaftale kan det for nærmest katastrofale konsekvenser for medlemslandene. Scenariet hedder falden eksport og hermed falden omsætning, det kan betyde nedskæringer og fyringer af flere tusinder ansatte i hele Europa.

3.3 Muligheder

Muligheder er en faktor i SWOT-modellen, som beskriver de omverdens forhold, som en virksomhed med fordel kan drage nytte af. Omverdens forhold er således en faktor, som en virksomhed ikke selv er herre over.

Verdensøkonomien er i stor fremgang, og det betyder, at befolkningen får flere penge imellem hænderne, og dermed vil privat forbruget også stige. Analysen under de økonomiske forhold i PESTEL- analysen viser, at salget af legetøj og videospil gradvist er steget de sidste par år, og det forventes i 2021 at været steget markant mere.

De højere uddannelsesniveauer gør at forældre er mere bevidste om børns læring og udvikling og derfor mere villige til at købe legetøjsprodukter til børnene, i stedet for iPad og computer. Det høje uddannelsesniveau åbner også op for at forældre antageligvis tjener mere og dermed har råd til at købe Legoklodserne, barbie dukken osv.

De to væsentligste muligheder: *Global økonomisk fremgang, høje uddannelsesniveauer.*

3.4 Trusler

Den største trussel for legetøjsindustrien er computerspil, da disse bliver mere og mere populære. Det er en social tendens, der er i gang med en større ændring af, hvordan vi opfatter det at være sociale med hinanden. LEGO har ligeledes allerede igangsat grønne initiativer, som beskrevet under PESTEL analysen. Samtidig har LEGO også bevist at de kan skabe massiv vækst - selv under en finanskrisen.

Til trods for at LEGO har klaret sig godt igennem finanskrisen og har formået at skabe vækst, vil konjunkturer altid have en stor betydning for virksomheden, da den producere "luksusvarer". Ved lavkonjunkturer står virksomheder over for at miste omsætning, da den typiske tendens, som man ser, er at befolkningen begynder at spare op på grund af en usikker fremtid.

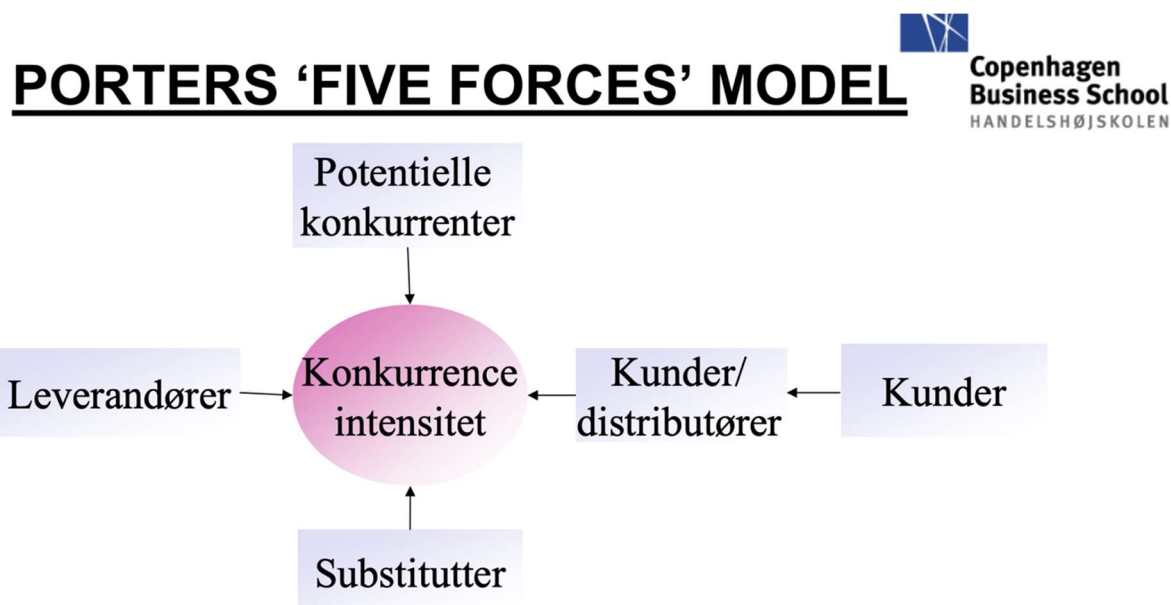
Da legetøjsbranchen ikke selv håndterer logistikken, er de derfor afhængige af, at distributionspartnerne kan levere. Derfor er de særligt udsat på konjunktursving hvor distributionspartnerne kan komme i økonomisk knibe.

De vigtigste trusler for legetøjsbranchen er: *Computerspil, de sociokulturelle udviklinger, substituerende produkter.*

3.3 Porters Five Forces

Da markedet er afgrænset til at omfatte legetøjsmarkedet i Europa, vil brancheanalysen tage udgangspunkt i konkurrencen på legetøjsproducentmarkedet.

Til brug for at analysere en given konkurrence i et marked, tages der udgangspunkt i Porters Five Forces. Porters Five Forces bygger på, at der er fem elementer, som definerer en konkurrence på et marked. Michael Porter er en amerikansk professor og er en af de største og mest anerkendte teoretikere inden for økonomi og ledelse.



33

Leverandørerne kan opdeles i to hovedgrupper.

Leverandør af råvare:

Forhandlingsstyrken hos leverandørerne af råvare og hjælpemateriale for legetøjsproducenter vurderes som svag. Der er primært fire store legetøjsproducenter som sidder på en stor del af den samlede omsætning og det svækker det leverandørenes forhandlingsret og da det vil være forventeligt at det er særdeles lukrativt for leverandørerne at få nogle af de store producenter som kunder, og dettes gøres ved at imødekomme deres krav. De store firmaer som LEGO, Mattel osv. har lave skifteomkostninger hvis de ikke mener leverandøren lever op til de krav virksomheden sætter. Det gør at de kan forhandle prisen på råvarer markant ned så leverandøren nærmest ikke har nogen profit på produkterne. Denne gruppe af leverandører arbejder på de store legetøjsproducenters vilkår.

Der er et højt antal af leverandører der kan overtage de nuværende leverandøres plads, og det øger konkurrencen i leverandørenes branche markant.

De store virksomheder måler leverandørerne ud fra tre primære parametre:

1. Pris
2. Kvalitet
3. Evne til at levere

Til produktionen er der råvarerne stort set homogene og det betyder også at ingen af leverandørerne kan drive konkurrence ud fra differentieringsstrategien, ved at tilbyde et unikt produkt.

Den anden gruppe af leverandører er leverandører af rettigheder og lignende.

Tendenserne i samfundet gør også nogle leverandøres forhandlingsstyrke stærk. Det er vigtigt for de store legetøjsproducenter, at de har det legetøj som trender og dette gøres ved store aftaler med fx Marvel, Disney, DC-Comics m.v.

Dog bliver denne gruppe af leverandøres forhandlingsstyrke væsentlig reduceret af at det er højt usandsynligt at de vil foretage en baglæns integration og begynder at opkøbe legetøjsproducenter og selv begynde at producere legetøj.

På den ene side er producenternes store afhængighed af leverandøren, som trækker i retningen af at leverandørerne af rettigheder forhandlingsstyrke er meget høj. På den anden side trækker de

store legetøjsproducenters direkte indflydelse på omsætningen hos leverandørerne i den anden retning. Derfor vurderes det, at den samlede forhandlingsstyrke for leverandørerne er middel.

Potentielle konkurrenter

Legetøjsbranchen har ikke nogle store indtrængningsbarrierer, som holder nye udbydere ude - som eksempelvis set i luftfartsbranchen, hvor det kræver meget høj startkapital at komme ind. Legetøjsbranchen er i konstant ændring, og det kræver, at aktørerne på markedet tilpasser sig kundernes behov eller skaber et nyt "behov" for ens produkter.

Der er ingen særlige lovgivninger som gør det særligt vanskeligt for nye potentielle konkurrenter at trænge ind på legetøjsmarkedet.

En af LEGO's store fordele i forhold til truslen fra udefrakommende konkurrenter, er at LEGO-brandet er så verdenskendt, som det er. Dermed vil alle der forsøger at lave noget i stil med en LEGO-klods blive anset for at være en kopivare og på den måde er LEGO brandet på sin vis beskyttet af sin egen brandværdi eller brand-goodwill.

De store legetøjsfirmaer har som en stærk forhandlingskraft hos distributører på grund af den export efterspørgsel firmarene skaber. Det betyder samtidig også at ved at have en god handelsaftale med de store legetøjsproducenter skaber meget fragt og distributionsindtægter for distributørerne. Det påvirker virker nye potentielle konkurrentens position i forhold til en selv positivt, set fra de store producenters synspunkt, herunder LEGO, fordi de kan nægte at samarbejde med distributionsfirmaer som hjælper en potentiel konkurrent.

Dette scenarie gælder dog formelintig ikke hos de helt store distributører som eksempelvis DSV, Mærsk, FedEx med flere, da de selv er så store at de ikke behøver at bøje sig for de store legetøjsproducenter på samme måde som de mindre distributører gør.

Det er relativt nemt at komme ind på markedet hvis man henvender sig til et niche-marked, og her er der også muligheden for at få størst succes uden at konkurrere med de store etablerede brands. Nord Europas største leverandør var TopToy A/S, som ejede de to store legetøjskæder Fætter BR og Toys'r'us. Selskabet gik konkurs i 2019 og efterlader sig en forholdsvis stor distributionsmulighed. Det betyder også at man som ny indtrænger på markedet har mulighed for at relativt nemt få adgang til en stor distribution partner og dermed øge ens egne markedsandele.

En særlig gruppe af leverandører sætter nogle helt særlige adgangsbarriere for om man får del i den omsætning der er på legetøjsmarkedet. Det er leverandørerne af rettigheder som Marvel, DC-Comics med flere. Denne gruppe af leverandører styrer hvem der får lov til at udgive noget med Spiderman, Batman, Barbie og stort set alle kendte legetøjsfigurer. For en potentiel ny konkurrent kræver det altså at de skal skabe et nyt og unikt produkt for at få succes i legetøjsbranchen og det betyder at i det hele vurderes truslen for potentielle nye konkurrenter for lav.

Købers styrke

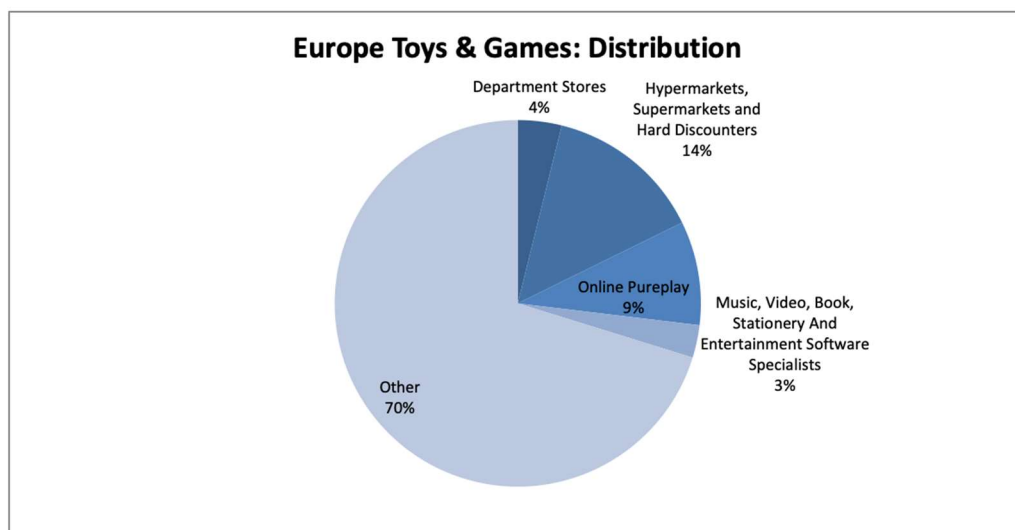
Hvis man ser individuelt på en køber, så er forhandlingsstyrken meget lav, fordi det ikke vil gøre den store forskel for LEGO og de andre aktører i branchen, om den individuelle person ikke køber produkterne mere.

Hvis man derimod ser på forhandlingsstyrken for en stor gruppe købere, så kan det have en væsentlig indflydelse på produkterne. Man kan eksempelvis forestille sig, hvis LEGO benyttede sig af såkaldte "Sweat-shops", og det fik en stor del af Europas befolkning til at boykotte LEGO.

Hertil er det dog også værd at nævne, at der i visse tilfælde kan være enkelte individer, som kan have stor indflydelse på LEGO's salg. Det ses eksempelvis når kendte mennesker bruger medierne til at omtale produkter negativt - så kan det have stor indflydelse på salget eller værdien af ens virksomhed. Et eksempel på dette kan være, at efter det populære sociale medie Snapchat ændrede deres layout, omtalte popstjernen Rihanna det meget negativt og opfordrede folk til at droppe det sociale medie, og det kostede dyrt i Snapchats markedsværdi.

Forbrugernes forhandlingskraft bliver også stærkt negativt påvirket af at legetøjsproducenterne kan tilpasse deres produkter til andre målgrupper da der kan produceres til både piger og drenge - og i mange forskellige aldersgrupper.

For de helt store legetøjsproducenter som LEGO er kunderne ikke det enkelte individ, i hvert fald ikke direkte. For de store legetøjsproducenter er det de store legetøjskæder og supermarkeder som er de primære kunder. I LEGO's årsrapport for 2017 fremgår det at der er betydelige tilgodehavende fra salg, hvilket understøtter konstateringen om at LEGO's primære kunder ikke er privat personer, men derimod større firmaer som køber på kredit.



34

Modellen ovenfor viser distributionskanalerne for legetøjsbranchen i Europa i 2017.

70% af den samlede legetøjsdistribution i 2017 kom via andre distributører. Kategorien "other" dækker over grossister og herunder også legetøjsgrossister. Undersøgelsen fremhæver hvor vigtigt det er for legetøjsproducenterne at have de rigtige kunderelationer hvis de vil have en chance for at få distribueret deres produkter gennem store globale salgskanaler.

Overordnet kan man for branchen sige at kundernes forhandlingsstyrke er middel. Begrundelsen er at det er vigtigt for de legetøjsproducenterne at komme ind på de rigtige markeder i større skala og det kræver at kunderne kan se en profit i ens produkter og de helt store globale legetøjskæder har en stor nok omsætning til at kunne sige fra overfor legetøjsproducenternes krav og pris, samtidig er der også en hvis afhængighed hos legetøjsdistributørerne overfor legetøjsproducenterne idet branchens kunders kunder, privat personer, er dem der efterspørger legetøjsproducenternes produkter.

Truslen fra substituerende produkter

I vores hverdag fylder ordet "disruption" meget. Disruption er, når der kommer et helt nyt produkt på markedet, som overtager markedsandele. For legetøjsproducenterne er den største trussel de

³⁴ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Data&pid=ML00029-085>

elektroniske produkter som iPad, computer, mobiltelefoner, computerspil m.v. - sammen med at tendenserne i samfundet ændrer sig markant, og især måden man leger på udgør truslen fra de elektroniske produkter en stor fare for at disrupte legetøjsmarkedet helt.

E-sport bliver mere og mere populært og de store counter-strike³⁵ spillere bliver fulgt og hyldet som store sportsstjerner. E-Sport er professionel computer - eller anden konsolspiller. Som nævnt i PESTEL-analysen er en af de sociale tendenser man ser oftere og oftere at børn bare får en computer eller PlayStation, og så passer de ellers bare sig selv. Computerspil ændre måden på, hvordan vi leger sammen og er sociale sammen. I større og større stil sidder man hver for sig på computeren, i sit eget hus, og snakker sammen over spillene på nettet, i stedet for at sidde sammen fysisk.

Avisen Politikken har lavet en undersøgelse som viser at danske drenge spiller computer eller anden spilkonsol i mindst fire timer om dagen.³⁶

Derudover så er det mere og mere normalt, at man børn får smartphones og supercomputere i en meget tidelig alder, hvor man bare for ti-femten år siden fik legetøj i stedet.

Truslen for substituerende produkter til legetøjsbranchen er også oplevelser og andre former for underholdning. Det er en trussel fordi de penge der kunne være brugt til at købe et legetøjsprodukt, som gave, i stedet bliver brugt på en oplevelse som en tur i Tivoli eller Zoologisk hav. Det er primært som fødselsdagsgave at denne form for substituerende produkter vurderes at være den største trussel mod legetøjsindustrien.

Den samlede trussel for substituerende produkter for LEGO og legetøjsbranchen vurderes for høj primært på grund af truslen for spillekonsollerne og udvikling i de sociale tendenser.

Den interne konkurrence (Rivalisering)

Der er stærk konkurrence på markedet af eksisterende udbydere af legetøj. Dette er vurderet ud fra, at der er mange legetøjsproducenter, som hver især bidrager med deres produkt til

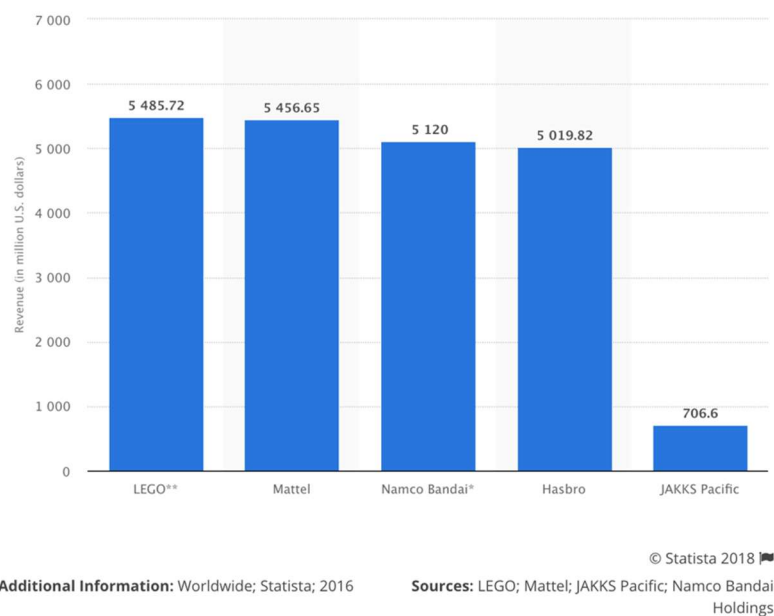
³⁵ Counter Strike er et onlinebaseret skydespil hvor man spiller i hold fem mod fem.

³⁶ <https://politiken.dk/forbrugogliv/digitalt/art5572954/Danske-drenge-spiller-computer-fire-timer-om-dagen>

forbrugerne. Dog er der få meget store legetøjsproducenter såsom Toys "R" Us og Ludendo, Mattel og Hasbro.

En anden stor konkurrent som kommer mere og mere ind på det europæiske marked er verdens største salgsvirksomhed Amazon. Amazon er en online platform, hvor virksomheder og privatpersoner kan sælge produkter igennem. Hjemmesiden er ekstremt populær, fordi man stort set kan finde alt derinde, og det bliver leveret lige til døren.

Grafen viser de største europæiske legetøjsproducenters omsætning i millioner dollars



37

Analysen viser, at LEGO er den største af de nævnte legetøjsproducenter. Analysen viser også, at der primært er fire store, som sidder på en stor del af omsætningen.

Når vi snakker konkurrenceformer, så er der tale om differentieret oligopol. Det er differentieret oligopol fordi, der er en vis præference for forbrugerne i markedet, og det vil sige, at det er et heterogent marked.

³⁷ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/241241/revenue-of-major-toy-companies-worldwide/>

I et legetøjsmarked betragtes konkurrencen som hård snæver konkurrence. Det betyder, at producenterne anser alle aktørerne i branchen for værende deres konkurrenter. Den overordnede konkurrence er præget af stærk priskonkurrence, hvor enkelte producenter laver mere unikke produkter, som ikke er så prisfølsomme som almindeligt legetøj. Dog har de fire store aktører på markedet den indbyrdes fordel at de hver især tilbyder forbrugerne en unikt produkt, som man ikke kan købe hos konkurrenten. LEGO har legoklodserne, Mattel barbie og action man, Namco Bandai har Dragon ball og Hasbro har My little pony, transformers og et stort udvalg af populære brætspil. Rivaliseringen blandt de fire største producenter handler derfor i større grad om at få forbrugerne til at foretrække ens eget legetøjsunivers frem for konkurrentens.

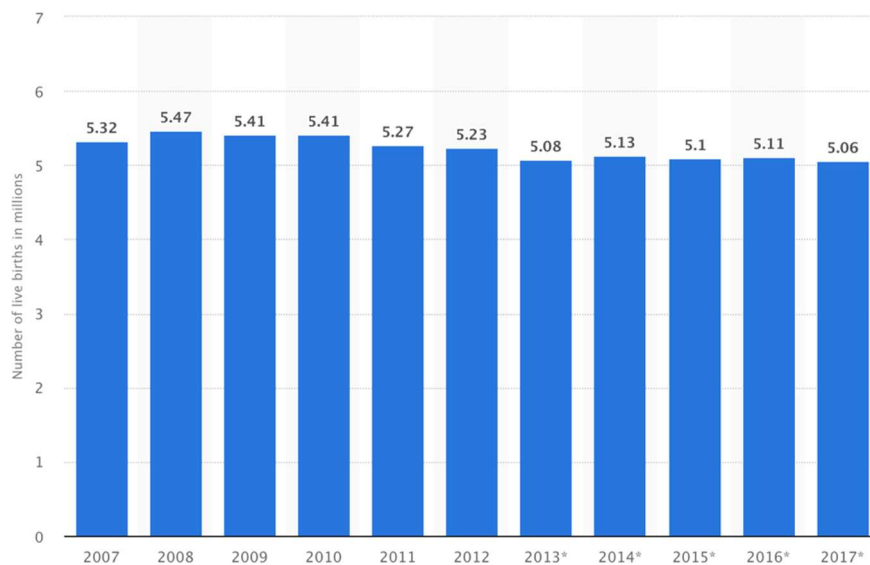
Vil en eventuel priskonkurrence gøre den store forskel på konkurrentens omsætning?

Svaret er nok nej det vil det ikke. Der er tale om fire helt forskellige legetøjsuniverser og det ændre ikke meget på forbrugerens præference for LEGO om en barbie dukke bliver halvtreds kroner billigere. Rivaliseringen er derfor bygget mere op omkring at skabe en særlig præference for ens eget legetøjsunivers.

Dette ses blandt andet ved at alle de fire store aktører på markedet har animationsserier og film på de populære børnekanaler som Cartoon Network, Disney channel, Nickelodeon og mange flere.

Rivaliseringen i markedet handler altså mere om at trække børn ind i ens legetøjsunivers og holde dem fast der.

Mulighederne for vækst på markedet handler først og fremmest om at stjæle konkurrenternes kunder. Den anden mulighed for vækst er tilstrømninger af nye forbrugere på markedet. Da størstedelen af legetøjsforbrugerne er børn, kan man måle tilstrømningen af nye forbrugere ud fra fødselsraten.



38

Grafen ovenfor viser fødselsraten i millioner fra 2007 til 2017 for hele EU. Som det ses så falder antallet af fødsler og det ligner en tendens der forsætter. For legetøjsbranchen er det en udfordring og en trussel som betyder at over tid så bliver markedet indskrænket mere og mere. Når det er sagt er det jo helt usandsynligt at antallet af fødsler falder drastisk og derfor vil der altid være en stort marked for legetøjsbranchen.

Derfor vurderes den interne konkurrence som stærk konkurrence.

Konklusion på Porters Five Forces

Den samlede konklusion på Porters Five forces er at der er stærk rivalisering på i branchen især blandt de fire store legetøjsproducenter.

Legetøjsmarkedet er en branche, som er stærkt præget af høj konkurrence og disruption - især fra computerspil. I takt med de markante fremskridt, som den teknologiske udvikling er under, så følger de samfundsmæssige tendenser med. Hele måden vi omfatter det at være sociale på, og det at "lege" er i en omfattende forandring. Flere børn får smartphones, computere og iPads allerede fra de er helt små. For LEGO betyder det, at de måske kan stå overfor at miste en hel generation, som overgår fra traditionel leg til computerspil.

³⁸ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/253401/number-of-live-births-in-the-eu/>

Konkurrencen er stærk konkurrence, hvor alle aktører på markedet anser hinanden for at være konkurrenter. Indtrængningsbarriererne er meget lave eller slet ikke eksisterende, da det ikke kræver særlig stor kapital eller licenser for at komme ind på markedet, som det eksempelvis gør i flybranchen.

Branchen vurderes ikke særlig attraktiv for nye potentielle indtrængere fordi den samlede omsætning stort set bliver delt mellem fire store aktører i branchen.

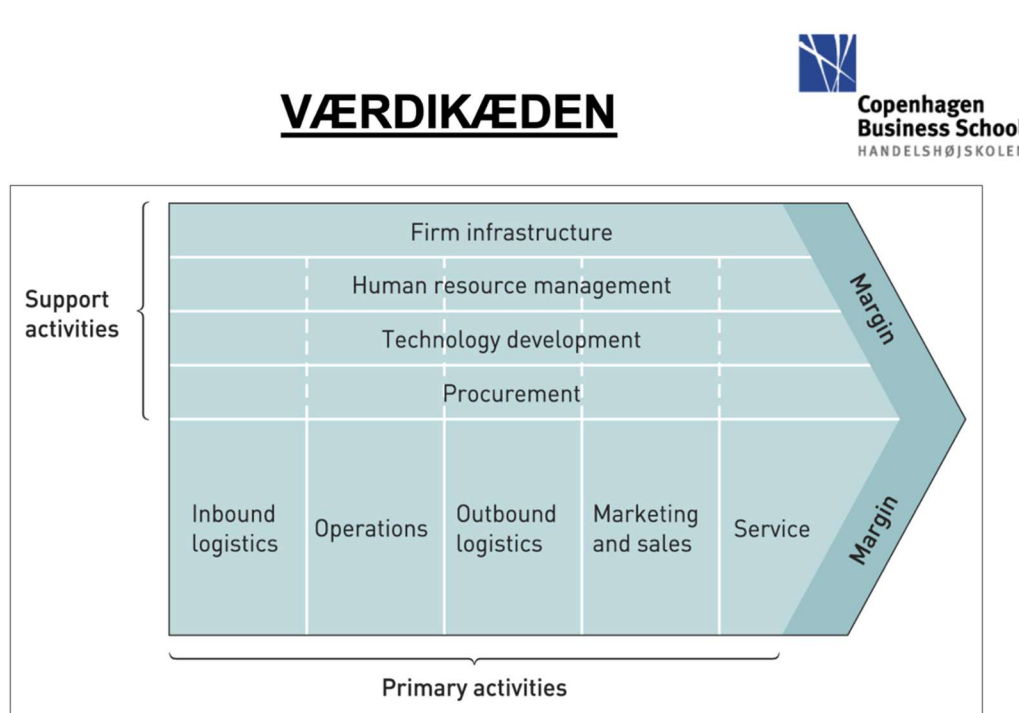
LEGO kan med fordel arbejde på at integrere konsolspil og konsolunderholdning mere i fremtidige og dermed gøre en stærk trussel til en stærk fordel som kan skabe et unikt produkt og dermed øge LEGO's konkurrencemæssige position i legetøjsbranchen.

4. Den interne analyse

4.1 Værdikæden

Primære aktiviteter

Værdikæden anvendes til at kortlægge, hvordan forskellige led i en virksomhed skaber værdi for forbrugerne. Til brug for at analysere LEGO tages der udgangspunkt i en værdikædeanalyse for produktionsvirksomheder med tilhørende støtteaktiviteter.



Indgående logistik

Den indgående logistik vedrører alt, der skal til for produktionen. Den indgående logistik for LEGO består af levering af råvarerne til produktionen og forsyningen af dette. Da LEGO har flere fabrikker, er en effektiv og stabil indgående logistik en absolut nødvendighed for at kunne forsyne produktionen.

For LEGO's vedkommende er en af de vigtigste dele for værdikæden, det som kommer før indgående logistik og er produktudviklingen. LEGO vækster på baggrund af, at de producerer nogle gode produkter, som forbrugerne gider betale ekstra for. Derfor er en af de vigtigste ting for LEGO's værdikæde et element, som altså ligger før indgående logistik, og som er understøttet af de menneskelige ressourcer til produkt- og teknologiudvikling.

I den indgående logistik findes også aftaler og kontrakter med Disney, Marvel og lignende, som er med til at gøre LEGO's produkter endnu mere unikke.

Den indgående logistik omfatter et stort forsyningsnetværk og det må antages, at det udgør en stor omkostning for LEGO til brug for produktionen.

Den indgående logistik anses ikke for en særlig kompetence, som LEGO besidder - fordi den indgående logistik ikke er kompleks, og den udføres primært af eksterne vognmænd, der leverer granulatet.

Produktion

LEGO har placeret produktionsanlæg i strategiske områder for at kunne forsyne hele verden med de populære LEGO-klodser. Produktionsanlæggene omfatter blandt andet Danmark, USA og Kina. LEGO producerer 36.000 LEGO-klodser per minut, hvilket giver en årlig samlet produktion på 19 milliarder LEGO-klodser⁴⁰.

LEGO har 17.534 ansatte⁴¹ verden over.

LEGO's nuværende produktionsproces starter med, at råvarerne - granulat leveres. Granulat er meget små plastikklumper, som smeltes om til en plastmasse, som føres videre til støberiet. I støberierne formes LEGO-klodserne i støbeforme og udsættes for et enormt tryk.

Hele denne proces er automatiseret, hvilket vil sige, at det er robotter og computerprogrammer, som styrer hele denne del af produktionen.

⁴⁰ <http://www.planitnorthwest.com/shopping/pdfs/legolandfunfacts.pdf>

⁴¹ LEGO årsrapport 2017

Når de nystøbte LEGO-klodser er nedkølede pakkes de i en kasse – ligeledes en automatiseret proces. Herefter sender maskinen en besked til en af de mange automatiske robotter, der kører rundt i produktionshallen, som kommer og indsamler kasserne og kører dem videre til næste trin i produktionsprocessen - som er samlehallerne. I samlehallerne påføres al udsmykning på legoklodserne.

Det sidste trin i produktionen er, at få samlet alle de dele, der hører sammen og få pakket de færdige LEGO-kasser.⁴² Hele produktionsprocessen er som beskrevet automatisk og styres af robotter. Det betyder, at LEGO kan holde produktionen kørende i døgndrift, ved højt tempo og høj kvalitet og fuldstændig fejlfrit.

Produktionen er omkostningsfokuseret og effektiv. Det betyder, at LEGO kan producere store mængde LEGO-klodser hver eneste dag, døgnet rundt, uden at det har ekstra omkostninger. LEGO's produktionsanlæg anses for værende en særlig kompetence, som LEGO besidder. Dette er vurderet ud fra det høje teknologiniveau, der er i produktionshallerne - sammen med de lave omkostninger forbundet hermed.

Udgående logistik

Den udgående logistik handler om, hvordan LEGO's produkter bliver leveret. LEGO har mange distributionskanaler, og derfor er logistikken meget kompleks. Hos de store kæder, som forhandler LEGO, leveres store partier til kædernes centrallagre, hvorfra kæderne selv sørger for at sende det videre ud til egne butikker/kæder.

LEGO har selv 106 butikker, som fordeler sig med 64 butikker i USA og resten i Europa.

Logistikken til egne LEGO-butikker er den der kræver mest, da det er LEGO selv, der skal få slutproduktet ud i butikkerne. LEGO benytter sig primært af eksterne leverandører af deres produkter og har derudover placeret sine produktionsanlæg strategisk i forhold til distributionen flere steder i Europa.

⁴² <https://www.lego.com/da-DK/service/help-topics/fun-for-fans/behind-the-scenes/brick-facts/how-are-lego-toys-made>

For LEGO er det utroligt vigtigt, at distributionskanalerne er velfungerende. Det kræver derfor massiv planlægning og gode samarbejdsaftaler med diverse transportfirmaer, som kan håndtere de mange leveringer, som LEGO foretager hver eneste dag.

Omkostningerne til den udgående logistik anses for værende høje. Dette er anset med udgangspunkt i, at der skal være et stort logistikteam, internt i LEGO, som skal planlægge alle leveringerne, og dertil kommer også omkostningerne for selve leveringen/fragten.

Marketing og Salg

LEGO er en af de mest respekterede virksomheder i verden ifølge "Reputation Institute's" rapport, på hvilken LEGO ligger nummer to.⁴³

LEGO har en meget bred produktportefølje og strækker sig over legetøj, film, spil og meget mere. Forbrugerne flygter fra traditionel reklame og kanvas. Man skal, som virksomhed, derfor tænke i andre baner, og det er måske også den vej LEGO er gået med LEGO-filmene.

I LEGO-filmen "LEGO The Movie" præsenterer LEGO alle sine LEGO-produktgrupper i et samlet univers. Det er en helt ny og alternativ måde at reklamere og markedsføre sine produkter på.

Når man ser filmen, bliver man underholdt af de mange forskellige produktgrupper og deluniverser, som LEGO præsenterer os for. Da LEGO stort set har monopol på rettighederne til Disney, Marvel og mange flere kan de fremstille heltene og skurkerne på en humoristisk og anerledes måde, end man er vant til at se - som eksempel kan nævnes Batman-figuren.

LEGO's markedsføring henvender sig dog også på mere traditionel vis - og primært til børn, og derfor ser man ofte, reklamerne for LEGO på de populære børneprogrammer som Disney channel, cartoon network m.fl.

Med teknologiens udvikling er det også muligt for LEGO, at lave mere målrettede markedsføringer gennem de digitale medier, som gemmer og husker vores trafik på internettet.

⁴³ <http://markedsforing.dk/artikler/pr-kommunikation/legos-globale-image-i-topform>

LEGO har to salgskanaler - online og fysisk salg. Et online salg sker igennem en af LEGO's egne butikker eller via en af de mange samarbejdspartnere, som LEGO har. Det fungerer som en helt traditionel netbutik, hvor man bestiller det ønskede produkt og får det leveret til en specifik adresse. Den anden type af salg, som LEGO har, er fysisk salg, som er den salgstype, der formidles fra LEGO-butikkerne og samarbejdsbutikkerne.

Måden, hvorpå LEGO markedsfører sig, er vurderet til at være en større økonomisk post. Som beskrevet tidligere markedsfører LEGO sig igennem de store aktuelle film og endda også igennem sine egne film og serier.

Service efter salg

Denne del af værdikæden er lidt irrelevant for LEGO, da deres produkter ikke kræver den store service efter salget. Der er vedlagt samlevejledninger til produkterne, således forbrugerne kan bygge præcis det, som de har set på billedet i forbindelse med købet.

Priserne på LEGO kan variere meget, når forbrugerne køber LEGO produkterne via forskellige handels- og salgskanaler, men selve salgsprisen for LEGO til distributørerne varierer ikke i samme grad. Dette skyldes, at LEGO selv foreslår en vejledende udsalgspris, men forhandlerne kan selv vælge om de vil benytte sig af denne pris. Forhandlernes indkøbspris er mere eller mindre den samme.⁴⁴ Reklamation varetages på lige vis med alle forbrugsvarer.

4.2 Støtteaktiviteter

Virksomhedens infrastruktur

LEGO er en stor multinational koncern, som kræver omfattende økonomisystemer og logistiksystemer, som alle er konstant afhængige af internettet. I en stor virksomhed som LEGO er det altafgørende, at it-systemerne kommunikerer hele døgnet rundt. Som skrækscenarie kan man prøve at forestille sig, hvordan logistikken håndteres, hvis systemerne ikke selv kan sende forsendelserne de rigtige steder hen.

Under virksomhedens infrastruktur ligger også virksomhedens organisationsstruktur.

⁴⁴ <https://www.lego.com/da-DK/service/help-topics/orders/online-shop/purchases/price-difference-other-toy-stores>

Organisationsstrukturen består af en bestyrelse, og under denne sidder den daglige ledelse. Bestyrelsens opgave er at fastlægge den lagsigtede strategi, hvor det er den daglige ledelses opgave at implementere den og opfylde den.

Organisationsstrukturen i LEGO er baseret på funktionsprincippet, hvor hver funktion har en selvstændig ledelsesstruktur.

Menneskelige resurser

LEGO's human resources er en vigtig del, der bistår de primære aktiviteter. LEGO har en lang række rekrutteringsprogrammer, som skal være med til at tiltrække de største talenter.

Som kort nævnt tidligere har LEGO omkring 17.534 ansatte, og dette kræver en yderst velfungerende HR afdeling at håndtere alle disse på kryds og tværs af alle landegrænser.

Human ressource-aktiviteten omhandler alt fra rekruttering, uddannelse, udvikling og fastholdelse af de rigtige medarbejdere. De bedste kompetencer er oftest også de dyreste, hvorfor det forventes, at lønomkostningerne i LEGO's regnskab er en meget stor post.

Produkt- og teknologiudvikling

For LEGO er det en af de mest centrale funktioner i virksomheden, at den skal forsyne hele verdens efterspørgsel. LEGO udvikler hele tiden nye koncepter og samlesæt til kollektionen. En stor del af produktudviklingen hænger sammen med de største Disney, Marvel og DC filmudgivelser. Denne samarbejdsaftale gør, at LEGO – som noget helt unikt – kan tilbyde forbrugerne enestående samlesæt med figurerne fra deres yndlings film.

Som beskrevet tidligere i opgaven, så er hele LEGO's produktionsanlæg automatiseret. Det kræver investering og vedligeholdelse for at kunne sikre en effektiv produktion.

Produktudviklingen hænger stærkt sammen med HR-afdelingen og dets formål. Sammenhængen mellem HR og produkt- og teknologiudviklingsaktiviteterne betyder, at det er HR-aktiviteten som afgør hvor gode produkt- og teknologiudviklingsaktiviteterne er.

Indkøb/forsyninger

For at produktionen verden over kan forblive opretholdt, kræver det en god indkøbs-/ forsyningsafdeling. Forsyningerne er primært granulat, der som oplyst, er små plastiskklumper,

som smeltes om. Disse store daglige leverancer kræver store leverandørkontrakter, og da plastik/olie har en fast pris, er det svært at forhandle på indkøbsprisen ved eksempelvis storindkøb.

Forsyningskæderne er LEGO's blodåre og kræver masser af planlægning og overvågning så man kan imødekomme efterspørgslen. Et enkelt nedbrud en enkelt dag kan komme til at koste LEGO mange penge og skade deres image.

For LEGO - og andre store internationale teams - kræver det derfor også, at der indhentes rådgivere, som er kompetente nok til at håndtere og rådgive en så stor virksomhed.

Ofte vil dette resultere i, at man anvender nogle af verdens største revisions- og rådgivningshuse og tilsvarende for advokater. Fordelen ved at anvende andre store internationale rådgivere er, at disse også er vant til at arbejde på kryds af landegrænserne. Derfor får man den korrekte rådgivning i de forskellige lande, men under ét firma.

Identificering af særlige kompetenceområder i værdikæden

I forbindelse med værdikædeanalysen har jeg identificeret følgende tre faktorer, som indikerer særlige kompetencer af stor betydning for LEGO.

Produktudvikling

Produktudviklingen for LEGO og de samarbejdsaftaler, som LEGO har med de store filmselskaber og andre rettigheder, sætter LEGO i en yderst unik position. Måden hvorpå LEGO adskiller sig i forhold til andre plastikprodukter er, at med LEGO følger der hele filmuniverset med, og der er altså ikke blot tale om en Batman-actionfigur eller lignende. LEGO's produkter, som har temaer fra film genskaber hele filmens univers i LEGO-klodserne og giver dermed forbrugeren en større oplevelse end, hvad andre lignende legetøjskollektioner kan tilbyde.

Produktion

LEGO's produktion er hele fundamentet i værdikæden og er sammen med produktudviklingen det, der virkelig giver slutforbrugeren værdi.

Produktionen er avanceret og består udelukkende af robotter. Det der gør LEGO's produktion til en kompetence er, at de kan arbejde i døgndrift uden ekstra omkostninger, og de kan levere samme kvalitet for hver eneste LEGO-klods. Produktionen og måden hvorpå samlehallerne er automatiserede er helt afgørende for, at LEGO kan forsyne den massive efterspørgsel, der er på de populære plastikklodser.

Salg og Marketing

LEGO-brandet er verdenskendt, og det er en stor fordel for virksomheden. LEGO-klodsen er så populær, at den nærmest sælger sig selv. Denne fordel gør, at LEGO ikke behøver at lave intens markedsføring og kold kanvas. LEGO kan dermed fokusere på alternative markedsføringskanaler. LEGO markedsfører sig blandt andet igennem sine egne film og i de store Disney, Marvel og DC film.

1. Vurdering af kernekompetencer

Ud fra de tre vigtigste kompetencer vil jeg se på om LEGO besidder nogle kernekompetencer jævnfør Prahalad og Hamels definition.

For at en kompetence er en kernekompetence, skal den opfylde tre kriterier, hvor alle kriterierne skal være opfyldt:

1. Åbne op for en bred vifte af markeder
2. Skal bidrage med en væsentligt fordel for forbrugeren
3. Skal være svær at efterligne

Produktudviklingen åbner for en bred vifte af markeder i form af en bredere vifte af målgrupper i forbindelse med de særlige rettigheder, som LEGO har til blandt andet Disney.

Produkterne fremstilles i hele temauniverser, hvorved forbrugeren ikke blot får én figur, som de ellers ville gøre ved køb af eksempelvis en Batmanfigur, som ikke er en del af LEGO. Derfor giver

produktudviklingen en ekstra værdi til forbrugeren, da de som nævnt får meget mere – ekstra – med ved købet af en LEGO-pakke.

Til sidst skal den være svær at efterligne, og for LEGO's vedkommende er det kun svært at efterligne grundet patentrettigheder. En del af LEGO's produktudviklingen vurderes som værende svær at efterligne - det er den del, som vedrører produktionen af Disney, Marvel og DC. Dette vurderes ud fra, at det kræver særlige rettigheder for producenten at producere disse figurer - og dem besidder LEGO.

Derfor er kun en del af produktudviklingen en kernekompetence for LEGO, da LEGO's "egen" produktportefølje kan efterlignes.

Produktionen hos LEGO er, som beskrevet, yderst avanceret, men den åbner dog ikke op for en bred vifte af markeder og er ej heller svær at kopiere – derfor er denne ikke en kernekompetence.

Salg og marketing

Der er ikke vurderet nogle kernekompetencer inden for salg og marketing.

4.2 Styrker

Styrker er et udtryk for de faktorer, som giver virksomheden en fordel. Styrkerne er interne, og virksomheden er selv herre over det og kan til en hver tid ændre på dette.

LEGO er et stærkt og verdenskendt brand, og det giver LEGO den fordel, at det ikke kræver de store markedsføringsomkostninger for at øge kendskabet til LEGO – både på nuværende markeder, men også på nye markeder.

Den automatiserede produktion gør det muligt for LEGO, at holde produktionen i gang hele døgnet rundt og sikre samme topkvalitet.

4.3 Svagheder

Svaghederne er et udtryk for de faktorer, som svækker virksomhedens konkurrenceevne.

Svagheder er ligesom styrker interne forhold.

Til trods for at LEGO har en væld af produkter, så er de alle ens - de er alle sammen LEGO-klodser. Det betyder, at LEGO har et ret begrænset produktsortiment og dermed også en ret smal målgruppe.

Overordnet set vurderes LEGO ikke til at have nogle særlige svagheder.

Når man har identificeret sine 3-4 vigtigste styrker, svagheder, muligheder og trusler kan man begynde at identificere, om man har nogle konkurrencemæssige fordele, eller om man har nogle muligheder i markedet for at pådrage sig sådanne.

7.1 LEGO's succesfaktorer

Ved succesfaktorer forstås den faktor, der afgør, om en virksomhed er bæredygtig. Når man snakker om succes for en virksomhed, er det ofte virksomhedens evne til at tjene penge, som man lægger vægt på, men der er også en række andre faktorer, som er vigtige for, at virksomheden kan fortsætte sin succes. Der er nogle succesfaktorer, som er vigtigere for virksomheden end andre, og de vigtigste faktorer er de, som vi kalder for kritiske succesfaktorer.

Jeg har valgt at opliste de seks vigtigste succesfaktorer for LEGO.

1. Brand

LEGO navnet og brandet der er tilknyttet til LEGO, er noget unikt LEGO besidder. Navnet LEGO er verdenskendt og det findes næsten ikke det land hvor LEGO ikke allerede har etableret sig på legetøjsmarkedet. I 2017 blot LEGO kåret til verdens stærkeste brand af flere uafhængige undersøgelser⁴⁵.

2. Branding

For LEGO er det essentielt at vedligeholde sin brandværdi. Brandværdien er det som skaber vækst og omsætningen.

⁴⁵ <https://www.dkpto.dk/information/nyheder-og-kurser/2017/lego-er-verdens-staerkeste-brand/>
<https://markedsforing.dk/artikler/kampagner/her-er-verdens-mest-v-rdifulde-brands>

LEGO's markedsføring (branding) kan kort opstilles i de fire P'er.

Produkt: Legoklodserne er af høj kvalitet og har et bredt sortiment med mange forskellige LEGO universer. Der bliver investeret massivt i produktudvikling og resultatet heraf er at der hele tiden kommer nye LEGO produkter.

Pris: Prisen på en æske LEGO er relativ høj, men for LEGO og deres forbrugere er det med til at give en følelse af eksklusivitet og kvalitetslegetøj. Vi har den opfattelse at pris er lig med kvalitet. Der bliver sjældent markedsført på prisbesparelser med videre for legoklodser.

Place: LEGO har en bred vifte af distributionskanaler. LEGO har valgt at placere sit hovedkontor i Danmark. LEGO har ikke egen distributørvirksomhed og er derfor afhængig af store kæder som Top Toys (konkurs i 2019), Amazon og mange andre. I legetøjsbranchen bliver langt størstedelen af omsætningen generet fra e-handel og derfor er LEGO også at finde her, primært gennem Amazon.com.

Promotion: LEGO har meget reklame på børnekaneler som Cartoon Network, Disney Channel og Nickelodeon, hvor deres målgruppe befinder sig. Men udover det så har LEGO en så stærk brandværdi af efterspørgsel næsten generer sig selv. LEGO bruger også mange ressourcer på PR og bæredygtighed.

Alt i alt kan man sige at LEGO's branding er noget som virksomheden bruger rigtig mange ressourcer på og er en afgørende faktor for LEGO's succes.

3. Design

Designet bag LEGO er at alle de små legoklodser passer sammen. På den måde er det kun fantasien der sætter grænser for hvad man kan bygge. Designet er relativt unikt i den forstand at til trods for at LEGO æskerne kommer med en byggevejledning, så er det en selv der er herre over hvad der bygges.

4. Dygtige produktudviklere

For LEGO er det helt afgørende, at markedet hele tiden bliver forsynet med nye LEGO produkter eller udvidelser til de temaer, som de allerede har. Grunden til at dette er en kritisk succesfaktor er, at hvis LEGO ikke konstant kommer med nye produkter, så risikere de, at de mister store markedsandele fordi kreativiteten og "samleobjektet" forsvinder for forbrugeren.

For at LEGO kan fastholde sin strategiske position nu, er det vigtigt, at LEGO bliver mere og mere digitale - derfor er det en kritisk succesfaktor for LEGO at blive ved med at produktudvikle.

5. Automatiseret produktion

Den anden vigtige kritiske succesfaktor er LEGO's produktions- og samlingsanlæg. Anlægget er fuldt ud automatiseret og det minimerer risikoen for fejl i produktionen. Det betyder, at forbrugeren ikke oplever nogle gener i form af at, der mangler nogle LEGO-klodser eller, at der er defekte klodser i LEGO-pakkerne. Dette skaber et meget pålideligt image omkring LEGO og deres produkter, og det gør at kunderne vender tilbage til Legoklodserne gang på gang.

En automatiseret produktion betyder også, at LEGO ikke kræver nogle former for oplæring i forbindelse med nye produktimplementeringer. Dette gør, at LEGO hurtigt kan reagere på nye markedstendenser samt følge med på produktionen af de nye temaer fra Disney, Marvel og DC.

6. Ledelsesstrukturen

For LEGO er en af de vigtigste kritiske succesfaktorer ledelsen og funktionsledelsen. LEGO sælger til mere end 140 forskellige lande, og det kræver en god organisationsstruktur. Legetøjsbranchen bliver konstant udfordret af nye indtrængere på markedet, men i særdeleshed af disruption i form af computerspil.

Det betyder, at LEGO skal være i konstant udvikling, og strategierne kan aldrig være langsigtet. Strategierne kan ikke være langsigtede, fordi markedet er i stor forandring hele tiden, og det betyder, at hvis LEGO ikke finder på nye måder at markedsføre sig, sælge eller udvikle sig på, så kan LEGO risikere, at miste store markedsandele til enten andre legetøjsproducenter eller til computerspil.

Ud fra ovenstående vurderes der tre kritiske succesfaktorer for LEGO, som er:

Brand, Branding og Produktudvikling.

De tre kritiske succesfaktorer er de tre faktorer som har afgørende betydning for virksomheds bæredygtighed i fremtiden.

For at vurdere om LEGO har nogle konkurrencemæssige fordele i de tre kritiske succesfaktorer eller de øvrige vigtige kompetencer som er beskrevet ovenfor, anvendes VRIO-modellen.

7.3 VRIO og konkurrencemæssige fordele

For at identificere om LEGO har nogle konkurrencemæssige fordele anvendes ”VRIO-modellen”. VRIO står for Værdi, sjældent, imiterbart, kan det organiseres ned til at det får en værdi til det enkelte produkt.

Resourcer og kompetencer					Konkurrencemæssig fordel
	V	R	I	O	
Brand	✓	✓	✓	✓	Sustainable
Branding	✓	×	×	✓	Temporary
Design	✓	✓	✓	✓	Sustainable
Produktudvikling	✓	✓	✓	✓	Sustainable
Automatiseret produktion	✓	×	×	✓	Temporary
Ledelsesstruktur	✓	×	×	×	Ingen

I VRIO-analysen fremgår at der er vurderet at der er tre konkurrencemæssige fordele som er: Brand, Design og Produktudvikling. Fælles for de tre er at de ikke kopieres af konkurrenterne på grund af ophavsrettigheder. Dette gør at både sjældenheden og om det kan kopieres bliver opfyldt.

Når ledelsen har identificeret de kritiske succesfaktorer, som virksomheden har, giver det en eller flere konkurrencemæssige fordele. De konkurrencemæssige fordele, som virksomheden har, er kun en fordel for virksomheden, så længe de gør, at virksomheden differentierer sig fra sine konkurrenter. De konkurrencemæssige fordele varierer i tiden, hvorpå en virksomhed har fordelen. Ved en konkurrencemæssig fordel, som ikke er kernekompetencer, efter Prahalad og Hamels definition beskrevet under værdikædeanalysen, vil fordelen blive udlignet over tid fordi konkurrenterne vil kopiere strategien og/eller vil udarbejde en bedre.

Ved kernekompetencer har virksomheden en langsigtet konkurrencemæssig fordel, fordi konkurrenterne ikke kan kopiere den.

Når man har identificeret sine kompetencer og dermed også sine konkurrencemæssige fordele, kan man arbejde på at udvikle sin strategi.

8 Porters generiske strategier

Til brug for at vurdere hvilken konkurrencestrategi LEGO skal anvende er der taget udgangspunkt i porters generiske strategier.



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

PORTERS GENERISKE STRATEGIER

Typer af generisk konkurrence strategier		Konkurrencefordele	
		Lave omkostninger	Unikhed
Konkurrence omfang	Hele markedet	Omkostningsleder	Differentiering
	Del af markedet (Niche)	Fokuseret omkostningsleder	Fokuseret differentiering

46

Porters generiske strategier er opdelt i to hovedgrupper, eller to akser. Y-aksen beskriver konkurrenceomfanget og x-aksen beskriver konkurrencefordelene.

Omkostningsleder

At være omkostningsleder betyder ofte, at man har visse stordriftsfordele, som man kan udnytte mere end sine konkurrenter, hvorved man på den måde kan tilbyde et billigere produkt af samme eller bedre kvalitet end sine konkurrenter.

Næsten alle produkter vil antageligvis sælge mere, hvis prisen sættes ned, og ved næsten homogene varer vil man også se en stærk prisfølsomhed overfor, hvis konkurrenterne sætter sine priser ned. I LEGO's tilfælde er der så stor præference for LEGO, at LEGO ikke vil mærke den store forskel, hvis eksempelvis Mattel sætter priserne ned.

46

https://learn.cbs.dk/pluginfile.php/697450/mod_resource/content/1/Lektion%20nr.%205.%20Konkurrencestrategier.pdf

Lave priser og mersalg er ikke den eneste måde, hvorpå omkostningsledere også kan konkurrere på. Mange forbinder vækst med, at man får flere kunder, men vækst kan også være virksomheden selv der opnår et bedre resultat ud fra den samme omsætning, og dermed har en stærkere konkurrencemæssig position. Ved at LEGO kan effektivisere og automatisere deres produktion, kan de også holde produktionen kørende i døgndrift til en lav pris, i forhold til hvis det skulle være ved døgnbemanding i form af personale.'

Som økonom vil man altid sige, at man skal tage den pris man kan få, og derfor vil det i LEGO's tilfælde ikke være den korrekte løsning at sætte priserne på deres produkter markant ned, da forbrugerne har en vis købevillighed ved den nuværende pris.

LEGO's årsrapport for 2017 viser, at overskudsgraden (operating margin) er steget over de sidste par år (fra venstre mod højre), hvilket indikerer at omsætningen stiger mere end omkostningerne.

Financial ratios (in %):					
Gross margin	71.8	70.7	70.6	70.5	72.4
Operating margin	33.9	33.0	32.9	30.2	31.1
Net profit margin	24.6	24.2	24.3	22.2	23.2
Return on equity (ROE)	58.8	58.4	66.7	66.8	84.8
Return on invested capital	106.0	114.4	134.9	133.4	161.2
Equity ratio	59.9	61.7	60.3	54.1	49.9

47

Dette er en indikator på, at LEGO arbejder på at få sine omkostninger ned - samtidig med at virksomheden har organisk vækster

Som omkostningsleder er en af faldgrupperne at man kommer til reducere sin fortjeneste alt for meget så man ikke kan reinvestere i virksomheden.

Fokuseret omkostningsleder

At være fokuseret omkostningsleder betyder at lave omkostninger men kun henvender sig til en lille gruppe, eller et nichemarked. Det betyder at man har en lav pris kombineret med lave forventninger til produktet. Det man typisk arbejder med som fokuseret omkostningsleder er det prisfølsomme kundesegment. Det skal forstås sådan at ved at drive konkurrence udelukkende på pris på et lille marked, har forbrugerne meget lille eller slet ingen forventning til produktets

⁴⁷ <https://www.lego.com/da-dk/aboutus/lego-group/annual-report/>

kvalitet. Køberne har ofte høj magt og meget lavere skifteomkostninger. Et eksempel på en fokuseret omkostningsleder i legetøjsbranchen kunne være MacDonalds' legetøj i deres Happy Meals. MacDonalds' legetøj er produceret meget billigt og henvender sig kun til børn som køber deres mad. Der er ingen forventninger til kvaliteten af legetøjet idet forbrugerne næsten ikke mærker at der betales for produktet da det er inkluderet i menuen. En fordel ved at være fokuseret omkostningsleder er at man undgår nogle af de helt store konkurrenter fordi de er mere interesseret i at have store markedsandele.

Differentiering

En differentierings konkurrencestrategi operer på et stort marked med et eller flere unikke produkter. Modsat omkostningsfokusstrategien, så er der en ekstra købevillighed hos forbrugeren. Ved at have en differentieringsstrategi sætter forbrugerne også en hvis forventning til kvaliteten og unikheden af produktet, og deraf kommer også forbrugerens villighed til at betale det ekstra for produktet.

I differentieringsstrategien kan alle værdikædens aktiviteter danne grundlag for noget unikt, og ved at have noget unikt differentiere sig fra sine konkurrenter. Der er ingen tvivl om at LEGO's almindelige legoklodser er et unikt produkt, men især de seneste større aftaler med Marvel, DC comics og Disney har øget differentieringen til konkurrenterne. LEGO har skabt et kæmpe univers hvor kun fantasien sætter grænser for hvad der kan bygges. Det kan være alt fra Spider-Man universet der møder Ninjago eller lego-city.

For at overleve og være en af de største legetøjsproducenter i verden, er nøglen til succes et eller flere unikke produkter. LEGO har legoklodsen, Mattel har barbie dukken og action-man, Namco Bandai har mangauniverset Dragon Ball, og sidst har Hasbro My little pony, transformers og mange flere.

Hver især konkurrer om kunderne på markedet, men ved vidt forskellige produkter.

Fokuseret differentiering

Ved en fokuseret differentieringsstrategi opererer man på et lille marked hvor ens produkter har en høj unikhed. Kunderne er villige til at betale betydeligt ekstra for produkterne. Det der kan gøre produktet på et nichemarked unikt i en fokuseret differentieringsstrategi kan være produktets indhold, kvaliteter eller blot image der følger med virksomheden.

Et eksempel på en legetøjsvirksomhed som anvender en fokuseret differentieringsstrategi kan være BRIO⁴⁸. Brio henvender sig primært til børn som er lidt for unge til at lege med LEGO endnu. BRIO's koncept er meget lig LEGO's.

Nogle af LEGO's produkter følger også denne strategi. LEGO Technic henvender sig til det noget ældre publikum end børn. LEGO Technic er en mere avanceret udgave af legoklodserne og tilbyder forbrugerne at samle komplekse konstruktioner som eksempelvis kopier af biler, lastbiler, kranvogne og meget mere, som i øvrigt også har evnen til at køre og fungere ved hjælp af strøm. Produkterne er meget dyre og henvender sig til en meget lille målgruppe, som er de lidt mere nørdede LEGO fans.

Overordnet set vil denne strategi ikke være relevant for LEGO idet den kun åbner op for en meget lille del af markedet.

Hybrid strategi

Den sidste konkurrencestrategi i porters generiske strategier er hybrid strategien. Som navnet antyder er det en blanding af flere strategier på samme tid.

Ved hybrid strategien forsøger man at kombinere differentiering med omkostningslederskab. Den grundlæggende princip i hybrid konkurrencestrategien er at øge indtjeningsmarginen på produkterne. Dette gøres ved at have relativt lave produktionsomkostninger (omkostningslederstrategi) men produkternes salgspriser bliver ikke sat tilsvarende ned fordi der er en købevillighed hos forbrugeren (differentieringsstrategien).

Ved at gå efter høj salgsvolumen og lave enhedsomkostninger øges den samlede profit. Med andre ord så vokster selskabet internt, som også beskrevet under omkostningslederafsnittet.

⁴⁸ <https://www.brio.dk/>

8.3 Konklusion på Porters generiske strategier

Nøglen til en succesfuld konkurrencestrategi er først og fremmest, at virksomheden skal agere i et attraktivt marked/branche. Hvis der ikke er et attraktivt marked, så er der heller ikke mange forbrugere eller brede målgrupper til at targetere sine produkter til. Det er essentielt at have et eller flere unikke produkter hvis man har ambitioner om at være blandt de største legetøjsproducenter i verden.

En af de "farlige" ting, som man skal passe på når man fastsætter sin strategi ud fra Porters generiske strategier, er at man ikke bliver fanget midt imellem strategier - også kendt som "stuck in the middle". Problematikken med at være fanget imellem to eller flere strategier er, at forbrugerne ikke helt ved, hvad man står for, eller hvad man skal forvente af en virksomhed. Et eksempel på en virksomhed som har været fanget mellem flere strategier er SAS.

Man risikerer, at miste en stor del af sit kundesegment hvis man glemmer, hvad man står for. Internt betyder det også, at en virksomheds ansatte ikke helt ved hvor, i deres arbejde, de skal prioritere. Dette betyder ikke, at man ikke kan bruge flere af strategierne samtidigt, og det er da også det som de fleste virksomheder gør. Man kan med fordel bruge forskellige strategier på de forskellige produkter, så længe man er bevidst om dette. Eksempelvis skal LEGO-filmen ikke benytte samme strategi som LEGO-klodserne.

9 Udvikling af konkurrencestrategi

Hvis man tager udgangspunkt i værdikæden, konkluderedes det tidligere, at LEGO ikke rigtigt har nogle svagheder. Der er primært to punkter, som LEGO ikke selv håndterer i værdikæden, og det er vedrørende indgående logistik og selve transporten ved udgående logistik.

LEGO kan opkøbe nogle af sine forsyningsleverandører, men dette vil sætte dem i diversifikationsstrategi, hvor LEGO pludselig skal til at operere i et marked, som de ikke har nogen form for kendskab til. Nogle af de store leverandører til produktudviklingen er Disney, Marvel og DC. Det vurderes højst usandsynligt, at LEGO vil benytte sig af vertikal integration og opkøbe nogle af disse selskaber. Omkostningen ved dette vurderes også som værende alt for høj grundet de store selskabers goodwill.

LEGO skal anvende differentieringsstrategien fordi de allerede har bevist at der er en høj købevillighed hos forbrugerne (differentiering, unikt produkt). Samtidig har LEGO evnen til at producere legoklodserne til en meget lav enhedsomkostning grundet deres avanceret automatiske produktion- og pakkeanlæg.

LEGO skal anvende differentieringsstrategien som den overordnet strategi, men det betyder ikke at LEGO kan have fokus på omkostningerne på øvrige dele af virksomheden, uden at anvende en hybrid strategi, med risiko for at blive "stuck in the middle".

9.1 Valg af strategi og særlige udfordringer i branchen

Hvis LEGO skulle vælge blot én af de ovenstående strategier vil det være differentieringsstrategien.

LEGO er et stærkt brand, som ikke kræver den store introduktion på nogle markeder i verden. Dog er markedet præget af stor konkurrence og konstant disruption.

For at LEGO også skal sikre sig en stærk markedsposition i fremtiden, er det altafgørende for LEGO at tænke mere digitalt. Som belyst i opgaven, er de sociale samfundstendenser i massiv ændring og måden hvorpå vi leger og er sammen på ligeså.

Legetøjsbranchen generelt er i hård konkurrence, og der kræves konstant produktfornyelse i værdikæden blandet med en differentiering, for at kunne opretholde sin markedsposition.

Markedet er stærkt præget af truslen for disruption og ændringer i den sociale adfærd.

LEGO's fremtidige strategi bør således have et meget øget fokus på digitalisering i form af kreative computerspil. Det betyder ikke, at LEGO skal droppe de fysiske LEGO-klodser, men det er en nødvendighed at blive mere digitale.

Vi ser, at en stor del af det salg der sker, ikke kommer fra fysiske butikker og derfor viser det også, at tendenserne for de ting vi køber er mere og mere digitale produkter. LEGO-klodsen er stadig meget populær, og på det kort- og mellemlangsigtede strategiplan skal LEGO stadig fortsætte med at producere, udvikle og sælge disse produkter.

LEGO skal på det langsigtede strategiplan udvikle en digital løsning for LEGO-klodsen, og her kan LEGO med stor fordel hente inspiration fra det populære kreativtets- og byggespil Minecraft.

LEGO kan således flytte de nuværende kunder af den fysiske LEGO-klods over på den digitale platform.

Samtidig med denne udvikling skal LEGO forsat have patenter og enerettigheder på de store film- og tegnefilmsuniverser, som de har i dag. Det gør LEGO unik, fordi ingen andre kan tilbyde et produkt i samme klasse. Det betyder også, at LEGO åbner op for en bredere målgruppe i form af eksempelvis Star Wars-fans, som bare må eje "The LEGO Death Star".

LEGO skal forsætte med at udvikle og forske i en bæredygtig produktion, således at plastikprodukterne fra olie bliver udskiftet med plastik udvundet af sukkerrør. LEGO har allerede produceret de første LEGO-klodser på denne måde.

Der er altid et stort pres, både internt og eksternt, på ledelsen i en stort markedsledende virksomhed. Det betyder også, at ændringer af strategier kan være ekstra komplicerede, fordi det typisk har tre udfald.

Første udfald er, at strategien lykkes, og at det ikke mindst er den korrekte strategi, som man har valgt. Dette kan måles ud fra key performance indicators eller "KPI'er". KPI'er er konkrete målbare enheder, som man kan bruge som et kontrol redskab.

Det andet udfald er, at der ikke sker noget, fordi strategien fejler. Her er det afgørende, at virksomheden ikke afholder store omkostninger i forbindelse med implementeringen, og det kan kun betyde, at strategiimplementeringen fejler meget tidligt i forløbet.

Det sidste udfald er, at strategien fejler, og man har afholdt mange omkostninger i forbindelse med implementeringen. Det er typisk, når strategiimplementeringen fejler meget sent. For LEGO kunne det betyde, at man har overset nogle af de "gamle" værdier, som man har genereret i forbindelse med produktionen og leveringen til slutforbrugeren - og dermed taber markedsandele på grund af kundeflugt.

Ovenstående er blot med til at belyse, at strategi er et kompliceret område, som kræver tid, ressourcer og grundig planlægning. Det er ikke bare en "god idé", der pludselig dukker op i ledelsen, som man dagen efter styrer hen imod. Strategi er omfattende og jo større en virksomhed

man er, jo større er chancen også for, at nogle af strategifaserne fejler - eller hele strategiimplementeringen fejler, og man må starte forfra.

9.2 Konkurrenternes modsvar til strategien

De tre store konkurrenter til LEGO vil forsøge at forsvare deres konkurrencemæssige position når LEGO forsøger at styrke sin position med differentiering. Konkurrencesituationen i

legetøjsbranchen er lidt speciel fordi hver af de fire store producenter har hvert deres produkt.

Det kan siges at de spiller på hver deres fodboldbane med hver deres bold, men kæmper om de samme tilskuere. Derfor vil modpartens strategi forventeligt også være at differentiere sig.

Der er ikke den store sandsynlighed for at en voldsom priskonkurrence vil bryde ud ved at en af aktørerne forsøger sig med omkostningslederstrategien og forsøger at styre sin position ved at tilbyde produkterne til en markant lavere pris.

Et scenarie kunne være at LEGO får rettighederne til at producere Marvel-legofigurer som Iron Man, Spider man med flere. Et sandsynligt modspil fra Hasbro kunne være at de indgår aftaler med Marvel om at lave brætspil i Marveluniverset og dermed altså opnår samme type af rettigheder som LEGO. Mattel har Barbiedukker og action figurer. Det er ikke sandsynligt at Barbiedukken vil passe ind i Marvels univers, så Mattels sandsynlige modsvar til LEGO's konkurrencestrategi kunne være at få rettighederne til et andet populært tv-show eller film der henvender sig til piger.

Et andet scenarie til LEGO's konkurrencestrategi kunne også være at de tre andre storproducenter angriber LEGO's position ved at differentiere sig endnu mere ved at købe unikke rettigheder til populære serier, film, spil med videre. På den måde følger konkurrenterne altså ikke efter LEGO men forsøge at erobre forbrugere ved at tilbyde helt unikke produkter som kun Mattel eller Hasbro eksempelvis har.

10 Vækststrategi - Ansoffs vækstmatrice

VÆKSTSTRATEGIER **(UDVIKLINGSRETNING)**



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Ansoff's Vækstmatrix	Eksisterende produkter	Nye Produkter
Eksisterende Markeder	Opbyg og beskyt - Trække sig ud - Konsolidering - Øget markedsandel	Produktudvikling - Med eksisterende kompetencer - Med nye kompetencer
Nye Markeder	Markedsudvikling - Nye segmenter - Nye markeder - Ny produktanvendelse	Diversifikation - Relateret - Ikke relateret

49

Ansoffs vækstmatrice er en model som fortæller noget om hvilken retning en virksomhed skal udvikle sig for at vækste.

10.1 Opbyg og beskyt

Opbyg og beskyt strategien kaldes også for markedspenetrering og går ud på at man ved sine eksisterende produkter forsøger at skabe vækst på det marked man allerede befinder sig i.

Det kan gøres ved flere metoder ved eksempelvis marketing, produktforbedringer, prisreduktion eller opkøb.

For LEGO vil opkøb ikke være den rigtige vej at gå, da det er højst usandsynligt at de vil opkøbe Mattel eller en af de andre store konkurrenter. Ved opkøb kan en virksomhed også en del af sin integritet og "unikhed".

49

https://learn.cbs.dk/pluginfile.php/697452/mod_resource/content/1/Lektion%20nr.%206.B.%20V%C3%A6kststrategier.pdf

LEGO kan øge markedsandelen af de nuværende produkter ved at markedsfører sig på de rette kanaler, børnemagasiner og lignende.

For nogle virksomheder kan en opbyg og beskyt vækstretning også være at trække sig fra et marked. Det lyder paradoksalt men nogle gange kan kampen om kunderne have så store omkostninger for virksomhederne at de mister fokus fra deres kernekompetencer og glemmer fokus på kunderne. Derfor kan det for nogle virksomheder skabe bedre vækst ved at trække sig i kampen om de nuværende kunder, og måske bevæge sig over i en anden vækstretning.

Samtidig kan det for de store virksomheder med stor kapital bag sig også være en måde at erobre markedsandele på. De tager kampen op mod de mindre aktører på markedet og budgetterer med den meromkostning, eller eventuelt tab, det koster. De store virksomheder med meget kapital, så som LEGO og Mattel, skal herefter blot vente på at de små virksomheder i markedet giver op.

10.2 Produktudvikling

Den anden form for vækstretning efter Ansoffs vækstmatrice er produktudvikling. Ved produktudvikling arbejder man med samme marked med opnår vækst ved at udvikle nye produkter til markedet. I forbindelse med værdikæden er det identificeret en konkurrencemæssigfordel i produktudviklingen og det kan LEGO drage nytte af når der skal fastlægges en vækststrategi. LEGO bruger mange ressourcer på at lave produktudvikling og især deres rettigheder til Disney, herunder Marvel med flere, giver LEGO muligheden for at møde en stor efterspørgsel på netop de universer som rettighederne repræsenterer.

Ikke nok med at LEGO selv har egne dygtige produktudviklere så har LEGO fået den geniale idé at inddrage forældrene og andre LEGO-entusiaster i at udvikle nye produkter og koncepter, eller at forbedre de nuværende produkter. LEGO har over én million i deres "LEGO Ideas online community" og hvert år udvikles og udgives fire designs for komunitiet⁵⁰.

Produktudvikling er omkostningsfyldt men nødvendigt for alle virksomheder hvis deres produkter ikke skal forældes. Det betyder at også at hvis man følger produktudviklingsretningen er det en merkant fordel at have en stor kapital i ryggen. LEGO's egenkapital er tæt på 21 milliarder kroner⁵¹ i 2017 og det giver LEGO store muligheder for at investere i produktudvikling. I LEGO's årsrapport

⁵⁰ <https://www.cnn.com/2018/04/27/lego-marketing-strategy-made-it-world-favorite-toy-brand.html>

⁵¹ bilag 1

fremgår investering i produktudvikling som en lønomkostning og fremgår derfor ikke af pengestrømsopgørelsen i årsrapporten. En stor del af omkostningen for LEGO ved at produktudvikle er det personale som skal til for at lave de forskellige ideer og designs. Legoklodserne er som sådan "ens" og det kræver derfor ikke nogle store omstillingsomkostninger i forbindelse med produktionen.

10. 3 Markedsudvikling

Den tredje vækstretning jævnfør Ansoffs vækstmatrice er markedsudvikling. Ved markedsudvikling tager man sine eksisterende produkter og forsøger at skabe vækst på nye markeder. Nye markeder er opdelt i tre undergrupper som er: Nye segmenter, Nye markeder og Nye produktanvendelser.

Nye segmenter er hvor man forsøger at sælge de samme type produkter til en ny type af kunder eller målgruppe. For LEGO er det eksisterende marked i legetøjsbranchen som primært henvender sig til børn. En måde som LEGO har åbnet op for en ny målgruppe, og dermed et nyt marked er at producere legoprodukter i Star Wars universitet. Ved at gøre det rammer LEGO en målgruppe som normalt ikke ville købe Legoklodserne, men synes de må eje Dødsstjernen, eller en X-wing⁵² i LEGO.

Ved markedsudviklingsretningen kan man også forsøge at skabe vækst ved at lave geografisk ekspansion. Ved geografisk ekspansion betyder det man trænger ind på et nyt marked i et land man i forvejen ikke er aktør i.

LEGO er allerede en stor international virksomhed og er næsten umulig ikke at finde i nogle lande. Der hvor LEGO kan have en interesse i at lave geografisk ekspansion er i de lande hvor indkomsten per indbygger generelt set har været lav de sidste mange år, men er i stor fremgang, som det eksempelvis er set i Kinas middelklasse.

Den sidste mulighed for markedsudvikling er at anvende de nuværende produkter på en anden måde end de i forvejen bliver brugt. Det kan eksempelvis være at LEGO's produkter kan bruges til undervisning, eller som kunst. Markedet for dette vurderes dog at være relativ uinteressant for LEGO da muligheden for vækst og profit anses for at være lille.

⁵² Star Wars modeller

10.4 Diversifikation

Diversifikationsstrategien er den sidste af de fire vækstretninger i Ansoffs værkstmatrice. Ved diversifikation arbejder man med nye produkter på et nyt marked. Ofte når man snakker om diversifikation snakker man om at man begynder at producere noget helt andet end det man normalt gør.

Den er en risikabel strategi fordi man bevæger sig ind på nye produkter og nye markeder hvor man har meget begrænset viden og erfaring.

LEGO har i nogen grad anvendt denne type vækstretning i form af deres forlystelsesparker, som nu er solgt fra, og deres LEGO butikkerne. LEGO butikkerne er forlæns integration integrering fordi de overtager en led længere ude, tætter på forbrugerne, i forsyningskæden.

10.5 Opsamling vækstretningen

Som det fremgår af ovenstående så benytter LEGO flere af de vækstretninger som er tilgængelige i Ansoffs værkstmatrice, og sådan vil det nok være for mange virksomheder hvis man tager deres produkter i produktporteføljen enkeltvist.

Dog er den overvejende vækstretning som LEGO skal benytte produktudviklingsretningen.

Som benævnt under Porters Five Forces så er der fire store aktører i legetøjsbranchen som hver især har et eller flere unikke produkter. Derfor vil LEGO ikke opnå den potentielle vækst der er i markedet, ved at benytte nogle af de andre strategier.

11 Metoder for vækst

Det blev i forgående afsnit fastlagt at LEGO skal benytte sig af produktudviklingsretningen for at skabe vækst.

Når dette er fastlagt skal der vurderes hvilke metode for vækst LEGO skal anvende.

Der er tre metoder for vækst: *Organisk vækst, samarbejde eller opkøb og fusion.*

Målet med at vælge produktudviklingsretningen er at forny eller forøge interessen for legoprodukterne på det eksisterende marked. Dette forventes at skabe organisk vækst. Organisk vækst er kendetegnet ved at man udnytter eller skabe egne ressourcer og kompetencer samtidig med at man bevare kontrollen over brugen, og udviklingen, af ressourcer og kompetencer.

Ved organisk vækst kan LEGO også selv bestemme vækstens omfang og hastighed.

Ulempen ved organisk vækst er at det tager tid om man kender ikke resultat eller værdien af produktudviklingsretningen på forhånd. Det er derfor et sats som bygger på skøn og forventninger til de nye produkter.

LEGO har som sådan ikke nogle værdifulde samarbejdspartnere, som de ikke betaler dyre licenser eller har høje omkostninger for. På den måde kan man diskutere om Disney, som er vigtig i forhold til produktudvikling i form af adgang til blandt andet Marvels univers, i virkeligheden er en samarbejdspartner eller en distributør. Ved en samarbejdspartner forstås der at en eller flere virksomheder har aftaler med hinanden, i håb om at alle opnår mere vækst. LEGO betaler mange penge for at have licens hos Disney og Warner Brothers, og det øger salget hos LEGO, men Disney og de andre store distributører af rettigheder er ikke direkte interesseret i hvordan LEGO vækster.

Den sidste vækstmetode er opkøb og/eller fusion. LEGO er ikke på opkøb og der er som sådan ikke nogle relevante virksomheder at købe eller at fusionere med, for at skabe vækst. Det er højst usandsynligt at LEGO foretager nogle af de tre integrations muligheder⁵³.

⁵³ Forlæns-, horisontal- eller baglæns integration

11 Konklusion

Problemformuleringen er som følger:

Hvilken forretningsstrategi skal LEGO følge for at sikre sin markedsmæssige position?

LEGO skal anvende en Differentieringsstrategi som **konkurrencestrategi** og en produktudviklingsstrategi, med organisk vækst som vækstmetode, som **vækststrategi**.

Globalisering og digitalisering gør at det nu er meget vigtigere end før at skille sig ud, ved at have et unikt brand eller produkt.

LEGO's succes kan spores direkte tilbage på det unikke produkt man får når man køber en kasse med LEGO. Der er høj købevillighed hvilket ses ud fra produkternes salgspris og selskabets omsætning. Der høj vækst i LEGO og dermed må det konkluderes at der i den grad er købevillighed hos forbrugerne.

Differentieringsstrategien skal i synergi med at have et fokus på omkostninger i koncernen styrke LEGO's konkurrencemæssige position yderligere, ved at styrke virksomhedens egenkapital og likviditet.

En øget egenkapital og forbedret likviditet giver LEGO en styrket konkurrencemæssig position fordi der er flere midler at arbejde med i tilfælde af angreb eller større trusler fra de andre aktører i legetøjsbranchen. Det giver LEGO muligheden for at agere hurtigt og tilpasse virksomheden til den efterspørgsel der er i branchen. Samtidig giver en øget likviditet og indtjening muligheden for at investere mere i værdikædens produktudvikling og på den måde kan LEGO på sin vis selv skabe efterspørgsel.

Ved valget af at bruge produktudviklingsstrategien som vækststrategi, er der synergi mellem konkurrencestrategi og vækststrategi. Konkurrencestrategien er at differentiere sig fra sine konkurrenter og det gøres ved at udvikle eller forbedre produkterne i form af produktudvikling.

Det største trussel for LEGO og for legetøjsbranchen er teknologiudviklingen sammen med udviklingen i de sociale forhold. LEGO kan konkurrere og skabe vækst ved hele tiden at udvikle nye produkter som man skaber eksklusivitet i det at eje Legoklodser.

Litteraturliste

Internetsider

1. <https://www.lego.com/da-dk/aboutus>
2. <https://www.lego.com/da-dk/aboutus/lego-group/annual-report/>
3. <https://www.bt.dk/erhverv/lego-i-kaempe-milliard-overskud-men-ikke-alt-er-saa-godt-som-det-ser-ud-til>
4. <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
5. <https://ugeavisen.dk/oelgod/Lego-bliver-en-del-af-undervisningen-paa-Ansager-Skole/artikel/137358>
6. <https://thecimastudent.com/2016/10/14/cima-e2-porters-five-forces/>
7. <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2582-0006>
8. <http://advantage.marketline.com.esc-web.lib.cbs.dk/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2582-0006>
9. <https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3400>
10. <http://nyheder.tv2.dk/samfund/2018-03-01-lego-lancerer-sine-foerste-baeredygtige-klodser>
11. <http://www.planitnorthwest.com/shopping/pdfs/legolandfunfacts.pdf>
- 12.
13. <http://markedsforing.dk/artikler/pr-kommunikation/legos-globale-image-i-topform>
14. <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveelections.asp>
15. <https://lauramarkedsfoeringsoekonom.wordpress.com/2015/04/18/2-semester-modul-3/>
16. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/data/main-tables>
17. <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/241241/revenue-of-major-toy-companies-worldwide/>
18. <http://mst.dk/kemi/kemikalier/regulering-og-regler/faktaark-om-kemikalierereglerne/ftalater/>

19. <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/453628/online-retail-revenue-by-country-europe/>
20. <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
21. https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_da#tab-0-1
22. <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/is-your-business-stuck-in-the-middle>
23. <http://betabox.dk/2016/08/04/porters-five-forces/>
24. <http://betabox.dk/2016/08/04/porters-vaerdikaede/>
25. https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/nygaard_-_succesfuld_strategiimplementering_-_7_oktober_2014.pdf
26. <https://www.humanrights.dk/research/human-rights-in-eu>
27. https://www.echr.coe.int/Documents/Stats_month_2018_ENG.pdf
28. <https://www.br.dk/maerker/lego>
29. <https://www.toysrus.dk/lego>
30. <http://growthchampions.org/growth-champions/lego/>
31. <https://www.usatoday.com/story/money/business/2018/03/06/lego-struggles-boost-sales-after-13-years-growth/398325002/>
32. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/mar/06/lego-sales-fall-growth-job-cuts>
33. <https://www.ft.com/content/77b225a8-04b6-11e7-ace0-1ce02ef0def9>
34. <http://www.marketing-interactive.com/lego-sees-8-drop-in-revenue-amidst-double-digit-growth-in-china/>
35. <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Data&pid=ML00029-085>
36. <https://www.credera.com/blog/management-consulting/seven-favorite-frameworks/>
37. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
38. <https://rapidbi.com/swot-or-soar-strategy-and-tools-in-business/>
39. http://detailfolk.dk/detailnyheder/lego_er_havnet_i_en_shitstorm.html
40. <https://catalogs.lego.com/BrandCatalog/1hy2018/nbb/da/?page=52>

41. <https://www.cnbc.com/2018/03/07/lego-will-focus-on-marketing-effectiveness-in-2018-after-poor-results.html>
42. <http://nyheder.tv2.dk/business/2018-03-06-foerste-nedgang-i-13-aar-men-ikke-alt-gaar-den-forkerte-vej-for-lego>
43. <http://www.supplychainquarterly.com/topics/logistics/scq200903lego/>
44. <https://postandparcel.info/13755/news/lego-group-outsources-logistics-to-dhl/>
45. <http://centerforlean.dk/lean-vaerktojer/kpi>
46. <https://www.lego.com/da-DK/service/help-topics/orders/online-shop/purchases/price-difference-other-toy-stores>
47. <https://politiken.dk/forbrugogliv/digitalt/art5572954/Danske-drenge-spiller-computer-fire-timer-om-dagen>
48. <https://www.brio.dk/>
49. https://www.avisen.dk/nyd-fridagen-skaertorsdag-koster-os-fem-milliarder-k_317062.aspx
50. <https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3413>
51. <http://marketingteorier.dk/plc-kurven>
52. <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/947600/average-value-of-early-stage-venture-funding-in-europe-by-industry/>
53. <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/253401/number-of-live-births-in-the-eu/>
54. <https://www.dkpto.dk/information/nyheder-og-kurser/2017/lego-er-verdens-staerkeste-brand/>
55. <https://markedsforing.dk/artikler/kampagner/her-er-verdens-mest-v-rdifulde-brands>
56. <https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/apr/28/lego-sell-bricks-chinese-artist-ai-weiwei-mistake>
57. <https://www.cnbc.com/2018/04/27/lego-marketing-strategy-made-it-world-favorite-toy-brand.html>
- 58.

Andre bøger

Miraklet i LEGO, af Niels Lunde

Undervisningsmateriale

- Strategi: Stig Hartman slides fra undervisningen:
<https://learn.cbs.dk/course/view.php?id=27368>
- Slides fra Metodefag (Erhvervsøkonomisk metodefag)
<https://learn.cbs.dk/course/view.php?id=24305>
- Slides og undervisningsmateriale fra faget Eksternt regnskab
<https://learn.cbs.dk/course/view.php?id=27369>

Fagbøger:

Strategi:

- "Exploring Strategi, tenth edition" af Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér
- "Strategic management Competitiveness & Globalization" af Hitt, Ireland & Hoskisson

Eksternt Regnskab

- Økonomisk virksomhedsbeskrivelse, 3. Udgave, af Charlotte Stisen Flyger, Ove Hedegaard og Preben Melander
- Regnskabsanalyse og værdiansættelse en praktisk tilgang, 4. Udgave af Ole Sørensen
- Finansiell rapportering - teori og regulering 3. Udgave, af Jens O. Elling.

Andet

- Claus Nygaard slides fra CBS
- <https://www.youtube.com/watch?v=m9WOG7RS6nc>
- <https://www.youtube.com/watch?v=mXv29tAx05Q>
- https://www.youtube.com/watch?v=NdDU_BBJW9Y
- <https://www.youtube.com/watch?v=hrAJWAYWRYI>
- <https://www.youtube.com/watch?v=C3oiy9eekzk>

Bilag 1 - Hoved- og nøgletalsoversigt for 2017

Financial Highlights of the LEGO Group

(mDKK)	2017	2016	2015	2014	2013
Income Statement					
Revenue	34,995	37,934	35,780	28,578	25,294
Expenses	(24,636)	(25,486)	(23,536)	(18,881)	(16,958)
Operating profit	10,359	12,448	12,244	9,697	8,336
Financial income and expenses	(158)	(57)	(96)	(206)	(97)
Profit before income tax	10,201	12,391	12,148	9,491	8,239
Net profit for the year	7,806	9,436	9,174	7,025	6,119
Balance Sheet					
Total assets	29,911	29,937	27,877	21,419	17,952
Equity	20,714	20,039	17,751	12,832	11,075
Liabilities	9,197	9,898	10,126	8,587	6,877
Cash Flow Statement					
Cash flows from operating activities	10,691	9,084	10,559	7,945	6,744
Investment in intangible assets	35	92	126	59	103
Investment in property, plant and equipment	1,494	2,908	2,822	3,115	2,644
Cash flows from financing activities	(9,378)	(6,575)	(6,816)	(5,302)	(3,466)
Total cash flows	(210)	(483)	808	(521)	574
Employees					
Average number (full-time)	16,480	16,836	13,974	12,582	11,755
Headcount end of year	17,534	19,061	17,294	14,762	13,869
Key performance indicator					
Economic value added (EVA)	9,368	11,273	11,406	8,761	7,250
Financial ratios (in %)					
Gross margin	70.7	72.2	72.6	71.8	70.7
Operating margin	29.6	32.8	34.2	33.9	33.0
Net profit margin	22.3	24.9	25.6	24.6	24.2
Return on equity (ROE)	38.3	49.9	60.0	58.8	58.4
Return on invested capital (ROIC)	71.9	90.5	104.7	99.3	106.9
Equity ratio	69.3	66.9	63.7	59.9	61.7

Bilag 2 – Pengestrøm

Anvendt til at belyse LEGO's økonomiske situation og til vurdering af om virksomheden tjener penge.

Cash Flow Statement

at 31 December

(mDKK)	Note	2017	2016
Cash flows from operating activities			
Cash generated from operations	28	12,735	12,468
Interest received etc.	9	13	15
Interest paid etc.	10	(32)	(36)
Income tax paid		(2,025)	(3,363)
Net cash generated from operating activities		10,691	9,084
Cash flows from investing activities			
Purchases of intangible assets	12	(35)	(92)
Purchases of property, plant and equipment	13	(1,494)	(2,908)
Proceeds from sale of property, plant and equipment		6	8
Net cash used in investing activities		(1,523)	(2,992)
Cash flows from financing activities			
Proceeds from borrowings		–	–
Repayments of borrowings		(40)	(157)
Repayments from related parties	30	10,134	14,297
Payments to related parties	30	(12,472)	(13,715)
Dividend paid to shareholders	18	(7,000)	(7,000)
Net cash used in financing activities		(9,378)	(6,575)
Total cash flows		(210)	(483)
Cash and cash equivalents at 1 January		906	1,211
Exchange gains on cash at banks		66	178
Cash at banks at 31 December	29	762	906

Management's Review

2017 was a challenging year for the LEGO Group. Revenue for the full year declined 8% to DKK 35.0 billion compared with DKK 37.9 billion in 2016. Excluding the impact of foreign currency exchange, revenues for the full year declined 7% compared with 2016.

Significant revenue growth was achieved in China. However, revenues in most established markets in North America and Europe declined, primarily due to actions the company took to reduce inventories across its value chain. Global consumer sales were flat in 2017 and trended upwards in the final months of the year.

The LEGO Group's profit before tax amounted to DKK 10.2 billion in 2017 against DKK 12.4 billion the year before, a decrease of 18%.

Overall, Management is not satisfied with the financial results. However, the LEGO Group ended the year well, and is entering 2018 with a better foundation.

Cash flows and equity

The LEGO Group's assets remained unchanged in 2017 and amounted to DKK 29.9 billion. Cash flows from operating activities amounted to DKK 10.7 billion, against DKK 9.1 billion in 2016.

After recognition of the profit for the year and distribution of dividend, the LEGO Group's equity has increased by DKK 0.7 billion to DKK 20.7 billion in 2017.

At the end of 2017, the equity ratio of the LEGO Group was 69.3% against 66.9% in 2016.

Return on equity for the LEGO Group was 38.3% in 2017 against 49.9% in 2016.

Investments

During 2017, investments in property, plant and equipment amounted to DKK 1.5 billion in 2017, compared with DKK 2.9 billion in 2016. These investments included a phased expansion of facilities at two manufacturing plants to meet