



NÖRDARNAS

TRIUMF



BILLUND

2003 var det nära slutet för danska Lego. Kostnaderna skenade, försäljningen rasade och många ansåg att företaget hade förlorat sin själ.

Räddningsplanen har tagit sju år att genomföra och nu firas resultatet runt om i världen.

Fabrikerna går på högvarv och årets julhandel väntas mynna ut i ett nytt försäljningsrekord.

Men det var fantaster och nördar världen över som räddade Legos själ.

GABRIEL MELLQVIST (TEXT)
gabriel.mellqvist@di.se, 08-573 650 90

SIMON PAULIN (FOTO)
simon.paulin@di.se



nga champagnekorkar small i sporthallen Vingsted Center den 19 november. Ändå gick det inte att ta miste på feststämningen bland de 3 000 Legoanställda som hade bussats de 20 kilometrerna från Billund, där företaget har sitt högkvarter. Nattdrift hade ställts in och Danmarks kanske hetaste popstjärna Medina uppträdde, följd av en rad andra danska artister.

Den som inte ville dansa i den festligt dekorerade gymnastiksalen kunde äta från buffén eller spela tv-spel i en angränsande lokal. Alla var där, inklusive ägaren Kjeld Kirk Kristiansen och vd Jørgen Vig Knudstorp. Ändå var det med ett förinspelat meddelande som ledningsgruppen tackade de anställda för ett väl utfört räddningsarbete. Samma budskap ska nämligen spelas upp för samtliga 8 900 Legoanställda världen över, som firar i omgångar fram till januari.

Bara att hitta en festlokal för 3 000 gäster i närheten av Billund, ett litet samhälle i det jylländska inlandet, var besvärligt.

Av Billunds 10 000 invånare arbetar nästan var tredje på Lego. På vägen in från Billunds flygfält, Danmarks näst största trots samhällets ringa storlek, ser DI Dimension masten från ett

piratskepp sticka upp bakom ett buskage. Snart dyker det upp en till i den mörka novembermörkret.

”Legoland”, muttrar taxichauffören. Nöjesparken, som har satt Billund på kartan för många barnfamiljer, såldes 2005 som en del av det sjuåriga räddningsarbete som just har avslutats.

2 miljarder kronor i förlust

Arbetet påbörjades efter 2003 års bokslut, då ledningen tvingades presentera en förlust på nästan 2 miljarder svenska kronor. Utsikterna för 2004 var dystra och kassan var ansträngd efter en rad stora aktieutdelningar till ägarfamiljen. Samtidigt grodde missnöjet bland Legoentusiaster, som tyckte att bolaget hade förlorat sin själ. Lego befann sig i sin djupaste kris dittills, vilket snart skulle få den dåvarande vd:n Kjeld Kirk Kristiansen att inse att han själv inte var rätt man att leda det bolag som hans farfar hade grundat i sin bostad 71 år tidigare.

Huset står kvar och rymmer i dag Legos eget museum. Här finns de första leksakerna, som tillverkades i trä, och premiärserien av de sedermera berömda plastklossarna, som fortfarande kan byggas ihop med med nyproducerade legobitar. Här visas legomodeller från en rad epoker, en sorts Madeleinekakor i formpressad plast som har rört mer än en besökare till tårar.

Att Stjärnornas krig-lego har fått en egen avdelning i museet är logiskt. Avtalet som ger Lego rättigheten till Stjärnornas krig-varumärket är en avgörande framgångsfaktor för Lego.

MISSLYCKADE SATSNINGAR

De högsta cheferna i koncernen får en egen legogubbe, med telefonnummer och e-postadress på bröstskogen, i stället för visitkort. Jens-Peter Poulsen, vice vd i koncernen med ansvar för norra Europa, räcker med ett skratt över sin egen legogubbe innan han börjar berätta om den djupa kris som blev akut 2003.

”Om du då hade ställt frågan när problemen började, skulle du ha fått svaret 2003”, säger Jens-Peter Poulsen.

”Det vi vet nu är att det startade redan på 1990-talet.”

I början av 1990-talet förde Lego en omfattande strategisk diskussion om framtiden. Något tillspetsat kan man säga att oron för framtidens lekvanor och konkurrensen från datorspel ledde till en rad felsatsningar.

Strax efter millennieskiftet gjorde Lego misstaget att döpa om Duplo till Lego Explore, vilket förvirrade kunderna. Lego, som genom åren främst hade lockat pojkar, gjorde också en misslyckad satsning för flickor. Leksaker som inte hade någon som helst koppling till legoklossar och byggande utvecklades också – men fick dras tillbaka.

”Det var två saker som var fel. Det ena var att vi hade vissa produktlinjer som inte var lönsamma för oss”, säger Jens-Peter Poulsen.

Det andra – och största – misstaget gällde produkternas design, konstaterar han, och tar en brandbil som exempel.

”Att det gick fel för oss berodde på en stark vilja att ta sig in på den amerikanska marknaden. I USA ska ju allt vara lite tuffare, kanske kan man kalla det för ett Sylvester Stallone-syndrom.”

Det gick alltså snett när Legos brandbilar slutade se ut som brandbilar och i stället fick en futuristisk design. Det nya legot hade även färre och större plastdelar. Det kreativa inslaget i byggandet minskade. Dessutom skenade kostnaderna. I dag tillverkar Lego omkring 7 000 slags bitar, som sorteras ihop till olika byggsatser. När det gick som sämst 2003 var antalet bitar uppe i över 13 000. Varje unik legobitar kräver en gjutform som kostar över en halv miljon kronor att utveckla.

”Att det var en olönsam strategi behöver man inte vara professor för att förstå. Det var nära game over, för att använda dataspelsterminologi”, säger Jens-Peter Poulsen.

Att det dröjde ända till 2003 innan situationen blev ohållbar berodde till stor del på den framgångsrika lanseringen av Stjärnornas krig-legot 1999.

Förslaget om ett samarbete hade kommit redan ett par år tidigare från USA, men mött motstånd. I Billund var den allmänna uppfattningen till en början att produktutveckling var någonting som Lego klarade utmärkt på egen hand.

Men när produkterna väl kom ut medförde det ett enormt lyft jämfört med 1998, som hade varit ett tungt förlustår.

”1999 blev fantastiskt för bolaget”, konstaterar Jens-Peter Poulsen.

Försäljningen fick draghjälp av filmen ”Det mörka hotet”, som släpptes i början av året – 16 år efter den närmast föregående Stjärnornas krig-film ”Jedins återkomst”. Succén gjorde att Lego satsade stort på Stjärnornas

krig även inför år 2000. Men det året kom ingen film och försäljningen rasade.

”Det var det första problemet. Sedan var 2001 sådär och 2002 blev fantastiskt”, berättar Jens-Peter Poulsen.

Det förklaras med att uppföljaren ”Klonerna anfaller” gick upp på vita duken. Vid den här tiden fanns även en serie med Harry Potter-lego, och den andra filmen om den unge trollkarlen, som också kom 2002, bidrog till att öka försäljningen. Men redan i början av 2003 gick det utför igen. Det året kom det varken någon film om Jedikrigare eller brittiska trollkarlslärlingar. I stället satsade Lego på en sportserie. Intäkterna sjönk med 30 procent.

Nya krafter i toppen

Det blev en brakförlust 2003. Lego förlorade nästan 2 miljarder kronor. I början av 2004, som också skulle sluta med miljardförlust, meddelade Kjeld Kirk Kristiansen att han hade sparkat bolagets operativa chef samt att han själv skulle lämna vd-posten. In kom i stället Jørgen Vig Knudstorp, med en bakgrund från konsultbolaget McKinsey.

Han tillsatte en krisgrupp som skulle utvärdera situationen och slog så småningom fast att omställningen inte skulle ta ett år, utan sju.

”Alla trodde att han skulle lägga fram en 150 sidor lång presentation med en obegriplig strategi”, minns Jens-Peter Poulsen.

I stället hade Jørgen Vig Knudstorp med sig ett pappersark med tre punkter. Den första handlade om att bli mer jordnära. Ett exempel på åtgärd var att sälja bolagets tre jetplan. Enligt Jens-Peter Poulsen var detta, att företaget höll sig med en egen flygplansflotta, symtomatiskt för kulturen i Lego. Den nya chefen pratade också med anställda på alla nivåer. Enligt legenden kunde man hitta honom på fabriksgolvet mitt i natten, där han frågade maskinoperatörerna om de hade några förslag till förbättringar.

Den andra punkten handlade om ökad konkurrenskraft. Förutom att produkterna hade blivit mindre attraktiva var leveranssäkerheten dålig, vilket bidrog till att resultaten varierade kraftigt från år till år. En åtgärd var att begränsa det onödigt stora sortimentet, som medförde skyhöga produktionskostnader. Efter samtal med de största återförsäljarna insåg Lego att antalet varuleveranser kunde minskas drastiskt. Det visade sig nämligen att butikerna nöjde sig med att få nytt



”Att det var en olönsam strategi behöver man inte vara professor för att förstå. Det var nära game over.”

Jens-Peter Poulsen, vice vd, om att 13 000 slags legobitar tillverkades 2003, mot 7 000 i dag.

FAKTA

LEGO I DAG:

- Omsättning: 14 497 Mkr.
- Resultat efter skatt: 3 589 Mkr.
- Antal anställda: 7 058.

Siffrorna gäller 2009. Omräknat till svenska kronor på kursen 1 DKK=1,243 SEK.



Jørgen Vig Knudstorp, vd för Lego.

■ Sedan den första legogubben gjorde entré på 1970-talet har den fått sällskap av ungefär fyra miljarder släktingar. På högkvarteret i Billund säger man att det är världens mest utbredda folkslag.

■ Namnet Lego kom till efter att grundaren Ole Kirk Kristiansen hade utlyst en tävling, där det bästa förslaget skulle belönas med en flaska hemgjort vin. Det blev dock hans eget förslag som vann, en sammansättning av orden leg godt, lek väl. Bolaget upptäckte långt senare att ordet lego på latin kan tolkas som ”jag sätter samman”.

■ I dag finns allt från ridare till rymdfarare, samt diverse kända ansikten som Darth Vader, Harry Potter, Steven Spielberg och Legos vd Jørgen Vig Knudstorp.

■ Stjärnornas krig-lego är det bäst säljande konceptet för bolaget. Sedan 1999 har bolaget tagit fram 314 olika Stjärnornas krig-gubbar som tillsammans har bemannat över 200 rymdfarkoster.



Lego en gång i veckan, inte var och varannan dag.

Den tredje punkten på Jørgen Vig Knudstorphs papper var att kostnaderna måste minska. Där svenska bolagsägare som Ingvar Kamprad eller familjen Wallenberg har haft stenhård kontroll över kostnader och avkastning på kapital, har Legos ägarfamilj lagt krutet på produkterna.

”Det var positivt för att utveckla Legos själ. Men det fungerade samtidigt som lite av ett sömnpiller för själva driften av bolaget”, säger Jens-Peter Poulsen.

Han konstaterar att bolaget i flera avseenden liknade en ideell organisation, vilket naturligtvis inte var bra för lönsamheten. Trots problemen hade ägarfamiljen dessutom klubbat igenom en rad stora aktieutdelningar – mellan förlust-åren 2000 och 2003 delade Lego ut över en halv miljard kronor till ägarna. Manövern försvagade koncernens finanser, men kunde möjligen motiveras av att pengarna kunde användas bättre på annat håll.

Återgång till kärnverksamheten

De första två åren av sjuårsplanen handlade om ren överlevnad, berättar Jens-Peter Poulsen, och säger att detta i princip gick ut på att skära i kostnader.

”Tanken var att vi, om vi klarade de två första åren, skulle ha en lönsam kärna för att sedan kunna expandera.”

En uppmärksam åtgärd i krishanteringen var försäljningen av Legoland. På sätt och vis var det en återgång till kärnverksamheten – att tillverka och sälja leksaker.

”Legoland var en verksamhet som krävde mycket kapital, för att köpa mark och bygga parker. Det hade vi varken tid eller råd till. Vi var inte heller särskilt duktiga på att driva nöjesparker, så vi förlorade pengar.”

Efter månader av spekulationer tog den amerikanska jätten Blackstone över Legoland 2005. Tidigare samma år hade Blackstone köpt en annan nöjesparksoperatör, Merlin. Merlin och Legoland slogs samman och har sedan dess bland annat förvärvat nöjesparker i Italien. Under 2007 fick koncernen sin nuvarande form då Merlin Entertainments Group tog över dåvarande The Tussauds Group från Dubai International Capital. Utöver vaxkabinettet Madame Tussauds finns även pariserhulet London Eye bland bolagets sevärdheter.

Merlin är i dag världens näst största operatör av nöjesparker efter Disney. Blackstone har flaggat för en försäljning genom en börsnotering, men affären har hittills inte blivit av på grund av skakiga

börser. Legos ägarbolag Kirkbi har där-
emot köpt på sig fler aktier än de bolaget
fick i samband med försäljningen. Med
en 36-procentig ägarandel har Lego
fortsatt stort inflytande på sitt land.

”Den enskilt största ägaren är Kirkbi.
Jag tror att det var det bästa av två världar
som vi fick”, säger Jens-Peter Poul-
sen.

NÖRDARNA DRIVER PÅ

Men den kanske viktigaste delen av ar-
betet med att rädda Lego stod det ingen-
ting om på Jørgen Vig Knudstorps pap-
per, den som handlade om att hitta till-
baka till Legos kärna. I det samman-
hanget är det helt logiskt att lyfta fram en
person som årets ”Robinson”-vinnare
Hans Brettschneider.

Han har Sveriges största samling
Stjärnornas krig-lego, och när han vann
”Robinson”-tävlingen lovade han att
spendera en del av prissumman på
500 000 kronor på sin stora passion.



Hans Brettschneider,
”Robinson”-vinnare
och Legofantast.

Tidigare i år slog han
upp portarna för en
legobutik i sin hem-
stad Skellefteå.

”Jag hade en butik
tidigare också, men
har flyttat till en
större lokal”, säger
han, och tillägger att
han nu har en an-
ställd och kan hålla
normala öppettider samtidigt som han
turnerar som föreläsare och ägnar sig åt
kommunpolitik.

Hans Brettschneider är medveten om
det affärsmässigt tvivelaktiga i att driva
Sveriges största renodlade legobutik i en
liten stad som Skellefteå.

”Jag är egentligen ingen affärsman,
men ’Robinson’ gav mig den här möjlig-
heten”, säger han.

Tack vare julhandeln räknar han dock
med att nå ett nollresultat redan under
sitt första verksamhetsår. Pengarna
räcker till att avlöna butiksbiträdet, men
han kan inte själv ta ut lön, trots att han
jobbar ett par dagar i veckan i butiken.

Förutom att han säljer Lego låter han
barn komma in för att bygga och leka.
Det går också att beskåda Stjärnornas
krig-samlingen – däribland prisjägaren



TILLBAKA TILL RÖTTERNA. I det nya konceptet Lego City ser brandbilar ut som brandbilar, till skillnad från de

futuristiska fordon som var frukten av en designmässig felsatsning på 1990-talet.

FAKTA

FAMILJEN KRISTIANSEN OCH MILJONERNA

■ Ole Kirk Kristiansens arvingar
brukar pekats ut som Danmarks
näst rikaste familj. På första
plats hamnar familjen bakom
rederijätten AP Møller-Mærsk.

■ Lego-
familjens
överhuvud
Kjeld Kirk
Kristiansens
förmögenhet
uppskattas
till motsva-
rande 40
miljarder
svenska
kronor.



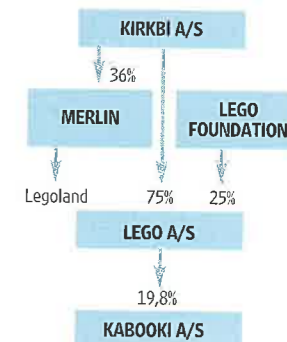
Kjeld Kirk
Kristiansen.

■ Kjeld Kirk Kristiansen är
tillsammans med sina barn
majoritetsägare i det danska
ägarbolaget Kirkbi, som i sin
tur kontrollerar Lego. Kirkbi är
också största ägare i Merlin,
som driver Legoland och en
rad andra nöjesfält.

■ Koncernens mål är att av-
sätta 10 procent av vinsterna
i Lego till välgörenhet. Peng-
arna går till stiftelserna Lego
Foundation och Ole Kirk's Foun-
dation. En styrelse avgör vilka
ändamål som är lämpliga att
stödja ekonomiskt. Några ex-
empel är en fotbollssatsning
för barn i Sydafrika i samband
med VM samt ett stödprojekt
för autistiska barn.

FAKTA

SÅ STYRS LEGOIMPERIET



FAKTA

HISTORIEN BAKOM "VÄRLDENS BÄSTA LEKSAK"

■ 1891. Ole Kirk Kristiansen föds
som det tionde barnet av 13. Han
börjar arbeta vid sju års ålder.

■ 1924. Ole Kirk Kristiansens
barndomshem brinner ned och
han uppför det hus där företaget
grundades, som i dag rymmer ett
Legomuseum.

■ 1932. Leksakssnickrandet tar

fart. Ett par år senare får före-
taget namnet Lego.

■ 1942. Ole Kirk Kristiansen för-
lorar mycket pengar i en ny hus-
brand. Sonen Godtfred sköter
finanserna och fadern prioriterar

varornas kvalitet, en besatthet
som två generationer senare
snudd på sänker företaget.
■ 1940-talet. Råvaran till lek-
sakerna kommer från svensk
skogsindustri. Under andra

världskriget sinar träleveranserna
och familjen Kristiansen blir
tvungen att se sig om efter
ett nytt material.

■ 1949. Den första plastklossen
tillverkas. Det dröjer dock nio år

innan Lego uppfinnar de karaktä-
ristiska byggklossarna med tuber
på insidan som sedan patenteras.

■ 1960. Fabriken drabbas av en
ny brand. Efter det skrotar bolag-
et sin tillverkning av träleksaker,

trots att dessa fortfarande står
för 35 procent av omsättningen.
Nu läggs allt krut på plastklos-
sarna.

■ 1966. Det första legotåget med
egen motor presenteras.

■ 1968. Legoland i Billund öpp-
nas. Nöjesparken har med åren
fått systerparker i Tyskland, USA
och Storbritannien.

■ 1969. Större legobitar, under
namnet Duplo, lanseras.

Jango Fett i helfigur. Kort sagt: ett paradis för legofantaster.

Hans Brettschneider prisar Legos pedagogiska egenskaper, som han anser främjar barns kreativitet och skaparlust. Han är själv medlem i Mensa, en förening för människor med hög IQ, och säger att påfallande många av de andra medlemmarna delar intresset för lego. Han beklagar bara att prissättningen inte välkomnar alla föräldrar.

”Det har nästan blivit en klassfråga att kunna leka med lego”, säger Hans Brettschneider.

Bjuder in användare

När ”Robinson”-vinnaren korades ville Lego vara med och gratulera. Sverigechefen Jörgen Bergqvist överlämnade en pokal byggd i lego.

De mest hängivna legobyggarna har varit en viktig kraft i företagets arbete med att återfinna sin själ. Det gäller både evangelister som Hans Brettschneider och fans som är mer inriktade på inofficiell produktutveckling.

Internet har hjälpt entusiasterna att finna varandra och organisera sig, och sedan mitten av 1990-talet märker företaget ett ökat intresse. 1998 släppte Lego sin första robot, som innehöll mjukvara för att styra armar och ben. Den hade vissa brister, vilket fick en datorkunnig legofantast att skriva om programvaran på egen hand. Resultatet gjordes sedan tillgängligt för likasinnade.

Jörgen Bergqvist konstaterar att ryggmärksreaktionen för många bolag skulle ha varit att ringa en jurist. Men Legos medarbetare insåg att det nya programmet var bättre än bolagets egna.

”I stället för att säga att de inte får skriva egna program, bjuder vi in dem”, berättar han.

Den återkoppling och kritik som kommer från de trognaste anhängarna används av produktutvecklarna på huvudkontoret. Genom att lyssna på kunderna kan Lego skapa nytta för bolaget.

”Vi har en tät dialog om produkterna, inte bara med barn utan även med vuxna fans”, berättar Jörgen Bergqvist.

Förslag som blir till en färdig produkt kan belönas ekonomiskt. Annars är ”gratis” ett ledord bland de mest hängivna.

”Några av dem bjuder vi regelbundet



YOUTUBESUCCÉ. Den svenske legofantasten Tomas Redighs legovideo ”8 bit trip” har visats åtta miljoner gånger på Youtube.

”Det är extremt passionerade människor. Det innefattar att man har starka åsikter.”

Legos Sverigechef Jörgen Bergqvist om företagets entusiastiska vuxenfans.

in till vår produktavdelning i Billund”, säger Jörgen Bergqvist och tillägger att legofantaster brukar får sina reseutlägg betalda, men att de i regel ställer upp utan annan ersättning.

”En sådan relation måste vi vara försiktiga med. De är legoexperter som kan allt om produkterna.”

Besvikelse över utebliven sponsring

Ett tydligt exempel på Legos förmåga att engagera är den uppsjö av hemmagjorda filmer som finns på filmdelarsajten Youtube. Pressavdelningen lyfter fram den svenska skapelsen ”8 Bit Trip” som det mest imponerande exemplet.

”Det var roligt att höra”, säger upphovsmannen Tomas Redigh på bred västgötska när han får veta att personalen på Legos högkvarter talar sig varm för hans filmsnutt.

Tomas Redigh, en 30 år gammal legofantast som bor i föräldrahemmet utanför Kvänum strax söder om Skara, påbörjade i slutet av 2008 det mödosamma arbetet med att skapa en musikvideo helt i lego. Han bedömer att han lade ungefär 1 500 arbetstimmar på att fullborda mästerverket. Videon är gjord med så kallad stop motion-teknik och består av en serie stillbilder, där motivet – i det här fallet legofigurer – flyttas för hand mellan varje bild.

”Det är något man kan göra utan dyr utrustning, man behöver bara en kamera, lego och tid.”

Tomas Redigh började jobba med lego för att hans tidigare musikvideor inte fått önskad uppmärksamhet. ”8 bit trip”, som är en hyllning till lego samt Nintendos spelkonsol NES, blev färdig sommaren 2009 och lades ut på Youtube. Efter en vecka hade klippet visats två miljoner gånger. Fram till i dag har det visats nästan åtta miljoner gånger.

”Det var gött. Om man söker efter lego på Youtube kommer den högst upp”, summerar Tomas Redigh.

Däremot har den monetära utväxlingen varit begränsad, även om klippet har gett ett skivkontrakt och musiken har använts i en reklamfilm.

”Nu animerar vi med mynt i stället, som vi lägger upp som pixlar och filmer”, säger Tomas Redigh, som trots sin nya inriktning inte har förlorat kärleken till lego.

Han anser dock att leksaksjätten kunde visa större lyhördhet gentemot fansen.

”I nästan ett år har jag försökt kontakta bolaget för att höra om det kan tänka sig att sponsra oss med legobitar. Men bara att komma fram till någon där är stört omöjligt”, säger han.

Superanvändare i topp

Även om hans missnöje kan tyckas graverande för Lego, understryker Jörgen Bergqvist just vikten av att ha en dialog med de mest hängivna användarna.

Bolaget har en triangelmodell för att särskilja olika typer av kunder. I basen finns de passiva, som bara har lego liggande hemma. Mer aktiva är de som har köpt något under det senaste halvåret. I mitten återfinns en grupp legoanvändare som har kontakt med andra, till exempel genom internet.

Sedan finns den mindre grupp som Lego för en tät dialog med för att diskutera produkter och formgivning. Högst upp i spetsen tronar de superanvändare som själva ordnar konferenser och möten. De högre skikten i triangeln nöjer sig inte med att bara använda lego. De vill också bli hörda och helst känna att de kan påverka.

Bolagets produkter kan också fram-



AVANCERAT BYGGE. Legos Sverigechef Jörgen Bergqvist med en mindre modell av rymdskeppet Årtusendefalken, som ingår i Stjärnornas krig-serien.

FAKTA

- **1977.** Tekniklego, med fler funktioner, börjar säljas.
- **1978.** Den första riddarborgen, med tillhörande gubbar, lanseras.
- **1979.** Rymdlego introduceras.
- **1999.** Avtal skrivs om rätten

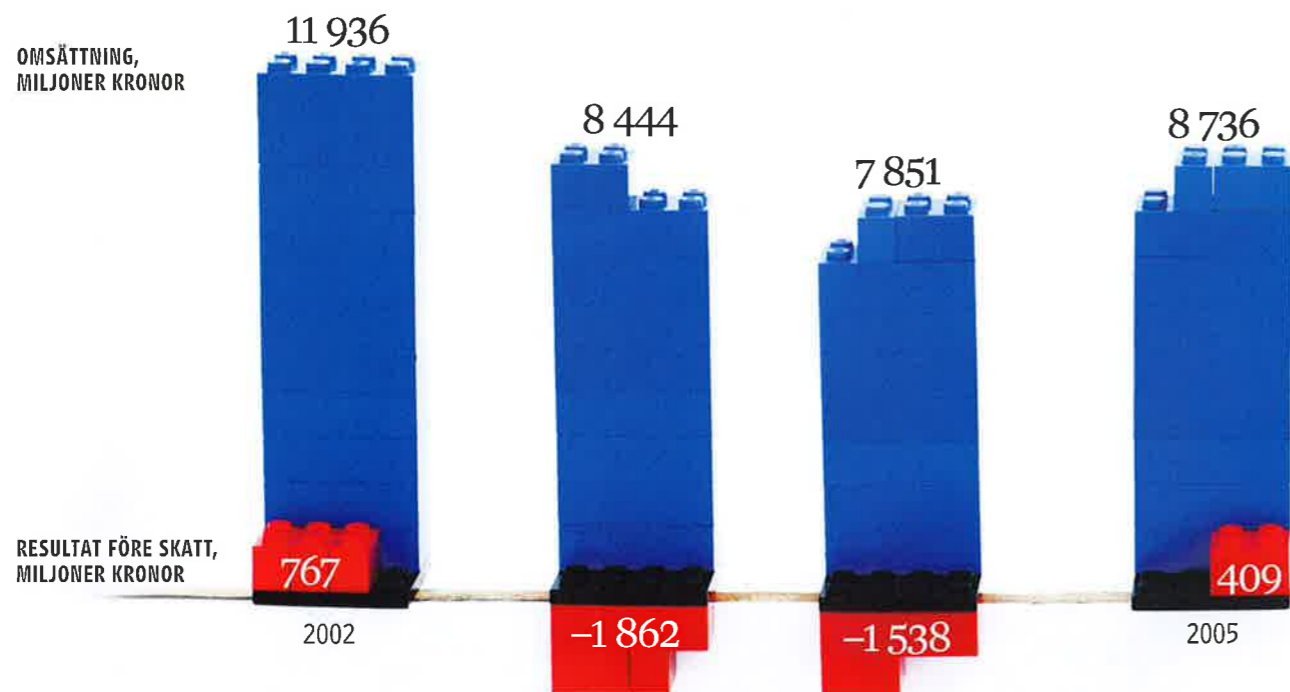
- att använda Stjärnornas krig.
- **2000.** Lego utnämns till århundradets leksak av tidningen Fortune och en brittisk sammanlutning av leksakshandlare.
- **2004.** Ägarfamiljens Kjeld Kirk

Kristiansen avgår från vd-posten och efterträds av den externrekryterade Jörgen Vig Knudstorp, som sätter i gång ett sju år långt räddningsprogram.

- **2005.** Legoland säljs till amerikanska Blackstone.
- **2010.** Räddningsaktionen är genomförd och resultatet firas av Legoanställda runt om i världen.

Vändningen bit för bit

Efter krisåren 2003 och 2004 har Legos försäljning och vinst ökat till rekordnivåer.



GRAFIK: LINDA FRIES-ÅMAN, HELENA FAHLESON. FOTO: SIMON PAULIN



DYRGRIP. Den större modellen av Årtusendefalken består av 5 000 bitar och väger över tio kilo. Den säljs nu för tusentals kronor på auktionssajter.

kalla ilska bland användarna. Under krisåren protesterade missnöjda fans mot produkternas nya utseende.

Jörgen Bergqvist är medveten om att de starka känslorna kan bli ett problem, eftersom varumärket i så stor utsträckning bärs upp av konsumenterna.

”Det är klart att det finns en risk med det. Vi kan inte kontrollera det fullt ut.”

Men det viktiga är ändå att bolaget har en dialog med anhängarna, säger han. Att de ibland protesterar må vara hänt.

”Det är extremt passionerade människor. Vi tycker om människor som brinner för det vi brinner för. Det innefattar att man har starka åsikter.”

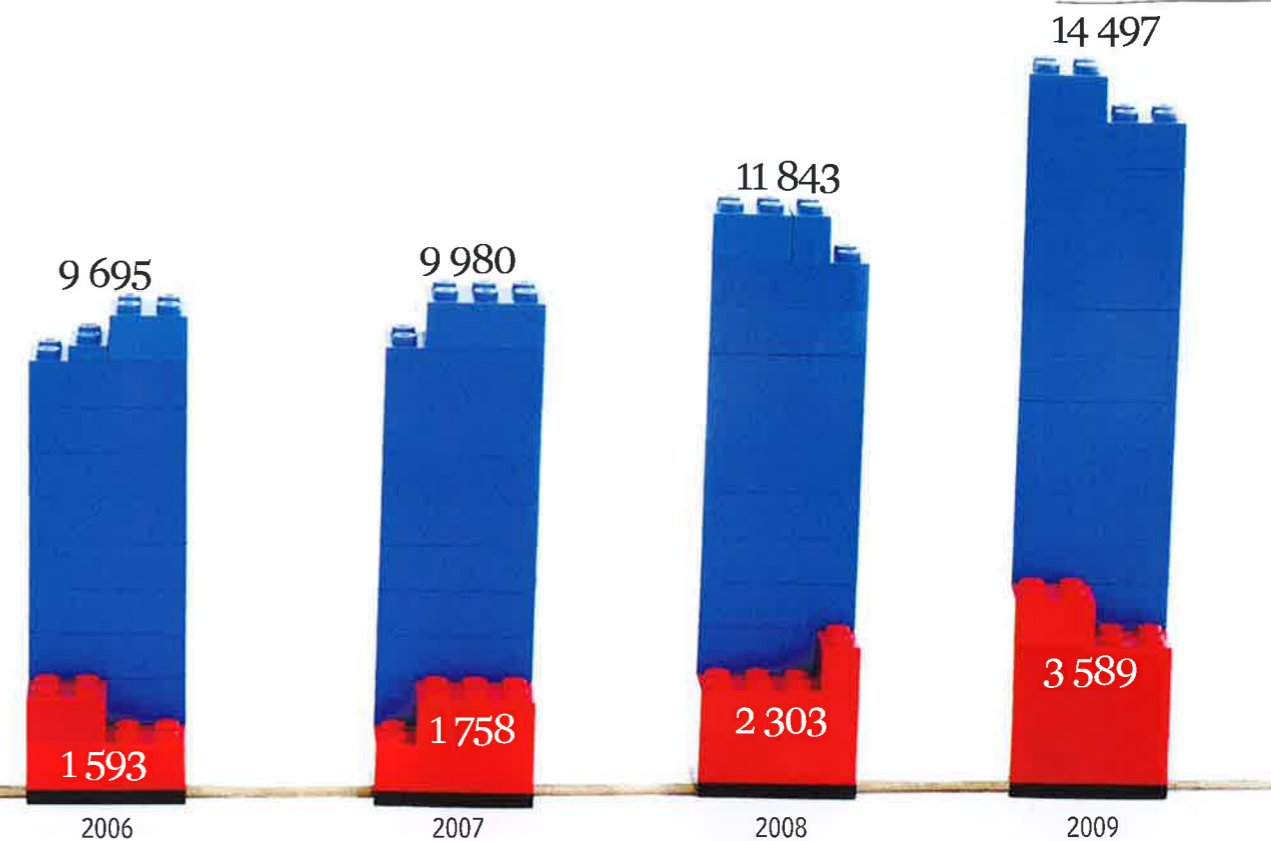
Förutom att de bidrar med synpunkter på hur produkterna ska se ut, kan

Lego tacka konsumenterna för en av sina nya försäljningskanaler.

På den alltmer avancerade hemsidan går det till exempel numera att beställa lösa legobitar efter eget önskemål. Man kan också bygga med digitala klossar, och sedan få sin skapelse levererad med kartong och allt. Båda idéerna kommer från fansen.

I Japan får de ta fram egna förslag till modeller och sedan rösta fram en vinnare. Tanken är att det populäraste förslaget ska tas i produktion.

En färdig produkt för avancerade legoanvändare är serien Lego Architecture, med byggsatser av bland annat Sears Tower i Chicago, Empire State Building i New York och två av arkitek-



ten Frank Lloyd Wrights mest kända hus, Fallingwater i Pennsylvania samt Guggenheim-museet i New York.

David Beckham bland fansen

I samma anda har Lego lanserat samlarutgåvor med internationella landmärken som det indiska mausoleet Taj Majal och Londons Tower Bridge. En sådan byggsats innehåller upp till 6 000 bitar och kan kosta flera tusen kronor. Bland de vuxna fansen finns fotbollsstjärnan David Beckham, som i somras berättade att han ägnade sin sommaresemester åt att bygga Taj Majal i lego. För pressavdelningen i Billund slog nyheten ned som en bomb under en annars sömning julimånad.

”Vi kom in som vanligt en morgon, då började det ringa från medier som CNN, BBC och Al-Jazeera. Vi förstod inte riktigt varför, bara att det hade något att göra med David Beckham”, berättar Legos kommunikationsansvarige Jan Christensen.

Att bygga Taj Majal i lego är en grannliga uppgift, som dock bleknar i jämförelse med den sedan länge slutsålda Årtusendefalken. Rymdskeppet ingår i Stjärnornas krig-serien och består av 5 000 bitar, varav nästan alla har exakt samma grå nyans, vilket försvårar byggandet.

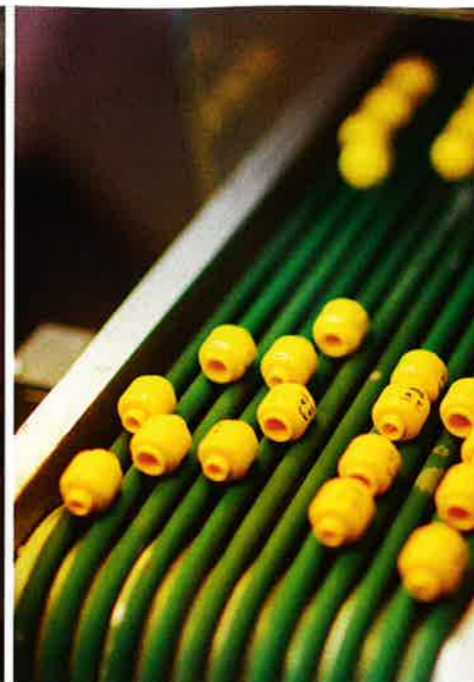
Skeppet såldes under tre års tid. Den som vill komma över ett exemplar i dag får leta på auktionssajter, där det



LEGOAMBASSADÖR. Megastjärnan David Beckham finns bland Legos vuxna fans. Nyheten att han ägnade sommaresemestern åt legobyggande blev bingo för leksaksjättens marknadsavdelning.



FÖRÄDLING PÅGÅR. Råvaran till legobitar ser ut som grus. På bilden till höger



syns huvuden till legogubbar, som strax ska landa i ett uppsamlingskar.

FAKTA

EN GLOBAL LEKSAKSJÄTTE

■ Lego är, sett till omsättningen, världens femte största leksakstillverkare. Varumärket Lego är dock världens näst största efter Disney.

■ Förutom högkvarteret och fabriken i Billund har Lego tillverkning i Tjeckien, Ungern, Mexiko och Kina. Lego säljs i över 130 länder.

VÄRLDENS LEKJÄTTAR

(Omsättning i Mkr, 2009)

MATTEL	37 781
BANDAI-NAMCO	31 224*
HASBRO	28 298
TOMY-TAKARA	14 741*
THE LEGO GROUP	14 497

* Brutet räkenskapsår som slutar i mars 2010.

ropas ut för strax över 1 000 dollar (motsvarande nästan 7 000 kronor) – ungefär dubbelt så mycket som nypriset.

Formpressning i 60 olika färger

Bakom legomodellerna som hamnar i butik står 120 formgivare, de flesta stationerade i Billund. Där ligger även Legos största fabrik, som spottar ur sig omkring 23 miljarder legobitar om året. Eller 40 000 i minuten.

DI Dimension har besökt många fabriker inom tillverkande industri. Men vi måste dra på smilbanden när vi kommer till maskinerna som sätter ihop och frontlackerar legoriddare som efter blås-torkning dyker ned i en stor plastbehållare, en i taget.

I fabriken går det åt mellan 50 och 60 ton plast per dag. Råvaran, en grusliknande massa, förvaras i 25 tunnor som står uppradade lokalen. I varje tunna finns plastkorn i den färg som legobitarna ska få, och genom att blanda basfärgerna går det att få fram 60 olika kulörer. Plasten värms sedan upp till omkring 250 grader innan den formpressas. Pressarna, som kostar minst en halv miljon kronor styck, brukar klara 20 miljoner tryckningar.

Mycket av tillverkningen är automatiserad, och i pressanläggningen kan två anställda hålla koll på 60 maskiner. Det håller nere personalkostnaden, vilket är en förklaring till att fabriken fortfarande ligger i Danmark och inte i ett låglöneland. En robot på hjul åker runt och tömmer de boxar som blivit fulla med färskpressat lego. Så småningom för-

packas bitarna i stora burkar, för att sedan skeppas till respektive marknad. En lastrobot rör sig likt en jättespindel längs de till synes ändlösa hyllorna.

”Jag får alltid känslan av att vara på Dödsstjärnan (en bestyckad rymdstation i ”Stjärnornas krig”) när jag är här”, säger Jan Christensen samtidigt som robotlastaren skjuter iväg tio meter upp i luften för att plocka ned en behållare.

Inför julen har Harry Potter-legot sålt oväntat bra, vilket kan orsaka problem. Än så länge går det att hämta mer på lagret, men för att det ska räcka till hela julhandeln måste produktionen snabbas på.

NY FRAMTIDSTRO

Koncernen nyanställer och från och med 2005 har omsättningen ökat stadigt trots den ekonomiska härdsmlåtan i omvärlden. Leksaker är nämligen tåliga mot nedgångar i konjunkturen. Förra året nådde koncernen en rekordförsäljning på nästan 14,5 miljarder kronor. 2010 ser ut att bli ännu bättre. Räddningsaktionen är slutförd.

”Nu är vi i gång med ett nytt kapitel. Vi blev lönsamma och fick tillväxt. Nu ser vi framåt”, säger Jens-Peter Poulsen.

Bolaget har antagit en ny plan, som sträcker sig fram till 2015. Målet är att vara pådrivande i utvecklingen av barns lekvaror även under det innevarande århundradet.

För att uppnå det målet arbetar bolaget med att ta fram nya typer av produkter. Men den här gången får det inte ske på beskostnad av Legos själ.

”Nu är vi i gång med ett nytt kapitel. Vi har gjort det, vi blev lönsamma och fick tillväxt. Nu ser vi framåt.”

Jens-Peter Poulsen, vice vd.

Vill du få ett nytt perspektiv på riskhantering?

Prata med en av våra rådgivare.

Finansiell riskhantering är en fråga om kunskap, risk och långsiktig avkastning. Men även om strategi och perspektiv. Din nuvarande Private Banking-rådgivare har säkert ett sätt att se på dina tillgångar i förhållande till risker, men eventuellt har vi ett annat. Ring en av våra rådgivare idag och boka ett strategimöte, så får du våra experters syn på riskhantering.

Ring 0771-455 455 eller besök nordeaprivatebanking.se

Nordea Private Banking har av tidningen Euromoney utsetts till Nordens bästa Private Banking aktör 2010.

Nordea

Private Banking

Nordea

Private Banking

Cephas Howard är speldesigner på Lego och arbetar med ett nytt segment inom koncernen – brädspel.

”En ny produkt måste ha en tydlig legokänsla samtidigt som den förnyar varumärket”, säger han.

Sällskapsspel nästa giv

Med hjälp av en serie sällskapsspel, där spelplan och pjäser byggs av legobitar, vill koncernen ta sig in även på spelhyllorna i leksaksbutikerna. Genom att finnas i fler av butikernas avdelningar, hoppas bolaget att produkterna hamnar på fler barns önskelistor. För barn är trots allt den viktigaste målgruppen. Legoälskare under 18 år står för omkring 95 procent av koncernens samlade försäljning.

Precis som på 1990-talet räknar Lego med en fortsatt stark utveckling för digitala leksaker. Den här gången är tillförsikten större och bolaget ser stor potential i att integrera digital och manuell lek.

Det första dataspel, ”Lego Island”, lanserades 1996. Tillsammans med ”Stjärnornas krig”-skaparen George Lucas dataspelstillverkare Lucasarts har bolaget sedan dess skapat fler titlar, bland annat på säkra storsäljarteman som Stjärnornas krig och Harry Potter.

Lego Universe första egna spelet

Nyligen presenterade Lego sitt första MMOG, som står för Massively Multi-player Online Game. Till skillnad från tidigare dataspel, som man spelar ensam, bygger konceptet på att barn världen över kopplar upp sig för att spela tillsammans över internet. Tanken är att spelet ska bli film och förhoppningen är att den som spelar ett legospel på datorn också ska intressera sig för att leka med klossarna.

Lego Universe är det första dataspel som bolaget producerar helt i egen regi. Det har kostat ett trefiffrigt miljonbelopp

att utveckla, men än så länge har försäljningen gått trögt och recensionerna har varit ljumna.

Även den fortsatta globaliseringen är en viktig kanal för utveckling. Östeuropa och USA är snabbväxande marknader. Kina och Indien väntas bli det. Än så länge hamnar legoklossar dock långt efter mat, värme och andra basbehov för de flesta konsumenterna i dessa länder.

”Det finns 281 miljoner barn i Kina men enligt våra beräkningar har bara två miljoner råd att köpa lego i dag. När jag pensioneras kommer Kina säkerligen att vara världens största marknad för leksaker”, säger Jens-Peter Poulsen.

Han tror också att Indien kommer att bli stort, men i en mer avlägsen framtid än Kina. Det finns mycket pengar i landet, men de är ojämnt fördelade.

”Det är nu det börjar. Kom ihåg att vi startade i Sverige 1957. Det är många år sedan.” ■

LEGO VÄXLAR UPP I SVERIGE

BILLUND

Även i Sverige räknar Lego med försäljningsrekord i år. Men trots att svenskarna är trogna legoköpare sedan 1958 ligger vi efter våra nordiska grannar. Det vill bolaget ändra på genom att sälja lego på nya ställen.

”Sverige och Norden är vår hemmamarknad. Vi har funnits över 50 år i Sverige”, berättar Sverigechefen Jörgen Bergqvist.

Förra året köpte svenskarna lego för 231 miljoner kronor, en summa som i år väntas stiga till runt 300 miljoner. Det gör Sverige till en ovanligt snabbt växande marknad på legos världskarta. Där emot är penetrationen lägre här än i övriga Norden, enligt Jörgen Bergqvist. Danska och finska barn äger i genomsnitt fler legobitar.

”Det finns grupper i samhället vi inte har nått ut till”, säger han, bland annat med hänvisning till invandrarfamiljer som inte känner en naturlig koppling till lego.

Traditionella varumärken populära

Trots det står Lego ensamt för över 20 procent av den svenska leksaksförsäljningen, en ökning från 12 procent 2007. Enligt Jörgen Bergqvist köper kunder i ett utvecklat land som Sverige gärna traditionella varumärken som Lego. Konkurrenten Brio, som också har en stark nordisk profil och marknadsför sig som ett kvalitetsmärke, har däremot lyckats

sämre. De senaste fem åren har Brio gått med förlust och mycket tyder på att även 2010 års resultat får skrivas i rött. En framgångsfaktor som Brio saknar är det

”Stjärnornas krigserien är betydande för oss globalt, men i Sverige är den extremt stor.”

Legos Sverigechef Jörgen Bergqvist.

populära samarbetet med filmbranschen.

Precis som i resten av världen är det Stjärnornas krig-lego som säljer bäst av Legos produkter i Sverige.

”Vår Stjärnornas krig-serie är betydande för oss globalt, men den är extremt stor i Sverige. Den står ensam för 25 procent av omsättningen. I andra länder står den för mellan 15 och 20 procent.”

För att öka försäljningen ytterligare ägnar sig Jörgen Bergqvist och hans 13 kolleger på det svenska huvudkontoret i

Solna åt att studera konsumtionsmönster. En slutsats är att distributionen ska breddas och att det går att sälja leksaker på andra ställen än i leksaksbutikerna.

”I Sverige är det typiska att konsumenter handlar leksaker i sin leksaksaffär fyra gånger per år, inför julen och så vidare”, säger Jörgen Bergqvist.

Julhandeln är fortfarande helt avgörande för Legoförsäljningen, men genom att ta sig in i snabbköpens sortiment hoppas bolaget sälja mer under resten av året.

”Samma konsument är också inne i dagligvaruhandeln, som Ica Maxi eller Coop Forum, ungefär 20 till 25 gånger per år. Men bara vid två av de besöken handlar man leksaker.”

Satsar alltmer på näthandel

Ett tydligt exempel på hur Lego försöker locka dessa kunder är att det nu går att köpa små legoaskar vid kassorna på Ica Maxi.

”Söker man efter en adventskalender med lego, som är aktuellt just nu, då ska man kunna hitta det i sin lokala Icabutik. Det kan också handla om försäljning över nätet, som växer fram som en viktig kanal”, säger Jörgen Bergqvist och fortsätter:

”Vi kallar det differentiering, att ta reda på vad konsumenten söker vid ett givet tillfälle, och hur vi kan anpassa vårt erbjudande efter det. Jag tror att leksaksbranschen generellt sett är för dålig på detta.” ■

Trött på att vänta?



Nu börjar vår lansering av 4G. Hastigheter upp till 80 Mbit/s i ditt mobila bredband. Ett steg mot Sveriges modernaste nät. Läs mer på telenor.se/4g

