

תוכן העניינים

3.....	תקציר
3.....	1. גודל ענף הצעצועים העולמי כיום
4.....	2. חברת לגו וכיצד היא המציאה עצמה מחדש
6.....	3. המודל העסקי של לגו, והאם הוא השתנה
8.....	ביבליוגרפיה

תקציר

"לגו" הוא משחק הרכבה פופלרי שהומצא בשנת 1932, ומיוצר על ידי חברת לגו, שבסיסה הוא בדנמרק. משחק זה מורכב מחלקי פלסטיק בעלי בלוטות ומגרעות המאפשרים את חיבור החלקים זה לזה. חברת לגו נמצאת במקום ה-1 העולמי בקטגוריית חברות הצעצועים הנמכרים ביותר, עם רווח של כ-6,026 מיליון דולר בשנה, נכון לשנת 2022, אחריה, במקום ה-2 חברת "בנדאי נמקו" היפנית, ובמקום ה-3- "פישר פרייס" האמריקאית.

בעבודה זו אבחן את המודל הפנים-ארגוני של "לגו", ואראה מהו המודל העסקי שלה, וכיצד החברה המציאה את עצמה מחדש באמצעות טרנספורמציות, אסטרטגיות וטכניקות שונות של יזמות פנים ארגונית, חברה שחרטה על דגלה את מודל יזמות הפנים ועודדה לחדשנות וליזמות את כל עובדיה מאז הקמתה ועד היום.

1. ענף הצעצועים העולמי

שווי ענף הצעצועים העולמי, נכון לשנת 2021, מוערך בכ- 291.72 מיליארד דולרים, וצפוי להתרחב לפי מדד קצב הצמיחה השנתית המורכב (Compound Annual Growth Rate, CAGR) ב-4.7% בין השנים 2022-2030 (GIA, 2022).

הגורמים להתרחבות ענף הצעצועים הם רבים ומגוונים: המצאות של משחקים חדשים וטכנולוגיות חדשות, חזרתם של צעצועי "רטרו" לאופנה והגברת המודעות ל-"צעצועים ירוקים" השומרים על הסביבה הן רק חלק מהסיבות להתרחבות.

בשנים האחרונות, בדומה לענפים אחרים, גם ענף הצעצועים נכנס לעולם האי-קומרס. אתרים כמו אמזון, איביי ווולמארט אונליין החלו למכור צעצועים מכל העולם, ופלטפורמות אונליין שונות היוו תחליף זול יותר לחנויות צעצועים פרונטליות.

אחד המשתנים העלולים לגרום להפרעה בענף, ולירידת המכירות בו היא תופעה הנקראת "העמסת מזווה" (Panty Loading), בה מתרחש ניצול של המחירים הנמוכים במהלך מבצעי חיסול המתבצעים בתקופת האביב בכל שנה של רשת החנויות העולמית "Toys R Us", הגורם לירידה בהכנסות בענף ברמה בין-לאומית (McGoan, 2020).

משתנה זה מצביע על היפר תחרותיות בענף, לפיה יש לקוחות מנוסים המודעים למכירות סוף עונה שונות, ורוצים לקנות את הצעצועים הזולים ביותר, אך יחד עם זאת האיכותיים ביותר. חברות צעצורים תחרותיות שונות נמצאות במעין מילכוד, שכן מצד אחד חברה שתוריד את מחיריה בעונה הנכונה- תזכה ליותר מכירות, אך תפסיד כסף עקב העלות הנמוכה.

משתנה נוסף שעלול לפגוע או לגרום לירידה במכירות הענף כולו, הוא העובדה כי בחלק מהשנים, על פי לוח השנה הגריגוריאני, עלולות התקופות בעלות המכירות הגבוהות ביותר כגון חופשת הכריסטמס או חגים נוספים- להיות קצרות יותר, בשל העיתוי שלהן בלוח השנה. לדוגמא- חג ההודיה האמריקאי נחגג תמיד ביום חמישי הרביעי של חודש נובמבר, ואם יש פער קצר בינו לבין כריסטמס, מכירות הצעצועים פוחתות בתקופה זו ביחס לשנים אחרות, כמו למשל ב-2008 בה מכירות הצעצועים בתקופה שבין חג המולד לכריסטמס ירדו ב-3% בדיוק בגלל הסיבה הזו (McGoan, 2020).

2. חברת לגו וכיצד היא המציאה עצמה מחדש

חברת "לגו", מייצרניות הצעצועים הגדולות בעולם, ובמקום הראשון בענף הצעצועים נכון לשנה האחרונה, היא בעצם חברה משפחתית שאינה רשומה באף בורסה בעולם. החברה מעסיקה כיום למעלה מ-20,000 עובדים, ב-40 מדינות ברחבי העולם (גלובס, 2021).

בזמן מגיפת הקורונה, רווחיה של החברה גדלו בזינוק אדיר, שכלל הנראה נבע מן העובדה שמשפחות רבות נשארו בבית ובכדי להעביר את הזמן רכשו מוצרי לגו רבים, כשהנמכרים ביותר היו לגו של "הארי פוטר", "לגו סיטי" ו-"לגו מלחמת הכוכבים". השנים לא תמיד האירו פנים לחברה, והיו אף שנים קשות מאז הקמתה של "לגו", אך תמיד היא ידעה לצאת ממצבים קשים, להצמיח ולהמציא עצמה מחדש (גלובס, 2021).

בחברת לגו, יזמות הפנים היא כלי ששימש את החברה בכל שלביה ותהפוכותיה, מאז הקמתה ועד היום ועל אף שהייתה קרובה לסף פשיטת רגל בשנת 2003, והרבה מכך בזכות עידוד רב מצד ההנהלה ליזמות פנים מצד כל העובדים, זוטרים ובכירים כאחד, שנרתמו לרעיונות חדשים והמציאו מחדש את החברה בכל פעם שנקלעה למשבר (Cherry, 2019).

לגו יכלה לעשות זאת, בעזרת מודל פנים ארגוני שנקרא "המאפשר" (The Enabler), לפיו המבנה הפנים ארגוני בחברה מסוימת מאפשר לעובדים ליזום ולעשות כרצונם, ואף נותן להם את הכלים לכך, הן מתחינת תמריצים ובונוסים (כלים כלכליים), והן מבחינת עידוד התפתחות אישית ומעורבות מנהלים שונים ביזמות של העובדים.