

תוכן עניינים

מבוא	עמ' 1
חברת "לגו" - תחילת המאה ה-21	עמ' 2
הערוצים החדשים במסע הלקוח של "לגו"	עמ' 3
סיכום : כיצד תישאר "לגו" חדשנית ורלבנטית גם בעתיד	עמ' 6
ביבליוגרפיה	עמ' 7

מבוא

בשנת 2019 חגגה חברת לגו שישים שנה מאז הוקמה לראשונה. ערכה של החברה עומד כיום על 7.57 מיליארד דולר, והוא לא השתנה משנת 2017, מה שהופך אותה למותג הצעצועים היקר ביותר בעולם. השם "לגו" מקורו בדנית, והוא מגיע מהביטוי "Leg Godt" שמשמעותו: "שחק היטב". המייסד של החברה, כריסטיאנסן (Kristiansen), בנה משחק של קוביות עץ להרכבה בבית המלאכה שלו בעיר המרוחקת בילונד (Billund) שבדנמרק בשנת 1932, והחל למכור אותם כמשחקי לגו בשנת 1934 (Handley, CNBC, 27.4.18).¹

בתחילה, התמקדה החברה בייצור צעצועי עץ לילדים, אך בשנות השישים השיקה החברה את קוביית הלגו המפורסמת אשר הפכה להיות המוצר המרכזי שלה: לבנה אחת קטנה מפלסטיק, 31.8 מ"מ אורך ו-15.8 מ"מ רוחב, עם שמונה בליטות בצורת כפתור מסודרות בשתי שורות של ארבע. בשנים אלו חל באירופה תהליך עיור מואץ במהלכו עברה מרבית האוכלוסייה מאזורים כפריים לערים, ומערכות הצעצועים החדשות החלו לשקף את תהליכי העיור המתרחשים, כאשר אחד המודלים הראשונים היה משחק תכנון עיר אשר היה מיועד ללמד את הילדים על בטיחות בדרכים (Handley, CNBC, 27.4.18).

האפשרויות היצירתיות והכמעט בלתי מוגבלות למשחק הפכו את החברה מחנות קטנה ליצרן בינלאומי של צעצועים, אשר הגיע לכל חדר משחקים בעולם המערבי. בתחילת העשור של המאה ה-21 דורגה "לגו" כיצרנית הצעצועים החמישית בעולם, כאשר בשנת 2004 הגיע היקף מכירותיה של החברה למיליארד יורו. למרות זאת, היא כמעט קרסה כתוצאה ממהלכים חדשניים שהובילה: כמה מהם היו יותר מדי חדשניים והתבצעו בצורה בלתי מבוקרת, מה שכמעט הוביל לנפילתה של החברה במקום להתרחבות וצמיחה (סיגן, מאקו, 3.4.14).

בשנת 2003 ירד היקף המכירות של לגו ב-30%, ושנה לאחר מכן בעוד 10%. החברה הגיעה לצבירת הפסדים של 800 מיליון דולר, ותזרים מזומנים שלילי של 160 מיליון דולר (סיגן, מאקו, 3.4.14). בשנת 2017 ירדו מכירותיה של החברה ב-8% לשישה מיליארד דולר והרווח התפעולי שלה ירד ב-17% ל-1.75 מיליארד דולר (כלכליסט, 6.3.18). כתוצאה מכך, הודיעה "לגו" כי בכוונתה לקצץ ב-8% מכוח העבודה שלה, כ-1400 משרות (כלכליסט, 5.9.17). על מנת להימנע מפשיטת רגל, החלה החברה לעבור שינויים מהותיים כבר משנת 2004, כאשר בתחילת שנת 2016 החלה לצעוד בכיוון של שינוי נוסף, שמטרתו הייתה להפוך את החברה לחברה דיגיטלית, הן בתהליכי העבודה והן במוצרים דיגיטליים חדשים.

במטלה זו אבחן את הסיבות שהובילו לירידה ברווחיה של החברה ואסביר כיצד זיהתה "לגו" את הנקודות החשובות במסע הלקוח של החברה ובאיזה אופן הצליחה לשפר ערך בכל נקודה כזו של המסע. אתחיל בסקירה של הסיבות שהובילו להידרדרות במכירותיה של החברה בתחילת המאה ה-21, ובמהלכים הראשוניים שבוצעו על מנת לבלום את הירידה במכירות ולהשיג צמיחה מחודשת. לאחר מכן, אבחן את המהפך הדיגיטלי שעברה חברת לגו בהתייחס לנקודות המגע בחוויית הלקוח. לסיום, אצביע על הנקודות החשובות בהן צריכה "לגו" להתמקד על מנת להישאר חדשנית ורלבנטית גם בשנים הבאות.

חברת "לגו" - תחילת המאה ה-21

במשך עשרות שנים צמחה "לגו" והייתה לאחת מחברות הצעצועים המוכרות ביותר בעולם. אך בתחילת המאה ה-21 נכנסה החברה לסחרור, בעקבות חדשנות יתר תזזיתית, לא מבוקרת ויקרה מאוד. באותה

¹ כיום, מחזיקה משפחת כריסטיאנסן ב-75% מעסקי החברה דרך חברת האחזקות שלה קירקבי (Kirkbi).

תקופה פעלו מספר גדול של צוותים לפיתוח מוצרים, אשר ניתן להם חופש מוחלט, הן בפיתוח הרעיונות והן בתקציב. בשנת 2004 למשל, מעצבי המוצרים בחברה תכננו ושקלו באופן לקוי את עלויות החומרים הדרושות לעיצוב מוצריהם, ויצרו קשרים עם ספקים חדשים של חומרים מיוחדים עבור אותם מוצרים. כתוצאה מכך נוצר מצב בו באותה שנה, הזמינה "לגו" חומרים מיוחדים בכמויות קטנות מ-11,000 ספקים שונים (Andersen, Ross, 2016, p. 2).

בנוסף, המגוון העצום של המוצרים שהציעה החברה, אשר כלל מגוון אינסופי של צבעים, פעל לרעתה וגרם לכך שקוביות בעלות גוונים פחות מושכים לא נקנו ונשארו על המדף. מגוון רחב של אפשרויות בא לידי ביטוי גם במספר הדמויות, מהלך אשר הציג בפני המשתמש מספר רב של אפשרויות משחק, אך היווה הוצאה ללא כיסוי בהכנסות. כמו כן, הושקע הון רב בפיתוח סרטים (סיגן, מאקו, 3.4.14).

תחום נוסף אשר תרם להידרדרות, היה התעלמות משינויים שהתרחשו בעולם הקמעונאי במהלך השנים, אשר באו לידי ביטוי בחוקי משחק חדשים שהוכתבו על ידי הרשתות הקמעונאיות המובילות כגון "וולמארט" ו"קארפו". הכללים החדשים כללו מחירים נמוכים ושיטות הפצה ולוגיסטיקה חדשות, כמו למשל אחריות היצרן להבאת הסחורה בתזמון מדויק ועל פי הביקוש המשתנה. חברת "לגו", אשר הייתה רגילה לעבודה מול רשתות קמעונאיות קטנות יותר, לא קראה היטב את תמונת השוק החדשה והחמיצה את ההזדמנות למכור לרשתות אלה (סיגן, מאקו, 3.4.14).

בשנים אלו צפו אנליסטים שונים מתחום התעשייה את סגירתה של החברה, אך כבר בשנת 2004 התרחש מהפך חיובי, כאשר לראשונה מונה מנכ"ל שלא היה ממשפחת המייסדים, קנודסטורפ (Knudstorp) בן ה-35, שהיה חסר ניסיון ניהולי משמעותי (Andersen, Ross, p. 3). בשנה זו פוטרו 1200 עובדים, והחברה הבינה כי עליה לחזור לערכיה הבסיסיים. בנוסף, מחקר שהעבירה החברה בקרב ילדים הראה כי הם אינם נהנים כמו בעבר מבנייה של מוצרים מסורתיים מקוביות, אלא מבקשים ערך מוסף, כמו למשל את האפשרות לספר סיפורים באמצעות הלגו (סיגן, מאקו, 3.4.14).

המנכ"ל החדש זיהה כי בעיות בשרשרת האספקה היוו חיסרון תחרותי, וחלקן נבעו ממחויבותה של החברה לחדשנות, כאשר חלק נכבד מהמוצרים החדשניים לא היו רווחיים כלל. מתן היד החופשית לצוות הפיתוח הוביל לחוסר יעילות ברכישה, תכנון מוצרים והפצתם. לדוגמה, מוצרים שפותחו בצבעים חדשים שהיו שונים במעט מהצבעים הישנים הוסיפו עלות משמעותית אך היו חסרי ערך ממשי. הקיצוץ בעלויות שהתמקד בעיקר בתהליכים של שרשרת האספקה הוביל לכך שכבר בשנת 2005 הפגינה החברה שוב עלייה ברווחים (Andersen, Ross, p. 3).

עם זאת, המהפך החיובי המשמעותי התרחש בשנת 2016, אז כבר נהנתה החברה ממעמד של חברה דיגיטלית. הביקוש של צרכנים למוצרים דיגיטליים הביא לכך שבנוסף לקוביות הלבנים מכרה "לגו" גם משחקי וידאו ורובוטים אשר ניתנים לתכנות, ובנוסף, הדרישה הגדולה לחיבור ברשת הביאה לנוכחות גבוהה של "לגו" בקהילות אינטרנטיות וביו-טיוב באמצעות סרטונים שהופקו על ידי אוהדים (Andersen, Ross, p. 1).