

Haves: legetøj Ønskes: kunder

Legetøjsindustriens kundeunderlag indskrænkes dag for dag – Børn bruger stadig flere penge, men køber stadig mindre legetøj – Legetøjsgiganterne har skærpet produktudviklingen, men har overset den grundlæggende innovation – Industriens chance er at komme tættere på børns legekultur anno 2007

LEGETØJSINDUSTRIEN ER EN FLATLINER. Branchens problem er lige så simpelt, som det er massivt: Stadig færre børn er interesserede i at købe legetøjsfabrikanternes produkter. For 20 år siden var det de 12-14-årige, der købte legetøj. I dag kan det være svært at motivere børn over 8-9 år til overhovedet at bevæge sig ind i en fætter BR. Branchens økonomiske udvikling har været derefter: stort set nulvækst over de seneste ti år. Et tiår, der oven i købet har været præget af økonomisk højkonjunktur, et enormt fokus på børn og børns udvikling – og voldsom vækst i børn og børnefamiliers købekraft.

Men legetøjsvirksomhederne har ikke fået andel i den vækst. I stedet har de kunnet iagttage de konkurrerende brancher løbe med børnenes begejstring og den forretningsmæssige omsætning. Det har skabt kronede dage og årlige vækstrater på op til 35 pct. blandt f.eks. spil- og elektronikproducenterne og i dele af underholdningsbranchen. Se figur 1. Det er derfor ikke overraskende, at mange i branchen nu åbent er begyndt at tale om stagnation, krise og dystre fremtidsudsigter. Det overraskende er, at de først gør det nu. Udviklingen har været entydig og erkendt hos de fleste større spillere længe.

Mandag Morgen har talt med ti af branchens toneangivende virksomheder, eksperter og iagt-

tagere. Alle erkender, at legetøjsindustrien har problemer. Og samtalerne underbygger samtidig de mange markedsstatistikkers historie om en branche, der har været fantastisk dygtig til at produktudvikle og markedsføre sig frem mod det næste julesalg, men forbløffende dårlig til at skabe reel og langsigtet innovation. Ikke mindst en innovation, der tager udgangspunkt i brugernes – det vil sige børnenes – behov.

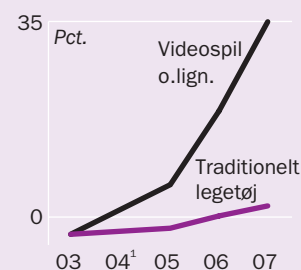
“Der er brug for et paradigmeskift i legetøjsindustrien, hvis vi vil udvide – eller måske bare fastholde – børnenes interesse på langt sigt. Det må vi erkende. Det er en meget voldsom udfordring, vi står over for,” siger koncerndirektør Mads Nipper, der er ansvarlig for LEGOs produktudvikling og marketing.

LEGOs erkendelse af udfordringen kan måske skyldes, at virksomheden gennem næsten ti år har været tvunget til at trimme, nedskære og omorganisere virksomheden. Samme hestekur har branchens to største aktører, amerikanske Mattel og Hasbro, endnu ikke været sendt på. Tilsammen sidder de på mere end en fjerdedel af det globale legetøjsmarked. Men netop i disse uger vokser presset på ikke mindst Mattel.

Den amerikanske kongres har i de seneste to uger afholdt høringer om giftigt legetøj. Det politiske pres er direkte afledt af Mattels tilbage-

MM | Leg i stampe

Vækstraten for den amerikanske legetøjsindustri og spilproducenter, pct.



Figur 1: Legetøjsindustrien har svært ved at afsætte sine varer, mens det går strygende for spil- og elektronikbranchen.

Note¹: Tal for 2004 mangler.
Kilde: Toy Industry Association.

Nye tider

Børns leg har forandret sig, men industrien har ikke forandret legetøjet tilsvarende.

trækning af mange millioner stykker legetøj gennem det seneste år. Bly i legetøjsmalinger og magneter, der kan sluges, har sat fokus på børns sikkerhed. Men det aktuelle pres er ifølge internationale analytikere blot et symptom på en fundamental innovations- og udviklingskrise i en branche, der er så presset på profit, at mellem 70 og 85 pct. af al produktion er flyttet til Kina.

Legetøjsbranchen er blevet tvunget til at konkurrere på produktionspris, fordi den ikke har kunnet udvide sit marked – eller bare udvikle det. Analytiker Gerrick L. Johnson fra BMO Capital Markets, der følger legetøjsindustrien, karakteriserer branchen som en regulær “nulvækstindustri”:

“Legetøjsvirksomhederne har produceret på en bestemt måde i 100 år med succes. Derfor så de ikke den teknologiske udviklings enorme betydning på forhånd. Deres marked er enormt forandret gennem de seneste 15 år, men de er blevet ved med at gøre tingene på samme måde,” siger Gerrick L. Johnson. Se figur 2. Han understreger, at det seneste år til halvandet kunne tyde på, at trenden måske er ved at vende, og at den egentlige innovation er ved at få lidt bedre kår i den pressede branche.

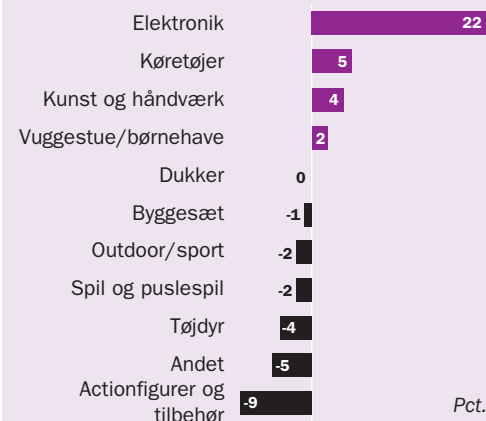
En kamp mod samfundsudviklingen

Spørgsmålet er, om innovationen kommer for sent. Legetøjsindustrien kæmper nemlig mod en samfundsudvikling, der helt forandrer den måde, børn lever på. Og som branchen alt for sent har set komme. Legetøjsproducenterne er udfordret af fire helt grundlæggende samfundstendenser:

- **FALDENDE BØRNETAL I VESTLIGE LANDE.** Op igennem 1990'erne faldt fødselsraten i de købedygtige vestlige lande. Udearbejdende

MM | Fortidens legetøj

Vækst i salg for den amerikanske legetøjsindustri, 2005-2006



Figur 2: Salget af traditionelt legetøj er på retur, mens videospil og elektronisk legetøj er i vækst.

Kilde: Toy Industry Association.

kvinder, nye kønsrollemønstre og karrieremuligheder for kvinder i arbejde samt stadig mere effektiv prævention er blandt årsagerne til, at ingen af de købedygtige vestlige lande får børn nok til at bare holde befolkningstallet. Der kan dog være et mindre babyboom på vej i USA, der modvirker trenden.

- **BØRNS LEGEKULTUR ER RADIKALT FORANDRET.** Børns virkelighed har forandret sig dramatisk siden 1950'erne. Der kan være tale om den største kulturelle forandring, som vi endnu ikke kender de fulde konsekvenser af. Børns hverdag er rykket indenfor, børn opholder sig i aldershomogene grupper, og deres leg – og liv generelt – er blevet fragmenteret og stadig mere kontrolleret af voksne. Derfor har børn behov for redskaber, der kan give dem frihed, konkurrence- eller præstationsmuligheder i forhold til andre børn, og hjælp til at indgå i kontinuerlige sociale sammenhænge.
- **KONKURRERENDE INDUSTRIER ZOOMER IND PÅ BØRNEFORBRUGEREN.** Børn som forbrugere bliver stadig mere attraktive, fordi de har flere penge mellem hænderne og har større indflydelse på familiens forbrug. Elektronikbranchen har udviklet teknologi, der gør det muligt at sælge billigt og brugervenligt udstyr til yngre børn, men også f.eks. sports- og modebranchen har for alvor fået øjnene op for børn som forbrugere.

MM | In a Barbie World

Mattels tætte sammenvævning med succesen Barbie kan ses som et symbol på gigantens udfordringer. Barbie har været et af verdens mest kendte mærker, men er i de sidste ti år blevet presset af dukkekonkurrenter som Bratz og pigers ændrede legemønstre. Barbie er netop gennem en revitalisering, hvor dukken har fået onlineunivers, sange og makeup. Markedslederen har licensaftaler med bl.a. Disney, hvilket har affødt storsælgerende trendvarer, men også har gjort producenten afhængig af, at andre laver hits. Mattel tjener penge på legetøj til de mindste. Særligt småbørnsmærket Fischer-Price har været en god investering for giganten, der er vokset gennem opkøb.

Mattel er aktuelt i krise, fordi virksomhedens kinesisk producerede legetøj er blevet trukket tilbage i flere omgange siden efteråret 2006. Virksomhedens CEO, Bob Eckert, har dog også fået anerkendelse for, at han personligt er gået ud og har undskyldt, blandt andet i webfilm på virksomhedens hjemmeside, samt meget hurtigt har igangsat undersøgelser og opstramninger i hele produktionsprocessen.

- **BØRN BLIVER ÆLDRE YNGRE.** Både brancherepræsentanter og analytikere er enige om, at én altoverskyggende variabel betinger legetøjsbranchens krise. Nemlig det faktum, at stadig yngre børn fravælger traditionelt legetøj. Hvor det før var muligt at sælge legetøj til børn fra fødslen til minimum 14-års alderen, er den øvre aldersgrænse i dag rykket nærmere 8 år.

Forbruget går uden om legetøjet

Det er skæbnens ironi, at legetøjsbranchen er stagneret i en periode, hvor både børns eget forbrug og deres indflydelse på familiens samlede forbrug er i kraftig vækst. Forbrugsindflydelsen rækker fra legetøj og elektronik til biler og ferierejser. Amerikanske børn i alderen 4-12 år købte forbrugsgoder for 30 milliarder dollar i 2002, en femdobling i forhold til 1989, anslår den amerikanske forbrugerekspert Juliet Schor. Det bakes op af marketingeksperten James McNeal, der i *The Economist* anslår, at børns forbrug i store træk er blevet fordoblet hvert tiår siden 1960 og er blevet tredoblet alene i 90'erne. Også i Danmark har børnefamilier et stadig større forbrug. Se figur 3.

Legetøjsbranchen arbejder hårdt på at sælge mere til de kunder, der er i butikkerne, og deres succes hos de 0-7-årige er grunden til, at industrien ikke har blodrøde tal på bundlinjen. Som en af den danske legetøjsbranches veteraner, BR-medskaber og direktør Henrik Gjørup fra Top-Toy formulerer det: "Det er faktisk imponerende, at branchen stadig formår at komme ud med små væksttal indimellem, når kundegrundlaget samtidig reduceres så markant."

KGOY – en forkortelse for *Kids Getting Older Younger* – er industriens kerneudfordring, og den kommer ikke til at gå væk. Hvor efterkrigstidens børn også som teenagere kunne drømme om nye tog- eller byggesæt, er det i dag svært at få børn over 8-9 år til at gå ind i en legetøjsbutik. Tidligere var piger mellem 6 og 10 år hovedmålgruppe for en af branchens største succeser, mannequindukken Barbie. I dag er Barbie størst hos de 3-5-årige, mens de bare lidt større piger ser på dukkerne som babylegetøj. Særligt pigerne falder hurtigt fra legetøjet, mens drengene kan fastholdes som kunder op til 9-10 års alderen. I dag topper amerikanske børns forbrug på legetøj omkring 3-års alderen. Herefter går forbruget støt ned ad bakke. Se figur 4.

"Vi sagde 14, så sagde vi 12, så sagde vi 10, nu siger vi 8 år. Den kan vel ikke komme meget længere ned end 6 år, men man skal jo aldrig si-

MM | GI Joes kamp mod tiden

Hasbro er det næststørste legetøjsfirma i verden, og den amerikanske gigant har mange klassiske brands, hvoraf en del har mærket tidens tand. Soldaterdukken GI Joe eksisterer stadig, men i dag brandet Spiderman langt mere kendt. Hasbros brandportefølje indeholder også klassikere som Transformers, My Little Pony, Play-Doh og Mr. Potato Head, som danske børn primært kender fra filmene *Toy Story*. Desuden er de stærke på brætspilmarkedet, hvor spil som Clue, Scrabble og Monopoly har holdt dampen oppe i mange år. Hasbros brætspil sælger nu meget til voksne, der har taget legen med op i 30'erne.

Hasbro har desuden haft held med at spotte trends som Pokemon, der var meget stort i 1990'erne, og har haft licensaftaler om Star Wars-produkter, der også har været profitable. Hasbro var relativt tidligt ude med at putte elektronik i legetøjet, men konkurrenterne kom hurtigt efter det.

Hasbro havde nogle svære år i starten af årtusindet, men har formået at vokse i de seneste år. Strategien er at holde fast i kernemærkevarerne, samtidig med at man ser sig om efter profitable licensaftaler. Hasbro har haft sine egne sager med tilbagekaldelse af farlige eller defekte varer, senest Easy-Bake Oven, der blev kaldt tilbage, fordi børn kunne få fingrene i klemme i ovnen og brænde sig alvorligt.

ge aldrig. Så må vi jo prøve at følge med, så godt vi kan," siger Henrik Gjørup.

Legetøjsveteranen fortæller, at han ikke selv troede, at faldet ville være så markant, som udviklingen har vist.

Branchens giganter er konservative

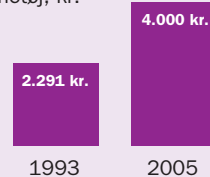
Legetøjsindustrien domineres af enkelte store spillere og en masse mindre aktører. Den amerikanske legetøjsindustri er suverænt den største med 22 milliarder dollar i årlig omsætning. Giganterne Hasbro og Mattel er vokset gennem opkøb og sidder tilsammen på mere end 25 pct. af det globale marked, mens danske LEGO skønnes at have ca. 4 pct. Industrien har fastholdt og udbygget deres position gennem mere af det samme: produktudvikling af det traditionelle legetøj, der er blevet mere farverigt, har fået mere lyd, mere action og flottere æsker, samtidig med stadig mere massiv markedsføring. I udvikling og salg af legetøj til de 0-3-årige er branchen i vækst. Men industrien har ikke været nyskabende nok, når det kom til at holde på de større børn.

Den amerikanske rådgiver og analytiker Richard Gottlieb kalder legetøjsindustrien "en traditionel cowboyindustri, der har svært ved at indstille sig på forandring."

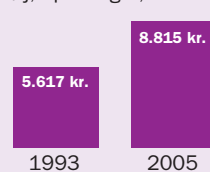
"De store spillere har kæmpet sig til toppen og har gjort det rigtigt flot. Men de er utroligt lidt risikovillige, og det gælder hele industrien. Det er ikke kun forretning, industrien taber, men også talent. De risikerer, at de bedste folk går til teknologiindustrien, hvor der er plads til at eksperimentere," siger Richard Gottlieb, der blogger i magasinet *Playthings*.

MM | Små forbrugere

Børnefamiliernes forbrug på børnetøj, kr.



Børnefamiliernes forbrug på legetøj, spil o.lign., kr.



Figur 3: Børn og unge har i dag et stort egetforbrug og er med til at bestemme, hvad familien køber.

Kilde: Forbrugeregørelse 2005, Forbrugestyrelsen.

MM | Børneliv før og nu

Legetøj er afhængigt af den legekultur, børn har. Legetøjsindustrien producerer grundlæggende det samme slags legetøj til børn, som de gjorde, da børn levede det traditionelle børneliv i 1950'erne med hjemmegående mødre og børn i flokke i skoven, på vejen eller i gården. I dag er børns liv helt anderledes, og derfor skal de bruge legetøj til noget andet.

Det traditionelle børneliv:

- Børn ofte i flok
- Få organiserede aktiviteter
- God kontakt mellem yngre og ældre børn
- Yngre børn lærte lege af de ældre børn
- Leg foregik ofte udendørs
- Mange bevægelseslege
- Legekammerater fandtes i nabolaget
- Få og veldefinerede sociale relationer

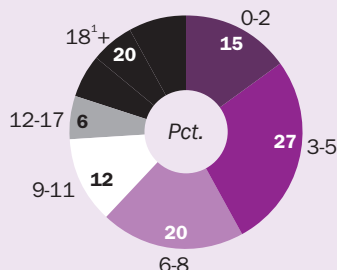
Det aktuelle børneliv:

- Færre børn i familierne
- Færre flokke af børn
- Mindre tid fri for voksne
- Flere organiserede aktiviteter, mere skole
- Lille kontakt mellem yngre og ældre børn
- Børn er sammen med jævnaldrende
- Børn mere indenfor, leg flytter ind i boligen
- Legekammerater fysisk spredt
- Skiftende sociale relationer i hverdagen

Kilde: Børnekultur, leg, læring og interaktive medier, Carsten Jessen & Camilla Balslev Nielsen, DPU, 2003

MM | Kun for småbørn

Legetøj fordelt på alder



Figur 4: Børn stopper med at lege med legetøj tidligt.

Note: Overvejende video- og spilindustrien.

Kilde: Youth Marketing Mega-Event Institute for International Research, 2005.

Branchen er selv ude om det

Samme melding kommer fra innovationseksperter i Danmark. "Legetøjsindustrien er selv ude om det," siger partner Mikkel B. Rasmussen fra innovationsvirksomheden ReD Associates om branchens krise.

"Industrien opfinder behov til børn, der ikke findes, i stedet for at undersøge, hvordan børns liv faktisk ser ud," siger Mikkel B. Rasmussen. ReD Associates har lavet undersøgelser af børneliv for en række forskellige kunder. Virksomheden bruger antropologiske og etnologiske metoder til at finde mønstre, der beskriver børns virkelighed.

"En af industriens største myter er, at børn er utålmodige og ikke længere kan noget. Derfor tror producenterne, at legetøj skal larme og lyse, og at man skal kunne lege med det, allerede to minutter efter, at man har flået papiret af. Det virker på den korte bane, men på lang sigt fører det til, at legetøj hurtigt bliver til affald," siger Mikkel B. Rasmussen. Den udvikling burde gøre legetøjsindustrien rigtig fremtidsnervøs, mener han. Industrien må spørge sig selv, hvor mange udsmidningsklare produkter den vil proppe ind på børneværelserne, mens f.eks. sportsbranchen og oplevelsesindustrien leverer det, som børnene faktisk efterspørger, vurderer Mikkel B. Rasmussen.

Carsten Jessen, der er ph.d. og lektor på Playware, et nyt center på Syddansk Universitet, der forsker i legekultur og koblingen af leg og teknologi i leg, tror ikke, at legetøjsindustrien har indset, hvor fundamentalt børnekulturen er forandret siden 1950'erne. Se tekstboks.

"Langt op i det 20. århundrede har børn arvet legekultur fra de ældre børn. Fra 50'erne er børn stadig mindre ude alene, og de er meget mere

overvågede end tidligere. De har også langt sjældnere mulighed for at være sammen med ældre børn, og derfor er deres legetøjsbehov helt anderledes i dag," siger Carsten Jessen.

Børneprodukter skal spejle børns liv

Udviklingen i børns liv skaber faktisk nye muligheder for at sælge produkter til børn, fortæller Carsten Jessen. Når den gamle legekultur forsvinder, kan legetøjet træde ind og sætte leg i gang mellem børn. En bold er i sig selv uinteressant, men når man putter legekulturen 'fodbold' på, har den underholdning til mange timer. Carsten Jessen kalder computerspil en bold, der selv siger til en, hvordan man skal lege med dem. Tv-serier gør det samme. De fortæller børnene nogle historier og giver dem nogle roller eller universer, som børnene kan tage med ind i legen. Hvis legetøjsfirmaerne skal producere til børns nye hverdag, må virksomhederne tage børn alvorligt.

Børn har behov for frihed fra voksne, børnehierarkier, de kan spejle sig i og lære af, og sociale fællesskaber, hvor de kan høre til, viser ReD Associates' undersøgelser. Hvis legetøjet eller andre børneprodukter kan opfylde de behov, så behøver det hverken larme, lyse eller være spektakulært. Til gengæld har industrien været så langt væk fra at forstå disse grundlæggende præmisser, at de har tabt en meget stor gruppe kunder til andre industrier, f.eks. online- og spilindustrien. Her er det legalt for børn at vinde, at måle deres kunnen og viden og at dyrke fællesskabet med andre, også selvom de ikke er fysisk sammen.

Carsten Jessen peger på, at mobiltelefonen er så stort et hit, fordi den løser netop det problem for børn og unge: at de ikke kan være sammen med deres venner hele tiden, fordi de har en skemalagt hverdag og er fysisk spredte. Men industrien er hoppet for sent på teknologiens muligheder for leg, fordi den har haft en forældet og moraliserende forestilling om, at traditionelt legetøj var bedre, siger Carsten Jessen.

Spilindustrien er samtidig vokset eksplosivt gennem såkaldt *casual gaming*, altså spil, der kan spilles af andre og mindre dedikerede typer end nørden på 18 år. Lettilgængelige konsolspil på platforme som Nintendo, PlayStation fra Sony og Xbox fra Microsoft har været med til at gøre industrien til en 13-milliarder-dollar-industri i midten af 2007, og den er dermed år for år hallet længere ind på legetøjsindustrien.

"Onlinespillet World of Warcraft er nok det mest perfekt designede legetøj, der findes. Her

er du sammen med andre i et *guild*, og du skal hele tiden bedømmes. Spillet giver frihed, og du kan gøre ting, der ikke er rationelle, der ikke er voksne,” siger partner Mikkel B. Rasmussen.

Han peger på, at legeredskaber som computere, især onlinetjenester og computerspil og mobiltelefoner, alt der kan forbinde børn uden kontrol af voksne, og som har en hierarkisk struktur, virker tiltrækkende på børn.

Legetøjsproducenterne har selv forsøgt sig med spiludvikling, men har indset, at det er enormt omkostningstungt og risikofyldt at udvikle spil, der hitter. Derfor har de nu valgt at satse på at udlicite rettigheden til deres brand, f.eks. er LEGOs Star Wars-spil ikke udviklet af LEGO. Den danske storproducent har i stedet satset på Mindstorms til store børn og voksne med et stort open source-element, der lader brugeren være med til at udvikle legetøjet.

Legetøjsindustriens produktudvikling har alt for langt hen ad vejen set på de voksnes behov for, at børn skal lære noget, mens de leger, snarere end børnenes behov for leg som fællesskab med andre, vurderer Carsten Jessen. “Fremover må industrien overleve på at tage legen alvorligt,” siger han.

Børnedrevet innovation

Danmarks største legetøjsproducent har igen længere tid bidt mærke i den grundlæggende forandring af børns liv. “Legetøj kræver frirum af tid, som mange børn ikke har i dag. Børn går i skole og har mange aktiviteter. Deres tid er langt mere skemalagt end tidligere. Tiden til fri leg er bare en anden,” siger Mads Nipper.

LEGO er en af de legetøjsvirksomheder, der helt bogstaveligt satser på at komme tættere på børnene. Gennem de sidste par år har virksomheden ofte udstationeret medarbejdere hos børnefamilier i Tyskland og USA gennem længere tid, så de kommer helt tæt på børnenes leg og hverdag. Koncerndirektør Mads Nipper regner med, at etnologiske og antropologiske metoder bliver noget, koncernen kommer til at benytte fremover, når den skal involvere brugerne i udvikling af legetøj.

“Vi arbejder mere og mere med at engagere forbrugerne i udviklingsprocessen. Traditionelt har ingeniører og designere produktudviklet og bagefter vist legetøjet frem. I flere typer produkter bliver udviklingspotentialer mangedoblet ved, at forbrugerne bliver involverede. Men det kræver virkeligt et paradigmeskift,” siger Mads Nipper.

Opbygning af et endnu mere udbygget onlineunivers og en tættere dialog med medlemmer af den LEGO-klub, der allerede har 2,5 millioner medlemmer, står derfor højt på Mads Nippers dagsorden. Men den langsigtede opgave for legetøjsindustrien er stor og voldsom og forudsætter en helt ny tænkning, og “det kommer til at tage lang tid,” siger han.

Spørgsmålet er, om legetøjsbranchen til den tid overhovedet vil være en branche for legetøj.

MM

Stine Carsten Kendal | mm@mm.dk

På hjemmebesøg

LEGO udstationerer medarbejdere hjemme hos børnefamilierne.

MM | Kolofon

Administrerende direktør og ansvarshavende chefredaktør Erik Rasmussen.
Direktør Lars Jannick Johansen.

UGEBORET: Noa Redington, redaktør, Mette Schmidt, redaktionschef, Kalle Jørgensen, redaktionssekretær. **Redaktionen** Poul Albret, Torben K. Andersen, Bjarke Møller, Ole Vigant Ryborg (Bruxelles), Marianne Kristensen Schacht, Bjarke Wiegand. **Grafik** Cecilie Nellemann. **Korrektur** Lise Nielsen. **Research** Lars Nordal Jensen, Rasmus Lund.

TÆNKETANKEN: Marianna Lubanski, udviklingsdi-

rektør, Johannah Christensen, projektchef, Gry Bauer, Stine Mia Claussen, Morten Fisker, Ulla Møller Hansen, Morten Hyllegaard, Ole Kappelgaard, Astrid Læssø, Bjørn Borbye Pedersen, Martin Møller Bøje Rasmussen, Ida Strand, Laura Storm Svendsen, Torben Vemmelund, Meik Wiking.

SALG OG MARKEDSFØRING: Martin Frost, Sanne Nielsen, Adriana Radaic.
Announce Sidsel Bogh.

ADMINISTRATION: Mette Borg, Søren Werner Borgquist, Hanne Lyng Christiansen, Sanja Lukic, Heidi M. Rasmussen.

Økonomi Eva Elsborg, økonomichef, Jørgen Dalsgaard Olsen.

Tryk Ekspressen. **Design** e-Types

Ugebladet udgives af Huset Mandag Morgen A/S og udkommer hver mandag. Citater kun tilladt med tydelig kildeangivelse. **ISSN** 0905-4332.
Kopiering er kun tilladt ifølge COPY-DAN-aftaler.

Etiske regler Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk.

Abonnement Halvår kr. 3.700,- ekskl. moms. Helår kr. 6.900,- ekskl. moms.