

Nouvelles opportunités pour LEGO



Sommaire

Synthèse managériale

- I) Analyse de la situation concurrentielle de LEGO sur le marché des jeux et jouets
 - 1) Description des marchés et analyse de la concurrence
 - 2) SWOT : Diagnostic externe
 - 3) SWOT : Diagnostic interne

SYNTHÈSE MANAGÉRIALE

LEGO est une entreprise danoise réputée dans le monde entier pour sa fabrication de jeux qui consistent en l'assemblage élémentaire de briques en plastique. L'entreprise est née en 1932 à l'initiative de la famille Christiansen. Dès sa création, la société a opté pour la conception de jouets contribuant au développement et à l'apprentissage de l'enfant. Sa politique repose sur trois valeurs clés: créativité, imaginaire et appartenance. En outre, l'entreprise privilégie fortement la recherche comme en témoigne son étroite collaboration avec le « Massachusetts Institute of Technology ».

LEGO a connu une forte ascension jusqu'à devenir l'un des premiers fabricants de jouets. Mais à partir de 2000 LEGO commence à afficher des pertes records (250 millions USD en 2003). La diversification du groupe hors de son métier de base, la brique, a fait perdre à LEGO ses consommateurs traditionnels.

Sur le marché français, LEGO a également subi des pertes conséquentes passant d'un résultat net de 16 millions d'euros en 2002 à 6 millions d'euros en 2005. LEGO France fait face à une forte concurrence au sein du marché des jeux et jouets, d'une part la concurrence des autres industriels français du jouet, à savoir les filiales françaises des leaders mondiaux telles que Mattel, Hasbro, Bandai et Ravensburger et, d'autre part, celle des pays émergents. Par ailleurs, LEGO doit faire face à la concurrence directe de la gamme Megablocks du groupe Mega dont les prix pratiqués s'avèrent être 15 à 20% moins chers. En terme de communication, l'entreprise Mega profite d'une présence importante dans les médias de masse tandis que celle de LEGO est beaucoup plus restreinte, se limitant à la période de Noël. En effet, le groupe a plutôt recours à des moyens directs et des canaux personnels en ce qui concerne la communication.

Obligée de réagir, en 2003 la société met en place un ensemble de mesures destinées à redresser la situation. Les premières mesures de redressement consistent en la fermeture des sites de production en Corée de Sud et en Suisse, la délocalisation vers l'Europe de l'Est et la cession des parcs d'attraction LEGOLAND.

La nouvelle stratégie du groupe consiste à se recentrer sur ses produits classiques, à améliorer les relations avec ses clients et ses distributeurs.

LEGO a également entrepris une restructuration interne avec l'arrivée d'un nouveau PDG Joergen Vig Knudstorp, personne extérieure à la famille Christiansen et une nouvelle structure organisationnelle en 2006. Elle vise le développement des compétences chez les salariés, leur pilotage à partir du pays d'origine (auparavant pour la France le pilotage s'effectuait à partir de la centrale de Milan).

Quelle stratégie marketing l'entreprise LEGO doit-elle mettre en place afin de regagner ses parts de marché au sein du secteur français des jeux et jouets?

Si la marque est bien présente chez les plus jeunes enfants, elle souffre d'un manque d'attrait auprès des 9 ans et plus et auprès des filles. LEGO s'interroge sur les nouvelles possibilités de succès qui lui sont offertes compte tenu des attentes des consommateurs.

Pour répondre à cette problématique nous allons nous atteler dans une première partie à l'analyse concurrentielle de LEGO sur le marché des jeux et jouets. Pour ce faire, nous nous pencherons dans un premier temps sur la description du marché des jeux et jouets ainsi qu'à l'analyse concurrentielle de LEGO sur ce marché. Nous ferons, dans un deuxième temps le diagnostic externe de l'entreprise LEGO et dans un troisième temps, son diagnostic interne. Dans une seconde partie, nous aborderons la stratégie marketing de l'entreprise, à savoir sa stratégie de ciblage et la mise en place d'un positionnement. La troisième et dernière partie sera, quant à elle, consacrée à l'élaboration du plan d'action de LEGO.

I) Analyse de la situation concurrentielle de LEGO sur le marché des jeux et jouets

1) Descriptn des marchés et analyse de la concurrence

Les différents marchés

Marché générique	marché des jeux et jouets
	marché des produits pour enfants
Marché principal	marché des jeux de construction
	marché des loisirs créatifs
Marché support	plastique ou matière équivalente
	composantes électroniques
Marché complémentaire	des lignes de vêtements lego
	des jeux vidéos lego (lego racer par ex)
	des bonbons sous forme de lego
	logiciels LEGO Factory
	des livres qui raconte des histoires de personnages lego
Marché de substitution	poupées, peluches pour les filles
	jouets électroniques
	consoles de jeux

Remarques :

Pour le marché générique on a choisi en plus du marché de jeux et jouet, le marché des produits pour enfants qui peut également contenir des vêtements et des produits de consommation pour enfants (bonbons, cerelac...).

Pour le marché support, il serait judicieux de proposer par exemple des voitures construites à partir de legos et grâce a un moteur et capteur elle peut être commandée à distance (produit technologique à forte valeur ajoutée).

Pour le marché complémentaire, des jeux vidéos pour développer la notoriété de la marque, également des livres dans lesquels il y'aurait des personnages un peu comme « hello kitty » dont les filles raffolent.

2) SWOT : Diagnostic externe

Opportunités	Menaces
<p data-bbox="188 264 671 293"><u>Taille, structure, descriptif du marché</u></p> <ul data-bbox="188 300 740 472" style="list-style-type: none">• Evolution démographique en France (taux de natalité parmi les plus élevés en Europe)• Evolution sociologique• Marché concentré <p data-bbox="188 551 499 580"><u>Analyse de la demande</u></p> <ul data-bbox="188 586 751 909" style="list-style-type: none">• Consommateurs issus de toutes les générations• Consommateurs « passionnés »• Pouvoir d'achat en augmentation des enfants• Pouvoir d'achat autonome des enfants• Rôle des enfants comme prescripteurs de la consommation• Forte sensibilité à la publicité <p data-bbox="188 949 336 978"><u>Distribution</u></p> <ul data-bbox="188 985 762 1126" style="list-style-type: none">• Augmentation des ventes de jouets des grandes surfaces• Augmentation des ventes de jouets des spécialistes de jouets	<p data-bbox="807 264 1273 293"><u>Taille structure descriptif du marché</u></p> <ul data-bbox="807 300 1369 450" style="list-style-type: none">• Marché des jouets en stagnation en 2009• Forte saisonnalité des ventes (50% des achats à Noël) <p data-bbox="807 499 1318 528"><u>Analyse de l'offre et de la concurrence</u></p> <ul data-bbox="807 535 1390 949" style="list-style-type: none">• Concurrence intra segments• Concurrence des pays émergents• Forte compétition sur le segment des jouets traditionnels• Prix moins chers de la part des concurrents• Contrefaçons (0937)• Marché secondaire des jouets (2^{ème} main)• De plus en plus de jeux/jouets technologiques <p data-bbox="807 999 1114 1028"><u>Analyse de la demande</u></p> <ul data-bbox="807 1034 1385 1104" style="list-style-type: none">• Confusion des consommateurs entre les marques Lego et Megablocks <p data-bbox="807 1144 1062 1173"><u>La réglementation</u></p> <ul data-bbox="807 1180 1342 1256" style="list-style-type: none">• Etiquetage• Sélection rigoureuse de matières

3) SWOT : Diagnostic interne

Forces	Faiblesses
<p><u>Entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Image de marque • Image de l'entreprise (entreprise citoyenne) • Restructuration de l'entreprise (2004-2006) • 6^{ème} acteur mondial sur le marché des jouets en 2009 (4,8%) • Augmentation des ventes en 2009 (+22% CA ; +63% de bénéfice) • Nombreux partenariats (NBA, Disney) • Forte présence auprès de la clientèle (formation des professionnels, clubs d'utilisateurs) • Respect des normes et des valeurs • Vaste réseau de distribution • 4^{ème} acteur sur le marché des jouets en France (4% part de marché) • Premier vendeur de jouets pour garçons en France • Forte présence internationale <p><u>Produits et services</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits de qualité • Vaste gamme de produits • Produit de référence pour la brique de jeu traditionnelle • Programmes d'apprentissage (écoles, site internet dédié) • Lancement dans les jeux vidéo (Lego games, Lego Universe) • Développement du e-commerce et le e-marketing (achat en ligne, jeux gratuites) • Site internet détaillé avec accès par âge, catégories et thèmes • Site Internet en plusieurs langues • Logiciels qui complètent l'utilisation des produits classiques (LEGO Factory, LEGO Digital Designer) • Fidélisation des clients (LEGO Club) • Implication des clients dans le processus de création de nouveaux modèles 	<p><u>Entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perte de l'avantage concurrentiel de Lego (du leader mondial au 6^{ème} rang sur le marché des jouets) • Perte de l'exclusivité sur la vente de briques en plastique • Manque de distributeurs exclusifs LEGO (magasins LEGO) • L'entreprise n'est pas cotée en bourse <p><u>Produits et services</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le prix • Offre insuffisante pour les filles • Offres insuffisante pour les enfants de 9 ans et plus • Communication insuffisante sur les produits « non traditionnels » • Site Internet peu attractif • Site internet mal structuré (pas de recherche par prix, mauvaise distinction entre catégories et thèmes) • Faible utilisation du Web 2.0 (interactivité entre les internautes) • Absence de versions françaises pour LEGO Factory, LEGO Serious Play et LEGO Digital Designer

LEGO a su préserver son image de marque et la qualité de ses produits.

Grace à une nouvelle stratégie marketing l'entreprise se démarque par de nouveaux produits tels que des logiciels d'aide à la conception de modèles de construction ou des jeux vidéo.

Ainsi elle crée des liens entre la création physique (jeu de construction plastique) et un univers virtuel imaginé par ses consommateurs.
Quant à son produit de base, la brique en plastique, Lego a perdu l'exclusivité de la fabrication, marché qui profite depuis une dizaine d'année à son concurrent Mega Brands.

En 2009 LEGO a terminé avec un chiffre d'affaires en progression de 22 % à 1,566 milliard d'euros et un bénéfice net qui a augmenté de 63 %, passant de 181 millions d'euros à 296 millions d'euros. Une performance assez remarquable alors que le marché du jouet a globalement stagné en 2009. Lego, sixième acteur mondial, a vu sa part de marché global croître pour atteindre 4,8 %. En 2010, le danois prévoit une poursuite de sa croissance sur un marché qui reste stagnant. Il devrait commercialiser une gamme de jouets Toy Story 3, sous licence Disney.¹

En France LEGO est le 5^{ème} acteur du jouet avec 4 % du marché. L'entreprise a écoulé 6,5 millions de boîtes, au prix moyen de 20 euros, et a vu son chiffre d'affaires grimper de 25 %. Entre janvier et août 2010, ses ventes ont crû de 32 %. Du coup, Lego France a relevé à la hausse ses objectifs. Il vise désormais 30 % de hausse en 2010, et plus de 20 % en 2011.²

Une nouvelle tendance se dessine depuis quelques années. Les briques Lego sortent des salles de jeux, pour investir les galeries d'art, les clips ou les court-métrages. En 2001, le groupe de rock américain The White Stripes réalise son clip vidéo en utilisant l'animation image par image de briques de Lego. Autre clip en Lego : « 8 bit trip » du groupe suédois Rymdreglage, qui aura nécessité 1500 heures de travail.

Dans les galeries d'art l'artiste américain Nathan Sawaya, se spécialise dans les sculptures à base de briques de LEGO. L'artiste Jan Vormann répare les murs des villes à l'aide de briques Lego :

Outre l'utilisation de briques en plastique comme matière première, les produits LEGO inspirent aussi les artistes, notamment dans l'aspect graphique proche du pixel art pour la création d'œuvres.³

Finalement on peut noter que la communauté de fans de LEGO est très active. Sur Internet on peut trouver un nombre impressionnant de ressources, que ce soient des pièces rares, des constructions inédites, ou encore des modifications de pièces ou de personnages d'origine. Flickr abrite une grande communauté de fans qui créent des personnages ou des constructions non officielles, parfois en fabriquant eux-mêmes des pièces.

La segmentation du marché des jeux et des jouets⁴ :

Segmentation en sous-classes d'âge :

- moins de deux ans
- 3 à 4 ans
- 5 à 6 ans
- 7 à 8 ans
- 9 à 11 ans
- 12 ans et plus (16 ans)

Segmentation par catégories :

- figurines ; jeux de société ; habillement, articles ménagers et jeux de plein air ; jeux vidéo ; jeux de construction ; robotique ; livres ; porte-clés, stylos ; produits de saison (chaussettes père Noël) ; filles

Segmentation par thèmes :

- briques, trains, Toy Story ; Star Wars ; Pirates ; Bob l'Eponge...

¹ Jouets : Lego décroche le gros lot en 2009, Le Monde, 05/03/2010

² Lego lance des ninjas pour faire bondir ses ventes, Le Figaro, 01/10/2010

³ Lego : il n'y a pas d'âge pour empiler des briques, blog Le Figaro, 26/03/2010

⁴ <http://shop.lego.com/>

Les cibles actuels de LEGO :

- Enfants de 0 à 16 ans sur le marché des jeux et des jouets