



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**BRAND LEGO: TRA INNOVAZIONE E CUSTOMER  
CENTRICITY**

**BRAND LEGO: BETWEEN INNOVATION AND CUSTOMER  
CENTRICITY**

Relatore:  
Prof. Federica Pascucci

Rapporto Finale di:  
Mauloni Giuseppe

Anno Accademico 2023/2024

## Sommario

1	INTRODUZIONE .....	2
2	IL BRAND LEGO .....	4
2.1	LA STORIA DELLA LEGO .....	4
2.2	IL BRANDING COME RISORSA PER IL SUCCESSO .....	7
2.3	LEGO BRAND VALUES .....	13
3	LEGO - INNOVAZIONE E DIFFERENZIAZIONE .....	17
3.1	LA RIVOLUZIONE DEL MATTONCINO .....	17
3.1.1	IL BREVETTO .....	18
3.1.2	IL LANCIO DELLE MINIFIGURES .....	19
3.2	I FALLIMENTI .....	20
3.3	IL RITORNO AL SUCCESSO .....	23
3.3.1	UN NUOVO CEO .....	24
3.3.2	DIVERSIFICAZIONE DEI PRODOTTI .....	27
4	IL RUOLO DEL CONSUMATORE .....	32
4.1	CUSTOMER CENTRICITY .....	32
4.1.1	VANTAGGI DI UNA STRATEGIA COSTUMER CENTRIC ...	33
4.2	LEGO CUSTOMER EXPERIENCE .....	35
4.2.1	AFOL .....	40
4.3	CONSUMATORE E PRODUTTORE .....	42
4.3.1	LEGO IDEAS .....	44
5	CONCLUSIONI .....	48
6	BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI .....	50
7	SITOGRAFIA .....	52

## 1 INTRODUZIONE

La LEGO è un marchio globale di giocattoli famoso per i suoi iconici mattoncini colorati che stimolano da sempre la creatività e l'ingegno di bambini e adulti.

Fondata in Danimarca nel 1932 l'azienda ha avuto molti alti e bassi ma, nonostante ciò, è riuscita a creare un marchio talmente forte da riuscire a suscitare sentimenti ed emozioni nei propri clienti. In un mondo sempre più mobile, social e multicanale, cambiano le esigenze e i comportamenti dei consumatori, mentre si creano nuove opportunità di interazione e relazione con i brand. La collaborazione con i propri clienti è ciò che permette alle aziende di definirsi come leader mondiale nel settore. Essi non sono più alla ricerca di semplici prodotti o servizi ma di vera e proprie esperienze.

L'azienda LEGO ha fondato il proprio vantaggio competitivo grazie al continuo sforzo nell'innovazione e nella diversificazione della propria gamma di prodotti, attuando anche una strategia di customer centricity dando molta importanza a rapporti duraturi con la sua comunità di fan, con l'obiettivo di mantenere sempre vivo lo spirito stesso dell'azienda. Un processo continuo che ha come prerequisiti l'adozione di un pensiero creativo, tecnologie all'avanguardia e l'abilità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

In questa tesi viene presentata prima la storia del marchio LEGO, spiegando il concetto di Brand e come un Brand forte che porta con sé saldi valori possa portare un'azienda ad ottenere continui successi, migliorando la qualità dei prodotti e soddisfacendo continuamente le esigenze dei consumatori.

Successivamente viene analizzata l'azienda LEGO nello specifico, discutendo la grande innovazione compiuta nella produzione dei suoi prodotti, ovvero il suo mattoncino di plastica. L'analisi dei primi successi e dei suoi fallimenti mostra come non basti una semplice invenzione a decidere le sorti dell'azienda, ma anche come essa riesca ad adattarsi ad i cambiamenti del mercato e a difendersi dai competitor. Dopo aver quasi raggiunto il fallimento a causa di scelte strategiche poco funzionali, che hanno quasi distrutto tutto quello che aveva creato, la LEGO ha scoperto quali sono i suoi punti di forza.

In conclusione, verrà illustrata cosa ha portato la LEGO ad essere la migliore azienda di giocattoli del mondo: focalizzando l'attenzione sui suoi stessi clienti, che possono considerarsi come delle vere e proprie risorse fondamentali, e sulla strategia di customer centricity adottata dall'azienda.

## **2 IL BRAND LEGO**

### **2.1 LA STORIA DELLA LEGO**

La storia della LEGO inizia in una cittadina della Danimarca, conosciuta come Billund, nel 1932 grazie ad Ole Kirk Christiansen, suo fondatore. Dalle sue umili origini, quest'azienda a conduzione familiare è da oltre 90 anni un impero incrollabile. Ole Kirk è un comune muratore locale, costruisce case in legno per i suoi concittadini fino all'arrivo distruttivo della depressione economica.

La crisi finanziaria globale costringe Ole Kirk a ridurre drasticamente le attività della sua impresa edile. Decide di non realizzare più edifici e di dedicarsi alla realizzazione di elementi di dimensione minore, come scale, arredi, sedie e giocattoli. Ogni realizzazione è prodotta con il legno. Il cambio di offerta economica del Paese costringe Ole Kirk a riflettere su cosa fabbricare e quindi vendere. Nel 1932 inizia a produrre giocattoli; automobili, camion ed oggetti da trainare. Degna di nota è la celebre papera di legno, che diventa subito il suo prodotto più venduto ed amato tra i bambini. L'idea definitiva di puntare tutto sui giocattoli arriva nel 1934, ma la "Falegnameria di Billund" non è un nome adatto per un'azienda del genere. Nasce così la "LEGO", il cui nome che deriva dalle parole danesi "Leg Godt" che tradotte sono significano "giocare bene". La parola LEGO racchiude quindi esattamente l'identità della nascente azienda.

Il primo è un periodo di forte crescita, i giochi sono molto venduti e nasce un vero e proprio mercato di giocattoli in Danimarca.

In quegli anni però il monopolio sulla vendita dei giochi è nelle mani della Germania. L'avvento della Seconda guerra mondiale e in particolare l'invasione della Danimarca portano a un naturale declino del settore, considerando anche il fatto che il metallo utilizzato per la produzione di giocattoli, ora viene utilizzato per scopi bellici. Pertanto, i giocattoli in legno riscontrano un enorme successo, diventano la prima scelta grazie alla facile reperibilità. La LEGO inizia di nuovo a guadagnare molto ma torna a vivere un periodo di difficoltà perché l'enorme richiesta dei clienti non viaggia parallelamente alla disponibilità di materia prima, il legno.

La svolta dell'azienda avviene nel 1942, quando un incendio rade al suolo l'intera fabbrica, distruggendo tutti i disegni e i progetti. In quell'occasione l'azienda inizia a guardare avanti, è alla ricerca di nuove idee, è alla ricerca di un materiale che sostituisce il legno. Nel 1946 la LEGO procede senza difficoltà e Ole Kirk è alla ricerca di nuovi stimoli. In quello stesso anno, a Copenaghen, Ole Kirk visiona un nuovo macchinario per gli stampi ad iniezione. Grazie alla macchina appena acquistata, nel 1949, viene lanciato per la prima volta nel mercato il "Mattoncino Lego". Si tratta di qualcosa di mai visto, un piccolo pezzo di plastica con il quale i bambini possono giocare. Nonostante questo Ole Kirk si rende subito conto che il singolo mattoncino può diventare qualcosa di obsoleto e noioso, perché non permette molto margine in termini di creatività e divertimento.

Nasce quindi il “Sistema LEGO”, quel sistema che permette tutt’ora alla LEGO di essere una delle migliori imprese di giocattoli di tutto il mondo. Il sistema Lego offre qualcosa di realizzabile, di concreto, di duraturo, che viene amato da tutti.

Le difficoltà dell’azienda però non scompaiono, l’era digitale e il progresso tecnologico portano i bambini ad apprendere nuovi modi per imparare e crescere, con il rischio di far sembrare i giochi LEGO non al passo con lo sviluppo della società.

La LEGO cerca quindi una strategia di cambiamento, diversifica molto la sua offerta, con l’obiettivo di creare sempre qualcosa di nuovo. Questa strategia risulta fallimentare, l’azienda rischia di perdere la propria identità.

È solo a valle di molteplici fallimenti che l’azienda intuisce che la chiave per il successo non è seguire l’onda del cambiamento, ma concentrarsi sul soggetto che subisce il cambiamento, ovvero il cliente.

Il coinvolgimento dei clienti porta la LEGO ad una crescita enorme. Essi non solo forniscono feedback sul prodotto, ma diventano i veri collaboratori dell’azienda. I nuovi set LEGO ad oggi disponibili sul mercato sono stati per la maggior parte proposti e ideati dalla community LEGO.

## **2.2 IL BRANDING COME RISORSA PER IL SUCCESSO**

Nel mercato odierno globalizzato e saturo, le aziende affrontano una competizione intensa, rendendo imperativo stabilire una forte presenza del marchio.

L'azienda LEGO infatti è un esempio di come un giusto posizionamento di mercato ed una giusta campagna di branding possano rendere un'azienda sovrana in un mercato.

Il brand è molto più di un semplice logo aziendale; Philip Kotler (1984) definisce il "brand" come un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno, o una combinazione di questi. Il brand, secondo Kotler, mira a identificare i beni o servizi di un venditore o di gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti, dunque ha a che vedere col modo in cui i clienti percepiscono ed acquistano determinati prodotti. Il brand o la marca è un asset intangibile e che fa parte del capitale aziendale. Può rappresentare la ragione per cui un consumatore preferisce un bene, che sia un prodotto o un servizio, a un altro ed è eventualmente disposto a pagare di più, a parità di qualità e attributi. (Arnold, 1992)

Si tratta, dunque, di un elemento determinante per il rapporto tra azienda e consumatore e, in questo senso, può conferire un alto valore ad un prodotto o ad un servizio, senza che questo abbia necessariamente a che fare con la funzionalità o qualità dello stesso.



La marca possiede una valenza strategica. Il cliente contemporaneo ricerca, nei prodotti e nei servizi, sempre meno gli elementi che vengono definiti primari, tangibili ed oggettivi, mentre è alla continua ricerca di elementi emozionali.

Il branding più moderno e sofisticato si occupa soprattutto dell'assemblaggio e del mantenimento di un mix di valori, sia tangibili che intangibili, che sono rilevanti per i consumatori e che distinguono efficacemente la marca di un produttore da quella di un altro. (M.Murphy, 1989). Viene spesso inteso come sinonimo di marketing, ovvero quel processo di gestione che è responsabile di creare e fornire la soddisfazione del cliente. Questo porta inevitabilmente alla fedeltà o al pregiudizio che è alla base dell'acquisto ripetuto, fondamento delle grandi marche. Le strategie di branding influenzano le percezioni dei consumatori e i processi decisionali; pertanto, studiare e comprendere il consumatore risulta un elemento fondamentale per un Branding efficace.

Di seguito vengono riassunte le principali finalità delle strategie di branding (A Study on Importance of Branding and Its Effects on Products in Business. (2024). *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*):

- **Stabilire l'identità e la differenziazione**

Le strategie di branding risultano indispensabili per stabilire un'identità distintiva all'interno del mercato. Con la presenza di molti competitor e prodotti simili, un marchio forte aiuta i consumatori a identificare e a differenziare un'offerta dall'altra. Un marchio curato porta con sé un'impressione duratura, rendendo più probabile

che i consumatori scelgano un prodotto basandosi sulla loro familiarità e sulle associazioni positive. Gestire un marchio forte significa mantenere il prodotto coerente alla mission dell'azienda, rispondendo meglio dei concorrenti ad tipo di bisogno e alle aspettative dei consumatori (KAPFERER & THOENIG, 1996)

La LEGO mostra un'identità forte, sapendo su cosa puntare e discostandosi il meno possibile. In periodi difficili ha diversificato molto la sua offerta conducendoli sull'orlo del fallimento. Ma da quando è tornata a produrre ciò che sa fare meglio che l'azienda ottiene sempre ottimi risultati. Ha sempre mirato ad ottenere la migliore qualità, lo stesso Ole Kirk affermò; "Solo il meglio è abbastanza", mostrando la cura e la professionalità dell'azienda in ogni suo prodotto.

- **Costruire fiducia e credibilità**

La fiducia è un fattore critico nelle decisioni dei consumatori e il Branding ha il compito di costruire e mantenere tale fiducia. Un marchio forte con un messaggio coerente e una qualità costante favorisce la credibilità tra i consumatori. I marchi affidabili non solo attraggono nuovi clienti, ma mantengono nel tempo quelli esistenti, creando una base di clienti fedeli che è funzionale al successo di un'azienda a lungo termine. Sono proprio questi clienti fedeli che segnano il successo della LEGO e la differenziano dai concorrenti. I suoi prodotti catturano il cuore di tutti, sia adulti che bambini. Il marchio così favorisce una comunità fedele di fan che attendono impazienti ogni volta l'uscita di un nuovo prodotto.

- **Influenzare la percezione dei consumatori**

Il Branding modella il modo in cui i consumatori percepiscono un prodotto. Attraverso messaggi strategici ed elementi visivi, un marchio può trasmettere un senso di qualità, affidabilità e innovazione. Le percezioni positive dei consumatori portano a un aumento delle vendite e della quota di mercato incoraggiando i consumatori a fare acquisti ripetuti e diventare forti sostenitori del marchio. LEGO è riuscito a costruire un forte senso di appartenenza tra i suoi clienti, facendoli sentire parte della storia LEGO. Tutto ciò dimostra l'impatto tangibile del Branding sul successo di un prodotto.

- **Migliorare il riconoscimento e il ricordo del Prodotto**

Un marchio memorabile facilita il riconoscimento e il ricordo. In un mercato affollato, i consumatori sono più propensi a scegliere un prodotto che riconoscono e di cui si fidano. Gli elementi del Branding come loghi, colori e slogan contribuiscono alla memorabilità di un prodotto, creando un'impressione duratura nella mente dei consumatori. La LEGO è riuscita a mantenere negli anni la sua immagine attraverso un diligente uso dei colori, delle immagini e della tipografia. Sono proprio l'insieme di tutti questi colori ed il classico design dei pezzi che permettono di evocare un senso di giocosità e un sentimento di nostalgia, stimolando il desiderio di costruire.

- **Fornire vantaggio competitivo e posizionamento di mercato**

Il Branding fornisce un vantaggio competitivo influenzando il modo in cui un prodotto è posizionato nel mercato. Un posizionamento di mercato efficace,

attraverso il Branding, attira un pubblico target e consolida la sua posizione nel mercato stesso, scegliendo di applicare determinati prezzi. Per la LEGO il segmento target riguarda i bambini con un'età inferiore i 12 anni, ma negli ultimi anni questo target si è amplificato. Molti adulti con un'età che va oltre i 40 anni comprano e costruiscono set LEGO. I prodotti offerti non sono del tutto economici, di solito indirizzati alla classe medio-alta delle famiglie, questo perché è richiesta molta precisione e qualità nella produzione. Possono oscillare da un minimo di 10€ fino a superare anche 1000€.

- **Facilitare il marketing e la comunicazione**

Le strategie di branding sono il fondamento per gli sforzi di marketing e comunicazione. Un messaggio di marca ben definito facilita le aziende nel comunicare i propri valori e le proprie offerte ai consumatori. Un Branding coerente, attraverso vari canali inclusi pubblicità, social media e packaging, rafforza l'impatto del marchio e ne consolida la presenza sul mercato. Le aziende che utilizzano efficacemente le piattaforme dei social media per il Branding e il marketing spesso sperimentano una maggiore visibilità e un maggiore coinvolgimento dei consumatori. LEGO su questo aspetto ha agito diversamente. Non è diventata conosciuta in tutto il mondo solo tramite una semplice campagna sui media, ma attuando scelte strategiche.

All'inizio erano solo piccoli pezzi di plastica, ma creò intorno ad essi infinite possibilità; prese ispirazione da film, cartoni, fumetti e videogiochi che

incuriosirono moltissimi clienti. Creò anche parchi a tema LEGO come LEGOLAND, che già nel primo anno dalla sua apertura a Billund fu visitato da oltre 625.000 visitatori.

- **Fornire adattabilità e innovazione**

Un marchio forte fornisce una piattaforma per l'adattabilità e l'innovazione.

I marchi affermati che evolvono con le preferenze dei consumatori e le tendenze di mercato in continuo cambiamento mantengono rilevanza e longevità. La LEGO abbraccia il cambiamento e l'innovazione. Durante l'era digitale ha investito molto in progetti come la LEGO TECHNIC, ovvero set composti di mattoncini e parti lego ma che tramite un sistema di programmazione possono essere telecomandati. Progettarono inoltre film ispirati alle avventure di personaggi in un mondo completamente LEGO, ed iniziarono anche a produrre videogiochi. Offrendo costantemente quanto promesso e abbracciando l'innovazione, le aziende come la LEGO, possono mantenere i loro prodotti originali e attraenti per i consumatori. Dallo stabilire l'identità e costruire fiducia, all'influenzare la percezione dei consumatori e facilitare il posizionamento sul mercato, il Branding ha effetti di vasta portata sui prodotti. Le aziende che riconoscono e investono nel potere del Branding sono più portate a prosperare in un mercato competitivo, creando connessioni durature con i consumatori e assicurando il successo a lungo termine dei loro prodotti.

### **2.3 LEGO BRAND VALUES**

Lego è nota per i suoi colorati blocchi di plastica che hanno catturato l'immaginazione di bambini e adulti di generazione in generazione. I valori del marchio LEGO si riflettono nei loro prodotti, che incoraggiano gli utenti a costruire qualsiasi cosa possano immaginare. Questa ideologia ha portato a una comunità impegnata di fan che condividono le loro creazioni online, partecipano a eventi a tema LEGO e aspettano con impazienza l'uscita di nuovi set. L'identità del marchio LEGO ha avuto un impatto significativo sul coinvolgimento degli utenti, poiché promuove un senso di appartenenza ed esperienze condivise tra i suoi fan. Che tu sia un costruttore Lego esperto o un semplice utilizzatore, l'identità del marchio ti invita a partecipare al divertimento e a liberare la tua creatività.

La LEGO opera in un mercato difficile e competitivo, ovvero quello dei giocattoli. Un mercato in continua evoluzione, dove molte aziende sono spinte ad innovare e adattarsi per seguire il continuo cambiamento della società.

Nonostante i continui successi della LEGO, molti analisti hanno avvertito che l'ambiente in cui operano queste tipologie di aziende è cambiato drasticamente negli ultimi 15 anni.

I bambini crescono ed imparano più rapidamente e il mercato dei giocattoli da costruzione rischia di non essere più apprezzato.

La concorrenza si è intensificata anche a causa della crescita digitale, dei software e delle console per i videogiochi, sottraendo così una vasta porzione di clienti.

Collegato a questo i giocattoli, secondo gli analisti, vanno e vengono in maniera più rapida secondo la moda.

In risposta a queste tendenze i produttori di giocattoli adeguano e progettano la propria offerta in base ad eventi o storie. Come la creazione di giocattoli collegati all'uscita di un film come STAR WARS.

L'azienda ha iniziato a promuovere i suoi valori sin dall'inizio. La prima dichiarazione di LEGO è avvenuta già nel 1933, quando ancora costruivano giochi in legno, ovvero "solo il meglio è abbastanza" e riflette l'impegno dell'azienda per la qualità. Successivamente, sette caratteristiche LEGO hanno assicurato che tutti i nuovi prodotti fossero chiare manifestazioni del marchio e del suo valore, queste caratteristiche definiscono il "DNA LEGO"; pratico, gioco stimolante, gioco che connette, facilita la creatività, modulare, aperto, design caratteristico e riconoscibile.

Gli obiettivi e i valori posti dal Brand LEGO possono essere riassunti come segue (LEGO Group, 2024):

- **Immaginazione**

Per l'azienda LEGO il gioco, inteso come gioco libero, è il modo in cui i bambini sviluppano la loro immaginazione e danno libero sfogo alla creatività. La curiosità porta i bambini a porsi delle domande e di conseguenza li spinge a fornire possibili spiegazioni sfruttando l'immaginazione. Il gioco porta a costruire la propria curiosità, trasformando l'ordinario in straordinario.

Sognare è il primo passo per realizzare.

- **Creatività**

La creatività è proprio ciò che permette di dare alla luce idee nuove, sorprendenti e preziose. La creatività è un concetto che deve essere protetto e coltivato. La creatività sistematica, secondo LEGO, è quella forma particolare di creatività che combina logica e ragionamento con giocosità e immaginazione.

- **Divertimento**

Il divertimento è l'attività svolta in compagnia, è l'emozione di un'avventura, è l'entusiasmo gioioso dei bambini ed è il piacere di sorprendere sé stessi e gli altri attraverso ciò che si può creare.

Il divertimento, per la LEGO, è la felicità che si sperimenta quando si è completamente impegnati in qualcosa che richiede maestria e attenzione, quando le proprie capacità sono in equilibrio con la sfida da affrontare e soprattutto quando si stanno facendo progressi per raggiungere l'obiettivo.

- **Apprendimento**

Imparare significa essere curiosi, sperimentare e collaborare, espandendo il proprio pensiero e le proprie azioni, portando a sviluppare nuove intuizioni e nuove competenze.

Si apprendono cose nuove attraverso il gioco mettendo insieme gli oggetti, separandoli e mettendoli insieme con una combinazione differente.



Costruzione, decostruzione e ricostruzione, con l'obiettivo di creare nuovi oggetti sviluppando nuovi modi di pensare di noi stessi e del mondo.

- **Qualità**

Qualità significa sfida. Sfida con l'obiettivo di ottenere un miglioramento continuo per fornire il miglior materiale di gioco, il meglio per i bambini e il loro sviluppo e il meglio per la comunità e i partner.

Dalla reputazione di eccellenza produttiva alla fiducia di tutti, la LEGO crede nella qualità che parla da sola e permette di guadagnare la raccomandazione di tutti.

La LEGO ottiene risultati prendendosi cura di ogni singolo valore, con l'obiettivo principale di portare positività nella vita dei bambini, crescendo ed imparando grazie ad essi.

La mission che l'azienda si porta dietro da quando è stata fondata è quella di ispirare e creare i costruttori del futuro, che imparano attraverso il gioco, che puntano sull'immaginazione, sul divertimento e sulla creatività del processo.

Le promesse che la LEGO mantiene sono quelle del giocare bene, crescere e migliorare insieme ai propri clienti ed avere un impatto positivo sulle generazioni future. I bambini sono ciò su cui concentrano i loro sforzi, sono il loro modello.

### **3 LEGO - INNOVAZIONE E DIFFERENZIAZIONE**

#### **3.1 LA RIVOLUZIONE DEL MATTONCINO**

La LEGO nel 1934 produce principalmente giocattoli in legno. Nonostante il legno vende bene, i ripetuti incendi che colpiscono le strutture dell'azienda fanno cambiare idea sull'utilizzo del legno. Un materiale alternativo è la plastica ed è proprio la plastica che porta la LEGO all'enorme successo. Da quel momento l'azienda mise in atto una vera e propria strategia focalizzata esclusivamente sull'uso del mattoncino in ogni suo prodotto.

L'azienda offriva un prodotto unico, con caratteristiche non presenti in altri prodotti. Venne introdotto nel mercato il primo "mattoncino LEGO", definito "Automatic Binding Bricks" che letteralmente significa mattoncino automatico ad incastro. Puntarono a far percepire ai propri clienti le caratteristiche peculiari.

Nonostante questa nuova invenzione dovuta all'utilizzo per la prima volta delle macchine per stampaggio ad iniezione, nel mercato erano già presenti dei competitor che utilizzavano simili pezzi in plastica, come per esempio la KIDDICRAFT nel Regno Unito.

Leggo per differenziarsi dai competitor prese spunto dalle opere del famoso pittore danese Mondrian conosciuto per le sue forme geometriche e per l'utilizzo di colori vivaci. Distinguendosi rispetto a prodotti simili che presentavano forme semplici con colori spenti. Ma è grazie ad un incontro del figlio di Ole Kirk, Godfred, con un responsabile acquisti di un importante centro commerciale danese, che il futuro

della LEGO venne cambiato drasticamente. In questa incontro venne sollevato un dibattito riguardante i giocattoli del momento. Questi giochi venivano etichettati come scollegati tra di loro. Una volta comprato e utilizzato più volte veniva tranquillamente rimpiazzato con un altro. Non facevano parte di un “sistema”.

Nasce così il LEGO “Mursten”, che in danese significa mattone. Si iniziò a parlare di “sistema LEGO”. Primo esempio di sistema fu il set LEGO City, una città composta da case, alberi, automobili, strade e piccole persone tutti costruiti singolarmente. I mattoncini però erano ancora molto primitivi. Vuoti nella cavità inferiore e quindi difficilmente incastrabili tra di loro. Per rendere il prodotto più stabile Ole Kirk insieme ai suoi collaboratori iniziarono a sperimentare per trovare un modo che permettesse ai pezzi di unirsi.

### 3.1.1 IL BREVETTO

Secondo Porter (1991) l’innovazione di prodotto consiste nell’impiego di nuova conoscenza o nell’uso originale della conoscenza già esistente, allo scopo di offrire sul mercato un prodotto, che soddisfi i bisogni dei clienti, in maniera più efficace rispetto ai prodotti concorrenti anche a prezzi inferiori. L’innovazione non riguarda semplicemente l’introduzione di nuovi beni o di nuovi metodi di produzione, ma anche la creazione di nuove forme organizzative, nell’apertura di nuovi mercati e nella conquista di nuove fonti di approvvigionamento. (Schumpeter,1971)

L'innovazione più grande nella storia della LEGO avvenne durante un incontro tra Godtfred Christiansen e il capo dell'ufficio vendite tedesco, Axel Thomsen, avvenuto nel 1958, dove vennero discusse le possibili soluzioni riguardanti il problema di stabilità dei mattoncini riscontrato nelle prime costruzioni. Godtfred elabora su un pezzo di carta diverse soluzioni. Il brevetto finale mostrava l'inserimento di cilindri nella cavità inferiore dei mattoncini. Combinati, i perni e i tubi creano la potenza della frizione. Questo garantisce stabilità e infinite possibilità di combinare i mattoncini. Con questo nuovo brevetto del perno e tubo è possibile combinare dei semplici mattoncini e realizzare un'infinità di combinazioni differenti. Il 28 gennaio 1958 alle 13:58 la LEGO deposita il brevetto. Nasce definitivamente il mattoncino LEGO che tutti noi conosciamo.

I prodotti principalmente venduti erano sempre macchine, ponti, case, elicotteri e specialmente molti set di treni interamente formati da pezzi LEGO.

Fu un periodo felice per l'azienda, tanto che negli anni 70 l'azienda vantava quasi l'1% dell'esportazioni mondiali del paese, riuscendo a fatturare oltre 300 milioni di dollari.

### 3.1.2 IL LANCIO DELLE MINIFIGURES

Un'altra importante innovazione è quella avvenuta nel 1970, quando il figlio di Godfred subentra nella gestione aziendale. Kjeld Kirk Christiansen introduce le

“minifigures”. Questi piccoli pupazzi furono e sono tutt’ora un successo enorme per la LEGO. Alte come quattro mattoncini, le minifigures si adattano perfettamente al resto dei set LEGO. Alcuni dei set più stimolanti ed innovativi vennero inseriti nel mercato proprio verso la fine degli anni 70. Sono un esempio di Competence Enhancing innovation, ovvero delle innovazioni che non sconvolgono completamente quella che è l’offerta originale dell’azienda ma che si basano su ciò che già esiste e che va semplicemente a migliorare il prodotto. Mentre prima i personaggi erano semplici sagome di plastica, ora diventano parte del “sistema LEGO”

LEGO space e LEGO castle furono molto importanti. Il loro successo fece crescere i profitti dell’azienda. Personalizzabili molto facilmente, le stesse minifigures che vennero create negli anni 80 continuano ad essere prodotte incessantemente ogni giorno. Grazie ad esse l’azienda riuscì a diversificare anche la propria offerta, inserendosi con questi nuovi personaggi nel mondo dei videogiochi e sul grande schermo.

### **3.2 I FALLIMENTI**

Le prime difficoltà per l’azienda arrivano verso l’inizio degli anni 80. Il brevetto dei mattoncini lego che riuscivano a combinarsi tra loro diventa ufficialmente di dominio pubblico. La LEGO perde la sua posizione di monopolio.

Molte aziende iniziarono a muoversi, come la nota azienda PLAY-MOBIL per riuscire a replicare il successo della LEGO. Ma non fu l'unica; MEGA BLOCKS, BANBAO, BEST-BLOCK, COBI e molte altre iniziarono a vendere sul mercato mattoncini e pezzi di plastica molto simili a quelli della LEGO, ma ad un prezzo inferiore. Questo aggravò molto la situazione economica dell'azienda.

Fu proprio nel 1998 che la LEGO subì la sua prima perdita da quando aveva iniziato a produrre i mattoncini. Perse oltre 200 milioni di corone danesi.

Questo fu solo uno dei primi problemi che la LEGO doveva affrontare.

Verso l'inizio degli anni 2000 l'uscita di console come PLAYSTATION, NINTENDO e X-BOX fornivano esperienze di gioco virtuali.

Nel 2003 la LEGO rischiava di fallire. Aveva acquisito un debito di circa 800 milioni di dollari, un flusso di cassa negativo di oltre 160 milioni di dollari e un calo delle vendite del 30%. Con la diffusione dei computer e dei giochi elettronici, LEGO temeva che avrebbe iniziato a perdere la sua quota di mercato se non si fosse adattata a questo nuovo panorama di consumo. LEGO iniziò ad abbandonare la sua attività principale di mattoncini giocattolo. Scelse di attuare una strategia di diversificazione molto spinta, spingendosi in nuovi mercati, verso nuovi clienti con nuove tecnologie per produrre nuovi prodotti. Una strategia attuata principalmente per ridurre il rischio collegato alla sua principale attività e per riuscire ad ottenere nuove possibilità di crescita.

Cominciò ad espandere rapidamente la propria linea di prodotti per competere meglio con aziende come HASBRO, che vendevano un'ampia gamma di giocattoli per un pubblico target vario. Il numero di parti necessarie per produrre queste nuove linee aumentò rapidamente, oltre 12.000 pezzi differenti, il che si rivelò logisticamente difficile e costoso. Molti di questi nuovi prodotti includevano elementi motorizzati ed elettronici; tuttavia, questi spesso si sono rivelati più costosi da produrre rispetto al loro prezzo di vendita. L'aumento di varietà nei giocattoli venduti da LEGO, molti dei quali erano fallimenti commerciali, si è rivelato costoso e ha allontanato l'azienda dai suoi iconici modelli di mattoncini. Esempi di fallimenti furono: le serie animate di "Jack Stones" e "Galidor" e dei loro innumerevoli set LEGO, e l'introduzione di un set specifico per le bambine noto come "Scala" che non presentava similitudini con gli altri prodotti e quindi non faceva parte del "Sistema LEGO".

Ad aggravare i problemi legati ai profitti, anche la struttura dell'azienda era nel caos. Negli anni precedenti al 2003, molti designer e progettisti di lunga data furono licenziati e furono sostituite con persone che non possedevano adeguate conoscenze sull'azienda. La scarsa conoscenza dei bisogni dei consumatori e il tentativo di innovare hanno portato alla creazione di linee di prodotti che non soddisfacevano la domanda del mercato, con conseguente calo delle vendite. LEGO ha deciso inoltre di abbandonare la produzione di giocattoli e ha iniziato ad espandere la propria rete di parchi a tema a livello globale. Tuttavia, data la scarsa esperienza

nel settore e la gestione di questi stabilimenti si è dimostrata come un grande sforzo logistico e finanziario per l'azienda e le perdite sono continuate.

Queste scelte non hanno portato i vantaggi sperati, al contrario una serie di conseguenze negative. La scelta di LEGO di espandere le proprie attività in aree molto diverse ha disperso le risorse dell'azienda, sia finanziarie che umane, in settori non familiari al business principale. Una diversificazione eccessiva porta un'azienda a perdere chiarezza sulla sua missione principale, diluendo l'attenzione e l'energia manageriale, che potrebbe essere meglio impiegata per competenze distintive che la rendono unica nel suo settore. LEGO appariva agli occhi di tutti smarrita, non riusciva ad essere più un'affidabile fonte di ispirazione e creatività dei bambini.

Questi cambiamenti fecero perdere di vista alla LEGO la sua vera identità e come risultato anche la capacità di competere in maniera efficace.

### **3.3 IL RITORNO AL SUCCESSO**

La vecchia architettura del marchio era caratterizzata da un portafoglio di prodotti altamente differenziato. Era il risultato di processi emergenti dall'evoluzione del mercato, in cui diversi prodotti erano stati combinati secondo criteri diversi come temi di gioco, sistemi di costruzione, generi e fasce d'età. Un mosaico di linee di prodotto cresciute in direzioni multiple nell'arco di 15 anni.



La LEGO ha sofferto molto la concorrenza degli anni 2000 e per riuscire a tornare competitiva inizia a creare modelli alternativi di crescita.

### 3.3.1 UN NUOVO CEO

Fondamentale fu l'ingresso nell'azienda di Jørgen Vig Knudstorp, che nel 2004 assunse la direzione dell'azienda come amministratore delegato. La sua strategia mirava ad un ritorno alle origini con un pizzico di innovazione. Bisognava riscoprire il valore per il cliente. Per farlo, il CEO Knudstorp si pose la domanda; "Why do we exist?". Furono reintrodotti i prodotti che i clienti avevano imparato ad amare nel corso dei decenni di esistenza di LEGO, innovati e modificati in modo da garantirne rilevanza e popolarità. Fu inoltre offerta una dichiarazione di marchio più coerente che andasse ad eliminare il disordine creato agli occhi dei consumatori. Le decisioni di Knudstorp includevano ampie riforme strutturali e finanziarie. Fu razionalizzata la catena di approvvigionamento. La produzione venne spostata dalla Danimarca in una serie di paesi in via di sviluppo dove i costi legati alla produzione erano significativamente più bassi. I dipendenti di LEGO furono notevolmente ridimensionati. Fu ridotto il numero di componenti prodotti da LEGO a soli 3.000 circa, limitando quindi l'offerta dell'azienda solamente a quei prodotti che in passato avevano dimostrato di essere apprezzati dai clienti.

LEGOLAND, la collezione di parchi a tema dell'azienda, venne venduta a 460 milioni di dollari. Durante questi anni turbolenti, i principali motori delle vendite all'interno dell'azienda furono gli accordi di licenza di LEGO con franchise di successo multimilionari come StarWars e Harry Potter. Pur fornendo grosse entrate, LEGO è arrivata a dipendere dal destino di altre società per guidare la propria crescita. Le vendite delle sue linee più redditizie fluttuavano in base alle date di uscita dei film, che LEGO non controllava. L'azienda andò bene negli anni in cui i film furono presentati in anteprima, ma le vendite crollarono vertiginosamente quando non furono prodotti nuovi film. Di conseguenza, LEGO ebbe una scarsa domanda per i suoi giocattoli nel 2003 e in quell'anno rimase sostanzialmente senza una linea di prodotti redditizia.

LEGO ha anche imparato dagli errori del passato. Invece di fare affidamento su franchise esterni per stimolare la crescita, come fece all'inizio degli anni 2000 con Star Wars e Harry Potter, LEGO ha deciso di creare la propria serie di film di successo. Nel 2014, ha pubblicato The LEGO Movie, che ha fruttato all'azienda circa 500 milioni di dollari. Tuttavia, a differenza delle sue avventure in un mercato più dominato dalla tecnologia nei primi anni 2000, questa volta gli eroi centrali sia sullo schermo che sugli scaffali dei negozi sono rimasti i mattoncini e le mini-figure di base. L'avventura di LEGO nell'industria cinematografica è stata un altro esempio di sperimentazione.

Con queste azioni molto importanti dal 2006 le perdite furono ridotte ed iniziò un nuovo periodo di rapida crescita, con entrate aumentate oltre il 105%, arrivando ad un valore di vendite di oltre 1 bilione di dollari.

Questa crescita è derivata principalmente da un sano equilibrio tra il ritorno alle origini e allo stesso tempo lo sguardo al futuro. LEGO ha da sempre investito in Ricerca e Sviluppo. Ogni nuova serie di mattoncini o scatola deve far parte del “Sistema LEGO”; ogni pezzo prodotto è compatibile con la maggior parte degli altri pezzi già esistenti. L'azienda ha un laboratorio dedicato allo studio dei mattoncini e degli incastri, conosciuto come “The Future Lab”, che conta, solamente in Danimarca, 50 dipendenti.

La ricerca e lo sviluppo sono così importanti che ogni anno l'azienda manda in avanscoperta i suoi migliori progettisti per il mondo. Il loro obiettivo è quello di prendere ispirazione dal mondo circostante, scoprire le tendenze di mercato e studiare tutto ciò che ha lo stesso carattere dei Lego, cioè modalità di gioco o trend che esistono per così dire "in natura" ma non sono state ancora standardizzate come modelli in scala, replicabili e commercializzabili.

### 3.3.2 DIVERSIFICAZIONE DEI PRODOTTI

Un'altra strategia che rende l'azienda apparentemente incontrastabile è la sua capacità di diversificare i prodotti. Nonostante non abbia riscontrato un enorme successo quando venne applicata la prima volta, oggi è una variabile fondamentale per l'azienda. Le strategie di diversificazione che un'azienda può attuare sono principalmente due:

- Diversificazione concentrica.

Comprende l'inserimento di attività complementari a quelle già esistenti sul piano tecnologico o commerciale, così da incorporare nuovi prodotti o servizi attinenti all'offerta presente. Questa strategia permette all'azienda di andare a generare economie di scala, ovvero quel fenomeno che riduce i costi di produzione e aumenta l'efficienza legato ad un maggiore volume di produzione.

- Diversificazione pura (o conglomerata).

È una strategia più rischiosa rispetto alla precedente, che si realizza quando un'impresa, utilizzando nuove tecnologie entra in settori nuovi producendo beni che non hanno nessun legame con quelli già esistenti. Viene attuata principalmente per ripartire il rischio finanziario su varie attività.

La diversificazione attuata dalla LEGO viene definita conglomerata; essa estende l'attività verso produzioni completamente nuove, rivolte ad una clientela diversa

dalla precedente. Oltre ai semplici mattoncini e set che definiscono le fondamenta dell'azienda, LEGO ha più di 8 parchi tematici o punti dimostrativi in giro per il mondo che garantiscono entrate grazie alle attrazioni e agli eventi. Non solo, ma gli amministratori danesi hanno da tempo portato i giocattoli nello stadio evolutivo successivo, integrandoli con software per l'interazione 3D, film e soprattutto con i videogame. Anzi è proprio quest'ultimo settore ad aver garantito il boom miliardario degli ultimi anni. LEGO ha infatti una divisione tutta sua di videogiochi, un mondo che non faceva parte del suo core business e oggi invece traina buona parte dei ricavi. L'azienda ha capito che i giocattoli non hanno un solo target ma più consumatori tipo, più fan che non sono accomunabili nell'unica categoria che conosciamo. I bambini.

Esistono mattoncini e giochi per la prima infanzia, per i bambini di 2 o 3 anni, per quelli dai 6 anni in su e poi ci sono le collezioni più complesse, ingegneristiche, dedicate ai ragazzini e alle ragazzine un po' più grandi fino ad arrivare appunto alla fascia di chi gioca ai videogame. Forse proprio gli adulti rappresentano la categoria più interessante per l'azienda.

Per i giocatori più storici, infatti, LEGO ha puntato sull'arte, sul design e sull'architettura. Un 'adulto che gioca con i mattoncini è perché sta costruendo un modellino oppure utilizza i componenti per progetti complessi, siano essi lavorativi o puro hobby.

La nuova architettura del marchio ha utilizzato un unico tema generale per definire le varie offerte di LEGO: cosa fanno i consumatori con i materiali di gioco LEGO. Le attività e le esperienze che una persona vive giocando con i LEGO possono essere riassunte in quattro categorie di esperienza:

- **ESPLORANO**, i bambini piccoli esplorano sé stessi e il mondo intorno a loro attraverso il gioco;
- **CREANO**, i consumatori si impegnano in processi di costruzione creando il loro universo. L'azienda si è lanciata in una serie di nuove iniziative pur mantenendo i suoi prodotti originali. Nel 2007, ha collaborato con l'architetto di Chicago Adam Reed Tucker, che aveva costruito edifici con i mattoncini LEGO. Di conseguenza è nata una nuova linea di nuovi prodotti denominata LEGO Architecture. Monumenti come la Torre Eiffel e la Statua della Libertà potrebbero essere replicati in forme in miniatura utilizzando i mattoncini colorati LEGO. Questi sono stati abilmente mirati a un gruppo demografico più dominato dagli adulti e di conseguenza venduti a un prezzo premium. Sebbene questa linea abbia visto LEGO avventurarsi fuori dal suo prodotto tipico e dalla sua gamma di pubblico, la serie Architecture ha comunque mantenuto un'atmosfera distintamente LEGO che ha giocato con la nostalgia delle persone. Il suo iconico mattoncino è rimasto al centro della linea, e quindi LEGO ha fuso innovazione e sperimentazione con un ritorno ai classici;

- STORIE & AZIONE, dove i consumatori si coinvolgono in storie, personaggi o universi predefiniti (ad es., Star Wars, Harry Potter, Marvel, Disney, Ninjago);
- NEXT, dove i consumatori trovano i materiali di gioco più innovativi che vanno ben oltre il mattone, ad es., LEGO Studios (film/musica), MINDSTORMS (robotica) e SPYBOTICS (minirobot).
- PROGETTANO: viene presentata una nuova modalità di lavoro con i clienti in qualità di progettisti coinvolti direttamente nel processo di sviluppo di nuovi prodotti. Secondo il più recente concetto emergente di “prosumer”: ovvero prosumer più consumer.

Quest’ultima iniziativa è ciò che ha reso famosa LEGO nell’innovazione del modello di business. Dopo aver compreso e ragionato sul funzionamento dell’azienda, per rendere l’intero sistema più efficiente LEGO ha trasformato i suoi clienti più fedeli in designer e co-creatori dei propri prodotti, il cui sviluppo è diventato incredibilmente complesso, con moltissime gamme differenti e fino al punto di arrivare ad avere circa 11.000 fornitori. La svolta di LEGO dalla crisi esistenziale del 2003 è notevole. Invece di sviluppare nicchie di mercato attigue, LEGO adottando questa strategia ha deciso di gestire in prima persona business diversi tra loro, come i parchi tematici, i videogiochi, le produzioni cinematografiche, etc.

Tuttavia, per gestire business così diversi tra loro, è necessario anche essere profondi conoscitori dei relativi settori di riferimento. La LEGO non ha le conoscenze per gestire da sola tutto. La società ha deciso allora di occuparsi direttamente solo del business dei mattoncini, e di affidare la gestione del resto ad altri imprenditori, dietro licenza. Essere presenti in questi settori è una strategia utile per consolidare il brand e il sistema di offerta.

La durabilità e l'atemporalità dei mattoncini consente a LEGO di far leva efficacemente sul fattore nostalgia, puntando da un lato sui ricordi legati al brand che ogni adulto porta con sé dall'infanzia e dall'altro sulla possibilità di condividere la propria passione con i figli e con le nuove generazioni oppure di coltivarla da adulti.



## 4 IL RUOLO DEL CONSUMATORE

### 4.1 CUSTOMER CENTRICITY

La definizione e il significato di Customer Centricity è già contenuto nella sua stessa traduzione; ovvero centralità del cliente. La customer centricity viene identificata come un approccio aziendale che pone al centro di ogni decisione e attività dell'azienda il cliente. (TeamSystem, 2023)

Mettere il cliente al centro dell'azienda non vuol dire semplicemente ascoltare il cliente o fornire il migliore prodotto o assisterlo in ogni esigenza. Questo significherebbe che l'attenzione è focalizzata esclusivamente sul servizio al cliente e non sulla realizzazione di una relazione duratura.

Fino a pochi anni fa le attività di marketing attuate dalle aziende riguardavano principalmente i propri prodotti. Venivano esaltate le funzionalità, le caratteristiche e soprattutto il costo del prodotto. Tale approccio viene definito Product-Centric. (M.LELE & N.SHETH, 1989)

Ciò che consente ad un'azienda di essere concorrente nel mercato odierno non è solo la qualità dei propri prodotti ma l'attenzione che l'azienda rivolge alle esigenze e ai bisogni della propria clientela.

Ovviamente ciò implica un'attenzione costante alle aspettative dei clienti andando a creare un valore aggiunto che permette di costruire relazioni di fiducia durature.

In un'azienda Customer Centric tutta l'organizzazione ha a cuore il cliente, non solo quei reparti che sono a stretto contatto con il cliente stesso.

Soddisfare i clienti è infatti la migliore difesa dalla concorrenza.

Le società progettano e vendono prodotti e servizi di alta qualità, si sforzano per mirare sempre al massimo. Un'azienda che soddisfa al massimo i suoi clienti è di fatto imbattibile perché i clienti stessi vengono fidelizzati, comprano in maniera più frequente, sono disposti a pagare di più i prodotti dell'azienda restando legati ad essa anche durante i periodi di crisi e durante i suoi cambiamenti (M.LELE & N.SHETH, 1989).

#### 4.1.1 VANTAGGI DI UNA STRATEGIA COSTUMER CENTRIC

Le aziende che utilizzano la strategia Customer Centric presentano una capacità di profitto nel lungo termine generalmente più alta. Questa strategia allinea lo sviluppo e la consegna di prodotti di un'azienda intorno alle esigenze attuali e future di un insieme ben determinato di clienti al fine di massimizzare il loro valore finanziario a lungo termine per l'azienda. (FADER, 2011)

Le aziende che invece utilizzano la strategia Product Centric puntano a minimizzare i costi andando a realizzare i prodotti nella maniera più efficiente possibile. Le aziende in questo caso mirano sempre ad attuare miglioramenti qualitativi dei propri prodotti o dei propri processi in un arco di tempo molto breve.

I vantaggi di un approccio che mira alla soddisfazione del cliente possono essere riassunti come segue (M.LELE & N.SHETH, 1989):

- Si anticipano i bisogni. L'azienda arriva a conoscere i propri compratori molto prima di offrire qualcosa. Tramite questionari, interviste, forum, feedback e contatti diretti si conosce in anticipo ciò che l'azienda deve produrre e introdurre sul mercato. Attraverso queste ricerche di marketing, per esempio, la società può anticipare i bisogni e i desideri dei clienti mettendosi in una posizione vantaggiosa con anticipo rispetto alle concorrenti.
- L'azienda ottiene un vantaggio di prezzo. I clienti soddisfatti sono disposti a pagare di più per la maggiore soddisfazione che ottengono. Ciò dipende anche dalla sensibilità dei consumatori per i prezzi. Un cliente soddisfatto non dà molto peso al prezzo di un prodotto perché a prescindere da esso, se lo ritiene soddisfacente, lo acquisterà lo stesso.
- I clienti seguono l'azienda. I clienti fidelizzati che acquistano spesso gli stessi prodotti diventano poi più propensi anche ad acquistare nuovi prodotti della stessa azienda, questo perché la loro fiducia li spinge ad ipotizzare che anche i nuovi prodotti presentino gli stessi vantaggi riscontrati in acquisti passati.

- Costi di comunicazione inferiori. I clienti soddisfatti agiscono come una forza vendita volontaria. Raccontano ad altri la loro esperienza. Tramite il semplice uso del “passaparola” l'azienda può ottenere un enorme beneficio.
- Aumento della quota di mercato. La maggior parte dei mercati è piena di concorrenza. Mantenere o anche aumentare la quota di mercato è la chiave per aumentare i profitti: Le aziende non Customer Centric rischiano di vedersi sottrarre i propri clienti per una concorrente che offre prodotti simili a prezzi più economici o con una migliore Buying Experience.

I clienti soddisfatti non sono solamente più fedeli all'azienda ma sono anche meno disponibili a decidere di cambiare prodotti o ad abbandonare i prodotti a favore di altri più economici (M.LELE & N.SHETH, 1989). I motivi possono essere sia un attaccamento forte ai valori della marca e sia perché nonostante ci siano vari prodotti simili a quelli che un cliente utilizza in essi non è possibile riscontrare le stesse piccole caratteristiche che rendono il prodotto dell'azienda scelta speciale.

## **4.2 LEGO CUSTOMER EXPERIENCE**

La LEGO per il suo successo deve molto ovviamente all'invenzione del famoso mattoncino ma il segreto del successo dell'azienda in realtà si trova nei suoi clienti. Il rapporto che LEGO ha con loro che la rende ineguagliabile.

I motivi che portano la LEGO ad avere un rapporto con i clienti eccellente sono vari (MANAGER.IT, 2024);

- La conoscenza dei propri clienti. La LEGO segmenta perfettamente i propri consumatori, andando ad offrire prodotti diversi in base alle diverse esigenze. Questa segmentazione viene attuata principalmente in base all'età della persona, per esempio si va da costruzioni molto semplici, a costruzioni molto più complicate come ad esempio i set LEGO Architecture per adulti. Inoltre, LEGO ha capito che nel settore dei giocattoli, l'acquirente e l'utilizzatore del prodotto sono spesso persone diverse. Questa comprensione ha portato a strategie mirate per coinvolgere sia i bambini, ovvero gli utilizzatori, che i genitori, gli acquirenti. I genitori che ricevono dai prodotti della lego feedback positivi tendono a scegliere proprio quel prodotto per il proprio figlio. L'azienda presenta quindi una strategia di Customer Experience, che inizia ancora prima dell'effettivo acquisto, attraverso mirate campagne promozionali e presenza sui social, per passare poi alla vendita presso negozi fisici e virtuali, offrendo al cliente un adeguato servizio successivo all'acquisto. Tutto ciò dimostra una profonda conoscenza dei propri clienti, delle loro esigenze e dei loro comportamenti.
- Costruzione continua. La LEGO usa il motto di "Non smettere mai di costruire", che riflette la filosofia di creatività continua che si adatta alle

evoluzioni tecnologiche. Quando il mercato è in costante cambiamento l'azienda si impegna nel riuscire a soddisfare le nuove esigenze ed i nuovi interessi dei consumatori.

- Qualità. La LEGO si distingue per la sua capacità di coinvolgere i clienti attraverso contenuti di valore. Sia si parli di videogiochi, film o racconti, la LEGO si concentra sempre sulla creazione di storie in cui i clienti possono riconoscersi. La LEGO punta a creare contenuti che non solo vendano il prodotto, ma che raccontino anche una storia coinvolgente. Se manca qualcosa che possa coinvolgere il cliente nei valori e nelle storie presentate nei prodotti, il cliente non sarà fedele al marchio.
- Evoluzione. La LEGO ha dimostrato la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e sociali, espandendo la sua offerta oltre i tradizionali set di mattoncini. L'azienda ha intrapreso nuove avventure in ambiti prima sconosciuti, come per esempio la realizzazione di film, videogiochi e parchi a tema LEGO. L'azienda ha mantenuto la sua competitività nell'era digitale non solo attraverso l'innovazione tecnologica, ma anche rafforzando il legame con la sua base di clienti. La strategia digitale della LEGO include una forte presenza sui social media, dove condivide storie coinvolgenti, sfide creative e interazioni dirette con i

fan. Questo approccio ha permesso alla LEGO di costruire una comunità online attiva e dedicata. Le aziende devono essere pronte ad abbracciare l'innovazione e a esplorare nuovi canali e metodi per coinvolgere i clienti.

- Sentimento di appartenenza. La LEGO ha costruito un forte senso di appartenenza tra i suoi clienti. Attraverso l'identità del marchio, i valori condivisi e un'ampia gamma di canali e strumenti, la LEGO ha creato una comunità fedele con l'obiettivo di creare un'esperienza che fa sentire i clienti parte di una storia più grande.
- Coinvolgimento attivo della comunità. La LEGO ha adottato una strategia di marketing unica, focalizzata sul coinvolgimento attivo della comunità. Attraverso piattaforme come LEGO Ideas, gli appassionati possono proporre e votare nuovi design di set LEGO. Questo consente all'azienda di essere sempre in linea con le esigenze e i desideri del suo pubblico, guidando l'innovazione e la crescita del marchio.

In conclusione, la strategia di Customer Experience di LEGO insegna che il successo duraturo e la fedeltà del cliente si ottengono offrendo un'esperienza eccezionale, che va oltre la semplice qualità del prodotto. La LEGO crea un legame

emotivo con i suoi clienti, offrendo loro non solo semplici giocattoli, ma esperienze memorabili e significative.

Tutto questo deve essere accompagnato da una buona strategia che definisca una corretta definizione della value proposition: quale bisogno soddisfo, a quale prezzo e quali sono i miei clienti.

La LEGO ha trasformato la Customer Experience coinvolgendo attivamente i suoi clienti nel processo creativo. Questo include il feedback e il testing dei prodotti.

Infatti, la LEGO valorizza molto i feedback diretti dei clienti, per esempio, riguardo a nuovi design. Questo aiuta a migliorare i prodotti esistenti, ma anche ad ispirare nuove idee. I feedback possono essere raccolti tramite sondaggi, forum online, o durante eventi e incontri.

La LEGO ha trasformato la sua presenza digitale per migliorare l'esperienza dei clienti in modo significativo. Ciò include il rinnovamento del loro sito web, rendendolo più intuitivo e interattivo. Il sito offre una personalizzazione avanzata, permettendo la visualizzazione di prodotti ed offerte che rispecchiano perfettamente le esigenze dei clienti.

Inoltre, LEGO ha sviluppato app mobili innovative, come LEGO Life e LEGO AR Studio, che combinano il gioco fisico con esperienze digitali immersive. Queste app sono un esempio di come i bambini possano interagire con i loro set LEGO in modi completamente nuovi, aumentando l'engagement e l'entusiasmo per il marchio.



Questi sforzi dimostrano come LEGO sia riuscita a rimanere rilevante e desiderabile in un mondo sempre più digitale, mantenendo un forte legame emotivo con i suoi clienti.

Questo approccio integrato al marketing e al coinvolgimento della comunità ha permesso alla LEGO di costruire una base di fan fedeli e appassionati, che non solo acquistano i prodotti ma contribuiscono attivamente al successo del brand.

#### 4.2.1 AFOL

Anche se i mattoncini di plastica LEGO esistono da 60 anni, la comunità di fan adulti di LEGO è emersa solo negli anni '90.

I fattori significativi che hanno contribuito all'ascesa della comunità di fan adulti di LEGO sono l'introduzione di prodotti, in particolare LEGO Mindstorms e LEGO Star Wars, che hanno attirato un pubblico più maturo, e le capacità di realizzazione di comunità di Internet, che hanno permesso alle persone di connettersi e trovare fan sparsi in tutto il mondo.

Molti studi suggeriscono che anche le tecnologie digitali, comprese le reti sociali, i gruppi di discussione online e i media, hanno contribuito alla normalizzazione dei fandom in generale, rendendo i fan parte della vita quotidiana piuttosto che membri di comunità emarginate. Di conseguenza, le comunità di fan LEGO conosciute come LEGO User Groups sono passate da essere 11 nel 1999 a raggiungere una quantità pari a 150 nel 2012.

La LEGO ad oggi ha oltre 380.000 iscritti e oltre 300 comunità AFOL presenti in tutto il mondo.

È ormai un dato di fatto che il pubblico adulto acquista una sua propria importanza, che gli viene riconosciuta dall'azienda stessa. Anche personaggi famosi del calibro di David Beckham e Ed Sheeran si sono dichiarati fan della LEGO manifestando pubblicamente la loro passione per le costruzioni.

Gli AFOL (Adults Fans Of Lego) hanno avuto un ruolo essenziale nella ripresa dell'azienda, grazie alla loro numerosità e al loro potere d'acquisto. Il riconoscimento della LEGO di questa fetta di mercato e la presa in carico delle sue richieste e specificità ha generato un circuito di entrate che l'ha risolledata dalla crisi.

Gli AFOL vengono oggi considerati una risorsa indispensabile, un bacino inesauribile dal quale attingere per nuove idee di sviluppo del prodotto. I raduni dei fan vengono riconosciuti come momenti di scambio travolgenti, tanto che esistono associazioni e convention ufficiali.

Chiunque può proporre nuove idee e se queste ricevono una risposta positiva dal pubblico, vengono prodotte. Un esempio sono i set della sitcom "The Big Bang Theory" e della macchina del tempo del film "Ritorno al Futuro".

Il successo della Lego oggi è più forte che mai: la dimensione ludica e la forte componente archetipica legata alla creazione, riescono a legare generazioni diverse, appassionati e collezionisti, sviluppatori e artisti, architetti e pop star.

Il gioco LEGO è stato definito nel 2014 dalla famosa rivista americana “Time” come “il gioco più influente di tutti i tempi”.

### **4.3 CONSUMATORE E PRODUTTORE**

Per un marchio, la conoscenza convergente, la passione e l'esperienza dei fan, come nel caso degli AFOL del Gruppo LEGO, può risultare una risorsa aggiunta.

I fandom sono diventati più normalizzati e accettati, dotati di una loro fonte di potere. Possono essere creativi e innovativi, come suggerito dagli AFOL: sono designer, artisti, collezionisti, storici e giocatori quotidiani che interagiscono con il marchio e il prodotto in modi nuovi.

La relazione tra AFOL e LEGO si colloca all'incrocio tra gli studi dei fan, lo sviluppo del prodotto e la gestione del marchio.

Per anni, LEGO si è affidata, come la maggior parte delle aziende giocattolo, alla ricerca interna e ai designer per creare nuovi prodotti e linee di prodotti.

Con il lancio di LEGO Mindstorms, il primo toolkit robotico LEGO, il Gruppo LEGO ha riconosciuto la creatività e il volume degli AFOL e ha creato nuove relazioni per coinvolgere la comunità degli utenti nello sviluppo del prodotto. Etichettato come co-creazione, questo processo identifica nuove possibilità di creazione di valore.

Per facilitare le pratiche di co-creazione, la LEGO ha iniziato a esaminare il contributo degli AFOL e a collaborare con gli utenti della comunità AFOL.

Nel 2005, il Gruppo LEGO ha istituito il programma LEGO Ambassador, un programma per facilitare una relazione più stretta e un migliore coinvolgimento con gli AFOL di tutto il mondo. Da allora, le comunità degli utenti AFOL sono cresciute in numero, dimensioni e forza. Quelli che prima erano semplici consumatori ora sono anche dei produttori.

Da qui la definizione di prosumer. Per il marketing si tratta di un utente che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume invece un ruolo attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo. Talvolta fornendo gratuitamente contenuti che possono essere sfruttati dall'azienda (P.Kotler, 1986)

La co-creazione può essere preziosa per le aziende e i consumatori. Il coinvolgimento degli utenti presenta alcuni vantaggi: riduce i rischi economici causati dal lancio di nuovi prodotti che potrebbero non piacere ai consumatori; abbassa i costi di sviluppo utilizzando il lavoro della comunità per generare idee e testare prototipi; ed infine riduce il fallimento del prodotto essendo reattivi nei confronti dei consumatori. Inoltre, questa forma di cooperazione può creare un dialogo all'interno delle organizzazioni e con gli stakeholder esterni, può fornire punti di contatto tra consumatore e azienda, può creare ulteriore trasparenza con il consumatore.

La LEGO ha introdotto incontri virtuali tra i suoi designer e la comunità. Queste sessioni permettono ai fan di interagire direttamente con i creatori dei loro set

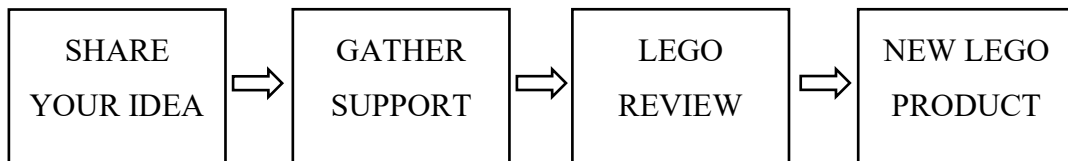
preferiti, offrendo un'esperienza unica e personale. Durante questi incontri, i designer condividono il processo dietro la creazione dei set e ascoltano i feedback e le idee dei partecipanti. Questo livello di interazione diretta non solo rafforza il legame tra LEGO e i suoi clienti, ma fornisce anche preziosi insight che possono essere utilizzati per migliorare i prodotti futuri.

#### 4.3.1 LEGO IDEAS

Uno degli strumenti principali che la LEGO utilizza per interagire con i propri clienti e coinvolgerli nel processo di creazione è l'ambiente virtuale "LEGO IDEAS". L'obiettivo dell'azienda è quello di ricevere il maggior numero possibile di idee, rivolgendosi a tutti gli utenti. All'interno dell'ambiente virtuale l'azienda incoraggia le collaborazioni tra i membri che creano progetti e quelli che li promuovono. All'interno del sito il pulsante "**Scopri**" consente ai fan di LEGO di visualizzare i progetti in corso, di votare e sostenere le idee, menzionando il numero di sostenitori e i giorni rimasti per il voto durante l'anno. Sostenere un progetto significa rispondere a un questionario riguardante il costo del futuro prodotto, il numero di persone che lo acquisteranno, la categoria di utenti a cui è adatto e la difficoltà di costruzione del modello.

Accedendo alla **sezione "Community"**, ogni utente della piattaforma può visualizzare le attività di tutti gli altri utenti dello strumento e i voti di supporto.

Premendo il pulsante "**Come funziona**", l'utente riceve informazioni su tutte e **quattro** le fasi che devono essere seguite per sottoporre un'idea per lo sviluppo di un nuovo prodotto.



**Figura 1.** Processo di collezione di idee. Nostro adattamento da LEGO IDEAS.

Nel sito LEGO Ideas, il pulsante "**Invia**" fornisce informazioni propedeutiche all'invio del progetto del cliente, quindi la modalità con cui è condotta la competizione, i premi e le ricompense, i criteri di accettazione, gli standard di qualità e le regole per l'uso dello strumento.

Il primo reale passo del cliente consiste nel dare un nome al progetto, seguito dall'upload di un'immagine di alta qualità che rifletta il modello.

Inoltre, nella sezione "**Dettagli**", l'innovatore (cliente) deve fornire una descrizione del progetto, definendo l'obiettivo.

Una volta accettati i termini e le condizioni e dopo aver dichiarato l'originalità del progetto, si procede con l'invio.

La sezione "**La mia pagina**" rappresenta il profilo del singolo, che può accedere all'attività realizzata, ai progetti presentati, al supporto offerto ai progetti e alla modifica del profilo. L'ultima sezione del menu, "**Blog**", comprende annunci

riguardanti i risultati del processo di valutazione, nuove idee riguardanti i set LEGO, i progetti che sono qualificati per diverse fasi di valutazione, ecc.

Lo strumento LEGO Ideas fornito da LEGO per interagire con i suoi clienti si rivolge a un vasto segmento di clienti, fan adulti di LEGO e bambini di 13 anni o più, che possono portare nuove idee di prodotto per i set LEGO. Così, il bisogno definito dall'azienda, che coinvolge i clienti nello sviluppo di nuovi prodotti utilizzando la loro creatività, è presentato come un concorso. Ciò è indicato dal periodo di tempo menzionato dall'azienda, di circa 365 giorni, in cui l'innovatore che ha presentato il progetto per il nuovo set LEGO raccoglie voti, come supporto, passando per un processo di valutazione.

Inoltre, il processo di creazione, innovazione e competizione è supportato fornendo premi se il progetto presentato diventerà il nuovo set LEGO lanciato sul mercato. Così, gli innovatori hanno la possibilità di ricevere fino all'1% delle vendite nette totali del prodotto, 5 copie omaggio del set LEGO Ideas creato da loro, crediti e biografia nei materiali del set come creatori del set LEGO Ideas.

Per quanto riguarda i diritti di proprietà intellettuale sulle idee presentate, il LEGO Group menziona la distinzione tra idee "generiche", che possono essere simili ad altre idee esistenti nel mondo, ma che possono essere diverse per la presentazione del concetto, e idee "uniche", originali, come un veicolo fittizio, che beneficiano del diritto di proprietà intellettuale, poiché l'azienda non consentirà che l'idea presentata sia utilizzata o modificata da qualcun altro.

La piattaforma LEGO Ideas incoraggia la presenza sui social media, invitando gli innovatori a condividere le loro idee, i progetti e ad annunciare ai loro amici che partecipano al concorso e hanno bisogno del loro supporto. I progetti presentati per la valutazione possono essere condivisi su Facebook, Twitter, Skype, blog e altre comunità online per ottenere supporto. Inoltre, ci sono altre piattaforme che LEGO fornisce per condividere creazioni, idee, contenuti, nuovi modelli, come LEGO.com Create & Share Galleries e ReBrick. Quest'ultimo è una piattaforma sociale per il bookmarking, dove gli utenti adulti possono condividere, organizzare e discutere contenuti LEGO creati dagli utenti delle piattaforme digitali LEGO, adolescenti e adulti che utilizzano la loro creatività per costruire i propri modelli, chiamati MOC (My Own Creation).



## 5 CONCLUSIONI

In questo lavoro di tesi si è deciso di analizzare l'azienda LEGO e le strategie di marketing attuate nel corso del tempo. Dopo aver descritto la storia del brand LEGO, focalizzando l'attenzione sui valori che l'azienda decide di trasmettere, si è passati a definire da un punto di vista teorico come un brand forte e ben strutturato riesca a garantire il successo. La storia della LEGO parte da un'innovazione rivoluzionaria, il mattoncino. Il processo di innovazione risulta una strategia di marketing fondamentale, che la LEGO ha saputo attuare per rispondere alla concorrenza. Nonostante i miglioramenti apportati al prodotto, l'azienda ha dovuto affrontare svariati momenti di difficoltà, che la portarono ad attuare una strategia di diversificazione eccessiva, portando la LEGO ad allontanarsi dai suoi principi cardini. Solo dopo vari fallimenti l'azienda è riuscita ad individuare una corretta strategia di diversificazione focalizzata sull'introduzione di videogiochi, film e serie tv, che rispecchiano i principi dell'azienda, centrata sul core business aziendale e che porta poi ad un ampliamento della propria gamma di prodotti. Attraverso una miscela di vecchio e nuovo, LEGO ha apprezzato i classici abbracciando l'innovazione, l'imprenditorialità e il cambiamento tecnologico.

Una particolare attenzione è stata rivolta al ruolo del consumatore, che dalla nostra analisi è risultato essere il fulcro del successo della LEGO. È stata analizzata la strategia di Customer Centricity, e perché nel mercato odierno risulti essere efficace. Oggi il consumatore è sempre informato, competente, esigente e anche un

prosumer attivo. La LEGO è riuscita a dare valore ai suoi clienti, ascoltando le loro idee ed opinioni, concentrando la loro attenzione completamente su di loro.

Questo è quello che spinge i clienti a diventare veri e propri collaboratori dell'azienda. Questa è la capacità di LEGO di riuscire ad innovare il proprio modello di business.

La LEGO ha dichiarato la propria intenzione di crescere, fornire risultati e preservare questo spirito di creatività, esplorazione e collaborazione assicurandosi il suo posto nelle nostre case e negli anni a venire.

Il caso LEGO dimostra che le aziende che sono diventate grandi e ingombranti sono in grado di adattarsi ai rapidi cambiamenti e di riemergere come leader di mercato, incoraggiando la sperimentazione, mantenendo vivo lo spirito del fondatore e la passione per la qualità, rimanendo fedele ai fondamenti della propria attività e ascoltando i desideri dei consumatori.

## 6 BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

- ARNOLD. D, *Manuale del brand management*, Francoangeli, Milano, 1992.
- Avasilcăi, S. and Rusu, G., 2015, Innovation management based on proactive engagement of customers: A case study on LEGO Group. Part II: Challenge of engaging the digital customer, “Gheorghe Asachi” Technical University of Iasi, Department of Engineering and Management.
- DALLI. D, ROMANI. S, *Il Comportamento del consumatore; Teoria e applicazioni di marketing*, Francoangeli, Milano, 2000.
- Jahan, T., Jahan, A., Pallavi, M., Alekhya, M., Sri Lakshmi,M., 2024, A Study on Importance of Branding and Its Effects on Products in Business. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(04), 656-661.
- Jennings, N.A., 2019, “It’s All About the Brick”: Mobilizing Adult Fans of LEGO. In: Hains, R., Mazzarella, S. (eds) *Cultural Studies of LEGO*. Palgrave Macmillan.
- KAPFERER. J, THOEING. J, *La Marca; motore della competitività delle imprese e della crescita dell’economia*, Edizioni Angelo Guerrini e Associati, Milano,1996.
- KOTLER. P, *Prosumers: A New Type of Customer*. Futurist, 1986.
- MILIND M. LELE, JADISH. N. SHETH, *Il Cliente è la chiave; Come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente*, Francoangeli, Milano, 1989.
- MURPHY. J. M, *Branding; le politiche di marca*, McGraw-Hill Italia, Milano, 1989.
- Nørskov, S., Antorini, Y. M., Jensen, M. B., 2016, Innovative brand community members and their willingness to share ideas with companies, *International Journal of Innovation Management*, 20(6).

- Schultz, M., and Hatch, J., M., 2003, The Cycles of Corporate Branding: The Case of the LEGO Company, *California Management Review*, 46(1):6-26.
- Sharon R. Mazzarella & Rebecca C. Hains, 2019, “Let There Be LEGO!”: An Introduction to Cultural Studies of LEGO, *Cultural Studies of LEGO*, Chapter 1.
- Simon, M., F., and Einwächter, S., G., 2017, How digital remix and fan culture helped the Lego comeback Article in *Transformative Works and Cultures*.
- Zhou, X., 2023, Analysis of Lego Storytelling Marketing Strategy and Bilateral Relationship Business Model, School of Arts and Humanities, China Academy of Art, Hangzhou, 310009, China, pp 2006–2018.

## 7 SITOGRAFIA

- Beople, *Caso studio Lego*, <https://www.beople.it/caso-studio-lego>
- Fleekbiz, 1970, *Impact of Lego's Brand Identity on User Engagement and Loyalty*.  
<http://199.250.201.124/~staging/the-impact-of-legos-brand-identity-on-user-engagement-and-loyalty/>
- Forlan, A., CUOA Space, 2015, *Riscoprire il valore per il cliente e i mattoncini della Lego*. <https://www.cuoospace.it/2015/01/riscoprire-il-valore-per-il-cliente-e-i-mattoncini-della-lego.html>
- Hadjiyski, L., *Business today*, 2019, *Block by Block: How LEGO came to dominate its market*. <https://journal.businesstoday.org/bt-online/2019/block-by-block-how-lego-came-to-dominate-its-market>
- Inside Marketing, 2020, *Case study di LEGO: come adattarsi e reinventarsi*.  
<https://www.insidemarketing.it/il-case-study-di-lego/>
- Intotheminds, 2022, *Ottieni successo nel tuo marketing mix e segui l'esempio di Lego!*  
<https://www.intotheminds.com/blog/it/marketing-mix-esempio-lego/>
- Knowledge at Wharton, 2011, *Customer Centricity: Wharton Professor Peter Fader on Prioritizing Relationships in Business*. <https://www.youtube.com/watch?v=eicCJ6jJxmI>
- Manager.it, 2024, *L'innovazione di LEGO nella customer experience*.  
<https://manager.it/lego-customer-experience/>
- MBA Skool, 2021, *Lego Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps)*.  
<https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17385-lego.html>
- TeamSystem, 2023, *Customer Centricity: cos'è, vantaggi ed esempi*.  
<https://www.teamsystem.com/magazine/crm/customer-centricity/>

-The LEGO® Brand - About Us. [https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-  
lego-brand](https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-<br/>lego-brand)

-Wired, 2016, *Perchè Lego è intramontabile?*

<https://www.wired.it/economia/business/2016/03/03/lego-economia/>