

Årsberetning 2002  
LEGO Company



## INDHOLD

Beretning 2002 .....	side	3
Et styrket LEGO® brand .....	side	11
At leve LEGO værdierne .....	side	13
Fokus på miljøet .....	side	15
Regnskab .....	side	17

LEGO Company omfatter LEGO selskaber ejet af Familien Kirk Kristiansen og for en mindre andels vedkommende af LEGO Fonden.

De angivne regnskabsoplysninger for LEGO Company er således ikke regnskabsoplysninger for en selvstændig juridisk enhed, men er det konsoliderede regnskab for ovennævnte gruppe af selskaber opgjort, som var de en koncern.

### LEGO A/S bestyrelse:

Mads Øvlisen, *formand*  
Kjeld Kirk Kristiansen, *næstformand*  
Gunnar Brock  
Mogens Johansen  
Lars Kann-Rasmussen  
Anders Moberg

### Executive Office:

Kjeld Kirk Kristiansen, *adm. direktør*  
Poul Plougmann, *viceadm. direktør*

### Global Management Team:

Andrew Black (*Americas*)  
Francesco Ciccolella (*Global Branding*)  
Dominic Galvin (*Global Brand Retail*)  
Tommy G. Jespersen (*Global Supply Chain*)  
Brad Justus (*LEGO Direct*)  
Søren Torp Laursen (*Europe North/East*)  
Mark Livingstone (*LEGO Interactive*)  
Mads Nipper (*Europe Central*)  
Henrik Poulsen (*Global Innovation and Marketing*)  
Lars Risager (*Europe South*)  
Mads Ryder (*LEGOLAND Parks*)  
Stig Toftgaard (*Global Business Support*)  
Arthur Yoshinami (*Asia/Pacific*)



LEGO, LEGO logo, BIONICLE og LEGOLAND er varemærker tilhørende LEGO Gruppen  
© 2003 The LEGO Group

# Beretning 2002

Med en omsætningsfremgang på 756 mio. kr. og et resultat før skat på 626 mio. kr. mod sidste års resultat før skat på 532 mio. kr. må året 2002 betegnes som et efter omstændighederne godt år.

LEGO Company har fortsat den vækst, der blev indledt sidste år, med vækst på stort set alle markeder. Vi har dermed været i stand til at tilpasse os de meget store ændringer i markedssituationen, som året har budt på.

Året var præget af en betydelig forskel i efterspørgsel og afsætning fra første halvår til andet halvår, specielt på det amerikanske marked, mens en fornyet optimisme på nogle af de europæiske markeder talte med på den mere positive side.

## Afsætningen

Året begyndte ekstraordinært godt. Julehandelen 2001 havde efterladt både LEGO Company og detailhandelen med små lagre, ligesom de første måneder også var præget af en stor efterspørgsel.

Aktiviteten fortsatte på dette niveau det meste af første halvår, stimuleret af nye produktlanceringer og premiere på den nye *Star Wars* film sidst på foråret, ligesom der var et fortsat højt salg af specielt Harry Potter og BIONICLE produkter. Første halvår sluttede derfor væsentligt bedre end forventet ved årets begyndelse.

Dette medførte blandt andet, at LEGO Company også fastholdt et højt produkti-

onsniveau hen over sommeren. Baggrunden var naturligvis et ønske om at sikre, at en lignende stor stigning i efterspørgslen i højsæsonen ikke skulle medføre leveringsvanskeligheder.

Selv om andet halvår heller ikke isoleret set kan siges at være et dårligt halvår for LEGO Company, levede det imidlertid ikke op til de forventninger, foråret kunne give anledning til.

En stadig stigende usikkerhed og tilbageholdenhed blandt amerikanske forbrugere resulterede i en tydelig stagnation i hele den amerikanske økonomi. Det gav sig alt sammen udtryk i en mindre afsætning, end foråret havde givet løfte om.

## Nordamerika

Det svækkede aktivitetsniveau i USA i efterårsmånederne viste sig ikke at være midlertidigt. Det blev nærmest tydeligere i den resterende del af året og kulminerede i første halvdel af december.

Det medførte blandt andet, at lagrene ved årets udgang var betydeligt større end ved årets begyndelse.

Set under et tegner det amerikanske marked sig dog også i år for en betydelig fremgang både i indtjening og afsætning. Årets samlede afsætning var således 5 pct. højere end året før.

Det amerikanske marked udgør fortsat ca. en tredjedel af LEGO Companys samlede salg og er dermed det betydeligste marked.



*Kjeld Kirk Kristiansen  
adm. direktør*

### **Centraleuropa**

Det store centraleuropæiske marked, der dækker Tyskland, Østrig og Schweiz, oplevede ikke samme udsving. Et forholdsvis godt salg i Tyskland hen over sommeren kan hænge sammen med den øgede opmærksomhed, åbningen af den tyske LEGOLAND park skabte.

Det blev desværre modsvaret af et skuffende salg i højsæsonen december, hvor den tyske forbruger tydeligt havde skåret ned på både mængden og størrelsen af julegaverne. Det var nemlig ikke mindst afsætningen af de store julegaveæsker i den dyre ende af skalaen, der svigtede.

Julehandelen var et tydeligt tegn på den stagnation, der har ramt den tyske økonomi, og som har betydet, at også det samlede salg af legetøj er gået tilbage i årets løb. Om end fremgangen på markedet var beskeden, har LEGO Company vundet markedsandele i årets løb. Heller ikke markederne i Schweiz og Østrig har mærket nævneværdig fremgang.

### **Nordeuropa**

Det nordeuropæiske marked, der dækker Benelux-landene, Storbritannien og Skandinavien, havde derimod en samlet vækst på over 10 pct. Bag denne vækst lå en betydeligt højere salgsmængde i Storbritannien og Skandinavien, mens fremgangen i Benelux-landene var beskeden. Specielt den store fremgang i de skandinaviske lande er glædelig, da den skal ses på baggrund af i forvejen meget høje salgstal i forhold til indbyggertallet.

### **Sydeuropa**

Også det sydeuropæiske marked har i årets løb vist stærkt positive vækstrater, der giver optimisme for de kommende år. I disse lande har LEGO Company ikke haft tradition for samme store afsætning som i Central- og Nordeuropa.

Det sydeuropæiske marked dækker landene Frankrig, Italien, Spanien og Portugal. En væsentlig større synlighed på markedet gennem bygge-events, modeller i butikkerne mm. har været kendetegnende for året.

Med en salgsmængde, der nærmer sig 20 pct., har udviklingen i disse lande taget en meget positiv vending. Specielt set på baggrund af nogle skuffende år, der medførte en betydelig restrukturering.

### **Østeuropa**

Også Østeuropa er for alvor ved at blive en faktor med Rusland og Polen som de største lande. Store ordrer på undervisningsmaterialer til specielt skoler i Moskva har ydet et væsentlig bidrag til salgsmængden. Disse ordrer har medvirket til en betydelig fremgang for LEGO Educational Division

### **Asien**

Ekstra fokus på de asiatiske lande har allerede nu givet sig udtryk i fremgang, der ventes forstærket i de kommende år. Store vækstrater i Australien og New Zealand er fulgt op af vækst også på det store japanske marked, ligesom Korea har vist betydelig vækst i afsætningen. Som noget

specielt viser den japanske teenage-generation meget stor interesse for LEGO brandet og alt, hvad der har med det at gøre i form af licensprodukter mm.

### Internet- og postordresalg

Postordresalget og salget over internettet har på alle måder været tilfredsstillende med høje vækstrater. Salget er især sket på det amerikanske marked, som fortsat er den største aftager af LEGO produkter via internet- og postordresalg.

### Produkter

Det var atter i år produkterne i BIONICLE serien, der toppede listen over de mest sælgende produktserier, stærkt fulgt af Harry Potter og *Star Wars* produkterne. De enkelte hovednumre inden for Harry Potter serien fylder til gengæld meget i toppen af listen over de mest solgte æsker. Hogwarts Castle var således det bedst sælgende produkt efterfulgt af endnu et par Harry Potter produkter.

Selv om stigningen i salget af produkterne til de mindste børn i EXPLORE serien ikke helt levede op til forventningerne, betyder fremgangen trods alt, at den nye produktserie har fået en position på linie med Harry Potter og *Star Wars* produkterne.

LEGO Company forventer sig imidlertid betydeligt mere af dette produktprogram, efterhånden som forældre over hele verden får kendskab til det enestående system, som fremmer udvikling af de yngste børn. Produkterne i denne serie kan med-

virke til stimulering af barnets udvikling gennem alle faser.

Det markante navneskifte på disse produkter medførte blandt andet, at kendte navne som PRIMO og DUPLO forsvandt og er blevet afløst af portalnavnet EXPLORE. Det skete naturligvis ikke uden betydelige omkostninger også på afsætningssiden. Der er imidlertid ingen tvivl om, at overgangen til den nye portalstruktur er rigtig og på længere sigt vil vise sit værd.

Forbrugerne har for alvor taget nye produktserier som Racers og Sports til sig, hvilket i årets løb resulterede i en mangedobling af afsætningen. LEGO Racers er således nu den femtestørste produktserie målt på afsætningen.

En enkelt produktlancering levede i det forløbne år ikke op til forventningerne, nemlig lanceringen af Galidor produkter i USA.

Tv-serien Galidor, som produkterne lænede sig op ad, opnåede heller ikke de seertal i USA, som oprindeligt forventet.

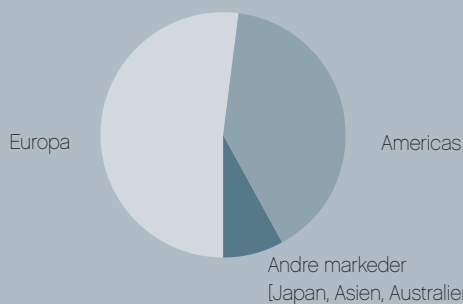
Meget tyder på, at figurerne i denne serie i deres formsprog er for langt fra det, LEGO produkterne er kendt for. Det kan være blandt årsagerne til, at forbrugernes interesse ikke blev vakt for dette nye produkt, der på alle måder burde have været med til at udvide og forny kategorien med actionfigurer.

### Parker

Også LEGOLAND parkerne har været præget af fremgang. Gode besøgstal og



### NETTOOMSÆTNING



*Poul Plougmann  
viceadm. direktør*



## NYE SAMARBEJDSPARTNERE | 2002



### Samarbejde med NBA

*I maj indgik LEGO Company et samarbejde med NBA, National Basketball Association, i USA om en global markedsføring af en række nye basketball produkter. Samarbejdet betyder blandt andet, at en række NBA-spillere optræder som LEGO minifigurer.*

### SAMARBEJDSPARTNERE:

**Nike**  
**Intel**  
**FC Bayern München**  
**National Basketball Association (NBA)**  
**National Hockey League (NHL)**  
**NASA**  
**Williams F1**



forbedret økonomi er det generelle billede. Investeringerne foretaget i årets løb medførte attraktioner, som i høj grad kan forbindes med LEGO Companys øvrige produkter – fortrinsvis LEGO Racers. Udover en meget stor aktivitet (Xtreme Racers) i Billund og Racers miniland-områder i Billund og Windsor blev 2002 det første år, hvor der blev indført den samme aktivitet i samtlige 4 parker på nogenlunde samme tid. Det drejer sig om LEGO Racers 4D filmen, der blev udviklet på kort tid. Ligeledes åbnede de tre "gamle" parker alle et EXPLORE showroom i forbindelse med lanceringen af EXPLORE produkterne. Markedsføringen af parkerne blev forbedret via et mere nært samarbejde med de forskellige markedsområder.

#### **LEGOLAND Deutschland**

En væsentlig begivenhed var åbningen af den nye park i Günzburg i Tyskland. En åbning, der på alle måder forløb tilfredsstillende. God brug af erfaringerne fra de sidst åbnede parker betød, at både tidsplaner og budgetter blev holdt så godt, at parken blev åbnet hurtigere end forventet. Selv om den økonomiske afmatning i Tyskland også kan mærkes på dette område, giver den første sæson løfter om, at forventningerne til parken hurtigt indfries. Den generelle økonomiske situation i Tyskland er den væsentligste usikkerhedsfaktor.

#### **LEGOLAND Billund**

Parken i Billund slog de fleste hidtidige rekorder. Store investeringer i nye attraktioner modsvarede af flere gæster end

nogensinde, højere gæstetilfredshed og et af de bedste økonomiske resultater i parkens historie. Hotel LEGOLAND havde ligeledes en rekordsæson.

#### **LEGOLAND Windsor**

Sæsonen i LEGOLAND Windsor har ligeledes været tilfredsstillende. Parken sluttede ganske vist året med færre gæster end i 2001, men på trods af det forbedredes resultatet så meget, at parken allerede i sin syvende driftssæson er tæt på at give overskud. Resultatforbedringen skyldes, at gæsterne gennemsnitligt set har brugt flere penge end i de tidligere år. Målinger viser samtidig, at gæsterne har været mere tilfredse med besøget end tidligere.

#### **LEGOLAND California**

Også LEGOLAND California klarer sig væsentligt bedre end i de tidligere år. Som følge af afmatningen i det amerikanske samfund og for at effektivisere parken, er åbningstiden ændret. Det betyder, at parken nu har lukket de 66 dage af året, hvor der erfaringsmæssigt er færrest gæster. Det har givet væsentlige forbedringer i parkens resultat. Gæstetilfredsheden er stadig meget høj.

Alt i alt har parkerne i 2002 vist den ønskede driftsmæssige fremgang, og der er ikke noget, der tyder på, at den ikke skulle kunne fortsætte.

#### **Produktion**

En generel bestræbelse på at gøre fremstillingen af LEGO produkter så fleksibel



*National Hockey League i USA er verdens mest populære ishockey-turnering. I november indgik LEGO Company en samarbejdsaftale med den stærke liga om blandt andet licenser og marketing. Centralt i aftalen står de ishockey-produkter, som LEGO Company lancerer i foråret 2003. Produkterne i den nye LEGO Sports serie bærer NHL ligaens og NHL holdenes logoer.*



som mulig har medført visse ændringer i produktionen. Det betyder, at de funktioner, der egner sig til automatisering, i stor udstrækning varetages på de danske og schweiziske virksomheder. De produktioner, hvor der ikke er mulighed for samme grad af automatisering, foregår i voksende omfang på LEGO Companys virksomhed i Tjekkiet samt hos eksterne leverandører.

Det svigtende julesalg på nogle af LEGO Companys største markeder betyder, at der i det nye år er betydelige lagre både hos kunderne i detailhandelen og internt i virksomheden. Med forholdsvis beskedne forventninger til stigningen i afsætningen i det kommende år er det derfor sandsynligt, at produktionen i indeværende år vil være svagt faldende i forhold til 2002. Det har allerede givet sig udslag i, at antallet af beskæftigede ved produktionen i Billund er blevet reduceret med omkring 10 pct. Selv efter denne reduktion vil antallet af beskæftigede i produktionen i Billund fortsat være højere end efter indskrænkningerne i forbindelse med de dårlige økonomiske resultater for nogle år siden.

#### **Brandet**

LEGO Company har også i 2002 brugt mange ressourcer på at styrke LEGO mærket. En række aftaler med forskellige partnere er indgået i årets løb, ligesom betydelige bestræbelser har været gjort både i og uden for LEGO Company for at udbrede kendskabet til værdierne bag LEGO brandet.

Der er ligeledes foretaget betydelige investeringer i opbygningen af et Brand Retail-koncept. Konceptet afprøves nu i praksis. De første tre testbutikker af denne type blev åbnet i årets løb i henholdsvis København, London og Moskva. En række lignende butikker vil blive åbnet i løbet af 2003. Sammen med erfaringerne fra de eksisterende LEGO butikker vil disse testresultater indgå i en mere langsigtet planlægning af, hvordan det er muligt for LEGO Company at komme i mere direkte kontakt med forbrugerne. Disse aktiviteter skal ses som et vigtigt led i LEGO Companys bestræbelser på at lære at forstå forbrugerne og deres behov. Samtidig ønsker LEGO Company at få mere erfaring i, hvordan virksomheden bedst får fortalt børn og forældre, hvilke værdier læring gennem leg produkterne repræsenterer. Resultaterne fra testperioden og erfaringerne fra LEGO butikkerne i øvrigt skal ikke blot blive til gavn for forbrugeren og virksomheden, men også for den øvrige detailhandel.

Året var præget af et meget højt aktivitetsniveau med henblik på internationalt at beskytte mærket og produkterne mod de talrige forsøg på plagiering, der under den tiltagende konkurrence på markedet for konstruktionslegetøj mere og mere bliver hverdagen for virksomheden. Blandt de mere markante resultater på denne front var, at LEGO Company opnåede en skelsættende og internationalt opsigtsvækkende dom mod plagieringer afsagt af Kinas højesteret.





### Miljøet

I 2002 startede LEGO Company en række initiativer, der vil være med til at sætte fokus på miljøområdet de kommende år. Der er således oprettet en funktion for yderligere at styrke indsatsen på miljøområdet globalt i LEGO Company. Derudover blev der i 2002 gennemført en energikortlægning og behovsanalyser i udvalgte fabriksafsnit i den danske del af produktionen. Målet med energikortlægningen og behovsanalyserne er at finde energibesparende løsninger inden for produktionsteknik, logistik, vedligehold, IT/automation og forskellige andre områder.

Et vigtigt skridt på vej hen imod en mere målrettet indsats på miljøområdet er det igangværende arbejde med henblik på at indføre et certificeret miljøledelsessystem under ISO 14001 standarden.

Processen indledtes i 2002 og indebærer blandt andet en opstramning af LEGO Companys miljøpolitik og miljømålsætninger.

LEGO Company arbejder løbende med at nedbringe miljøpåvirkning fra emballager. Kartonemballagerne, der anvendes til fremstilling af LEGO produkter, består nu af 95% genbrugsmateriale, og der arbejdes fortsat på at nedbringe emballageforbruget yderligere.

For produkternes vedkommende er miljøforhold bl.a. reguleret af EU Legetøjsdirektivet, der udgør et grundlæggende krav. LEGO Company anvender kun plast-

materialer, der som minimum overholder de krav, der stilles til materialer, der kommer i kontakt med fødevarer, ligesom der ikke anvendes PVC i LEGO produkter. En omfattende godkendelsesprocedure samt løbende intern og uafhængig ekstern kontrol sikrer overholdelse af kravene.

### Udsigten for 2003

Den noget matte slutning på 2002 med skuffende julesalg i både USA og Centraluropa medfører, at LEGO Company er gået ind i 2003 med store lagre både i LEGO Company og i detailhandelen. Det betyder, at der forventes en svag start på 2003.

Udsigt til en fortsat svag dollar tæller ligeledes på den negative side. LEGO Company er en valutafølsom virksomhed, og den lave dollarkurs kan derfor ikke undgå at øve stor indflydelse på det kommende års resultat. En tredjedel af LEGO Companys afsætning afregnes således i dollar.

På baggrund af den politiske og økonomiske situation, opleves her i begyndelsen af året en reaktion hos forbrugerne, der er præget af usikkerhed og tilbageholdenhed. I hvilket omfang den internationale politiske udvikling yderligere vil påvirke forbrugsudviklingen er imidlertid vanskeligt at forudsige og udgør derfor en betydelig usikkerhedsfaktor.

Når LEGO Company trods disse negative faktorer forventer et nogenlunde uændret resultat og omsætning i 2003, skal det ses i sammenhæng med et godt produktsorti-

## BMW WILLIAMS F1

Der kom for alvor fart på LEGO Racers i 2002. Flagskibet i serien er den store, blå LEGO TECHNIC racerbil, som er bygget efter BMW Williams F1's originale Formel 1-bil. Samarbejdet med Formel 1-teamet omfatter ud over bilen også et grundigt kig ind i racersportens verden for de børn, der køber LEGO Racers produkter eller besøger LEGO Racers på Internettet.



ment og med de bestræbelser, LEGO Company i de sidste år har udfoldet for at blive mere effektiv og konkurrencedygtig.

LEGO Company har gennem 2001 og 2002 været igennem en periode, hvor fokus på forretningen og de grundlæggende værdier var de vigtigste prioriteter. Nu bevæger virksomheden sig ind i en ny fase, hvor målet er at sikre et fundament for fremtidige vækst. Denne fase, der fortsat vil være præget af yderligere fokusering og konsolidering, forventes at strække sig over nogle år.

På lidt længere sigt forventes en gennemsnitlig årlig vækst i omsætningen på om-

kring 10 pct., mens LEGO Companys resultat forventes at vokse med en noget højere procentsats.

#### **Tak til medarbejderne**

Året 2002 var på mange måder et turbulent år, der stillede store krav til medarbejderne. At LEGO Company samtidig på mange områder er midt i en omstillingsproces, gør ikke kravene til medarbejderne mindre. Der er derfor al mulig grund til at takke medarbejderne for en ekstraordinær stor indsats.

**Kjeld Kirk Kristiansen  
Poul Plougmann**



## FC Bayern München

LEGO Company og den tyske fodboldklub FC Bayern München indgik i oktober en samarbejdsaftale. Som en del af aftalen er der opført et stort legetelt tæt ved det olympiske stadion i München, hvor børnene kan lege med LEGO produkter, mens mor og far ser fodbold. Til gengæld må LEGO Company bruge klubbens trøjer og logo i LEGO Football produkterne.



# Et styrket LEGO brand

Selv om vi allerede befinder os blandt de 10 mest anerkendte brands blandt familier med børn, har vi potentiale til at blive endnu mere respekterede og værdsatte. Kendskabet til vores brand er langt større end det faktiske omfang af vores forretningsaktiviteter. Nu er tiden inde til at virkeliggøre LEGO brandets fulde potentiale blandt familier med børn ved at styrke vores kerneforretning uden at afgrænse brandet til nogen foruddefineret produktkategori.

I løbet af 2002 blev vores brand yderligere styrket gennem en fokuseret videreudvikling af den underliggende strategi og en tidssvarende, styret fortolkning af de værdier, som gennem årene har givet fremdriften i LEGO brandet. Strategien er blevet yderligere finjusteret, og der er stillet skarpt på en mere direkte og relevant implementering.

Vor grundholdning er, at børnene er vores forbilleder. Børn er videbegærlige, kreative og fantasifulde. De elsker at gå på opdagelse, udforske verden, forundres – og de har et medfødt anlæg for at lære. Det er uvurderlige egenskaber, som bør plejes og stimuleres gennem hele livet. Det er derfor vores mission at stimulere barnet i os alle.

## Evolutionen

Vores værdier er brandets mest betydningsfulde element, da de udtrykker dets inderste kerne. For at styrke værdierne som retningslinjer for alt, hvad vi foretager os, har vi fortolket vores særpræg og defineret vores værdier. "Kreativitet" handler for LEGO Company om selvudfoldelse, om at kunne

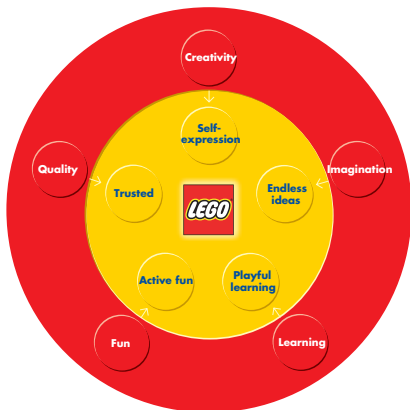
udtrykke sig og om at styrke individet på en fri og ubegrænset måde. "Fantasi" handler om utallige idéer, nysgerrighed, videbegær, udforskning, opdagelse og udvikling med henblik på at føre idéer ud i livet. "Læring" handler om at lære på en sjov måde, om gennem leg at møde udfordringer og bruge både hoved og hænder gennem leg; leg, der fremmer succesoplevelser. "Sjov leg" handler om aktiv, social, udfordrende leg og om spændingen ved at skabe noget. Og "kvalitet" handler for LEGO Company om produktkvalitet, etiske værdier og konsekvens i alle vores handlinger, der skaber troværdighed og vedvarende tillid. Det er helt afgørende at forstå, at det er kombinationen af de fem værdier, der gør LEGO brandet unikt. Intet kan være i overensstemmelse med vores brand uden samtidig også at være forankret i alle fem kerneværdier.

Positioneringen af brandet er blevet revideret. LEGO brandet drejer sig ikke kun om at fremme kreativitet og stimulere fantasien – det er mere end det. Det handler om den uendelige proces, det er at danne sig forestillinger, udforske, skabe, udrette noget, handle – en ekspansiv skabelsesproces. Derfor lyder LEGO brand positioneringen som følger: "The Power To Create". "The Power" udtrykker en styrkelse af brugeren. "To Create" er i overensstemmelse med LEGO brandets unikke profil og trækker på filosofien om konstruktivisme. Denne positionering er forankret i selve oplevelsen af og erfaringen med brandet og etablerer brandet som et redskab, der sætter brugeren i stand til at skabe – uden at være begrænset af produktkategori, alder, køn eller kultur.

## Videnressourcer

En af LEGO Companys vigtigste videnressourcer er et stærkt brand samt et godt markedsviden. Der arbejdes konstant på at udvikle produkter i overensstemmelse med LEGO værdierne. Herudover kan fremhæves evnen til at indgå stærke relationer med andre virksomheder samt indsatsen for at sikre, at vores leverandører lever op til strenge kvalitetskrav til både produktet og den måde, det bliver produceret på. Desuden gøres der en målrettet indsats for at udvikle medarbejderne for at øge glæden og tilfredsheden i at være ansat i LEGO Company. Alle disse aktiver er af stor betydning for evnen til at fastholde og udbygge den nuværende markedsposition og dermed for den fremtidige værdiskabelse.





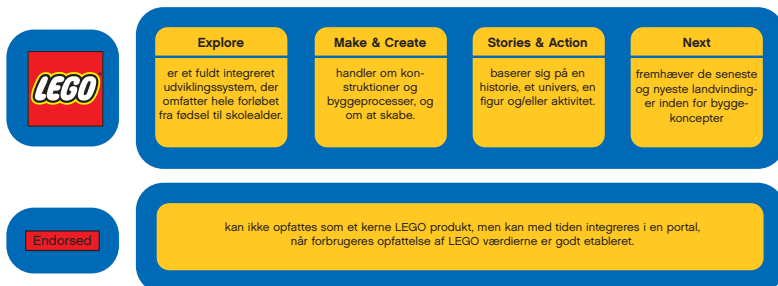
Udover at fortolke værdierne og revidere vores positionering har vi også etableret en ny arkitektur, der skal fremme unikke LEGO brandoplevelser. Arkitekturen er vedkommende for både børn og voksne og fremmer samtidig en stærk og klar formidling af LEGO brandet på tværs af alder, kategorier og kanaler. Den giver forbrugerne en bredere opfattelse af LEGO brandet gennem oplevelsesbaseret forbrugersegmentering. Desuden sætter brandarkitekturen os i stand til at prioritere de strategisk vigtige områder i stedet for kun at fokusere på individuelle produktlinjer og -kategorier. Brandarkitekturen består af fire portaler, som fungerer som indfaldsvinkler til brandet. Hver af portalerne har en unik identitet, der afspejler de forskellige oplevelser, den enkelte portal byder på. De fire portaler er:

**Explore** – er et fuldt integreret udviklingssystem, der omfatter hele forløbet fra fødsel til skolealder

**Make & Create** – handler om konstruktioner, om byggeprocesser og om at skabe

**Stories & Actions** – baserer sig på en historie, et univers, en figur og/eller aktivitet

**Next** – fremhæver de seneste og nyeste landvindinger inden for byggekoncepter.



LEGO brandets visuelle identitet er blevet opdateret, så det afspejler udviklingen inden for vores positionering og arkitektur. De oplevelsesbaserede portaler har hver deres unikke design – selv om de også er klart visuelt forbundne.

### LEGO Learning Institute

2002 var året, hvor LEGO Learning Institute (LLI) blev etableret for at gennemføre egne forskningsprojekter og samarbejde med internationale forskermiljøer med henblik på at videreudvikle grundlæggende indblik i børns udvikling og sammenhængen mellem leg og læring. Denne viden deles med LEGO Companys medarbejdere såvel som forældre, undervisere og forskere rundt omkring i verden. LLI fungerer endvidere som en bro til al forskning inden for børns udvikling.

### Styrkelse af globale aktiviteter i 2003

De positive følger af den øgede fokusering på brandstrategien kan allerede mærkes i LEGO Company. Arkitekturen, positioneringen og specielt værdierne har alle en positiv effekt på medarbejdernes arbejdsliv, deres handlemåde og beslutninger. Yderligere har over 1.000 medarbejdere deltaget i brand school workshops, hvilket giver et betydeligt antal af LEGO Companys medarbejdere en endnu dybere forståelse af brandet. Dette vil styrke den globale implementering af aktiviteterne i 2003.

Det er vores ambition, at LEGO brandet senest i 2005 skal være verdens stærkeste brand blandt familier med børn.

## SAMARBEJDE MED NIKE

Den verdenskendte sportskoncern Nike og LEGO Company indgik en alliance i oktober. Alliancen går ud på, at Nike fremstiller sportssko, der i emballage og udsmykning tager udgangspunkt i BIONICLE universet. Den nye Nike BIONICLE sko henvender sig især til børn og unge. Med skoene følger et sæt masker, som kan skiftes ud efter forgodtbefindende. Man kan købe ekstra BIONICLE masker i flere forskellige farver. De første BIONICLE sko blev lanceret i USA i slutningen af 2002, og i starten af 2003 følger Europa trop.





# At leve LEGO værdierne

Et bevidst arbejde på at gøre LEGO Company til en god arbejdsplads giver nu for tredje år målbare resultater

Målet er, at virksomheden ikke blot skal give optimale arbejdsforhold, karrieremuligheder, personlig udvikling og tilfredshed i arbejdet, men samtidig sikre en fornuftig balance mellem arbejdsliv og fritid.

## LEGO Puls

Siden 2000 har LEGO Company hvert år gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige medarbejdere for at måle arbejdsklimaet. Undersøgelsen med titlen LEGO Puls består af mere end 60 spørgsmål, der sætter fokus på LEGO værdier, arbejdsmiljø og ledelse.

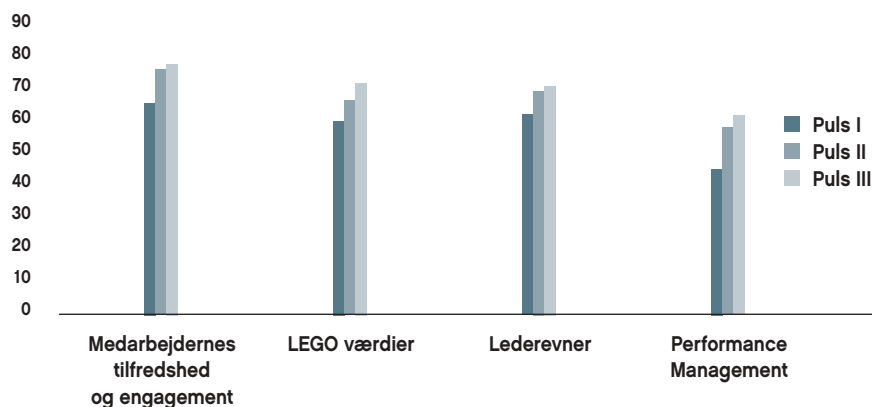
Blandt de væsentligste konklusioner i undersøgelsen 2002 er, at der er en bemærkelsesværdig høj grad af tilfredshed ved at arbejde for LEGO Company. 85 procent af medarbejderne siger direkte, at de er glade for at gå på arbejde, hvilket er 7 pct. mere, end da undersøgelseerne startede for tre år siden.

80 procent er generelt tilfredse med virksomheden, mens 6 procent ikke er. I undersøgelsen året før lå tallene på henholdsvis 76 procent tilfredse og 7 procent utilfredse. I den første Puls undersøgelse, der blev gennemført i december 2000, lå tallene på 65 procent og 13 procent.

På samtlige de otte hovedområder, målingerne beskæftiger sig med, er der fremgang. Størst på området "arbejdsforhold" og mindst på området "samarbejde og uddelegering".

Tilfredsheden med ledelsen stiger ligeledes år for år og er nu på 71 pct.

Der er ligeledes en tydelig tilfredshed med virksomhedens respekt for, at der skal være en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Samtidig føler medarbejderne i høj grad, at arbejdet giver dem gode udviklingsmuligheder og indflydelse, ligesom der er god respons på, om lederne støtter medarbejderne og behandler dem med respekt.



*Cirka 1.000 medarbejdere har været igennem Playful Learning Kurser (billedet), og et lignende antal medarbejdere har deltaget i Brand School Kurser i 2002.*



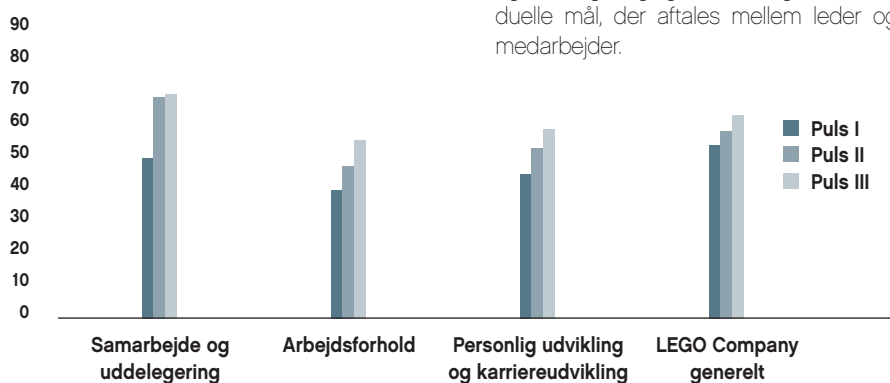


Blandt de noget mere negative sider er, at undersøgelsen har forholdsvis lave procenter på spørgsmål om effektivitet og enkelhed i arbejdsprocesserne. Et forhold som hver fjerde medarbejder samtidig har nævnt som værende af største betydning for LEGO Company, og som vil blive et af fokusområderne i 2003.

For tredje år i træk er der stor positiv fremgang i antallet af besvarelserne. Svarprocenten er således nu på 81 procent.

Undersøgelsen er foretaget på 10 forskellige sprog, og over 6.600 medarbejdere har deltaget.

LEGO Company er en værdibaseret virksomhed, der bygger på fem kerneværdier: kreativitet, sjov leg, læring, kvalitet og fantasi. Og for at fremme og styrke medarbejdernes kompetencer på de områder, der er omfattet af LEGO værdierne, er der udarbejdet et medarbejderudviklingssystem, det såkaldte Performance Management Program (PMP). Ved hjælp af dette system overføres virksomhedens værdier og kort- og langsigtede strategier til individuelle mål, der aftales mellem leder og medarbejder.



Siden PMP blev introduceret i 2000, har alle medarbejdere hver år udarbejdet klare drifts- og fokusmål sammen med deres nærmeste leder. Udgangspunkt for disse mål er medarbejderens nøgleopgaver og aktiviteter samt selskabets strategiske prioriteter. Der er samtidig knyttet en bonusordning til PMP-systemet.

I løbet af 2003 vil der også blive udarbejdet en personlig udviklingsplan for alle funktionærer i LEGO Company. Udviklingsplanen tager udgangspunkt i de fem LEGO kompetencer: "at leve LEGO værdierne", "lederskab", "kunde- og varemærkefokus", "forretningsorientering samt faglig viden og kunnen".

Udviklingsplanerne er indført blandt LEGO Companys øverste 90 ledere i 2001. I 2002 har disse ledere afholdt udviklingssamtaler blandt yderligere cirka 300 ledere på det efterfølgende ledelsesniveau. Målet er, at alle medarbejdere i løbet af 2003-2004 har en udviklingsplan, der styrker og udvikler den enkeltes kompetencer og bakker op om LEGO Companys strategi.

### Læring gennem leg

I løbet af 2002 er der også gennemført en række kurser for medarbejderne, der har LEGO værdierne og brandet som det centrale element. Et af disse kurser hed Playful Learning. Mellem 800 og 1.000 medarbejdere har i årets løb deltaget og fået indsigt i, hvor afgørende læring gennem leg er. Desuden har 1.000 medarbejdere gennemført Brand Schools. Her er der tale om et 2-dags seminar, der giver en grundig indsigt i LEGO varemærkets helt afgørende rolle for LEGO Company.

# Fokus på miljøet

**1990:** Der tages initiativ til "den grønne LEGO bølge".

En stor del af plastaffaldet genbruges til produktion af nye komponenter – resten konverteres til patentbrændstof til opvarmning.

Materialetykkelsen på emballagekomponenter reduceres med 30% ved at skifte fra PVC til PET.

**1991:** 90% af LEGO Companys emballage består af genbrugskarton.

**1992:** LEGO Companys emballage får mærket "Der grüne Punkt" som bevis på, at virksomheden lever op til emballagebestemmelserne. Der fokuseres på genbrug i produktionsselskaberne over hele verden.

Transportafdelingen begynder at bruge diesel med lavt svovlindhold.

**1993:** LEGO Systems Inc. (USA) modtager en kommunikationspris for sin miljøbrochure, The LEGO Promise to Planet Earth.

**1994:** LEGO Company lancerer en miljøvideo til internt brug.

Mere end 200 medarbejdere oplæres som miljørevisorer. Der lægges et miljøhandlingsprogram.

**1995:** Et nyt køleudstyr, hvor der udelukkende bruges vand som kølemiddel, introduceres. LEGO Company modtager en europæisk miljøpris, European Environmental Award, for sit energi- og miljørigtige køleudstyr.

**1996:** Spildprocenten for plastaffald er mindre end 1% af virksomhedens totale plastforbrug.

Forbruget af silikone i dekorationsafdelingen halveres ved indførelse af en ny metode.

**1997:** Miljørevision af LEGO Produktion AG (Schweiz). Ny miljørigtig teknologi introduceres inden for produktion og logistik. Mobil vandrensningseenhed til vådområderne i LEGOLAND Billund reducerer vandforbruget med omkring 80%.

**1998:** Ny metode til emballering af transportvarer halverer forbruget af stretch film.

**1999-2000:** Et nyt anlæg til mekanisk separation og genbrug af blandet plastaffald lanceres i 2000.

**2002:** Et arbejdsmiljøledelses-system (bedriftssundhed og -sikkerhed), der lever op til kravene i OHSAS 18001, implementeres i Billund.

**2002:** Der tages initiativ til et globalt arbejdsmiljøledelses-system, der overholder ISO 14001.



## Med NASA til Mars

I juni 2003 sender NASA to fartøjer til Mars. Med på ekspeditionen vil der være en LEGO figur. Samarbejdet mellem NASA og LEGO Company og The Planetary Society blev annonceret 16. oktober på den internationale rumfartskonference i Houston, Texas.

## EVENTS



### LEGO Brand Store

I oktober klippede Kjeld Kirk Kristiansen snoren over og indviede dermed verdens første LEGO Brand Store baseret på et helt nyt koncept. Butikken er placeret i Kølns midtby. Butikken er den første af en række testbutikker. I november 2002 blev der indviet endnu en Brand Store i Milton-Keynes nordvest for London, og i december gjaldt det en Brand Store i Østeuropas største indkøbscenter i Moskva.

**Andre begivenheder i årets løb:**

**Åbning af LEGOLAND Deutschland.**

**Start af Racers 4D film i alle**

**LEGOLAND parker.**

**LEGO Companys 70 års fødselsdag.**



### Åbningen af LEGOLAND Deutschland

17. maj 2002 fik Tyskland sit eget LEGOLAND et år tidligere end oprindeligt planlagt. Det er den fjerde park i verden, og den ligger i Günzburg i den tyske delstat Bayern. Parken fik allerede i første sæson mere end 1,3 millioner gæster, der blandt andet beundrede de mange flotte LEGO modeller, som 140 modelbyggere har været to år om at bygge. Over 50 millioner LEGO klodser er brugt til de mange fascinerende modeller.



# Årsregnskab 2002

## 5-ÅRS OVERSIGT [ DKK MIO. ]

	2002	2001	2000	1999	1998
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	11.426	10.670	9.467	9.808	7.680
Resultat før renter og skat	830	700	(989)	708	(172)
Resultat før skat	626	532	(1.190)	516	(282)
Årets resultat	428	433	(916)	273	(194)
Balance					
Aktiver	12.144	13.683	12.280	12.933	11.250
Egenkapital	6.952	6.803	6.283	6.856	5.841
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	1.989	874	(142)	419	113
Investering i materielle anlægsaktiver	(1.253)	(1.453)	(1.156)	(942)	398
Årets pengestrømme	(289)	771	(1.375)	84	(854)
Finansielle nøgletal i %					
Overskudsgrad	7,3	6,6	(10,4)	7,2	(2,2)
Resultatgrad	3,7	4,1	(9,7)	2,8	(2,5)
Egenkapitalforrentning	6,2	6,6	(13,9)	4,3	(3,4)
Soliditetsgrad	57,2	49,7	51,2	53,0	51,9
Medarbejdere					
Gennemsnitligt antal	8.297	7.641	7.880	8.190	9.079

## INTRODUKTION

I 2002 er omsætningen steget med 756m DKK til 11,4 mia. DKK, og resultatet før skat er steget med 94m DKK til 626m DKK i forhold til 2001. Egenkapitalen er steget med 149m DKK, hvilket giver en soliditetsgrad på 57% - en stigning på 7 procentpoint i forhold til 2001. Pengestrømmen fra driftsaktiviteterne er mere end fordoblet i forhold til 2001 og er oppe på næsten 2 mia. DKK.



LEGO Company omfatter LEGO Selskaber ejet af Familien Kirk Kristiansen og for en mindre andels vedkommende af LEGO Fonden.

De angivne regnskabsoplysninger for LEGO Company er således ikke regnskabsoplysninger for en selvstændig juridisk enhed, men er det konsoliderede regnskab for ovennævnte gruppe af selskaber opgjort, som var de en koncern.

# Årsregnskab 2002

## Ændringer i regnskabsprincipper

Som tidligere er LEGO Companys årsregnskab udfærdiget i overensstemmelse med den danske årsregnskabslov, og pga ændringer heri er der sket ændringer i LEGO Companys regnskabsprincipper.

Ændringerne, som relaterer til intercompany lån svarende til investeringer i datterselskaber, kurssikringer og renter, har haft en positiv indvirkning på resultatet før skat på 82m DKK og på egenkapitalen med 331m DKK (akkumuleret).

## Resultatopgørelsen

Det øgede salg i 2002 blev især opnået i første halvdel af året og relaterer især til øget salg i Americas, Asia Pacific og til åbningen af LEGOLAND Parken i Günzburg, Tyskland. Den reelle omsætningsstigning på lokale markeder modsvares dog i nogen grad af stigende valutakurser, primært USD.

Salget steg med 756m DKK og betød en stigning i omsætningen til i alt 11,4 mia DKK.

Resultat før skat er steget til 626m DKK i 2002 mod 532m DKK i 2001.

Stigningen i finansielle omkostninger relaterer til den nye LEGOLAND Park i Tyskland.

Årets skatteudgifter er steget med 99m DKK til 198m DKK. Den store stigning kan henføres til, at en stigende del af indkomsten stammer fra højskattelande, ligesom stigende ikke-udnyttede skattemæssige underskud i LEGOLAND parkerne.

## Balance

LEGOLAND Parken Günzburg, Tyskland, åbnede i foråret 2002, hvilket resulterede i reducerede anlægsaktiver under opførelse mod forøgede investeringer i jord og bygninger og forøgede operationelle aktiver.

På grund af et svagt julesalg er lagrene steget, mens udestående fordringer er faldet.

En mere effektiv likviditetsstyring har resulteret i mindre pengebindinger og i reducerede kort- og langfristede gældsposter.

Egenkapitalen er steget med 149m DKK, hvilket giver en soliditetsgrad på 57%. Udviklingen i egenkapitalen er påvirket af det positive resultat, af betalte udbytter, samt af negative valutakursreguleringer af nettoinvesteringer i udenlandske datterselskaber.

## Pengestrøm

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter er mere end fordoblet i forhold til 2001 og er nu oppe på næsten 2 mia. DKK.

Investeringerne er faldet lidt - fra 1,3 mia. DKK i 2001 til 1,2 mia. DKK i 2002.

Det betyder en nettotilgang fra driftsaktiviteter og investeringsaktiviteter på 800m DKK i 2002 mod et negativt bidrag på 400m DKK i 2001 - en forbedring på 1,2 mia. DKK.

## DEFINITIONER

**Overskudsgrad:**  $\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$

**Resultatgrad:**  $\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$

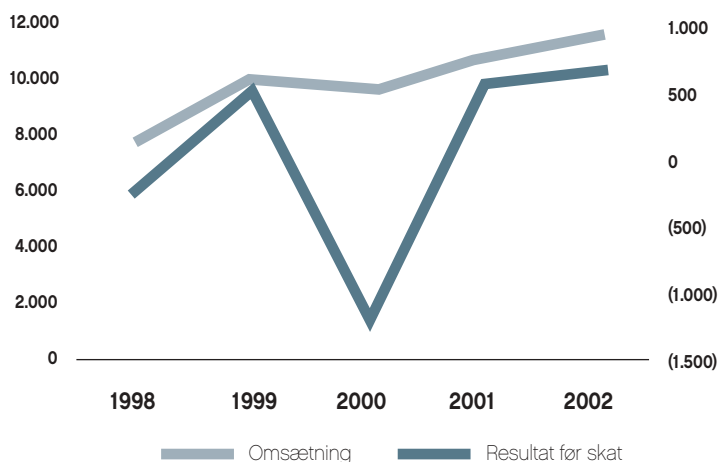
**Egenkapitalforrentning:**  $\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$

**Soliditetsgrad:**  $\frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Passiver i alt, ultimo}}$

## RESULTATOPGØRELSE [ DKK MIO. ]

	2002	%	2001	%
Nettoomsætning	11.426	100	10.670	100
Driftsomkostninger	(10.596)	(93)	(9.970)	(93)
Resultat før renter og skat	830	7	700	7
Finansielle poster	(204)	(2)	(168)	(2)
Resultat før skat	626	5	532	5
Skat af årets resultat	(198)	(2)	(99)	(1)
Årets resultat	428	4	433	4

## OMSÆTNING/RESULTAT FØR SKAT [ DKK MIO. ]

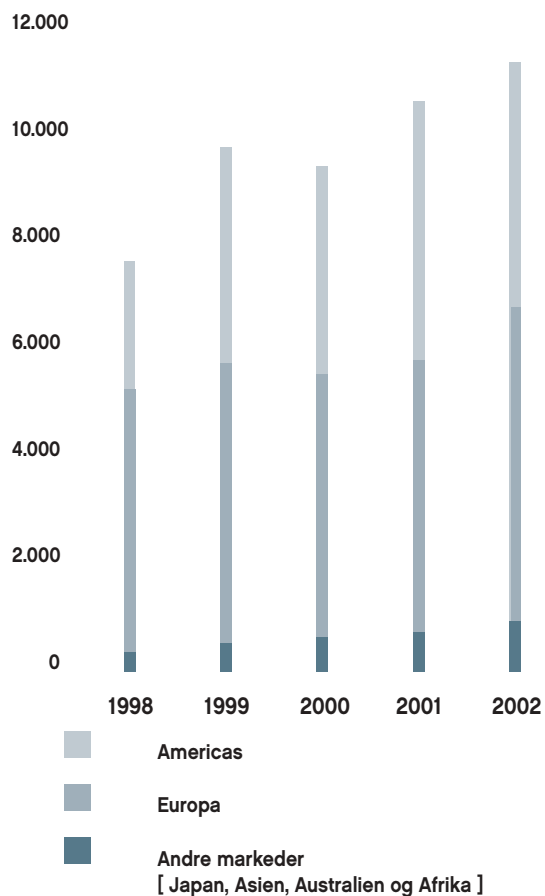


### Udvalgte oplysninger vedr. resultatopgørelsen

2002 viste en fortsættelse af den positive udvikling fra 2001 med både stigende omsætning samt forøget resultat før skat.

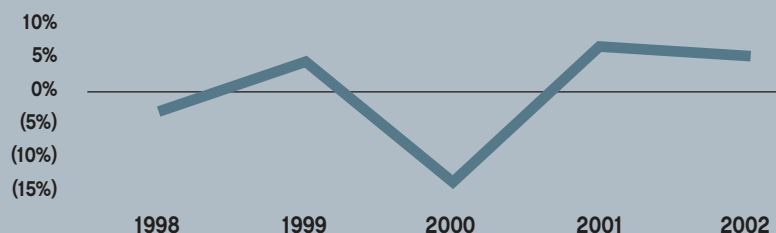
Årets omsætningsstigninger kan primært henføres til det amerikanske marked, til Asien samt til åbningen af den nye park i Tyskland. Den reelle omsætningsstigning på lokale markeder modsvares dog i nogen grad af vigende valutakurser, primært USD.

## NETTOOMSÆTNING [ DKK MIO. ]



Årets skatteudgift er steget markant i forhold til tidligere år, forårsaget af at en forholdsmeæssig større andel af indkomsten i 2002 er realiseret i højskattelands, samt at ikke udnyttede underskud er vokset i forhold til tidligere.

## EGENKAPITALFORRENTNING



# Årsregnskab 2002

## BALANCE [ DKK MIO. ]

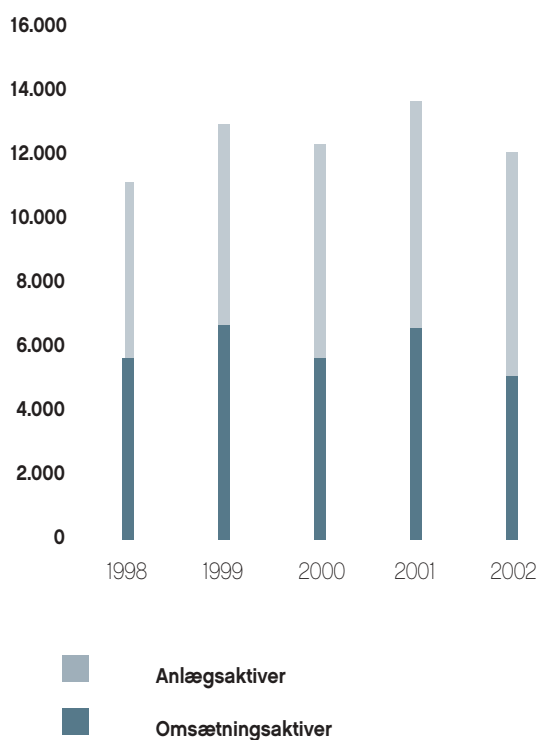
	2002	%	2001	%
Anlægsaktiver	6.962	57	7.076	52
Omsætningsaktiver	5.182	43	6.607	48
Aktiver i alt	12.144	100	13.683	100
Egenkapital	6.952	57	6.803	50
Hensættelser	381	3	322	2
Langfristet gæld	2.113	17	3.069	22
Kortfristet gæld	2.698	22	3.489	25
Passiver i alt	12.144	100	13.683	100

### Balance

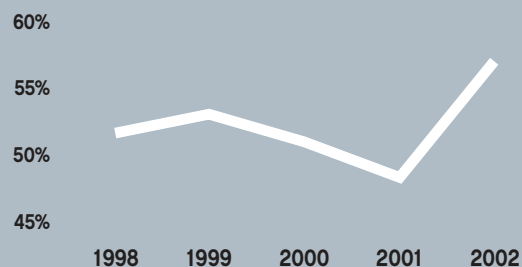
Det er gennem 2002 lykkedes at reducere den samlede aktivmasse i forhold til tidligere, samtidig med at den nye LEGOLAND park i Günzburg er færdiggjort. Det er særligt omsætningsaktiverne, det er lykkedes at nedbringe.

Kombineret med det positive resultat og dermed den positive udvikling i egenkapitalen har den faldende balancesum resulteret i en kraftigt forbedret soliditetsgrad, som nu udgør godt 57%.

## AKTIVMASSE OG -FORDELING [ DKK MIO. ]



## SOLIDITETSGRAD





## PENGESTRØMME [ DKK MIO. ]

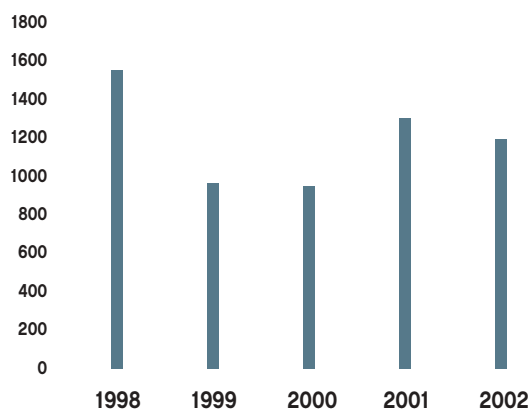
	2002	2001
Pengestrømme fra:		
Driftsaktiviteter	1.989	874
Investeringsaktiviteter	(1.189)	(1.306)
Finansieringsaktiviteter	(1.089)	1.203
Årets pengestrømme	(289)	771

### Pengestrømme

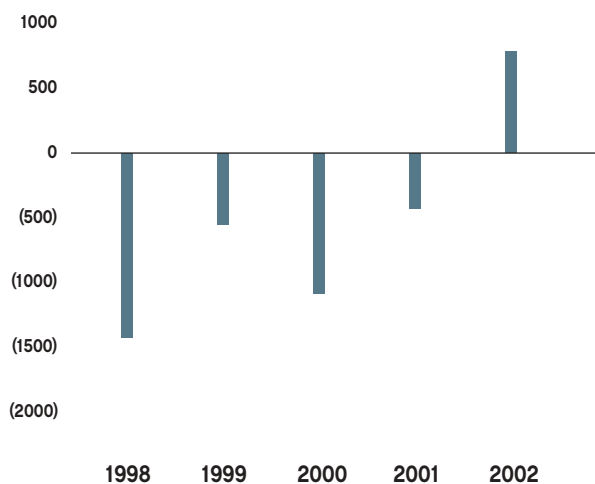
2002 har i modsætning til de foregående år budt på et positivt netto-cashflow før finansieringsaktiviteter. Der er således realiseret et positivt bidrag på 800 m DKK i 2002 imod et negativt bidrag i 2001 på 432 m DKK.

Den positive udvikling kan primært henføres til de forbedrede pengestrømme fra driftsaktiviteter – investeringsaktiviteterne har stort set været på samme niveau som tidligere år.

## NETTOINVESTERINGER [ DKK MIO. ]



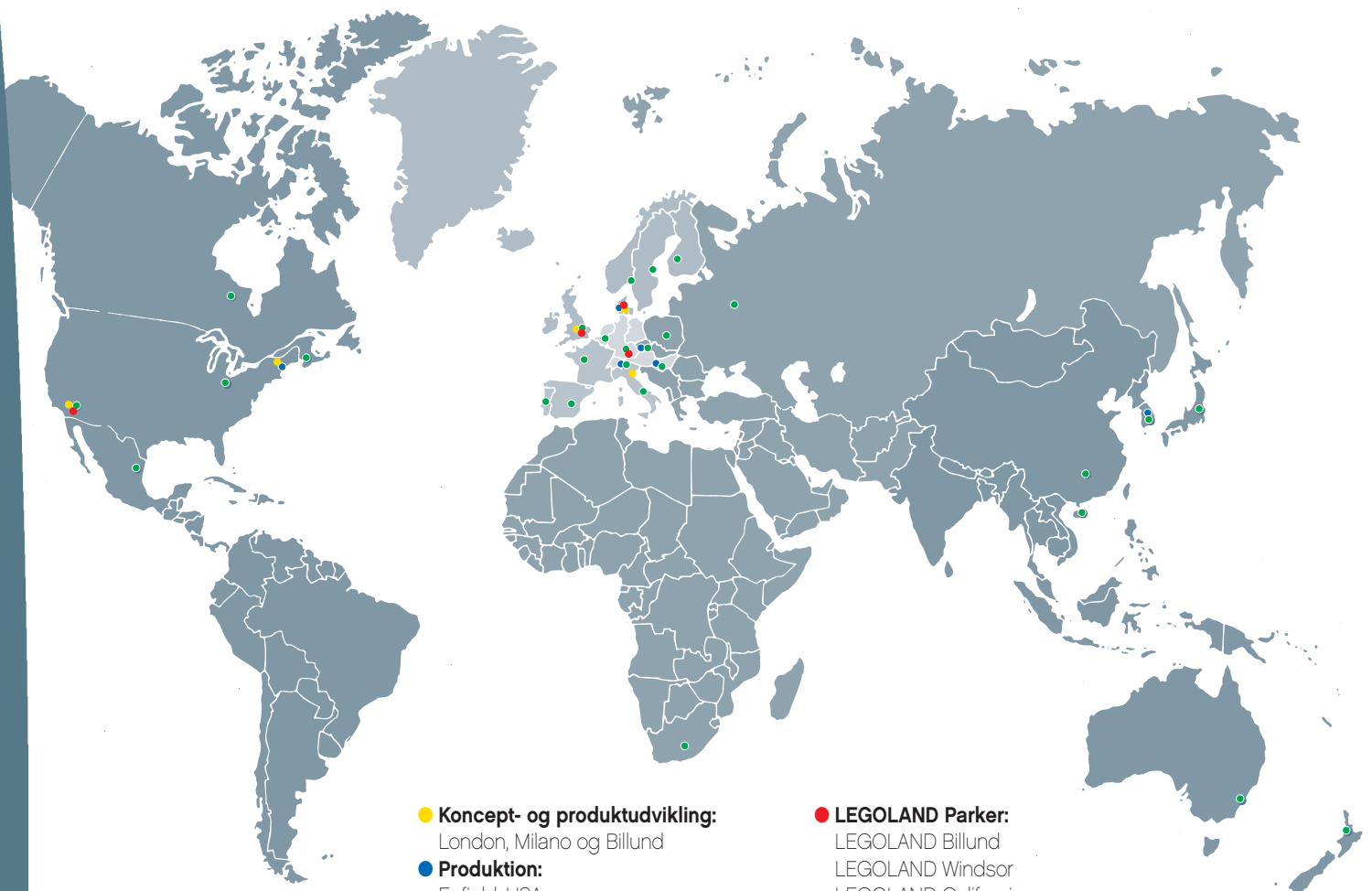
## PENGESTRØMME FØR FINANSIERINGSAKTIVITETER [ DKK MIO. ]



### Varemærke-omkostninger

Varemærke-omkostninger har andraget DKK 350m og er væsentligst betalinger i henhold til varemærkelicensaftaler med selskaber i KIRKBI-koncernen.





**● Koncept- og produktudvikling:**

London, Milano og Billund

**● Produktion:**

Enfield, USA  
 Baar, Schweiz  
 Billund, Danmark  
 Kladno, Tjekkiet  
 Seoul, Korea

**● LEGOLAND Parker:**

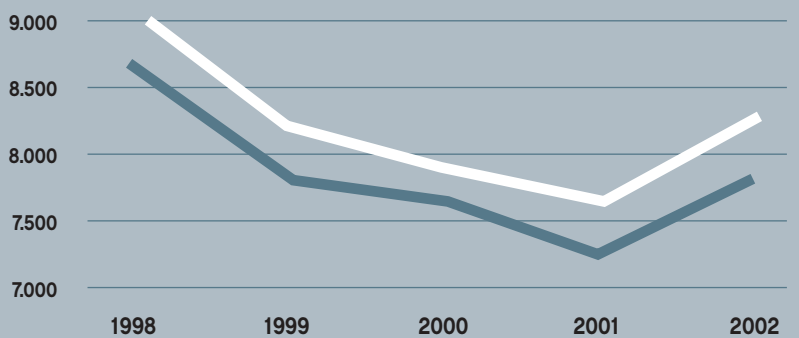
LEGOLAND Billund  
 LEGOLAND Windsor  
 LEGOLAND California  
 LEGOLAND Deutschland

**● Salgselskaber og LEGO kontorer**

**MEDARBEJDERANTAL**

(omregnet til fuldtidsansatte)

— Ansatte pr. 31/12  
 — Gennemsnitligt antal



# TOP FEM PRODUKTKATEGORIER I 2002



## Omsætning på produktkategorier:

### TOP FEM

1. BIONICLE
2. LEGO Harry Potter
3. LEGO EXPLORE
4. LEGO Star Wars
5. LEGO Racers



© 2003 Lucasfilm Ltd. & TM/MC. All rights reserved. Used under authorization.

HARRY POTTER, characters, names and related indicia are trademarks of and © Warner Bros. Harry Potter Publishing Rights © JKR.

The Williams name, WilliamsF1 Team icon and Williams car design are intellectual property rights owned by Williams Grand Prix Engineering Limited. All rights reserved.

NBA identifications depicted are the exclusive property of NBA Properties, Inc. and/or the NBA Member Teams, and are used with permission.

NHL and the NHL Shield are registered trademarks of the National Hockey League. All NHL logos and marks and team logos and marks depicted herein are the property of the NHL and the respective teams and may not be reproduced without the prior written consent of NHL Enterprises, LP. © NHL 2003. All Rights Reserved.

The NIKE name is a trademark of Nike, Inc. and its affiliates.



Årsberetningen 2002 udgives for Executive Office af Global Company Communications.

**Redaktionskomiteen består af:**

Peter Kjelstrup, Vice President (ansv.), Global Company Communications  
Thomas Reil, Redaktør, Global Company Communications

Søren Lindgaard, Head of Global Finance  
Henrik Deneke, Head of Global Consolidated Accounts

Global Company Communications · Billund · Danmark · Telefon +45 79 50 60 70 · Telefax +45 75 35 33 60