



BIONICLE™

STORY SELLING

Indsendt af:
ADVANCE A/S

Kunde:
LEGO Company

Forfattere:
Jens Krog, Jeppe Fønnesbæk

Dato:
April 2002

Management Summary

I midten af 90'erne stod LEGO Company over for en stadig mere påtrængende udfordring, som bestod i at fastholde LEGO brandets relevans i forhold til de lidt ældre drengegrupper, hvor computere og andre digitale produkter udgjorde en stigende konkurrence om børnenes tid og engagement.

Et af svarene på denne udfordring var udviklingen af en ny kategori af produkter, som bedst kan beskrives som en kombination af byggelegetøj og actionhelte – nogle robotlignende figurer til lommepegepriser. Figurerne er lette at bygge, har forskellige legefunktioner (f.eks. en kastearm) og indeholder objekter, som børnene kan samle på.

Denne kategori havde vist lovende potentiale i lanceringsåret 1999 og til dels også i 2000, men det stod tidligt klart, at der var mange flere muligheder i denne kategori. Udnyttelsen ville imidlertid kræve en helt ny tilgang til måden at markedsføre produkterne på.

Det blev gjort ved at skrive produkterne ind i en historie og lade dem agere som “characters” i historiens univers for her igennem at få mulighed for, at involvere børnene i langt højere grad end det ellers havde været muligt. Man kan sige, at historien på sin vis skulle overtage hovedrollen med de fysiske produkter som aktører.

Denne strategi rejste en massiv kommunikationsudfordring, idet historien ikke på forhånd var kendt af alverdens børn fra en spillefilm eller en bestseller. Historien skulle derfor kommunikerer gennem selve markedsføringen til en målgruppe på mange millioner børn fra forskellige kulturer.

Denne case demonstrerer, hvorledes det med et tæt samarbejde mellem kunde og bureau, og igennem en vel gennemtænkt kommunikationsstrategi er lykkedes at løse denne opgave.

Resultaterne af den nye strategi var:

1. For det første en umiddelbar salgssucces: Bionicle har alene i lanceringsåret solgt for over en milliard danske kroner på trods af leveringsvanskeligheder undervejs. Indtjeningen er mere end tre gange så stor som for de tilsvarende produkter uden “storytelling”. Markedsføringsomkostningerne er tjent hjem mange gange.
2. For det andet er det lykkedes at etablere en “intellectual property”, som rækker flere år ud over selve lanceringsåret, og desuden åbner mange nye muligheder fremover. Der er allerede planlagt nye lanceringer inden for konceptet. Bl.a. er der planer om indspilning af en film og muligheder for licensindtægter.
3. For det tredje – og måske vigtigste - viser casen, at det også er lykkedes med den målsætning, der var udgangspunktet for hele strategien, nemlig at engagere og involvere netop den lidt ældre drengegruppe på en helt ny måde og derigennem styrke LEGO varemærkets generelle position.



En fortælling om en historie, der blev en kommerciel succes

Det er ikke hverdagskost for en dansk virksomhed, at et nylanceret produkt i sit første år på markedet ikke alene betaler sin marketingsinvestering tilbage adskillige gange, men også opnår en omsætning på mere end en milliard danske kroner, for slet ikke at nævne den helt overvældende interesse fra LEGO Company's strategiske samarbejdspartnere, handelen og ikke mindst målgruppen (drengene i alderen 7-12 år).

Dette er ikke desto mindre, hvad der hændte for Bionicle, et nyt produkt fra LEGO Company, der blev lanceret i 2001. Et produkt som efter mindre end et år på markedet står for mere end 1/10 af hele LEGO Company's omsætning, og som uden overdrivelse kan betegnes som en af de største danske erhvervssucceser i 2001 - og med udsigt til at det fortsætter i lang tid frem.

Det følgende er en case om, hvordan man kan øge relevansen og involveringen i et produkt ved at etablere en historie via kommunikationen (story telling) og derved mere end 3 gange indtjeningen i forhold til et lignende produkt uden historie.

Det er også fortællingen om, hvordan man må arbejde alternativt med mediestrategi og eksekvering, for at kunne fortælle en historie uden at have en biograffilm, TV-serie eller en bog som basismedie.

Bionicle er i dag positioneret som et af de "hotteste" og mest "cool" legetøj blandt børn, og har bidraget positivt til den samlede opfattelse af LEGO varemærket.



Baggrund

I midt 90'erne var LEGO Company's produktsortiment til målgruppen børn 7-12 år (LEGO TECHNIC) kendetegnet ved at have et udpræget fokus på konstruktionslegen. Produkterne var teknisk svære og tog 2-3 timer eller mere at bygge. Disse produkter var således rettet mod de drenge, der værdsætter byggeriet som den centrale del af legen (fremfor f.eks. rolleleg). Disse drenge er bl.a. kendetegnet ved at have en høj koncentrationsevne. Et væsentlig problem for LEGO Company var, at målgruppen var vigende i antal og aldersprofilen samtidig faldende (lavere gennemsnitsalder).

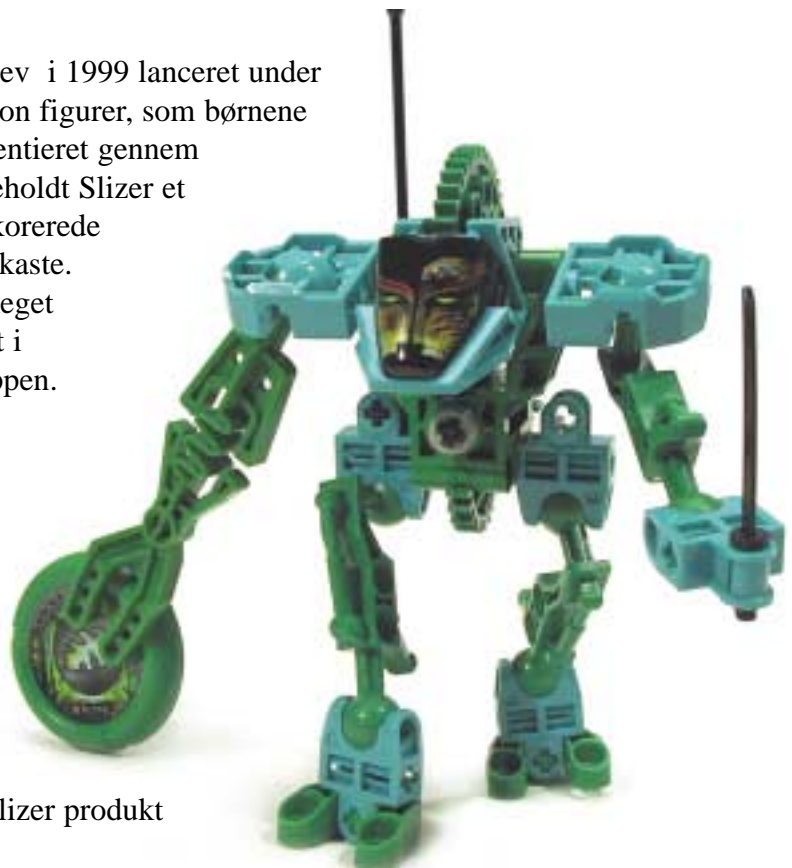
I 1997 blev der hos LEGO Company nedsat en projektgruppe, der skulle undersøge muligheden for at udvikle et produkt, der havde appel til mere fysisk aktive drenge med en lavere koncentrationsevne og for hvem, tid er en knap ressource. Disse fysisk aktive drenge er kendetegnet ved at føle sig tiltrukket af produkter og aktiviteter, der giver en hurtig belønning (instant gratification). Mange computerspil og sport er eksempler på dette.

Målet var således, at gøre de nye LEGO produkter relevant for en større del af de ældre drenge, og herigennem forlænge LEGO brandets livscyklus hos børnene.

LEGO Company opstillede følgende kriterier for produkterne:

1. Skulle kunne bygges på under 20 min.
2. Skulle have en pris, der gjorde, at drengene kunne købe dem for deres lomme penge.
3. Skulle have et element af samleværdi (collecting).
4. Skulle have en rollelegsværdi.

Resultatet af udviklingsprocessen blev i 1999 lanceret under navnet Slizer. Slizer bestod af 6 action figurer, som børnene kunne bygge. De var primært differentieret gennem farve og dekoration. Derudover indeholdt Slizer et samle-aspekt i form af en række dekorerede skiver (discs), som figurerne kunne kaste. D.v.s. at price/value forholdet var meget gunstigt, hvilket også blev bekræftet i efterfølgende produkttests i målgruppen.



Slizer produkt



Slizer emballager



Slizer discs



Slizer blev en overraskende stor succes med en samlet omsætning på et trecifret million beløb trods periodevise leveringsproblemer. Allerede året efter var afløseren RoboRiders på banen. Slizer og RoboRiders var begyndelsen på en helt ny kategori på legetøjsmarkedet, der kan beskrives som en kombination af konstruktionslegetøj og actionhelte. Aldersprofilen for de nye LEGO produkter var højere end eksempelvis ActionMan og andre lignende produkter, som også indeholder nogle af de samme legeværdier.

Med lanceringen af Slizer og RoboRiders blev målet med at gøre LEGO varemærket relevant blandt de mere aktive drenge i den ældre aldersgruppe (7-12 år) nået. Slizer og RoboRiders var således en succes både ud fra en salgs og målgruppe betragtning.

Allerede mens Slizer og RoboRiders produkterne blev introduceret, gik udviklingen af 3. generation i gang.



Fra produkt- til historiemarkedsføring

ADVANCE blev i efteråret 1999 præsenteret for de nye produkter til 2001. Produkterne var bygget op omkring de samme grundlæggende principper som Slizer og RoboRiders. 6 actionhelte man kunne bygge på kort tid og med samme lave pris. I forhold til Slizer var den væsentligste produktmæssige forskel, at figurerne var blevet mere visuelt distinkte pga. de aftagelige masker (se nedenstående billede) og de individuelle værktøjer. De nye produkter var en naturlig opfølgning og cementering af den position LEGO Company havde opnået i markedet.

Målet med de nye produkter var en 15 % forbedring af den kategori, man havde oparbejdet med Slizer og RoboRiders tilsammen. Dvs. succesen skulle gentages.

Briefingen var i første omgang at bidrage til produktlanceringen gennem udvikling af nye visuelle universer til at understøtte produkterne. En efterfølgende bearbejdning af briefingen endte med den opfattelse, at succesen kunne øges væsentligt ved at tilføje produkterne en historiedimension i forhold til RoboRiders og Slizer.

ADVANCE havde tidligere i 1999 gennemført en test af Slizer kommunikationen (bl.a. emballager), der viste at målgruppen havde udvist meget stor interesse for de universer, som produkterne var placeret i. Universerne satte børnenes fantasi og indlevelse i gang, men testen viste også, at børnene efterspurgte yderligere information om actionheltene.

Samtidig med lanceringen af Slizer og RoboRiders havde LEGO Company succes med at købe sig ind i historier som licenstager f.eks. på Star Wars, Winnie the Pooh, Mickey Mouse og siden hen Harry Potter. Målet var at købe sig til relevans og involvering hos målgruppen. En strategi der understregede vigtigheden af at eje gode historier.

Pokémon var på dette tidspunkt også et ”in” produkt hos drengene. Pokémon er et eksempel på, hvordan man gennem et spil (GAME BOY) og tv-serie er blevet relevant i målgruppen. Pokémon er et koncept med stor dybde med over 100 forskellige Pokémons med forskellige kræfter. Dybden gør, at børnene involverer sig og bliver samlere.



Bionicle produkt



Den samlede projektgruppe så store muligheder i at udvikle en historie og rationalet i historiemarkedsføring. Baseret på et oplæg fra ADVANCE blev man derfor enige om følgende strategi.

■ **Lad os skabe en historie hvori LEGO produkterne har hovedrollerne.**

En historie vil tilføre produkterne flere emotionelle værdier. Flere emotionelle værdier vil udvide produkternes legeværdi og øge målgruppens involvering samt styrke samleeffekten. Sagt på en anden måde, så forbedres price/value relationen sammenlignet med eksempelvis Slizer gennem tilføjelse af en historiedimension.

■ **Lad os skabe en episk historie der har en levetid på mindst 5 år. Hvert år skal nye kapitler tilføjes.**

En episk historie vil have en meget bred appel blandt børn. For det godes kamp mod det onde er et universelt tema i drengenes forestillingsverden. Desuden har en episk historie en stor dybde, som er vigtig i forhold til at skabe involvering.

En historie er yderligere ikke afhængig af kulturelle forskelle.

Den ”property” man oparbejder over et år, vil automatisk blive overført til næste år. Derigennem kan LEGO Company’s ”return of investment” forbedres.

■ **Lad os gøre historien til produktet.**

Ved at gøre historien til produktet vil børnene få en ny indgang til byggeriet. Figurenes personlighed og mission kommer i højsædet fremfor konstruktionen. Derved øges appellen overfor børn, der ikke i forvejen er LEGO produkt orienterede.

■ **Lad os udvikle Bionicle til en Intellectual Property (IP), som andre af LEGO Company’s forretningsområder (LEGO Media, LEGO Lifestyle, LEGOLAND parker m.m.) kan drage fordel af og som andre stærke brands kan købe ind i.**

Gennem en stærk ”property” vil LEGO Company være i stand til at kapitalisere på sin investering direkte via sine egne forretningsområder.

Konceptet fik navnet Bionicle (sammentrækning af ”Biological Chronicle”) inspireret af den overordnede historieidé.

BIONICLE



Intern markedsføring

Bionicle's succes var i høj grad afhængig af motivation både internt og i handlen. En vigtig brik i processen med at bringe Bionicle til markedet var således at skabe forståelse, viden og accept af historien, produkterne og markedsføringen internt i LEGO Company såvel som i handlen. Bionicle repræsenterede en helt ny samarbejdsform i LEGO Company, (jvf. bilag 1). Et forhold der også skulle redegøres for i den interne markedsføring.

Derfor besluttede projektgruppen tidligt i processen at give salgsorganisationen og derefter handlen den samme oplevelse af historiefortælling og det integrerede koncept, som børnene efterfølgende skulle eksponeres for.

Et team bestående af produktudviklere, marketingsansvarlige fra LEGO Company og ADVANCE var igennem en periode på besøg hos salgsregionerne. ADVANCE havde udviklet en 9 min. lang indsalgsvideo, hvor historien blev fortalt, produkterne præsenteret og markedsføringen beskrevet. Desuden var der lavet plakater, der viste "tone of voice". Konceptet blev præsenteret, og hver LEGO salgsregion fik efterfølgende en pakke bestående af video, plakater og produkter til deres indsalg overfor handlen.



Bionicle indsalgsplakater

Resultatet var overvældende. Udover den konkrete positive tilbagemelding på møderne, var den største effekt en markant stigning i de budgetter landene meldte ind - en stigning som blot blev forstærket, da landene begyndte at være i dialog med deres key accounts.

Som konsekvens af den vellykkede konceptudvikling og interne markedsføring, blev Bionicle opprioriteret fra en 2. prioritet i LEGO Company til en 1. prioritet med en såkaldt "Big Bang" status rent markedsføringsmæssigt. Bionicle blev udpeget til at være et af de væsentligste vækstlokomotiver hos LEGO Company i 2001.

Den nye status medførte en markant forøgelse af marketingbudgettet



Kommunikationsstrategi

Problemstillingen

Bionicle er et kompliceret koncept at bringe til markedet sammenlignet med en traditionel produktintroduktion.

En traditionel LEGO Company produktlancering (f.eks. "Castle" og "Space") er karakteriseret ved, at børnene på forhånd kender grundhistorien og dermed det legeunivers hvori produkterne indgår.

Med et koncept som Bionicle forholder det sig anderledes. Bionicle er et ukendt, fremmedartet og mystisk univers om legender, helte, kraftfulde masker og en mission mod det onde. Et rigt univers og en historiedybde, der ikke bare kan overføres i en 30 sekunders reklamefilm suppleret med butiksmaterialer. Vi havde hverken film, tv-serie eller bog, så den eneste måde historien kunne formidles på var via markedsføringen. Det stillede krav om en ny form for kommunikations- og mediestrategi for LEGO Company.

Målet med kommunikationsstrategien var derfor:

- Gøre Bionicle relevant og "cool" overfor målgruppen.
- Skabe forståelse for historien, dets characters, mission m.m.
- Stimulere børnene til at samle på Bionicle produkterne.
- Etablere Bionicle som en intellectual property (IP), som Star Wars og Harry Potter er eksempler på.

Nedenfor er de strategier, der blev valgt for at løse opgaven beskrevet.

1. Skab en enkel, attraktiv og let forståelig indgang til historien, som kan værdsættes af hele målgruppen og stimulere børnene til at involvere sig yderligere i Bionicle.
2. Eksponer målgruppen for et bredt mediemix, der giver målgruppen flere historiebidder, herunder gøre børnene til aktive bærere af historien.
3. Gør hver eneste historiedel og hvert medie visuelt attraktivt for børnene.
4. Afslør nye historiebidder over tid for at fastholde interessen hos børnene.
5. Brug samarbejdspartnere til at skabe awareness, involvering og formidling af dele af historien.

I det følgende vil vi vise, at det overfor målgruppen havde den ønskede effekt, og at målet med kommunikationsstrategien blev nået.



Ad 1: En enkel historie indgang

I erkendelse af at drenge i aldersgruppen 7-12 år er meget forskellige (både hvad angår udviklingstrin, legeinteresser, personlighed m.m.), og har forskellig adgang til medier, blev en simpel indgang til historien afgørende. Denne indgang skulle give børnene en grundlæggende forståelse af Bionicle historien.

Indgangen til historien blev: "On the Island of Mata Nui, 6 mighty heroes rise against evil. To succeed they must find the masks of power". En indgang vi var sikre på, var attraktiv og nem at forstå for alle drengene.

"Knowledge of the product and of the Bionicle story is strong. Kids understand the characters, the legend of good vs evil and identify with the Bionicle world."

Millward Brown (*)

De yngste og sikkert også mest utålmodige ville være helt tilfredse med dette som udgangspunkt for deres leg. For også at sikre de ældre børns engagement i historien brugte vi andre medier, som kunne bære en mere avanceret del af historien.

Ad 2: Et bredt medie mix:

I hele kommunikationsstrategien var der fokus på at udnytte et bredt mediemix, så børnene blev eksponeret for historien på flere forskellige måder. Alle medierne skulle bære et element af historien. Men de enkelte medier skulle bære forskellige dele afhængig af tid og mediets evne til at bære en historie.

Der blev differentieret mellem "single message media" og "story carrying media". For at skabe awareness omkring konceptet var det vigtigt at bruge massemedierne (single message media) til at kommunikere et sammenhængende overordnet tema (enkel historie indgang).

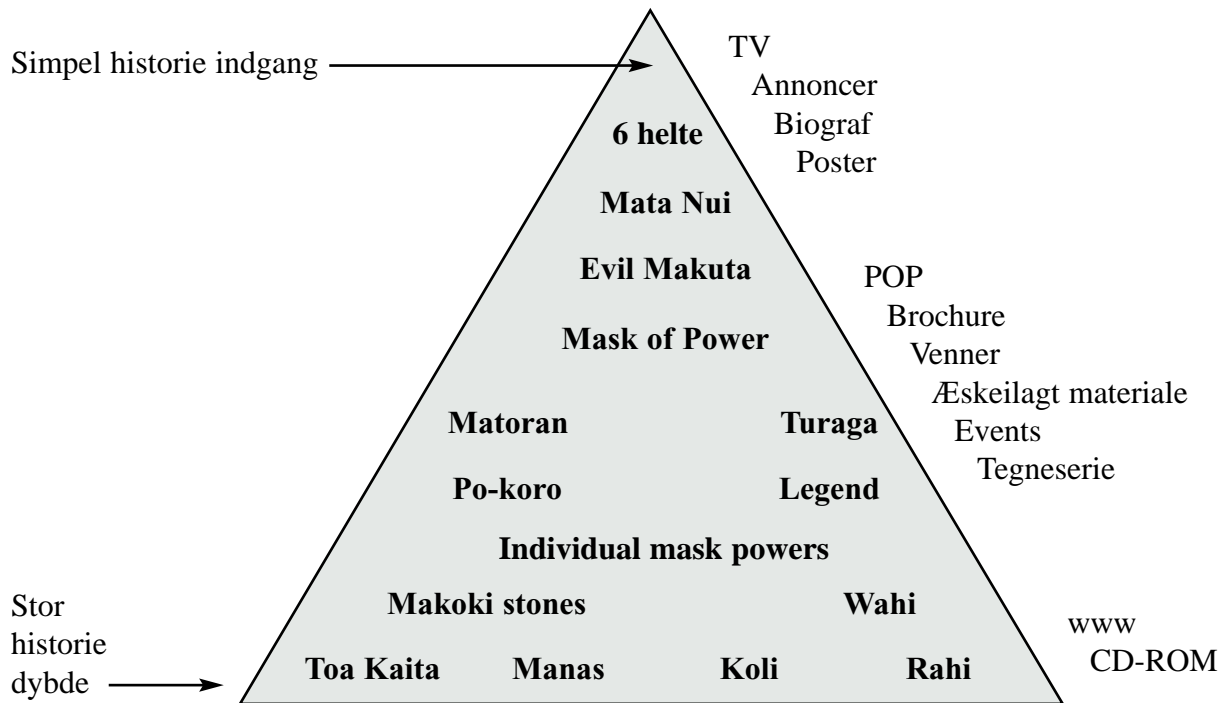
Til at kommunikere dybden i historien blev der identificeret 2 centrale historie bærende medier: hjemmesiden www.bionicle.com og en CD-ROM. For at sikre så bred distribution af CD-ROM'en som muligt, blev der i den første bølge af produkter inkluderet en CD-ROM i emballagen. Desuden skulle alle medier uden undtagelse henvise til www.bionicle.com.

Den dybere forståelse for historien skulle øge den langsigtede involvering samt styrke sandsynligheden for, at drengene begyndte at samle på Bionicle.

(*) Se bilag 2 for analyse detaljer



Sammenhæng mellem medier og historie



"What is even more significant is that the boys who had 'got under the skin' of Bionicle and had reached an advanced level of understanding, were the most enthusiastic about the concept and were also the most avid collectors. It is surely no coincidence that the boys with the most Bionicle products were those boys who had received the CD-ROM and visited the Bionicle website.":

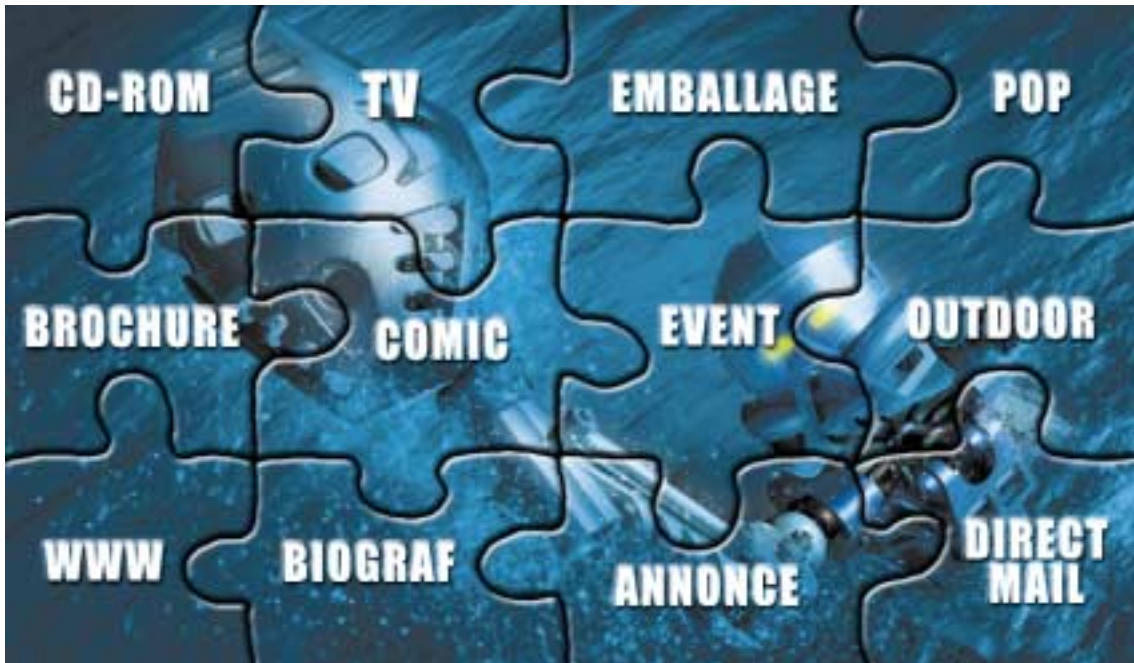
Goldstone Perl (*)

Derved skabtes en historiemosaik, hvor målgruppen hele tiden blev eksponeret for nye brikker i mosaikken. Da det ikke var muligt at styre i hvilken rækkefølge børnene fik brikkerne, var kravet til kommunikationen, at hver brik kunne forstås og ville blive værdsat af målgruppen stort set uanset rækkefølgen.

(*) Se bilag 2 for analyse detaljer



Mediemosaik



"It was also apparent that boys' source of information about the Bionicle universe could be quite eclectic. Often the boys had picked up different bits of information from various sources".

"The success of Bionicle in the UK is very much in evidence and was almost palpable in the research. All the boys were extremely enthusiastic about the concept. Given that the range had only been available for just over two months at the time of the project, it was encouraging to note how many Toa the boys had managed to collect and how much many of them had been able to find out about the broader Bionicle universe and story."

Goldstone Perl

"The media used have contributed significantly to depth of branding, rather than just its overall reach."

"Bionicle has received the benefit of media synergy. Over a third of our sample have seen 2 or more of the main pieces of copy - more if we include the McDonalds promotion. When seen, the copy works well and multiple exposure enhances take out and persuasive nature of advertising."

Millward Brown



En anden væsentlig del af kommunikationsstrategien var, at få børnene til at være aktive historiebærere. De var et vigtigt medie til både at skabe awareness, men også forståelse for historien samt ”collecting”.

En af måderne hvorpå dette skulle gøres var at fortælle historien i attraktive brudstykker, og dermed gøre historien åben for, at børnenes lavede deres egne historier. Dermed kunne børnene stimuleres til gensidigt at udveksle egne historier samt historiebrudstykker, de havde fundet i forskellige medier.

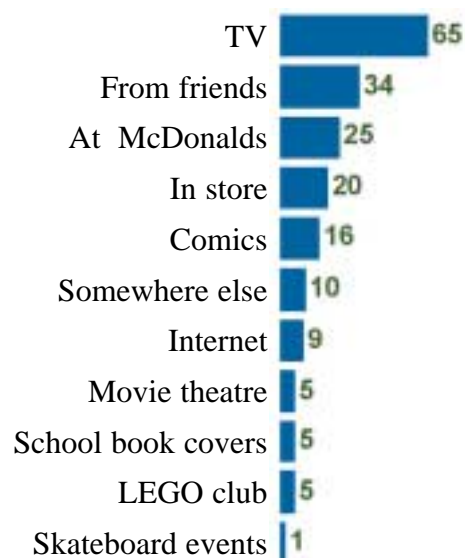
“Friends had been another important source of information both in terms of creating interest and awareness in the idea and in suggesting the broader play universe.”

Goldstone Perl

“Brand success is generated in part by kids talking to each other. We have identified groups of enthused collectors and potentials who are characterised by very strong levels of word of mouth.”

Millward Brown

Kendskab til Bionicle fordelt på medier



Kilde: Millward Brown



Ad 3: Visuelt attraktivt for børnene

Igennem ADVANCE's mangeårige samarbejde med LEGO Company vidste vi, at det er ud fra billeder, børn hovedsageligt danner deres forestillinger. Hvorvidt en historie eller et produkt bliver accepteret af børnene, er i høj grad afhængig af, hvor visuelt "cool" det er.

Et væsentligt mål for kampagnen var derfor, at skabe en visuelt attraktiv formidling af historien. Et eksempel på dette er, at vi valgte at udvikle en række historiebilleder, fremfor kun at fortælle historien gennem tekst. Hvert billede skulle fortælle en historie i sig selv, som børnene derefter selv kunne digte videre på, og dermed skabe deres egne historier.



Strategien om at lancere en historie blev videreført i kommunikationen, hvor filmplakater, trailers og historiebilleder lignede noget taget fra en film. Vi ville hos børnene skabe illusionen om, at filmen fandtes. Det eneste der manglede var, at de "bare" selv skulle sætte den sammen.



Teaser annonce



Lancerings key visual



2. Lancerings key visual

"The kids think the cinema ad is like a movie"

Millward Brown

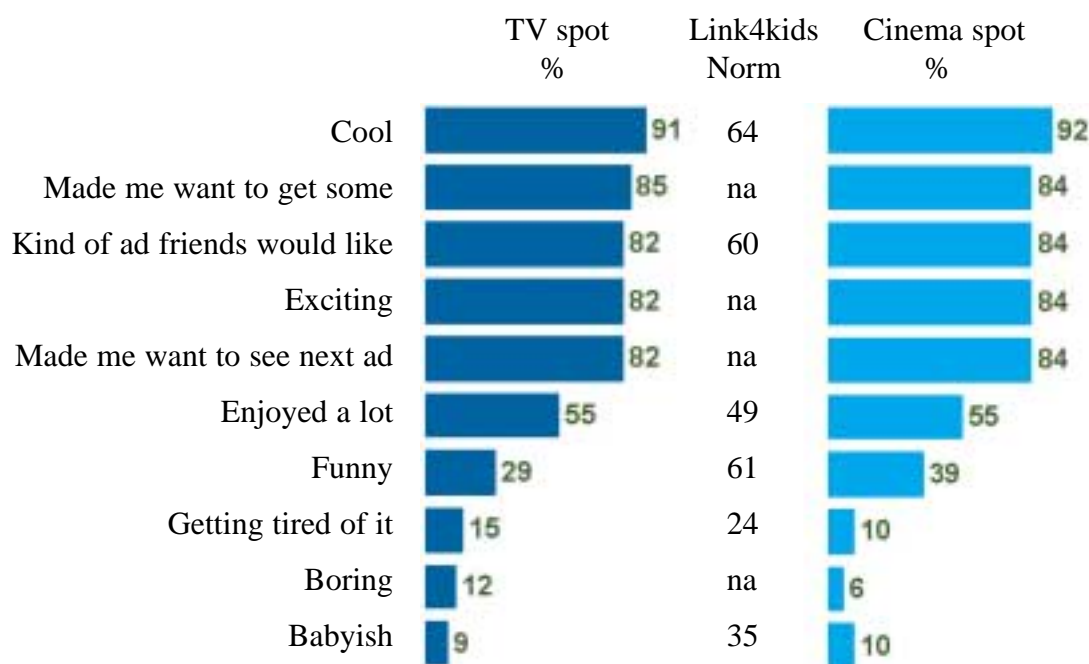
For at underbygge filmfornemmelsen blev det fra starten besluttet at skabe hele Bionicle universet i 3D. 3D er meget populær indenfor filmverdenen og dermed også blandt børnene (Toy Story, Shrek, diverse Disney film o.lign.). Men først og fremmest skulle 3D muliggøre opbygningen af characters gennem animationer, og derved bringe universet til live.



Samtidig gav det mulighed for at styrke den generelle visuelle oplevelse.

"All media rated well cool and exiting"
 "Coolness is definitely not an issue for Bionicle."
 Millward Brown

Kids perceived experience of Bionicle TV and Cinema spot



Kilde: Millward Brown

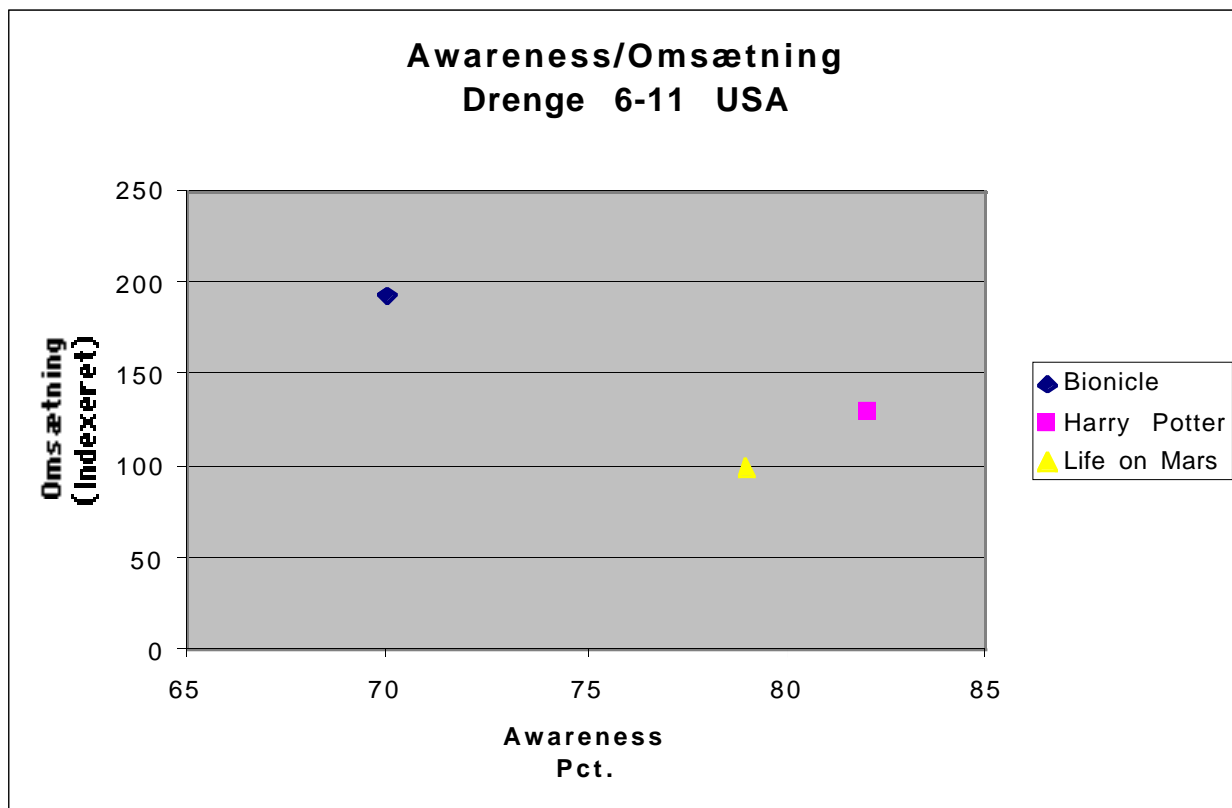
Bemærk at opfattelsen af Bionicle spottene ovenfor er sat op imod Millward Browns "Link4kids Norm".

Gennem brug af 3D og en generel fokus på den visuelle kvalitet opnåede vi, at gøre hver enkel kommunikationsbrik i mediamosaikken interessant og fascinerende for målgruppen, der derved blev motiveret til at finde næste brik.

Kombinationen af attraktive medier og en attraktiv eksekvering har skabt en stor effektivitet af den opnåede awareness. Nedenfor vises den opnåede awareness for 3 hovedprodukter i LEGO Americas portefølje sammenholdt med den omsætning de tre prioriteter opnåede.



”Awareness” sammenholdt med omsætning



Kilde: LEGO Company og Millward Brown

Trods Bionicle's lavere awareness end LEGO Harry Potter og LEGO Life on Mars var salget af Bionicle markant højere, hvilket dokumenterer en høj rate for konvertering fra awareness til salg. Den relativt lavere awareness for Bionicle skal ses i lyset af, at Bionicle på tidspunktet for målingen kun havde været markedsført i 2 mdr. i USA.

Samtidig med ovenstående meget positive effekt af kommunikationen, så understreger følgende citater, at kommunikationen også havde skabt en høj awareness fra specielt TV.

"The level of awareness of Bionicle generated from TV is surprisingly high given the fact that we have spent less on TV than on a traditional launch. The only explanation is the high quality and efficiency of the TV commercial"

Eric Wolf, Marketing Director LEGO Americas

"Recall of the TV and Cinema advertising is strong and is linked to the message and the brand":

Millward Brown



Ad 4: Faseopdelt historie lancering

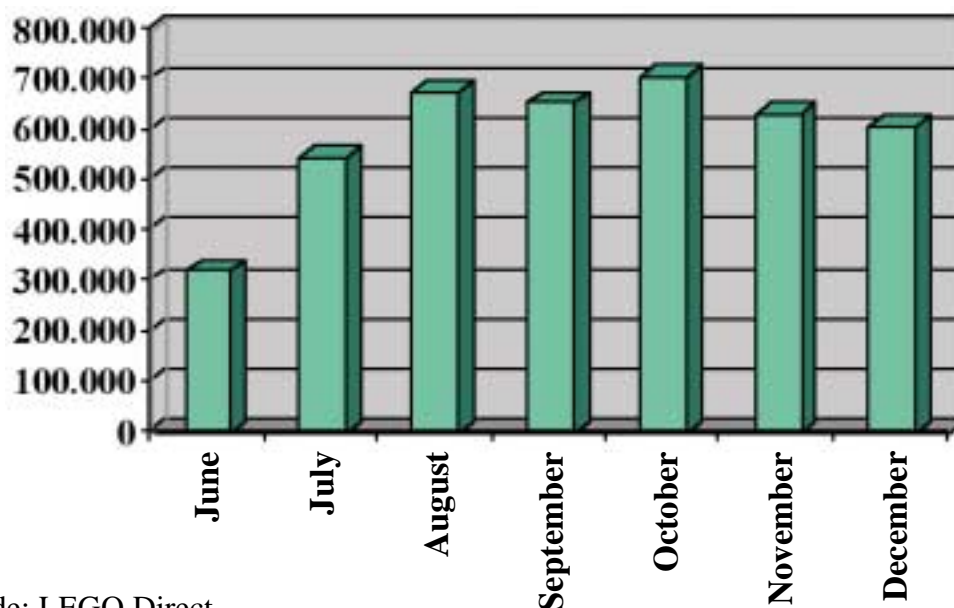
For at sikre børnenes løbende involvering i Bionicle blev historien løbende ”frigivet”. Projektgruppen besluttede, at lanceringen af Bionicle skulle starte med en teasingfase, hvor målgruppens nysgerrighed skulle vækkes. Historien blev derfor introduceret gennem et mystisk univers og i nogle tilfælde via ret usædvanlige medier for LEGO Company f.eks. Outdoor plakater, biograf, eventtour og CD-ROM sampling. Først derefter fulgte selve lanceringen af de fysiske produkter.

Denne historie-teasing skulle i første omgang få børnene til at involvere sig i Bionicle historien fremfor de fysiske produkter. Målet var ligeledes at give drenge, der normalt ikke købte LEGO produkter, en ny og anderledes indgang til byggeriet, dvs. gøre byggeriet til en naturlig og relevant del af legen.

Ved selve produktlanceringen blev næste trin i historien afsløret. Den efterfølgende lancering af 6 lavpris produkter i ”high traffic outlets”, 3 højpris produkter og et GAME BOY ADVANCE spil førte ligeledes nye kapitler med sig. På hjemmesiden bionicle.com blev andre nye historieafsnit frigivet månedligt i et online adventuregame. Alt sammen med det formål at fastholde interessen hen over året.

www.bionicle.com har med stor succes været en central brik til at skabe involvering over tid.

Antal unikke hits på www.bionicle.com pr. måned i 2001



Kilde: LEGO Direct

“A user returns to Bionicle.com app. 3 times pr month.”

“The average time on the Bionicle site is app. 30 min.”

“Xtian’s Bionicle corner fan site had to close in July due to 2 million hits and 18 GB webtraffic.”

Leah Weston, Senior producer LEGO Direct



www.bionicle.com succes er dels udtryk for, hvor effektive andre medier har været til at få børnene på Internettet, og dels at det er lykkedes, at få opbygget en stor tilbagevendende base af Bionicle fans.

Til at binde hele kampagnen sammen udvikledes sloganet: "Find the Power". "Find the Power" understøtter den bagvedliggende historie om, at heltene er på en mission, hvor de skal finde nogle "Masks of Power". Sloganet skulle samtidig stimulere drengene til at samle på masker (72 forskellige). Endelig understøtter "Find the Power" ønsket om, at stimulere målgruppens opdagelsesrejse ind i historien. "Selfdiscovery" er vigtig for børn i netop vores målgruppe, fordi det skaber oplevelsen af selv at bestemme.

Selve den kreative eksekvering af "Find the Power" blev understøttet af medie mosaikken, som gav børnene en oplevelse af selv at finde det næste kapitel/hint omkring historien og dens characters.

"The advertising campaign has clearly been very successful in generating a lot of excitement and interest about the launch of Bionicle and has prompted interest and purchasing."

Goldstone Perl

Ad 5: Valg af partnerstrategi

Den nye strategi med fokus på en historie muliggjorde en ny rolle for potentielle globale partnere. I stedet for at være en del af en produktlancering kunne de blive en aktiv del af en historie fortælling. Interessen fra potentielle partnere var fra starten meget stor. Blandt de valgte partnere var: Nestlé, McDonalds, Universal Music, Upperdeck (Trading cards), Nintendo, samt en række lokale partnere.

Det blev besluttet at lade alle globale partnere få en integreret rolle i historien. F.eks. fik McDonalds i deres aktivitet mulighed for at lancere nye aktører i historien, som var unikke på lanceringstidspunktet.

Den nye partnerstrategi sikrede samtidig, at Bionicle kampagnen løbende blev suppleret med flere historie bærende medier, som kunne bidrage med nye elementer af historien. Medie mosaikken blev dermed endnu mere omfattende og interessant for børnene.

"I forhold til budgettet solgte LEGO Company 9 gange så mange Nintendo Bionicle spil, som planlagt."

"CPW - Nestlé har globalt distribueret 7 millioner CD-ROM'er i 24 lande via deres morgenmad produkter."

LEGO Company

Distribution af Bionicle i McDonald Happy Meal har i USA medført at hele 14% af børn i målgruppen har hørt om Bionicle gennem McDonald.

Millward Brown.

"LEGO Company estimerer, at samarbejdet med partnere globalt har givet LEGO en synlighed, der ligger mellem 150-200 mill. kr. i eksponering i 2001."

Stig Blicher Brand Director, LEGO Company til Markedsføring 24.01.02



Effekt af strategien.

Ovenstående viser og dokumenterer, at den valgte strategi havde den ønskede effekt overfor målgruppen.

Den episke historie har givet den brede målgruppe et attraktivt udgangspunkt for deres leg, og et incitament til at involvere sig i historiens videre tilblivelse. Det brede mediemix og de historiebærende medier har givet dybde til historien og skabt involvering, samt stimuleret til "collecting".

Det attraktive visuelle univers har gjort Bionicle "cool" og relevant. Den opdelte historie lancering og historiedybden har holdt børnene involverede over en længere periode.

Og endelig har partnerstrategien bidraget til en relevant awareness, hvor børnene kunne finde yderligere historiebidder.

Sammenfattende kan det konkluderes, at markedsføringskampagnen er et væsentligt grundlag for den kommercielle succes



Resultaterne

I det følgende vil vi vise hvilken effekt historien og markedsføringskampagnen havde på salget, handlen, målgruppen og fremtidsaspekterne for Bionicle

Salget af Bionicle

Bionicle omsatte for mere end 1 mia. kr. i 2001 (lanceringsåret) og kom dermed til at udgøre mere end 10% af den samlede LEGO Company omsætning.

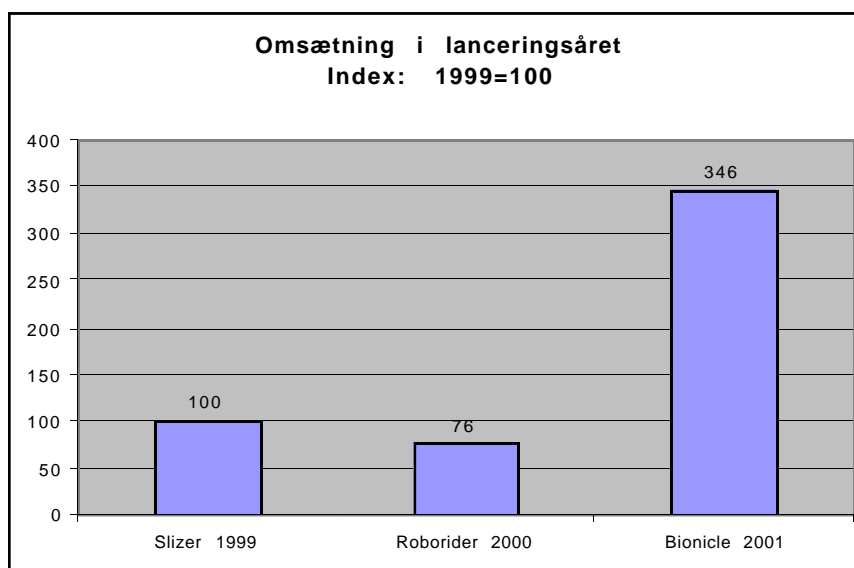
Den faktiske salg oversteg væsentligt budgetmålet. LEGO Company solgte således ca. 85% mere end oprindeligt budgetteret. Desuden hører med til historien, at leveringsproblemer ultimo 2001 gjorde, at et stort salgspotentiale ikke blev udnyttet.

"Reelt kunne LEGO Company have solgt mellem 30-50% flere figurer, end der blev produceret."

Stig Blicher Brand Director, LEGO Company til Markedsføring 24.01.02.

Nedenfor ses omsætningsudviklingen på henholdsvis Slizer, RoboRiders og Bionicle i deres lanceringsår. Det er interessant at sammenligne disse 3, da de produkt- og prismæssigt er meget ens. Det er i overvejende grad historiekonceptet og kommunikationen, der adskiller dem.

Omsætning for Slizer, RoboRiders og Bionicle i deres respektive lanceringsår



Kilde: LEGO Company

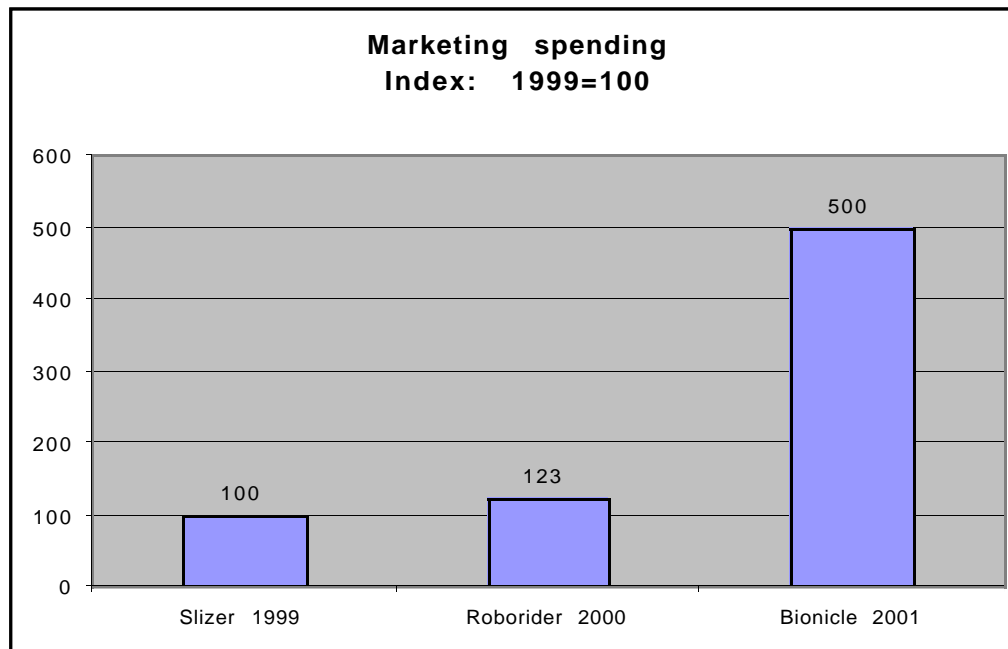
Bionicle omsatte således 3,5 gange så meget, som Slizer gjorde i lanceringsåret 1999.

Bemærk at Bionicle først blev introduceret på det største marked (USA) i andet halvår af 2001, hvor Slizer og RoboRiders havde været på markedet i et helt år.



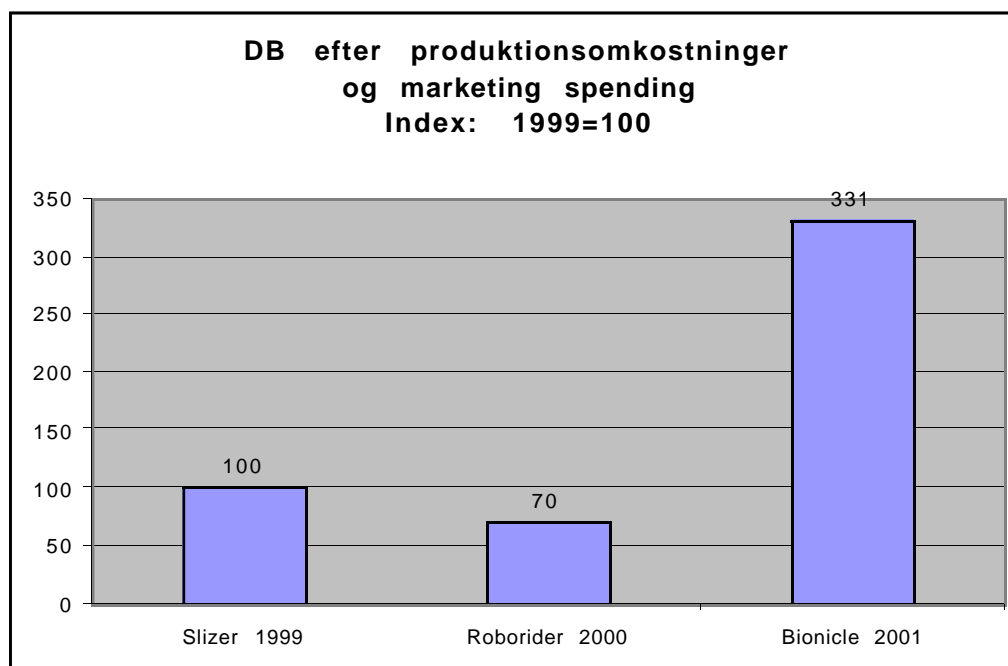
Nedenfor ses udviklingen i marketingspending og det faktiske dækningsbidrag renset for marketingspending.

Marketing spending på Slizer, RoboRiders og Bionicle i deres lanceringsår



Kilde: LEGO Company

Dækningsbidrag efter produktionsomkostninger og marketingspending



Kilde: LEGO Company



Som figuren viser, så er marketinginvesteringen blevet betalt hjem mange gange. Og det samlede dækningsbidrag rensat for marketingspending skabt via Bionicle er over 3 gange så stort som Slizer og mere end 4 gange så stort som for RoboRiders.

Bionicle har således både omsætnings- og indtjeningsmæssigt været en meget stor succes for LEGO Company. Sammenligningen indikerer tydeligt, at det er markedsføringen og tilførelsen af en historie, der har gjort Bionicle "cool" og relevant i målgruppen og derigennem skabt salgssuccesen.

Bionicle nåede med sit salg en højere penetration i målgruppen end Slizer, og gjorde børnene til storsamlere.

"Coverage has reached 25%."
(Slizer nående en penetration på 10%.Kilde: LEGO Company)

"The average number of Bionicle toys owned is 4 and Bionicle has a larger proportion of 'enthused collectors' than other themes."

Millward Brown

Dvs. Bionicle har bidraget væsentlig til, at nå det overordnede mål med produktkategorien, nemlig at gøre LEGO produkterne relevante for målgruppen

Det høje salg af Bionicle medførte også, at LEGO Company for første gang havde produkter på den amerikanske legetøjsbranches top 15 liste over legetøj, der sælger mest. (Se også bilag 3 for de priser Bionicle har modtaget)

Påvirkningen af legetøjsmarkedet:

Introduktionen af Bionicle i 2001 har været med til at påvirke LEGO Company's generelle position på legetøjsmarkedet.

Ifølge TIA (den amerikanske organisation af legetøjsproducenter) er konstruktionslegetøjs kategorien vokset med 22% i 2001 mod 1,7% i gns. for hele legetøjsmarkedet og Bionicle tildeles hovedæren

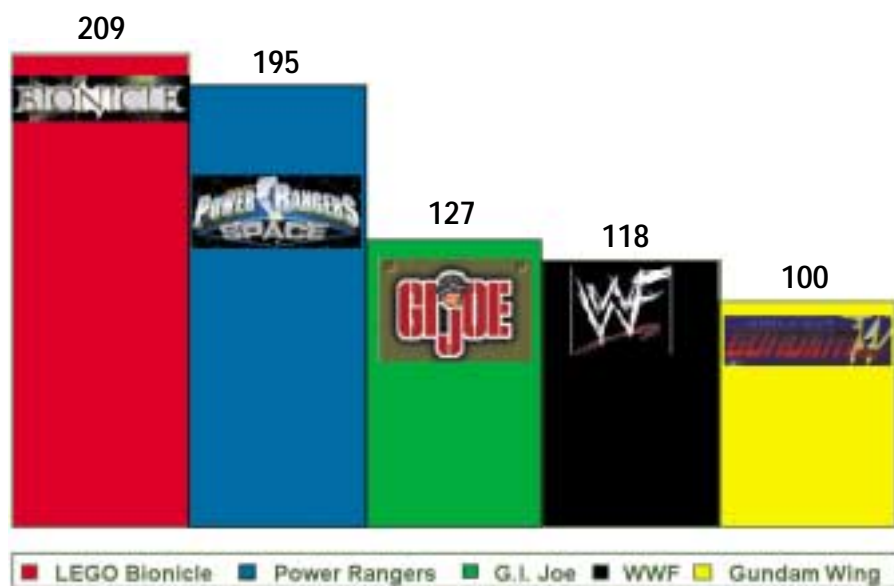
Børsen 18.2.2002

"Hvis det ikke var for Bionicle, så havde legetøjsmarkedet ikke haft det sjovt."
Marketingchef Claus Nielsen, BR/Toys 'R' US i Skandinavien, foråret 2001.



Ved en sammenligning med de stærke etablerede aktører i "Action hero"-kategorien på legetøjsmarkedet viser Bionicle ligeledes sin værdi, da alle øvrige brands overgås salgsmæssigt allerede i lanceringsåret.

Aug-nov. salg fordelt på action figure markedet, Gundam Wing = index 100



Kilde: Millward Brown

Påvirkningen af forbrugerne

Analysen af effekten af markedsføringskampagnen hos forbrugerne har for USA vist, at Bionicle har opnået en meget positiv position hos børnene.

Hvor "cool" er Bionicle?

More cool than favorite toy	47
About the same as favorite toy	34
Less cool than favorite toy	10
Is not cool	9

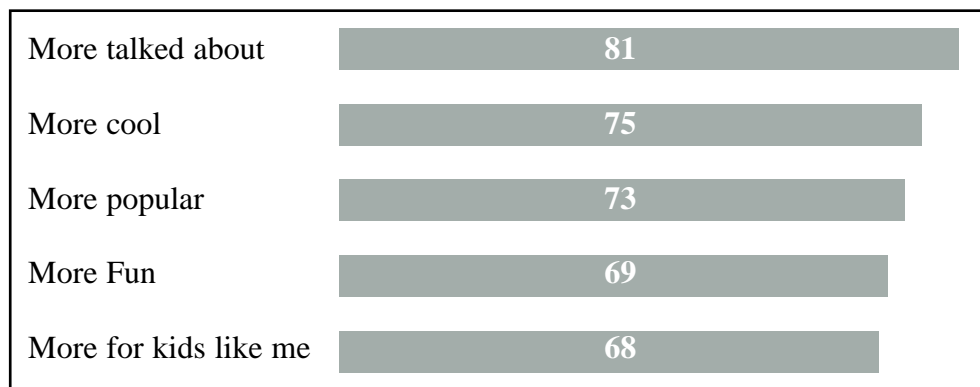
Kilde: Millward Brown



Analyser dokumenterer samtidig, at Bionicle har haft en positiv indflydelse på såvel børn som forældres opfattelse af LEGO brandet.

Bionicle's effekt på LEGO brandet: Drengene 6-11

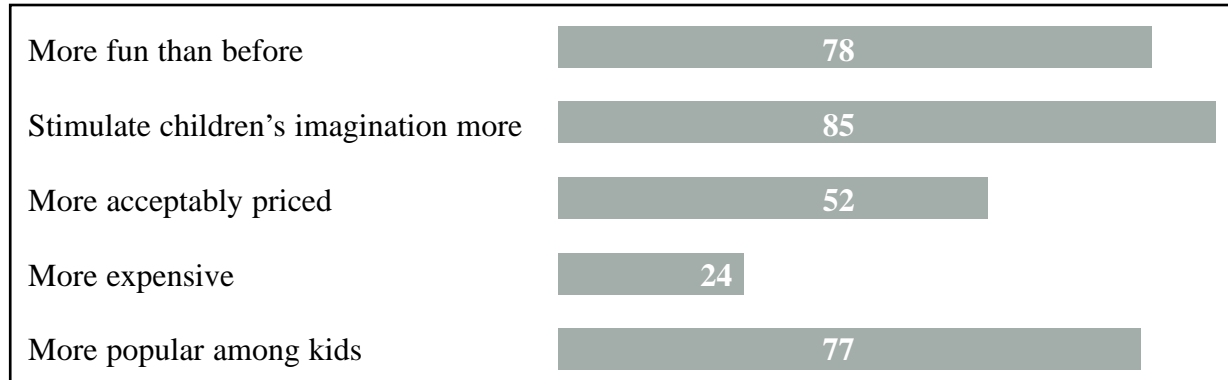
Do you think Bionicle makes LEGO more...



Kilde: Millward Brown

Bionicle's effekt på LEGO brandet: Mødre til drenge

Do you think Bionicle makes LEGO more...



Kilde: Millward Brown

"Bionicle has impacted LEGO brand inventory - helping make LEGO more than a building toy."

"Bionicle is having an observable impact on LEGO brand equity."

"There are positive effects at all levels of the brand pyramid."

Millward Brown

Det er ikke muligt direkte, at omregne den positive effekt på LEGO varemærket til økonomi, men det er evident, at det har stor betydning for en etableret virksomhed, at målgruppens opfattelse af mærket forbedres så markant.



Fremtiden

Et andet centralt mål for strategien var at skabe forventninger hos børnene til 2002, og samtidig skabe en mere vedvarende marketingsucces. Alt tyder på at det vil lykkes. I år 2002 lanceres 12 nye produkter, som alle er en integreret del af næste kapitel i Bionicle sagaen.

Nedenfor ses den forventede udvikling i omsætningen for 2002 sammenlignet med 2001.

Slizer faktisk oms. 1999: (Indeks 33)

Bionicle faktisk oms. 2001: (indeks 100)

Bionicle budget oms. 2002: (indeks 175)

Kilde: LEGO Company

Budgettet for 2002 prioriterer historiebærende medier og i mindre grad massekommunikationen, hvilket dermed reducerer den samlede mediespending. Det er et udtryk for hvor stærk en IP, der er skabt i 2001 gennem historiefortællingen og dermed kommunikationen.

"Ongoing, this will translate into higher repeat purchase levels and provide a better return on investment as advertising has created a lasting set of brand memories".

"Future purchase intent is strong"

Millward Brown

De første indikationer fra markederne, hvor nye dele af historien er blevet lanceret sammen med nye produkter, understøtter de store forventninger. Eller som det er formuleret:

"Der er ikke noget, der tyder på, at vi ikke vil se en ny salgsrekord i år."

Henrik Poulsen, Senior Vice President, LEGO Company

Til år 2003 er der igangsat udvikling af en 70 min. animeret "Direct to Video" film, som fortæller 2003 kapitlet. Desuden bliver der udviklet et "state of the art" Playstation 2 spil. Det samlede Bionicle produktsortiment ventes 3 dobbelt i september 2003 i forhold til sortimentet i 2001. Derved bliver det kommercielle grundlag radikalt udvidet.



Filmen, spillet og det øgede produktsortiment er et tydeligt udtryk for LEGO Company's opfattelse af styrken af den property, der er opbygget i 2001. En række interessante anerkendte brands har desuden meldt sig til at deltage i både 2002, 2003 og de følgende år. D.v.s., at den eksterne interesse for Bionicle er stigende, en interesse der har skabt forventninger til licensindtægter, som en del af det udvidede forretningsgrundlag.

LEGO Company har i skrivende stund forhandling med amerikanske filmselskaber om, at lave en feature film til biografen til ultimo 2004/primus 2005.

Et tydeligt udtryk for, at målet med at opbygge en intellectual property med Bionicle er nået.

“Vi er i gang med at overveje tilbuddene, men det er helt nyt for os, at det er os, der har en historie og et produkt, som kan vække de største filmselskabers interesse. Normalt er det omvendt.”

Stig Blicher Brand Director, LEGO Company til Markedsføring d. 24/1 2002.

Sammenfattede må det kunne konkluderes, at et stærkt produkt tilført en attraktiv historie og en vellykket markedsføringskampagne har skabt en af de største danske succeshistorier i 2001.



Bilag 1

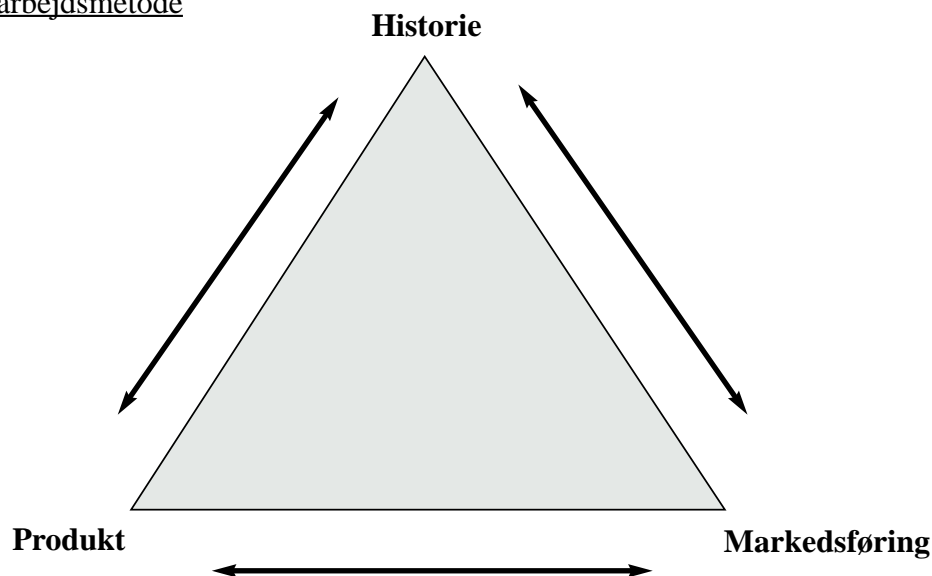
Udvikling af konceptet

Hverken LEGO Company eller ADVANCE havde erfaring med at bringe en egen skabt historie til markedet. Projektgruppen var dog sikker på, at det var nødvendigt at skabe synergi mellem historien, produktet og markedsføringen. Således at en ændring i et af elementerne automatisk ville medføre en tilpasning i de andre.

Derfor krævede udviklingen af Bionicle en høj grad af fleksibilitet og samarbejde på tværs af LEGO organisationen.

LEGO Company skabte forudsætningerne ved at sammensætte en tværorganisatorisk projektgruppe med LEGO repræsentanter fra de involverede områder bl.a. produktudvikling, produktion, historieskrivning, og markedsføring. Desuden var ADVANCE repræsenteret. Projektgruppen mødtes hver 14 dag for at koordinere og sikre, at alle var på samme spor. Desuden blev salgsregionerne og de øvrige forretningsområder involveret månedligt for at inkorporere input fra markederne og orientere om sidste nyt.

Bionicle arbejdsmetode



For at skabe ensartede eksponeringer i målgruppen globalt, krævede projektet yderligere en stram central styring og distribution af materialer. ADVANCE udarbejdede en global designmanual, der dels redegjorde for alt udviklet materiale, hvordan det måtte bruges, og hvilke historieelementer, der var frigivet på et givet tidspunkt. Derved sikredes en ensartet opbygning af Bionicle IP'en globalt.



Eksempel på integration

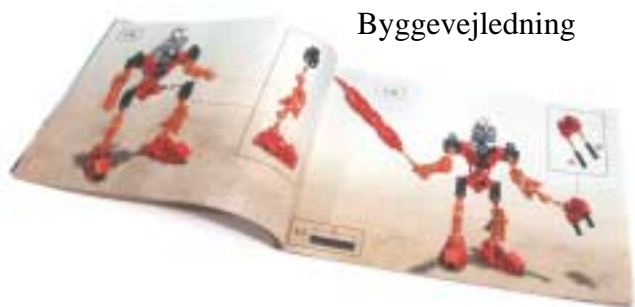
Et resultat af denne arbejds metode og det første eksempel på sammenhængen mellem elementerne er, at historien til 2001 starter med ”A cannister drifts a shore on the Island of Mata Nui”.



Historiebilleder



Emballager



Byggevejledning

Emballagerne til de 6 hovedprodukter blev derved en integreret del af historien. De 6 helte, som ankommer i disse dåser, bygger sig selv, og begynder at lede efter ”the Masks of Power” på øen. Bemærk hvordan de løse ”klodser” er skrevet ind i historien. Byggevejledningen til modellen foregår på stranden, hvilket yderligere skal understøtte målet om at gøre byggeriet til en integreret del af historien.

Både emballager og masker indeholder koder, som via Internettet giver børnene adgang til mere viden om ”the quest”.



Bilag 2

Analyser:

Millward Brown: Evaluating the effectiveness of the Bionicle Launch

When: 29/11 2001 – 9/12 2001

Where: USA: Atlanta, Boston, LA, Chicago

Who: N=200, 6-11 year old boys (and their parents)

How: 15 min. interviewer administered questionnaire

Goldstone Perl: LEGO Bionicle Post Launch Evaluation

When: April 4th 2001

Where: UK: St Albans (Greater London)

Who: N=15, 7-9 year old boys

How: Five triad interviews (tree boys) and one paired depth interview. Each lasted for around three-quarters of an hour



Bilag 3

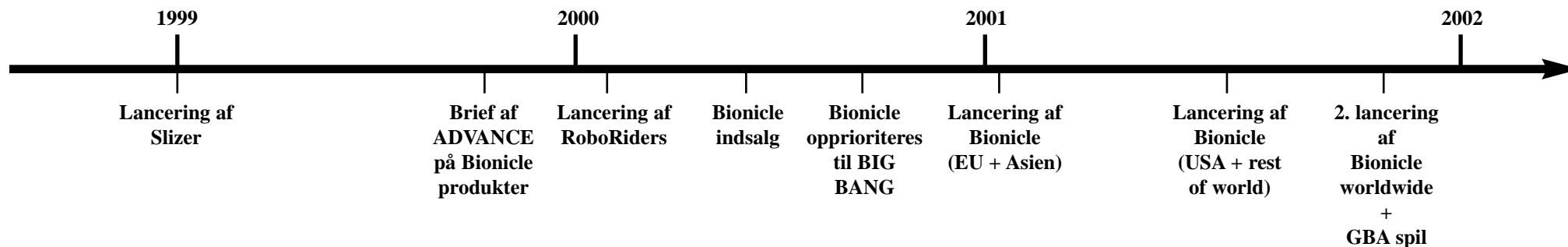
Priser

- Toy of the year 2001/2002: British Association of Toy Retailers (BATR), UK
- Top Toys of the Year: Today's Parent, Canada 2001
- Best Selling Toys, Overall: Play Date, USA 2001
- Best Selling PC Games: Play Date, USA 2001
- Best Selling Toys, Specialty Retail: Play Date, USA 2001
- Highly Recommended: The review Zone, USA 2001
- Hot Holiday Toys: Toy Wishes Magazine, USA 2001
- Children's Choice Award: Canadian Toy Testing Council (CTTC), Canada 2001
- Best Boy Toy: Toy Industry Association (TIA), USA 2001
- Most Innovative Toy : Toy Industry Association (TIA), USA 2001
- Nominated Best Marketing Campaign: Toy Industry Association (TIA), USA 2001
- Toa emballager: Bronzekorn ved Dansk Guldorn
- Toa emballager: Guld ved London International Advertising Award

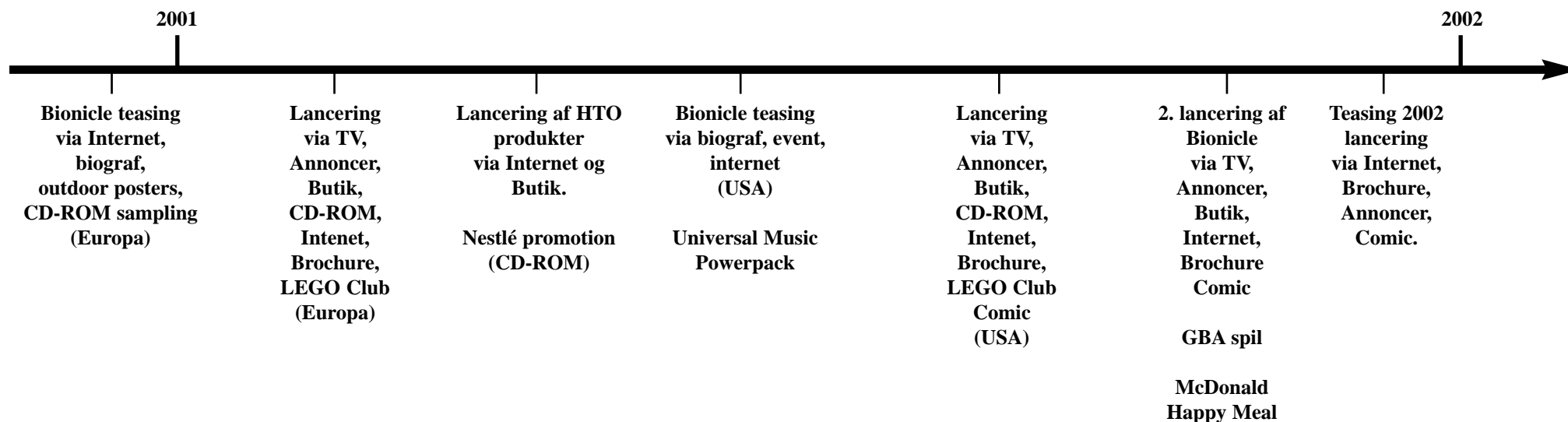


Bilag 4

Tidslinie for udvikling og lancering af Bionicle



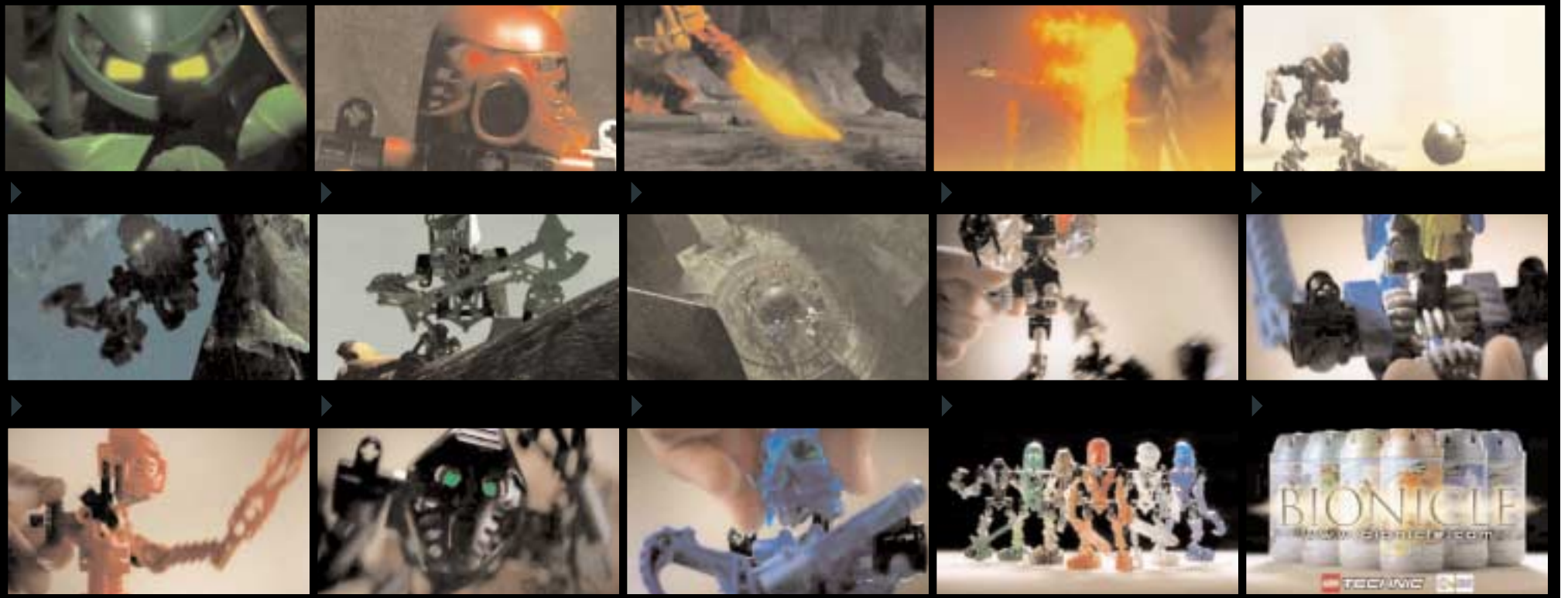
Tidslinie for Bionicle marketing kampagne



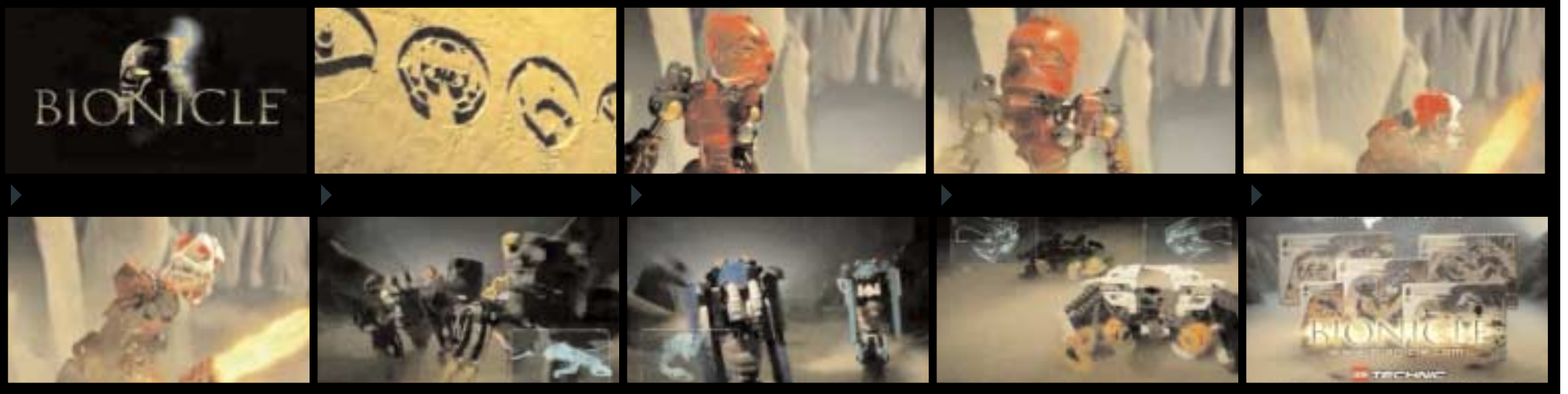
TV & Biograf; prelancing



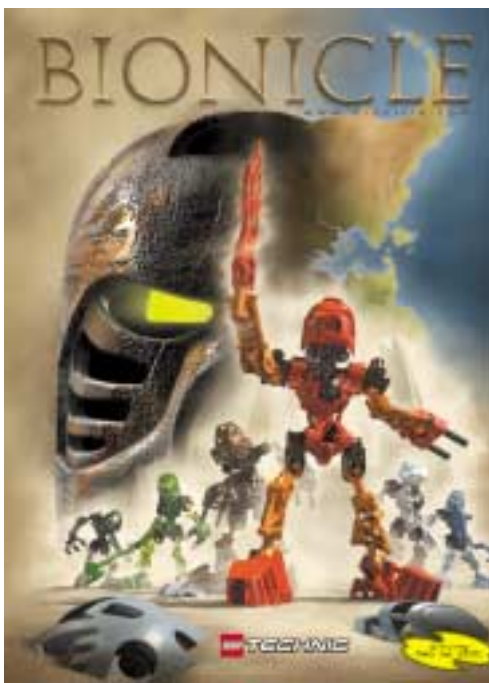
TV; lancering



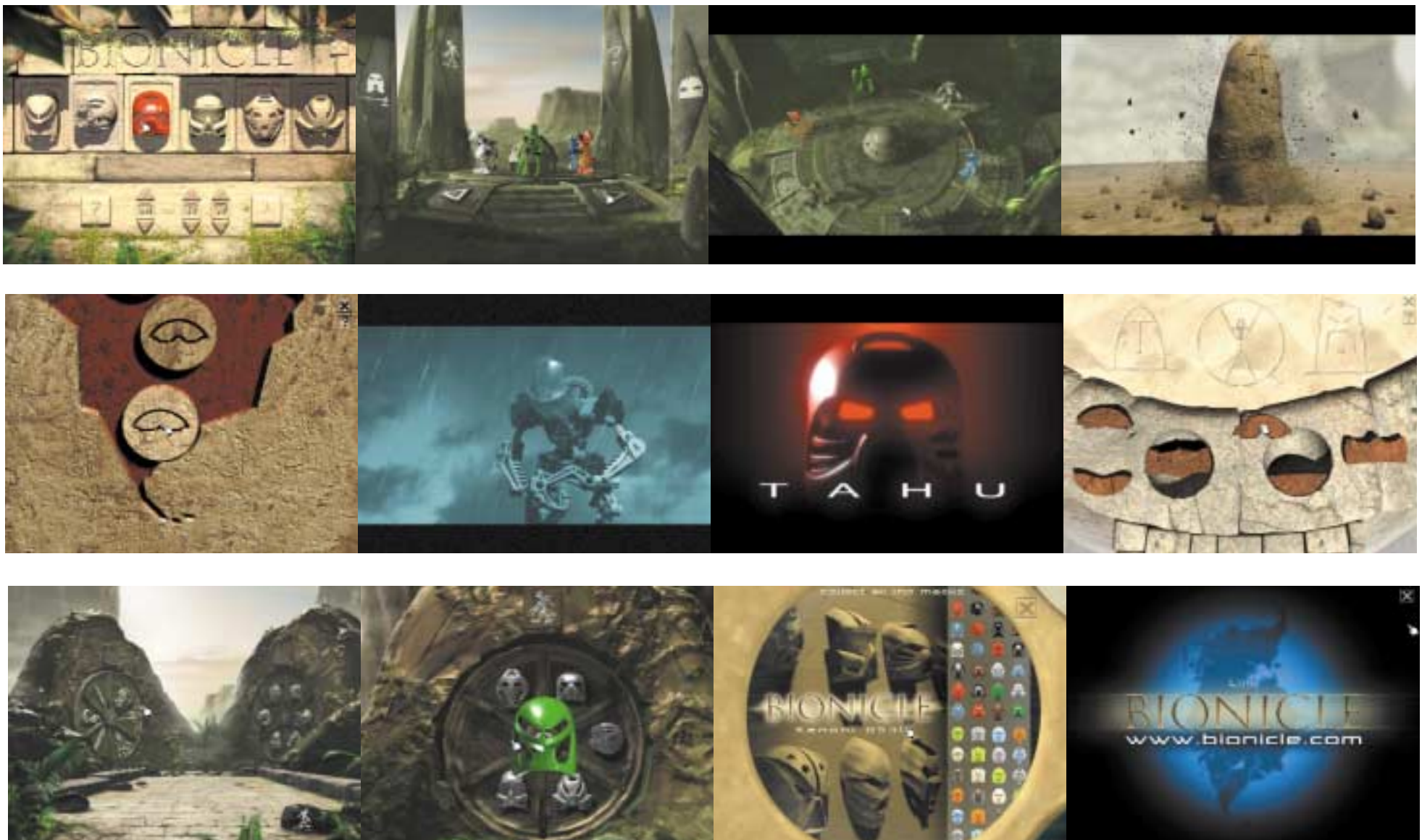
TV; 2. lancering

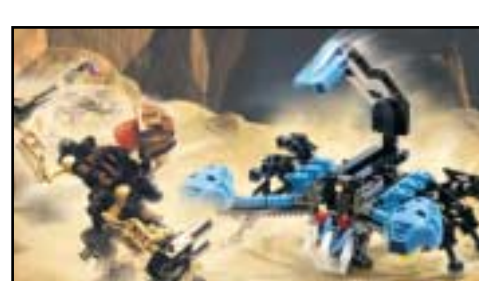
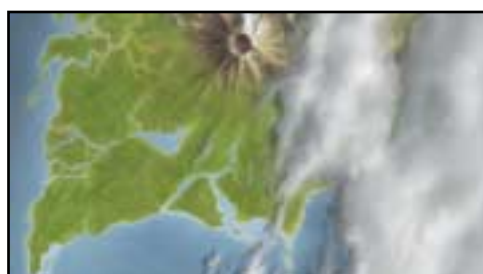
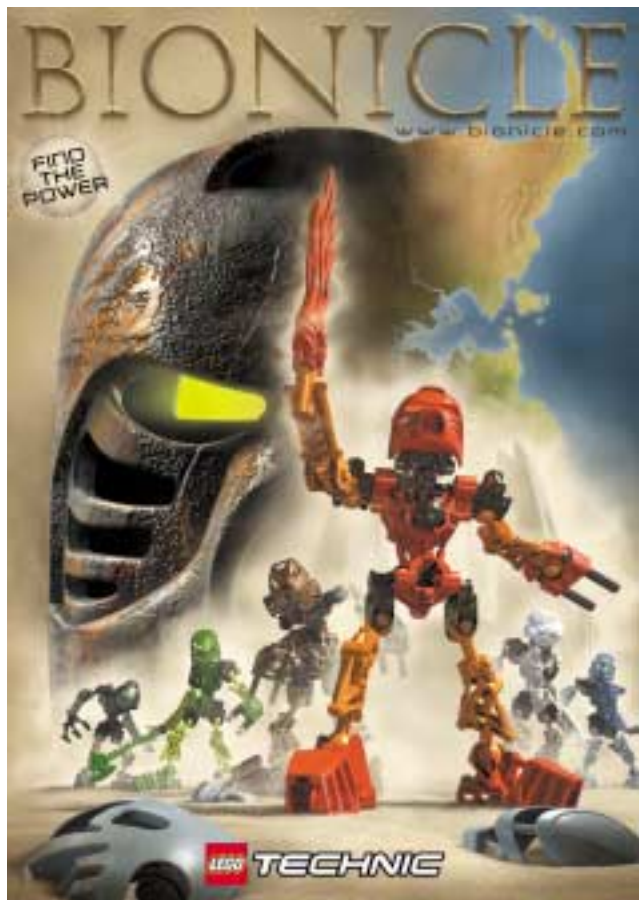


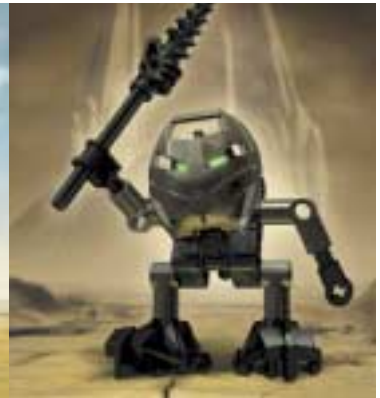
Print annoncer



CD-ROM







Universal Music/
Bionicle produkt

Nestlé promotion med unik CD-ROM

