

**Kandidatspeciale****LEGO i Rusland****Deltagere: Ivan Mytrofanov, 20173159****Vejleder: Ole Friis****Sidetæl: 70****Abstract**

On February 24, 2022, Russia began a full-scale invasion of Ukraine. The world reacted with economic sanctions, while many international companies chose to withdraw from the Russian market. The LEGO Group was one of them, but since the start of the war has considered coming back. Several factors were presented that spoke both for and against LEGO's return. In order to exploit strengths and opportunities as well as minimize weaknesses and threats, various measures were presented that the LEGO Group could use. Use of manufacturing plant in China to sell goods to Russia. Justification of LEGO Groups low moral choice with the fact that the company does not think about profit, but about the Russian children. Lobbying the Danish government not to introduce further sanctions so that the company does not lose its assets in Russia in response from the Russian government. Move into the Russian market just before the end of the war so as not to damage reputation and at the same time appeal to Russians and their market. Establishment of production plant in Russia to solve company's oil needs.

## Indholdsfortegnelse

<b>1 Abstract</b> .....	side 1
<b>2 Indledning</b> .....	side 3
<b>3 Problemformulering</b> .....	side 3
<b>4 Metode</b> .....	side 4
4.1 empiri.....	side 4
<b>5 Anvendte teorier</b> .....	side 5
<b>6. LEGO og den russisk-ukrainske konflikt</b> .....	side 18
6.1 LEGO virksomhed.....	side 18
6.2 Rusland invader Ukraine.....	side 19
<b>7 Porters værdikæde</b> .....	side 26
7.1 primære aktiviteter .....	side 26
7.2 støtteaktiviteter .....	side 29
<b>8 PESTEL</b> .....	side 32
8.1 politiske faktorer.....	side 32
8.2 økonomiske faktorer.....	side 34
8.3 sociale faktorer.....	side 37
8.4 miljømæssige faktorer.....	side 40
8.5 lovmæssige faktorer.....	side 41
<b>9. Porters Five Forces</b> .....	side 44
9.1 Potentielle indtrængere.....	side 44
9.2 Truslen for substituerede produkter.....	side 45
9.3 Kundernes forhandlingsstyrke .....	side 45
9.4 Leverandørernes forhandlingsmagt.....	side 46
<b>10 LEGO's varer findes stadig i Rusland</b> .....	side 47
<b>11 Kohlbergs stadier af moral</b> .....	side 49
<b>12 SWOT</b> .....	side 52
<b>13 TOWS</b> .....	side 54
<b>14 Konklusion</b> .....	side 57
<b>15 Litteraturliste</b> .....	side 59

## Indledning

På baggrund af krigen mellem Rusland og Ukraine der startede i februar 2022, har den danske LEGO virksomhed stået foran et valg, tilslutte sig de sanktioner der er blevet pålagt Rusland grundet deres aggression eller fortsætte handel med et land som LEGO's direktør omtalte udgjorde en stor del af virksomhedens salg. (*Politikken,2022*).

I starten meddelte virksomheden at de stoppede alt handel med Rusland og at de vil kun sælge de resterende varer som lå i forvejen på hylder og lagre i de russiske butikker. Senere meddelte LEGO-koncern at alt samarbejde er stoppet. Der kunne dog ses at mere end et år efter krigens udbrud, kunne der stadig findes nye LEGO-sæt der var udkommet fra produktionen i samme måned. Det sætter spørgsmål tegn om LEGO har fortrudt deres beslutning om at trække sig fra den russiske marked og overvejer at komme tilbage, noget som LEGO direktør meddelte var en åben mulighed. (*Berlingske,2023*). Det er dog usikkert hvad der venter virksomheden, skulle LEGO-koncern vende tilbage på det russiske marked som er nu under sanktioner. På baggrund af dette laves der en problemformulering:

## Problemformulering

**Hvilke faktorer kan have indflydelse for LEGO-koncens potentielle beslutning om at befinde sig på det russiske marked som er under sanktioner og hvilke strategiske tiltag kan tages for at forbedre deres position.**

## Underspørgsmål

**Redegør for LEGO-koncern og konflikten mellem Rusland og Ukraine.**

**Analyser de forskellige faktorer der har indflydelse for LEGO-koncern om at befinde sig på det russiske marked under sanktioner.**

**Diskuter hvilke tiltage kan tages for at udnytte LEGO-koncens styrker og muligheder samt minimere svagheder og trusler på det russiske marked under sanktioner.**

## Metode

Videnskabsteori er læren om teori der benytter sig af forskellige paradigmer til at beskrive omverden.

**Kritisk realisme** er et paradigme der skelner mellem den virkelige verden og den der kan observeres. Til at besvare problemformulering er der i opgaven blevet benyttet kritisk realistisk paradigme hvor der antages at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores viden. (*Warwick, u.å.*)

**Ontologi** omhandler hvordan den rigtige verden ses ud fra et videnskabeligt synspunkt. Spørgsmålene i ontologi omhandler hvad er eksistens og dens natur, i opgaven er det virksomheden LEGO.

**Epistemologi** omhandler hvordan man kan erkende den verden der eksisterer i ontologien, i opgaven virksomheden LEGO. Epistemologi er optaget af videns natur og hvilke metoder kan opnås til at forstå viden. I opgaven bliver forskellige teorier brugt ved hjælp af hvilke, problemformulering kan besvares.

(*Pediaa, 2016*)

## Empiri

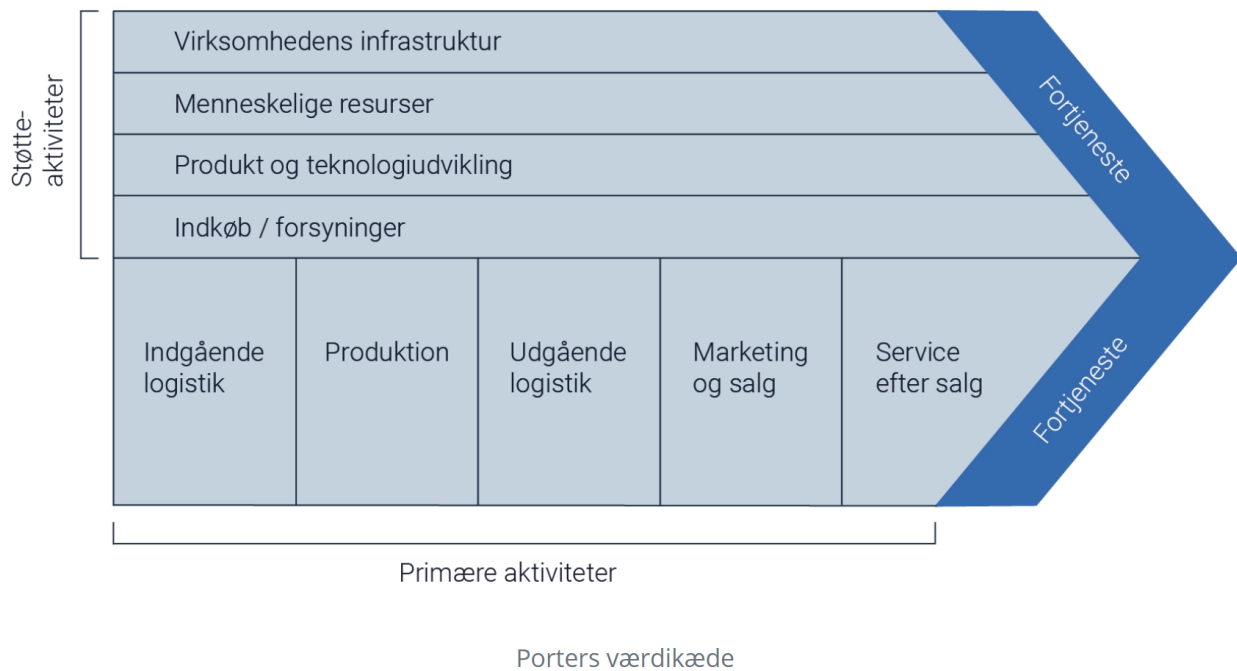
I forhold til valg af empiri, blev der i projektet besluttet at gøre sig brug af den sekundære empiri da mængden af informationer der kan findes ved hjælp af sekundære empiri, var blevet betragtet som tilstrækkeligt. Det studerende har kendskab til fire sprog og kan derfor udvide sin forskning meget ved at læse både danske, engelske samt russiske og ukrainske kilder. I forbindelse med russiske og ukrainske kilder blev der dog afsat ekstra tid hos den studerende for at sikre sig at kildekritik var på det højeste niveau. Krig historisk viser sig at have store mængder af propaganda samtidigt med den russiske regering er blevet beskyldt uttalige gange i at lyve for den internationale samt den russiske befolkning. Der blev derfor sat ekstra fokus på at de kilder der er blevet brugt i forhold til opgaven, ikke var misvisende.

De to fokusemner i opgaven, krig mellem Rusland og Ukraine og LEGO-virksomhed har været meget i omtale, blandt andet i de danske medier. Samtidigt med LEGO-virksomhed er en dansk virksomhed der har eksisteret i mange år og der derfor også findes meget sekundære empiri fra de danske kilder som der var opfattet at være troværdige.

## Teori

### Porters Værdikæde

Værdikæde er en analyse model der bruges til at analysere virksomhedens konkurrence evne. Der undersøges primære og støtteaktiviteter. Analyse model bruges primært til at undersøge virksomhedens konkurrencedygtighed samt kigges på stærke og svage led i kæden



Figur 1, Porters værdikæde (Dinero, u.å)

### Primære aktiviteter

Primære aktiviteter er de aktiviteter der står i direkte forbindelse med virksomhedens varer eller service. Værdien opstår fra kundernes positive oplevelse med produkt eller serviceydelse. De primære aktiviteter dækker over indgående og udgående logistik, produktion, salg, markedsføring og service.

Under **indgående logistik** kigges der på alle indkøbs- og lagerstyringsaktiviteter i forbindelse med forskellige elementer og råvarer som virksomhed skal bruge til produktion eller ydelse af service.

Under **produktion** kigges der på alle processer som omdanner råvarer til færdigvarer.

Under **udgående logistik** kigges der på hvordan man håndterer de færdigproducerede varer, lagring, pakning og distribution af varer.

Under **salg og markedsføring** kigges der på alle aktiviteter, som giver kunderne lyst til at købe virksomhedens produkter.

Under **service** kigges der på aktiviteter der kan opstå efter et salg, såsom garanti, reklamation, reparationer.

*(Dinero, u.å)*

### **Støtteaktiviteterne**

Støtteaktiviteterne er med til at støtte omkring primære aktiviteter og er også med til at skabe værdi for kunderne.

Under **virksomheds infrastruktur** kigges der på hvordan andre aktiviteter støttes. Der beskrives hele strukturen samt generelle drift.

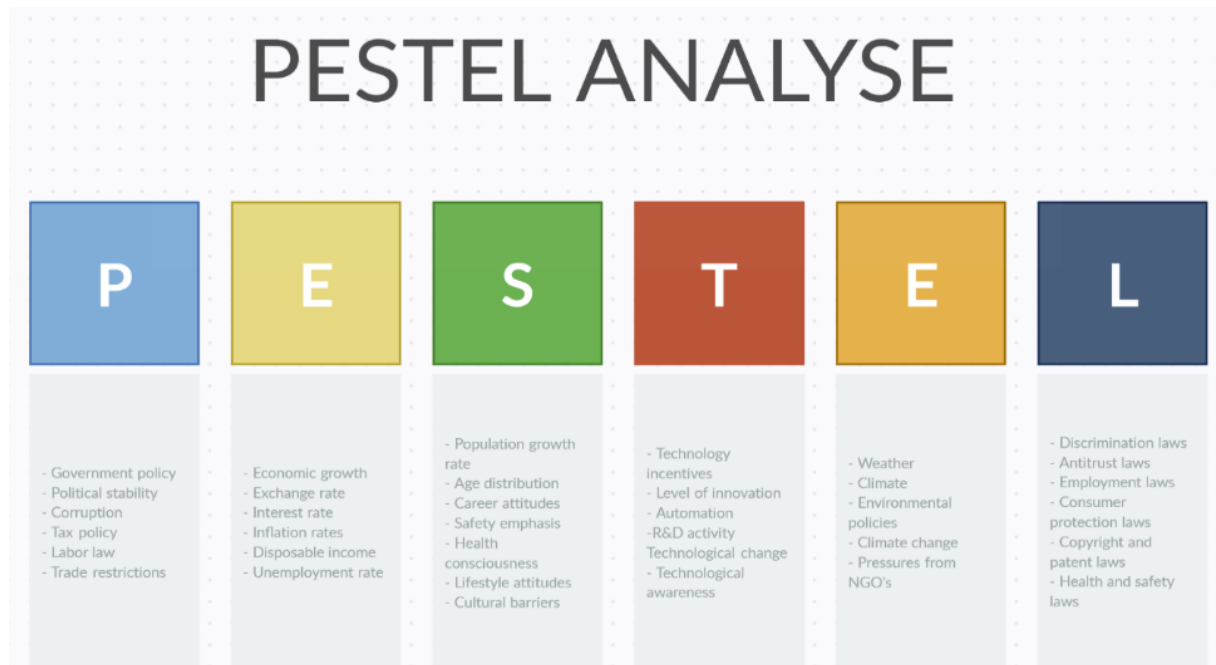
Under **menneskelige ressourcer** kigges der på virksomhedens medarbejdere og deres trivsel samt motivation. Der kigges samtidigt på om match mellem virksomheden og medarbejde skaber et stærkt grundlag for primære aktiviteter er optimale.

Under **teknologisk udvikling** kigges der på virksomhedens produktionsudstyr og om der er høj kvalitet i produktionsprocessen.

Under **indkøb** kigges der på alle aktiviteter i forbindelse med indkøb til virksomhed og valg af leverandører.  
*(Dinero, u.å)*

## PESTEL

PESTEL er en analyse model der bruges til at analysere de makroer og miljømæssige faktorer der kan have en betydning for virksomhedens præstationer og forbrugernes købekraft.



Figur 2 PESTEL analyse (ModernBusiness, u.å.)

De seks faktorer i PESTEL modellen står for:

**Politiske faktorer**

**Økonomiske faktorer**

**Sociale faktorer**

**Teknologiske faktorer**

**Miljømæssige faktorer**

**Lovmæssige faktorer**

Under de politiske faktorer kigges der på i hvilken omfang kan regering påvirke den givne industri eller økonomien generelt. Der kigges på politisk stabilitet, skattepolitikker, import samt eksport regulering, handelskontrol, korrupsion, konkurrenceregulering samt relationen den givne industri kan have med regering.

Under de økonomiske faktorer kigges der på hvor rentabelt det er at drive en virksomhed på det givne marked. De økonomiske faktorer kan have indflydelse på forbrugernes købekraft. Der kigges på inflationshastighed, valutakurs, renter, niveau for disponible indkomst, ledighed.

Under de sociale faktorer kigges der på forskellige områder inden for den givne markedets befolkning for at kunne bedre forstå deres købstendenser. Der kigges blandt andet på befolkningstørrelse, holdninger, livsstil, aldersfordeling, indkomst, sociale klasser, indkomst pr indbygger samt sundhedsbevidsthed.

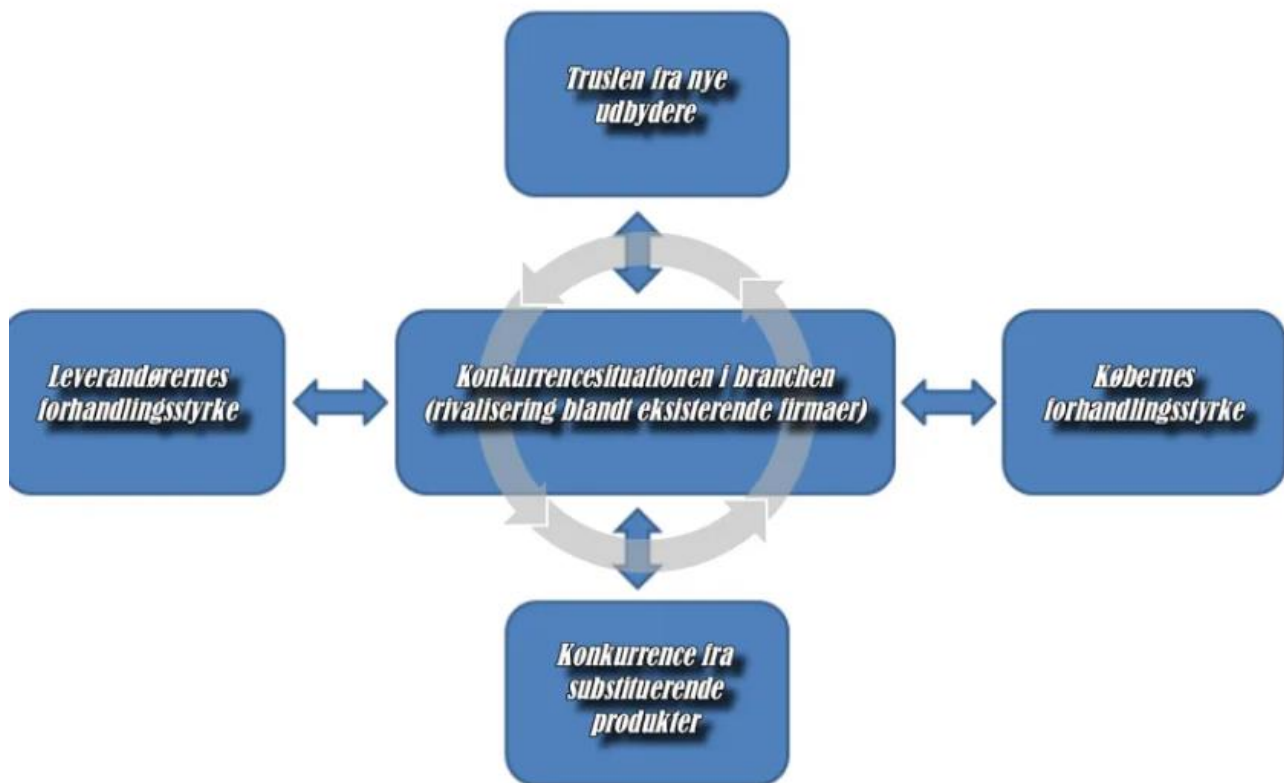
Under de teknologiske faktorer kigges der på forskellige teknologiske udviklinger der kan påvirke virksomhed på det givne marked. Der kigges på automatisering, digital teknologi, innovation, adgang til ny teknologi.

Under de miljømæssige faktorer kigges der på forskellige økologiske og miljømæssige aspekter der kan have en indflydelse for virksomheden. Der kigges på miljøpolitik, klima, vejret, naturkatastrofer, genbrug, luft og vandforurening.

Under de lovmæssige faktorer kigges der på juridiske regler og hvad det er lovligt og ikke lovligt for at drive en eventuel etisk virksomhed. Der kigges på forbrugerbeskyttelseslove, patentlove, sundhed og sikkerhed, databeskyttelse samt ophavsret love. (*ModernBusiness, u.å.*)



## Porter Five Forces



Figur 3 Marketingsteorier (u.å.)

Portes Five Forces er en analyse model der bruges til at analysere konkurrence situation i den givne branche. Brancheanalysen giver indblik i hvorvidt der er svag eller stærkt konkurrence ved hjælp af fire tilstødende fire faktorer:

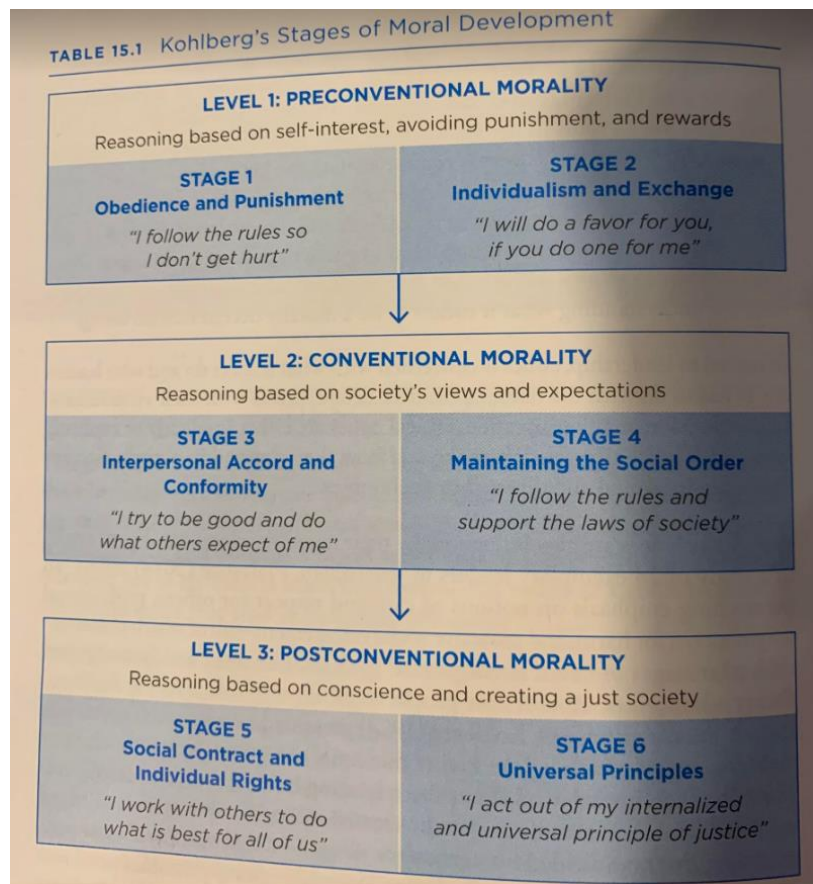
Under **truslen for nye indtrængende** kigges der på mulighederne for at de nye konkurrenter kan komme ind på markedet. Der kigges blandt andet på mængden af kapital det vil kræve for nye virksomheder skulle de opstarte i branchen. Det kan også være relevant at analysere lovgivning, patenter og andre mulige begrænsninger.

Under kundernes **forhandling styrke** kigges der på den styrke køberne har når der skal købes virksomhedens produkter. Der kigges på om kunderne har mulighed for at købe substituerende produkter. Der kigges på købernes størrelse og betydning af salget for leverandøren. Der kan samtidigt skelnes mellem slutkundernes og mellemhändlerens forhandling styrke.

Under truslen for **substituerende produkter** kigges der på om der findes en trussel fra indirekte konkurrenter der ikke sælger den samme produkt som den givne virksomhed men kan til gengæld dække kundernes behov med substituerende produkt.

Under **leverandørernes forhandlingsstyrke** kigges der på om hvor meget forhandlingsstyrke leverandørerne har og hvor meget den givne virksomhed er afhængig af dem. (*Marketingsteorier u.å.*)

## Kohlbergs stadier af moral



Figur 4 Kohlbergs stadier af moralsk udvikling (Leadership, Peter G. Northouse, 2022)

Med hensyn til virksomheder og ledelse handler etik om, hvad ledere gør, og hvem ledere er. Ethiske spørgsmål har ofte at gøre med den måde ledelsen agerer mod de udfordringer der bliver taget op. I enhver beslutningssituation er etiske spørgsmål enten direkte eller indirekte involveret. De valg ledere træffer, og hvordan de reagerer i en given situation, er informeret og styret af deres etik.

Kohlberg introducer 3 niveau for den moralske udvikling hvor hvert niveau indeholder 2 stadier.

Niveau 1. Prækonventionel moral

**I den første niveau, Prækonventionel moral**, handler det om en tendens til at bedømme moralen af en handling ud fra dens direkte konsekvenser. Prækonventionel moral indebærer to stadier.

**Stadie 1 - Lydighed og straf.** På dette stadie betragtes man som egocentrisk og som en der ser moral som ekstern i forhold til sig selv. Regler er fastsat og bestemt af de relevante myndigheder. At adlyde regler er vigtigt, fordi det betyder at undgå straf. For eksempel så undgår man at stjæle kun fordi man ved der kommer en hård konsekvens, såsom fængselsstraf.

**Stadie 2 - Individualisme og udveksling.** På dette stadium bliver moralske beslutninger baseret på egeninteresser. En handling er rigtig, hvis den tjener individet. Alt er relativt, så man er fri til at forfølge sine egne interesser. Man identificer sig ikke med fællesskabets værdier, men er villige til at udveksle tjenester. For eksempel siges der "jeg vil gøre en tjeneste for dig, hvis du gør en tjeneste for mig".

**Niveau 2. Konventionel moral**

I det anden niveau, Konventionel moral, handler det om en tendens til at bedømme moralen af en handling i forhold til samfundets synspunkter og forventninger. Konventionel moral indebærer to stadier

**Stadie 3 - Interpersonel overensstemmelse og konformitet.** På dette stadium træffes der moralske valg baseret på overensstemmelse med andres forventninger. Der forsøges at indikere at ens opførsel skal opfattes som den gode og rette opførsel. Der er det vigtigt at blive opfattet som "pæn" og leve op til fællesskabets standard for pænhed. For eksempel så snyder man ikke til eksamen fordi det dikterer konformitet i samfundet, og det er det moralske valg bliver baseret på.

**Stadie 4 - Opretholdelse af den sociale orden.** På dette stadie træffer der moralske beslutninger på måder, der viser bekymring for samfundet som helhed. For at samfundet kan fungere, er det vigtigt, at folk adlyder lovene, respekterer autoriteter og støtter fællesskabets regler. For eksempel kører en person ikke over for

rødt lys midt om natten, når der ikke er andre biler i nærheden, fordi det er vigtigt at opretholde og støtte færdselsreglerne i samfundet.

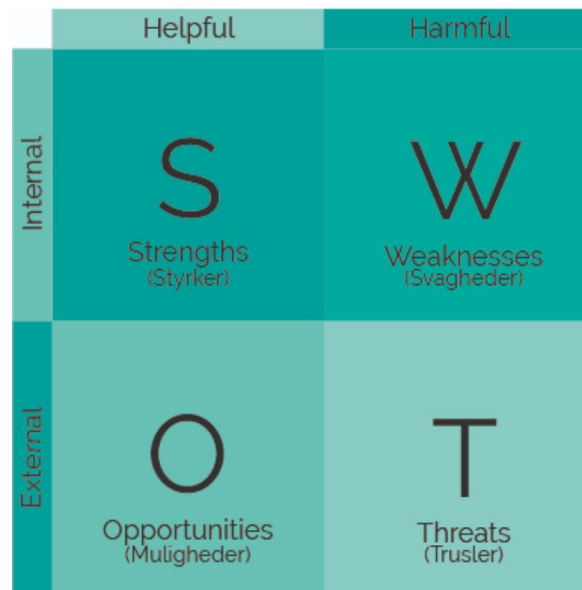
### **Niveau 3 Postkonventionel moral**

I det tredje niveau, Postkonventionel moral, handler det om en tendens til at bedømme moralen ud fra egne personlige sæt af moral og etik, og det er det der styrer ens adfærd. Når der handles ud fra postkonventionel moral, så formodes man at leve efter sine egne etiske principper, der typisk omfatter grundlæggende menneskerettigheder som liv, frihed og retfærdighed. Postkonventionel moral indeholder to stadier.

**Stadie 5 - Social kontrakt og individuelle rettigheder.** På dette stadie træffer der moralske beslutninger baseret på social kontrakt og en syn på, hvordan et godt samfund skal være. Et godt samfund understøtter værdier som frihed og liv og retfærdige procedurer for at ændre love, men anerkender, at der kan opstå forskellige meninger og værdier. Samfundslove er vigtige, men folk skal være enige om dem. For eksempel, hvis en dreng er døende af kræft, og hans forældre ikke har penge til at betale for hans behandling, bør de træde til og betale for det.

**Stadie 6 - Universelle principper.** På dette stadium er moralske beslutninger baseret på internaliserede universelle retfærdighedsprincipper, der gælder for alle. Beslutninger, der træffes, skal respektere alle involverede parter synspunkter. Der følges interne regler for retfærdighed, selvom de er i strid med love. Et eksempel kunne være borgerrettighedsaktivist. (*Leadership, Peter G. Northouse, 2022*)

## SWOT



Figur 5 SWOT analyse (Analysesiden u.å.)

En SWOT-analyse model består af fire dele:

**Styrker****Svagheder****Muligheder****Trusler**

Modellen bruges til at analysere virksomhedens interne svage og stærke sider samt eksterne muligheder og trusler der kan eksistere på virksomhedens givne marked eller omverden. SWOT analyse bruges ofte til at analysere virksomheder men kan også bruges til at lave situationsanalyse over bestemte produkter.

**Under styrker** kigges der på virksomhedens interne stærke sider, det kan blandt andet være en stærkt eller unikt brand, kompetencer, medarbejdere, virksomhedens omdømme og økonomi. Virksomhedens unikke tilgang eller viden kan også bidrage til dens stærke sider.

**Under svagheder** kigges der på virksomhedens interne svage sider, det kan blandt andet være dårligt omdømme, svagt brand, mangel på erfaring inden for markedet eller produksalg, høje omkostninger på drivning af virksomheden eller medarbejdere der ikke deler virksomhedens synspunkter.

**Under muligheder** kigges der på virksomhedens eksterne muligheder som kan eventuelt senere bruges til at forbedre sin virksomhed. Det kan blandt andet være udvikling af nye teknologier, økonomisk opsving, optimering af distributionskanaler eller inddrivelse af nye højt professionelt arbejdskraft.

**Under trusler** kigges der på virksomhedens eksterne trusler som virksomheden ikke selv kan styre og som kan forværre virksomheds placering generelt eller på et givet marked. Det kan blandt andet være økonomisk lavkonjunktur, en større niveau af konkurrence, nye love og regler samt en ændret holdning blandt forbrugere.

SWOT-analyse indeholder korte sætninger eller punktopstilling. (*Analysesiden u.å.*)

## TOWS

TOWS analyse er udvidelse af SWOT analyse. TOWS analyse går videre med styrker, svagheder, trusler, muligheder og prøver at matche dem samt at gå i dybde med dem.



Figur 6 TOWS analyse (ModernBusiness u.å.)

Hovedformålet med TOWS er reducere trusler og svagheder, udnytte muligheder og styrker.

De fire stadier i TOWS analyse er:

**Mini-Maxi**

**Maxi-Mini**

**Mini-Mini**

**Maxi-Maxi**

I Mini-Maxi minimeres virksomhedens svagheder og samtidigt maksimere muligheder. Virksomheden prøver at modernisere interne svagheder ved at udnytte eksterne muligheder.



I Maxi-Mini maksimeres virksomhedens styrker og samtidigt minimeres truslerne. Virksomhed prøver at udnytte alle interne styrker og håndtere de mulige trusler.

I Mini-Mini minimeres virksomhedens svagheder og samtidigt minimeres truslerne. Virksomhed prøver at undgå den kritiske situation de er endte i og sætter alle ressourcer efter problemet.

I Maxi-Maxi maksimerer virksomhedens styrker og samtidigt udnyttes muligheder. Virksomhed prøver at bruge sine ressourcer til at håndtere potentielle muligheder. (*ModernBusiness u.å.*)

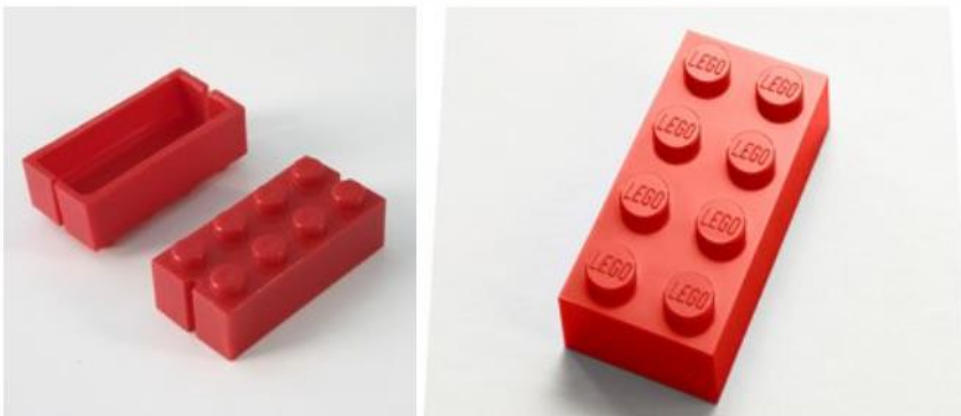
## LEGO og den russisk-ukrainske konflikt

I dette afsnit bliver virksomhed LEGO beskrevet, hvad det er for en virksomhed og hvordan er den blevet til en af de største brand navne, som de er i dag. Derudover redegøres der for konflikten mellem Rusland og Ukraine, og de konsekvenser den har bragt, blandt andet for LEGO-koncernen.

### LEGO

LEGO-virksomhed blev stiftet i 1932 af Ole Kirk Kristiansen i Billund. Forretning udviklede sig konstant og i 1946 var der bleven købt en plastsprøjte-støbemaskine så man kunne lave legetøj ud af plastik i stedet for træ. I 1949 var den første LEGO klods introduceret som var færdigudviklet i 1958 og som har ikke ændret udseende til den som vi kender i dag.

I slutning af 1950-erne blev der indledt en større opgradering hos LEGO hvor virksomhedens produkter, faciliteter, teknologi, organisation og strategi var bleven genoverjet og yderligere udviklet. En af de største koncepter var udvikling af et system der hed "System i leg" hvor Legoklodser var bleven udviklet til at kunne bygges sammen med andre elementer. Det betød at man nu kunne bruge de gamle legetøjssæt og kombinere dem med de nye, mange år frem. Udover at konceptet skabte en modernisering inden for legetøjbranchen, så har den også banet vejen frem til internationalt marked.



*Figur 7 Billede af Legoklods (Jens Christensen 2012)*

De næste 40 år byd på stort international og økonomisk vækst. LEGO virksomhed gik fra 200 ansatte i 1960 til over 9000 ansatte i slutningen af 1990-erne, hvor halvdelen befandt sig i Billund og den anden halvdel var spredt ud på forskellige arbejdssteder i verden. Ved hjælp af forskellige datterselskaber kunne LEGO sælge deres varer i over 130 lande. Stort økonomisk vækst for LEGO-koncern kunne også mærkes i Danmark i

form af mange jobs, og komplekse bygningsprojekter som det nye hovedkvarter, Billund Lufthavn i 1964 og LEGOLAND i 1968.

Hver generation havde bragt noget nyt til udvikling af LEGO og da Kjeld Kirk Kristiansen trådte til som repræsentant i 1979 for tredje generation af Kristiansen familien var der også en del udviklinger der fulgte med. Der blev udviklet nye ideer til hvem kunne LEGO sælges til. For første gang blev LEGO DUPLO præsenteret der indeholdt større klodser og som var udviklet til de helt små børn. Senere fulgte der endnu flere temaer, rollespil med nye figurer, historier og anderledes sæt der kunne købes af forskellige kunder med forskellige alder og udviklingstrin. I starten af 1990-erne begyndte LEGO også efter samarbejde med amerikansk universitet (MIT) at sælge LEGO sæt der indeholdte vise form for teknologi der kunne styres ved hjælp af elektronik. Følgen af idé og produktudvikling endte LEGO i midten af 1990-erne blandt de største legetøjsproducenter i verden.

I anden halvdel af 1990-erne begyndte dog problemerne at dukke sig frem. Stor interesse i computer og computerspil samt med forskellige detailkæder begyndte at udvikle og sælge deres egne legetøj gjorde at LEGO-koncern var tvunget til at tilpasse sig de nye virkeligheder. Konkurrencen blev taget op af ikke kun andre legetøjsproducenter men også af andre brancher af underholdning der kunne underholde den samme kundesequens LEGO gik efter. De forskellige strategier om at vinde kunderne tilbage blev implementeret af LEGO, som køb af forskellige licens til de populære brands. Harry Potter, StarWars, Batman, der blev lavet nye figurer, LEGO-sæt og endda LEGO's egne computerspil med baggrund på de nye købte licenser. LEGO forsøgte endda at komme ind på tøjmarked med deres egne brands. Alt det kunne ikke stoppe krisen hos virksomheden og i 2004 efter flere underskudsår skulle der ske en ny strategi og ledelse skifte. Der blev lavet en ny syv års plan hvor man gik væk fra at være en virksomhed der prøvede at gå efter alle retninger til en der fokuserede på koncernens klassiske produkter og de værdier som LEGO har haft igennem mange år. I 2011 stod det klart at de nye strategier lykkedes og LEGO med omsætning på næsten 19 milliarder kroner og et overskud på 4 milliarder kroner havde reduceret afstand til de store konkurrenter Mattel og Hasbro og havde overhældt en anden stor konkurrent Bandai. (*Jens Christensen 2012*)

Med de nye strategier der indebar blandt andet flytning af størstedelen af produktion til Mexico og Østeuropa samt nedsættelse af produktion og udviklingstid havde LEGO haft seksdoblet deres omsætning fra 2004 til 2016, fra 6,3 til 37,9 milliarder danske kroner. Øget salg af produkter i USA samt det fortsættende samarbejde med Disney og andre populære licenser, gjorde at LEGO-koncern var villig til at sætte fokus på flere markeder, hermed Asien. Samtidigt bliver et stort LEGO fabrik åbnet i Kina. Der har

også været vækst hos medarbejdere i LEGO hvor tallet steg fra 2012 hvor der var 10.400 ansatte til 18.000 ansatte i 2016. (*Karina Søby Madsen, 2017*)

Der blev derudover designet i 2016 et helt ny hovedkvarter i Billund der ville være 52.000 kvadratmeter og som skulle huse ikke kun de danske medarbejdere men hvor der også var plads til forretningsgæster udefra.



*Figur 8, billede af det nye LEGO hovedkvarter (Rasmus Gregersen 2016)*

I 2020 har LEGO solgt flere produkter i de 140 lande de opererer i end nogensinde før. Årsregnskab for 2020 viste en omsætning på 43,7 kr., første gang virksomhed har rundet et tal over 40 milliarder og en betydende fremgang fra året inden, 2019 hvor omsætning hed på 38,5 milliarder kr. I rent overskud har LEGO koncern tjent 9,9 milliarder kr. i 2020, altså 1,6 milliarder kroner mere end forrige år, 2019. Det skyldtes blandt andre ting en øget salgsvækst på 21% til LEGO's kunder der havde for det meste siddet derhjemme og skulle finde på noget at lave grundet COVID-19. Den høje omsætning satte LEGO på en 15. plads over Danmark største virksomheder der var op på 20.000 ansatte i slutning af 2020. (*Jonas Rimer Hansen 2021*)

Året 2021 bragte endnu mere succes til LEGO koncern som kunne i slutning af 2021 melde stigning på 22 procent af salg sammenlignet med 2020, stigning i omsætning med 27 procent til 55,3 milliarder danske kroner og 17 milliarder i rent overskud, en stigning på 32 procent sammenlignet med året 2020. (*LEGO 2022*)

LEGO i de seneste år har haft stor succes med salg af deres varer i form af LEGO klodser, merchandise, computerspil og meget andet. LEGO-koncern kom i året 2022 med at kunne sælge deres varer i mere end 140 lande og 832 fysiske butikker samt online salg. *(Kristian Holgersen 2022)*

Rusland var en af de lande LEGO har haft mange butikker i. I februar 2022 har LEGO koncern haft op til 81 fysiske butikker i Rusland som blev alle sammen lukket. Grundet det var Ruslands invasion af Ukraine. *(Berlingske 2023)*

## Rusland invaderer Ukraine

Den fuldkomne invasion af Ukraine begyndte den 24. februar 2022, da russiske styrker krydsede den ukrainske grænse. (*Thinkeuropa 2022*) Den russiske- ukrainske konflikt begyndte dog allerede tilbage i 2014, hvor Rusland annekterede dele af det ukrainske territorium, halvøen Krim, (*DR, 2014*) og støttede den pro russiske separatistbevægelse i Donbas regionen med russiske soldater. (*Vibeke Sperling, 2015*)

I slutning af 2021 konflikten mellem Ukraine og Rusland der ellers ikke var så aktiv udover kampene i Donbas regionen hvor byerne Donetsk og Luhansk hørte under, ildnede op. Der blev stationeret over 100.000 russiske soldater ved den Ukrainske grænse, og Rusland begyndte at sende specifikke krav til både Ukraine men også vesten om at Ukraine måtte aldrig tilslutte sig NATO-alliancen. NATO alliancen svarede på trusler ved at selv stationære flere af deres styrker i Østeuropæiske lande som var tæt på Ukraine. Den 21 februar anerkendte Rusland de to regioner som byer Donetsk og Luhansk stod i spidsen for som uafhængige republikker og den 24. februar 2022 begyndte den fuldkomne invasion hvor Rusland angreb Ukraine med sine militære styrker. Den her gang var målet hovedstaden Kyiv. (*Globalis, 2023*)



Figur 9, billede over invasion af Ukraine, 24 februar (Signe Julie Andersen, 2022)

Ruslands aktioner blev mødt med fordømmelse og hård kritik af samtlige verdenslande. Allerede den 23. februar, dagen inden invasion, vedtager EU den første sanktionspakke i forbindelse med optrapning af konflikten mellem Rusland og Ukraine. Sanktionerne rammer medlemmer af det russiske parlament samt de første finansielle restriktioner også kommer i kraft.

24. februar

Den danske statsminister Mette Frederiksen holder tale hvor hun udtaler sig klart om Danmark er klar til at hjælpe ukrainere og er klar til at tage imod de ukrainske flygtninge.

25. februar:

EU, NATO samt række af andre lande fordømmer den russiske invasion mens EU vedtager den anden sanktionspakke der rammer den russiske præsident og landet Hviderusland der gav de russiske tropper ret til at krydse den hviderussisk-ukrainsk grænse samt ret til sende missiler mod de ukrainske byer.

27. februar:

Hviderusland opgiver sin status som atomfri stat mens EU udvider sanktioner og lukker europæisk luftrum for russiske fly og forbyder den russiske statsmedier. Canada, Storbritannien og USA slutter sig til ovennævnte sanktioner.

28. februar

EU vedtager endnu en sanktionspakke og forbereder sig til at sende militært udstyr og våben for 500 millioner euro til Ukraine. Samtidigt anmoder Ukraine om EU-medlemskab.

2. marts

De Forenedes Nationer generalforsamling kræver at Rusland trækker alle sine militære tropper ud af Ukraine. EU indfører en udvidet sanktionspakke der rammer den russiske økonomi i form af handelsforbud og udelukkelse af de russiske banksystemer i at deltage i den internationale betaling system SWIFT.

8. marts

Den internationale sikkerhedsråd indenfor atomkraftværk meddeler at de har mistet forbindelse til en af de største atomkraftværker som befinder sig i Ukraine, Chernobyl. USA lukker for alt handel med Rusland i forhold til import af kul, gas og olie. Den danske udenrigsminister Jeppe Kofod samt erhvervsminister

Simon Kollerup kommer ud med en meddelelse om at Danmarks Eksportråd anbefaler alle de danske virksomheder at stoppe alt samarbejde og handel med Rusland.

15 marts

EU vedtager fjerde sanktionspakke der indeholder eksport og importforbud med Rusland og de russiske virksomheder

19 april

Den danske regering kommer med en plan der skal gøre landet uafhængig af russisk gas. (*Thinkeuropa, 2022*)

I slutning af juli 2022 kunne man danne et overblik over en del af danske virksomheder der har valgt at forlade den russiske marked samt at valgte at enten lukke, indstille arbejde eller påbegynde salg af deres virksomhedsdrift i Rusland. Listen indeholder store virksomheder som Carlsberg, A.P Møller-Mærsk, Vestas, Grundfos, Danfos, Arla Foods, Jysk, Pandora, Bestseller osv. (*Jens Bertelsen, 2022*)

LEGO-koncern har således også valgt at indstille alt samarbejde med Rusland og den 12. juli 2022 bliver der meldt af LEGO's talsperson at koncernen vælger at lukke 81 butikker som LEGO har haft kontrakt med. LEGO ejede ikke selv butikkerne men havde en kontrakt med russisk selskab der gjorde at LEGO-koncern solgte LEGO, klodser og LEGO-sæt på det russiske marked. Tilbage i februar 2022 meldte LEGO koncern at de var stoppet med at sende deres varer til Rusland, og i juli meldte de at alt samarbejde ophører og alle butikker lukkes. (*Politikken, 2022*)

Rusland var dog ikke klar på at opgive situation med handelsforbud og i september 2022 bliver flere danske virksomheder kontaktet af folk der præsenterer sig selv som russiske forretningsmænd og som tilbyder de danske producenter at sælge deres varer til Rusland gennem en mellempartner, Ruslands naboland Kasakhstan. Kasakhstan er ikke medlem af EU og er derfor ikke forpligtet til at indføre handel eller andre form for sanktioner mod Rusland og er samtidig medlem af en handelsunion som Rusland også en del af. Generelt har handlen med Kasakhstan i første seks måneder efter krigen udbrud steget med over 40 millioner danske kroner i Danmark alene end forrige år. Kim B. Olsen som er forsker i sanktioner og som arbejder hos Dansk Institut for Internationale Studier kunne i starten af januar 2023 advare om at række konsulenter i nogle af de danske virksomheder som sidder og udarbejder strategier om hvordan handelsrestriktioner kan undviges og hermed kan varer sælges til Rusland. (*Peter Jeppesen, 2023*)



LEGO-koncerns nye produkter kan stadig findes i de russiske butikker i 2023. Der kan dog ikke siges med sikkerhed om varerne ender på russiske hylder på grund af virksomhedens bevidst sælger varerne direkte til Rusland eller om Rusland benytter sig af parallelimport. (*Mirkubikov, 2023*)

Der kan dog siges at uanset situationen, så har det ikke synligt påvirket LEGO's økonomi der kunne i slutning af 2022 rapportere en stigning på 17 procent end året inden i omsætning hvor tallet nu ligger på 64,6 milliarder kr. og en overskud på 13,8 milliarder kr. LEGO-koncern har en stærk økonomi der vokser hvert år. (*Politikken, 2023*)

### **Delkonklusion**

LEGO-virksomhed kom en lang vej fra at være en lille virksomhed i Billund der blev stiftet af en mand, Ole Kirk Kristiansen i 1932 der solgte trælegetøj til en stort international koncern der er en af de største legetøjsproducenter i verden i dag og som har butikker i over 140 lande. Efter stort økonomisk vækst frem til 1990-erne kom et økonomisk fald i starten af 2000-erne og der blev implementeret en ny strategi. En ny syv-år plan blev implementeret hvor man igen gik efter at lave mange klassiske LEGO-produkter og gik væk fra at prøve at være en virksomhed der forsøgte sig i alle retninger som tøjproduktion og stort IT-implementering. Med de nye strategier og ledelse kunne LEGO melde stor fortjeneste mens omsætning blev seksdoblet fra 2006 til 2014. Øget salg førte til udvikling af faciliteter som det ny hovedkvarter i Billund i 2016 og en større ansættelse af medarbejdere. En af de lande hvor LEGO-koncern havde butikker i, var Rusland, et land de blev i starten af 2022 nødt til at forlade og ophøre alt samarbejde med på grund af deres invasion af Ukraine i februar 2022. I 2014 vælger Rusland at invadere Ukraine for første gang i nutidens historie og vælger at annektere halvøen Krim samtidigt med at sende sine militære tropper i Donbass regionen. I februar 2022 vælger Rusland at gøre Ukraines hovedstad Kyiv som sit primær mål og påbegynder en fuldskala invasion. EU, NATO samt en række andre lande fordømmer den russiske invasion og vælger at indføre sanktioner samt at sende militær hjælp til Ukraine. Danmark stod ikke på sidelinjen og valgte at hjælpe i form af militær samt økonomisk hjælp til den ukrainske stat og befolkning samtidigt med at komme med anbefalinger til de danske virksomheder på baggrund af EU's sanktioner til at stoppe alt handel samarbejde med Rusland, noget som den danske koncern LEGO valgte at gøre i juli 2022. Der kunne siden ses at nye LEGO-produkter kan stadig findes hos de russiske butikker, dog vides der ikke om det er virksomheden selv der sælger direkte til Rusland, eller om Rusland benytter sig af parallel import. Krigen og dens følger så ikke ud til at påvirke LEGO-koncern økonomisk. Med omsætning på 64,6 milliarder kr. i 2022 er LEGO's økonomi i vækst og står stærkere end nogensinde før.

## Værdikæde

I værdikæde analyse bliver der kigget på LEGO-koncerns primære og støtteaktiviteter for at finde ud af de stærke og svage led i virksomheden. Yderligere bliver værdikæden brugt til at kigge på virksomhedens konkurrenceevne. Videre i projektet bliver analysen opsummeret i SWOT analyse for at se hvilke stærke og svage sider, LEGO's værdikædes har i forhold til at rykke ind på det russiske marked.

## Primære aktiviteter

### Indgående logistik

LEGO's legetøj bliver lavet ud af materialer plastik og gummi. Selve materialer bliver lavet ud af råolie, men LEGO koncern har ikke selv fabrikker der laver plastik og gummi, derfor bliver rå materialerne købt hos leverandørerne. Disse materialer bliver købt i lande, Saudi Arabien, Kuwait og Thailand. (*Supplychain,2018*)

Selvom LEGO-legetøj består af plastik, samarbejder LEGO-koncern med over 100 forskellige leverandør der leverer forskellige ting som farver, overflade behandling for plastprodukter, emballage, billeder og klistermærker der senere tilføjes til LEGO's produkter. Materialerne bliver indkøbt i forskellige lande, ofte samme materialer har forskellige distributør, for eksempel billeder og klistermærker der tilføjes til LEGO's produkter, bliver leveret af både den tyske og den kinesiske leverandør. Det har noget at gøre med LEGO's koncerns placering af deres produktions fabrikker, der er spredt ud forskellige steder i verden og har derfor brug for leverandør der er tæt på fabrikkerne for at minimere transport udgifter. (*LEGO,2022,a*)

En af de store leverandører er en amerikansk virksomhed Avient Colorants der leverer farver som tilføjes til LEGO's produkter. Virksomheden har lagrehuse i Asien, Europa samt USA. (*Avient u.å.*)

Alle indkøbte materialer bliver transporteret til de fabrikker som LEGO-koncern ejer forskellige steder i verden, Danmark, Tjekkiet, Ungarn, Mexico, og Kina. (*LEGO, 2022,b*)

Når de påkrævede plast materialer ankommer til fabrikker bliver de lagret i de forskellige metal siloer der kan holde op til 33 tons materiale hver. Resterende varer bliver fordelt på lagerhuse. (*LEGO, u.å.*)

## Produktion

LEGO producer selv deres produkter på de fabrikker virksomheden ejer i Danmark, Tjekkiet, Ungarn, Mexico og Kina. LEGO's design team står for hvordan de forskellige sæt skal se ud. *LEGO (2022,b)*

LEGO's design team står for hvordan de forskellige sæt skal se ud. *(LEGO, u.å,b)*

Produktion går i gang med levering af plast i forskellige farver fra siloer til specielt lavede støbemaskiner. Støbemaskiner bliver varmet op til 230 grader celsius og omdanner plast om til forskellige former der kan senere kombineres og tilsammen danne et legetøjssæt. Processen tager ca. ti sekunder. På grund af farlige forhold er processen for det meste automatiseret. Derefter bliver Legoklodser med en transportbånd sendt videre til den næste afdeling der står for tilføjelse af forskellige dekorative elementer som klistermærker samt sammensætning af LEGO's minifigurer. Til sidst bliver produktet samlet i en emballage og sendt til distributionslagre. *(LEGO, u.å.)*

## Udgående logistik

Når de færdigproducerede varer er pakket på fabrikkerne, bliver de sendt ud til lagre og butikker som LEGO-koncern ejer eller har en aftale med om at lagre eller sælge deres produktion. LEGO-koncern har optimeret deres transportmuligheder på den måde, så der er mindst mulig afstand fra fabrikker til lagre eller butikker. De varer der bliver produceret i Danmark, Tjekkiet og Ungarn bliver sendt og solgt i Europa, Mellemøsten og Afrika. Fabrikken i Mexico leverer og sælger de færdigproducerede varer i USA, Mexico og Brasilien. Fabrikken i Kina leverer og sælger færdigproducerede varer i Kina og Asien. Derudover er der to mere fabrikker på vej der vil blive bygget i USA og Vietnam. Der forventes at det vil yderligere mindske transportomkostninger. *(LEGO, 2022, b)*

LEGO's kunder har en mulighed for enten bestille virksomhedens produkter online eller købe dem i fysiske butikker. *(LEGO, 2023)*

## Salg og markedsføring

LEGO-koncern sælger deres produkter i flere end 130 lande. *(Jesper Olesen, 2022)*

LEGO-koncern sælger selv deres produkter men også samarbejder med forskellige supermarkedskæder der køber LEGO's produkter og sælger det i deres egne butikker. I USA er det fx et stort supermarked kæde Walmart, *(Walmart, 2023)* mens i Danmark kan man finde LEGO's varer hos Bilka, Føtex, Lidl. *(Pricerunner, 2023)*

Virksomheden benytter sig af flere markedsføringskanaler. Kigges der på offline kanaler så er det brochurer, plakater, merchandise, reklameartikler og LEGO's egne forlystelsesparker LEGOLAND. Virksomheden samarbejder også med en række supermarkeds kæder der sætter LEGO's reklame i deres tilbudsaviser.



Figur 10, billede af butikkens LIDL's reklame for LEGOLAND, (egen billede)

Kigges der på online kanaler så gør LEGO-koncern brug af hjemmesider, sociale medier, online bannere.

LEGO-koncern markedsfører også indirekte deres produkter i LEGO's computerspil og film som de er med til at udvikle. (IMDB, 2014)

## Service

LEGO tilbyder flere ting der er målrettet efter at skabe den gode værdioplevelse for kunden efter salget. Alle LEGO-sæt kommer med byggevejledninger i fysisk form men kan også findes online til både de nye men også gamle LEGO-sæt. Har kunden fået en defekt klods, tilbyder LEGO erstatning. Det samme gælder for hvis kunden mangler klodser i sit sæt eller har fået et defekt klistermærke. Man kan også følge sin ordrestatus samt returnere sine varer i uåbnet stand. (LEGO, 2023, a)

## Støtteaktiviteterne

### Virksomheds infrastruktur

LEGO-koncern er en international virksomhed med over 18.000 ansatte. Virksomhed har hovedkontor i Billund men også har kontorer i USA, England, Kina og Singapore. Derudover har virksomhed fem produktionsfabrikker, 37 salgskontor og over 500 detailhandel butikker, hvor dels er selv ejet af LEGO og dels som samarbejdspartnere. *(LEGO u.å.,c)*

LEGO-koncern har en flad struktur men en horisontal differentiering der består af udøvende ledergruppe og bestyrelse. Hvert medlem af udøvende ledergruppe har ansvar for hver sit område. Områderne inkluderer finanser, marketing, teknologi, digitalisering og menneskelige ressourcer. Den administrerende direktør hos LEGO-koncern er Niels B. Christiansen. *(LEGO, 2023, b)*

### Menneskelige ressourcer

LEGO's ansatte er rangeret som at være i top 10 procent blandt virksomheder når der kigges på ansattes lykke niveau. I forhold til løn så er 77 procent af ansatte føler de bliver betalt retfærdigt og 79 procent er tilfredse med adskillige fordele de får ved at arbejde hos LEGO. 81 procent af ansatte føler at de arbejder i et positivt arbejdsmiljø. *(Comparably, 2023)*

Virksomheden tilbyder en del bonusser til deres ansatte, såsom familieplejeorlov, forsikringer, fokus på velvære, rabat på LEGO's produkter, adskillige finansielle bonusser. *(LEGO, 2023, c)*

LEGO-koncern forsikrer samtidigt at virksomheden har en stor fokus på menneskerettigheder og velfærd for både LEGO's direkte ansatte men også i forhold til LEGO's leverandør. Virksomheden har lavet en omfattende rapport i 2022 der omhandler den moderne slaveri og hvordan virksomheden stræber efter høje standarder af etik og moral der forbyder samarbejde med virksomheder der udøver ekstrem og ufrivilligt overtid, tilbageholdelse af personlige dokumenter eller løn samt forfølgelse af medarbejdere der udtrykker sin egen holdning. *(LEGO, 2022, b)*

## Teknologi

LEGO-koncern har stor fokus på teknologi. I 2022 blev virksomheden kåret til mest attraktive arbejdsplads for ingeniørerne i Danmark. *(Julie Ring-Hansen Holt, 2022)*

Virksomhed tilbyder mulighederne for at arbejde med de nyeste teknologier i form af støbemaskinerne og tilbyder til at være med i konstant udvikling på deres fabrikker. I 2015 startede LEGO-koncern en større opgradering af deres fabrikker i Mexico, Ungarn og Billund, hvor i slutning af 2022 skulle nye og opgraderede faciliteterne stå klar for at kunne øge og præcisere produktion. I starten af 2021 investerede LEGO-koncern syv milliarder kroner i bygning af ny fabrik i Vietnam, og i 2022 er der blevet offentliggjort planer om en ny fabrik i USA. Generelt så indeholder LEGO's fabrikker bygninger til lager, støbning, dekoration og pakkeri. I USA planlægges der derudover en stor solcellepark så virksomheden kan holde deres faciliteter kørende med grøn energi. *(Jesper Olesen, 2022)*



Figur 11, billede af støbemaskiner i LEGO's produktionsfabrik *(Made, 2022)*

Samtidigt investerer LEGO-koncern i den digitale teknologi. I 2021 blev der investeret over 2 milliarder kroner i udvikling af digitale koncepter. Pengene skal blandt andet bruges til udvikling af nye LEGO computerspil. *(ITWATCH, 2022)*

## Indkøb

For LEGO-koncern der er produktionsvirksomhed, er det vigtigt at der kommer de rigtige råvarer til forskellige fabrikker i tide. LEGO samarbejder med adskillige leverandør når det kommer til indkøb af råvarer. LEGO-koncern har aftale med forskellige leverandør der leverer alt fra plastik til klistermærker der senere samles til et LEGO-sæt på deres fabrikker. I den moderne slaveri rapport hævder virksomheden at vælge leverandørerne med omhu som ikke udnytter deres ansatte. En udfordring for LEGO-koncern kan være at skulle blive tvunget at fravælge eksisterende leverandør, skulle de ikke overholde de regler LEGO-koncern har fastsat i forhold til moralen og menneskerettigheder. Dette kan medfølge til LEGO's øgede transportomkostninger, forsinkelse i leverancer eller udfordringer i at finde nye leverandører. (LEGO, 2022, b)

## Delkonklusion

LEGO-koncern har generelt styr på sin virksomhed når kigges på deres værdikæde. LEGO-koncern er en produktionsvirksomhed der får sine råvarer fra forskellige leverandør. LEGO's legetøj består hovedsageligt af plastik som virksomheden får leveret af Saudi Arabien, Kuwait og Thailand. Når råvarer kommer på de fabrikker som LEGO ejer, bliver de lavet om til LEGO-sæt, derefter pakket, sendt til butikker som enten LEGO selv ejer eller har samarbejdsaftaler med. Det meste af produktionen er automatiseret. LEGO har optimeret deres transport muligheder så der er mindst muligt afstand til og fra deres lagre. Det har de gjort ved at have fabrikker spredt ud i verden som leverer varer til områder nær dem samt have et samarbejde med lokale producenter og leverandør i de regioner produktionsfabrikker placerer sig i. Selve LEGO-produkter kan findes i over 130 lande med en mulighed på at købe varerne enten online eller i fysiske butikker. LEGO-koncern har stærke markedsføringskanaler der består af både offline og online kanaler. Virksomheden er god til at servicere deres kunder som kan få erstattet defekte eller manglende dele samt tilbyder online support i form af kundeservice og digitale byggevejledninger. Kigges der på støtteaktiviteterne så har LEGO-koncern en flad organisationsstruktur med over 18.000 ansatte med hovedkontor i Billund og en ledelse der består af udøvende ledergruppe og bestyrelse. Generelt så trives de ansatte hos LEGO-koncern. Virksomheden var blevet placeret i 2022 som den bedste arbejdsplads for ingeniørerne i Danmark. Der er generelt et højt lykkeniveau og et positivt arbejdsmiljø. Den svageste led i LEGO-koncern værdikæde er indgående logistik og indkøb. LEGO-koncern er produktionsvirksomhed der er afhængig af leverandørerne, da fabrikker LEGO-koncern ejer, har brug for råmaterialer til at kunne producere varer. De få plastik leverandør kan specielt påvirke LEGO-koncerns indtjening, da plastik laves ud af olie, og olie priser har LEGO-koncern ingen indflydelse på.

## PESTEL

I dette afsnit bliver PESTEL analysen brugt til at analysere situation på den russiske marked og de russiske forbrugernes købekraft siden den russiske invasion begyndte. Analysen går også på at analysere hvilke forhold har krigen i Ukraine betydning for Ruslands borgere mulige købekraft herunder også LEGO legetøj. Der bliver kigget på hvor meget den russiske regering har indflydelse på forskellige virksomheder og hvilke trusler kan opstå, skulle de vestlige virksomhederne og specielt LEGO fortsætte samarbejde med Rusland. Der bliver fokuseret på de forskellige faktorer inden for politik, økonomi, miljø, sociale samt lovmæssige faktorer der har betydning for Ruslands marked i forhold til virksomhed LEGO. Der bliver afgrænset fra teknologiske faktorer da de ikke spiller en rolle for LEGO i forhold til sanktionsramte Rusland og russernes købekraft og holdninger til internationale virksomheder.

### Politiske faktorer

På grund af den samme regering der har siddet i spidsen for Rusland siden starten af 2000-erne blandt andet i form af også nuværende præsident Vladimir Putin har den russiske økonomi forvandlet sig til statskapitalisme hvor regering kan rykke ind på bestemte markedssegmenter og vælge at overtage eller indføre hård kontrol. Den russiske regering er i stand til at påvirke de givne industrier eller økonomien generelt. Der er tre kriterier der kan definere et land som statskapitalisme og Rusland opfylder alle tre: væsentlig statsligt ejerskab i virksomheder, direkte involvering af regering i disse virksomheder og et ellers kapitalistisk system hvor de fleste virksomheder er privatejede og drives under almindelige markedsvilkår. *(Joseph Dresen, 2012)*

Et eksempel på det kunne være russisk statsejet virksomhed Gazprom der er en af de største olie og gas producenter i verden. Officielt ejer den russiske stat 50,01 procent af aktierne i Gazprom hvilket giver staten en reel mulighed til at kontrollere hvad der foregår i virksomheden. Gazprom står for omkring otte procent af Ruslands BNP og eksporterede 180 milliarder kubik meter gas i 2016. *(Foljeton, 2017)*

At Gazprom er en virksomhed der styres af den russiske regering, og specifikt af Ruslands præsident Vladimir Putin, kunne mærkes blot måneder efter den russiske invasion begyndte. I september 2022 som modsvar på de EU-sanktioner der er bleven pålagt den russiske stat og russiske virksomheder valgte den



russiske regering at lukke for rørledning, Nord Stream 1 der leverede gas til en række europæiske lande. *(Katrine Skov Petersen 2022)*

Det betyd at den russiske regering havde fuld kontrol over virksomheden og kunne selv bestemme over distributionskanaler Gazprom benyttede sig af.

Det samme foregår i bank industrien med Ruslands største bank, Sberbank. Den russiske regering kontrollerer hele bank industrien og beordrede en stop for alt aktiehandel for udenlandske investorer i over en måneds lang periode, efter krigen brud ud i februar 2022, for de samtlige russiske banker. *(Anders Jerichow, 2022)*

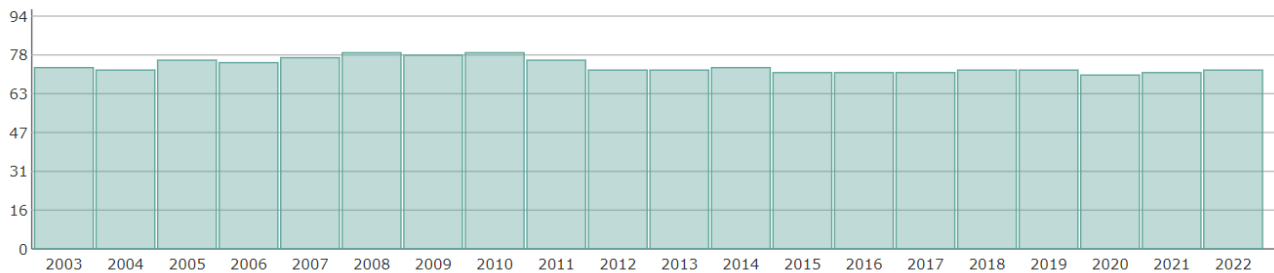
Samtidigt blev Sberbank nødsaget til at trække sig fra den internationale handel samtidigt med at være udelukket af international SWIFT system på grund af EU sanktioner. *(Alexander Bitsch, 2022)*

Det viser at den russiske regering har muligheder til at påvirke meget de forskellige industrier og økonomien generelt ved at vedtage en række dekretter, love eller beslutninger der ikke er nødvendigvis baseret på love, men på befalinger fra den øverst kommanderende i den russiske regering og landet generelt, Vladimir Putin, der har siddet ved magten i over 20 år. Medlemmer af den russiske regering har under flere tilfælde truet den vestlige verden over at overtage og nationalisere de europæiske virksomheder der er trukket ud af Rusland, men som ikke har nået at sælge deres varer, inventar, lagerhuse eller bygninger endnu. *(Jacob Svendsen, 2022)*

Korruption kan også spille en stor rolle i forhold til hvor attraktivt det kan være for internationale virksomheder forblive eller rykke ind på det russiske marked selv på de områder som russisk regering ikke kontrollerer direkte. Det samlede billede af korruptionen er at det kan have en negativ betydning for blandt andet økonomisk vækst og udenlandske investeringer, og skulle LEGO koncern vælge at vende tilbage på det russiske legetøjsmarked og begynde at bygge store butikker, lagre og transportknudepunkter vil der være en risiko for det første at Rusland overtager og nationaliser alle LEGO's aktiver og for det andet at LEGO virksomhed skulle blive tvunget til at betale det russiske regering pengene under bordet for at kunne overhovedet få lov at drive deres forretning og virksomhed. *(Udenrigsministeriet, u.å.)*

I forhold til korruption så er Rusland placeret blandt de lande med den højeste korruption og har et tal der har svunget mellem 71 og 79 siden 2006, hvor jo højere tallet er, jo mere korruption er der i et givet land. Skalaen går fra 1 til 100 og i 2022 var Rusland given en karakter på 72.

### Corruption in Russia 2003 - 2022



Figur 12, graf over korruptions niveau i Rusland (Worlddata, 2022)

### Økonomiske faktorer

Ruslands valuta var på sit højeste den 7. marts 2022, to uger efter krigen begyndte, på 136,51 rubels for 1 US dollar. Siden da har den været i fald hen over sommeren grundet de lave olie og gaspriser som Ruslands økonomi er stærk forbundet med. Ruslands valuta stod stærkest den 29. juni 2022 da den gik for 42,16 rubels for en US dollar. Det ser dog ud til at en blanding med de voksende antal sanktioner og et fald i prisen på olie og gas har bragt kursen op igen på 80,22 rubels for en US dollar. Der kan ses at der er sammenhæng ved at kigge på de to nederste grafer som viser stigning af værdi af både den russiske valuta og olie priser i juli 2022 og fald i marts 2023. (Tradingeconomics, 2023)



Figur 13 Den russiske valuta kurs i forhold til dollar (Tradingeconomics, 2023)

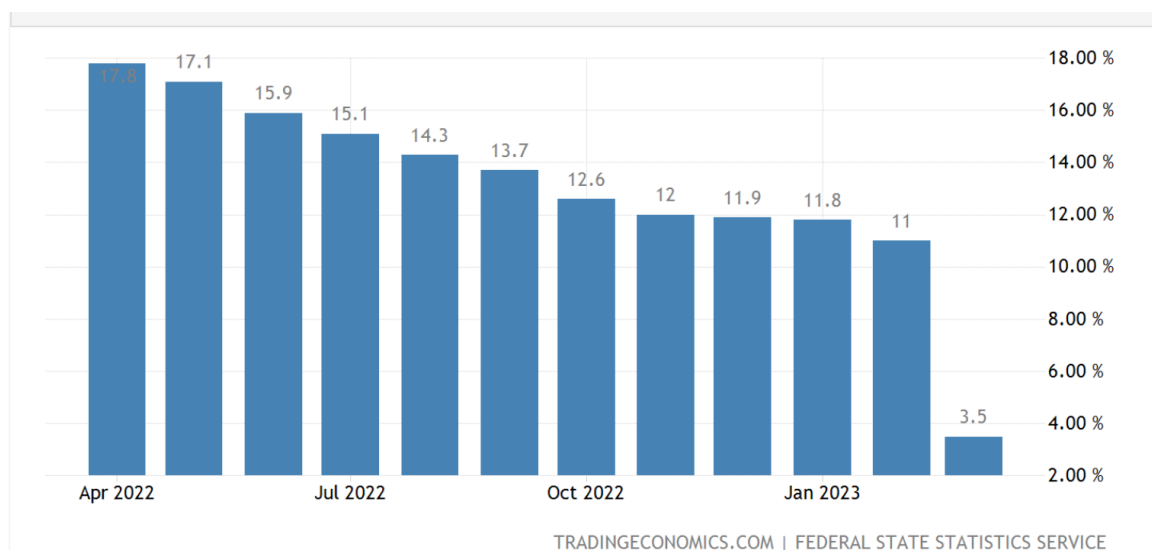


Figur 14, Priser på det russiske olie fra juni 2022 til marts 2023 (Tradingeconomics, 2023,a)

Det er meget muligt at den virkelige situation bag Ruslands økonomi ser meget anderledes ud. Det ser ud til Ruslands økonomiske tabe er store og regering gør alt hvad de kan for at hemmelige gøre udgifterne. Olie og gas priser falder mens vestlige sanktioner bliver skruet op gør at i marts 2023 har den russiske regering hemmeligholdt en tredjedel af landets udgifter hvilket gør det svært at analysere deres rigtige økonomiske situation. *(Mikkel Secher 2023)*

Landets inflationshastighed nåede op på 17,8 procent i april 2022, en drastisk stigning fra 9,2 procent i januar, altså en måned inden krigen brød ud. Siden hen har inflationsraten faldet ned til 11 procent i februar 2023, og derefter faldt drastisk ned til 3,5 procent. *(Tradingeconomics, 2023,b)*

Inflation fald kan dog skyldes den russiske regerings forsøg i at holde økonomien vedlige ved at sælge større reserver af guld som Rusland har i besiddelsen. Der blev solgt over 3.633 kg guld i februar, lige inden inflationsraten faldt ned til 3,5 procent. *(Jeppe Reedtz Husted, 2023)*



Figur 15, Rusland inflationsrate *(Tradingeconomics, 2023,b)*

Den faldende ledighed i Rusland kan heller ikke betragtes som et succes. Indikering på faldende ledighed kan betyde at flere mænd bliver inddraget i den russiske hær og bliver sendt ned til frontlinjen i Ukraine.

Den fortsat faldende ledighed kan føre til mangel på arbejdskraft hvilket vil endnu mere svække den russiske økonomi. *(Mikkel Secher, 2023)*

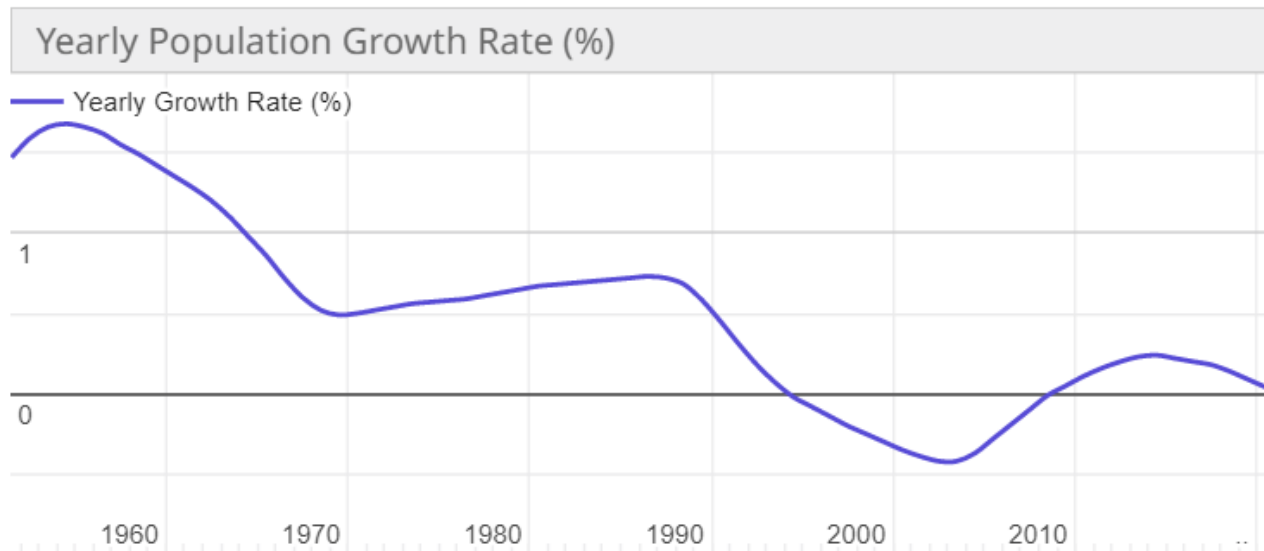
Ustabil økonomisk situation i landet med svingende inflationsrate og en meget volatil valutakurs sætter forbrugeres købekraft i fare. Der forestilles at de russiske forbrugere formodentlig heller ikke ved hvordan den økonomiske situation vil se ud i fremtid i Rusland og er derfor ikke vil være villig til at bruge penge på luksuriøse varer men på ting som har første prioritering (såsom mad, bolig, tøj osv.).

Da tallene for den russiske økonomi siden krigens udbrud i 2022 har været meget skjult og der kan ikke vides med sikkerhed befolkningens indkomster, har sanktioner og handelsrestriktioner i hver fald ikke øget den finansielle situation i landet. Ruslands BNP er faldet med 2,1 procent i 2022 sammenlignet med året inden og projekteres at falde yderligere med 2,5 procent i 2023. *(Consilium.europa, 2023)*

### **Sociale faktorer**

Ruslands befolkningsstørrelse udgør 146 millioner mennesker i 2023. Siden midten af 1990-erne har landet dog været udsat for perioder af negativ tendens i årlig befolkningstilvækst. I 2002 var nåede den sit maksimum på minus 0,42%. Siden 1950 har befolkningstallet steget fra 102 til 146 millioner, det vil sige en stigning på knap 31 procent. *(Worldometers, 2023)*

Til sammenligning har USA's befolkningstal mere end fordoblet og er gået fra 158 til 336 millioner mennesker. *(Worldometers, 2023,b)*



Figur 16, Graf over Ruslands årligt befolkningstilvækst (Worldometers, 2023)

Efter en kort periode i starten af 2010-erne kan der ses i tendens på grafen at befolkningstilvækst er i fald igen og i 2020 er tæt på at gå i minus. I februar 2023, året efter krigens udbrud var der ifølge den ukrainske forsvarsministeriet dræbt omkring 150.000 russiske soldater mens de vestlige efterretninger anslår de dræbte tal på omkring 60.000. (Mikkel Secher, 2023,a)

Tallene er meget usikre da de ukrainske tal kan være påvirket af propaganda for at vise at landet vinder stort og de vestlige efterretninger kan være usikre da de ikke har muligheden at overvåge fronten så tæt som de ukrainske styrker. I begge fald er de russiske tab betydelige nok til at igen vende kurven mod den negativ befolkningsvækst for Rusland.

Kigges der på sociale klasser og indkomst pr. indbygger, er Rusland et land med mange fattige og en befolkning, hvor store dele af den ikke nødvendigvis har råd til legetøj som LEGO kan udbyde til sine kunder. I 2018 fremlagde den russiske statsmyndighed en statistik om at 18,9 millioner russere har rådighed til at spendere mindre end det der svarede på omkring 35 kr. om dagen. Tallet blev fastsat som det officielle russiske eksistensminimum og som 18,9 millioner russere altså ikke havde til rådighed. Den rigtige antal af mennesker der bor under gennemsnit minimum kan være højere da det er muligt at den russiske statistikmyndighed forfalskede tal for at Rusland som økonomisk stat skulle fremstå bedre.

I alt er der næsten 81 millioner russere(55 procent af befolkning) der i 2018 boede i husholdninger med en indkomst på omkring det der svarer til 90 kr. om dagen. (Jesper Karup Pedersen,2019)

Da tallene for den russiske økonomi siden krigens udbrud i 2022 har været meget skjult og der kan ikke vides med sikkerhed befolkningens indkomster, har sanktioner og handelsrestriktioner i hver fald ikke øget den finansielle situation i landet. Ruslands BNP er på ca. samme niveau i starten af 2023 som den var i 2018 og der projekteres at den vil falde i løbet af året. (*Consilium.europa,2023*)

Den billigste LEGO sæt der kan købes i Rusland i 2023, koster 55kr. Et sæt der indeholder blot 64 dele og er egnet til børn på alder 4 ifølge hjemmesiden. (*Mirkubikov, 2023,a*)

Et mellem sæt der indeholder 1100 dele og er tilregnet til alder 10+ koster 1280 kr. (*Mirkubikov, 2023,b*)

Det er derfor usandsynligt at de store dele af den russiske befolkning vil kunne have råd til LEGO's produkter på grund af deres små indtægter.

Det russiske befolknings holdninger kan være en del af det der rammer virksomheder som LEGO's salg. Det russiske statsmedier kan påvirke befolkningen meget og få dem til at tro at landet ikke bare kæmper mod Ukraine, men derimod mod hele NATO. Den konstante udsættelse for de russiske statsmedier kan påvirke store dele af befolkning der støtter krigen og få dem til at tro at det er den vestlige verden står bag den reelle grund, Rusland begyndte som de selv kalder det, "den speciale militær operation". (*Johanne B. Jacobsen, 2023*)

Den uafhængige russiske meningsmåling organisation "The Levada Center" hævdede at i februar 2023, et år efter krigen startede, støtte af krigen som Rusland begyndte, var op på 75-77 procent blandt den adspurgte russiske befolkning. (*Kirill Rogov, 2023*)

Der skal dog igen tages en forbehold for usikre data da det ikke er muligt at vide med sikkerhed hvor uafhængig fra staten organisationen er. En mangel på store demonstrationer blandt den russiske befolkning kan dog understøtte i en vis grad denne hævdeelse. (*Kirill Rogov, 2023*)

Som følge af de russiske befolknings støtte til det russiske stat og regering, kan der opstå had til den største del af vestlige produkter, og købstendens kan skifte fra at købe den danskes virksomhedens produkter over til produkter fra det land som ikke har sanktioneret Rusland.

Danmark er også bleven stemplet som et uvenligt land i forhold til Rusland fra både det russiske stat og statslige medier, hvilket også kan påvirke russernes købstendenser om at gå væk fra den vestlige legetøjsproducent. *(Julie A. Larsen, 2022)*

### **Miljømæssige faktorer**

Der findes ikke hårde restriktioner, love eller regler i forhold til genbrug i Rusland. Industrier står for lang det meste af affald, med 8 milliarder tons om året i modsætning til kommunalt affald der udgør 60 millioner tons om året. Der var bleven lavet fremtidige planer hos den russiske regering i 2020 om hvordan 100 procent af alt emballagen skulle genbruges, men i januar 2022 var disse planer udsat i en ukendt tidsperiode. Det meste af det russiske affald ender på lossepladser og for kommunalt affald ligger tallet op på 94 procent. *(Clement Verite, 2021)*

I forhold til luftforurening lå Rusland som nr 86 ud af 131 lande i 2022, hvor nummer et er den mest forurenende, men da det er igen det russiske kilder som man skal tage udgangspunkt i, da der ikke findes internationale observestationer i de russiske byer, kan luftforurening indeks ikke betragtes som præcise eller troværdige. Rusland havde indført et system hvor de forskellige regioner selv skulle betale hvis de vil kobles op på et russisk luftforureningsmålesystem, og hvor de fleste byer valgte det fra. De byer der gjorde beskyldtes for kun at måle i bestemte tidsperioder og/eller placeringer hvor de vidste at forurening meter vil være på det laveste. *(Iqair, 2023)*

Rusland er heller ikke bleven mere miljøbevidste siden de invaderede Ukraine i februar 2022. I marts 2023 nægtede den russiske regering at følge Verdensnaturfondens (WWF) initiativ om at slukke lyset i en time, såkaldt "Earth Hour" der skal sætte fokus på klima og miljø problematikker. Den russiske regering stemplede WWF som fremmedagent og afviste invitation til begivenhed. *(TV2, 2023)*

Der vil som udgangspunkt ikke have været de store udfordringer for LEGO-virksomhed skulle de etablere produktionsfabrikker i Rusland i hvert fald i forhold til miljøregler om genbrug af de plastikæsker og plastikposer LEGO-sæt bliver solgt og leveret i. Bæredygtighed ligger heller ikke på den høje ende af skalaen hos LEGO-virksomhed. 98 procent af alle LEGO-brikker er lavet ud af olie. I 2020 kunne virksomhed opsummere at deres klima og miljømål for 2020 kunne ikke nås. Siden 2016 har CO2 aftrykket reduceret med tre procent samtidigt med 381 tons affald røg på losseplads. *(Trine B. Hansen, 2021)*



I 2023 døjer LEGO koncern stadig med overgang over til bæredygtigt materiale mens der samtidigt kommer kritik fra kundesegmentet om de nye LEGO brikker som er lavet ud af genanvendeligt materiale lever ikke op til standartane som LEGO kunder eller er vant til. *(Julie Ring-Hansen Holt 2023)*

Der vil altså som udgangspunkt ikke vil være de store miljømæssige faktorer for LEGO-virksomheden der ville forhindre samarbejde med Rusland da de ser ud til at være ligeglade med miljøet og LEGO har det svært med at være bæredygtige.

### **Lovmæssige faktorer**

Er man som international virksomhed eller person ikke tilhænger af Putins regime eller generelt fordømmer den krig som Rusland startede i februar 2022, kan man løbe ind i mange vanskeligheder skulle man vælge at indrejse i Rusland. Den russiske lovgivning indeholder nemlig flere love siden september 2022, der gør at man kan få bøder og fængsel tid for at kritisere de russiske væbnede styrker og deres kommando. Den øverst kommanderende er Ruslands præsident Vladimir Putin så lovgivning om kritik omfatter også ham. Det er desuden ikke muligt at tage fly direkte fra EU-lande til Rusland grundet sanktioner hvilket kan også blive svært at drive forretning. *(Udenrigsministeriet 2023)*

## Delkonklusion

Grundet samme regering der har siddet i Rusland siden starten af 2000-erne har landets økonomi bleven til statskapitalisme hvor regering har kontrol over forskellige markedssegmenter og kan indføre hård kontrol og handel restriktioner over dem. Den russiske regering har generelt også mulighed for at påvirke de forskellige industrier generelt, den endelige magt og afgørelse ligger enevældigt hos den russiske præsident Vladimir Putin. Siden Ruslands invasion af Ukraine i februar 2022 har den russiske regering påvirket de forskellige virksomheder inden for bank og energibranchen ved at lukke distributionskanaler og stoppe aktiehandel. Rusland har desuden over flere gange truet de internationale virksomheder der har valgt at trække sig ud af Rusland. Truslen lå i den russiske stat overtagelse og nationalisering af de aktiver, blandt andet varer og bygninger og fabrikker som internationale virksomheder ikke har nået at sælge endnu. Selvom er der ikke et kendskab til den russiske regering direkte overvåger legetøj sektor, kan det dog stadig være risikabelt skulle LEGO vælge at fortsætte samarbejde på et fremtidigt tidspunkt grundet de høje korruptions niveau i landet. Det samlede billede af korruption har typisk haft negative konsekvenser for økonomisk vækst og sikkerhed af udenlandske investeringer. Imens krigen er i gang og sanktionerne er aktive er der også en øget risiko for at den russiske regering skulle gå hen og fratage alle LEGO's aktiver som modsvar på sanktionerne indført af EU, som Danmark er med i. Økonomisk kan det også være svært at drive virksomheden i Rusland da de fleste russiske banker er udelukket den internationale betaling system SWIFT og den konstant svingende valuta kurs og inflations tal vil gøre det svært for LEGO's at sætte den rette pris på deres produkter. Samtidigt er ustabil økonomisk situation i Rusland sætter de russiske forbrugernes købekraft i fare og som formodes ikke vil bruge mange penge på de forholdsvis dyre legetøj som LEGO kan tilbyde og vil hellere prioritere på nødvendige ting for overlevelse som mad, bolig, tøj osv. Yderligere siden krigens start har den russiske regering skjult meget af deres økonomi tal og er bleven observeret i at sælge flere tons guld fra deres guldreserver for at kunne stabilisere økonomien. Store dele af den russiske befolkning er fattige og lever under det såkaldte eksistensminimum som den russiske regering har sat til det der svarer 35 danske kroner om dagen og som næsten 19 millioner russere levede under. I alt levede 81 millioner russere, det der svarer til 55 procent af befolkning med en rådighedsbeløb på 90 kroner om dagen. Generelt det russiskes befolknings holdninger kan også påvirke deres købstendenser overfor en international virksomhed som LEGO-koncern er. Mangel på demonstrationer efter krigens udbrud, den uafhængige russiske meningsmåling organisation samt et stort antal af døde russiske soldater som invaderer Ukraine indiker at en stor del af den russiske befolkning støtter krigen mod Ukraine og tror på den russiske propaganda og præsident Vladimir Putin. Der kan derfor meget muligt opstå had til det vestlige produkter og skifte de russiske befolkningskøbstendenser til at købe vare fra lande

som ikke indført sanktioner mod deres land. Der findes dog ikke nogen hårde restriktioner i forhold til miljøet som kunne forhindre LEGO's virksomhed operationer i Rusland, der producerer deres legetøj hovedsageligt ud af plastik. Rusland er generelt ikke et miljøbevidst land og de få planer der var om reducere af affald blev droppet lige inden krigens start.

En række faktorer gør det svært eller ligefrem umuligt at operere i landet for internationale virksomheder, der inkluderer hård kontrol, manglende betalingsmuligheder, trusler om nationalisering af aktiver og en forværret købekraft og købstendens hos befolkning. Udover det er der også blevet introduceret en række love der gjorde det ulovligt og strafbart at gøre som i manges øjne vil fremstå som etisk korrekt ting at gøre, nemlig fordømme krigen og kritisere de russiske militære styrker.

## Porters Five Forces

I Porters Five Forces analyse bliver der analyseret konkurrence forhold i legetøjsbranche på det russiske marked. Der bliver analyseret om der er risiko for potentielle indtrængere, hvilken trussel der er fra substituerede produkter hvor store er de russiske kunders forhandlingsmagt, samt leverandørernes forhandlingsmagt.

### Potentielle indtrængere

Der er lav trussel fra de nye indtrængere i legetøj industrien, skulle de true LEGO-koncern, der er en af største legetøjsproducent i verden. En ny konkurrent i branchen skal råde over et stort kapital for at kunne matche de faciliteter og produktionsfabrikker LEGO-koncern har i drift. Det tager flere år at bygge en produktionsfabrik, mens LEGO-koncern allerede har fem med to mere på vej. *(LEGO, 2022, b)*

Enhver ny konkurrent skal samtidigt investere meget i marketing da LEGO er en velkendt brand der ligger på syvende plads på verdensrangliste over mest velkendte brands. *(Lone Andersen, 2022)*

Skulle den nye konkurrent udfordre LEGO bliver den nye virksomhed også nødt til at oprette distributionskanaler der skal matche eller overgå LEGO's, som har brugt mange år for at optimere kanalerne mest muligt med minimering af transportomkostninger. *(LEGO, 2022, b)*

Skulle den nye konkurrent true LEGO på det russiske marked vil det kræve at den nye virksomhed har kendskab til de russiske love og måden forretning bliver drevet på i det givne land under sanktioner, noget LEGO-koncern allerede har erfaring med. Det ser også ud til at LEGO har en trofast kundegruppe i Rusland der bliver ved med at købe LEGO's produkter som formegentlig kommer ind i landet gennem parallelimport. *(Mirkubikov, 2023)*

### **Truslen for substituerende produkter**

LEGO-koncern sælger legetøj som kan kvalificeres som underholdning og det er derfor relevant at kigge på andre virksomheder der tilbyder underholdning til deres kunder, og som potentielle kunder vil vælge frem for konstruktionslegetøj som LEGO-koncern sælger. Det er derfor behovet og ikke et produkt der kigges på. En af virksomheder indenfor underholdning der ikke har forladt Rusland siden krigens start, er virksomheden Bandai Namco fra Japan. Virksomheden sælger computerspil der kan erstatte behovet for underholdning. (*Leave-Russia, 2023*)

Generelt er den digitale verden kan opfattes som en trussel for LEGO-virksomheden der laver fysiske legetøj. Det ser dog ud til at virksomheden er klar over den digitale trussel og har investeret flere milliarder kroner siden 2021 i den digitale del af virksomheden i form af blandt andet nye film og egne computerspil. (*Jakob Schjoldager, 2021*)

De andre indirekte trusler kan være i form af dyrkelse af sport som de potentielle kunder vil vælge frem som underholdning i stedet for at sidde derhjemme med legetøj sæt. Kigges på det russiske marked udgør denne trussel en mindre bekymring. Selvom det er muligt for russerne at dyrke sport på deres egen territorium, så er landet ekskluderet fra de fleste internationale sportsbegivenheder på grund af deres krig mod Ukraine og der kan derfor antages at sporten har fået en mindre betydning for befolkningen. (*CNN, 2022*)

### **Kundernes forhandlingsstyrke**

Kigges der på kundernes forhandlingsstyrke i Rusland så er forhandlingsstyrke lav hos slutkunderne. Grundet sanktioner er der lav mulighed for køb af de substituerede produkter. Mange virksomheder har valgt at forlade det russiske marked. De største legetøjsproducenter Mattel og Hasbro (*Leave-Russia, 2023, a*) eller betegnes som LEGO's største konkurrenter er blandt de virksomheder der ikke eksisterer længere på det russiske marked. (*Leave-Russia, 2023, b*) De russiske forbrugere har ikke mange muligheder og vil derfor være mere villig til at betale den pris som LEGO-koncern fastsætter. Kigges der på den russiske hjemmeside som sælger LEGO's legetøj, der er formegentlig kommet ind i landet gennem parallel import, så er LEGO's varer højere prissat end dem i Danmark. (*Mirkubikov, 2023,c*)

En Harry Potter LEGO-sæt koster 430kr i Rusland mens den samme sæt koster 240kr i Danmark.

*(Pricerunner, 2023,a)*

Det gør den russiske marked også mere attraktiv for LEGO-koncern da de antageligvis kan sælge deres varer til en overpris.

### **Leverandørernes forhandlingsmagt**

Leverandørernes forhandlingsmagt er høj, da LEGO's legetøj består af plastik som bliver lavet ud af olie. LEGO-koncern er derfor meget afhængig af oliepriser og har ingen indflydelse på at kunne bestemme råvarens pris. Rusland er et land der producerer olie, dog grundet sanktioner er det ikke lovligt for LEGO-koncern at købe råproduktet. (Consilium.europa, 2023)

### **Delkonklusion**

Der er lav trussel fra de nye udbydere i legetøj industrien. En ny konkurrent i branchen skal råde over et stort kapital for at kunne matche de faciliteter og produktionsfabrikker LEGO-koncern har i drift. Enhver ny konkurrent skal samtidigt investere meget i marketing, oprette distributionskanaler der skal matche eller overgå LEGO's og kendskab til de russiske love og måden forretning bliver drevet på i det Rusland under sanktioner, noget LEGO-koncern allerede har erfaring med. Den store trussel fra substituerede produkter kan komme i form af den digitale verden i form af f.eks. computerspil. Det ser dog ud til at virksomheden er klar over den digitale trussel og har investeret flere milliarder kroner siden 2021 i den digitale del af virksomheden. Forhandling styrke er lav hos det russiske kundeselement. Mange virksomheder har valgt at forlade det russiske marked. De største legetøjsproducenter Mattel og Hasbro som eller betegnes som LEGO's største konkurrenter er blandt de virksomheder der ikke eksisterer længere på det russiske marked. De russiske forbrugere har ikke mange muligheder og vil derfor være mere villig til at betale den pris som LEGO-koncern fastsætter. Leverandørens forhandlingsmagt er høj da fabrikker som LEGO-koncern ejer, har brug for råmaterialer til at kunne producere varerne og er derfor afhængig af blandt andet oliepriser.

## LEGO's varer findes stadig i Rusland

I dette afsnit bliver der fremlagt beviser for at LEGO-koncerns nye produkter kan stadig købes i de russiske butikker i maj 2023 trods at virksomheden har officielt stoppet nye leverancer i februar 2022. Afsnittet bliver brugt til at danne grundlag for analyse af Kohlbergs stadier af moral. Afsnittet tager forbehold for der kan ikke vides med sikkerhed om det er LEGO-koncern der selv direkte leverer deres varer til Rusland, eller om Rusland benytter sig af parallelimport.

Kigges der på den russiske hjemmeside "Mir-kubikov" der oversættes som "verden af terninger", kan der ses at det er en hjemmeside der opstod i oktober 2022, og som førhen hed "LEGO-store". I oktober 2022 blev der nemlig annonceret at den russiske kæde vil fortsat sælge de forskellige LEGO-sæt og endda købe nye ind, gennem parallel import og andre midler. LEGO's repræsentant svarede at de vil forsøge at standse den russiske kæde i at købe de nye varer ind. (Alexander Marrow, 2022)

Kigges der på den russiske hjemmeside i april 2023, kan der ses at det ikke lykkedes for LEGO-koncern at stoppe salg af deres varer til Rusland. (Mirkubikov,2023,d)

Som eksempel tages der en af de nye LEGO-sæt. Den 11. april 2023 begyndte salget af LEGO-sæt 76918 i Danmark. Selve LEGO-sæt koster 399,00 kr. og kan købes i samtlige danske butikker. (Pricerunner, 2023,b)

Den første maj 2023 kan der ses på den russiske hjemmeside at præcis den samme sæt kan købes og leveres hvis man bor i Moskva, eller Sankt Petersborg hvilket er Ruslands to største byer, inden for en hverdag. Der står samtidigt at produktet er på lager i 28 forskellige butikker blandt 23 byer. Det indiker at sættet er ikke blevet leveret i små tal, men til gengæld i store mængder. Sættet koster omkring 520 kr.

The screenshot shows a web browser window with the URL [mir-kubikov.ru/catalog/76918/](http://mir-kubikov.ru/catalog/76918/). The page features a yellow navigation bar with categories like 'Конструкторы', 'Аксессуары', 'Интересы', 'Новинки', 'Распродажа', and 'Ещё...'. Below the navigation bar, there are several small thumbnail images of the product. The main product image shows the LEGO Speed Champions McLaren Senna GT & McLaren F1 LM set (76918) in its packaging. The packaging is black and orange, featuring the LEGO logo, 'SPEED CHAMPIONS', and the McLaren logo. The set includes two models: a white and black McLaren Senna GT and an orange McLaren F1 LM. The packaging also indicates '9+' age rating, '581 pcs/pzs', and 'Building the world's most advanced racing cars'. To the right of the product image, the price is listed as '5 999 ₺'. Below the price, there is a yellow 'Купить' button and a link 'Купить в 1 клик'. There are also several promotional banners: 'до 300 бонусов за покупку', 'В наличии в 28 магазинах Москва и область', 'Самовывоз сегодня - бесплатно', 'Доставка от 1 дня - бесплатно', and 'Постаматы и пункты выдачи'. A 'Сравнить' button is also visible.

*Figur 17, billede af det nye LEGO sæt som er udkommet i 2023 og som kan købes i Rusland (Mirkubikov, 2023,d)*

LEGO-koncern stoppede alt levering af deres nye produkter allerede i februar 2022, det vil sige over et år siden, da man befinder sig i maj 2023. *(Casper Vagner Christensen, 2023)*

Der kan derfor stilles et spørgsmål ved hvordan de nye LEGO-sæt ender i de russiske butikker i endda så store mængder at de kan ligge på lager i samtlige russiske butikker.

Et af svarene kan findes hos den russiske regering den har i juli 2022 lovgiggjort en såkaldt parallel import der tillader de russiske virksomheder at importere vare fra andre lande og sælge dem i Rusland. På den måde selvom de virksomheder der står bag produktet, ikke leverer deres produktion til Rusland, bliver den stadig solgt i landet. *(Chris D. Ellis, 2022)*

Den vigtigste Ruslands samarbejdspartner i forhold til parallel import formodes at være Kasakhstan der grænser op til Rusland. Ifølge rapport så har eksport fra England, USA og EU lande i 2022 forøget sig med 80 procent end året inden. *(The Diplomat, 2023)*



## Kohlbergs stadier af moral

I dette afsnit bliver Kohlbergs analyse model brugt til at placere LEGO virksomhed på Kohlbergs stadier af moral i forhold til deres beslutninger og handlinger som følge af krig mellem Rusland og Ukraine. Der bliver samtidigt kigget på om virksomhedens omdømme kan blive skadet baseret på deres handlinger.

Det der kan sætte LEGO-koncerns ledere i de lave stadier af Kohlbergs moralske udvikling er LEGO-koncerns respons på at der stadig findes deres nye produkter på det russiske marked. I oktober 2022 meddelte virksomheden at de vil prøve at sætte en stop for det russiske parallel import, og i maj 2023 kan det ses at det ikke virkede. Der kan derfor formodes at de forskellige trin for at finde ud af hvilke præcis lande leverer ulovlige LEGO-sæt til Rusland ikke blev foretaget eller foretaget men resultaterne ignoreret. En af de muligheder som LEGO-koncern kunne have foretaget, er DNA-mærkning som før er blevet taget i brug i Danmark for at finde ud af hvilke virksomheder benyttede sig af parallel import og som beviste sig at være succesfuld. (*Unisecure, u.å.*)

Der er ikke handlingsrestriktioner på legetøj og andre luksusprodukter, så set på den lovlige side, så bryder LEGO ikke EU's handlingsrestriktioner. (*Ekstrabladet, 2023*)

Derfor deres valg af trække sig officielt ud af Rusland i juli 2022 kan formodes at dikteres efter Kohlbergs tredje stadie af moral, interpersonel overensstemmelse og konformitet. De beslutninger der er blevet taget af LEGO's ledelse, har indikationer på at virksomheden har trukket sig ud af Rusland grundet overensstemmelse med andres forventninger. LEGO vil fremstå som virksomhed med "rette" opførsel der viser at man ikke støtter en aggressor stat. Da LEGO er en dansk, europæisk virksomhed, opfatter den de fællesskabsnormer som de fleste lande i EU går efter. Det vil sige en fordømmelse af krigen og anerkendelse at det er Rusland der har angrebet et suverænt land med en formål på overtagelse af territorier. (*Consilium.europa, 2023*)

Der kan siges at i maj 2023 har LEGO's ledelse har været dikteret af anden stadie af Kohlbergs moralsk udvikling, Individualisme og udveksling, hvor ens handlinger er baseret på egeninteresser. Da loven ikke direkte forbyder handel af legetøj med Rusland, behøver LEGO ikke være bekymret for en straf lovmæssigt set. Derfor kan der formodes at LEGO-koncern importerer deres varer til Ruslands nabolande, såsom Kasakhstan velvidende at disse vare vil senere sendes og sælges i Rusland. Virksomheden vælger ikke at identificere sig selv med fællesskabets værdier og handler ud af økonomiske fordele ved at sælge mere af deres produktion. Da et given LEGO-sæt som koster 399kr i Danmark, sælges for 520kr i Rusland kan der også formodes at LEGO-koncern tager en ekstra pris for deres produkter og for at lukke øjne på hvor disse

produkter ender hen. Det kan dog også være at det er Kasakhstan eller andre Rusland nabolande der benytter sig af parallelimport der sætter en ekstra omkostning på varerne, da de ved at Rusland har eller ikke andre muligheder for at få fat i produkter. *(Ekstrabladet, 2023)*

Det kan ikke udelukkes at det kan være økonomisk profitabelt at drive virksomhed i Rusland, men de lav moralske valg som LEGO-koncern foretager kan i den sidste ende påvirke deres international omdømme. Dårligt omdømme over længere tid kan skade virksomheden nok til der også kommer økonomisk fald. I Danmark kunne supermarkeds kæde ALDI observeres til at have dårligt omdømme i form af dårlig behandling af personale fra ledelse side og dårlig madkvalitet. I 2016 endte virksomhed med at tabe 300 millioner kr. grundet blandt andet stort fald i antal af kunder. *(Ekstrabladet, 2016)*

### **Delkonklusion**

LEGO's ledelses handlinger i form af respons på Ruslands invasion kan deles op i to niveauer af Kohlbergs stadier af moral. Da Rusland invaderede Ukraine i februar 2022 valgte virksomheden at meddele at de trækker sig ud af det russiske marked. Beslutningen var ikke truffet grundet lovmæssige beslutninger fra den danske regering men derimod LEGO's egne overvejelser omkring emnet. Virksomhedens handlinger faldt derfor ikke under Kohlbergs første stadie af moral, lydighed og straf, som hører under første niveau, Prækonventionel moral, hvor de forskellige beslutninger træffes kun grundet frygten af en straf. LEGO-koncern beslutning at officielt forlade det russiske marked falder under Kohlbergs tredje stadie af moral, interpersonel overensstemmelse og konformitet, som hører under anden niveau, Konventionel moral. De beslutninger der er bleven taget af LEGO's ledelse, har indikationer på at virksomheden har trukket sig ud af Rusland grundet overensstemmelse med andres forventninger. LEGO vil fremstå som virksomhed med "rette" opførsel der viser at man ikke støtter en aggressor stat. Da LEGO er en dansk, europæisk virksomhed, opfatter den de fælleskabsnormer som de fleste lande i EU går efter. Det vil sige en fordømmelse af krigen og anerkendelse at det er Rusland der har angrebet et suverænt land med en formål på overtagelse af territorier. I oktober 2022 åbnede Rusland for parallelimport af forskellige internationale varer som ellers har forladt Rusland, og det formodes at det er der, LEGO-koncern har skiftet over til anden stadie af stadie af Kohlbergs moralsk udvikling, Individualisme og udveksling, som hører under første niveau, Prækonventionel moral, hvor ens handlinger er baseret på egeninteresser. Der formodes at LEGO-koncern importerer deres varer til Ruslands nabolande, såsom Kasakhstan velvidende at disse vare vil senere sendes og sælges i Rusland. Virksomheden handler ud af økonomiske fordele ved at sælge mere af deres produktion. Selvom det kan være profitabelt økonomisk at være på det russiske marked, så betyder de lav moralske valg som LEGO-koncern foretager, i den sidste ende kan påvirke deres omdømme. Dårligt omdømme over længere tid kan skade virksomheden nok til der også kommer økonomisk fald. I Danmark

kunne supermarkeds kæde ALDI observeres til at have dårligt omdømme i form af dårlig behandling af personale fra ledelse side og dårlig madkvalitet. I 2016 endte virksomhed med at tabe 300 millioner kr. grundet blandt andet stort fald i antal af kunder.

## SWOT

**SWOT analysen bliver brugt til at opsummere de tidligere analyser i form af virksomhedens stærke og svage sider, samt muligheder og trusler i forhold til at komme ind på det russiske marked under sanktioner.**

### Stærke sider

- Værdikæde. Generelt har LEGO-koncern en stærk værdikæde, virksomheden har styr på deres logistik, infrastruktur, teknologi, marketing, produktion og menneskelige ressourcer.
- Brand. LEGO er en stærk brand der er velkendt hos de russiske forbrugere og skal derfor ikke starte fra bund i forhold til markedsføring på det russiske marked.
- Økonomi. LEGO-koncern har en stærk økonomi der har været i stor vækst de sidste år, derfor risikerer virksomheden at ikke gå fallit, skulle deres indsats på det russiske marked ikke lykkes.
- En tiltrækkende arbejdsplads.

### Svage sider

- Afhængighed af olie priser. LEGO-koncern har ingen indflydelse på olie priser, råvaren der bruges til at lave plastik. Der kan derfor komme store sving i omkostninger skulle oliepriser stige drastisk. Rusland er en stor olieeksportør men det er forbudt at købe det russiske olie grundet sanktioner.
- LEGO's holdning til krigen. LEGO-koncerns officielle udmeldelse at de fordømmer krigen og det kan skabe en utilfredshed hos de russiske kunder, da størstedelen af den russiske befolkning støtter krigen som Rusland startede.
- Høje priser. Skulle krigen fortsætte og sanktioner overholdes så er det ikke sikkert at de russiske kunder vil have råd til at købe LEGO's produkter i fremtiden.

### Muligheder

- Mulighed for overtagelse af det russiske markeds kundesegment der tidligere købte varer fra legetøjsproducenter der har siden krigens begyndelse forladt landet.
- Sælge sine produkter til en højere pris grundet kundernes lav forhandling styrke og lav trussel af potentielle indtrængere.

**Trusler**

- Nationalisering af LEGO's aktiver som modsanktioner skulle sanktionspolitik fra EU og Danmark blive værre mod Rusland.
- Et forværret omdømme grundet LEGO's eventuelle beslutning om at samarbejde med aggressor stat.
- Ustabil økonomisk situation i Rusland samt høje niveauer af korruption i landet.
- Forværret købekraft hos den russiske befolkning samt had til de vestlige produkter.

## TOWS

I dette afsnit bruges TOWS til at belyse hvilke tiltage LEGO-koncern kan benytte sig for at kunne komme ind på det russiske marked, samtidigt med at udnytte deres styrker og muligheder samt minimere svagheder og trusler.

### Stærke sider i forhold til muligheder

LEGO er præsenteret en unik mulighed at overtage store dele af det russiske legetøjsmarked med deres produkter grundet en udgang af andre store internationale legetøjsproducenter som Mattel og Hasbro. Det russiske marked er rangeret på niende plads blandt verdens legetøjs- og spilmarkeder med indtægt på 4,8 milliarder dollars i 2022. *(Statista, 2022)*

Det viser at efterspørgsel på legetøj er høj i Rusland, og her kan LEGO-koncern udnytte sine styrker skulle virksomhed vende tilbage på det russiske marked. Der er allerede en etableret produktionsfabrik i Kina som LEGO-koncern kan benytte sig af til at sende deres produktion til Rusland der deler den samme grænse med Kina i Asien. Virksomheden har allerede erfaringer med at etablere transportnetværke da de i forvejen operer i 130 lande. Der er også en mulighed for virksomheden at sælge deres varer til en forhøjet pris på den russiske marked og den mulighed skal virksomheden benytte sig af. Russernes forhandlingsstyrke er lav, og der findes ingen konkurrenter der kan matche LEGO's stærke brand. De LEGO-varer der kommer ind gennem parallel import til Rusland koster allerede det dobbelte end eksempelvis i Danmark og der antages at det russiske kundesegment er villig til at betale prisen.

### Stærke sider i forhold til trusler

En af de store trusler for LEGO-koncern indebærer den mulige øgede sanktionspolitik fra Danmark og Ruslands modsvar. Siden krigens start har den danske stat indført en række økonomiske sanktioner mod Rusland sammen med EU og en række andre lande for at svække den russiske økonomi. Som modsvar har Rusland flere gange truet med at nationalisere flere internationale virksomheder. *(Jimmy S. Hansen, 2022)*

Det vil betyde at ejerskab af alle aktiver vil ikke længere være hos virksomhederne men den russiske stat. Skulle LEGO-koncern vende tilbage på det russiske marked som er under sanktioner, vil det være en risiko der skal overvejes. En af tiltage kan være lobbyisme, hvor en person der repræsenterer andres interesser, her omtales virksomhed LEGO, vil forsøge at påvirke EU's eller Danmarks politikeres beslutningsproces. Lobbyisme er ikke ulovlig i EU eller Danmark. *(Folketinget, u.å.)*

LEGO's stærke økonomi placerer virksomheden på 11. plads af Danmark største virksomheder når det kommer til omsætning i 2022. Der kan derfor antages at virksomheden har en stor betydning for den danske økonomi, og kunne godt påvirke politiske beslutningsprocesser i Danmark alene gennem lobbyisme. *(Ole Kristiansen, 2023)*

LEGO-koncern kunne forsøge at overtale de danske politikere at ikke eskaler de økonomiske sanktioner mod Rusland, så LEGO-koncern ikke står til at miste sine aktiver som modsvar fra den russiske regering.

En anden trussel kunne være forværret omdømme for LEGO-koncern da den lave moralske valg at samarbejde med et land der har startet en krig i Europa kunne skade legetøjsvirksomheden som ellers har fået den første plads i 2021 blandt verdensvirksomheder målt på omdømme. Målinger går ud på folks opfattelse af forskellige aspekter af virksomheden, blandt andet deres ry, samt produkter og tjenester. *(Søren Kragballe, 2021)*

Det kan antages at forværring af LEGO's omdømme kan ikke undgås skulle LEGO-koncern rykke ind på det russiske marked, specielt når virksomheden ligger så højt oppe. Et tiltag for LEGO-koncern kan være at udnytte deres stærke omdømme og brand og begrunde at deres beslutning for at vende tilbage på det russiske marked skyldes ikke økonomiske fordele, men fordi LEGO er et legetøjsfirma og at de russiske børn skal ikke straffes og fjernes muligheden for positive oplevelser.

Der vides heller ikke hvordan krigen mellem Rusland og Ukraine kommer til at foregå. Skulle krigen ikke eskalere kan eventuelle fredsforhandlinger hurtig ende krigen, og så er det meget sandsynligt at alle sanktioner bliver løftet, der vil hurtig gøre Rusland igen til et attraktivt marked, der trods alt kun har tabt 2,5 procent af deres BNP i året 2022. I den fald ville den optimale strategi for LEGO-koncern være at observere nøje, den russisk-ukrainsk konflikt, måske endda ved hjælp af krigsanalytikere og rykke ind på det russiske marked lige inden krigens afslutningen. I den fald ville virksomhedens omdømme ikke nå at blive skadet og det vil falde i god jord hos selve russere der vil kunne se LEGO-koncern som den eneste stor international legetøjsproducent der ikke har forladt dem og var kommet tilbage mens sanktioner stadig var i kraft.

### Minimere svage sider og maksimer muligheder

En af LEGO's svage sider er deres afhængighed af oliepriser. Rusland er et land der både har olie ressourcer og samtidigt statsejede fabrikker der producerer plastik. (*oec.world,2021*)

Skulle LEGO-koncern prøve at minimere deres svage side i form af afhængighed af olie priser på det globale marked, kan virksomhed prøve at maksimere muligheden i form af overtagelse af det russiske marked og etablere en produktionsfabrik i Rusland. På den måde vil det være muligt at indgå aftaler med den russiske regering som kan være LEGO-koncerns primær leverandør af plastik i Rusland. Sanktionspolitik omkring indkøb af russisk olie er ikke omhandlet olie der bliver leveret gennem rørledninger og det kunne LEGO-koncern benytte sig af skulle de etablere en produktionsfabrik i Rusland. (*TV2, 2022*)

### Minimere svage sider og minimere trusler

En af LEGO's svage sider når det kommer til det russiske marked er deres holdning i forhold til krigen som Rusland beskyldtes for at have startet. Den russiske regering har en anden holdning til krigen, deres største begrundelser har været at krigen er startet grundet NATO's ekspansion og de ukrainske nynazister som findes overalt i Ukraine. LEGO-koncern til gengæld har udtrykt støtte til den ukrainske befolkning siden krigens start og har sendt 110 millioner kroner i form af den humanitær hjælp til Ukraine. (*Jyllands-Posten, 2022*)

Noget den russiske regering er højst sandsynligt ikke tilfreds med. Kombineret med en trussel på at miste sine aktiver som LEGO-koncern vil investere i, skulle virksomheden komme tilbage på det russiske marked, så kan tiltaget være at forholde sig neutralt og undgå at udtrykke virksomhedens holdning i forhold til krigen. Holde fokus på at LEGO er en legetøjsvirksomhed som kun er i Rusland for børnenes skyld.



## Konklusion

LEGO-koncern er en stort international koncern der er en af de største legetøjsproducenter i verden i dag og som har butikker i over 140 lande. Virksomhed har en stærk økonomi med omsætning på 64,6 milliarder kr. i 2022. LEGO-koncern har et kendskab til det russiske marked som de forlod grundet Ruslands aggression mod Ukraine i februar 2022. EU, NATO samt en række andre lande fordømte den russiske invasion og valgte at indføre sanktioner mod Rusland der gjorde at mange store virksomheder valgte at forlade det russiske marked.

LEGO-koncern har generelt styr på sin virksomhed når kigges på deres værdikæde. LEGO-koncern er en produktionsvirksomhed der får sine råvarer fra forskellige leverandør. LEGO's legetøj består hovedsageligt af plastik som virksomheden får leveret af Saudi Arabien, Kuwait og Thailand. LEGO-koncern en flad organisationsstruktur med over 18.000 ansatte med hovedkontor i Billund og en ledelse der består af udøvende ledergruppe og bestyrelse. Den svageste led i LEGO-koncern værdikæde er indgående logistik og indkøb. LEGO-koncern er produktionsvirksomhed der er afhængig af leverandørerne, da fabrikker LEGO-koncern ejer, har brug for råmaterialer til at kunne producere varer. De få plastik leverandør kan specielt påvirke LEGO-koncerns indtjening, da plastik laves ud af olie, og olie priser har LEGO-koncern ingen indflydelse på.

Siden Ruslands invasion af Ukraine i februar 2022 har den russiske regering påvirket de forskellige virksomheder inden for bank og energibranchen ved at lukke distributionskanaler og stoppe aktiehandel. Rusland har desuden over flere gange truet de internationale virksomheder der har valgt at trække sig ud af Rusland. Truslen lå i den russiske stat overtagelse og nationalisering af de aktiver, blandt andet varer og bygninger og fabrikker som internationale virksomheder ikke har nået at sælge endnu. Selvom er der ikke et kendskab til den russiske regering direkte overvåger legetøj sektor, kan det dog stadig være risikabelt skulle LEGO vælge at fortsætte samarbejde på et fremtidigt tidspunkt grundet de høje korruptions niveau i landet. Det samlede billede af korruption har typisk haft negative konsekvenser for økonomisk vækst og sikkerhed af udenlandske investeringer. Ustabil økonomisk situation i Rusland sætter de russiske forbrugernes købekraft i fare og som formodes ikke vil bruge mange penge på de forholdsvis dyre legetøj som LEGO kan tilbyde og vil hellere prioritere på nødvendige ting for overlevelse som mad, bolig og tøj. Udover det er der også bleven introduceret en række lov der gjorde det ulovligt og strafbart at gøre som i manges øjne vil fremstå som etisk korrekt ting at gøre, nemlig fordømme krigen og kritiser de russiske militær styrker. Der er lav trussel fra de nye udbydere i legetøj industrien. En ny konkurrent i branchen skal råde over et stort kapital for at kunne matche de faciliteter og produktionsfabrikker LEGO-koncern har i drift. Enhver ny konkurrent skal samtidigt investere meget i marketing, oprette distributionskanaler der skal

matche eller overgå LEGO's og kendskab til de russiske love og måden forretning bliver drevet på i det Rusland under sanktioner, noget LEGO-koncern allerede har erfaring med. Forhandling styrke er lav hos det russiske kundeselement. Mange virksomheder har valgt at forlade det russiske marked. De største legetøjsproducenter Mattel og Hasbro som eller betegnes som LEGO's største konkurrenter er blandt de virksomheder der ikke eksisterer længere på det russiske marked. De russiske forbrugere har ikke mange muligheder og vil derfor være mere villig til at betale den pris som LEGO-koncern fastsætter

Siden krigens start har LEGO-koncern har skiftet over til anden stadie af stadie af Kohlbergs moralsk udvikling, Individualisme og udveksling, som hører under første niveau, Prækonventionel moral, hvor ens handlinger er baseret på egeninteresser. Selvom det kan være profitabelt økonomisk at være på det russiske marked, så betyder de lav moralske valg som LEGO-koncern foretager, i den sidste ende kan påvirke deres omdømme. Dårligt omdømme over længere tid kan skade virksomheden nok til der også kommer økonomisk fald.

Der kan tages forskellige tiltag der udnytte LEGO-koncerns styrker og muligheder samt minimere svagheder og trusler på det russiske marked under sanktioner. LEGO har styr på deres værdikæde og har en produktionsfabrik i Kina som ikke har pålagt Rusland sanktioner, og som kan bruges som transport hub for at sende varer til Rusland. Der er også en mulighed for virksomheden at sælge deres varer til en forhøjet pris på den russiske marked og den mulighed skal virksomheden benytte sig af. Russernes forhandlingsstyrke er lav, og der findes ingen konkurrenter der kan matche LEGO's stærke brand. Som modsvar på det trussel i form af mulig øget sanktionspolitik fra EU og Danmark der kan ende at Rusland nationaliserer virksomhedens aktiver, kan LEGO-koncern benytte sig af lobbyisme og prøve at påvirke de danske politikere at ikke eskaler de økonomiske sanktioner mod Rusland. I forhold til omdømme kan LEGO-koncern minimere risikoen for forværret omdømme ved at begrunde at deres beslutning for at vende tilbage på det russiske marked skyldes ikke økonomiske fordele, men fordi LEGO er et legetøjsfirma og at de russiske børn skal ikke straffes og fjernes muligheden for positive oplevelser. Skulle krigen ikke eskalere kan eventuelle fredsforhandlinger hurtig ende krigen, og så er det meget sandsynligt at alle sanktioner bliver løftet, der vil hurtig gøre Rusland igen til et attraktivt marked. LEGO's tiltag kan være at rykke ind på det russiske marked lige inden krigens afslutningen. Virksomhed prøve at maksimer muligheden i form af overtagelse af det russiske marked og etablere en produktionsfabrik i Rusland. På den måde vil det være muligt at indgå aftaler med den russiske regering som kan være LEGO-koncerns primær leverandør af plastik i Rusland. Sanktionspolitik omkring indkøb af russisk olie er ikke omhandlet olie der bliver leveret gennem rørledninger og det kunne LEGO-koncern benytte sig af skulle de etablere en produktionsfabrik i Rusland.

## Litteraturliste

**Alt information er bleven indsamlet og hentet fra hjemmesider i tidsperiode mellem februar og maj 2023**

Alexander Bitsch (2022) Aktien dykker med 60 pct. (hentet fra

<https://finans.dk/finans/ECE13778527/aktien-dykker-med-60-pct-russisk-bank-paa-vej-mod-europaeisk-kollaps/>)

Alexander Marrow (2022) Russia's replacement for Lego stores: World of Cubes ( hentet fra

<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/russias-replacement-lego-stores-world-cubes-2022-09-30/>)

Analysesiden (u.å.) SWOT-analyse ( hentet fra <https://analysesiden.dk/swot-analyse/>)

Anders Jerichow (2022) Russisk børs åbner til turbulent pres fra krigen (hentet fra

<https://politiken.dk/udland/art8703917/Russisk-b%C3%B8rs-%C3%A5bner-til-turbulent-pres-fra-krigen>)

Avient (u.å.) Avient Worldwide ( hentet fra <https://www.avient.com/contact/global-directory-and-contacts>)

Berlingske (2023) Trods betydeligt tab i Rusland får LEGO rekordresultat i 2022 (hentet fra

<https://www.berlingske.dk/business/trods-betydeligt-tab-i-rusland-faar-lego-rekordresultat-i-2022?referrer=RSS>)

Casper Vagner Christensen (2022) Lego opsiger aftale med russiske butikker (hentet fra [https://jyllands-](https://jyllands-posten.dk/jplokaj/jpvejle/ECE14233655/lego-opsiger-aftale-med-russiske-butikker/)

[posten.dk/jplokaj/jpvejle/ECE14233655/lego-opsiger-aftale-med-russiske-butikker/](https://jyllands-posten.dk/jplokaj/jpvejle/ECE14233655/lego-opsiger-aftale-med-russiske-butikker/))

Chris Devonshire-Ellis (2022) Russia Legalizes Parallel Imports (hentet fra [\[briefing.com/news/russia-legalizes-parallel-imports.html/\]\(https://www.russia-briefing.com/news/russia-legalizes-parallel-imports.html/\)\)](https://www.russia-</a></p></div><div data-bbox=)

Clement Verite (2021) Russia postpones recycling and waste management reform (hentet fra <https://www.newsendip.com/russia-postpones-packaging-recycling-waste-management-reform/>)

Comparably (2023) Lego Group Happiness Score (hentet fra <https://www.comparably.com/companies/lego-group/happiness>)

Consilium.europa (2023) Infografik - Sanktionernes indvirkning på den russiske økonomi (hentet fra <https://www.consilium.europa.eu/da/infographics/impact-sanctions-russian-economy/>)

CNN (2022) These are the sports that Russia has been suspended from (hentet fra <https://edition.cnn.com/2022/03/01/sport/sports-russia-banned-from-football-rugby-spt-intl/index.html>)

Dinero (u.å.) *Værdikæde* (hentet fra <https://dinero.dk/ordbog/vaerdikaede/>)

DR (2014) Rusland annekterer formelt Krim (hentet fra <https://www.dr.dk/nyheder/udland/rusland-annekterer-formelt-krim>)

Ekstrabladet (2016) Supermarkedskæde styrtbløder millioner (hentet fra <https://ekstrabladet.dk/bibliotek/erhverv/supermarkedskaede-styrtbloeder-millioner-danskerne-har-fordomme-om-os/6107485>)

Ekstrabladet (2023) Kæmpe eksport boom, Undgår Rusland-sanktioner (hentet fra <https://ekstrabladet.dk/nyheder/krigogkatastrofer/kaempe-eksport-boom-undgaar-rusland-sanktioner/9578080>)

Foljeton (2017) Er Gazprom et organiseret forbrydersyndikat ( hentet fra <https://foljeton.dk/39186/putins-forlaengede-arm>)

Folketinget (u.å.) Lobbyisme (hentet fra <https://www.ft.dk/leksikon/lobbyisme>)

Globalis (2023) Ukraine (hentet fra <https://www.globalis.dk/konflikter/Europa/ukraine>)

IMDB (2014) Lego-filmen, Et klodset eventyr (hentet fra <https://www.imdb.com/title/tt1490017/>)

ITWATCH (2022) Lego-topchef vil skabe "totaloplevelse" med metaverset sammen med gamingselskab (hentet fra <https://itwatch.dk/ITNyt/Brancher/gaming/article14211369.ece>)

Iqair (2023) Air quality in Russia (hentet fra <https://www.iqair.com/russia>)

Jacob Svendsen (2022) Rusland svarer igen på sanktionerne (hentet fra <https://politiken.dk/udland/art8640647/Rusland-svarer-igen-p%C3%A5-sanktionerne>)

Jakob Schjoldager (2021) Lego investerer rekordstort milliardbeløb i digitalisering (hentet fra <https://www.computerworld.dk/art/258935/lego-investerer-rekordstort-milliardbeloeb-i-digitalisering-det-er-den-stoerste-investering-i-en-generation>)

Jesper Olesen (2022) Salget af dansk legetøj vokser (hentet fra <https://jyllands-posten.dk/ECE14148338/salget-af-dansk-legetoej-vokser-lego-bruger-7-mia-kr-paa-en-ny-fabrik-for-at-sikre-klodser-nok/>)

Jesper Karup Pedersen (2019) Uligheden i Rusland er en gammel nyhed (hentet fra <https://www.information.dk/udland/2019/06/uligheden-rusland-gammel-nyhed-nye-russerne-taler>)

Jens Christensen (2012) *LEGO Koncernen* (hentet fra <https://danmarkshistorien.dk/vis/materiale/lego-koncernen-1932-2012>)

Jens Bertelsen (2022) Så meget har danske virksomheder tabt i Rusland (hentet fra <https://avisendanmark.dk/erhverv/se-listen-saa-meget-har-danske-virksomheder-tabt-i-rusland>)

Jeppe Reedtz Husted (2023) Rusland sælger 3,633 kg guld for at redde krigstræt økonomi fra milliardunderskud (hentet fra <https://jyllands-posten.dk/international/ECE14963384/rusland-saelger-3633-kg-guld-for-at-redde-krigstraet-oekonomi-fra-milliardunderskud/>)

Jimmy Skjold Hansen (2022) Rusland varsler nationalisering af udenlandske virksomheder som svar på vestlige sanktioner (hentet fra <https://www.plesner.com/da-dk/insights/artikler/2022/03/rusland-varsler-nationalisering-af-udenlandske-virksomheder>)

Jonas Rimer Hansen (2021) LEGO smadrer alle rekorder under krisen (hentet fra <https://www.berlingske.dk/virksomheder/lego-smadrer-alle-rekorder-under-krisen-tjener-ti-milliarder-paa-at>)

Joseph Dresen (2012) The Role of State Corporations in the Russian Economy (hentet fra <https://www.wilsoncenter.org/publication/the-role-state-corporations-the-russian-economy>)

Johanne Breum Jacobsen (2023) I sin tale til nationen tordner Putin mod Vesten og forbereder russerne på en langvarig krig (hentet fra [https://www.information.dk/udland/2023/02/tale-nationen-tordner-putin-vesten-forbereder-russerne-paa-langvarig-krig?lst\\_tag](https://www.information.dk/udland/2023/02/tale-nationen-tordner-putin-vesten-forbereder-russerne-paa-langvarig-krig?lst_tag))

Julie Ring-Hansen Holt (2022) Lego kåret som ingeniørernes mest attraktive arbejdsplads ( hentet fra <https://techmanagement.dk/artikel/lego-kaaret-som-ingenioerernes-mest-attraktive-arbejdsplads>)

Julie Ring-Hansen Holt (2023) Lego bøvl er stadig med plastudfordring (hentet fra <https://borsen.dk/nyheder/baeredygtig/lyden-af-lego-spiller-ind-i-legetojs-gigantens-omstilling>)

Julie Almann Larsen (2022) Rusland skriver Danmark på særlig liste, stærk problematisk, siger Udenrigsministeriet (hentet fra <https://nyheder.tv2.dk/udland/2022-07-22-rusland-skriver-danmark-paa-saerlig-liste-staerkt-problematisk-siger>)

Jyllands-Posten (2022) Lego donerer stort millionbeløb til Ukraine (hentet fra <https://jyllands-posten.dk/jplokale/jpveje/ECE13784795/lego-donerer-stort-millionbeloeb-til-ukraine/>)

Karina Søby Madsen (2017) LEGO (hentet fra <https://faktalink.dk/titelliste/lego>)

Katrine Skov Petersen (2022) Rusland har lukket for gassen (hentet fra <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2022-09-03-rusland-har-lukket-for-gassen-hvad-betyder-det-for-danmark>)

Kirill Rogov (2023) Having it Both Ways, Russians both support and oppose war (hentet fra <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/having-it-both-ways-russians-both-support-and-oppose-war>)

Kristian Holgersen (2022) LEGO åbner 165 nye butikker og bygger videre på kæmpe overskud (hentet fra [https://detailfolk.dk/detailnyheder/lego\\_bner\\_165\\_nye\\_butikker\\_og\\_bygger\\_videre\\_p\\_kmpe\\_overskud.html](https://detailfolk.dk/detailnyheder/lego_bner_165_nye_butikker_og_bygger_videre_p_kmpe_overskud.html))

LEGO (u.å.) How are LEGO toys made ( hentet fra <https://www.lego.com/ms-my/service/help/fun-for-fans/behind-the-scenes/brick-facts/how-are-lego-toys-made-bl0cb8fe682c26474e>)

LEGO (u.å.,b) LEGO design (hentet fra <https://www.lego.com/en-us/careers/design>)

LEGO (u.å.,c) Who we are (hentet fra <https://www.lego.com/da-dk/careers/who-we-are>)

LEGO (2022) LEGO koncernen leverer stærk vækst (hentet fra <https://www.lego.com/da-dk/aboutus/news/2022/march/2021-annual-results>)

LEGO (2022,a) LEGO Group's Supplier List (hentet fra [https://www.lego.com/cdn/cs/sustainability/assets/blt2613d85f585ebce6/The\\_LEGO\\_Group\\_Supplier\\_List\\_-\\_2022.pdf](https://www.lego.com/cdn/cs/sustainability/assets/blt2613d85f585ebce6/The_LEGO_Group_Supplier_List_-_2022.pdf))

LEGO (2022,b) Modern Slavery Statement (hentet fra [https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt30f59e8c7f51a36d/LEGO\\_Modern\\_Slavery\\_Statement\\_2022\\_FINAL.pdf](https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt30f59e8c7f51a36d/LEGO_Modern_Slavery_Statement_2022_FINAL.pdf))

LEGO (2023) LEGO-katalog (hentet fra <https://www.lego.com/da-dk>)



LEGO (2023,a) LEGO service (hentet fra <https://www.lego.com/da-dk/service>)

LEGO (2023, b) LEGO management (hentet fra <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/management>)

LEGO (2023, c) Why join us ( hentet fra <https://www.lego.com/da-dk/careers/why-join-us>)

Leave-Russia (2023) Stop Doing Business with Russia (hentet fra <https://leave-russia.org/>)

Leave-Russia (2023,a) Hasbro (hentet fra <https://leave-russia.org/hasbro>)

Leave-Russia (2023, b) Mattel (hentet fra <https://leave-russia.org/mattel>)

Lone Andersen (2022) Legos brand bliver ramt af tårnhøje forventninger (hentet fra <https://finans.dk/erhverv/ECE13673055/legos-brand-bliver-ramt-af-taarnhoeje-forventninger/?ctxref=forside>)

Made (2022) En tur ind i LEGO Koncernens fabrik i Billund, (hentet fra <https://www.made.dk/artikler/en-tur-ind-i-lego-koncernens-fabrik-i-billund-al-ny-teknologi-udspringer-herfra/>)

Marketingsteorier (u.å.) *Porters Five Forces* (hentet fra <https://marketingteorier.dk/porters-five-forces>)

Mirkubikov (2023) LEGO-katalog (hentet fra <https://mir-kubikov.ru/catalog/constructors/lego/>)

Mirkubikov (2023,a) LEGO-sæt nr. 60212 (hentet fra <https://mir-kubikov.ru/catalog/60212/>)

Mirkubikov (2023, b) LEGO-sæt nr. 76255 ( hentet fra <https://mir-kubikov.ru/catalog/76255/>)

Mirkubikov (2023, c) Harry Potter (hentet fra <https://mir-kubikov.ru/promo/harry-potter-2023/>)

Mirkubikov (2023, d) McLaren sæt (hentet fra <https://mir-kubikov.ru/catalog/76918/>)

Mikkel Secher (2023) Ruslands økonomi begynder at falde fra hinanden (hentet fra <https://nyheder.tv2.dk/udland/2023-03-29-ruslands-oekonomi-begynder-at-falde-fra-hinanden-skjuler-entredjedel-af-sine>)

Mikkel Secher (2023,a) Taberne er enorme, her er status efter et års krig i Ukraine (hentet fra <https://nyheder.tv2.dk/udland/2023-02-20-tabene-er-enorme-her-er-status-efter-et-aars-krig-i-ukraine>)

ModernBusiness (u.å.) *PESTEL analyse* ( hentet fra <https://modernbusiness.dk/pestel-analyse/>)

ModernBusiness (u.å.) *TOWS analyse* ( hentet fra <https://modernbusiness.dk/pestel-analyse/>)

oec.world (2021) Other Plastic Products in Russia (hentet fra <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/other-plastic-products/reporter/rus?redirect=true>)

Ole Kristiansen (2023) De 10 største danske virksomheder målt på omsætning i 2023 (hentet fra <https://startupmagazine.dk/stoerste-danske-virksomheder-maalt-paa-omsaetning-i-2023/>)

Pediaa (2016) Difference between ontology and epistemology (hentet fra <https://pediaa.com/difference-between-ontology-and-epistemology/>)

Peter G. Northouse (2022) *Leadership: Theory & Practice*, side 423-425

Peter Jeppesen (2023) Kæmpe eksport boom: Undgår Rusland-sanktioner (hentet 9. marts fra <https://ekstrabladet.dk/nyheder/krigogkatastrofer/kaempe-eksport-boom-undgaar-rusland-sanktioner/9578080>)

Politikken (2022) Lego har opsagt sin kontrakt med 81 butikker i Rusland (hentet fra <https://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/art8878087/Lego-har-opsagt-sin-kontrakt-med-81-butikker-i-Rusland>)

Politikken (2023) *Lego præsenterer største overskud nogensinde* (hentet fra <https://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/art9246132/Lego-pr%C3%A6senterer-st%C3%B8rste-overskud-nogensinde>)

Pricerunner (2023) Pricerunner katalog (hentet fra [https://www.pricerunner.dk/cl/72/Legetoej?man\\_id=1882](https://www.pricerunner.dk/cl/72/Legetoej?man_id=1882))

Pricerunner (2023,a) Pricerunner katalog (hentet fra <https://www.pricerunner.dk/pl/72-3205238864/Legetoej/Lego-Harry-Potter-Ravenclaw-House-Banner-76411-Sammenlign-Priser>)

Pricerunner (2023,b) McLaren bil (hentet fra <https://www.pricerunner.dk/pl/72-3205228963/Legetoej/Lego-Speed-Champions-McLaren-Solus-GT-McLaren-F1-LM-76918-Sammenlign-Priser?showUnverifiedMerchants=true>)

Rasmus Gregersen (2016) Her er Legos nye hovedkvarter (hentet fra [https://www.licitationen.dk/article/view/285330/her\\_er\\_legos\\_nye\\_hovedkvarter](https://www.licitationen.dk/article/view/285330/her_er_legos_nye_hovedkvarter))

Signe Julie Andersen (2022) Krig i Ukraine (hentet fra <https://www.tv2kosmopol.dk/krig-i-ukraine/putins-bomber-tvang-par-vaek-fra-deres-fremtidsdroem-saadan-endte-de-i-sikkerhed-i-vedbaek>)

Statista (2022) Revenue of the toys & games marked worldwide by country 2022 (hentet fra <https://www.statista.com/forecasts/758645/revenue-of-the-toys-and-games-market-worldwide-by-country>)

Supplychain (2018) Brick by Brick (hentet fra <https://supplychainx.highjump.com/lego-manufacturing.html>)

Søren Kragballe (2021) Lego er suveræn i verden på omdømme (hentet fra <https://finans.dk/erhverv/ECE12897255/lego-er-suveraen-i-verden-paa-omdoemme/>)

The Diplomat (2023) Just Passing Through (hentet fra <https://thediplomat.com/2023/02/just-passing-through-kazakhstans-parallel-trade-predicament/>)

Tradingeconomics (2023) Rusland - Valuta (hentet fra <https://da.tradingeconomics.com/russia/currency>)

Tradingeconomics (2023,a) Rusland - Ural olie ( hentet fra <https://da.tradingeconomics.com/commodity/urals-oil>)

Tradingeconomics (2023,b) Russia inflation rate ( hentet fra <https://tradingeconomics.com/russia/inflation-cpi>)

Thinkeuropa (2022) Tidslinje over krigen i Ukraine (hentet fra <https://thinkeuropa.dk/notat/2022-03-tidslinje-over-krigen-i-ukraine-hvad-skete-der-og-hvornaar>)

Trine Brødegaard Hansen (2021) Lego misser to af sine klima og miljømål for 2020 (hentet fra <https://sustainreport.dk/nyheder/lego-misser-to-af-sine-klima-og-miljoemaal-for-2020/>)

TV2 (2022) Flere lande står på spring til at købe den russiske olie (hentet fra <https://nyheder.tv2.dk/udland/2022-05-31-flere-lande-staar-paa-spring-til-at-koebe-den-russiske-olie-som-eu-ikke-vil-have>)

TV2 (2023) Rusland nægter at slukke lyset for at redde klimaet (hentet fra <https://nyheder.tv2.dk/udland/2023-03-25-rusland-naegter-at-slukke-lyset-for-at-redde-klimaet>)

Udenrigsministeriet (u.å.) Hvad er korrupsion ( hentet fra <https://um.dk/danida/bekaempelse-af-korrupsion/hvaderkorrupsion>)

Udenrigsministeriet (2023) Rusland (hentet fra <https://um.dk/rejse-og-ophold/rejse-til-udlandet/rejsevejledninger/rusland>)

Unisecure (u.å.) Parallelimport opklaret og effektivt stoppet med DNA-mærkning (hentet fra <https://unisecure.dk/blog/parallelimport-opklaret-og-effektivt-stoppet-med-dna-maerkning>)

Vibeke Sperling (2015) Over 2.000 russiske soldater dræbt i en krig, Rusland afviser at deltage i (hentet fra <https://www.information.dk/udland/2015/09/2000-russiske-soldater-draebt-krig-rusland-afviser-deltage>)

Walmart (2023) Walmart-katalog (hentet fra <https://www.walmart.com/cp/lego/1105635>)

Warwick (u.å.) Critical Realism (hentet fra <https://warwick.ac.uk/fac/soc/ces/research/current/socialtheory/maps/criticalrealism/>)

Worlddata (2022) Russia Corruption (hentet fra <https://www.worlddata.info/europe/russia/corruption.php>)

Worldometers (2023) Russia Population (hentet fra <https://www.worldometers.info/world-population/russia-population/>)

Worldometers (2023,b) United States Population (hentet fra <https://www.worldometers.info/world-population/us-population/>)