

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Giammaria Dr. Muratori

Università di Bologna e Padova



4 – Il caso Mattel Inc.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La Mattel Inc., statunitense, è una delle più grandi case produttrici di giocattoli del mondo infatti progetta, produce, commercializza e distribuisce una vastissima gamma di giocattoli in ben 150 paesi e in 36 di questi ha uffici e/o strutture.

Inizialmente la Mattel produceva cornici per fotografie e, solo marginalmente, con gli scarti della produzione (legno e plastica), accessori per case di bambole.

Quest'ultima attività divenne via via più redditizia della prima, finché la produzione di giocattoli venne riconosciuta come core business della società.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Il “mondo del giocattolo” è stato, nel corso della lunga vita aziendale, esplorato a 360° dalla Mattel che non si è limitata alle sole bambole (sia per le femmine che per i maschi), alle “macchinine” e ai giochi da tavolo, ma si è cimentata anche nella produzione, tra gli altri, di giochi di carte e videogiochi.

I prodotti celebri citabili sono perciò tantissimi, dalla Barbie, ai Big Jim, dalle Hot Wheels alle Matchbox, dall'Intellelevision ai MOTU, da Pictionary a UNO, da Monster High a Matchbox ecc.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La Mattel Inc. fu fondata nei primissimi mesi del 1945 da Harold “Matt” Matson ed Isadore Elliot Handler¹ (da cui il nome "Matt-el") che fecero di un garage nel sud della California (e sempre in California a El Segundo ha tutt'ora la propria sede) il loro primo ufficio, ma fu solo qualche anno dopo, quando la moglie di Elliot, Ruth Marianna Handler (ex segretaria della Paramount Pictures) ne divenne presidente che la società divenne il colosso attuale.

L'inizio fu chiaramente stentato, i soci avevano poca esperienza di business e poco capitale disponibile, ma ovviamente il baby boom post bellico ha fornito loro una chance unica di lasciare il segno.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ci sono voluti comunque due anni per vedere i primi profitti anche perché nel 1946 un altro produttore di mobili per bambole creò un prodotto ben rifinito a basso costo che mise la neonata Mattel fuori dal settore dei mobili per la casa delle bambole, anche se grazie alla pronta reazione a questa minaccia esterna, la Mattel cominciò a produrre i primi giocattoli veri e propri che permisero di chiudere l'anno almeno in pareggio.

A questa minaccia esogena, la cui pronta risposta fu appunto quello di fare uno switch della propria catena produttiva seguì il cambiamento endogeno che portò Ruth Handler ad esser nominata neo presidente.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

In sostanza la Mattel mise in atto quella serie di comportamenti virtuosi che diedero origine o meglio gettarono le basi per quello che, in base alla definizione di Porter, viene chiamato **vantaggio competitivo**, cioè in sostanza vennero gettate le basi per creare reddito in maniera superiore a quanto riescono a fare i propri concorrenti.

Questa riconversione fu da subito fruttifera e portò nel 1947 al primo “big-seller” Mattel, un mini ukulele giocattolo (il cui nome originale era "Uke-a-doodle") che fece arrivare ordini di grandi dimensioni, ma ancora non si trattava di creazione di un vero e proprio vantaggio competitivo.



VANTAGGIO COMPETITIVO

VANTAGGIO COMPETITIVO: è, in linea generale, ciò che consente ad una azienda di avere un vantaggio in termini (solitamente) di profitto rispetto ai suoi concorrenti in un periodo di tempo medio-lungo

UN CASO CONCRETO: MATTEL

A maggior ragione poi possiamo sostenere che questo vantaggio ancora non si era realizzato quando la Mattel l'anno seguente produsse un pianoforte di plastica che, aveva sì un'idea altamente innovativa, insomma era realmente un tentativo strategico di differenziazione (cd "market driven") e che permise nell'immediato un elevatissimo numero di vendite premiando in sostanza la unicità del prodotto.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Non sempre però l'innovazione paga, infatti il pianoforte portò alla perdita di 10 cent per ogni unità venduta a causa di problemi relativi alla qualità del prodotto, primo fra tutti la rottura del meccanismo di plastica che permetteva il suono a causa dello scioglimento della stessa dovuto al calore generato dal suo utilizzo.

Questa esperienza fece capire al management Mattel come bisognava essere competitivi non solo sulle novità e sui prezzi ma era anche necessario basare la propria attività su beni di qualità superiore, qualità che doveva essere difficilmente replicabile ed imitabile dalla concorrenza.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ecco quindi la nascita delle Toy music boxes, il carillon Mattel il cui vantaggio innovativo era, ora veramente, una reale strategia di differenziazione perché se da un lato questo aveva un price premium rispetto al mercato, l'innovativo meccanismo che permetteva di giocare solo quando il bambino girava la manovella permettendogli quindi di interagire con il proprio giocattolo era una differenziazione identificata ed identificabile dal bambino consumatore.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Grazie a questa riuscita strategia di differenziazione unita ad un'elevata qualità del prodotto, la Mattel ha potuto battere la concorrenza svizzera, che aveva in sostanza la leadership su quel tipo di mercato permettendo alla Mattel stessa di diventare lei la leader di quella linea e di vendere ben oltre i 50 milioni di esemplari del suo carillon

Analizzando la strategia tenuta dalla Mattel agli albori, appare chiaro come, fin da subito la stessa abbia cercato vincenti strategie di sviluppo, cioè abbia immediatamente cercato un vantaggio competitivo.

Per fare questo ha dovuto fin da subito individuare quale poteva essere la natura del proprio possibile vantaggio per poi poterne valutare la difendibilità.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Se consideriamo le caratteristiche dell'impresa Mattel, i punti di forza e debolezza, le caratteristiche della concorrenza (ben poca al tempo) e dai punti di forza e debolezza di questa, la Mattel degli inizi non poteva certo vantare, come vantaggio competitivo la dimensione di produttività, ma doveva prima conquistare potere di mercato ed ovviamente l'aver il vantaggio del first mover ha giocato non poco a suo favore.

Per riuscire in questo intento si è quindi concentrata nella conquista del mercato esistente tramite una strategia di sviluppo attraverso il contenimento dei costi (cioè tenendo il livello dei costi di produzione e di distribuzione al minimo, in modo da poter praticare prezzi più bassi dei suoi concorrenti e di conseguenza di poter acquistare un'elevata quota di mercato) e ad una ottima strategia di differenziazione attribuendo ai propri prodotti caratteristiche distintive uniche per il cliente al fine di creare una sorta di concorrenza monopolistica.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Per raggiungere questo suo obiettivo, nel suo secondo decennio di vita, la Mattel adotta la strategia del Cross-marketing, mai tentata prima.

Scopo di questo massiccio bombardamento pubblicitario, neanche esso mai verificatosi in precedenza nell'industria del giocattolo è stato ovviamente altamente influenzato sia dal modello di Dorfman Steiner pubblicato nell'anno precedente (1954) che dalle altre teorie basate sulla pubblicità come mezzo per riconoscere:

- (a) la alta qualità del prodotto, funzionando in sostanza come segnale (teoria di Richard Nelson)
- (b) un maggior apprezzamento nell'uso del bene da parte del consumatore perché ne aumenta l'utilità (teoria di Becker-Murphy)

TEORIA DI DORFMAN-STEINER

Condizione Dorfman-Steiner 1: Per un monopolista che massimizza i profitti, il rapporto pubblicità/vendite è pari al rapporto tra l'elasticità della domanda rispetto alla pubblicità e l'elasticità della domanda rispetto al prezzo.

Condizione Dorfman-Steiner 2: Il rapporto pubblicità-ricavi è tanto maggiore quanto più grande è l'elasticità della domanda rispetto alla pubblicità e quanto più piccola è l'elasticità della domanda rispetto al prezzo (oppure quanto più grande è il margine di profitto unitario).

TEORIA DI RICHARD NELSON

Per Nelson l'incertezza tecnologica fa sì che non sia possibile definire un'obiettivo per tutte le imprese.

Il comportamento razionale non si può definire con esattezza in un mondo caratterizzato da incertezza.

Inoltre, la tecnologia attuale dipende in modo determinante dalle condizioni di partenza (pathdependancy).

TEORIA DI BECKER-MURPHY

La Teoria della Dipendenza Razionale ipotizza che, sebbene il soggetto con dipendenza possa preferire vivere libero da questa condizione, considerati tutti i fattori di cui è consapevole o di cui comunque percepisce l'azione, egli giudica che l'uso cronico di sostanze sia l'opzione migliore, più vantaggiosa ovvero anche meno costosa e penosa, in un determinato periodo della sua vita, in un particolare contesto dato e per le prospettive future che immagina. Secondo questo modello di spiegazione il soggetto che dipende da una sostanza valuterrebbe cioè gli effetti ricercati della sostanza superiori agli effetti collaterali di tipo fisico, psicologico, economico e sociale.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

L'obiettivo che in pratica la Mattel si proponeva di raggiungere con la sua azione di promozione, oltre a fare conoscere l'impresa Mattel era, sia quello di informare il consumatore di una innovazione di prodotto, delle caratteristiche del bene e del prezzo ma anche quello di differenziare il prodotto da quello dei concorrenti.

In sostanza, la Mattel voleva comunicare con la propria insistente pubblicità anche la qualità dei propri prodotti perché in pratica voleva fare comprendere ai consumatori (genitori acquirenti nel caso specifico, non i consumatori finali effettivi) che se una impresa spendeva così tanto in pubblicità significava che i suoi prodotti erano davvero di qualità superiore perché se così non fosse stato essa avrebbe venduto poco e non sarebbe mai rientrata dei costi spesi in tale investimento pubblicitario.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La pubblicità Mattel era quindi sia informativa: comunicazione delle caratteristiche oggettive, funzionali e di costo del bene (le cd informazioni osservabili), ma anche persuasiva in quanto la comunicazione era finalizzata alla modificazione delle preferenze dei consumatori.

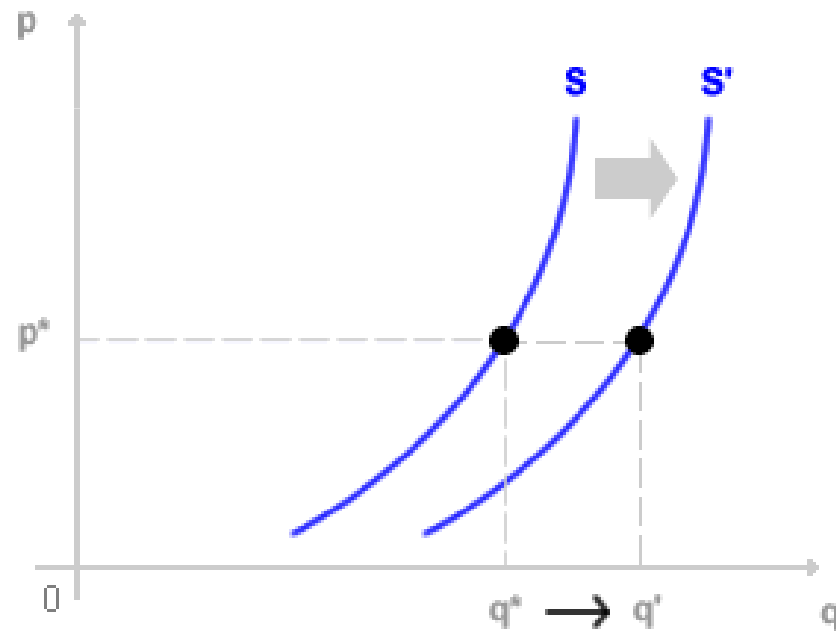
TIPI DI BENI

Esistono infatti tre tipi di beni:

- Beni di ricerca (search goods) con caratteristiche osservabili dal consumatore prima dell'acquisto;
- Beni di esperienza (experience goods) con caratteristiche che possono essere conosciute solo attraverso il consumo;
- Beni di fiducia (credence goods) con caratteristiche non osservabili anche dopo il consumo;

TIPI DI BENI

Mentre per la prima categoria la pubblicità è sostanzialmente informativa, per le altre due classi è assolutamente persuasiva e questo porta da un lato allo spostamento verso destra della curva della domanda e dall'altro all'aumento dell'inclinazione della curva di domanda residuale.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Una volta deciso per l'investimento pubblicitario massiccio, la dirigenza Mattel dovette optare per il mezzo pubblicitario nel quale investire e venne (con grossa intuizione) scelto il mezzo televisivo dando il via alla strategia che prese il nome di **cross-marketing**

CROSS MARKETING

La Mattel, nel 1955 ha rivoluzionato il sistema di commercializzazione del giocattolo attraverso l'utilizzo del cd. "cross-marketing" che altro non è se non l'impiego di strategie pubblicitarie trasversali tra mezzi differenti che instaurano un processo di autoreferenzialità fra i media con l'effetto di rafforzare il marchio aziendale.

CROSS MARKETING

Questa strategia integrata, tuttavia, funziona soltanto se si verificano almeno tre condizioni quali:

- (1) ogni media viene utilizzato secondo le sue caratteristiche,
- (2) vengono a crearsi delle sinergie tra i media,
- (3) si verifica un effetto moltiplicatore dal momento che la combinazione dei diversi media fornisce un valore aggiunto all'utente in termini di emozioni o informazioni, superiore alla somma dell'uso dei singoli media

CROSS MARKETING

Questo nuovo sistema di pubblicizzazione del prodotto introdotto dalla Mattel tramite l'acquisizione dei diritti per la promozione (della durata di 15 minuti al giorno), all'interno dello show televisivo della rete ABC, "Mickey Mouse Club" dei propri prodotti primo fra tutti la celeberrima Burp Gun una pistola giocattolo automatica, è diventato lo standard non solo per le future strategie di tutte le aziende di giocattoli ma anche per altre tipologie di aziende.

CROSS MARKETING

Questo nuovo sistema di pubblicizzazione del prodotto introdotto dalla Mattel tramite l'acquisizione dei diritti per la promozione (della durata di 15 minuti al giorno), all'interno dello show televisivo della rete ABC, "Mickey Mouse Club" dei propri prodotti

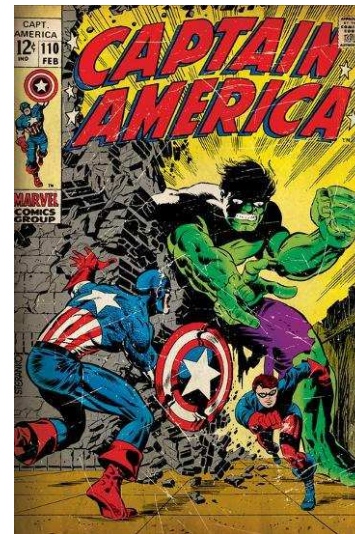
CROSS MARKETING

primo fra tutti la celeberrima Burp Gun una pistola giocattolo automatica, è diventato lo standard non solo per le future strategie di tutte le aziende di giocattoli ma anche per altre tipologie di aziende.



CROSS MARKETING

Fu infatti ripresa anche dalla casa editrice di fumetti Marvel, che usò questa strategia per auto referenziarsi e fu arma vincente per sconfiggere la ben più longeva DC Comics (autrice di Superman e Batman) scalzandola dal primo posto mondiale di produttore di fumetti.



CROSS MARKETING

La strategia pubblicitaria di cross-marketing della Marvel, tutt'ora utilizzata sotto il nome di crossover, consisteva nel fare apparire i suoi personaggi all'interno di testate dedicate ad altri suoi personaggi di modo che chi leggeva ad esempio solo Spiderman avrebbe potuto conoscere così Hulk, o chi leggeva solo The Avengers, avrebbe potuto imparare a conoscere ed apprezzare The Fantastic Four ecc.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

L'impegno preso, della durata di 52 settimane, ebbe un costo di \$ 500.000, che era pari al patrimonio netto Mattel di allora, ma non solo. Infatti la mossa era tanto più rischiosa se si pensa che non solo nessuno prima aveva usato la strategia del cross-marketing, ma nell'ambito dei giocattoli nessuno aveva mai fatto pubblicità di lungo corso, poichè fino ad allora l'unico tipo di pubblicità sul giocattolo era quella fatta per le festività.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La Mattel scelse invece di far conoscere il proprio marchio e far sì che rimanesse bene impresso nei consumatori durante tutto l'anno e, proprio grazie al cross-marketing lo slogan "You can tell it's Mattel, it's swell" recitato dalla mascotte Matty



UN CASO CONCRETO: MATTEL

e piu' tardi anche dalla di lui sorella Belle



era entrato in tutte le case degli americani e con esso chiaramente la Mattel stessa

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Sull'onda del successo della Burp gun (e della moda western del tempo) la Mattel ha sviluppato il "Fanner 50" pistola giocattolo western



e una versione del fucile Winchester, con proiettili ad espulsione in gomma morbida e le vendite hanno raggiunto i \$ 9 milioni e addirittura \$ 14 milioni l'anno seguente.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

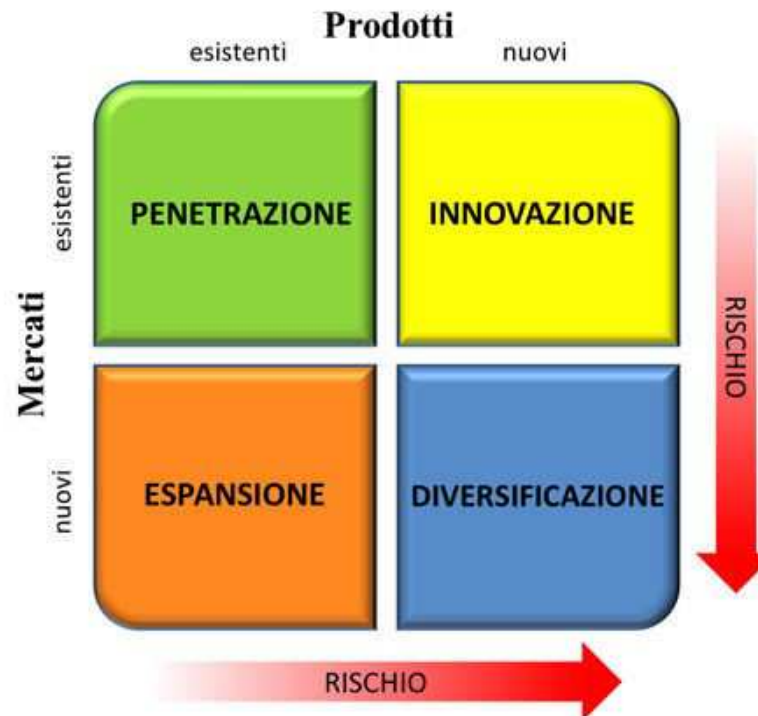
Ovviamente anche l'utilizzo della accattivante mascotte Matty ha avuto un'influenza notevole, infatti se all'inizio fu utilizzata per dare più conoscibilità al marchio Mattel in se, dal 1959 al 1963 fu anche usata, insieme all'altra mascotte Belle, quale "padrone di casa " di uno spettacolo televisivo a cartoni animati (intitolato alla mascotte stessa) e nel quale c'erano comunque, all'interno cartoni celebri a richiamo del programma, quali ad esempio i cartoni animati del Fantasma Casper.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La dirigenza Mattel era fortemente convinta di non aver sfruttato appieno le opportunità offerte dai prodotti di cui dispone e soprattutto dai mercati in cui operava.

Ansoff, nella sua matrice delle strategie, sosteneva che le 4 strategie per la crescita sono:

- la penetrazione di mercato,
- lo sviluppo di prodotto (innovazione)
- la diversificazione
- lo sviluppo del mercato



LA MATRICE DI ANSOFF

Chiamata anche **matrice prodotto-mercato** è uno strumento di marketing creato da Igor Ansoff. La matrice permette di determinare quattro strade per incrementare il proprio business, attraverso i prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi.

Questo strumento aiuta le aziende a classificare le strategie di crescita intensiva e diversificativa e a valutare le implicazioni in termini di mutamento delle competenze necessarie per percorrere con successo i sentieri di crescita individuati. La matrice consiste di quattro strategie:

PENETRAZIONE (prodotto esistente, mercato esistente) Questa posizione, caratteristica della maggior parte delle imprese, vede la proposta di un prodotto esistente in un mercato esistente. Esistono diversi modi per ottenere questo: il migliore è conquistare i clienti dei concorrenti, attraverso politiche di prezzo. Un altro modo, attuabile attraverso campagne pubblicitarie e di promozione, è quello di attirare nuovi clienti. Ovviamente non è possibile aumentare continuamente la propria quota di mercato e spesso le aziende *nascono e muoiono* in questo settore.

SVILUPPO DI PRODOTTO o INNOVAZIONE (nuovo prodotto, mercato esistente) Un'azienda che controlla già un mercato può decidere di inserirvi nuovi prodotti. Ad esempio, nonostante McDonald's sia leader del settore fast food, sovente introduce nuovi panini. Una volta che un prodotto è stato introdotto, è importante poi trovare clienti che lo acquistino; per consentire ad un'azienda di rimanere competitiva, lo sviluppo di nuovi prodotti è di cruciale importanza.

LA MATRICE DI ANSOFF

SVILUPPO DI MERCATO O ESPANSIONE (prodotto esistente, nuovo mercato)

Un prodotto esistente in un mercato può essere esportato in un segmento diverso di consumatori, a livello geografico o di settore. Questa strategia è meno rischiosa della precedente.

DIVERSIFICAZIONE (nuovo mercato, nuovo prodotto) Questa strategia è caratterizzata da un alto rischio e da alti investimenti, ma in caso positivo garantisce i migliori risultati. Il concetto è quello di trovare un nuovo prodotto e di inserirlo in un nuovo mercato, tipo strategie "Oceano blu".

LA STRATEGIA OCEANO BLU

La Strategia Oceano Blu (Blue Ocean Strategy), è un libro pubblicato nel 2005 nel quale gli autori sono partiti dall'analisi di 150 "casi" di aziende che hanno operato per periodi più o meno lunghi senza concorrenza, hanno trovato dei caratteri comuni nelle loro diverse strategie competitive e poi hanno formulato una teoria strategica basata su quattro punti che, teoricamente, ogni azienda potrebbe applicare per creare situazioni competitive favorevoli.

Nel marketing moderno uno degli elementi chiave è quello del posizionamento. Se si opera in un settore saturo, finendo a scannarsi sui prezzi, sarà un bagno di sangue: un oceano rosso.

Se invece si vuole primeggiare, occorre attuare strategie che consentano di creare nuove opportunità, anzi nuovi settori commerciali.

Ecco tre esempi illuminanti.

LA STRATEGIA OCEANO BLU

Cirque du Soleil. Il settore circense non brilla certo per innovazione o strategie competitive innovative. Il Cirque du Soleil, invece, è uscito dall'arena competitiva tipica degli oceani rossi, e ha creato qualcosa di completamente nuovo: un oceano blu. È bastato eliminare gli aspetti meno graditi al pubblico, come l'utilizzo di animali, e tagliare il costo delle star, per puntare su uno spettacolo quasi teatrale, in grado di attirare un pubblico nuovo e poco incline a frequentare il mondo dei circhi.

Steve Jobs era un maestro nella creazione degli oceani blu. Basti pensare al Mac, all'iPod o ancora più clamoroso l'iPhone. Questo esempio dimostra che non occorre necessariamente essere i primi a proporre un prodotto o un servizio (esistevano già degli smartphone) ma occorre essere i primi nella mente del consumatore, come diceva Al Ries.

NABI è una società ungherese produttrice di autobus. Negli anni Novanta aprì un oceano blu capace di neutralizzare la concorrenza negli Stati Uniti. Come? Analizzando il suo mercato e scoprì che la gran parte del costo degli autobus era dovuto al post-vendita: la manutenzione, le riparazioni, il consumo di carburante, la sostituzione di pezzi, la protezione della carrozzeria. Così realizzò un autobus diverso da tutti quelli visti in precedenza: costruiti in fibra di vetro leggero e con design moderno, con ridotti costi relativi al ciclo di vita, ebbero subito un successo clamoroso

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Grazie a questa intuizione di produrre una bambola di plastica con un corpo adulto, avvenuta proprio in un settore in cui l'impresa non aveva più opportunità di crescita né di redditività perché la concorrenza aveva il predominio, tramite appunto la diversificazione, da ora in poi il vantaggio competitivo Mattel tenderà, nel corso del tempo ad essere sempre maggiore fino a farla, nel tempo diventare leader assoluta nel mercato.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

L'idea iniziale fu osteggiata sia dal marito che dall'altro socio Matson perché questi pensavano che questo tipo di prodotto, così diverso, non avrebbe venduto. Ma quando a seguito di un viaggio in Europa, Ruth Handler vide la bambola tedesca Bild Lilli (che tra l'altro non era stata pensata per essere un giocattolo per bambini ma un dono gag per adulti) in un negozio svizzero la comprò e giunta a casa, rielaborò il disegno della bambola, vinse le titubanze degli altri due soci e battezzò il nuovo giocattolo Barbara Millicent Roberts dandole appunto il nome della propria figlia, anche se il prodotto fu poi venduto con il nomignolo Barbie.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ma la strategia della Handler non si limitò a questo; anche la scelta del materiale con cui costruire il nuovo prodotto non fu sottovalutata, ma anzi fu attentamente studiata per cercare di avere anche la leadership di costo, tramite la contemperazione al meglio tra l'esigenza del contenimento dei costi da una parte ed avere un prodotto di alta qualità e giocabilità dall'altra. Il risultato fu quello di creare, nella fase di introduzione del prodotto un'elevata integrazione verticale (o comunque dei rapporti di collaborazione a lungo termine), non temendo inizialmente spill-over informativi, con alcune aziende giapponesi, particolarmente abili nella lavorazione del materiale (e dove anche il costo della manodopera era notevolmente inferiore) scelto per la Barbie: il vinile.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Negli anni seguenti questa strategia di crescita integrativa, in sostanza vera e propria integrazione a monte, verrà rafforzata creando altre integrazioni verticali prima e, quando invece il rischio di spill-over informativo diventerà più pregnante, acquisizioni poi, di alcune industrie specializzate di Hong Kong e della Corea.

Tali ulteriori integrazioni verticali o meglio, vera e propria strategia di dominio attraverso i costi, si resero fin da subito necessarie in quanto la Barbie debuttò ufficialmente al New York Toy Fair il 12 marzo 1959 e nonostante l'iniziale accoglienza freddina da parte dei visitatori della mostra, vendette nel corso del suo primo anno di vita più di 350.000 pezzi (senza contare le vendite di accessori) al prezzo di 3\$ cad.

Se infine si raffronta come il costo medio di una Barbie era nettamente inferiore ai 50 centesimi si intuisce facilmente come questo prodotto portò alla Mattel (ed ai suoi fondatori) fama e fortuna.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Così un solo anno dopo, nel 1960, la Mattel divenne una Public Company grazie anche all'incredibile successo della sua nuova bambola Chatty Cathy, la prima bambola parlante.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1961 vide alla luce anche il compagno di Barbie che prese il nome dall'altro figlio degli Handler, Ken



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1963 la Mattel fu quotata alla Borsa di New York con le vendite che nei due anni seguenti arrivarono oltre i 100 milioni di dollari grazie anche allo sbarco in Italia di Barbie nel 1964 (contornata dai suoi 120 vestiti diversi che venivano prodotti annualmente) ed al lancio nel 1965 della nuova linea di giocattoli “Educational Preschool” tra cui il famosissimo See ‘n say (in Italia “guarda e impara”) e la società entra nell’olimpo delle società presenti nel celebre elenco Fortune 500. La Mattel era quindi riuscita ad entrare, oltre che nel mercato statunitense, in maniera prepotente anche in quello Europeo ed in alcune zone di quello asiatico, aumentando quindi ulteriormente il proprio vantaggio competitivo tramite un’ulteriore penetrazione del mercato.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1960, l'anno seguente all'uscita di Barbie, i magazzini si svuotavano così in fretta che le sole imprese giapponesi non bastarono più, e oltre a nuove integrazioni verticali fu anche necessario assumere personale un po' a tutti i livelli della Mattel. Quest'ultimo blocco di assunzioni si rese necessario anche perché la Mattel voleva perseguire un'altra grande strategia quella del supply chain management.

Quest'ultimo è uno dei fattori chiave che determinano un elevato profitto nel settore dei giocattoli perché un'ottima reputazione di logistica efficiente e consegna puntuale del prodotto ha impatti determinanti le cui conseguenze positive e negative sono facilmente immaginabili ed è costituito da un approccio integrato delle diverse fasi che accompagnano le merci dalla presa in consegna delle materie prime, semilavorati, prodotti finiti alla consegna finale al cliente, passando attraverso le diverse ed eventuali trasformazioni intermedie, orientato al processo per l'approvvigionamento, la produzione, la consegna, di prodotti e servizi ai clienti.

LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La **gestione della catena di distribuzione** è un sistematico e strategico coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche prima all'interno di ogni azienda e poi lungo i vari membri della catena di distribuzione con l'obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell'intera catena (Mentzer 2001); mentre per *catena di distribuzione* si intende una serie di tre o più entità (organizzazioni o individui) direttamente coinvolte in flussi (a monte e/o a valle) di prodotti, servizi, denaro e/o informazioni dalla materia prima fino all'ultimo cliente (Mentzer 2001).

Possono esistere anche dei flussi di ritorno, solitamente inclusi nella cosiddetta logistica di ritorno (*reverse logistics*).

LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Ci sono vari livelli di complessità di catena distributiva:

Si può avere una catena di distribuzione semplice e diretta che consiste nel collegamento immediato tra l'impresa e il fornitore e tra l'impresa e il cliente attraverso uno o più scambi di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni; quindi, allo stesso modo ma in maniera più estesa e complessa può comprendere anche in sequenza i fornitori dei fornitori e i clienti dei clienti, coinvolti in uno o più scambi di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni. Infine vi potrà essere una catena di distribuzione con un grado di complessità maggiore (probabilmente su scala globale) che include tutte le imprese dal primo fornitore all'ultimo cliente da valle a monte, coinvolti nello scambio di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni.

LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Scopo primario del SCM è quello di massimizzare il livello di servizio al cliente finale, ottimizzando contestualmente i costi operativi e il capitale impegnato. È di sostanziale importanza sottolineare che, nei progetti di SCM, la collaborazione gioca un ruolo primario. È proprio attraverso questa collaborazione che si arriva a migliorare alcune funzioni come:

- la previsione della domanda, necessaria al fine di comprendere più approfonditamente le esigenze dei consumatori;
- la pianificazione della domanda, per realizzare piani di azione più attendibili e precisi e ridurre il numero di resi (logistica di ritorno);
- il trattamento degli ordini;
- la pianificazione della capacità produttiva e quindi il conseguente utilizzo ottimale degli impianti;
- la pianificazione dell'utilizzo dei ;
- l'integrazione tra domanda e fornitura;
- l'integrazione e collaborazione tra produzione, logistica e marketing.

LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La supply chain management gestisce quindi tutte le relazioni con i sub-fornitori, i fornitori, le operazioni interne, gli intermediari, i distributori ed il cliente finale.

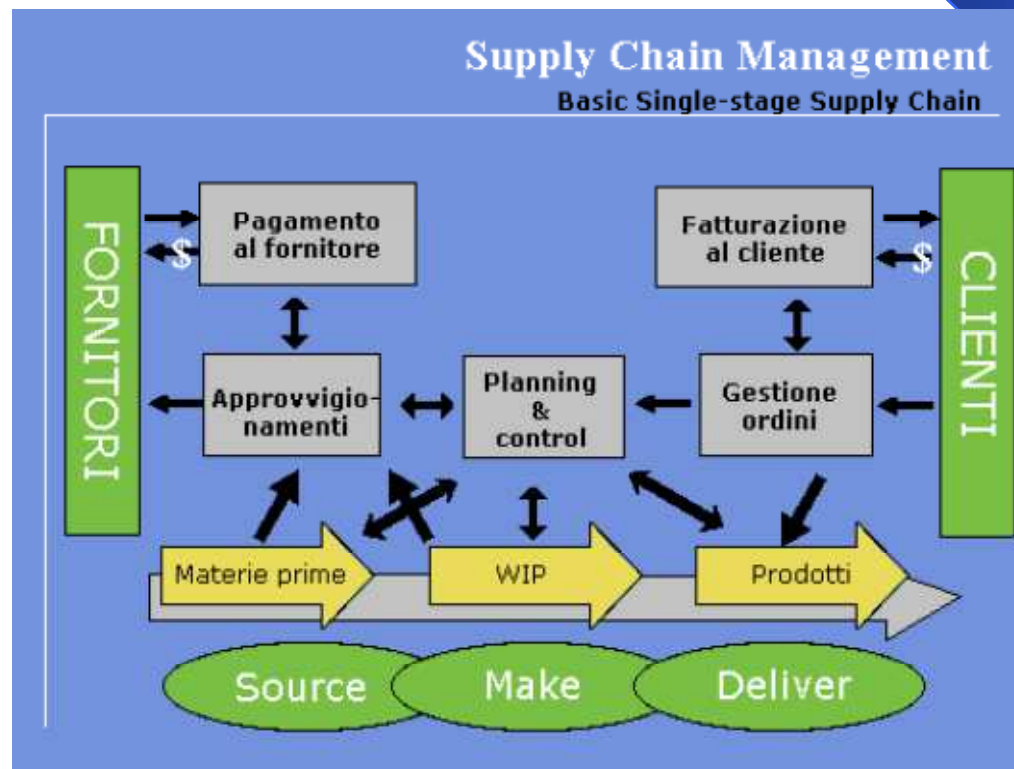
Non si tratta unicamente della gestione di un flusso fisico, ma anche informativo e finanziario.

L'efficienza di questa integrazione dipenderà della capacità di assemblare insieme tre “c”:

- comunicazione, ossia condivisione dei piani, degli ordini, delle previsioni, dei livelli di capacità produttiva e di scorte;
- coordinamento, nel senso che quanto sopra non dovrà essere imposto dal produttore ma concordato;
- cooperazione, intesa come capacità di concordare obiettivi e mutui benefici.

LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

"L'incremento di valore economico è percepito dal cliente attraverso la gestione sincronizzata dei flussi delle materie e delle informazioni associate dall'approvvigionamento delle materie prime al consumo"



LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La supply chain management ha pertanto come scopo quello di massimizzare il livello di servizio al cliente finale, ottimizzando allo stesso tempo i costi operativi e il capitale impiegato permettendo quindi di ridurre le incertezze insite nei processi di approvvigionamento, di produzione e di vendita.

La supply chain management opera su tre piani:

- sul piano strategico si tratta di definire la struttura e l'utilizzo del network fisico per raggiungere gli obiettivi di business al minor costo;
- sul piano tattico la supply chain management riguarda la previsione della domanda, della produzione, della distribuzione e del trasporto;
- sul piano operativo la pianificazione e ciò che succede in tempo reale si uniscono per dare informazioni sul singolo stabilimento, su quanto è in transito piuttosto che in spedizione.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

In sostanza ciò cui la Mattel mirava con l'introduzione del supply chain management era ridurre i tempi di approvvigionamento, diminuire i costi di stoccaggio dello stesso, acquisendo quindi maggior efficienza e minori sprechi nell'impiego delle risorse e garantendo un miglioramento del servizio.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Analizzando le scelte degli anni '60 dei manager Mattel, partendo dalla trasformazione della stessa in Public Company si nota come questi, abilmente, sfruttano veramente tutte le strategie di impresa a 360°. Guardando approfonditamente le acquisizioni del periodo notiamo come la Mattel abbia iniziato aggressivamente a diversificare le sue operazioni a livello mondiale con una serie di operazioni altamente strategiche.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1962 abbiamo la prima strategia di integrazione orizzontale, dove la Mattel fortemente rafforza la propria posizione concorrenziale assorbendo la Dee Cee & Toy Co. Ltd. che era un'industria di giocattoli canadese che stava producendo una propria versione della Chatty Cathy la bambola parlante Mattel.

Con tale acquisizione la Mattel si garantiva la leadership assoluta su quel tipo di prodotto;

Dal 1964 gli ex stabilimenti Dee Cee & Toy Co. Ltd. divennero la Mattel Canadian.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1966 vengono adottate strategie di integrazione a monte e di sviluppo internazionale con l'acquisizione delle industrie per la lavorazione della plastica quali: Standard Plastic Products, Inc., Hong Kong Industrial Co., Ltd., e Precisione Stampi, Ltd. al fine di mantenere la propria leadership di costo, aumentare il proprio vantaggio competitivo, ma anche, producendo ed assemblando spesso anche direttamente sul posto, garantirsi l'ingresso preferenziale in nuovi mercati a costi bassissimi, poiché completando il prodotto sul posto non aveva spese di trasporto ulteriori per vendere in loco, allargando quindi di fatto la domanda potenziale;

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1967 con l'acquisto della fabbrica di trenini giocattoli Rosebud Dolls Ltd. allargava il proprio parco prodotti, differenziandolo, aumentando la penetrazione del proprio marchio sul mercato, allargando ulteriormente la domanda potenziale;



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1968 due acquisizioni importantissimi sotto molteplici punti di vista, infatti con l'acquisizione di Monogram Models, Inc., la Mattel non solo si garantì l'ingresso nel mercato delle cd "automobiline" giocattolo, variando ulteriormente la sua gamma di prodotti, e aprendosi a nuovi mercati, ma da questa la Mattel ebbe un successo inaspettato paragonabile solo a quello di Barbie.



Infatti la acquisizione della Monogram Models fece "acquisire" alla Mattel anche tutto il settore ricerca e sviluppo di questa, e proprio da questo settore, utilizzando non più esclusivamente plastica e/o vinile ma la tecnologie che consentivano di fondere il metallo, ottenute dall'altra importante acquisizione del periodo, quella della A & A Società Die Casting, nacquero le "macchinine" Hot Wheels

UN CASO CONCRETO: MATTEL

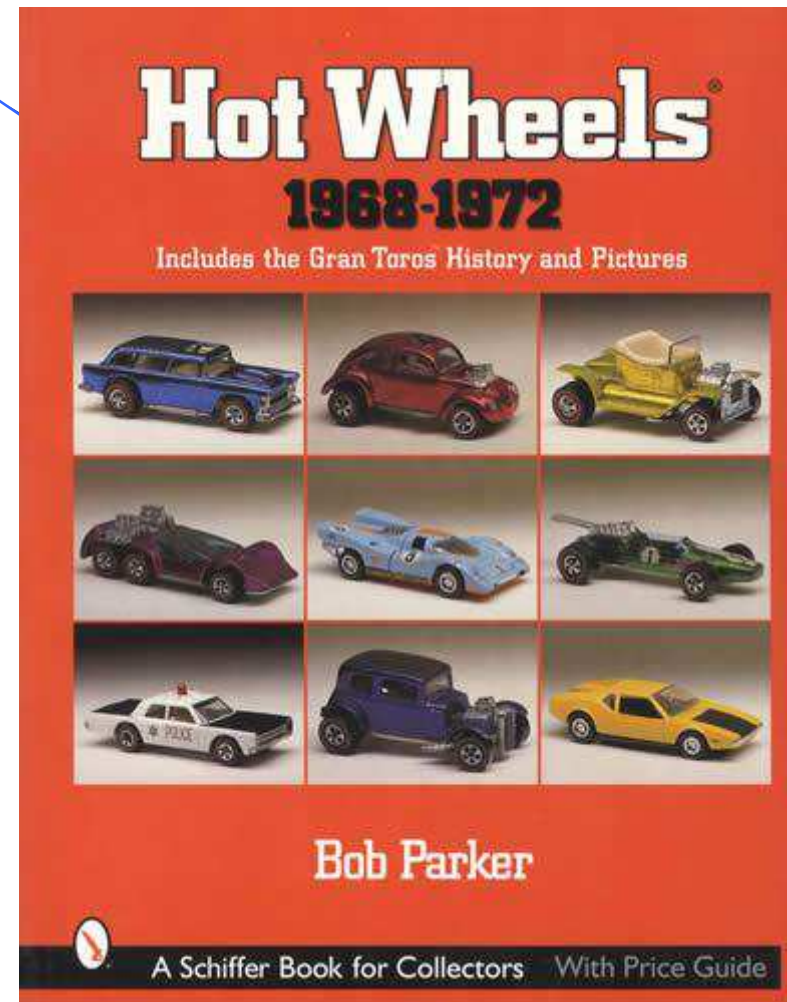
Le acquisizioni del 1969 quali Ratti Vallensasca, Mebetoys, Ebiex SA, H & H Plastics Co., Inc., e Metaframe Corp., avevano nella sostanza l'intento già palesato negli anni precedenti, riduzione dei costi, ampliamento dell'orizzonte del mercato ed eliminazione della concorrenza.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Il 1968 è un altro anno cruciale nella lunga cavalcata Mattel verso il successo, non solo per l'arrivo della nuova amica (la prima bambola afro) di Barbie, Christie, che è comunque un evento del quale è facile immaginare la portata, ma perché vi furono per la Mattel altri due momenti fondamentali:

il primo perché è proprio nel 1968 che, sfruttando le precedenti acquisizioni di Monogram Models e di A & A Società Die Casting nasce il secondo marchio forte (dopo Barbie) della Mattel e cioè quello delle Hot Wheels il cui longevo successo dura tutt'oggi, e che lanciò definitivamente la Mattel verso la leadership mondiale del settore



UN CASO CONCRETO: MATTEL

il secondo invece legato ad una nuova strategia di impresa la cd “World of the young”.

E' di quest'anno infatti una serie di acquisizioni da parte della Mattel volte ad una strategia completamente nuova.

Non sono più acquisizioni legate al mantenimento della leadership di costo, ad integrazione orizzontale o meramente ampliare il proprio mercato con nuove linee di prodotti ma sono operazioni legate ad altre innovative strategie.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Da una parte, la Mattel, acquistando un'azienda pubblicitaria ed una società di produzione cinematografica intende rafforzare la propria leadership difendendo le proprie quote di mercato e far leva su una maggiore propensione al consumo, dall'altra l'acquisizione di un parco a tema ma anche di un circo itinerante è si un ripetersi della strategia del cross-marketing che tanta fortuna ha portato all'impresa stessa, ma è anche condizione per nuovi ed ulteriori introiti poiché di fatto, ad esempio tramite le licenze Disney, produce e vende i pupazzi dei personaggi che si trovano all'interno dei propri parchi.

Insomma scopo e volontà della Mattel era non tanto quella sbandierata di entrare col proprio marchio in tutto il mondo dei giovani, ma colpire utenti e mercati che ancora erano sostanzialmente vergini, garantendosi così il vantaggio del first mover.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Purtroppo, complice anche una serie di congiunture politiche sfavorevoli, fra scioperi di massa e guerra del petrolio nel 1970 le cose cominciano a cambiare in peggio.

Infatti proprio nel 1970 l'impianto di Mattel in Messico viene distrutto da un incendio, costringendo di fatto la Mattel a non produrre più direttamente in Messico ma ad appoggiarsi alla CIPSA cedendo a questa diversi diritti delle proprie linee di prodotti, e l'anno successivo uno sciopero in un cantiere navale in Estremo Oriente taglia di fatto le forniture di giocattoli nel momento di maggiore vendita, inoltre l'aumento del costo del petrolio dovuto all'embargo petrolifero della metà degli anni '70, ha incredibilmente aumentato sia il costo di produzione della plastica che quello di trasporto.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1972, forse proprio per dare quell'apparenza di solidità nel momento più buio, la Mattel si era riorganizzata e ristrutturata come Mattel Inc. con una sede centrale e 7 sussidiarie.

Per mantenere però questa finta apparenza di crescita aziendale all'esterno questo non bastava e fu allora che Seymour Rosenberg, vice presidente esecutivo e chief financial officer, manomise i libri contabili e i libri delle vendite e degli ordini in sostanza non cancellando i tanti ordini cancellati nel frattempo e facendo risultare spedizioni mai effettuate ed ordini mai ricevuti.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Per due anni Mattel ha perciò pubblicato relazioni finanziarie false e fuorvianti, fino al 1973, quando la società riportò una perdita di 32 milioni dollari appena tre settimane dopo l'assemblea in cui era stato assicurato agli azionisti che la società era in attivo.

A seguito di questo scandalo, nel 1975 gli Handler lasciarono la compagnia e la “abbandonarono” proprio nel momento peggiore e proprio quando sarebbe servita di più la loro esperienza e la loro incredibile capacità manageriale, per poi, 5 anni dopo, nel 1980 vendere anche tutte le azioni della società in loro possesso (pari in sostanza al 12% dell'intero pacchetto azionario), terminando così ogni coinvolgimento con la stessa.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

A peggiorare inoltre la situazione sopra descritta, ci fu il mancato acquisto dei diritti (già stoltamente rifiutati da Mego) per la produzione delle action figures del film di Star wars il cui acquisto da parte della Kenner cambiò per sempre il mondo delle action figures non solo perché non impedì di fatto l'ingresso di un concorrente nel mercato di una linea che rendeva molto (quello appunto delle action figures) ma perché non intuì la pericolosità di questo nuovo entrante che stravolse completamente il mercato.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ma non fu solo la situazione politica a determinare questa crisi o il nuovo entrante che stravolse il mercato, ci furono anche problemi a livello strategico

IL MODELLO DI PORTER

Il **modello delle cinque forze competitive** (anche detto **analisi della concorrenza allargata** o **analisi delle cinque forze di Porter**) è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva.

Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Gli attori di tali forze sono:

Concorrenti diretti: soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato; più è la differenziazione e quanto più sono simili i prezzi, allora tanto saranno più forti i concorrenti. Altri fattori da considerare sono: il livello di concentrazione all'interno del settore; le economie di volume; l'asimmetria informativa; le esternalità positive e negative; le barriere all'uscita;

IL MODELLO DI PORTER

Fornitori: coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a monte; i fattori che influenzano la forza dei fornitori sono: il livello di concentrazione dei competitors; quanto mi costano gli acquisti e le vendite; quanto costano ai fornitori le vendite; l'asimmetria informativa; il livello di specializzazione del mio prodotto; la possibilità di sostituzione;

Clienti: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a valle; i fattori che influenzano la forza dei clienti sono: il livello di concentrazione dei competitors; quanto mi costano gli acquisti e le vendite; quanto costano ai clienti gli acquisti; l'asimmetria informativa; il livello di specializzazione del mio prodotto; la possibilità di sostituzione;

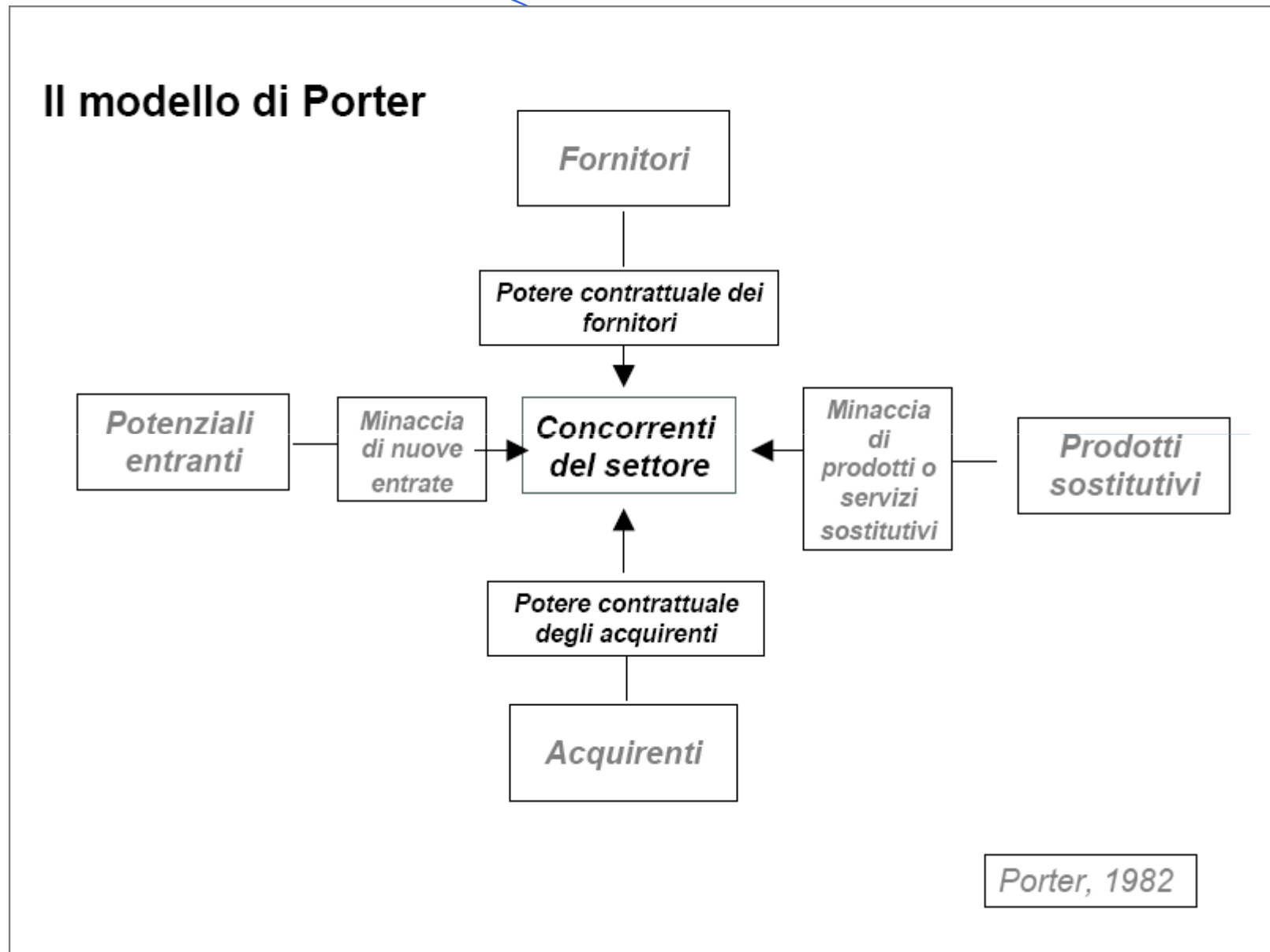
Potenziali entranti: soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda; i fattori che possono influenzare la forza di potenziali entranti sono: la disponibilità dei capitali; la conoscenza del settore; la reputazione e il brand; gli accordi con la distribuzione;

IL MODELLO DI PORTER

Produttori di beni sostitutivi: soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore. I punti di forza che possono favorire i produttori di beni sostitutivi sono: un miglior rapporto qualità prezzo; una buona propensione alla sostituzione; la complessità del bisogno.

L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze. Nel framework di Porter la capacità di un'azienda di ottenere risultati superiori alla media nel settore nel quale è inserita dipendono dunque dalla sua capacità di posizionarsi all'interno del settore e dall'effetto di queste 5 forze.

IL MODELLO DI PORTER



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Infatti i rischi connessi alle strategie di base della teoria di Porter erano fortemente logorati in quanto:

-le leadership di costo era diventata difficilmente sostenibile sia per la situazione politica che aveva eroso alcuni elementi dei bassi costi ma anche per l'imitazione dei concorrenti che in massa stavano producendo ad Hong Kong e nei paesi a questo limitrofi, e per i sempre più repentini cambiamenti tecnologici. Inoltre, proprio per la teoria Porteriana secondo la quale il concorrente che sceglie di focalizzarsi sui costi realizza costi ancora minori, la Kenner inferse un pesante colpo in questo senso, producendo action figures di altezza inferiore del 60% rispetto a quelle in commercio, abbattendo quindi i costi in maniera eclatante.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

-La differenziazione era sempre meno sostenibile non solo per limitazione dei concorrenti ma anche per la differente percettibilità di questa da parte dei consumatori e soprattutto, chi sceglie di puntare sulla differenziazione (ancora la Kenner) ottiene una differenziazione ancora maggiore facendo perdere quindi altro vantaggio competitivo.

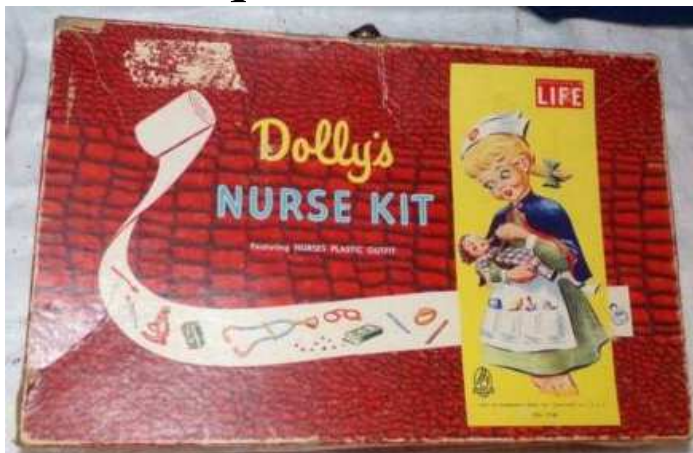
-Anche per la strategia di focalizzazione, l'imitazione è un rischio pregnante, così come forte è il rischio del calo o della totale scomparsa della domanda, ma la Mattel, almeno in questo primo ciclo di vita non aveva puntato sulla focalizzazione.

CONCORRENTI DEL SETTORE: HASBRO

Per capire appieno il successo Mattel occorre capire marginalmente anche chi erano le principali concorrenti del tempo e soprattutto le loro strategie.

Fra i diversi produttori quelli che interessano il nostro studio sono:

La Hasbro che fu fondata nel 1923 da due fratelli, Henry e Helal Hassenfeld, ed inizialmente era un'industria tessile che nel corso dei decenni ampliò la sua gamma, dapprima con la produzione di astucci e materiale scolastico poi nel 1940, Hassenfeld Brothers produsse i suoi primi due giocattoli un kit da medico e uno da infermiere. Il suo primo grosso successo fu la produzione del giocattolo del signor Potato, dopo averne acquistato i diritti dall'inventore George Lerner nel 1952.



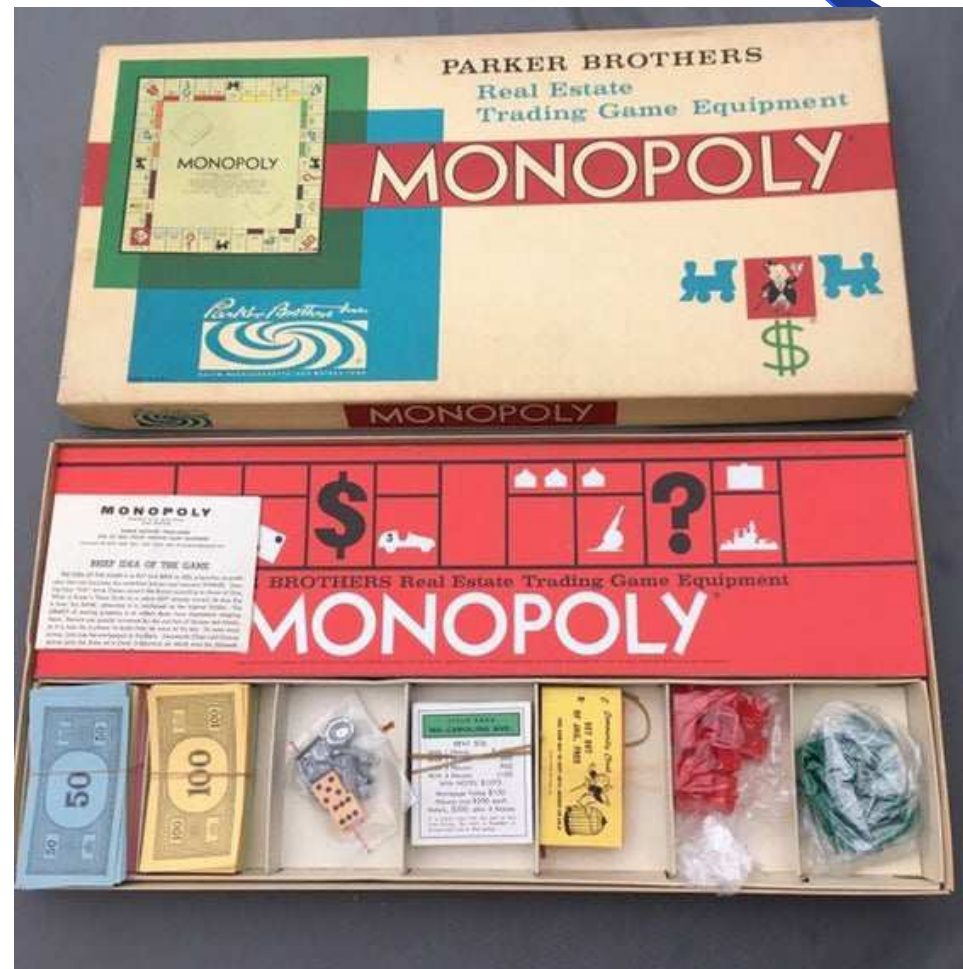
CONCORRENTI DEL SETTORE: HASBRO

Nel 1964, Hassenfeld Brothers ha prodotto il giocattolo G.I. Joe un bambolotto militare, la prima "action figure" della storia del giocattolo, usando appunto questo termine per pubblicizzare il giocattolo come gioco per ragazzi e distinguerlo quindi fortemente dalle "bambole". Il personaggio uscito precisamente il 1 agosto 1964 fece il tutto esaurito in una sola settimana. Agli inizi il personaggio era sempre lo stesso, poi, già dall'anno dopo iniziarono a comparire altri personaggi degli altri corpi militari.



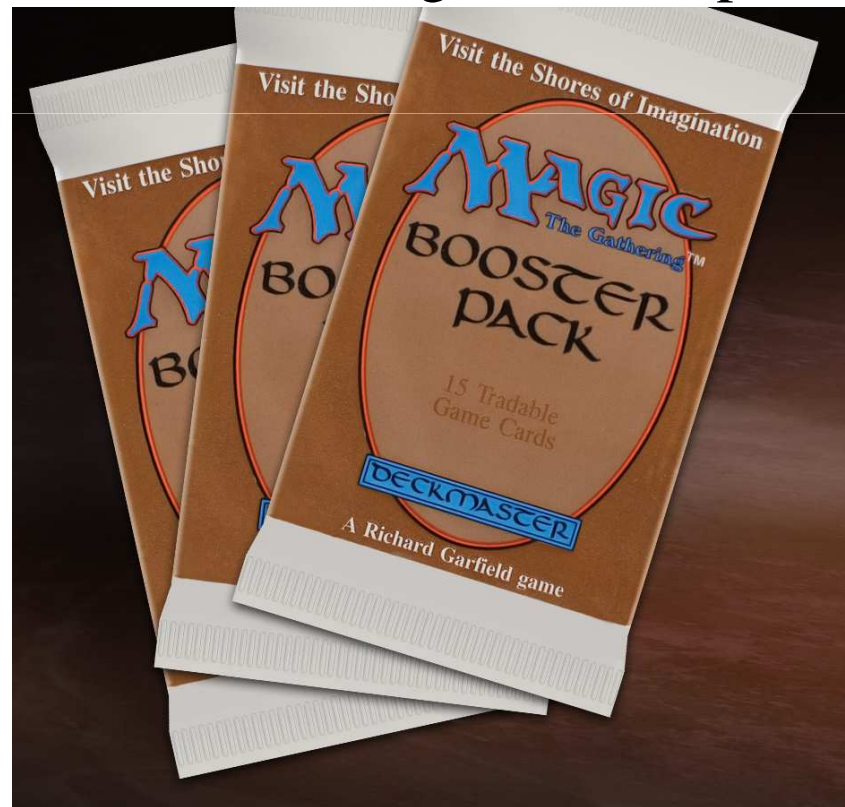
CONCORRENTI DEL SETTORE: HASBRO

Verso la metà del 1991 acquisisce la Kenner, che si era a sua volta già fusa con la Parker che era la società che aveva creato e possedeva i diritti del gioco da tavolo piu' giocato al mondo: il Monopoli.



CONCORRENTI DEL SETTORE: HASBRO

Nel 1999 la Hasbro acquisì anche la Wizards of the Coast (piccola società produttrice di giocattoli nata nel 1990 che grazie al successo del gioco di carte Magic The Gathering, lanciato nel 1994 che nel 1995 grazie ad esso incasso ben oltre i 65 milioni di dollari e che si impose quale miglior venditore al mondo di giochi di carte e come una delle più importanti industrie mondiali del giocattolo) per la cifra record di \$ 325 milioni.



CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO

La Mego Corporation fu fondata nei primi anni '50 da David Abrams ma, fino all'avvento della presidenza del figlio Martin nel 1971, era più nota come grande magazzino di giocattoli che non come produttore, poi appunto divenne un agguerrito concorrente della Mattel che dapprima tentò di competere con la linea Barbie (ma il progetto non ebbe successo),



CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO

poi si guadagnò però una grossa fetta di mercato con le bambole delle celebrità ed infine, grazie all'acquisizione dei diritti dei personaggi Marvel e DC, ha dominato il mercato delle Action Figures supereroistiche durante la maggior parte degli anni 1970 e fu inoltre il primo creatore di card dei supereroi.

Si ricordano le bambole di Diana Ross, Farah Fawcett, Suzanne Somers ma anche Wonder Women ecc



CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO

Si ricordano anche le bambole delle celebrità, Diana Ross, Farah Fawcett, Suzanne Somers ecc



CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO

Nel 1976, David Abrams respinse un accordo per produrre su licenza i giocattoli per un filme di nuova uscita "Star Wars", perchè Martin Abrams aveva appena firmato un accordo con Takara per portare i giocattoli dei Micronauti negli Stati Uniti ed era del parere che sarebbero andati in bancarotta, se prendendo anche i diritti per Star Wars o per qualunque altro film di serie B (come lo definì egli stesso) avessero fatto un "fuoco di paglia".



CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO

Questa decisione cambiò radicalmente le sorti della Mego che perse quindi i diritti di Star Wars che George Lucas propose poi per 750.000\$ alla Mattel.

Ma anche qui, l'allora presidente Raymond P. Wagner rifiutò (segnando uno dei più grandi errori commerciali della storia del giocattolo) a vantaggio della Kenner che ne vendette milioni di esemplari

Questa scelta scellerata, seppur potè sembrare inizialmente un semplice incidente di percorso, cambiò radicalmente il mondo delle action figures

CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO

A seguito del grande successo di Star Wars e nel tentativo di recuperare i guadagni persi dalla mancata acquisizione dei diritti del film di George Lucas, la Mego acquistò le licenze per i diritti di produzione di quasi tutti i film di fantascienza di potenziale successo nella speranza di poter replicare un successo simile a quello di Star Wars, da Moonraker a Buck Rogers, da The Black Hole a Star Trek: The Motion Picture ma nessuno di questi raggiunse un successo neanche lontanamente paragonabile a quello delle Action Figures Kenner prodotte su licenza Star Wars nonostante questi fossero prodotti di qualità molto superiore rispetto alle Action Figures Kenner.



CONCORRENTI DEL SETTORE: MEGO



Nel 1982 Mego ha presentato istanza di fallimento, e dal 1983, la Mego Corporation ha cessato di esistere con questo nome ed è ora conosciuta come Gentile Abrams Entertainment LLC .

CONCORRENTI DEL SETTORE: KENNER

La Kenner Product è una società di giocattoli fondata nel 1947 da 3 fratelli Albert, Phillip, e Joseph L. Steiner, a Cincinnati, nell'Ohio, e fu chiamata così in omaggio alla strada (appena a nord di Cincinnati Union Terminal) dove si trovavano gli originali uffici aziendali.

Uno dei prodotti originali Kenner è stato il "Bubble-Matic", una pistola giocattolo che soffiava bolle e della quale una versione, seppur aggiornata, è stata disponibile almeno fino alla metà del 1960.



CONCORRENTI DEL SETTORE: KENNER

La Kenner fu la prima a seguire l'esempio pionieristico della Mattel nell'uso della televisione come mezzo pubblicitario per i giocattoli negli Stati Uniti, a partire dal 1958, l'anno seguente a quello in cui appunto la Mattel introdusse la cross-marketing.

Nei primi anni 1960, Kenner ha introdotto (sempre seguendo l'esempio Mattel) anche la sua mascotte aziendale, il Kenner gooney Bird, e ricopiò persino l'uso di un proprio motto "It's Kenner! It's fun!"



CONCORRENTI DEL SETTORE: KENNER

La società fu poi acquistata da General Mills nel 1967 che aveva anche comprato, due anni prima la Rainbow Crafts e nel 1970 incorporò la seconda nella prima, portando diversi benefici alla stessa Kenner.

Il successo planetario, come sopra già citato, la Kenner lo raggiunse con l'acquisizione dei diritti di Star Wars a scapito della Mego prima, e della Mattel poi, e rafforzò la sua posizione con l'acquisizione dei diritti (fino al 1982 data del fallimento Mego, da questo detenute) nel 1984 delle Action Figures supereroistiche della DC

Dopo diverse vicissitudini e trasformazioni societarie verso la metà del 1991 la Kenner fu acquisita dalla Hasbro



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Con l'uscita nel 1964, da parte di Hasbro della linea per ragazzi: G.I. Joe la Mattel ebbe la prova provata che anche i ragazzi giocavano con le bambole e, sull'onda del successo Hasbro e delle altre case che la imitarono, vide la luce nel 1967 Major Matt Mason un personaggio spaziale composto da un corpo in gomma stampata con uno scheletro di filo flessibile, con una buona gamma di accessori alcuni dei quali erano anche a batteria (alzando quindi notevolmente il livello del gioco).

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Questa serie (che possedeva alcune caratteristiche che sarebbero state riprese nella linea Big Jim, quali ad esempio quello di avere 3 compagni di avventura, la cui somiglianza stilistica dei volti con la serie Big Jim è notevole) è stata interrotta subito dopo il primo sbarco sulla luna degli americani proprio perché la penetrazione del mercato era fortemente limitata dal fatto che i personaggi di Major Matt Mason erano solo ed esclusivamente un team di astronauti.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1970 Steve Lewis e un team di designer hanno cercato qualcosa di innovativo e migliorativo, tenendo conto del fatto che già c'era una bambola maschile Mattel (il Ken della Barbie).

Occorreva differenziare per poter battere la concorrenza e quindi Jurgis Sapkus, che faceva parte del team, lavorò solo per la costruzione di un meccanismo che doveva consentire a questa nuova bambola di gonfiare i bicipiti, quando il braccio fosse stato piegato e si ottennero risultati davvero realistici.

Ma fu fatto altro, infatti, per aumentarne la differenziazione con qualunque altro prodotto in commercio (incluso il Ken della Mattel stessa), venne studiato ed introdotto anche il famosissimo “colpo di karate” che permise al Big Jim, con un equipaggiamento successivo, persino di boxare.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Bill Istone (Product Manager), vagliò e studiò diverse soluzioni e alla fine si arrivò al prototipo il cui nome provvisorio era Big Mac. un incredibile innovativo sistema che permetteva, piegando gli avambracci verso l'alto, come farebbe chiunque volesse “fare il muscolo” il rigonfiamento del bicipite.

un meccanismo, azionabile con un pulsante posto sulla schiena (visibile soltanto a figura nuda), che fa compiere al braccio destro un rapido movimento dall'alto verso il basso



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Bill Ison (Product Manager), vagliò e studiò diverse soluzioni e alla fine si arrivò al prototipo il cui nome provvisorio era Big Mac. L'ingegnere Terry Benson ne studiò gli accessori ed infine, in un incontro, Elliot Handler suggerì al team di progettazione, di prendere dei ragazzi e di farli giocare col "Big Mac" in situazioni diverse: da quelle militari, allo sport ecc. Questo playtesting mostrò chiaramente come i ragazzi amassero gli accessori sportivi molto più degli altri e così fu dato al Big Mac da una parte il "tema e l'ambientazione sportivo-avventurosa" e dall'altro il nome definitivo di Big Jim oltre che, particolare non indifferente, ad abbassare l'altezza della figura dai 30 cm proposti da Bill Ison ai 24 cm circa (sensibilmente più piccolo di Gi.Joe, ma più grande di altre action-figures dello stesso periodo e soprattutto di pochissimo più piccolo della Barbie).

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Saranno infatti grazie a questo escamotage, unito anche al fatto che molte ambientazioni (come ad esempio quelle della vita all'aria aperta) erano comuni, che nel tempo sono stati tantissimi gli articoli, seppur diversamente equipaggiati e colorati, utilizzati per entrambe le linee (Barbie e Big Jim) fino alla metà degli anni '80.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

La scelta di una misura diversa dalle altre in commercio è stata da una parte dettata dal timore che gli equipaggiamenti di Gi.Joe, di ottima qualità, o delle altre action-figures, generalmente di prezzo inferiore a quelli Mattel, potessero essere utilizzati su Big Jim a discapito di quelli originali e dall'altra dal fatto di contenere i costi di produzione.

In altre parole, ancora una volta fu adottata la più volte vincente strategia di market driven dando al proprio prodotto quella differenziazione "il meccanismo del muscolo" riconosciuta e riconoscibile dal consumatore e che avrebbe garantito, unito alla elevatissima qualità del prodotto il successo dello stesso, ma in questo caso dato che Big Jim era tecnicamente molto più sofisticato di G.I. Joe il price premium sarebbe stato notevole e per cercare di ridurlo si attuò la scelta di fare il Big Jim più piccolo del rivale Hasbro per cercare di compensare, con il contenimento dei costi, l'elevato price premium anche se poi, in realtà la quantità, la qualità e l'accuratezza dei vestiti e delle attrezzature create per Big Jim saranno i punti di forza per il successo della linea

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La fase finale del progetto per la produzione in scala fu affidata a Tony Miller, secondo il quale l'ingegnerizzazione del prodotto di Big Jim avrebbe potuto tranquillamente riutilizzare buona parte della catena produttiva della Barbie.

Ovviamente il team sapeva che un potenziale acquirente avrebbe confrontato subito il Big Jim con il G.I. Joe e c'erano alcune cose che assolutamente si volevano evitare. Ad esempio i rivetti che il G.I. Joe aveva come giuntura dei polsi dovevano essere eliminati, in quanto se nel personaggio militare Hasbro questi non si potevano notare quando era vestito (e solitamente i militari lo sono), Big Jim, proprio per l'ambito sportivo in cui era collocato doveva essere in grado di indossare maniche corte e vestiti sportivi e si voleva inoltre eliminare anche la non anatomicità del G.I. Joe dovuta, tra l'altro alla possibile rotazione a 360° del suo avambraccio. I giunti di Big Jim dovevano quindi essere il più naturale possibile sotto tutti i punti di vista.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Allo scultore Tony Garrero è stato infine dato l'incarico di creare la figura ed ovviamente la discussione si accese sull'area genitale se cioè si doveva produrre un altro “castrato” stile Ken o meno. Tony Miller risolse il problema con delle mutande integrate nella figura, ma non essendo ancora pronti psicologicamente i destinatari del prodotto per essere visti in mutande si fece della biancheria intima rossa (in sostanza un costume) ed in aggiunta c'erano boxer rossi in tessuto. Ormai mancava solo il logo e Miller scelse quello, ormai celeberrimo delle tre stelle.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Agli inizi degli anni '70 (il marchio stampato sulla schiena dei personaggi porta la data del 1971) la Mattel, mise quindi in commercio questa nuova action figure nella speranza che potesse fare concorrenza al già affermato Gi.Joe della Hasbro che in quel momento è fondamentalmente solo un “soldatino gigante” (solo più tardi verrà riconvertito ad ambientazioni più pacifiche proprio per mantenere la leadership statunitense nei confronti del Big Jim) dotato di una ricca serie di equipaggiamenti (ma a tema quasi esclusivamente militare), che domina il mercato americano di quel tempo.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

A livello estetico la figura del nuovo prodotto Mattel risulta ottimamente riuscita: il viso è adulto ma dall'espressione rassicurante e gradevole; il taglio di capelli, pur non arrivando al realismo dei capelli di crine di G.I. Joe, è alla moda ma equilibrato; il corpo è molto più armonioso del rivale Hasbro, che pecca, anche nella seconda versione, di una cassa toracica troppo robusta rispetto a gambe e braccia troppo sottili. Le articolazioni, proprio come era nell'intenzione dei creatori, sono superbamente realizzate, con i punti di giunzione mai troppo evidenti, in altre parole, se la Mattel decidesse di rimettere in commercio Big Jim oggi, il prodotto avrebbe bisogno di ben pochi ritocchi per renderlo attuale e confrontabile con le action figures odierne.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Le braccia (unica parte del corpo realizzata in gomma), i polsi, il busto, le cosce, le ginocchia e le caviglie sono snodabili, analogamente a quelli di G.I. Joe, ma con l'eliminazione delle pose "innaturali" che questo invece consentiva, garantendo quindi una notevole giocabilità.

Gli unici difetti strutturali erano:

- la testa che inizialmente era dotata di un superbo meccanismo per il doppio movimento: orizzontale e verticale, incredibilmente realistico ma terribilmente fragile e che fu poi sostituito da un altro meccanismo (che consentiva il solo movimento orizzontale) ugualmente ben fatto ma in sostanza quasi indistruttibile;
- la fragilità degli attacchi delle gambe al busto: le semisfere di plastica, sulle quali si agganciano le gambe, erano soggette a staccarsi in caso di urti o cadute violente, cosa non impossibile se Big Jim veniva manipolato (come effettivamente è stato) da bambini troppo piccoli o poco accorti e che comunque, pur non essendo così fragile come quello della testa, fu sostituito con un'ottimo (e ben più resistente) meccanismo ad elastico.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ecco quindi che arriva sul mercato con l'intento di riprodurre il successo della Barbie, il Big Jim, un personaggio amante dell'avventura e della vita all'aria aperta, che si muove in un ambiente sportivo, pacifico e completamente diverso dal rivale Hasbro.

Tale vocazione sportiva di Big Jim, viene particolarmente accentuata nelle prime confezioni del personaggio dove vengono inseriti accessori in grado di esaltarne tali caratteristiche come la classica tavoletta da "spezzare" con il colpo di karate, la fascia "metallica" da applicare al bicipite, un piccolo bilanciere ed una pallina da baseball.

Caratteristica particolare di tutti i personaggi della linea, sarà quella di avere tutti la stessa corporatura e questo farà sì che i vestiti saranno quasi completamente intercambiabili tra i protagonisti delle diverse serie.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

I primi compagni che la Mattel decide di affiancargli sono anche essi amanti della vita dinamica ed avventurosa e sono:

Big Jack, l'amico sportivo di colore, con chiara volontà da parte della Mattel di raggiungere anche il mercato dei bambini afro-americani, esteticamente tra i meglio riusciti di tutta la linea e l'unico a potersi vantare di essere venduto con lo stesso equipaggiamento di Big Jim;

Big Josh, classico boscaiolo americano, realizzato con la stessa testa di Big Jim, ma con capelli più chiari, occhi azzurri e barba, verrà realizzato anche in versioni speciali;



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Big Jeff, biondo, profondo conoscitore delle savane, il più usato, per affiancare Big Jim nelle promozioni italiane.

Come già accennato, i vestiti che la Mattel sforna per Big Jim e soci sono veramente tanti. La primissima serie, denominata All-Star, è dedicata allo sport e comprende vestiti per tutti gli sport più importanti - secondo un'ottica americana ovviamente - dal football americano al basket. ecc. Per alcuni di questi, nel corso degli anni verranno realizzate diverse varianti.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Se lo sport è il primo tema portante della linea, il successivo, introdotto a partire dal 1973, è l'avventura a contatto con la natura selvaggia, con gli scenari più diversi, dalla savana africana ai ghiacci polari al pronto intervento contro le più disparate calamità. Big Jim può disporre dell'equipaggiamento più adatto per ognuna di queste situazioni e le campagne promozionali lo vedranno sempre impegnato a primeggiare in qualche disciplina sportiva, nel salvataggio di qualche animale a rischio di estinzione o anche soltanto a godersi una rilassante giornata di pesca. Per far questo, vengono messi a disposizione di Big Jim e dei suoi amici i vestiti più adatti e parecchi mezzi: jeep e furgoni di vario tipo, attrezzature per la caccia, il tempo libero ecc. Nessun'altra action figure concorrente può vantare un'altrettanto ricca dotazione di accessori!



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Il successo commerciale di Big Jim in U.S.A. è notevole, aiutato, ancora dalla strategia del cross-marketing mossa strategica indovinatissima, sia dal fatto che le figure rappresentanti Big Jim e i suoi amici sulle scatole che li contengono, sono disegnate dal più famoso autore di comic del momento, Jack Kirby, ma anche dal fatto che, in occasioni particolari (come ad esempio accadde per le olimpiadi di Montreal del 1976) si produssero tutta una serie di giocattoli a tema (“olimpico” nel caso in questione) in modo da riempire intere corsie dei vari magazzini di giocattoli e dare massima visibilità al personaggio, e va di pari passo con quello della compagna di scuderia Mattel, Barbie.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Rapidamente Big Jim arriva anche in Europa occidentale nel 1972-73, dove riscuoterà un consenso persino più ampio e duraturo, grazie anche al fatto che G.I. Joe non è così diffuso come negli Stati Uniti e a livello di popolarità mondiale Big Jim è a tutt'oggi al terzo posto dietro ai G.I. Joe e alle action figures di Star Wars.

Curiosamente, nella Germania Ovest, il paese dove verrà venduto di più, Big Jim arriva inizialmente con il nome di Mark Strong, a causa di una controversia legata allo sfruttamento del marchio poi risolta. La confezione del personaggio e quella dei vestiti è diversa (a sfondo verde contro la classica a sfondo rosso e bianco), ma gli articoli sono esattamente uguali alla serie regolare.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Successivamente la produzione per il mercato tedesco si uniformerà a quella degli altri paesi, almeno fino al 1976 quando uscì la linea West, che in alcuni paesi come appunto Germania Ovest e Francia, assumerà il nome di Karl May, popolare scrittore di romanzi western, con confezioni e nomi dei personaggi diversi da quelle tradizionali (nuovamente confezioni a sfondo verde contro il classico rosso e bianco).



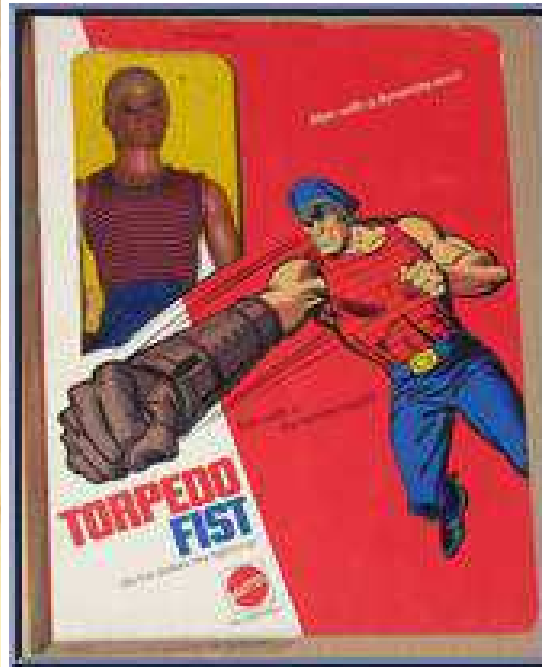
UN CASO CONCRETO: MATTEL

In altri paesi vi fu invece un vero e proprio adattamento del personaggio. Infatti in Spagna e in Messico, le licenziatarie, rispettivamente Congost e Cipsa, erano le uniche che non solo producevano nei propri stabilimenti ma addirittura avevano libertà di campo nel creare anche personaggi personalizzati e nacquero così personaggi spagnoli quali una versione del Dakota Joe con “capelli veri”



UN CASO CONCRETO: MATTEL

E in Messico personaggi quali Garfio (in sostanza un diverso “riasseblaggio”, seppur con elementi di novità, di personaggi già noti, seppur col colore della pelle lievemente più scuro, più simile quindi alla classica carnagione messicana),



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Bionic Man ed Invisible Man (in sostanza un Big Jeff in plastica trasparente in quanto non dipinto della classica colorazione rosacea).



UN CASO CONCRETO: MATTEL

ma soprattutto, in Messico nacque Nocton, l'unico personaggio extraterrestre della serie, infatti fu ripreso un personaggio Mattel ideato inizialmente per la linea di giocattoli della serie Space 1999 e riadattato (in sostanza fatto leggermente più grande per far sì che raggiungesse il 10 pollici classico della serie Big Jim).

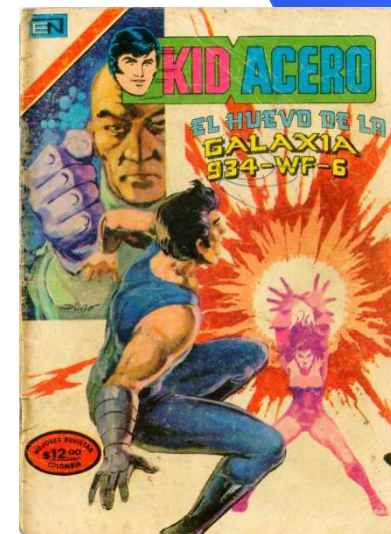
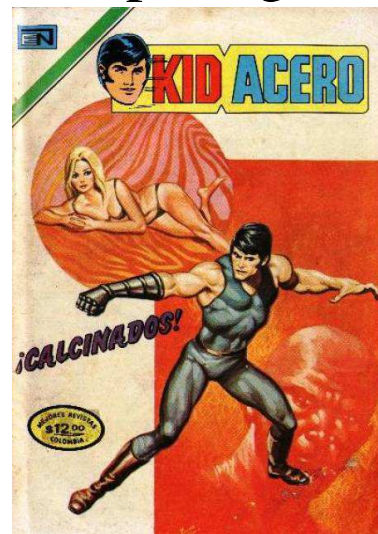
Qui fu affidata in licenza alla Cipsa forse in considerazione del fatto che nel 1970 la fabbrica messicana della Mattel fu distrutta da un incendio con grosse ripercussioni economiche.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ma non solo, in Messico infatti la strategia di adattamento messa in campo da Cipsa fu ancora più importante perché non solo eliminò un grosso difetto Mattel, la quale (per pigrizia o per scelta di lasciare libero spazio alla fantasia dei vari piccoli proprietari) non si impegna a costruire un passato o una caratterizzazione psicologica particolare per questi nuovi amici ma addirittura i personaggi uscirono con altri nomi e con i diversi “assemblaggi” già citati.

Questa scelta di adattamento forte fu dovuta al fatto che in Messico era popolare il fumetto Kid Acero nome del protagonista dell’omonima serie e che aveva un pugno meccanico.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ecco quindi l'idea Cipsa di prendere il corpo di Big Jim, sostituirlgli il braccio destro con quello dell'altro personaggio Mattel della serie Torpedo Fist (che appunto aveva un pugno meccanico), chiamarlo Kid Acero e la strategia vincente era pronta. Ci si trovava infatti tra le mani un personaggio "noto" al pubblico, con una propria caratterizzazione a livello di psicologia del personaggio, ed anche di un passato (limiti del Big Jim mondiale ed americano in particolare) ma di qualità nettamente superiore rispetto alle altre action figures (vantaggio del Big Jim a livello mondiale).



**KID
ACERO**



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Infatti proprio la mancanza di un proprio passato e di una caratterizzazione psicologica del Big Jim, come sopra detto, unito al vantaggio Hasbro di essere stato il first mover ha fatto sì che negli Stati Uniti Big Jim non sia mai riuscito a superare nelle vendite il rivale G.I. Joe perché questo aveva una caratterizzazione improntata al fatto che i G.I. Joe erano una popolarissima serie di comics e questo dava loro oltre a notevole pubblicità anche una ottima caratterizzazione dei personaggi. La mossa tardiva della Mattel di fare un fumetto anche per i Big Jim non ottenne effetto alcuno e l'esperimento chiuse a breve, nonostante fu chiamato ai disegni anche il famosissimo disegnatore Marvel John Buscema, fra i cui lavori più importanti ricordiamo anche Spiderman.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Situazione completamente ribaltata nel resto del mondo dove invece il fumetto G.I. Joe era relativamente poco conosciuto (quando non addirittura completamente sconosciuto) e il vantaggio Hasbro del first mover era molto meno forte in quanto, da una parte il gap temporale fra l'arrivo dei G.I. Joe e quello dei Big Jim fu minore (quando non nullo o addirittura ribaltato).

Qui infatti fu maggiormente apprezzata la notevole superiore qualità del prodotto Mattel rispetto a quello del concorrente Hasbro, senza contare che, almeno a livello Europeo le pubblicità dei Big Jim furono nettamente migliori e più accattivanti di quelle di G.I. Joe.

In Italia ad esempio la Mattel puntò molto sul giornalino Topolino (oltre che ovviamente sulla televisione) e il fatto che questo fosse un settimanale voleva dire una sorta di “bombardamento” continuo proprio verso il target giusto per il suo prodotto

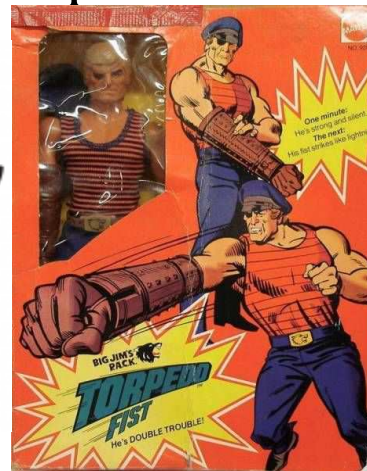


UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1975 c'è la prima grande svolta nella storia della linea: per il mercato Usa viene creata la serie P.a.c.k., sigla che significa Professional Agents Crime Killers.

L'ambientazione diventa spionistico-poliziesca e Big Jim viene presentato come il capo di un'agenzia (sulla falsariga delle leghe dei supereroi dei fumetti, come ad esempio la Justice League della DC Comics) impegnata a lottare contro il crimine. I suoi nuovi compagni sono Dr. Steel, Mr. Whip, Warpath e, poco più tardi, Torpedo Fist: tutti molto ben realizzati e caratterizzati (ciascuno di loro ha una propria storia alle spalle e una propria specializzazione), con volti dall'espressione molto grintosa e più accessoriati rispetto ai personaggi della prima serie.

**BIG JIM'S
P.A.C.K.**



UN CASO CONCRETO: MATTEL

I mezzi della serie regolare vengono adattati alla serie P.a.c.k. con una colorazione nera e gialla, molto riuscita. Il rinnovamento tocca anche le confezioni, con l'aggiunta di brevi storie a fumetti sul retro delle scatole, e i loghi dei nomi dei personaggi.

Stranamente, questa serie non verrà proposta in Europa, anche se i vari personaggi saranno inseriti nella serie regolare, seppure con qualche differenza.

In Messico uscì con il nome "El Lobo Squadron" mentre il team rivale aveva nome "Cobra".



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1976, la serie P.a.c.k. viene ancora rinnovata con l'ingresso di un Big Jim molto particolare, che rappresenta uno dei personaggi più caratteristici di tutta la linea: Big Jim Double-Trouble. La novità consiste in una testa completamente diversa da quella tradizionale: sotto la calotta esterna, che costituisce i capelli, è installato un meccanismo, azionabile premendo il tasto sulla schiena, che permette al personaggio di cambiare volto: da un'espressione serena, si passa ad una più aggressiva, che caratterizza i momenti di maggior tensione nelle avventure di Big Jim.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Con la stessa filosofia viene messo a punto il nemico principale del gruppo P.a.c.k.: Zorak, lo scienziato pazzo. Grazie all'utilizzo di un cappuccio rigido sul capo, il risultato estetico è migliore rispetto al Big Jim Double-Trouble: il personaggio passa da un volto perfido ma tranquillo ad un volto infuriato, di colore verde, caratteristica che lo rende simile ad Hulk, il supereroe della Marvel.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

La serie regolare, dedicata a sport e avventura, continua e sul finire del 1975 viene arricchita da una miniserie di vestiti e accessori, molto ben fatta, dedicata alle imminenti Olimpiadi di Montreal del 1976; tra le altre cose, una pista per il salto con gli sci e la Boxe Olimpica, confezione speciale, l'unica di tutta la serie con 2 personaggi, con Big Jim e Big Jeff, attrezzati di tutto punto per un incontro di boxe.



**GOLD MEDAL™
BIG JIM™**
U.S. Olympic Champ—
best in the world!

**U.S. OLYMPIC
SKI RUN**

Something else jumps & shrinks!!
now! Boys and Big Jim & his
buddies are jumping off the starting
platform, 25" tall! Ramp stretches
over 6 feet, adjusts for size or
weight. Instructions included, plus
two "gold" medals. Skis & shoes
fit Big Jim™, Big Jack™, Big Jeff™,
Big Jeff™ or Dr. Steel™ action
figures. Available separately.
©1975 Matt. Pat. & Reg. U.S. Pat. & Reg. Off.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Con l'occasione, viene creato anche Big Jim Olimpico, presentato come il super campione che eccelle in tutte le discipline sportive. Si caratterizza per una carnagione abbronzata ed un bellissimo costume bianco, in luogo di quello arancione, con disegni rossi e blu che richiamano la bandiera americana. Con la stessa confezione viene prodotto Big Jack Olimpico, il più "sport-oriented" degli amici di Big Jim.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nello stesso anno appare un'altro Big Jim particolare: Big Jim parlante. Tecnicamente è uguale agli altri, ma equipaggiato con uno zaino dotato di un meccanismo a corda che riproduce, in modo casuale, un set di frasi rivolte da Big Jim all'ipotetico proprietario.

Esiste anche una rarissima versione di Big Josh parlante presentato con una muta gialla rispetto alla classica muta in da boscaiolo in jeans corti.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel corso del 1976, il mercato americano di Big Jim comincia a ridursi, fino alla decisione, da parte dei vertici Mattel, di interrompere la distribuzione della linea nel 1977 anche per avere maggiori risorse da investire in R & D per la nuova console Intellelevision.



Ma Big Jim non sparisce subito dal mercato americano, la strategia statunitense è sostanzialmente di attesa, vuole da una parte eliminare le rimanenze e dall'altra vuole vedere se aumentando la giocabilità di action figure “stile Big Jim” si riesce a far aumentare la domanda, bypassare la crisi e tornare in produzione anche negli Stati Uniti.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ora infatti i corpi dei Big Jim vengono utilizzati per creare altre serie di giocattoli non inserite nella linea Big Jim.

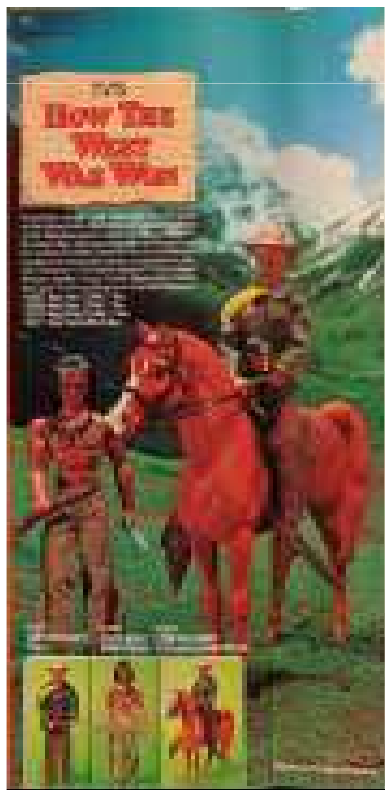
Ecco quindi che sfruttando i diritti già acquisiti da parte della Mattel nascono:

- l' action figure di Tarzan creata in pratica a costo zero utilizzando il corpo di Big Jeff producendolo moro anziché biondo e, (per eliminare le scorte di magazzino di alcuni set da Jungla di Big Jim rimasti invenduti) ne propose due versioni, entrambe vendute in blister: la prima assieme ad un gorilla, la seconda assieme ad una pantera.



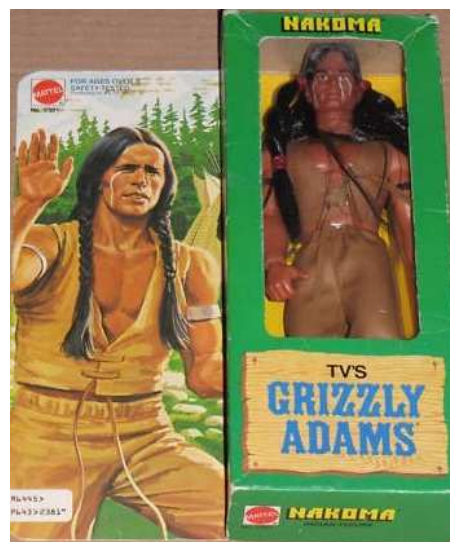
UN CASO CONCRETO: MATTEL

- I personaggi della serie televisiva “Alla conquista del West” (How the West was won) dove viene prodotto, nuovamente quasi a costo zero, il personaggio Zeb Macahan (in sostanza il corpo del Big Jim con il volto del personaggio televisivo) e il personaggio Lone Wolf (chè è a tutti gli effetti il personaggio Geronimo della serie Western di Big Jim semplicemente con una nuova scatola)



UN CASO CONCRETO: MATTEL

- I personaggi della serie “The Life and Times of Grizzly Adams”
Ispirata alla omonima serie televisiva Grizzly Adams dove anche qui il personaggio principale Grizzly Adams viene prodotto sul corpo del Big Jim e volto del personaggio televisivo e il personaggio indiano Nakoma è il personaggio Bisonte Nero della serie Western con nuova scatola, pettinato con delle treccine (invece che a capelli sciolti) e con abbigliamento più scarno. Appositamente per questa serie viene invece prodotto l’orso compagno di Grizzly Bears che verrà poi utilizzato (per giustificare la produzione industriale) in un apposito kit western nelle versioni western europee di Big Jim.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

- Il personaggio dell'omonimo cartone animato del 1978 Capitan Futuro dove viene nuovamente riciclato il corpo di Big Jim con il volto e i vestiti presi dalla serie animata.
- Purtroppo queste operazioni, seppur utili dal punto di vista commerciale per smaltire le scorte non diedero a livello statunitense i risultati sperati

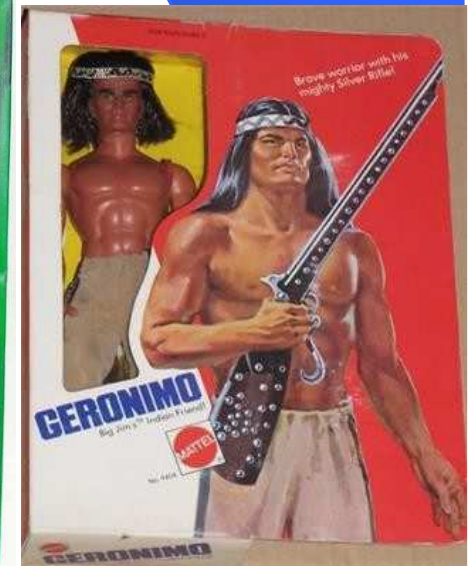


UN CASO CONCRETO: MATTEL

Al contrario, in Europa, Big Jim va a gonfie vele e, proprio nel 1976, allarga i suoi orizzonti con una nuova linea dedicata al West.

In Italia, questa serie (contrariamente a quanto avverrà per Francia e Germania Ovest) western utilizzerà loghi e confezioni della serie avventura.

Molti personaggi di questa Serie Western vengono realizzati, con una ottima qualità, nascono nella I fase: Geronimo (Winnetou in versione Karl May), Dakota Joe (Old Shatterhand in versione Karl May) e Chief Tankua (non realizzato in versione Karl May). Identico al Warpath della versione statunitense



UN CASO CONCRETO: MATTEL

L'anno successivo, con la seconda fase arrivano Bisonte Nero (Bloody Fox), Buffalo Bill (Old Surehand), Fresca Rugiada (Nscho-Tschi) e Old Kentucky (Old Firehand). Questi nuovi personaggi presentano una grossa novità: le mani prensili, che consentono di impugnare meglio i tanti accessori a disposizione, pistole e fucili in primis.

Fresca Rugiada è l'unico personaggio femminile di tutta la serie ed è anche l'unico personaggio decisamente “scadente” sia perché è nettamente più bassa delle altre figures della serie da farla sembrare appartenente ad un'altra serie di giochi, sia perché non riprende nessuna delle “tecnologie” utilizzate nella costruzione dei Big Jim col risultato di una bambola sostanzialmente molto poco snodata, sproporzionata rispetto a tutta la serie e di scarsa giocabilità.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Numerosi sono anche i mezzi e i vestiti di ottima fattura disegnati per questa serie, sulla quale la Mattel investe molto. Non c'è un Big Jim creato apposta per la linea western, né tantomeno nella linea Karl May, tuttavia vengono proposti vestiti western per lui ed egli è spesso presente nelle varie campagne promozionali come protagonista principale. Vengono invece momentaneamente accantonati i vecchi amici di Big Jim. Dal momento che non esiste un nemico dichiarato, in alcuni fumetti promozionali della serie western viene utilizzato come guastafeste il Dr. Steel, a dispetto del suo look inadatto.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1977 si assiste ad un restyling della serie regolare: il logo “Big Jim” cambia, passando dalla tradizionale scritta piatta rossa e blu ad una nuova scritta, “tridimensionale”, bianca con i bordi rossi e blu. Cambiano le confezioni dei vestiti, sottili scatole blu con finestra trasparente in luogo dei blister rossi e bianchi.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Una grossa novità arriva nel 1978: tutti i vecchi personaggi vengono dotati di “mani prensili”: Big Jim, Big Jack, Big Jeff e Big Josh, vengono riproposti, con il loro equipaggiamento originale, in nuove scatole a finestra, dotate di un’aletta illustrata con un disegno a colori del relativo personaggio. Anche Dr. Steel, Chief Tankua e Torpedo Fist (Mr. Whip non viene riproposto) vengono commercializzati nella nuova versione. Per tutti questi personaggi sarà l’ultima apparizione nella linea Big Jim. Interessante notare comunque come tutti i cataloghi del tempo, già stampati, sono stati rimandati in stampa per correggere, diminuendolo quello che fino ad allora era stato il prezzo classico dei prodotti Big Jim. Questa mossa, forse imposta dalla casa madre statunitense nella speranza di togliersi tutte le rimanenze “finchè il prodotto tira”, contribuì comunque non poco a rendere i Big Jim più competitivi nel prezzo ed a favorirne il rilancio.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

All'alba del nuovo decennio nuovi amici e nemici stanno per fare il loro ingresso in scena!

Più o meno nello stesso periodo compare una mini-serie dedicata al mondo dei pirati. Questa comprende tre personaggi: Captain Hook (Captain Uncino in Italia), Captain Flint (Sandokan in Italia) e Captain Drake. Completano la serie una barca a remi e un paio di vestiti, molto belli. Nonostante che i volti dei personaggi non siano originali – Cap. Hook ha il volto di Torpedo Fist, Cap. Drake è Zorak modificato e Cap. Flint ha il volto di Buffalo Bill ma capelli e barba scuri (in modo comunque da permettere una vaga somiglianza con il Kabir Bebi/Sandokan dell'omonima serie televisiva) - sono tutti molto ben fatti, ciascuno con la propria arma speciale, così come già visto nella serie P.a.c.k..



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Soprattutto il Capitan Flint/Sandokan che presentava un'innovativo sistema capace di far esplodere le cartucce delle pistole giocattolo del tempo come se lui stesse sparando veramente.

Ufficialmente, Big Jim non rientra in questo mondo, nelle campagne promozionali non appare anche se le confezioni portano il logo della serie principale; ciò renderà la serie pirati un momento isolato e poco compatibile con le altre ambientazioni della linea.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Vengono introdotti invece il Big Jim calciatore (che aveva il grosso e penalizzante difetto dal punto di vista delle vendite di essere visivamente l'ennesimo Big Jim ma che tecnologicamente era completamente nuovo in quanto col bottone sulla schiena non si comandava più il braccio ma la gamba che gli faceva così calciare il pallone in modo, tra l'altro anche abbastanza realistico) e il Big Jim Capitan Laser, una sorta di “Big Jim robot futuristico” con ennesima nuova tecnologia, davvero ben fatto e funzionale, col volto che si illuminava grazie ad un apposito congegno ma col difetto di essere completamente a se stante ed isolato dal resto del mondo Big Jim, molto di più di quanto non lo fossero gli stessi “pirati”.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Questo prodotto, se inserito (o comunque se riproposto) all'interno della serie Spazio, dove avrebbe trovato giusta collocazione, avrebbe avuto tutt'altre fortune perché tecnologicamente era comunque innovativo; insomma il classico prodotto giusto nel momento sbagliato.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Dal 1979, concluse le serie Western e Pirati, comincia uno spostamento della serie regolare europea verso il tema dello spionaggio, già esplorato con la serie P.a.c.k.. Il primo segno di questo cambiamento è l'arrivo di Big Jim 004, ispirato al celebre agente 007, James Bond. Sfruttando il meccanismo del cambio-viso, già visto con Big Jim Double-Trouble, viene messa a punto la figura dell' "Agente Segreto 004", dotato di una valigetta contenente 3 volti da accoppiare a piacimento con il volto standard. Big Jim non è più lo spensierato atleta o l'impavido soccorritore visto negli anni passati. Diventeranno poi 6 (più uno in un apposito kit con vestito spaziale e uno nella versione cacci al al tesoro sommerso) nella seconda versione del personaggio



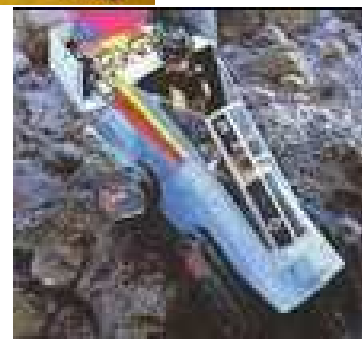
UN CASO CONCRETO: MATTEL

Adesso è un agente segreto abilissimo nello smascherare i più pericolosi criminali. Tra questi l'inossidabile Dr. Steel, ancora intento, nelle prime, nuove, campagne promozionali, a combinarne qualcuna delle sue. Poco dopo, nel 1980, verrà sostituito da un nuovo nemico, ugualmente calvo e orientaleggiante, ma diverso nel volto: il Dr. Bushido, palesemente ispirato all'imperatore Ming del fumetto Flash Gordon.



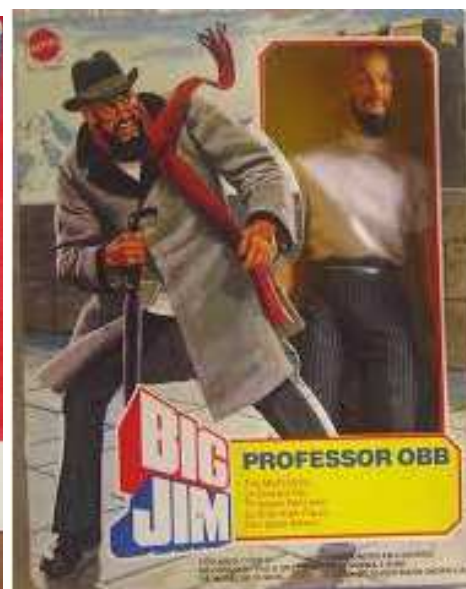
UN CASO CONCRETO: MATTEL

Il nuovo atteggiamento di Big Jim è confermato dalla graduale introduzione di nuovi mezzi e dalla modifica di quelli già esistenti. Addio safari e avventure nella jungla, ora tutte le attrezzature sono finalizzate alla lotta contro il crimine. Automezzi ed elicottero servono nelle attività di spionaggio e vengono dipinti di blu scuro attraversato da una fascia tricolore gialla-arancione-rossa, che rimarrà fino al 1985. Rimangono in produzione alcuni vestiti di ispirazione sportiva ma ormai il tema principale è lo spionaggio.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Tra il 1982 e il 1984, questa serie viene arricchita da nuovi personaggi, molto ben fatti e riccamente accessoriati anche se, per i volti, la Mattel si limita nuovamente a riciclare quelli già esistenti. Messa da parte definitivamente i vecchi amici, adesso Big Jim può contare sull'aiuto di Commando Jeff, con il volto di Torpedo Fist ma con i capelli scuri, (in sostanza l'equivalente del messicano Garfio) esperto in demolizioni e Joe l'Alpinista, con il volto di Big Jeff, provetto scalatore. I nuovi nemici sono il Prof. Obb, con il volto del Dr. Bushido e il suo fido servitore Boris, con il volto del Dr. Steel.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Viene ideato anche un terzo nemico, questo sì completamente nuovo, Iron Jaw, ma non verrà mai messo in commercio e la sua presenza si limiterà a qualche depliant promozionale.

Non solo il personaggio era nuovo dal punto di vista della serie ma nuovo anche nella struttura del volto e soprattutto nella tecnologia utilizzata per il suo braccio destro davvero innovativa e che avrebbe se messo in vendita aumentato notevolmente il successo e la fama della serie e che se adeguatamente supportato, magari da un'altra iniziativa del genere avrebbe forse traghettato la serie fuori dalla crisi.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Al Big Jim 004, rinnovato con un nuovo abbigliamento e un più ricco set di maschere, viene affiancato il co-protagonista della serie: Big Jim Agente Segreto. Il volto è quello tradizionale ma l'equipaggiamento, molto bello con l'elegante impermeabile blu, ne rivela i nuovi propositi.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Seppur fatta con cura e ricchezza di particolari la serie Spionaggio nel 1984 comincia a perdere colpi a livello commerciale. Il mondo dei giocattoli, da un paio d'anni, sta subendo una vera e propria rivoluzione, esplose il fenomeno dei videogiochi che sta mandando in soffitta tutti i giocattoli tradizionali.

La Mattel stessa, con il marchio “Mattel Electronics”, realizza una console per videogiochi, Intellivision, che contenderà il primato, per un paio d'anni, alla più diffusa console della Atari.

Il tema della fantascienza si diffonde sempre di più anche tra i giocattoli, grazie all'enorme successo di film come quelli della saga di “Star Wars” e ai numerosi cartoni animati giapponesi che hanno invaso l'Europa; personaggi, astronavi e robot tratti da film e cartoons vanno letteralmente a ruba.



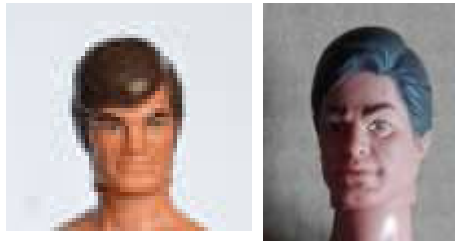
UN CASO CONCRETO: MATTEL

La Mattel aveva cercato di adeguarsi creando, nel 1983, la serie “Masters Of The Universe”, mondo, tra il fantasy e il fantascientifico, rappresentato da action figures più piccole e meno elaborate di Big Jim, quindi meno costose e più adatte a combattere la concorrenza. La serie era inoltre affiancata da un cartone animato, seguendo una strategia che si sarebbe rivelata vincente a lungo.



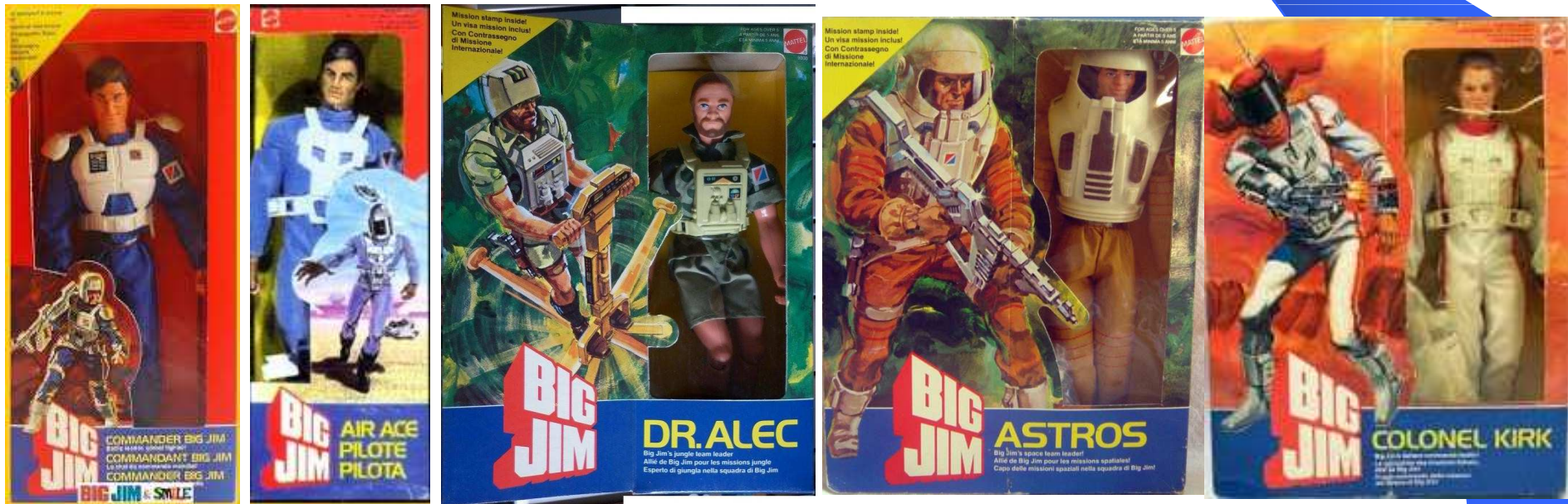
UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1985 la Mattel compie l'ultimo grosso sforzo per mantenere in vita Big Jim, rinnova profondamente la linea e dà il via alla serie Spazio. Il volto di Big Jim, come quello degli altri personaggi, tutti leggermente più piccoli rispetto ai vecchi volti, viene cambiato e adesso risulta più vissuto e serio, l'equipaggiamento è nel più classico stile spaziale. Il protagonista è a capo di una squadra, la Global Command, impegnata a difendere la terra dagli attacchi del malvagio gruppo Condor Force.



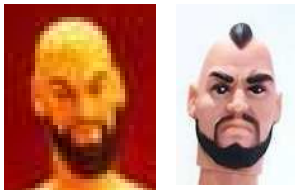
UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ad aiutare Big Jim ci sono il Dr. Alec , nei combattimenti terrestri, Astros (l'unico con un volto già visto, quello dell'onnipresente Big Jeff, stavolta con capelli lievemente più scuri) , nelle battaglie spaziali e - messo in commercio l'anno seguente - il Colonnello Kirk, per le sfide nel deserto.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Speculare è la composizione del gruppo Condor Force, guidato dal Prof. Obb, pure lui con un nuovo volto: Baron Fangg si oppone al Dr. Alec, Vektor ad Astros e Kobra è il rivale del Colonnello Kirk.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Questi personaggi rappresentano davvero un punto di rottura con la produzione precedente, tutti i loro vestiti e accessori sono completamente nuovi a dimostrazione dello sforzo compiuto da Mattel, anche se la qualità dei materiali e dell'assemblaggio è decisamente calata: ad esempio le braccia, che si piegano appena e senza più il meccanismo del muscolo.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Vengono ideati nuovi mezzi, alcuni dei quali molto accattivanti ma come sempre, altri, recuperati dalle serie precedenti, vengono modificati o ricolorati (mentre i vestiti prodotti per la linea sono pochissimi).



UN CASO CONCRETO: MATTEL

La Mattel si limita ad un paio di tenute di ricambio per Big Jim e il Prof. Obb, (seppur bellissime) mantenendo in commercio l'ultima serie di vestiti della serie Spionaggio, anche perché in assoluto di vestiti in commercio ce ne erano già davvero tantissimi e sarebbe stato difficile “piazzarne” altri.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Infatti, errore strategico gravissimo fatto durante l'esperienza "europea" (1977-1987) fu quello di utilizzare impropriamente e fin troppo la tecnica del "riciclo". Come sopra detto attrezzature e volti dei personaggi erano quasi sempre gli stessi e questo comportava "mancanza di desiderio" all'acquisto da parte dei bambini.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Giusto per citare qualche esempio sulle attrezzature:

L'elicottero di Big Jim, molto bello e veramente innovativo al tempo della sua uscita fu prodotto, nel corso degli anni in 4 colori diversi in modo da "adattarsi" alle varie linee, giallo quando faceva parte della linea avventura, Blu scuro quello della linea spionaggio, bianco ed infine azzurro nelle restanti due linee. Ma il prodotto, pur bello, era sempre e solo lo stesso "ingombrante" elicottero quindi un bambino che già aveva quello giallo non avrebbe mai comprato il bianco ecc

In altri mezzi come il famoso Rescue Rig (cd "camion dei pompieri") furono fatte due versioni, delle quali la prima (più bella) con un ulteriore scomparto nel retro del camion, che fu poi tolta nella seconda, ma anche qui il mezzo era lo stesso

Il camper classico da campeggio, presentato fin dagli inizi in versione marrone scuro, fu tenuto sempre lo stesso all'interno delle varie serie senza mai variargli nemmeno il colore, fino al 1979 quando fu fatto giallo e poi 1980 blu (in linea con la serie Spy) e gli fu messa un'antenna sul tetto, ma in sostanza era lo stesso prodotto di sempre.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

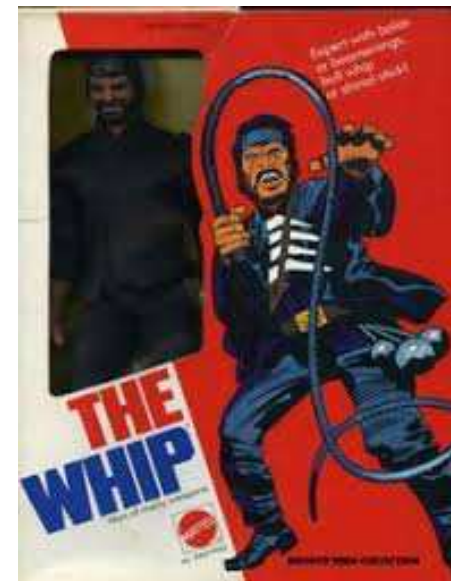
E l'elenco è ben più lungo dei pochi esempi visti sopra, ma, errore fra tutti più grave, quello relativo ai volti dei personaggi. Questo errore strategico fu davvero scellerato ed inconcepibile. Prendiamo ad esempio alcuni personaggi che avrebbero dovuto innovare fortemente la serie:

Cap. Hook è assolutamente identico a Torpedo Fist con l'unica differenza che il secondo ha nella mano destra un uncino e l'altro un pugno d'acciaio, ma a parte la mano nulla cambia.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Commando Jeff ha il volto identico a quello di Cap. Hook/Torpedo fist con l'unica variante che è moro invece di biondo ed è identica a Garfio, anche se Garfio in Europa non si è mai visto ed è in sostanza equipaggiato come Mr Whip ma senza maglia e berretto.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

IL suo compagno Joe l'alpinista è identico a Big Jeff,



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Cap. Drake è identico al personaggio Zorak con unica variante che come “secondo volto” il primo ha un teschio e il secondo in sostanza il viso di Hulk.



E si potrebbe andare ancora avanti con il Dr. Bushido assolutamente uguale al Prof. Obb o Boris che ha il volto del Dr. Steel con l'unica differenza che il primo ha anche il “pugno di Torpedo” ecc.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

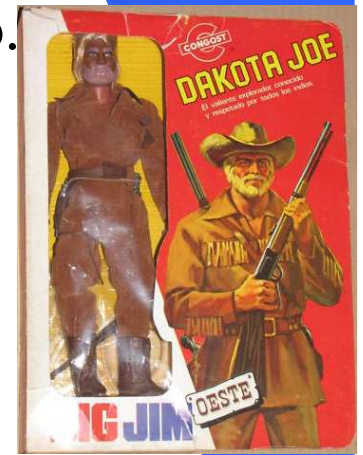
Perché i bambini avrebbero dovuto comprare personaggi che in sostanza già avevano?

Questo fu davvero un errore grossolano al quale sarebbe bastato ben poco per rimediare, basti pensare che i personaggi “creati” dalla Mattel statunitense dopo la chiusura ufficiale della linea non sono mai giunti in europa.

Sarebbe stato così difficile (considerato che si avevano già stampi, colori e relative rimanenze) fare ad esempio Joe l'alpinista con **ALMENO** il volto di Tarzan o Cap. Hook col volto di Grizzly Adams o il Prof. Obb col volto di Zeb Macahan?

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ed ancora sarebbe stato così oneroso importare e/o produrre i personaggi ideati dalla Congost, o meglio ancora quelli davvero innovativi della Cipsa sia dal punto di vista dei volti (almeno per Nocton) che della tecnologia (si pensi all'Invisible Man o a Bionic Man, ma anche allo stesso Garfio, che contrariamente a tutti gli altri Big Jim il cui "braccio comandabile" era il destro, era invece mancino) Il Dakota Joe Congost si distaccava da quello classico Mattel perché mentre il secondo aveva i capelli "disegnati" stile Big Jim, il secondo aveva i capelli in crine e pur rimanendo sostanzialmente uguale l'abbigliamento, e i colori, il volto era decisamente diverso ma anche volendo trovarvi delle somiglianze, il volto rimane sicuramente molto più diverso che non ad esempio un Big Jeff-Joe l'alpinista, assolutamente identici in tutto e per tutto.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

E non sarebbe stato meglio nella nuova serie spaziale di Big Jim dove ci fu un enorme (ma tardivo) sforzo di creare personaggi ed automezzi completamente nuovi, invece di riciclare il vecchio Prof. Obb, mettendogli la “cresta” invece di lasciarlo calvo, utilizzare l’extraterrestre Nocton (creato della Cipsa e come gli altri sopra citati mai arrivati in europa) e come sua controparte “buona” invece di produrre l’ennesima versione di Big Jim, questa volta si “riciclare” lo semi-sconosciuto (visto che è stato pubblicizzato nel catalogo di una sola annata ben 7 anni prima) ma adattissimo alla serie Big Jim Capitan Laser citato in precedenza?

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ed ultimo ma non ultimo, considerando che prodotti e stampi erano già pronti perché perdere tempo nel creare ex novo una seppur bella Jeep spaziale invece di produrre il personaggio sopra citato di Iron Jaw, lui si davvero “futuristico” (seppur non per ambientazione ma per tecnologia) ed affiancargli il robo scooter anche esso (sembrerebbe) mai esser andato in produzione?



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Come detto tale parziale svolta, fu però tardiva, e le vendite continuarono a calare e, come tutte le favole, anche quella di Big Jim è destinata a concludersi, alla fine del 1987, quando alla Mattel decidono di chiudere definitivamente la linea.

Solo diversi anni più tardi, verrà riproposta una nuova action figure, anche se molto diversa da Big Jim, con il nome di Max Steel, con l'intento di contrastare lo strapotere di Action Man, “nipotino” di Gi.Joe: questa volta però la partita sarà stravinta dalla Hasbro e Max Steel avrà vita breve



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Analizziamo come si è potuti arrivare al tracollo di un prodotto dalle enormi potenzialità.

C'erano due dati assolutamente certi: i Big Jim erano tecnologicamente e qualitativamente la action figure migliore ma era anche la più costosa.

Quando uscirono le action figures Star Wars della Kenner il mercato fu drasticamente rivoluzionato. Queste infatti non solo non arrivavano come grandezza ai 12 pollici dei G.I. Joe, ma nemmeno si avvicinavano ai 10 pollici del Big Jim. La scelta rivoluzionaria della Kenner è stata quella di produrre a 3 pollici e $\frac{3}{4}$ in questo modo da avere costi di produzione bassissimi e prezzi supercompetitivi.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Questa combinazione spazzò via dagli Stati Uniti sia i Big Jim ma anche i G.I. Joes e molte linee di action figures.

La maggior parte delle aziende che operavano negli Stati Uniti, nel campo delle action figures si è trovata di fronte alla scelta di chiudere le linee esistenti, o adattarsi al nuovo formato di fatto imposto dalla Kenner.

Così molti produttori di giocattoli perdendo i loro marchi di punta nel settore delle action figures si sono concentrati questa volta sui personaggi già famosi dei cartoni animati.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Mattel ha scoperto invece i "Masters Of The Universe" (MOTU), grossissimo successo che riteneva di poter poi replicare anche con la serie animata "Brave Marshall Star" e invece dalla serie TV ai giocattoli quest'ultima fu tutto un unico gigantesco flop.

Da notare che in entrambe le serie la Mattel riciclò (per quanto possibile) disegni e stampi della serie Big Jim,

Infatti molti MOTU sono sostanzialmente ripresi dai Big Jim, primo fra tutti il famoso Iron Jaw (Trap Jaw nella serie MOTU) che, come sopra detto, per la linea Big Jim non uscì mai, ma che avrebbe potuto portare a nuovi fasti.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Non solo, Mattel si gettò anche nel mercato delle console per videogame e il suo prodotto, la famosa Intellelevision (grazie anche all'acquisizione dei diritti del gioco più in voga allora nelle sale giochi e cioè Burger time) rivaleggiò col competitor Atari per un paio di anni, ma anche qui furono fatti grossi errori, primo fra tutti quello di promettere la produzione di una tastiera che non fu mai realizzata a causa degli elevati costi (fino almeno a quando un giudice non lo impose), seguito poi però anche da diversi problemi di compatibilità che la seconda versione dell'Intellelevision presentava e che portò, in sostanza ad un buco nel 1983 da 394 milioni di dollari.

Tastiera che venne venduta sostanzialmente solo via posta (proprio per disincentivarne l'acquisto) e fu venduta in soli 4.000 esemplari



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nella metà degli anni 1980, Mattel cambiò quindi radicalmente rotta e adottò una strategia "core brand" che ha permesso ai marchi come Barbie ed Hot Wheels di rinverdire gli antichi fasti. Per esempio, sotto la guida dell'allora brand-manager Jill Barad, Mattel ha cercato non più di vendere ad ogni bambina una sola Barbie (come era stato fino a quel momento) ma di vendere più Barbie per bambina e le vendite (anche di accessori) proliferavano.

Nel contempo Big Jim si allontanò dalla cura, poiché d'ora in poi la Mattel si concentrò solo per migliorare i progetti esistenti.

In sostanza l'avvento dei MOTU, più piccoli, meno costosi ma anche tecnologicamente meno avanzati, e grande successo Mattel aveva sancito di fatto la fine dei Big Jim anche in Italia

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Nel 1981 la Mattel lanciò la linea MOTU nel tentativo di riparare all'errore commesso anni prima col mancato acquisto dei diritti di Star Wars. Il tentativo in parte riuscì perché negli 8 anni di vita dal 1981 al 1988 i MOTU vendettero oltre ogni più rosea aspettativa seppur il successo non fu longevo.

Ma come si arrivò ad un tale successo?

Questa volta, la Mattel, memore del grosso svantaggio che Big Jim ebbe negli Stati Uniti ad appannaggio dei G.I. Joe, fece un ulteriore passo in avanti nelle sue strategie, infatti commissionò al drammaturgo e autore Michael Halperin un documento chiamato "I Maestri della Bibbia dell'Universo."

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Questa "Bibbia" divenne la base della famosa serie di cartoni animati He-Man and Masters of The Universe ed era quindi destinata a creare quel passato e quella caratterizzazione dei personaggi che purtroppo a Big Jim mancò.

L'incarico di produrre la linea MOTU fu affidato a Roger Sweet, entrato nella Mattel nel 1972, e con un master in product design presso l'Istituto di Design di Chicago alle spalle. Sweet ispiratosi al celebre disegnatore Frank Frazetta volle fare un personaggio "grosso, muscoloso, molto muscoloso" una sorta di combinazione di spazio e medievale, in sostanza un ragazzo medievale con armi futuristiche dal nome "He-Man".

UN CASO CONCRETO: MATTEL

La prima figura di He-Man è stata creata dalla Mattel alterando la figura del Big Jim, modificandola con l'aggiunta di argilla per rendere il fisico dei MOTU ancora ancora più grande e più “palestrato” di quello del Big Jim. Il presidente della Mattel, Glenn Hastings, quando vide le action figure di He-Man esclamò: “Those have the power” (che divenne in sostanza il grido di battaglia dei personaggi).

A questo punto mancava solo un'indagine di mercato per capirne meglio l'ambientazione, e da questa risultò come guardando i bambini dai tre a sei anni risultò che trascorrevano un sacco di tempo a fantasticare sulle battaglie del bene contro il male, ed ecco quindi che quelli che nel 1960 erano militari oggi sono diventati soldati super-eroi, fusi con la fantascienza e il fantasy.

I neonati guerrieri ultraterreni, presentavano per la Mattel ancora un piccolo problema di marketing: se infatti la “bibbia” sul loro mondo era stata redatta, la Mattel ritenne che era ancora troppo poco.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ecco quindi che sulla scia dell'enorme successo del cartone animato "Mobile Suite Gundam" ottenuto l'anno precedente della giapponese Sunrise, che era di fatto un cartone animato "pubblicitario" nel senso che scopo principale del cartone stesso, non era quello di essere un programma televisivo ma una semplice pubblicità per vendere i modellini di Gundam che la licenziataria Bandai produceva l'idea della Mattel di produrre (tra l'altro con ottimo successo) il cartone animato "He-Man" con lo scopo appunto di pubblicizzare i MOTU, cartone che, inizialmente nella sua prima serie televisiva durava solo 12 minuti.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Una nota va fatta, la Mattel non aveva perso il gusto del riciclo....
Qualche esempio...



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ma non si fermò qui, infatti sulla scia del pensiero dello studioso Stephen Kline (per il quale la pubblicità è doppiamente importante per l'industria del giocattolo, perché i bambini non devono essere semplicemente messi al corrente del prodotto, ma anche informati su come giocare con lui) la Mattel introdusse in ogni giocattolo un “mini-comic” in due parti, da una parte una storia illustrata e dall’altro la spiegazione “tecnica” di quali mirabolanti meraviglie e poteri aveva il giocattolo appena acquistato.

L’anno seguente, 1982, in collaborazione con la DC Comics arrivarono anche i fumetti veri e propri dei MOTU seguito poi anche da un film.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Il successo commerciale del franchise MOTU è stato incredibile.

Nel 1983, la Mattel ha registrato un aumento del 51% nelle vendite dopo cinque consecutive perdite trimestrali, un cambiamento direttamente imputabile ad He-Man e ai MOTU.

Tra il 1982 e il 1985, 125 milioni di action figure sono state vendute - l'equivalente di undici per ogni ragazzo in America tra i cinque e i dieci anni.

Nel 1985, le vendite di action figure MOTU hanno generato \$ 450 milioni in un solo anno eclissando persino la Barbie.

I cartoni animati di He-Man sono andati in onda in 43 paesi diversi tra cui Inghilterra, Irlanda, Colombia, Venezuela e nei Caraibi e nel 1985, è stato il programma più seguito in Germania ed addirittura un set di episodi sono stati tradotti in numerose altre lingue tra cui lo swahili, l'arabo, e lo Zulu.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Non solo, grazie anche alle numerosissime lettere dei bambini-consumatori, (con le quali viene peraltro dimostrato come anche il bambino sia un acquirente critico, contrariamente a quanto si era fino ad allora pensato e questo fu di notevole impulso per far sì che cadessero diverse barriere relative alla commercializzazione dei giocattoli per bambini, grazie anche alla lungimiranza dell'allora presidente Reagan) vengono poste in risalto quali sono le 6 qualità che i supereroi devono avere e cioè:

- (1) sono indiscutibilmente buoni,
- (2) hanno poteri sovrumani,
- (3) risolvono ogni problema e superano tutti gli ostacoli,
- (4) detengono il controllo del loro ambiente,
- (5) sanno sempre cosa è giusto, e
- (6) ricevono riconoscimenti da parte degli adulti potenti.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Né i Big Jim né i G.I. Joe possiedono queste qualità, né tantomeno gli adulti normali; oltre ai supereroi, gli unici altri esseri che possiedono queste qualità appaiono nei miti e nelle storie sacre.

Nel 1987 Mattel ha subito una perdita di 113 milioni dollari quando il successo della linea dei suoi Masters of the Universe ha cominciato a finire, portando l'anno dopo alla chiusura della linea.

Linea che ha subito nel tempo un paio di tentativi di rilancio, il primo riproducendo in sostanza le miniature come erano, il secondo producendo quelle che in gergo vengono chiamate “static figure” cioè delle semplici statuine senza alcuna possibilità di movimento, ma entrambi sono ben presto naufragati.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Balza subito all'occhio come il 1986 fu l'anno del tracollo del Big Jim (nel 1987 la chiusura definitiva) e il 1987 fu l'anno del tracollo dei MOTU (nel 1988 la chiusura della linea).

Da una parte i MOTU hanno risollevato le sorti della Mattel in un periodo non felice, sia per il mercato in generale che quello Mattel in particolare in cui il flop Intellelevision aveva aperto voragini nel bilancio dell'ex azienda degli Handler, dall'altro il loro minor costo (in sostanza il formato era quello degli Star Wars della Kenner ed ovviamente la loro "tecnologia" era nettamente inferiore a quella dei Big Jim) avevano dato la spallata finale per spingere Big Jim nel baratro, ma anche qui, l'ultimo e secondo più grande errore della Mattel (dopo quello di non dare ai personaggi una iniziale caratterizzazione e relativo passato).

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Infatti ciò che alla Mattel, ebbri del loro successo, nessuno notò, è che i MOTU avevano in sostanza eliminato tutti i problemi della linea Big Jim, ma ne avevano ricreato uno che invece la linea Big Jim aveva cancellato.

Infatti con i MOTU fu replicato l'errore che portò alla chiusura della linea Major Matt Mason, quello dell'ambientazione "limitata".

Si perché così come l'astronauta Major Matt Mason aveva discretamente venduto durante il periodo dei viaggi nello spazio, la sua linea era stata chiusa proprio nel 1969 appena l'uomo mise piede sulla luna in quanto non era possibile "riciclare" il personaggio in altre ambientazioni.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Per i MOTU il problema era identico, perché per quanto il “mondo di Eternia” fosse volutamente indefinito ed illimitato, il “genere” dei MOTU era fortemente stereotipato verso la fantascienza-fantasy e non era possibile riadattare neanche i MOTU, così come il loro antenato astronauta in altre ambientazioni.

Chi sarebbe invece potuto sopravvivere? Il Big Jim.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Già perché caratteristica principe del Big Jim era la multidisciplinarietà, Big Jim poteva essere astronauta o Cow boy, sportivo o spia, vigile del fuoco o esploratore, astronauta o guerrigliero, insomma poteva essere ogni cosa un bambino voleva che fosse.

Invece la Mattel (che nel 1986 aveva anche bisogno di ulteriori risorse finanziarie per portare a termine il progetto di Joint Venture con la giapponese Bandai che in madre patria era diventata la numero uno del settore grazie alle vendite sia dei modellini del già citato Gundam ma anche con quelli di altri notissimi personaggi dei cartoni animati), commise l'errore di non valutare questa opzione, che era divenuta ancora più valida e forte dalla scomparsa dei G.I. Joe per cui i Big Jim avrebbero potuto nuovamente "sbarcare" anche negli Stati Uniti.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Certo è vero che la concorrenza del videogioco si stava facendo pregnante, ma era anche vero che i Big Jim avevano sbaragliato (seppur solo fuori dagli Stati Uniti) i rivali G.I. Joe, ed avevano resistito anche all'attacco dei Micronauti della Mego che avevano il pregio di essere più piccoli (ergo meno costosi), avere una loro caratterizzazione (avevano una loro testata di fumetti The Micronauts a loro dedicata dalla Marvel), avevano l'ambientazione che in quel momento era più gettonata (quella fantascientifica) e soprattutto, rispetto a tutti gli altri concorrenti del tempo erano gli unici ad avere una tecnologia che potesse competere come giocabilità e soddisfazione del bambino-consumatore con quella dei Big Jim.



UN CASO CONCRETO: MATTEL

Invece quindi di dedicarsi ad un rilancio di quello che ormai era un marchio notissimo tant'è che l'espressione gergale "Big Jim" riferita come aggettivo era oramai di uso comune, e questo la diceva lunga sulla notorietà della linea di giocattoli in questione, la Mattel scelse la chiusura.

A onor del vero altri errori erano già stati commessi prima dalla Mattel ma erano errori veniali ai quali si sarebbe potuto porre rimedio.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

In sostanza gli altri due errori della Mattel furono:

-non notò mai per lo meno quella statunitense (in quanto fuori dagli Stati Uniti, un personaggio femminile uscì seppur non con lo stereotipo giusto), come nella linea Big Jim non c'erano personaggi femminili, personaggi che per incardinarsi bene nella linea non potevano essere come la già citata Fresca Rugiada (in sostanza una bambola vera e propria e non una "action figure femmina" che era talmente piccola rispetto ai Big Jim che davvero sembrava appartenere ad un'altra linea di giocattoli), ne come la Barbie che per la sua figura troppo longilinea non si incardinava nella serie, ma doveva essere in sostanza una "tipa atletica", una valida sportiva, capace di supportare Big Jim anche nelle sue missioni.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

- Non fu mai notato come, mentre i bambini non giocavano con le Barbie, le bambine giocavano con i Big Jim, vuoi perché li “ereditavano” dai fratelli più grandi, vuoi perché tecnologicamente erano nettamente superiore a Ken, vuoi perché erano anche più realistici o semplicemente per imitazione, comunque è provato che le bambine giocavano con i Big Jim ergo un Big Jim “femmina” avrebbe riscosso sicuramente successo.

NOTA: Il più grosso successo editoriale nell’ambito del fumetto degli ultimi 30 anni, fu Dylan Dog che arrivò in edicola nel 1986 come fumetto esclusivamente per ragazzi e raggiunse il suo incredibile successo proprio perché, altrettante, se non di più erano le ragazze che lo leggevano, rispetto ai ragazzi, e da qui si cominciò a studiare il fenomeno nel campo fumettistico e dei giocattoli.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

- Non fu mai notato come, mentre i bambini non giocavano con le Barbie, le bambine giocavano con i Big Jim, vuoi perché li “ereditavano” dai fratelli più grandi, vuoi perché tecnologicamente erano nettamente superiore a Ken, vuoi perché erano anche più realistici o semplicemente per imitazione, comunque è provato che le bambine giocavano con i Big Jim ergo un Big Jim “femmina” avrebbe riscosso sicuramente successo.

NOTA: Il più grosso successo editoriale nell’ambito del fumetto degli ultimi 30 anni, fu Dylan Dog che arrivò in edicola nel 1986 come fumetto esclusivamente per ragazzi e raggiunse il suo incredibile successo proprio perché, altrettante, se non di più erano le ragazze che lo leggevano, rispetto ai ragazzi, e da qui si cominciò a studiare il fenomeno nel campo fumettistico e dei giocattoli.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Dallo studio approfondito della storia della Mattel Inc. sopra citato, vediamo in riepilogo quali sono le strategie aziendali che hanno visto una volta una piccola impresa crescere e diventare una società multimiliardaria capace di vendere una vasta gamma di giocattoli in 150 paesi.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 1: Essendo stata una Pioneer Industry ha avuto il vantaggio del first mover e della Leadership

La capacità di riconoscere rapidamente il potenziale di un settore in continua evoluzione è una strategia comune per fondatori di aziende di successo. Con il tempo altre società cominciano ad entrare, ma chi ha già preso il posto come leader del settore, possiede un pezzo enorme del mercato e, se i manager sono competenti riusciranno a difendere la posizione dalle minacce portate dai nuovi entranti

Ruth ed Elliot Handler, hanno ottenuto la Leadership nel commercio di giocattoli, perché hanno capito che col finire della Seconda Guerra Mondiale i genitori avrebbero comprato più giocattoli per far divertire i loro bambini, giocattoli che al momento sul mercato quasi non esistevano. Ecco perché, pur non avendo alcuna esperienza di business, la loro attività ha avuto un impatto enorme a causa della sua unicità.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 2: C'è un legame tra la vostra azienda e i vostri clienti? Se si vede il business come un rapporto con i clienti piuttosto che solo come un veicolo per fare soldi, allora si capirà l'importanza della domanda di cui sopra. Le aziende di successo sono quelle la cui attività, compresi i prodotti / servizi da esse offerti interagisce continuamente con i loro clienti.

Da tale interazione, nascono fedeltà e fiducia ed i clienti cominciano a vedersi, come del resto sono, gli attori del business.

I fondatori della Mattel hanno imparato questa potente strategia di business all'inizio della loro carriera attraverso il successo dei loro carillon che oltre ad essere ben fatto era diverso dai precedenti in quanto aveva un meccanismo che permetteva di continuare a giocare solo quando il bambino girava la manovella e questa iterazione risultò vincente.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 3: arrivare ad un livello superiore facendo qualcosa di nuovo e grande

Il grande palcoscenico non è certo per coloro che non sono disposti a correre il rischio di fare qualcosa di grande e unico. E 'per coloro che amano rischiare e soprattutto che capiscono che una strategia di business vincente è quello di ottenere l'attenzione della gente facendo cose non comuni.

Prima del 1955 nessun produttore di giocattoli aveva mai promosso la propria attività attraverso la pubblicità televisiva, ne fuori dai periodi festivi. La Mattel fece un azzardo enorme, per il business dei giocattoli sia nello spendere soldi per la pubblicità durante tutto l'anno, sia per l'utilizzo della già citata strategia di cross-marketing quando appunto decise di sponsorizzare passaggi giornalieri di 15 minuti nello spettacolo della Walt Disney Mickey Mouse Club sulla rete televisiva ABS e soprattutto firmando un contratto per 52 settimane il cui costo di \$ 500000 corrispondeva al patrimonio netto della Mattel stessa in quel momento.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 4: cavalcare sulle ali del successo e capire il trend.

In generale, la propensione per i consumatori a fare acquisti è enormemente guidata dal trend. La maggior parte delle persone vogliono solo avere ciò che “va di moda”. È quindi possibile, prendendo spunto da aziende di successo, sfruttare questo comportamento fondamentale del consumatore a proprio vantaggio.

La Mattel Inc. nel 1957 si avvicinò con una strategia di business per sfruttare la popolarità dei film western di allora, cominciando a introdurre repliche giocattolo di armi classiche western e fondine, che facevano sentire i bambini come i loro eroi nei film.

La società ha creato "Fanner 50" la pistola del west e una versione giocattolo del fucile Winchester, con proiettili di gomma. Questa strategia si è rivelata un notevole successo in quanto il fatturato della società ha raggiunto \$ 9 milioni, salendo a \$ 14 milioni l'anno successivo.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 5: Quali altri prodotti / servizi si possono offrire partendo dal proprio core business?

Si possono effettivamente creare nuovi prodotti e servizi da quelli del proprio mercato sia per integrarlo che per valorizzarlo. Questa strategia si apre quindi ad altre possibili fonti di reddito diverse e fa aumentare il volume d'affari.

Dopo aver creato la Barbie nel 1959, e dopo che questa è diventato il giocattolo più venduto in assoluto, la società pensa ad una grande strategia per seguire la scia del successo di Barbie, facendola prima diventare un personaggio sempre “bramo” di abiti e accessori, ed introducendo quindi, in vendita in blister separati appunto tali abiti ed accessori, poi, nel 1961, viene introdotto anche Ken il ragazzo di Barbie. Infine, grazie alla strategia di business della fine degli anni '80 dove si cercò non più di vendere una sola Barbie a testa ma più Barbie per ogni bambina le vendite di Barbie del 1992, sono state quasi \$ 1 miliardo.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 6: non smettere di essere creativi ed innovativi

Non bisogna vendere solo un prodotto / servizio per sempre, si deve continuare a introdurre nuovi prodotti e migliorare quelli esistenti per essere competitivi e rilevanti sul mercato - il prodotto più venduto può darsi che debba ancora arrivare.

Mattel ha continuato ad annaspere fra i vari giocattoli prodotti nel corso degli anni 1960, molti dei quali, a onor del vero al primo posto nelle vendite nel loro rispettivo “settore”. La Mattel è stata la prima ad introdurre le bambole che camminavano da sole; o le cosiddette “live-action bambole” i cui occhi si muovono; o il See’N Say ecc. Nel 1968 Mattel ha introdotto modelli di auto in miniatura sotto il marchio Hot Wheels, che è stato un altro grande successo, e che fece scalare la vetta alla società stessa portandola alla Leadership assoluta. E con moltissimi altri dei suoi prodotti (come ad esempio i Big Jim ed i loro “muscoli”) la strategia della Mattel ha sempre cercato di essere creativa ed innovativa.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Strategia di Business 7: È possibile ottenere grande successo facendo leva sulle altre imprese

Fare leva sui sistemi di altre aziende attraverso una joint venture o partnership su progetti speciali può essere un'alternativa economica e strategica di un business semplice, ma altamente efficiente ed efficace ed in grado di raggiungere risultati notevoli.

Uno dei fattori di business di successo della Mattel è stata la formazione di alleanze strategiche con istituti fiorenti, come la Walt Disney Company e Hanna-Barbera, che ha dato enorme visibilità a milioni di bambini e adulti.

L'alleanza strategica che Mattel fece con la Walt Disney Company alla fine del 1960 ha consentito di sponsorizzare attrazioni e per creare e vendere i giocattoli in alcuni parchi a tema Disney. Con questa strategia Mattel ha potuto raggiungere milioni di suoi potenziali clienti che visitavano i parchi ogni anno, cioè molto di più di quanto non avrebbe mai potuto da sola.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

In aggiunta all'alleanza strategica con la Walt Disney Company, Mattel anche ottenuto i diritti esclusivi di vendere bambole, personaggi di peluche e giocattoli in età prescolare basati sui personaggi di film Disney.

Tra questi quelli di Cenerentola, della Bella e la Bestia e di Aladdin. Questa strategia di business è stato un successo enorme per Mattel, le cui vendite di prodotti della linea Disney hanno raggiunto nel 1995 i 500 milioni di dollari.

A parte l'alleanza commerciale strategica con Walt Disney, Mattel firmò anche un accordo con Hanna-Barbera per la produzione dei giocattoli dei personaggi dei loro cartoni animati quali l'Orso Yogi i Flintstones ecc. ma anche con la Turner Broadcasting per poter produrre e vendere i prodotti di Tom e Jerry.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

In aggiunta all'alleanza strategica con la Walt Disney Company, Mattel anche ottenuto i diritti esclusivi di vendere bambole, personaggi di peluche e giocattoli in età prescolare basati sui personaggi di film Disney.

Tra questi quelli di Cenerentola, della Bella e la Bestia e di Aladdin. Questa strategia di business è stato un successo enorme per Mattel, le cui vendite di prodotti della linea Disney hanno raggiunto nel 1995 i 500 milioni di dollari.

A parte l'alleanza commerciale strategica con Walt Disney, Mattel firmò anche un accordo con Hanna-Barbera per la produzione dei giocattoli dei personaggi dei loro cartoni animati quali l'Orso Yogi i Flintstones ecc. ma anche con la Turner Broadcasting per poter produrre e vendere i prodotti di Tom e Jerry.

Oggi nel core business Mattel, che comprende intrattenimento legati ai giocattoli e alle grandi marche, l'azienda beneficia anche della produzione di giocattoli legati al cinema , quali ad esempio "Batman", "Kung Fu Panda" e "Speed Racer".

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 8: estrema attenzione al contenimento dei costi. Mattel, è da sempre alla ricerca del contenimento dei costi, basti guardare le sue prime acquisizioni (le fabbriche di plastica ad Hong Kong per risparmiare sulla manodopera ecc), passando per l'integrazione con Tyco Toys che del 1997 che ha portato notevoli risparmi, fino ad arrivare ai tempi nostri dove nel 2009 il suo amministratore delegato Robert A. Heckert annuncia che si riuscirà a tagliare un totale di \$ 200 milioni di costi tra il 2009 e il 2010 riducendo gli sprechi.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Business Strategy 9: il nuovo welfare, settimana corta e servizi al dipendente.

Il welfare aziendale sta cambiando repentinamente e la soddisfazione del lavoratore assume un'importanza sempre maggiore. Alcuni studi hanno dimostrato come un lavoratore felice produce di più e meglio rispetto ad un lavoratore che si sente sottovalutato e sfruttato. Sembra una conclusione banale, ma non sono tante le aziende che arrivano a questo risultato. La Mattel Italia ha deciso di mettere i propri dipendenti in condizione di lavorare al meglio.

Più tempo libero ai dipendenti: dal lunedì al giovedì si lavora per nove ore al giorno ed in cambio il venerdì pomeriggio sarà libero per tutti.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Sembra una sciocchezza una mezza giornata di libertà in più, ma si pensi al tempo in più che così si ha da trascorrere con la famiglia, o da dedicare ai propri hobbies, ma anche alla benzina che si risparmia evitando un ulteriore rientro al lavoro ecc, ecco perché la novità è stata accolta con grande soddisfazione da parte dei dipendenti.

Ma le iniziative non si sono fermate qui. Nel campo della salute, spesso molti piccoli malanni di stagione vengono dai dipendenti, curati male perchè non si trova il tempo di andare in farmacia. Alla Mattel questo problema è stato risolto facendo venire in sede tre volte a settimana un farmacista che risolve così gli eventuali problemi dei cento dipendenti della sezione milanese della Mattel.

Ma non è tutto, ci sono anche altre piccole iniziative come la sala wellness, su prenotazione, e la macchinetta del caffè gratis. Sono tante piccole cose che messe insieme aiutano i dipendenti a vivere e lavorare meglio e sentirsi appagati e quindi ad essere più produttivi.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Il Big Jim può tornare ad essere un buon prodotto per il mercato?

Può sembrare un paradosso ma nel caso della linea Big Jim, possiamo davvero dire per certi versi che produrre un oggetto di alta qualità è controproducente.

Big Jim era davvero un eccellente prodotto sotto ogni punto di vista, giocabilità, tecnologia, immagine ecc, ma aveva, nella sua prima versione due difetti, il giunto testa-collo (tecnologicamente avanzatissimo) e quello gambe-busto che non erano robustissimi.

Ma attenzione questo non vuol dire assolutamente che erano fragili, anzi, ma solo che, essendo il Big Jim un giocattolo con un target dai 3 anni in su, comportava che queste parti fossero sottoposte a pressioni estreme, così estreme che era praticamente impossibile che chiunque possedesse dei Big Jim non ne avesse almeno uno rotto in uno dei due punti sopra citati.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ma essendo il Big Jim l'eroe della serie, (e come tale il primo ad essere acquistato e nella maggior parte dei casi di conseguenza il primo a rompersi) questo portava a far sì che molti bambini possedessero più Big Jim (e magari solo due o tre dei suoi amici).

Con la seconda versione di Big Jim che sistemò in sostanza questi problemi, sostituendo la testa con una non più in plastica rigida ma in gomma dura e soprattutto smontabile, e sostituendo i giunti delle gambe con dei grossi elastici, il prodotto divenne in sostanza “indistruttibile” e questo ebbe un effetto negativo sulle vendite in quanto chi ha comprato il Big Jim (inteso come eroe e protagonista dell'omonima serie) dal 1977 in poi, difficilmente ne possiede più d'uno proprio perché non ha dovuto rimpiazzare il vecchio rotto col nuovo.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Dal 1998 rimbalzano comunque continue voci su una possibile nuova release della serie Big Jim, suffragate anche dalle quotazioni raggiunte da alcuni di questi e dalla continua incessante richiesta.

Ma è davvero fattibile e soprattutto è una buona operazione dal punto di vista economico?

E' chiaro che per tutto quanto sopra esposto non è immaginabile per la linea Big Jim un remake ne del tipo di quello effettuato per i Micronauti, ne le "static figures" (cioè incapaci di compiere qualunque tipo di movimento) con le quali sono stati riproposti di recente i MOTU che era in sostanza una strategia di focalizzazione Porteriana, basata su un mercato di nicchia che mal si adatta ad un prodotto come il giocattolo proprio per le caratteristiche intrinseche di questo.

Si pensi, ad esempio che il famoso Iron Jaw mai uscito in commercio, è realizzato a livello amatoriale da collezionisti che ne hanno vendute diverse centinaia di copie alla "modica" cifra di 600 euro cad.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Rimane quindi un unico punto se realizzare il Big Jim a grandezza naturale, o, ridurre le dimensioni.

Ora, a parte che il ridurre le dimensioni porterebbe Big Jim ad essere in sostanza un “soldatino gigante” perdendone la sua originaria connotazione e giocabilità, in secondo luogo, il risparmio che si otterrebbe da un eventuale riduzione dei pollici della action figures andrebbe a scapito di maggiori costi nel realizzare mezzi ed attrezzature in quanto non sarebbero più utilizzabili (ovviamente con le opportune modifiche di colori e disegni) quelli di Barbie.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Come già detto prima andrebbe cercata una maggiore penetrazione nel mercato femminile, con una “Big Jim femmina” una vera novità e differenziazione nel mondo delle action figures (se si eccettuano quelle supereroistiche) perché oggi, ancor di più che nel lontano 1986 la donna si è evoluta ed è cambiato il suo ruolo nella società, oggi la donna è famosa nuotatrice ma anche soldato militare, grande tennista ma anche esperto ingegnere ecc. che aiuterebbe certamente le vendite anche presso i ragazzi (che vedono in età preadolescenziale la donna come compagna di giochi prima che compagna di vita).

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Ovviamente il creare una controparte femminile sarebbe non certo semplice in quanto bisognerebbe creare un personaggio, sportivo ma non muscoloso come Big Jim, complessivamente piacevole ma non “modella” come la Barbie.

Si dovrebbero quindi creare nuovi tecnologici nemici, partendo proprio da quel Iron Jaw mai rilasciato per arrivare magari anche ad una “evil girl” da contrapporre alla nuova “eroina”, ma soprattutto questa volta ci vorrebbe, e ci vuole, una buona caratterizzazione dei personaggi, facendo magari precedere la nuova release Big Jim non più tanto da un fumetto (le cui vendite sono ormai sempre più tristemente in calo ad appannaggio di prodotti digitali), quanto piuttosto da un cartone animato e magari anche da un film.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Con premesse di questo tipo, unite al fatto che non si lancia un prodotto “sconosciuto” ma un prodotto già noto a tutti gli effetti (anche e soprattutto dai genitori di oggi che erano i bambini di ieri e che comprandoli ai figli farebbero un incredibile tutto nel passato) il cui successo di vendita potrebbe far impallidire quello della Barbie stessa. Ovviamente i fautori e fan dei Big Jim sono convinti che sia un prodotto nuovamente vincente se adeguatamente supportato.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Si legge infatti in molti siti dei fan che se le aziende di giocattoli hanno portato incassi milionari vendendo quelle che a tutti gli effetti sono semplici trottole, solo perché le si è chiamate Bey Blade e gli si è data loro una caratterizzazione e notorietà col cartone animato, od ancora se sulla scia del gioco Magic The Gathering, davvero il miglior gioco di carte della storia, sono riusciti a vendere sue banali e ridicole imitazioni quali il gioco di carte dei Pokemon o quello di Yu-Gi-Oh! solo grazie, nuovamente, ai cartoni animati, non si vede come, il rilancio di un marchio già così noto potrebbe fallire.

UN CASO CONCRETO: MATTEL

Infatti se l'indice di penetrazione sul mercato della Barbie è altissimo a livello mondiale (attorno all'83%) ed in Italia ad esempio è al 99% cioè il più alto d'Europa, l'indice del Big Jim era nel 2011 a livello mondiale al 24% e se si pensa che nel 2011 erano già 25 anni che non si trova più nei negozi, tali cifre sono insomma davvero di tutto rispetto e devono far riflettere.

Ma in un periodo di recessione economica così forte, la Mattel sarà disposta a rischiare sulle enormi potenzialità del rilancio della linea Big Jim come fece agli inizi della sua storia puntando tutto sul cross-marketing?