

COLLANA: ECONOMIA

VOLUME

1

Strategie di Impresa

[Analisi dell'importanza delle strategie di
impresa per l'industria dei giocattoli Mattel.

L'esperienza della linea Big Jim]

G. MURATORI – E. PALERMO

2012

ECONOMIA & DIRITTO

INDICE

CAPITOLO 1: IL PERIODO D'ORO

1.1 La nascita della Mattel, il vantaggio competitivo e la strategia di differenziazione.

1.1.1 Il vantaggio competitivo e la pubblicità

1.2 L'introduzione di una nuova strategia: il Cross-marketing

1.3 La creazione di Barbie, strategia di differenziazione e leadership di costo.

1.3.1 La supply chain management

1.3.2 Le acquisizioni Mattel del decennio 1960-1969 e la strategia di crescita intensiva

1.4 Il 1968 e la cd. Strategia "World of the Young"

1.5 La Mattel negli anni '70-80 e la non sostenibilità delle strategie

1.6 Le industrie concorrenti

CAPITOLO 2: LA LINEA BIG JIM

2.1 La progettazione di Big Jim e i dettami di Porter, bassi costi e differenziazione.

2.2 L'arrivo di Big Jim e una nuova applicazione del cross-marketing

2.3 L'adattamento nei vari paesi.

2.4 L'evoluzione di Big Jim

2.5 La chiusura statunitense

2.6 L'esperienza Europea

**CAPITOLO 3: GLI ERRORI STRATEGICI DELLA
MATTEL SULLA LINEA BIG JIM ED IL SUO POSSIBILE
RILANCIO**

3.1 Lo Tsunami “ Kenner - Star Wars”

3.2 I MOTU

3.3 L’ultimo grave errore strategico della Mattel sulla linea Big Jim

3.4 Le strategie Mattel

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

**CAPITOLO I:
IL PERIODO D'ORO**

1.1 La nascita della Mattel, il vantaggio competitivo e la strategia di differenziazione.

La Mattel Inc., statunitense, è la più grande casa produttrice 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.

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 ecc.

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

¹ Isadore Elliot Handler era l'ultimo di dieci figli di immigrati polacchi, ingegnere industriale che aveva iniziato la sua carriera con la progettazione di apparecchi di illuminazione per passare poi a costruttore di mobili, creando una propria ditta che ebbe un discreto successo tanto da attrarre ben 4 soci, ma nel 1945 decise di cedere la sua quota del mobilificio ai soci e di entrare in società con Matson

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.

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. 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. 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.

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.

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.

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 esemplari² del suo carillon

² Handler, Ruth, with Jacqueline Shannon, *Dream Doll: The Ruth Handler Story*, Stamford, Conn.: Longmeadow Press, 1994

1.1.1 Il vantaggio competitivo e la pubblicità

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.

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.

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

Scopo di questo massiccio bombardamento pubblicitario, neanche 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 Nelson) (b) un maggior apprezzamento nell'uso del bene da parte del consumatore perché ne aumenta l'utilità (teoria di Becker-Murphy)

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.

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.

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;

dove 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.

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.

1.2 L'introduzione di una nuova strategia: il 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. 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.

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 giocattoli³, ma fu ripresa anche dalla casa editrice di fumetti Marvel, che usò questa strategia per auto referenziarsi⁴ 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.

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.

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*"⁵ recitato dalla mascotte Matty (e più tardi anche dalla di

³ Sempre per rimanere alla Mattel, il caso indubbiamente più famoso di cross-marketing dei giorni nostri è il marchio Mattel che appare nell'hoverboard utilizzato dal protagonista nel famosissimo film Ritorno al futuro 2 e Ritorno al futuro 3.

⁴ 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.

⁵ Time Magazine del 26 ottobre 1962

lui sorella Belle) era entrato in tutte le case degli americani e con esso chiaramente la Mattel stessa.

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.

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 1963⁶ 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.

1.3 La creazione di Barbie, strategia di differenziazione e leadership di costo.

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

⁶ Dal 1964, pur rimanendo la Mattel lo sponsor del programma, le mascotte sono state "abbandonate" per poi essere recuperate per breve tempo nel 1979 per una linea Mattel. La mascotte Matty, questa volta adulta è stata ripresa dal 2008 e utilizzata come mascotte di un sito web, MattyCollector.com, che vende action figure dalle varie linee o licenze che la Mattel possiede.

prodotto, la diversificazione e lo sviluppo del mercato. Occorreva quindi un'idea in grado di realizzare le strategie di crescita e l'occasione fu data da un'idea materna dell'allora lungimirante Presidente Mattel Ruth Handler, la quale aveva notato che il gioco preferito della figlia Barbara, in età preadolescenziale, erano le bambole di carta usate comunemente dai bambini, ma alle quali dava però ruoli adulti.

Da qui l'idea della "bambola adulta" che in sostanza raggruppava le prime 3 strategie della matrice di Ansoff sopra citata. Infatti la "bambola adulta" era a tutti gli effetti il perfezionamento di un prodotto già esistente quale appunto le bambole (sviluppo del prodotto), ma con l'obiettivo di essere al contempo un prodotto diverso da quelli esistenti (diversificazione) allo scopo di aumentare le vendite dei prodotti nei mercati esistenti.

Grazie a questa intuizione di produrre una bambola di plastica con un corpo adulto⁷, 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.

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

⁷ 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.

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.

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 fredda 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.

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 parlante⁸.

⁸ seguita poi a breve da Baby First Step la prima bambola che camminava e da quella che muoveva occhi e bocca.

Nel 1961 vide alla luce anche il compagno di Barbie che prese il nome dall'altro figlio degli Handler, Ken⁹ e 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.

1.3.1 La supply chain management

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

⁹ Seguito poi nel giro di brevissimo tempo dall'amica di Barbie Midge e dalla sorellina di Barbie, Skipper

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.

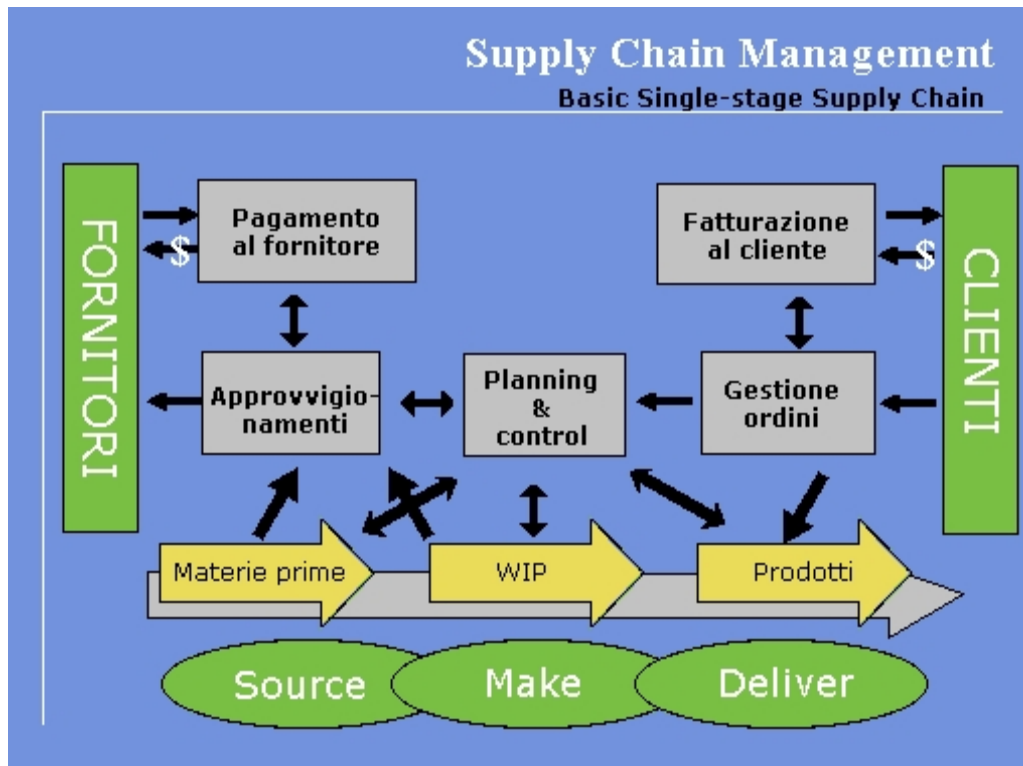
La supply chain management gestisce quindi tutte le relazioni con i sub-fornitori, i fornitori, le operazioni interne, gli intermediari, i distributori ed il cliente finale.

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.

"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"¹⁰.

¹⁰ La Londe B. J. 2004, pag. 79



Fonte Atos: supply chain management glossary

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.

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.

1.3.2 Le acquisizioni Mattel del decennio 1960-1969 e la strategia di crescita intensiva

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:

- 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.¹¹ 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;
- 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;

- 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;
- 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 "macchine" Hot Wheels (vedi paragrafo seguente);

¹¹ Dal 1964 gli ex stabilimenti Dee Cee & Toy Co. Ltd. diventarono la Mattel Canadian.

- Le acquisizioni del 1969 quali Ratti Vallensasca, Mebetoys, Ebiex SA, H & H Plastics Co., Inc., e Metaframe Corp.¹², avevano nella sostanza l'intento già palesato negli anni precedenti, riduzione dei costi, ampliamento dell'orizzonte del mercato ed eliminazione della concorrenza¹³

Ma i manager Mattel non si fermano certo qui, perché nel 1968 per aumentare ulteriormente la penetrazione del mercato del proprio marchio lanciano la strategia chiamata "World of the young".

1.4 Il 1968 e la cd. Strategia "World of the Young"

¹² Handler, Elliot, *The Impossible Is Really Possible: The Story of Mattel*, New York: ewcomen Society in North America, 1968.

¹³ Basti pensare che le acquisizioni del 1966 della Hong Kong Industrial Co., Ltd., e della Precision Moulds, Ltd. furono una mossa per spostare la produzione dove la manodopera costava meno ed infatti da quel momento buona parte della produzione si decentrò la e prima le Barbie e, fin dall'inizio i Big Jim ebbero stampato dietro "Made in Hong Kong".

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, il secondo invece legato ad una nuova strategia di impresa la cd "World of the young"¹⁴

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.

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.

¹⁴ Op.cit., "Mattel, Inc. - Company Profile." and "1968 World of the Young Strategy." Mattel: Creating the Future of Play

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.

1.5 La Mattel e gli anni '70-80

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.

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.

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.

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 (vedi paragrafo 1.6) che stravolse completamente il mercato.

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.

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.

- 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.

1.6 Le industrie concorrenti

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.

Nel 1964, Hassenfeld Brothers ha prodotto il giocattolo G.I. Joe¹⁵ un bambolotto militare, la prima "action figure"¹⁶ della storia del giocattolo¹⁷, 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.

Nel 1968 la società ha accorciato il suo nome in Industries 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 più giocato al mondo: il Monopoli.

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

¹⁵ Fletcher, Dan "A brief history of G.I. Joe". Time 2009-08-07.

¹⁶ Wharton, David, "Boys and Their Toys". The Los Angeles Times 1994-07-05.

¹⁷ Sweet, Roger e Wecker, David. 2005 *Mastering the Universe.: He-Man e l'ascesa e la caduta di un miliardo di dollari Idea*. Cincinnati: Libri Emmit

oltre i 65 milioni di dollari¹⁸ 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.

- 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), poi si guadagnò però una grossa fetta di mercato con le bambole delle celebrità¹⁹ 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 1970²⁰ e fu inoltre il primo creatore di card dei supereroi.

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". 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

¹⁸ Salomone, Rosemary C. *Visions of Schooling: Conscience, Community, and Common Education*. (2002). Yale University Press. p. 144

¹⁹ Si ricordano le bambole di Diana Ross, Farah Fawcett, Suzanne Somers ma anche Wonder Women ecc

²⁰ Benjamin Holcomb, *World's Greatest Toys*, 2008, TwoMorrows Publishing

anche qui, l'allora presidente Raymond P. Wagner rifiutò²¹ (segnando uno dei più grandi errori commerciali della storia del giocattolo) a vantaggio della Kenner che ne vendette milioni di esemplari²².

Questa scelta scellerata, seppur potè sembrare inizialmente un semplice incidente di percorso, cambiò radicalmente il mondo delle action figures (vedi paragrafo 3.1).

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.

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 .

- 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

²¹ Oppenheimer, Jerry. *Toy Monster: The Big, Bad World di Mattel*. New York: John Wiley and Sons 2009, pagg. 121-122

²² "Kenner History" KennerCollector.com. 7 March 2012

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.

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!"

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 DC²³.

²³ Marx, Barry, Cavalieri, Joey and Hill, Thomas (w), Petruccio, Steven (a), Marx, Barry (ed). "Kenner Products DC Characters Come to Life" Fifty Who Made DC Great: 53 (1985), DC Comics

Dopo diverse vicissitudini e trasformazioni societarie verso la metà del 1991 la Kenner fu acquisita dalla Hasbro²⁴.

CAPITOLO II: LA LINEA BIG JIM

²⁴ "*Battle of the Fun Factories*". Time Magazine. December 16, 1985

2.1 La progettazione di Big Jim, e i dettami di Porter, bassi costi e differenziazione.

Con l'uscita nel 1964, da parte di Hasbro della linea per ragazzi: G.I. Joe²⁵ 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 Mason²⁶ 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). 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 4 personaggi di Major Matt Mason erano solo ed esclusivamente un team di astronauti.

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

²⁵ Clark, Eric. *The Real Toy Story: Inside the Battle for America's youngest consumers*. New York: Simon and Schuster 2007 pag. 167

²⁶ Walsh, Tim. *Timeless Toys. I giocattoli tradizionali e le Playmakers Chi li ha creati*. New York: Andrews McMeel Publishing 2005 pag. 99

bambola di gonfiare²⁷ 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”²⁸ che permise al Big Jim, con un equipaggiamento successivo, persino di boxare.

Bill Istone (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 Istone 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 Barbie²⁹).

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

²⁷ un incredibile innovativo sistema che permetteva, piegando gli avambracci verso l'alto, come farebbe chiunque volesse “fare il muscolo” il rigonfiamento del bicipite.

²⁸ 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

²⁹ 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.

discapito di quelli originali³⁰ e dall'altra dal fatto di contenere i costi di produzione.

In altre parole, ancora una volta fu adottata la più volte vincente strategia cd 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.

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

³⁰ 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

Jim dovevano quindi essere il più naturale possibile sotto tutti i punti di vista.

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.

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 tardi³¹ 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.

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.

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 fragile³² come quello della testa, fu sostituito con un'ottimo (e ben più resistente) meccanismo ad elastico.

2.2 L'arrivo di Big Jim e una nuova applicazione del cross-marketing

³¹ Dopo la fine della guerra del Vietnam

³² Ma comunque in ossequio all'esperienza Mattel fatta con il pianoforte giocattolo e dai principi che da lì in poi sono stati osservati (vedi paragrafo 1.1)

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 sportivo³³, pacifico e completamente diverso dal rivale Hasbro³⁴.

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.

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-americi, 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;

³³ Sweet, Roger e Wecker, David *Mastering the Universe: He-Man e l'ascesa e la caduta di un miliardo di dollari Idea*. Cincinnati: Libri Emmit 2005 pag. 16

³⁴ Dubbi permangono sull'opportunità socio-politica di tale scelta, se essa sia cioè dovuta al crescente forte sentimento antimilitarista statunitense o se è semplicemente un'operazione di marketing, volta a proporre sul mercato qualcosa di nuovo, o forse probabilmente entrambi.

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. 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!

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 momento³⁵, Jack Kirby, ma anche dal

³⁵ Nonché autore, giusto per citarne qualcuno del famosissimo fumetto Marvel Capitan America, ma anche di altri ottimi successi quali ad esempio, sempre per la Marvel: Gli Eterni.

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.

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.

2.3 L’adattamento nei vari paesi.

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.

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).

In altri paesi vi fu invece un vero e proprio adattamento del personaggio. Infatti in Spagna³⁶ e in Messico³⁷, 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 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), Bionic Man³⁸ ed Invisible Man (in sostanza un Big Jeff in plastica trasparente in quanto non dipinto della classica colorazione rosacea) ed altri personaggi simili, 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).

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

³⁶ dove la produzione e la distribuzione della linea Big Jim, soprattutto per questioni politiche in quanto c’era ancora la dittatura di Franco fu affidata in licenza alla Congost.

³⁷ 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.

³⁸ Questo personaggio all’inizio fu lanciato sulla scia della enorme richiesta per il personaggio della serie televisiva “L’uomo da sei milioni di dollari” prodotto dalla Kenner nel tentativo di sfruttarne la popolarità e la richiesta, con il nome “L’uomo nucleare”, poi a seguito della battaglia legale, giustamente persa dalla Cipsa, fu ribattezzato Bionic Man, e come si intuisce inizialmente (essendo appunto stato fatto solo per sfruttare la popolarità del notissimo telefilm ora citato) era fuori dal “mondo del Big Jim/Kid Acero” e solo un anno dopo la sua uscita fu aggiunto sulle scatole un adesivo con la scritta “amico di Kid Acero” (cioè del Big Jim messicano)

per questi nuovi amici³⁹ 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.

Ecco quindi l’idea Cipsa di prendere il corpo di Big Jim, sostituirgli 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).

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.

³⁹ quel poco che possiamo dire lo si deduce dagli abiti con cui vengono venduti o dalle promozioni pubblicitarie nelle quali sono coinvolti

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. Joe⁴⁰

2.4 L'evoluzione di Big Jim

Nel 1975 c'è la prima grande svolta nella storia della linea: per il mercato Usa viene creata la serie P.a.c.k.⁴¹, 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. I mezzi della serie regolare vengono adattati alla serie P.a.c.k. con una colorazione nera e gialla, molto riuscita. Il rinnovamento

⁴⁰ 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

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.

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. 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.

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.

⁴¹ In Messico uscì con il nome "El Lobo Squadron" mentre il team rivale aveva nome "Cobra".

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. Nello stesso anno appare un'altro Big Jim particolare: Big Jim parlante⁴². 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.

2.5 La chiusura statunitense

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 1977⁴³ anche per avere maggiori risorse da investire in R & D per la nuova console Intellevision.

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.

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:

⁴² Esiste anche una rarissima versione di Big Josh parlante presentato con una muta gialla rispetto alla classica muta in da boscaiolo in jeans corti.

- 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.

- 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)

- 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 giustificarne la produzione industriale) in un apposito kit western nelle versioni western europee di Big Jim.

- 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.

⁴³ Action Figure Tomart's del 1998

Purtroppo queste operazioni, seppur utili dal punto di vista commerciale per smaltire le scorte non diedero a livello statunitense i risultati sperati anche per ciò che verrà detto in seguito⁴⁴.

2.6 L'esperienza Europea

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 come descritto nel paragrafo 2.2) 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 Tankua⁴⁵ (non realizzato in versione Karl May). L'anno successivo, con la seconda fase arrivano Bisonte Nero (Bloody Fox), Buffalo Bill (Old Surehand), Fresca Rugiada (Nscho-Tschi)⁴⁶ 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.

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

⁴⁴ Vedi paragrafo 3.2

⁴⁵ Identico al Warpath della versione statunitense

⁴⁶ 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

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.

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.

Una grossa novità arriva nel 1978⁴⁷: 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. 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

bambola sostanzialmente molto poco snodata, sproorzionata rispetto a tutta la serie e di scarsa giocabilità.

⁴⁷ 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.

(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 speciale⁴⁸, così come già visto nella serie P.a.c.k..

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. 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”.

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

⁴⁸ 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

innovativo; insomma il classico prodotto giusto nel momento sbagliato.

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-volto, già visto con Big Jim Double-Trouble, viene messa a punto la figura dell' "Agente Segreto 004", dotato di una valigetta contenente 3 volti⁴⁹ da accoppiare a piacimento con il volto standard. Big Jim non è più lo spensierato atleta o l'impavido soccorritore visto negli anni passati. 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.

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.

⁴⁹ Diventeranno poi 6 (più uno in un apposito kit con vestito spaziale) nella seconda versione del personaggio

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. Messi 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, 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. Viene ideato anche un terzo nemico, questo si completamente nuovo⁵⁰, Iron Jaw, ma non verrà mai messo in commercio e la sua presenza si limiterà a qualche depliant promozionale. 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.

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

⁵⁰ Non solo 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.

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.

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.

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.

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. 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.

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. 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 pochissimi⁵¹).

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.

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

⁵¹ La Mattel si limita ad un paio di tenute di ricambio per Big Jim e il Prof. Obb, 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.

delle varie serie senza mai variargli nemmeno il colore, fino al 1980 quando fu fatto blu (in linea con la serie Spy) e gli fu messa un'antenna sul tetto, ma in sostanza era lo stesso prodotto di sempre.

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.
- 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.
- Joe l'alpinista è identico a Big Jeff, mentre il suo compagno Commando Jeff ha il volto identico a quello di Cap. Hook/Torpedo fist con l'unica variante che è moro invece di biondo.

E si potrebbe andare ancora avanti con il Dr. Bushido assolutamente uguale al Prof. Obb o Boris che ha il volto del Dr. Steel ecc. 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 (vedi paragrafo 2.5) 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 il volto di Tarzan o Cap. Hook col volto di Grizzly Adams o il Prof. Obb col volto di Zeb Macahan? Ed ancora sarebbe stato così oneroso importare e/o produrre i personaggi ideati dalla Congost⁵², 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)? 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?

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 sì davvero "futuristico"?

⁵² 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.

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.

CAPITOLO III:
GLI ERRORI STRATEGICI DELLA MATTEL
SULLA LINEA BIG JIM E IL SUO POSSIBILE
RILANCIO

3.1 Lo Tsunami “ Kenner - Star Wars”

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 rivoluzionato⁵³. 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.

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 trovato 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.

⁵³ Sweet, Roger e Wecker, David, *Mastering the Universe: He-Man e l'ascesa e la caduta di un miliardo di dollari Idea*. Cincinnati: Libri Emmit 2005 pag 14

Mattel ha scoperto invece i "Masters Of The Universe"⁵⁴, 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.

⁵⁴ Il cui acronimo è MOTU.

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.

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 impose⁵⁵), 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 1983⁵⁶ da 394 milioni di dollari.

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.

⁵⁵ Tastiera che venne venduta sostanzialmente solo via posta (proprio per disincentivarne l'acquisto) e fu venduta in soli 4.000 esemplari

⁵⁶ Forster, Winnie, *The encyclopedia of consoles, handhelds & home computers 1972–2005*. GAMEPLAN, 2005, p. 42

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

3.2 I MOTU

Come accennato nel paragrafo precedente nel 1981 la Mattel lanciò la linea MOTU nel tentativo di riparare all'errore commesso anni prima col mancato acquisto dei diritti di Star Wars⁵⁷. 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 Halperin⁵⁸ un documento chiamato "I Maestri della Bibbia dell'Universo."

Questa "Bibbia"⁵⁹ 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

⁵⁷ Sweet, Roger e Wecker, David, *Mastering the Universe: He-Man e l'ascesa e la caduta di un miliardo di dollari Idea*. Cincinnati: Libri Emmit 2005 pag 15

⁵⁸ Su stessa ammissione di Halperin in un'intervista del 2008 si ispirò alle teorie strutturali del mitologo Joseph Campbell, al folclorista Vladimir Propp, ed al teorico e letterario Tzvetan Todorov

⁵⁹ Una copia scannerizzata di questo documento può essere trovata online a <<http://www.he-man.org/cartoon/exclusivefeatures/exclusive-mastersseriesbible-intro.shtml>>

presso l'Istituto di Design di Chicago alle spalle. Sweet ispiratosi al celebre disegnatore Frank Frazetta⁶⁰ volle fare un personaggio “grosso, muscoloso, molto muscoloso”⁶¹ una sorta di combinazione di spazio e medievale, in sostanza un ragazzo medievale con armi futuristiche dal nome “He-Man”.

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 grande⁶² 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”⁶³ (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 male⁶⁴, 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.

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

⁶⁰ Ricordato dai Marvel fan per il suo Conan il barbaro

⁶¹ Oppenheimer, Jerry. *Toy Monster: The Big, Bad World di Mattel*. New York: John Wiley and Sons 2009, pag.122

⁶² Sweet, Roger and Wecker, David, *Mastering the Universe: He-Man and the Rise and Fall of a Billion-Dollar Idea*. Cincinnati: Emmitt Book, 2005, pagg 84-85

⁶³ Oppenheimer, Jerry. *Toy Monster: The Big, Bad World di Mattel*. New York: John Wiley and Sons 2009, pagg. 123

⁶⁴ Blake, Patricia and Meg Grant. “A He-Man for All Seasons.” *Time*, 7 January 1985

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 produceva⁶⁵ 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 minuti⁶⁶.

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 lui⁶⁷) la Mattel introdusse in ogni giocattolo un "mini-comic" in due parti, da una parte una storia illustrata⁶⁸ e dall'altro la spiegazione "tecnica" di quali mirabolanti meraviglie e poteri aveva il giocattolo appena acquistato⁶⁹.

L'anno seguente, 1982, in collaborazione con la DC Comics arrivarono anche i fumetti veri e propri dei MOTU.

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 MOTU⁷⁰. Tra il 1982 e il 1985, 125 milioni di action figure sono state vendute - l'equivalente di undici

⁶⁵ AA.VV. *Mobile Suit Gundam Illustration World*. 1991, Sunrise, pp. 143.

⁶⁶ Minow, Newton N. and Craig L. LaMay, *Abandoned in the Wasteland: Children, Television, and the First Amendment*. New York: Hill and Wang, 1995, pag. 48

⁶⁷ Kline Stephen. 1995. *Out of the Garden: Toys, TV, and Children's Culture in the Age of Marketing*. New York: Verso Books, 1995, pag. 223

⁶⁸ Ed anche in questa occasione fu scelto un nome notissimo nel mondo dei comics, quel Mark Teixeira già alla ribalta alla Marvel quale disegnatore, tra gli altri di The Punisher.

⁶⁹ Pecora, Norma Odom, *The Business of Children's Entertainment*. New York: Guilford Press, 2002, pag. 72

⁷⁰ Oppenheimer, Jerry. *Toy Monster: The Big, Bad World di Mattel*. New York: John Wiley and Sons 2009, pag. 125

per ogni ragazzo in America tra i cinque e i dieci anni⁷¹. Nel 1985, le vendite di action figure MOTU hanno generato \$ 450⁷² milioni in un solo anno eclissando persino la Barbie⁷³. 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 Germania⁷⁴ (Peccora 2002, 71) ed addirittura un set di episodi sono stati tradotti in numerose altre lingue tra cui lo swahili, l'arabo, e lo Zulu⁷⁵.

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 e riconoscimenti da parte degli adulti potenti⁷⁶.

⁷¹ Pecora, Norma Odom *The Business of Children's Entertainment*. New York: Guilford Press, 2002, pag. 70

⁷² Epstein, Robert, *The Case Against Adolescence: Rediscovering the Adult in Every Teen*. New York: Quill Driver Books, 2007, pag. 68

⁷³ intervista per e-mail a Donald F. Glut. sito "donaldfglut.com", del 14 febbraio 2007

⁷⁴ Pecora, Norma Odom *The Business of Children's Entertainment*. New York: Guilford Press, 2002, pag. 71

⁷⁵ Oppenheimer, Jerry. *Toy Monster: The Big, Bad World di Mattel*. New York: John Wiley and Sons 2009, pag. 125

⁷⁶ Kostelnik Marjorie J. et al.. "Living with He-Man: Managing Superhero Fantasy Play." *Young Children* 4,4 (May): 3-9, 1986, pagg. 4-5

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.

3.3 L'ultimo grave errore strategico della Mattel sulla linea Big Jim

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).

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.

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.

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 Bandai⁷⁷ 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,

⁷⁷ "The 1980's." Mattel: Creating the Future of Play. <http://corporate.mattel.com/about-us/history/default.aspx>

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.

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.

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.

In sostanza gli altri due errori della Mattel furono:

- non notò mai⁷⁸ per lo meno quella statunitense (in quanto fuori dagli Stati Uniti, come sopra citato al paragrafo 2.6 un personaggio femminile uscì seppur non con lo stereotipo

⁷⁸ O forse si potrebbe anche dire non volle notare per non fare concorrenza alla Barbie, cosa che non sarebbe successa in quanto lo stereotipo sarebbe stato diverso.

giusto), come nella linea Big Jim non c'erano personaggi femminili⁷⁹, 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 Barbie⁸⁰ 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.

- Non fu mai notato come, mentre i bambini non giocavano con le Barbie, le bambine giocavano con i Big Jim⁸¹, 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.

3.4 Le strategie Mattel.

⁷⁹ Nel tempo la linea Big Jim fu da più parti attaccata pubblicamente perché c'era chi sosteneva che fosse uno stereotipo gay.

⁸⁰ A sua volta accusata nel tempo di stereotipare le ragazze, spingendole all'anoressia e ad avere fisici da modella

⁸¹ 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.

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.

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.

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.

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 \$ 500, 000 corrispondeva al patrimonio netto della Mattel stessa in quel momento.

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.

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 miliardo⁸².

⁸² Walsh, Tim, *Timeless Toys: Classic Toys and the Playmakers Who Created Them*. New York: Andrews McMeel Publishing, 2005.

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.

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.

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 cinema⁸³, quali ad esempio "Batman", "Kung Fu Panda" e "Speed Racer".

Business Strategy 8: estrema attenzione al contenimento dei costi.

Mattel, è da sempre alla ricerca del contenimento dei costi, basti guardare le sue prime acquisizioni⁸⁴ (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

⁸³ Spartendosi il business con la Hasbro in sostanza.

⁸⁴ Vedi paragrafo 1.4

amministratore delegato Robert A. Heckert annuncia che si riuscirà a tagliare un totale di \$ 200 milioni di costi tra il 2009 e il 2010⁸⁵ riducendo gli sprechi.

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. 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.

⁸⁵ Mary Ellen Lloyd e Tess Stynes on The wall street journal 20/07/09

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.

3.5 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.

Come già visto al paragrafo 2.1 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 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.

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.

Dal 1998 rimbalzano comunque continue voci su una possibile nuova release della serie Big Jim, suffragate anche dalle quotazioni raggiunte da alcuni di questi⁸⁶ 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 Micronauti⁸⁷, 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.

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

⁸⁶ Si pensi, ad esempio che il famoso Iron Jaw citato al capitolo precedente e 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.

⁸⁷ Dove si sono riproposti a grandezza naturale ma in plastica trasparente i due personaggi cult, in tiratura limitata per collezionisti a prezzo elevato.

Ora, a parte che il ridurne 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.

Come già detto prima⁸⁸ 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).

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

⁸⁸ Vedi paragrafo 3.4

tristemente in calo ad appannaggio di prodotti digitali), quanto piuttosto da un cartone animato e magari anche da un film.

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.

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.

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 è a livello mondiale al 24% e se si pensa che sono 25 anni che non è 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 enorme potenzialità del rilancio della linea Big Jim come fece agli inizi della sua storia puntando tutto sul cross-marketing?

BIBLIOGRAFIA GENERALE E RAGIONATA

Action Figure Tomart's del 1998

Bannon, Lisa, "New Playbook: Taking Cues from GE, Mattel's CEO Wants Toy Maker to Grow Up," Wall Street Journal, November 14, 2001

Bannon, Lisa, and Joann S. Lublin, "Jill Barad Abruptly Quits the Top Job at Mattel," Wall Street Journal, February 4, 2000

Benjamin Holcomb, World's Greatest Toys, 2008, TwoMorrows Publishing

Beauchamp, Marc, "Barbie at 30," Forbes, November 14, 1988

Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott, *Economics of strategics*, John Wiley & Sons, 2009

Blake, Patricia and Meg Grant. 1985. "A He-Man for All Seasons." *Time*, 7 January. <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,956236,00.html>

Burke, Timothy and Kevin Burke. 1998. *Saturday Morning Fever*. New York: St. Martin's Griffin.

Campbell, Joseph. 1949. *The Hero with a Thousand Faces*. New York: Pantheon Books.

Clark, Eric. 2007. *The Real Toy Story: Inside the Battle for America's Youngest Consumers*. New York: Simon and Schuster.

Cross, Gary S. 1999. *Kid's Stuff: Toys and the Changing World of American Childhood*. Cambridge: Harvard University Press.

Deutsch, Stefanie, Barbie, The First 30 Years, 1959 Through 1989 and Beyond: Identification and Value Guide, 2nd ed., Paducah, Ky.: Collector, 2003.

Donahue, Ann, and Nola Sarkisian-Miller, "How Mattel's Brass Ring Turned to Lead," Los Angeles Business Journal, February 14, 2000

Douglas, Susan Jeanne and Meredith W. Michaels. 2005. *The Mommy Myth: The Idealization of Motherhood and How it Has Undermined All Women*. New York: Simon and Schuster.

Donlon, J.P., "A Doll's House," Chief Executive (U.S.), September 1997

Durkheim Émile. 1995. *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: Simon and Schuster.

Eliade, Mircea. 1996. *Patterns in Comparative Religion*. Lincoln: University of Nebraska Press.

Eliade, Mircea. 1968. *Myth and Reality*. New York: Harper & Row.

Eliade, Mircea, et al. 1985. *Waiting for the Dawn: Mircea Eliade in Perspective*. Boulder: Westview Press.

Ellwood, Robert. 1999. *The Politics of Myth: A Study of C.G. Jung, Mircea Eliade, and Joseph Campbell*. Albany: State University of New York Press.

El Mayimbe. 2008. "Grayskull: Masters of the Universe Script Review." Latinoreview.com, 2 June. <http://www.latinoreview.com/news/grayskull-masters-of-the-universe-script-review-4765>

Engelhardt, Tom. 1986. "Saturday Morning Fever: The Hardsell Takeover of Kids TV." *Mother Jones Magazine*, 11,6: 38-48.

Epstein, Robert. 2007. *The Case Against Adolescence: Rediscovering the Adult in Every Teen*. New York: Quill Driver Books.

Fletcher, Dan "A brief history of G.I. Joe". Time 2009-08-07

Fortune Magazine. 2008. "Fortune 500 Report: 413. Mattel. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/snapshots/272.html>

Forster, Winnie, *The encyclopedia of consoles, handhelds & home computers 1972-2005*. GAMEPLAN, 2005

Garrett, Greg. 2003. *The Gospel According to Hollywood*. Louisville: John Knox Press.

Gordon, Ian. 1998. *Comic Strips and Consumer Culture*. Washington: Smithsonian Institution Press.

Grant, Linda, "Mattel Gets All Dolled Up: Buying Fisher-Price Will Make the Toy Giant Less Reliant on Barbie," U.S. News and World Report, December 13, 1993

Haasen, Adolf. 2003. *New Corporate Cultures that Motivate*. Westport: Greenwood Publishing.

Halperin, Michael. 1982. *Masters of the Universe Bible*. Unpublished.

Handler, Elliot, *The Impossible Is Really Possible: The Story of Mattel*, New York: ewcomen Society in North America, 1968

Handler, Ruth, with Jacqueline Shannon, *Dream Doll: The Ruth Handler Story*, Stamford, Conn.: Longmeadow Press, 1994

Hendershot, Heather. 1998. *Saturday Morning Censors: Television Regulation Before the V-Chip*. Durham: Duke University Press,

Kim, Queena Sook, "Mattel's Babes in Toyland Struggle to Gain Market Share," Wall Street Journal, November 21, 2003

Kline Stephen. 1995. *Out of the Garden: Toys, TV, and Children's Culture in the Age of Marketing*. New York: Verso Books.

Kostelnik Marjorie J. et al. 1986. "Living with He-Man: Managing Superhero Fantasy Play." *Young Children* 4,4 (May): 3-9.

Kudanis, Rose M. 2003. *Children, Teens, Families, and Mass Media: The Millennial Generation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

La Londe B. J. 2004,

"Looking for a Few Good Boy Toys," Business Week, February 17, 1992.

Lublin, Joann S., and Lisa Bannon, "Mattel Taps Kraft Chief Robert Eckert to Succeed Jill Barad As CEO," Wall Street Journal, May 17, 2000

Marx, Barry, Cavalieri, Joey and Hill, Thomas (w), Petruccio, Steven (a), Marx, Barry (ed). "Kenner Products DC Characters Come to Life" *Fifty Who Made DC Great: 53 (1985)*, DC Comics

Minow, Newton N. and Craig L. LaMay. 1995. *Abandoned in the Wasteland: Children, Television, and the First Amendment*. New York: Hill and Wang.

Morgenson, Gretchen, "Barbie Does Budapest," Forbes, January 7, 1991

Morris, Kathleen, "The Rise of Jill Barad," Business Week, May 25, 1998

Oppenheimer, Jerry. 2009. *Toy Monster: The Big, Bad World of Mattel*. New York: John Wiley and Sons.

Palmeri, Christopher, "Mattel: Up the Hill Minus Jill," Business Week, April 9, 2001

- Pecora, Norma Odom. 2002. *The Business of Children's Entertainment*. New York: Guilford Press.
- Porter M., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985
- Propp, Vladimir. 1977. *The Morphology of the Folktale*. Austin: University of Texas Press.
- Quirt, John, "Putting Barbie Back Together Again," *Fortune*, September 8, 1980
- Sabin, Roger. 2003. "Ally Sloper: The First Comics Superstar?". *Image and Narrative* 7. http://www.imageandnarrative.be/graphicnovel/rogersabin.htm#_ednref8,
- Salomone, Rosemary C. *Visions of Schooling: Conscience, Community, and Common Education*. (2002). Yale University Press
- Stayer, James P. 2003. *The Other Parent: The Inside Story of the Media's Effect on Our Children*. New York: Simon and Schuster.
- Stevens, Tim, "Playing to Win," *Industry Week*, November 3, 1997
- Sweet, Roger and Wecker, David. 2005. *Mastering the Universe: He-Man and the Rise and Fall of a Billion-Dollar Idea*. Cincinnati: Emmit Books.
- "Time Magazine del 26 ottobre 1962
- "Battle of the Fun Factories". *Time Magazine*. December 16, 1985
- Todorov, Tzvetan. 1975. *The Fantastic: A Structural Approach to a Literary Genre*. Ithaca: Cornell University Press.
- Walsh, Tim. 2005. *Timeless Toys: Classic Toys and the Playmakers Who Created Them*. New York: Andrews McMeel Publishing.
- Wharton, David, "Boys and Their Toys". *The Los Angeles Times* 1994-07-05
- Zago, Vera. 2001. "Action Figures: Props of Performance" Kurt Lancaster and

Thomas J. Mikotowicz, eds. *Performing the Force: Essays on Immersion into Science Fiction, Fantasy, and Horror Environments*, 143-48. New York: McFarland.

Op.cit., "Mattel, Inc. - Company Profile." and "1968 World of the Young Strategy." Mattel: Creating the Future of Play

"Kenner History" KennerCollector.com. 7 March 2012

"Mattel Has to Play Harder Than Ever," Business Week, May 25, 1987.

-----, "Searching for Turnaround Barbie," Business Week, September 6, 1999, pp. 80, 82-83.

-----, "Mattel's New Toy Story," Business Week, November 18, 2002, pp. 72, 74.

"Playing Favorites," Marketing and Media Decisions, March 1990.

"The Story of Mattel, Inc.: Fifty Years of Innovation," Newcomen Address, 1995.

International Directory of Company Histories, Vol.61. St. James Press, 2004

"The 1980's." Mattel: Creating the Future of Play.
<http://corporate.mattel.com/about-us/history/default.aspx>