



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"BARBIE: COME MATTEL HA REINVENTATO
IL SUO STORICO BRAND"**

RELATORE:

CH.MO PROF. CAPPELLARI ROMANO

LAUREANDO/A: BENVENUTI ANDREA

MATRICOLA N. 1219656

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

INDICE

- **INTRODUZIONE** 4
- **CAPITOLO 1.**
 1. **LE ORIGINI DEL MITO** 6
 2. **CRISI PROFONDA** 8
- **CAPITOLO 2.**
 1. **EVOLUZIONE DELLA PERFEZIONE** 12
 2. **LA NUOVA BARBIE** 15
- **CAPITOLO 3.**
 1. **COMUNICAZIONE DI UN RUOLO POSITIVO** 19
 2. **NON PIÙ TOY, MA ENTERTAINMENT COMPANY** 21
- **CONCLUSIONI** 25
- **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI** 27

INTRODUZIONE

Barbie è la bambola per antonomasia. Quando una persona si immagina una bambola, molto probabilmente la raffigurerà con gli occhi azzurri, lunghi capelli d'oro e con un corpo snello e adulto. Mattel, colosso statunitense produttrice del famoso giocattolo, è riuscita, in oltre sessanta anni dalla creazione di Barbie, nell'intento di generare e diffondere in tutto il globo un brand forte, rilevante e noto ai consumatori. Si stima che siano state vendute nel mondo oltre un miliardo di Barbie, in centocinquanta paesi. Inoltre si ritiene che ogni minuto vengano comprate più di cento bambole, con una media superiore ad un acquisto per secondo, per un totale a fine anno di cinquantotto milioni di Barbie vendute (Caielli 2019).

Barbie è un'icona. Un'icona, al pari di marchi come Coca Cola e McDonald's, del consumismo e del capitalismo statunitense, un vero simbolo della globalizzazione.

Ma Barbie è ed è stata anche un'icona di stile, di tendenza e di valori. La bambola, principale brand del portafoglio Mattel, dal 1959 ha attraversato epoche e generazioni, ognuna diversa da quella precedente e con precise peculiarità e principi. Nel suo percorso Barbie ha creato un'identità ben definita, riuscendo a resistere ai cambiamenti di gusti del pubblico infantile e rimanendo per decenni solidamente leader di mercato. Un caso praticamente unico, fuori dal comune nel settore dei giocattoli, tradizionalmente influenzato dalle mutevoli preferenze dei più piccoli.

Finché, nel 2014, Mattel assistette alla più grande crisi di vendite della sua storia. Un declino che coinvolse anche il marchio Barbie, che vide la sua popolarità scendere ai minimi storici (Kell 2015b).

Negli anni successivi fu quindi necessario riscrivere i tratti del brand Barbie, e della sua relativa immagine (Dockterman 2016). Al fine di ritornare ai fasti passati, Mattel decise di intraprendere, con ottimi risultati, una nuova direzione, caratterizzata da inedite strategie di marketing e da un sostanziale rebranding (Townsend 2018; Gilblom 2021).

Nella presente prova finale, con l'approccio di Philip Kotler (2019), si vuole analizzare nello specifico proprio tale processo di rinnovamento dell'immaginario di Barbie, con lo scopo di discernere i momenti chiave e di indagare come Mattel sia riuscita a reinventare il suo marchio più famoso, con un esempio virtuoso e intelligente di rebranding. Si tratta di un caso eccezionale e particolare di restyling di un marchio, data l'affermazione e l'importanza globale di Barbie. Una manovra rischiosa e difficoltosa ma che è riuscita nel suo obiettivo di salvare un brand iconico ormai in declino nelle concezioni dei consumatori.

In primis, nel primo capitolo, ci si soffermerà sulla storia di Barbie e del suo marchio e, in seguito, sul periodo di crisi che Mattel ha attraversato nel biennio 2014/2015. Nel primo paragrafo di tale capitolo, si tratteranno le origini della bambola californiana e i primi decenni di vita del brand. Nel

secondo paragrafo, invece, verranno esaminate le ragioni economiche che portarono alla recessione di Mattel e di Barbie, a vantaggio delle principali aziende concorrenti.

Nel secondo capitolo il tema principale sarà l'immagine e la narrazione cucita addosso alla bambola Barbie. All'interno del primo paragrafo si approfondirà l'evoluzione storica di tale immagine e delle ragioni culturali che portarono poi al doveroso rinnovamento. Rinnovamento dell'immagine, accompagnato da un'estensione della linea Barbie, che verrà raccontato nel secondo paragrafo.

Nel terzo e ultimo capitolo si metterà l'accento sulle scelte di *promotion* del nuovo corso di Barbie; nel primo paragrafo, si illustrerà l'affermazione della bambola come un esempio positivo per le bambine tramite il mix della comunicazione e, nel secondo paragrafo, la decisione di Mattel di investire sempre di più nei prodotti di intrattenimento in modo da penetrare più efficacemente il mercato.

CAPITOLO 1.

1. LE ORIGINI DEL MITO

Come raccontato nel volume di Bazzano (2008), contrariamente a quello che è il pensiero comune, Barbie non è americana. O meglio, l'idea di Barbie, una bambola con le sembianze di un'affascinante donna adulta, non è americana. Per scovare la genesi della bambola più iconica del mondo è necessario guardare alla Germania del secondo dopoguerra.

Ruth Handler, l'ideatrice di Barbie, si ispirò a un giocattolo tedesco che aveva spopolato in Europa centrale, con più di centotrentamila pezzi venduti, di nome Lilli. Originariamente creata nel 1952 per una fortunata serie di strisce domenicali della Bild Zeitung, Lilli fu trasposta nel 1955 anche nella vita reale con le sembianze di una bella e sensuale bambola bionda (Klee 2009). Il mercato obiettivo prefissato da Bild per Lilli era un pubblico di adulti maschi, che avrebbero visto nel personaggio solo un oggetto del desiderio e l'aspirazione delle loro perversioni (Bazzano 2008).

Ruth Handler ebbe un'interpretazione differente. Lei vide in Lilli e poi in Barbie un giocattolo specificamente per bambine e ragazzine. I coniugi Handler erano proprietari dell'azienda californiana Mattel. La compagnia era stata fondata nel 1945 da Elliot Handler, marito di Ruth, e da Harold Matson in un garage, come orgogliosamente ricordato dal sito web aziendale. Il nome della compagnia è l'unione della prima parte del cognome di Harold, "Matt", e delle prime due lettere del nome di Handler, "El". Dopo appena un anno, Matson fu costretto a ritirarsi a causa di problemi di salute e il suo posto in società venne preso da Ruth. Iniziando col fabbricare cornici, si spostarono gradualmente verso la produzione di giocattoli. In particolare, ebbero successo commercializzando mobili per case di bambole, nel 1947 un ukulele giocattolo e nel 1950 la famosa Magic 8 Ball (Mattel 2022a).

Ruth Handler, da mamma di due bambini, aveva intuito che i bambolotti da accudire come figli non fossero ciò con cui le ragazzine americane degli anni Cinquanta volessero passare il tempo. Osservando tutti i giorni la figlia Barbara, da cui Barbie prenderà il nome, giocare con bambole di cartone con abiti di carta, tenuti con delle linguette, aveva capito la necessità di immettere nel mercato una bambola con cui le bambine potessero divertirsi cambiandole continuamente vestiti (Bazzano 2008).

Il prodotto di un'azienda, di per sé, è qualsiasi cosa possa essere offerta al mercato al fine di soddisfare un bisogno. Dunque, con il prodotto, l'azienda cerca di creare valore per il cliente, differenziandosi dalla concorrenza con la definizione degli attributi e delle caratteristiche che tale offerta avrà, esplicitando non solo il core value del prodotto, ma anche quello che viene definito prodotto ampliato (Kotler 2019). Per differenziare il proprio posizionamento e la propria value proposition, l'azienda può mettere l'accento su quattro diversi aspetti: sul valore economico, e quindi sulla con-

venienza di prezzo; sul valore funzionale, legato alle prestazioni; sul valore emozionale, così da generare nel cliente un attaccamento sentimentale; sul valore simbolico, ovvero l'insieme dei principi che il prodotto rappresenta e racchiude (Tunisini 2020).

Il giocattolo è un oggetto che può essere intriso di significato. Essi sono il primo approccio alla realtà, il primo modo per i bambini di immedesimarsi nella vita dei genitori e dei grandi. Perciò è naturale che le aziende del settore spingano da sempre sulla dimensione emozionale e su quella simbolica del prodotto. Le fattezze adulte di Barbie di ispirazione tedesca, infatti, rappresentavano per Handler l'unico modo per le bambine per proiettare nella bambola i propri sogni e i propri progetti futuri (Bazzano 2008). Identificandosi nel giocattolo e giocando con esso avrebbero immaginato i loro anni a venire. Di fatto, Barbie, fin dalla sua creazione, non fu altro che un simbolo, un emblema pervaso di valori e non poteva essere diversamente.

La prima Barbie fece la sua comparsa nel 1959 alla fiera del giocattolo di New York. Disponibile sia mora che bionda, occhi truccati celati da un paio di occhiali da sole con lenti blu, gentile bocca evidenziata da un rossetto rosso, grandi orecchini circolari, un raffinato costume intero zebrato, gambe perfette e lunghissime (Bazzano 2008).

L'idea innovatrice di casa Mattel sovvertì completamente il mercato del giocattolo. Il futuro colosso californiano non fece altro che trovare un cosiddetto "Oceano Blu", ovvero uno spazio di mercato attrattivo e potenzialmente remunerativo, caratterizzato da una scarsa competizione. Un *strategic gap* di mercato, un'opportunità non ancora pienamente sfruttata dalle imprese concorrenti (Johnson 2019). Mattel creò quello che fino a quel momento era un unicum, generò dal nulla un nuovo sottosettore.

Solamente nel primo anno la bambola di casa Mattel fu comprata dagli scaffali delle giocattolerie 351000 volte, all'abbordabile prezzo di tre dollari. Questo incredibile risultato fu raggiunto anche grazie a una massiccia campagna promozionale (Bazzano 2008). Mattel fu precorritrice della comunicazione di massa nel settore; già dal 1955 aveva iniziato a pubblicizzare i propri prodotti durante il celebre programma per bambini Mickey Mouse Club, iniziando una rivoluzione nel modo di commercializzare i giocattoli (Mattel 2022a). Barbie non fu da meno, sfruttò la presenza alla popolare trasmissione per raggiungere più ragazzine e madri possibili.

Nel corso degli anni Mattel decise di espandere l'universo di Barbie attraverso l'introduzione di nuovi personaggi con l'intento di aumentare le vendite, migliorare la proposta di valore e l'esperienza di gioco delle ragazzine. Nel 1961, per esempio, fu introdotto il fidanzato di Barbie e gli venne dato il nome di Ken, come il secondo genito Handler. La bambola che venne creata aveva l'aria e i lineamenti da bravo ragazzo, era di poco più basso della compagine femminile e aveva un fisico asciutto. Un partner perfetto per non oscurare la vera protagonista (Mattel 2022a). Grazie a questa

graduale espansione dell'universo di Barbie, a un continuo rinnovamento dell'assortimento di abiti per le bambole e a una costante campagna promozionale di massa, i ricavi di Mattel passarono da ventisei milioni di dollari nel 1963 a più di cento milioni nel 1965 (Pederson 2004).

Le proteste e i moti popolari della fine degli anni 60 e degli 70 furono decisivi per l'introduzione di nuove linee del brand Barbie. Nel 1968 Mattel tentò di accattivarsi il favore dei clienti di colore, così da ampliare il suo bacino di utenza, progettando Christie, la prima bambola nera del mondo Barbie (Mattel 2022a). Sotto la pressione del movimento femminista, dagli anni Ottanta Mattel cercò inoltre di diventare alfiere dell'emancipazione femminile rimodellando l'immagine di Barbie, facendola diventare, nelle loro intenzioni, un esempio positivo per madri e figlie. Perciò la bella fanciulla entrò definitivamente nel mondo del lavoro e furono aggiunte nuove versioni di Barbie; degni di nota sono i modelli di Barbie che la videro raffigurare, nel 1985, una CEO di un'importante azienda e, nel 1992, un candidata alla presidenza degli Stati Uniti (Mattel 2022a). Questa nuova percezione del brand diede nuovo slancio alla compagnia californiana che negli anni Novanta raggiunse i migliori risultati fino a quel momento. Basti pensare che nel 1996 Mattel raggiunse un fatturato di 4.5 miliardi di dollari, con un utile netto di 372 milioni di dollari. Il marchio Barbie contribuì ai ricavi per ben 1.7 miliardi di dollari, fattualmente guidando le prestazioni economiche di Mattel (Pederson 2004).

2. PROFONDA CRISI

Ogni prodotto percorre un ciclo di vita, la cui forma e durata non sono prevedibili (Kotler 2019). Johnson (2019, p.72) a tal proposito afferma che “il concetto di ciclo di vita del settore suggerisce l'idea che i settori esordiscano in dimensioni ridotte, nella loro fase di sviluppo iniziale per attraversare successivamente un periodo di rapida crescita, raggiungendo in seguito una fase di consolidamento. I successivi ultimi due stadi del ciclo di vita di un settore sono caratterizzati da un periodo di crescita lenta o addirittura assente (maturità) e da una fase di declino.” La fase di maturità dura più a lungo degli stadi precedenti e, come detto, è caratterizzata da un rallentamento delle vendite e da una crescente pressione competitiva (Kotler 2019). Tale concetto si può trasporre al settore delle bambole dei primi anni del Duemila. Barbie, ormai brand affermato in tutto il globo e stabilmente la bambola più venduta, si vide contendere lo scettro con nuove aziende concorrenti che riuscirono a contrapporsi prepotentemente alla perfetta bionda californiana (Bazzano 2008). In particolare, l'esempio più lampante fu quello di una piccola azienda di giocattoli, anch'essa californiana, la M.G.A. Entertainment che nel 2001 riuscì a scompaginare il mercato dei giocattoli introducendo il suo prodotto più celebre, le Bratz. L'impatto che le Bratz ebbero fu davvero incredibile: in soli cinque anni, M.G.A. vendette ben centoventi milioni di pezzi in tutto il mondo. Nello specifico, le Bra-

tz divennero le bambole più vendute in Regno Unito e in Australia. Durante il 2005 le vendite di Bratz generarono per M.G.A. un fatturato di ben 2 miliardi di dollari, non sufficienti però a sorpassare Mattel che si assestò su un fatturato di circa 3 miliardi. Tuttavia quello fu l'inizio, per il colosso dei giocattoli, di un lungo periodo di decrescita o di stagnazione delle vendite, difatti nel 2005 si registrò un drastico calo del 12,8%. (Talbot 2006).

La fase di declino può essere spiegata da una molteplicità di fattori, fra cui il cambiamento dei gusti del consumatore o l'inasprirsi della concorrenza (Kotler 2019). Mattel rimase imbrigliata. Imbrigliata dalla sua storia, dalla sua immagine, dall'iconicità dei suoi marchi, Barbie su tutti, con una gestione confusionaria e impantanata del suo portafoglio.

Le difficoltà per Mattel trovarono il culmine tra il 2014, annus horribilis della compagnia, e il 2015. Dopo appena tre anni di conduzione della società e due da presidente del consiglio di amministrazione, il 26 gennaio 2015 l'amministratore delegato di Mattel, Bryan Stockton decise di dimettersi dal suo impiego. A far deflagrare la situazione furono i dati decisamente deludenti nel quarto trimestre, il più importante perché quello coincidente con le festività di Natale, durante il quale si registrò un calo delle vendite del 6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Negativi furono nel complesso anche i risultati dei tre anni di guida di Stockton, con livelli di vendita minori rispetto al 2012, quando prese le redini della società (Kell 2015a). Negli ultimi mesi Stockton cercò di invertire la tendenza negativa, puntando, come comunicato agli shareholder, al rilancio dei brand storici come Barbie e Fisher-Price, aumentando gli investimenti in questi prodotti (La crisi di Mattel 2015). Gli eventi non gli diedero evidentemente ragione.

Nel 2014 in generale i ricavi di Mattel ebbero una flessione notevole, toccando i -7 punti percentuali (Kell 2015a). Questo dato fece specie soprattutto pensando al buono stato di salute del mercato globale del giocattolo; nel 2014 si riscontrò una crescita generale del 4% con un fatturato totale da oltre 18 miliardi di dollari (Halzack 2015).

Le storiche rivali Lego e Hasbro riuscirono, al contrario di Mattel, a evolversi e a espandere i propri orizzonti di manovra. Tradizionalmente a Mattel apparteneva il segmento dei giocattoli per bambine, con prodotti come Polly Pocket, American Girl e ovviamente Barbie. Invece ad Hasbro e a Lego spettava la spartizione del mercato rivolto ai ragazzini. Hasbro aveva marchi come Transformers e Nerf, chiaramente indirizzati a un pubblico maschile, mentre Lego fece la sua fortuna durante la sua storia con la vendita di kit di costruzioni targettizzati verso bambini maschi. Ma ormai i tempi erano cambiati e le due grosse aziende avevano conseguito con successo un progressivo ampliamento del loro assortimento di marchi e linee. Hasbro aveva visto aumentare considerevolmente le vendite verso il segmento femminile con prodotti come My Little Pony e una linea di Nerf specificamente destinata a ragazzine. Lego, invece, aveva incominciato a commercializzare kit dedicati apposta-

mente a piccole donne. Mattel rimase al palo, non dimostrandosi all'altezza di diversificare i suoi prodotti verso anche clienti maschili (Kell 2015a).

Lego, a differenza di Mattel, riuscì anche a sfondare nel sempre più crescente mercato cinese. I mattoncini Lego hanno sicuramente un respiro più internazionale di Barbie, che può essere invece vista con sospetto dalla cultura valoriale del Sud-est asiatico. La strategia di inserimento di Mattel nel mercato cinese fu fallimentare; la compagnia replicò il metodo, ben riuscito, utilizzato in Sud America con l'apertura nel 2009 di un *flagship store*, brandizzato Barbie, da sei piani e da 3300 metri quadrati a Shanghai. Una scommessa da 30 milioni di dollari non andata buon fine, vista la chiusura del negozio solo due anni dopo, nel 2011 (Timms 2015).

Per questi motivi e anche grazie al traino del successo di pubblico, 468 milioni di dollari di incassi in tutto il mondo, e di critica del film *The Lego Movie* (2014), Lego attuò nel 2014 il sorpasso a Mattel diventando il più grande colosso per fatturato nel settore dei giocattoli. Le vendite durante quell'anno aumentarono del 10%, assestandosi a 11 miliardi di corone danesi, ovvero circa 2 miliardi di dollari. I ricavi, dal 2008, erano più che triplicati (Smith 2014).

Ancora più preoccupante per Mattel fu il tracollo di vendite che ebbe nel 2014 la sola linea Barbie, che arrivò a un allarmante -16%, con costanti contrazioni a doppia cifra in tutti e quattro i trimestri dell'anno (Kell 2015b), in particolare nel terzo dove si riscontrò un crollo del 21% (Halzack 2014). Una vera accelerazione in picchiata considerando i più leggeri cali nel fatturato del marchio nei due anni antecedenti, del 6% nel 2013 e del 3% nel 2012 (Kell 2015b).

Barbie era ancora la bambola più venduta del mondo (La crisi di Mattel 2015), ma all'interno del portafoglio Mattel stava progressivamente perdendo peso. Negli anni 90 Barbie rappresentava più del 40% del fatturato Mattel mentre nel 2014 era sprofondato a una quota minore del 20% (Fahey 2016). Barbie era nel pieno di una crisi, economica e di identità. Nel 2009 costituiva il 25% del mercato mondiale delle bambole, nel 2013 era scesa al 20% (La crisi di Mattel 2015). Come già menzionato, una ragione del crollo di popolarità di Barbie si può ritrovare nella concorrenza sempre più agguerrita. Inoltre l'immagine di Barbie e la sua narrazione col passare degli anni erano diventate obsolete e poco adatte alle nuove generazioni di madri e bambine (di tale questione se ne parlerà approfonditamente nel prossimo capitolo). Ma c'erano anche ulteriori cause.

In primis, il mercato di Barbie si era con gli anni ristretto dal punto di vista demografico. Originariamente il target era su ragazzine appena adolescenti, ma il grosso del successo della bambola californiana era arrivato dal segmento di bambine dai tre ai nove anni. Nel 2014 ormai questo si era sempre più circoscritto a bambine dai tre ai sei anni (Kell 2015b).

In aggiunta a ciò, la gestione del portafoglio da parte di Mattel non aiutò il suo marchio più famoso. Infatti l'introduzione di linee come Monster High, che ebbe un brillante impatto con fatturati annui

da centinaia di milioni, e la presenza, in licenza, delle bambole del film fenomeno Disney “*Frozen*”, che portarono nelle casse di Mattel ben 440 milioni di dollari di ricavi (La crisi di Mattel 2015), non fecero altro che creare solamente concorrenza interna, cannibalizzando il brand simbolo della compagnia di El Segundo (Halzack 2015). Ma ci fu anche il danno oltre la beffa. A partire dal 2016 Disney affidò la redditizia licenza per la riproduzione delle sorelle Elsa e Anna alla rivale Hasbro (Halzack 2014).

Il 2015 non andò sicuramente meglio per Mattel. Il nuovo CEO Christopher Sinclair, in precedenza amministratore delegato anche di Pepsi-Cola (La crisi di Mattel 2015), non fu in grado di ribaltare subito la direzione presa dall’azienda. Le vendite generali di Mattel videro variazioni in negativo in tutti e quattro i trimestri, rispetto agli stessi periodi dell’anno precedente, e un calo annuo nel complesso del 6%. Neanche per Barbie si intravedeva la luce in fondo al tunnel. I primi tre trimestri continuarono a registrare diminuzioni delle vendite a doppia cifra, con il solo quarto trimestre che vide un aumento dell’1% rispetto al disastroso periodo natalizio dell’anno che l’aveva preceduto (Mattel 2022b).

Per Mattel quello che si stava delineando sembrava un incubo senza fine, la caduta di una gloriosa compagnia che aveva scritto la storia del capitalismo e del consumismo. Durante una fase di declino, il management ha un’ardua decisione da prendere. L’impresa può seguire una strategia di “*mietitura*”, riducendo i costi della linea in crisi sperando di “*spremerla*” il più possibile, oppure può addirittura decidere di abbandonare il prodotto, cercando un’acquirente disposto a comprare il marchio. In alternativa l’azienda può scegliere di mantenere la marca, tentando di infondervi nuovo vigore, con la speranza di invertire il ciclo di vita del prodotto e di riportarla alla fase di crescita (Kotler 2019). Proprio durante il 2015 si incominciò a profilarsi una nuova era per Barbie e la sua azienda. Si stava per intraprendere un nuovo percorso che avrebbe rilanciato e dato nuova linfa a Mattel e alla sua bambola più famosa.

CAPITOLO 2.

1. EVOLUZIONE DELLA PERFEZIONE

Al centro di ogni strategia aziendale ci deve essere il cliente. Deve essere il consumatore il fine ultimo di ogni operazione di marketing in quanto portatore di valore. L'obiettivo principe delle aziende è quello di capire o anticipare i bisogni dei clienti e di offrire loro un prodotto che soddisfi i loro desideri e loro aspettative, così da poter instaurare una relazione profittevole, con scambio reciproco di valore (Kotler 2019). Per far ciò è necessario conoscere il pubblico a cui ci si vuole indirizzare. È indispensabile studiare l'ambiente in cui l'azienda opera e il consumatore vive, i fattori che influenzano il loro comportamento e il loro processo d'acquisto.

L'analisi e l'evoluzione dell'ambiente di marketing è fondamentale per capire come il brand Barbie e la narrazione che gli è stata creata attorno sia mutata nel corso degli anni, portando prima al declino del marchio e poi a una sua nuova rinascita.

Il cosiddetto macroambiente, ovvero l'ampio insieme dei fattori ambientali che condizionano l'azione di impresa, concorrenti e clienti (Johnson 2019), in cui Mattel operava e opera nei decenni ha subito notevoli ragionevoli cambiamenti, seguendo le epoche storiche e gli umori della popolazione. Uno strumento utile per scomporre e comprendere le forze in gioco è l'analisi PESTEL. Tale modello considera in particolare sei gruppi di fattori ambientali: politici, economici, sociali, tecnologici, ecologici e giuridici (Johnson 2019).

Per il nostro scopo esamineremo nello specifico la trasformazione dell'ambiente socioculturale, delle forze che influenzano i valori di base, le percezioni e le preferenze degli individui e della società (Kotler 2019), e di come questa abbia condizionato l'immagine di Barbie modellata da Mattel e la costruzione dell'identità del brand. I fattori culturali, come si può banalmente intuire, influiscono nel comportamento del consumatore che, chiaramente, acquisterà prodotti affini ai propri principi e nei quali si riconosce.

L'idea generatrice di Barbie aveva i connotati dell'idea rivoluzionaria; come già precedentemente raccontato, l'aspetto adulto caratteristico della bambola di El segundo, nelle idee della creatrice Ruth Handler, avrebbe dovuto permettere alle bambine, giocando con la bambola, di immaginare il proprio futuro e le proprie aspirazioni. Per Handler, Barbie avrebbe dovuto rappresentare, fin dalla sua genesi, un esempio, un simbolo di empowerment femminile per le future donne che crescevano con il giocattolo. Lei era figlia della generazione che affrontò la Grande Depressione del 1929, una generazione in cui le donne avevano un ruolo attivo e centrale nella società americana, anche dal punto di vista lavorativo. L'aspirazione della donna degli anni Trenta era una donna indipendente ed emancipata (Bazzano 2008). Ma dovette scontrarsi con la realtà.

L'idea innovatrice di Barbie non poté esprimere subito tutto il suo potenziale poiché negli anni Sessanta, rispetto agli anni Trenta, era cambiata l'importanza e il peso delle figure femminili all'interno del popolo statunitense. Il compito delle donne ritornò a essere quello di occuparsi delle faccende di casa e dei figli. Barbie, probabilmente in contrasto con gli ideali della sua ideatrice, divenne uno strumento della propaganda maschilista, atto a insegnare alle bambine a diventare delle ottime casalinghe e consumatrici (Bazzano 2008).

Per questa ragione, Barbie iniziò a raffigurare un idealtipo di donna e di bellezza. Un target e un modello per tutte le ragazzine. Questo era quanto veniva richiesto a Barbie dalla società statunitense. Dunque, non era possibile al tempo rendere Barbie una vera ed effettiva paladina della causa femminista e femminile, nonostante la narrazione e la comunicazione di Mattel dicesse il contrario (Dockterman 2016).

L'immagine di Barbie, nel corso degli anni, si consolidò essere quella che tutti noi conosciamo. Dal modello *Malibu* del 1971, Barbie divenne definitivamente la bella bionda con gli occhi azzurri.

Una bellezza perfetta, senza alcun minimo difetto, un'immagine idealizzata della donna, l'aspirazione che la società del tempo quasi pretendeva dalle bambine.

Ma gli ideali e i valori della popolazione mutano con il passare delle generazioni, e nel marketing ciò è vitale da capire per non rimanere indietro. Il management di ogni azienda deve tenere sotto controllo i possibili mega-trend, ovvero i mutamenti economici e sociali di ampia portata, e i punti di flesso, cioè i momenti in cui i trend cambiano direzione (Johnson 2019).

Mattel, come citato nello scorso capitolo, non fu in grado di comprendere appieno i cambiamenti valoriali e di gusto in seno alla società occidentale. A partire dall'inizio degli anni Duemila, l'immagine di Barbie divenne oramai anacronistica. Mattel non aveva iniziato alcun rinnovamento, forte dell'importanza del brand decennale. Ma l'idea di bellezza raffigurata, irrealistica e ancora legata a un ideale sessualizzato della donna, aveva oramai stancato madri e figlie, che iniziarono a preferire altro. Come poteva una bambina con l'apparecchio ai denti e con gli occhiali riconoscersi in Barbie, donna senza imperfezioni (Bazzano 2008)?

Il ruolo della madre nel processo di acquisto di una bambola, soprattutto se si tratta della figlia femmina, è facilmente intuibile. A loro spetta l'incarico di decisore finale; di fatto non sono le bambine a scegliere e a comprare i giocattoli, l'ultima parola compete tradizionalmente alla mamma. Dunque, per questa ragione, l'immagine e l'identità valoriale di un giocattolo, in questo caso Barbie, deve essere specialmente rivolta verso i genitori e da essi deve essere accettata, così da convincerli a comprare il prodotto.

In questo spazio del mercato si inserì prepotentemente la già menzionata M.G.A. con la sua linea di bambole Bratz. Disegnate dall'ex designer Mattel Carter Bryant, erano rappresentate come l'esatto

opposto rispetto alla più famosa bambola concorrente, con un chiaro intento iconoclasta: erano caratterizzate da una testa sproporzionata rispetto al corpo, occhi a mandorla e labbra gonfie e non rin-correvano alcun tipo di ideale. Le Bratz, raffiguravano adolescenti di etnie diverse, ribelli, autonome e anticonformiste, con abiti molto più giovanili e meno sofisticati. Erano di fatto bambole dall'aspetto imperfetto, una chiara scelta di M.G.A. di discostarsi il più possibile dall'immaginario di Barbie (Talbot 2006).

Non è un caso comunque che Mattel nel 2002 abbia introdotto una nuova linea di prodotto, le My Scene Barbie, bambole ibrido tra le classiche Barbie e le Bratz, di cui riprendono alcune fisionomie (Talbot 2006). Addirittura nel 2010 Mattel lanciò, con un notevole successo, le Monster High, bambole con le fattezze di alcuni dei più famosi mostri gotici, descritte dal sito aziendale come "adolescenti perfettamente imperfette" (Mattel 2022a).

Questa fu una delle evidenti cause che portarono alla crisi di vendite e di popolarità di Barbie culminata nel 2014.

Un rinnovamento era imprescindibile per ritornare ai fasti di un tempo. Un rinnovamento soprattutto dell'immagine del brand Barbie, marchio simbolo e indispensabile del portafoglio Mattel. Un re-branding è la strategia di marketing secondo cui si crea un nuovo simbolo, un nuovo design o una nuova immagine per un marchio già affermato, in modo da creare una nuova identità nella mente dei consumatori, generando così un nuovo posizionamento strategico (Muzellec 2006). Mantenere attraente e valido un brand è questione vitale nell'agire di un'azienda, in quanto la marca è la risorsa più durevole dell'impresa e quella più importante, rappresentazione delle percezioni e delle sensazioni dei consumatori rispetto a un prodotto, ossia tutto ciò che il prodotto significa per i clienti (Kotler 2019). Il rebranding può essere un processo rischioso sia dal punto di vista reputazionale ed economico, con un costo non indifferente (Muzellec 2006). Ciò è dovuto alla difficoltà di modificare l'identità di una marca, ovvero il risultato di un complesso e inimitabile percorso storico (Cappellari 2016).

Una trasformazione era indispensabile anche dati i nuovi sviluppi nella cultura americana, e quindi di riflesso in tutta la cultura occidentale, sulla concezione di bellezza nell'ultimo decennio. Le star dello spettacolo non sfoggiano più una bellezza perfetta, con corpi ostentatamente magri. Celebrità come Kim Kardashian, Beyoncé e Christina Hendricks sono diventate icone di stile e punti di riferimento per milioni di donne (Dockterman 2016). Quindi, è estremamente improbabile che una ragazzina si riveda in una figura, dalle sembianze angeliche e con i capelli di platino, espressione di un'idea obsoleta della donna. Il tema della body diversity, ovvero dell'inclusività riferita a ogni varietà di fisico, sta sempre più diventando un tema caldo, caro alle nuove generazioni di madri, soprattutto quelle nate negli anni 80 e 90, inserite nella famosa generazione Y o millennial.

Tutto ciò costrinse quindi Mattel a correre al riparo e a iniziare nel 2014 un'operazione di totale re-styling e rilancio di Barbie, chiamata con il nome autoesplicativo *Project Dawn*, con l'ingresso nel management nel ruolo di General Manager, a capo della linea Barbie, di Evelyn Mazzocco (Dockterman 2016).

2. LA NUOVA BARBIE

In Mattel sapevano, meglio di tutti gli altri, quali erano le problematiche del brand Barbie. I dati economici disastrosi del biennio 2014/2015 portarono il management della compagnia a decidere per un completo cambio di direzione, una totale ridefinizione di Barbie. Da quando Mazzocco entrò in azienda nel 2014, si iniziò a progettare il nuovo corso del marchio, tramite il *Project Dawn*.

La prima cosa che fece la nuova General Manager fu di iniziare un'analisi del mercato tramite delle ricerche di marketing, per saggiare l'umore delle madri americane (Dockterman 2016). Avere dati aggiornati sui gusti e sulle preferenze dei consumatori è un fattore chiave nel marketing, in quanto le *customer insights* sono la base per poi creare valore per i clienti e relazionarsi con loro (Kotler 2019). La tecnica utilizzata da Mattel fu quella dei *focus group*, una tipologia di intervista di gruppo nella quale si discute in presenza di un moderatore su un prodotto, focalizzandosi sui temi rilevanti ai fini della ricerca (Kotler 2019).

I sondaggi e le indagini statistiche di Mattel evidenziarono l'importanza per le mamme statunitensi, indipendentemente dalla loro provenienza, dalla loro estrazione sociale, dalla loro etnia e dalla loro età, della diversità di scelta in termini di colore di pelle e di corporatura nel giocattolo (Dockterman 2016).

Da questi presupposti iniziò la fase di riprogettazione di Barbie da parte dei designer Mattel, a cui fu data la più completa libertà e autonomia, sia di ispirazione e sia di realizzazione.

Ciò che scaturì da circa due anni di processo creativo fu un rovesciamento integrale dell'immagine della linea Barbie, una vera e propria rivoluzione per l'iconica bambola. Nel gennaio del 2016 furono annunciati tre nuovi modelli di Barbie che si sarebbero aggiunti, attraverso un'estensione di linea, a quello storico: i modelli *Curvy*, traducibile in italiano con formosa, *Petite*, ovvero minuta, e *Tall*, alta. L'estensione di linea è utile all'azienda per soddisfare il desiderio di varietà del consumatore (Kotler 2019), per integrare l'immagine del brand aggiungendo ulteriore valore alla propria proposta, differenziandosi dal posizionamento dei concorrenti.

Come è facile intendere dai nomi, queste nuove tipologie di bambole si differenziano da quella classica per la fisionomia e l'aspetto. L'intento dei designer Mattel fu quello di cercare di creare un giocattolo con fattezze più realistiche e più umane, dissociandosi completamente dalla figura e

dall'immaginario che Barbie si era creata negli anni (Le nuove bambole Barbie, più realistiche 2016).

La mossa di redesign di Mattel era necessaria per svecchiare la marca; l'introduzione dei tre nuovi modelli di Barbie voleva far ritornare nelle grazie dei genitori la bambola di Mattel, soprattutto di quelle mamme millennial che ancora non rappresentavano una fetta così importante dei clienti ma che, come ammesso dalla stessa Mazzocco, costituivano il "futuro" (Dockterman 2016). Con le nuove tipologie di Barbie le nuove generazioni di mamme si sarebbero riconosciute e ritrovate nella nuova proposta valoriale e simbolica promulgata dalle nuove linee del giocattolo, individuando nella bambola un ottimo modello di inclusività e diversità.

Inoltre, un dato raccolto dalla stessa Mattel evidenzia come si stia trasformando il comportamento d'acquisto dei genitori americani. I padri e le madri millennial, rispetto ai loro genitori, tendono a essere più attenti a cosa il loro proprio figlio consuma, che sia questo cibo, giocattoli o cartoni animati. E nonostante l'impatto avuto dalla Grande Recessione, tendono anche a spendere di più per la crescita dei più piccoli. Secondo le stime del U.S. Department of Agriculture, i genitori di una famiglia media statunitense con un figlio nato nel 2015 spenderanno per il suo sviluppo, dalla sua nascita al compimento del diciassettesimo anno d'età, 38 mila dollari. Tale valore rispecchia un incremento di 10 mila dollari, già con l'aggiustamento dovuto all'inflazione, rispetto alla spesa dei genitori con un figlio nato dieci anni prima, un aumento di ben 35%. Se si considera invece la fascia benestante della popolazione, il dato è ancora più amplificato; l'esborso stimato sarebbe di 87 mila dollari, con una crescita dell'85% rispetto a un bambino nato dai genitori agiati nel 2005 (Towsend 2018).

La rivoluzione in atto in casa Mattel la si può intendere come una rielaborazione dell'idea originale della creatrice di Barbie, Ruth Handler, modernizzata, portata ai giorni nostri. Le bambine nel giocattolo devono ritrovare e rivedere sé stesse, i loro sogni e il loro futuro (se ne parlerà anche nel prossimo capitolo). Nella nostra società, in perenne mutamento e figlia dei movimenti sociali degli anni 60 e 70, ormai non si cerca l'omologazione a una perfezione vuota, ma, quelli che prima erano considerati difetti ora diventano semplicemente caratteristiche distintive di una persona. L'inedita immagine di Barbie celebrava proprio questa nuova concezione del mondo.

Le nuove tre Barbie costituivano inoltre un ottimo modo per aumentare le vendite anche degli accessori. Difatti, avendo le bambole diverse corporature, necessitavano di abiti e gadget di diverse taglie e misure. Questo costituì sì un'ulteriore opportunità per aumentare i ricavi, ma anche una complicazione dal punto di vista operativo e produttivo (Le nuove bambole Barbie, più realistiche 2016).

La ricerca di ridefinizione da parte di Mattel del brand non si fermò alla sola Barbie. Nel 2017 fu Ken a essere soggetto a una riprogettazione. Vennero infatti immesse sul mercato nuove versioni del giocattolo: quindici nuovi stili, due nuove corporature, diverse tonalità di pelle inedite e look alla moda mai visti (Gastaldi 2017). Nel corso degli anni furono introdotti progressivamente ulteriori nuovi modelli sia di Barbie e sia di Ken, vennero rappresentate nuove etnie e furono anche commercializzate le versioni di Barbie portatrice di disabilità (Piva 2019) e con l'apparecchio acustico, tutto nel segno dell'inclusività.

Mattel, inoltre, cercò e cerca di seguire un altro mega-trend molto caro alla generazione Y e successive, ovvero quello del rispetto dell'ambiente e della sostenibilità ecologica. È un tema sempre più caldo e rilevante nel comportamento d'acquisto dei consumatori. Deloitte (2021) stima che nel 2021 il 32% dei consumatori è altamente impegnato nell'adottare uno stile di vita più *eco-friendly* e che il 28% dei consumatori ha dichiarato di aver smesso di comprare prodotti in ragione del rispetto dell'ambiente. Mattel ha quindi introdotto nel 2021 la linea "*Barbie Loves the Ocean*", la prima bambola prodotta con il 90% di plastica riciclata recuperata dall'oceano, e, in un più ampio progetto aziendale, ha l'obiettivo entro il 2030 di raggiungere il 100% di materiali plastici riciclati, riciclabili o a base biologica per tutti i prodotti e imballaggi (Marchetti 2021) e di ridurre il *packaging* plastico del 25% per ogni prodotto (Mattel 2022b).

L'estensione di linea e il rebranding di Mattel riuscirono a risollevarlo il colosso californiano, con tempestivi risultati positivi nelle vendite. Il secondo trimestre del 2016 vide un balzo incredibile del 23% dei ricavi del marchio Barbie (Mattel 2022b), dato eccezionale visto il calo continuo avuto dal brand nel corso dei tre anni precedenti. Un risultato in parte inaspettato, visto che, nello stesso periodo del 2016, Mattel ha generato un fatturato di 957 milioni di dollari, superando le proiezioni degli analisti di 20 milioni di dollari (Il ritorno delle Barbie 2016).

La vera e propria conferma del ritorno in buona salute del principale marchio Mattel si ebbe nel 2018, quando registrò quattro trimestri su quattro con aumenti percentuali di vendite di segno positivo rispetto agli stessi periodi dell'anno precedente: nel primo trimestre si osservò un incremento del 24%, nel secondo una crescita del 12%, nel terzo del 14% e nel quarto del 5% (Mattel 2022b).

Barbie seppe resistere anche al possibile contraccolpo economico della pandemia. Anzi, il marchio nel 2020 fu in grado di generare il migliore aumento di vendite da due decenni (Gilblom 2021), con una crescita annuale del 16%, generando un ricavo di 1 miliardo e 350 milioni di dollari, pari al 29% dell'intero fatturato della compagnia (Mattel 2022b). Secondo l'azienda, i modelli più venduti sarebbero proprio quelli dedicati all'inclusività, segno della buona riuscita del processo di rinnovamento del brand Barbie (Gilblom 2021).

Grazie al rebranding Barbie riuscì anche a diventare per due anni consecutivi, nel 2020 e nel 2021, prima “Toy Industry Property” al mondo (Mattel 2022b).

Riportando le parole del COO di Mattel, Richard Dickson: “La forza del marchio Barbie è il suo rinnovato posizionamento, l’aumento del marketing, del merchandising e l’esecuzione delle strategie che abbiamo applicato per far sì che il marchio diventasse più adeguato culturalmente” (Il ritorno delle Barbie 2016).

CAPITOLO 3.

1. COMUNICAZIONE DI UN RUOLO POSITIVO

Comunicare è l'essenza del marketing. Comunicare una *value proposition* convincente e attraente è lo scopo principale del marketing management e la comunicazione influenza tutte le componenti del marketing mix, ossia le famose quattro P, prodotto, prezzo, *place* e *promotion*. Strumenti, che se gestiti e modellati nel modo corretto, possono far ottenere le reazioni desiderate all'interno del mercato obiettivo (Kotler 2019). Nello scorso capitolo si è parlato di come il prodotto di per sé può essere un simbolo, un oggetto pervaso di significato e valori, capace di smuovere i sentimenti e le convinzioni dei consumatori. Ma la progettazione di un prodotto non è sufficiente, è necessaria una campagna promozionale per integrare il racconto emotivo e valoriale tratteggiato dal singolo prodotto, così da comunicare in modo più efficace, completo e pervasivo la proposta valoriale decisa dall'azienda. Nel presente capitolo si tratterà più nello specifico tale aspetto, relativamente al nuovo corso intrapreso da Mattel e da Barbie, di come la compagnia di El Segundo abbia utilizzato le leve del *promotion mix* per raccontare la nuova immagine della bambola bionda.

Come è stato già citato, Barbie fin dai suoi esordi aveva un potenziale progressista dal punto di vista simbolico; Ruth Handler aveva capito che concepire una bambola dalla fisionomia adulta avrebbe permesso, con tutte le sue versioni diversificate dall'abbigliamento e dagli accessori, di erigerla a emblema dell'autodeterminazione femminile, a riferimento per le ambizioni lavorative e future delle bambine che ci giocavano. Mattel tentò nel corso dei decenni, soprattutto dopo gli anni Ottanta, a creare modelli che vedevano Barbie raffigurata come una donna di successo nel mondo del lavoro in varie varianti (Bazzano 2008). Tale potenzialità non fu però sfruttata appieno, anche perché mal si addiceva all'immaginario sessualizzato e perfetto della bella bionda e, dunque, non pienamente credibile agli occhi di genitori e figli, nonostante Mattel racconti logicamente il contrario (Dockterman 2016).

Il management di Mattel capì che per attuare un processo di rebranding incisivo era necessario utilizzare appieno tale potenziale, riprendere l'idea originale di Handler e attualizzarla, ora che l'immagine rinnovata di Barbie e le nuove linee messe in commercio lo avrebbero permesso.

Barbie come modello di *empowerment* femminile, e il mix promozionale avrebbe avuto un ruolo di peso per comunicarlo. Difatti, il vero inizio della nuova stagione in casa Barbie si ebbe con il lancio sul finire del 2015 della campagna "*You can be anything*", "tu puoi essere qualunque cosa". Per tale operazione commerciale fu girato uno spot pubblicitario dal nome "*Imagine The Possibilities*" che annunciò, di fatto, la nuova immagine del brand Barbie. In esso vengono mostrate bambine tenere una lezione universitaria, allenare una squadra di calcio maschile e dirigere uno studio veteri-

nario. Solo sul finale si scopre che ciò che si è appena visto non sono altro che scenari immaginati dalle bambine mentre giocavano con le Barbie.

Il messaggio dello spot pubblicitario è palese ed è espresso dal nome della campagna e dal nome con cui è stato pubblicato: Barbie è il giocattolo capace di ispirare la fantasia e le potenzialità delle bambine. Le ragazzine hanno la possibilità di esprimere tutte le loro qualità e Barbie è lo strumento per poter immaginare i possibili scenari futuri. Barbie può essere qualsiasi cosa perché le bambine possono diventare qualsiasi cosa, non il contrario. La pubblicità, teoricamente parlando, è un canale comunicativo non personale, cioè non diretto, non eccessivamente persuasivo sul consumatore finale data la probabile freddezza del messaggio (Kotler 2019). Per questo i marketing manager cercano spesso di creare video promozionali che generino stupore, empatia e commozione, in modo da generare una reazione più forte nello spettatore, che rimanendo colpito dal messaggio può generare passaparola positivo. Lo spot di Mattel vuole sicuramente puntare sulla sfera emozionale, coinvolgere emotivamente i genitori che la guardano, e la scelta di utilizzare le bambine e non le bambole come protagoniste dello spot va in questa direzione.

La pubblicità ebbe un successo incredibile, con più di 120 milioni di visualizzazioni online, aprendo al meglio la nuova era di Mattel e Barbie (Townsend 2018).

Proseguendo il processo di trasformazione di Barbie in un'effettiva portabandiera dell'emancipazione femminile, con anche un ruolo educativo e di riferimento per le più piccole, Mattel nel 2018 ha lanciato il "*Dream Gap Project*". Il fenomeno del cosiddetto Dream Gap consiste, come riportato dal sito aziendale, dalla perdita di fiducia di cui le bambine, a partire dai cinque anni, soffrono in quanto ritengono di non essere intelligenti e capaci come i loro coetanei maschi (Mattel 2022c). L'iniziativa è certamente importante dal punto di vista umano, il Dream Gap è un problema di cui si parla poco e ha impatti di notevole portata; Mattel ha anche avviato una raccolta fondi e si è impegnata a donare ogni anno 220 mila dollari per il superamento del Dream Gap. Tuttavia tale campagna fu utile per Mattel anche per elevare definitivamente Barbie a testimonial di temi sensibili all'opinione pubblica, come la discriminazione nei confronti delle donne, certamente altresì con un'ottica di rinnovamento e pulizia dell'immagine del brand dalla reputazione, non troppo favorevole, protratta negli ultimi decenni nelle concezioni delle madri consumatrici.

Per presentare il progetto è stato, anche per questa occasione, prodotto uno spot, che segue alcuni stilemi già presenti nella pubblicità citata in precedenza. Anche in questo caso le vere protagoniste del video sono le bambine, che raccontano cos'è il Dream Gap e quali sono le sue conseguenze, sempre con la prospettiva di smuovere le coscienze dei genitori e convincerli della bontà dell'offerta valoriale di Mattel, appropriata e unica per la crescita dei figli. Barbie non viene mai mostrata o

citata, ma non serve. Il messaggio è chiaro e forte. Mattel combatte la discriminazione, vuole ispirare le piccole donne a diventare quello che vogliono nella vita.

Altra iniziativa di Mattel che è bene citare per completare il racconto della costruzione di Barbie come un modello positivo dal punto di vista dell'indipendenza e della forza femminile, è la creazione delle edizioni speciali di Barbie chiamate “*Inspiring Women*” e “*Role Model*”. Queste linee di prodotto molto particolari rappresentano famose figure di donne del presente e del passato, veri punti di riferimento del femminismo. La pittrice Frida Kahlo, la giudice Katherine Johnson, la campionessa di tennis Naomi Osaka, per passare poi alle italiane Sara Gama, capitana della Juventus e della Nazionale, e Samantha Cristoforetti, astronauta partecipante a due missioni sulla ISS (Tortora 2018). Vere e proprie icone femminili, protagoniste di storie che possono ispirare le ragazzine di tutto il mondo. Riportando le parole del sito di Mattel, “Immaginare che lei possa diventare qualsiasi cosa è solo l’inizio. Vedere concretamente che lei può farcela fa tutta la differenza” (Mattel 2022d).

Questi nuovi modelli di Barbie sono stati pubblicizzati in maniera diffusa grazie all'utilizzo di una delle componenti del *promotion mix*, ossia quella delle pubbliche relazioni. Con questo termine si intendono quelle attività finalizzate a ottenere una propaganda favorevole e creare un'immagine positiva dell'impresa (Kotler 2019), molto spesso sfruttando i buoni rapporti con la stampa. Come nel caso in questione, gli articoli di giornale e i servizi al TG servono per raccontare una storia che possa interessare il consumatore e al tempo stesso pubblicizzare il prodotto e comunicare la sua proposta di valore.

Visti gli ottimi risultati economici ottenuti, il racconto e la comunicazione sulla nuova immagine del brand Barbie, costruiti da Mattel, sono un esempio rimarchevole di come poter rilanciare un marchio. Perché come dice Richard Dixon “Barbie performa al meglio quando è connessa alla cultura” (Gilblom 2021).

2. NON PIÙ TOY, MA ENTERTAINMENT COMPANY

Negli ultimi anni si sta assistendo a un cambiamento nel modo di pensare il marketing e la comunicazione. L'avvento e la diffusione dei social network ha rivoluzionato le modalità di approccio al consumatore. L'era digitale ha dato ai marketing manager nuovi modi per conoscere e seguire il cliente, creando prodotti e servizi personalizzati. L'utilizzo dei social network permette alle aziende di sfruttare appieno e con metodi innovativi il marketing diretto, ovvero contatti diretti con singoli consumatori allo scopo di ottenere una reazione immediata e coltivare rapporti duraturi. I nuovi media sono un canale di comunicazione personale, interattivo e capace di creare *engagement* con il cliente (Kotler 2019).

Mattel, negli anni del suo rilancio, sfruttò compiutamente tali nuovi canali. In particolare Mattel, per Barbie, ha utilizzato in modo ampio Youtube, sito di proprietà di Google per contenuti video.

La ragione per cui Mattel ha scelto di avvalersi di Youtube è subito detta: è uno dei social network più utilizzati dal pubblico infantile. Una ricerca del Pew Research Center, in cui sono stati intervistati genitori di bambini con età pari o inferiore a undici anni, viene riportato che l'80% del campione afferma che proprio figlio fa utilizzo di Youtube e, il 53% di questi, guarda video quotidianamente (Auxier 2020).

Barbie ha un canale principale in inglese, da quasi 11 milioni di iscritti e da oltre 3 miliardi e mezzo di visualizzazioni totali, e una serie di canali internazionali in molte lingue del mondo, tra cui l'italiano. I video caricati sul primo canale hanno una media di visite pari a un milione e mezzo, con picchi di *views* che possono arrivare a quattro o cinque milioni sui *Barbie Vlogs*. Con il termine Vlog, dato dall'unione delle parole video e blog, si intende una tipologia di contenuto in cui una persona parla alla telecamera e racconta qualcosa su un argomento specifico. In questi video Barbie si trasforma in una moderna influencer, trattando anche argomenti spinosi, spiegandoli alle bambine all'ascolto, così da diventare sempre di più un modello positivo per le più piccole. Un esempio può essere il video, diventato virale con oltre 3 milioni e mezzo di visualizzazioni su Twitter (Mitchell 2020) e 2 milioni su Youtube, in cui Barbie discute di razzismo con la sua amica afroamericana Nikki, in occasione delle proteste del movimento *Black Lives Matter*. Altri vlog degni di citazione possono essere quelli in cui Barbie spiega ai suoi fan come prendersi cura del pianeta, uscito in concomitanza con il lancio della linea "*Barbie Loves The Ocean*" (Marchetti 2021), oppure quello in cui la *youtuber* bionda racconta delle sue giornate tristi, "*feeling blue*", e della loro normalità, perché comuni a tutti quanti.

Questo metodo di *promotion* tramite Youtube, con l'impersonificazione della bambola più famosa del mondo, è di fatto un canale di comunicazione personale, estremamente efficace e capace di generare un forte engagement tra le bambine che vedono Barbie come una persona reale e un'amica.

Ma l'iniziativa social del brand Barbie non si ferma alla sola Youtube. Barbie ha due account seguitissimi su Instagram; su questo social network, poco usato dai bambini, il target di riferimento della comunicazione sono i genitori, in particolare le madri millennial, generazione che rappresenta il pubblico principale di Instagram, con una percentuale sul totale di utenti pari al 31,5% (McLachlan 2022). Nel primo account "*Barbie*", con due milioni di seguaci, vengono pubblicizzati e raccontati i progetti e i prodotti del marchio, portando avanti, consolidandola, la narrazione di Barbie come simbolo di inclusività e di emancipazione femminile. Il secondo profilo della famosa bambola californiana, denominato "*Barbiestyle*", è più seguito del precedente con due milioni e duecento mila follower. Qui Barbie è descritta come una vera icona fashion, tramite dei veri e propri shoot foto-

grafici da top model. Mattel ha sempre cercato, fin dalle origini, di dipingere Barbie come un esempio di stile, vestendola sempre con abiti raffinati e alla moda. A questo scopo e per creare contenuti sempre più interessanti e diversificati, vengono strette collaborazioni con artisti e con molte aziende del settore del fashion, del *lifestyle*, della cura personale e numerosi altri. Realtà del calibro di Balmain, L'oreal e Revlon scelgono e riconoscono nell'account e nell'immagine del brand Barbie un'occasione adatta per mostrare i propri prodotti, in modo da aumentare con questa collaborazione la forza della loro offerta e da raggiungere un nuovo pubblico possibilmente profittevole. Mattel, dal canto suo, con la condivisione di valori e stili di marchi affini e coerenti riesce ad ampliare e a definire i tratti dell'immagine del brand Barbie.

Mattel, però, non ha mai disdegnato mezzi di comunicazione più tradizionali, come film e serie animate. Dopo due lungometraggi tv nel 1987, dal 2001 con "Barbie e lo schiaccianoci" iniziò a produrre massicciamente film di animazione, con distribuzione home video, che vedevano come protagonista la bella bambola.

Nel 2012, Mattel incominciò a pubblicare sul suo canale Youtube e sul proprio sito una web-serie chiamata "Barbie: Life in the Dreamhouse". Per un totale di sette stagioni, negli episodi venivano narrate le vicende quotidiane di Barbie, Ken e la loro compagnia di amici.

Con tali prodotti, Mattel capì che poteva raggiungere l'obiettivo di penetrare in modo più radicato nel mercato, arrivando a nuove fette di pubblico e innestando una relazione più forte e integrale con le bambine che erano già clienti.

Tuttavia, dopo il nefasto biennio tra il 2014 e 2015, anche tale strategia di *promotion* di Mattel necessitava di essere rinnovata e perfezionata. Le grandi aziende rivali erano riuscite a sfruttare efficacemente film usciti al cinema. Lego, grazie alla spinta del film "Lego: The Movie" del 2014, era riuscita a sorpassare Mattel nel fatturato (Smith 2014). Per quanto riguarda invece Hasbro, dalla sua linea di giocattoli Transformers fu tratta una saga cinematografica di cinque film con un incasso totale di oltre 4 miliardi di dollari; serie di film che contribuì ad aumentare solidamente le vendite dell'azienda (Lashinsky 2019).

Nel 2018 Ynon Kreiz divenne il nuovo CEO di Mattel. La scelta di puntare sull'israeliano alla guida dell'azienda è estremamente significativa. La sua esperienza da amministratore delegato in realtà di primo piano nel mondo della produzione cinematografica e televisiva per bambini, come Edemol e Maker Studios (Gilblom 2021), avrebbe permesso a Mattel di intraprendere un passo ormai imprescindibile per un'impresa che opera in un mercato e in un mondo sempre più interconnesso. Quello di trasformarsi da semplice *toy company* a una vera e propria *entertainment company*.

Mattel, dato il numeroso portafoglio di brand, aveva e ha un grande potenziale, di cui non si era ancora pienamente servita, dal punto di vista di possibili prodotti di intrattenimento (Gilblom 2021).

La produzione di film è un'opportunità a cui i colossi dei giocattoli non possono più rinunciare per motivi intuitivi: innesca un aumento delle vendite e può rigenerare brand in crisi o "dormienti" (Lashinsky 2019).

Con in mente l'operato di aziende leader del settore come Disney, Kreiz sta cercando di trasformare Mattel in un polo dell'intrattenimento. Dal 2018 l'amministratore delegato della società di El Segundo ha istituito una divisione specializzata in film, la Mattel Films, e ha chiuso accordi per la creazione di undici lungometraggi basati sui marchi Mattel, compresi quelli non conosciuti dalle nuove generazioni, con le principali case di produzione di Hollywood, come Warner Bros e Universal (Gilblom 2021).

Di prossima uscita è il *live action* su Barbie. Si tratta del primo film distribuito in sala sulla bambola di casa Mattel. Un modo per sancire il definitivo ritorno di Barbie come marchio di riferimento e per renderlo di nuovo popolare anche tra i teenager e i ventenni, nuovo mercato obiettivo di parte dei prodotti di intrattenimento targati Mattel. I due ruoli da protagonisti come Barbie e Ken sono stati affidati rispettivamente a Margot Robbie e Ryan Gosling, due degli attori più apprezzati e popolari tra i giovani. Alla regia è stata scelta non per caso Greta Gerwing (Lashinsky 2019), vera paladina femminista di Hollywood, una delle poche registe affermate nell'ambiente maschilista dello show business. Gerwing ha diretto film di successo come *Lady Bird* e *Piccole Donne*, pellicole che vedevano l'affermazione di protagoniste femminili e la loro rivendicazione di un posto nel mondo. Non sorprenderebbe vedere nel film basato su Barbie una narrazione simile, così da implementare la costruzione di una reputazione da icona femminista cucita sulla celebre bambola.

Mattel, inoltre, continua a essere attiva nel campo dell'intrattenimento televisivo con decine di show in fase di produzione (Gilblom 2021). Per quanto riguarda Barbie, Mattel collabora con Netflix per lo sviluppo della serie animata "Barbie Dreamhouse Adventures", seguito della serie pubblicata su Youtube, e di alcuni lungometraggi, con target di età inferiore alle produzioni cinematografiche. Tra questi è da citare "Barbie: Big City, Big Dreams" dove alla Barbie bionda e di carnagione chiara viene affiancata come comprimaria una nuova Barbie afroamericana, omonima alla tradizionale protagonista, ribadendo a genitori e figli la volontà l'inclusività dell'universo Barbie.

CONCLUSIONI

Il caso Barbie è emblematico. Un esempio di resilienza e di ragionata pianificazione nella gestione di un marchio, di competenza e di grande analisi dei problemi di reputazione del brand. Rinnovare efficacemente e salvare dal declino l'immagine di un marchio così noto e con una storia talmente importante, con un'identità così definita nella mente dei consumatori è un'impresa assai ardua. È necessaria una profonda conoscenza del mercato, dei gusti e dei valori che permeano l'opinione pubblica. Un giocattolo non è un semplice oggetto, un semplice bene di largo consumo. Esso racchiude in sé una ricca dimensione valoriale e simbolica.

La crisi che ha colpito Barbie, culminata nel 2014, è figlia proprio delle difficoltà di Mattel di cogliere l'evoluzione in atto nel mercato. La rappresentazione di una donna perfetta, con un corpo impeccabile e dai lunghi capelli, costruita anno dopo anno dal 1959 era ormai desueta e non al passo con i tempi, non allineata alle preferenze e ai principi delle ultime generazioni di madri e figlie. I primi segnali si erano già riscontrati nei primi anni del Duemila, quando una buona fetta di mercato preferì all'inappuntabile bionda le nuove Bratz commercializzate dall'M.G.A. Bambole anticonformiste, progettate con l'intento di allontanarsi dalla retorica promulgata da Barbie e da Mattel.

All'immagine anacronistica del brand, si aggiunse anche una scellerata gestione del proprio portafoglio da parte di Mattel, che non solo fece perdere di rilevanza l'azienda, ma compromise anche le vendite di Barbie, cannibalizzandole con l'introduzione del marchio Monster High e con la licenza delle bambole Disney.

Per ripartire, per rinnovarsi Mattel cercò di comprendere appieno e di studiare i gusti dei nuovi possibili clienti. Una nuova idea di bellezza aveva fatto breccia nella cultura occidentale, non più basata sull'impeccabilità, ma sull'essere pienamente sé stessi. La nuova rotta di Barbie vede nell'inclusività e nella raffigurazione della forza d'animo femminile il proposito primario. Le nuove linee di Barbie, introdotte nel 2016, ne sono la chiara testimonianza, interpretando le nuove sensibilità dei consumatori, rappresentando un'idea di donna più realistica. È vitale per un'azienda creare prodotti nei quali i clienti si riconoscano in quanto conformi valorialmente, soprattutto nel mercato dei giocattoli, data la loro peculiarità.

Mattel e Barbie riuscirono risalire dalle sabbie mobili della recessione anche per merito di una comunicazione opportunamente aggiornata, ultimo ingrediente da affiancare e per integrare la narrazione profusa dal solo prodotto. Una *promotion* che elevava ed eleva Barbie a simbolo della causa femminista, racchiudendo in sé le aspirazioni e le possibilità delle bambine di tutto il mondo. La comunicazione di Mattel, utilizzando anche i nuovi canali social, insiste sul ruolo e sull'importanza di Barbie come tramite con cui le ragazzine possano costruirsi, immaginando, il proprio futuro.

A ciò si aggiunse anche la volontà dei vertici Mattel di espandere gli orizzonti dell'azienda, iniziando un graduale trasformazione in *entertainment company*, in modo da sfruttare la potenzialità dei propri marchi, Barbie in primis. Con la produzione di serie animate e lungometraggi, Mattel si prefigge il fine di permeare e penetrare il mercato in modo più netto, così da rendere ancor più pervasiva l'immagine e la comunicazione del marchio Barbie.

Questa miscela di sapiente lettura del mercato e di valida comunicazione ha permesso in poco tempo a Mattel e al suo brand più iconico di risalire la china e di ristabilirsi fermamente sul mercato, con ottimi risultati di vendite, in costante crescita.

Il caso Barbie, in definitiva, ci ribadisce l'importanza dei fattori chiave del marketing. Innanzitutto la rilevanza di una *value proposition* che rispecchi il proprio target di riferimento e le sue percezioni. A ciò si collega la necessità di un'immagine del marchio coerente con ciò che l'azienda propone e comunica attraverso il prodotto immesso sul mercato. Inoltre, la comunicazione, attraverso le leve del *promotion mix*, deve completare l'esposizione della proposta di valore e renderla simbolicamente più rilevante agli occhi e nelle menti dei consumatori.

Barbie e Mattel sono sopravvissute, il brand ha ripreso vigore e probabilmente sarà leader del settore ancora per decenni. Vedremo ancora per tanti anni i capelli dorati e gli occhi azzurri di Barbie, ora nella sua nuova veste di regina dell'inclusività e dell'emancipazione femminile. Perché Barbie è un'icona, e le icone non muoiono mai.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AUXIER, B., ANDERSON, M., PERRIN, A., TURNER, E., 2020. Parental views about YouTube. *Pew Research Center* [online]. Disponibile su <<https://www.pewresearch.org/internet/2020/07/28/parental-views-about-youtube/>> [Data di accesso: 15/05/2022]
- BAZZANO, N., 2008. *La donna perfetta. Storia di Barbie*. 1° ed. s.l.:Gius. Laterza & Figli.
- CAIELLI, I., 2019. Barbie, i 60 anni di un'icona multimilionaria. *Vanity Fair* [online]. Disponibile su <<https://www.vanityfair.it/mybusiness/news-mybusiness/2019/03/09/compleanno-barbie-60-anni-quanto-costa#:~:text=Lei%2C%20Barbie%2C%20%20C3%A8%20ovunque.,di%2058%20milioni%20ogni%20anno.>> [Data di accesso: 02/06/2022]
- CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2ª ed. Roma: Carocci editore S.p.A..
- DELOITTE, 2021. *Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability?* [online]. Disponibile su <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>> [Data di accesso: 14/05/2022]
- FAHEY, M., 2016. No one is going to Barbie's birthday party. *CBNC* [online]. Disponibile su <<https://www.cnbc.com/2016/03/09/there-may-be-no-one-at-barbies-birthday-party.html>> [Data di accesso: 16/04/2022]
- GASTALDI, F., 2017. Il fidanzato di Barbie cambia stile: i 15 nuovi look di Ken. *Vanity Fair* [online]. Disponibile su <<https://www.vanityfair.it/lifestyle/bambini/2017/06/21/ken-il-fidanzato-di-barbie-cambia-look-foto>> [Data di accesso: 14/05/2022]
- GILBLOM, K., 2021. How a Barbie Makeover Led to a Pandemic Sales Boom. *Bloomberg* [online]. Disponibile su <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-24/barbie-s-pandemic-sales-boom-followed-years-long-revamp-at-mattel>> [Data di accesso: 14/05/2022]
- HALZACK, S., 2014. Barbie sales are nose-diving, and that's just one of Mattel's problems. *The Washington Post* [online]. Disponibile su <<https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2014/10/16/barbie-sales-are-nosediving-and-thats-just-one-of-mattels-problems/>> [Data di accesso: 23/04/2022]
- HALZACK, S., 2015. How Barbie helped bring down Mattel's CEO. *The Washington Post* [online]. Disponibile su <<https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2015/01/26/how-barbie-helped-bring-down-mattels-ceo/>> [Data di accesso: 23/04/2022]

- Il ritorno delle Barbie, 2016. *Il Post* [online]. Disponibile su <<https://www.ilpost.it/2016/07/30/il-ritorno-delle-barbie/>> [Data di accesso: 07/05/2022]
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D., REGNER, P., PACI, A., 2019. *Fondamenti di strategia*. 4^a ed. Milano, Torino: Pearson Italia.
- KELL, J., 2015. Mattel's Barbie sales down for a third consecutive year. *Fortune* [online]. Disponibile su <<https://fortune.com/2015/01/30/mattels-barbie-sales-drop-third-year/>> [Data di accesso: 23/04/2022]
- KELL, J., 2015. Here's why Mattel ousted its CEO Bryan Stockton. *Fortune* [online]. Disponibile su <<https://fortune.com/2015/01/26/heres-why-mattel-ousted-its-ceo-bryan-stockton/>> [Data di accesso: 23/04/2022]
- KLEE, R., TREDE, B., 2009. Blondine entführt!. *Der Spiegel* [online]. Disponibile su <<https://www.spiegel.de/geschichte/barbie-wird-50-a-948182.html>> [Data di accesso: 6/04/2022]
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F., COSTABILE, M., 2019. *Principi di marketing*. 17^a ed. Milano, Torino: Pearson Italia.
- La crisi di Mattel, 2015. *Il Post* [online]. Disponibile su <<https://www.ilpost.it/2015/01/29/declino-barbie-mattel/>> [Data di accesso: 23/04/2022]
- LASHINSKY, A., 2019. Mattel CEO Ynon Kreiz is rewriting a toy story. *Fortune* [online]. Disponibile su <<https://fortune.com/longform/mattel-ynon-kreiz/>> [Data di accesso: 29/05/2022]
- Le nuove Barbie, più realistiche, 2016. *Il Post* [online]. Disponibile su <<https://www.ilpost.it/2016/01/28/barbie-curvy-petite-tall/>> [Data di accesso: 07/05/2022]
- MARCHETTI, S., 2021. Barbie eco-sostenibile per salvare gli oceani: realizzata in plastica riciclata. *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su <https://www.corriere.it/moda/21_giugno_10/barbie-eco-sostenibile-salvare-oceani-realizzata-plastica-riciclata-d06d46ec-c9f5-11eb-9e2c-283d02637400.shtml> [Data di accesso: 14/05/2022]
- MATTEL, 2022. *History* [online]. Disponibile su <<https://corporate.mattel.com/en-us/about/history>> [Data di accesso: 6/04/2022]
- MATTEL, 2022. *Quarterly Earnings* [online]. Disponibile su <<https://investors.mattel.com/financial-information/quarterly-earnings>> [Data di accesso: 23/04/2022]
- MATTEL, 2022. *Che cos'è il dream gap?* [online]. Disponibile su <<https://shopping.mattel.com/it-it/pages/barbie-dream-gap>> [Data di accesso: 21/05/2022]

- MATTEL, 2002. *Barbie role models* [online]. Disponibile su <<https://shop.mattel.com/pages/barbie-role-models>> [Data di accesso: 21/05/2022]
- MCLACHLAN, S., 2022. Instagram Demographics in 2022: Most Important User Stats for Marketers. *Hootsuite* [online]. Disponibile su <<https://blog.hootsuite.com/instagram-demographics/>> [Data di accesso: 22/05/2022]
- MITCHELL, S., 2020. Barbie confronts racism in viral video and shows how to be a White ally. *CNN* [online]. Disponibile su <<https://edition.cnn.com/2020/10/10/us/barbie-vlog-teaches-allyship-trnd/index.html>> [Data di accesso: 21/05/2022]
- MUZELLEC, L., LAMBKIN, M., 2006. *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*. Disponibile su <<https://www.slideshare.net/LaurentMuzellec/corporate-rebranding-transfr>> [Data di accesso: 15/05/2022]
- PEDERSON, J.P., 2004. International Directory of Company Histories, Vol.61. In: FUNDINGUNIVERSE. *Mattel, Inc. History* [online]. Disponibile su <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/mattel-inc-history/>> [Data di accesso: 8/04/2022]
- PIVA, F., 2019. Mattel ha creato la Barbie in sedia a rotelle. *Wired* [online]. Disponibile su <<https://www.wired.it/lifestyle/design/2019/02/13/barbie-sedia-rotelle/>> [Data di accesso: 08/05/2022]
- SMITH, G., 2014. Barbie, Schmarbie – Lego is now the world’s top toymaker. *Fortune* [online]. Disponibile su <<https://fortune.com/2014/09/04/barbie-schmarbie-lego-is-now-the-worlds-top-toymaker/>> [Data di accesso: 23/04/2022]
- TALBOT, M., 2006. Little Hotties. *The New Yorker* [online]. Disponibile su <https://web.archive.org/web/20081130030153/http://www.newamerica.net/publications/articles/2006/little_hotties_4487> [Data di accesso: 15/04/2022]
- TIMMS, M., 2015. Life in plastic, not so fantastic: the tale of Barbie’s decline. *The New Economy* [online]. Disponibile su <<https://www.theneweconomy.com/business/life-in-plastic-not-so-fantastic-barbies-great-decline>> [Data di accesso: 24/04/2022]
- TORTORA, F., 2018. Da Sara Gama a Frida Kahlo: le Barbie che celebrano 19 icone femminili. *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su <https://www.corriere.it/moda/news/cards/da-sara-gama-frida-kahlo-barbie-che-celebrano-19-icone-femminili/sara-gama_principale.shtml> [Data di accesso: 15/05/2022]

- TOWNSEND, M., 2018. Barbie Is on a Roll: The Good News From Mattel's Dismal Quarter. *Bloomberg* [online]. Disponibile su <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-26/barbie-is-rolling-the-good-news-from-mattel-s-dismal-quarter>> [Data di accesso:14/05/2022]
- TUNISINI, A., FERRUCCI, L., PENCARELLI, T., 2020. *Economia e management delle imprese*. 1^a ed. Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A..