КЕЙС . Продажи Barbie в США и Японии

Может ли американская кукла добиться успеха в Японии? Джон Эмерман считал, что может, особенно если ее имя Barbie.

Когда в 1987 г. Эмерман начал управлять Mattel, многие аналитики уже списали со счетов эту компанию по производству игрушек. Многолетняя непродуманная экспансия и повальное увлечение электронными игрушками привели к тому, что компания лишилась превосходства в области производст­ва детских товаров. Прибыли упали — а с ними и настроение, в результате чего пришел в упадок один из главных активов Mattel — кукла Barbie. По мнению Эмермана, это было равносильно тому, чтобы запереть удачу в сейфе и поте­рять ключ.

Barbie была золотой жилой в смысле капитала марки, потому что куклу имела почти каждая девочка в Америке. Эмерман решил, что Mattel пора воспользоваться популярностью марки. К 1990 г. он израсходовал на ее продвижение 220 млн долл. Маленькие девочки требовали купить им все — от игрушечного автомобиля Chevy 57 для куклы до ее особняка стоимостью 500 долл., и темпы роста продаж компании Mattel превысили 30%.

Barbie снова стала любимицей Америки, а Эмерман был готов превратить ее во всемирного кумира.

Barbie стали продавать в Японии с 1958 г., но прежнее руководство компании Mattel по-ви­димому не смогло найти правильного способа продаж, правильных методов маркетинга. Фирме пришлось обучаться на собственных ошибках. На протяжении ряда лет фирма пыталась обеспечить сбыт для своей куклы Barbie в Японии, но успехи были весьма не­значительными.

После ряда неудач фирма продала лицензию на производство куклы япон­ской фирме Takara, которая провела опрос и обнаружила, что 90% японских девочек и 100% их родителей находят, что у Barbie слишком большой бюст и слишком длинные ноги. Фирма пересмотрела общее исполнение куклы, по­путно заменив голубые глаза на карие, и в течение следующих двух лет продала более двух миллионов кукол.

Затем, когда японские консультанты высказали мнение, что кукла будет пользоваться большим спросом, если ей придать восточный облик, у нее из­менили разрез глаз и значительно уменьшили грудь. Но и это не помогло, так как японские девочки в отличие от американских сверстниц, которые наби­вают коробки от обуви принадлежностями для Barbie, считали ее традицион­ной декоративной куклой, не предназначенной для переодевания в другие одежды.

Эмерман решил, что проблема не в кукле, а в том, что компания Mattel решила осу­ществлять маркетинг в Японии иначе, чем в США. Но, учитывая всеобщее стремление девочек подражать взрослым и стильно одеваться, маркетинг дол­жен был носить универсальный характер. Это означало, что в Японии куклу следовало предлагать не родителям, как это делала компания, а детям, как это практиковалось в США.

Когда Эмерман воплотил свои идеи на практике, он обнаружил, что японские матери готовы купить все, о чем попросят их дочери, а дочери проси­ли купить Barbie. В обход оптовиков, которые традиционно контролировали распределение, компания Mattel стала продавать куклу розничным магазинам и вынаши­вать планы проникновения в сеть, состоящую из 1400 крупных магазинов, тор­гующих товарами массового спроса. Barbie стала исчезать с полок магазинов, что дало основание Mattel прогнозировать продажи товаров марки Barbie в 150 млн долл. к середине 90-х гг., что вдвое превышало продажи модных кукол в Японии.

Но дело на этом не закончилось. После падения берлинской стены Эмерман столкнулся с проблемой выхода товаров западного качества на рынки Вос­точной Европы. Его решением стала доступность Barbie. «Запросы и желания детей, их игровые навыки одинаковы во всем мире», — говорит он, предсказы­вая что продажи куклы Barbie к 1995 г. достигнут миллиарда долларов.

Интерес к Barbie уже доказал, что утвердившееся на рынке наименование марки способно стать мощным двигателем торговли во всем мире, если марке­тинг осуществляется умело.

Вопросы к кейсу

1. Какие рыночные концепции вы знаете? Перечислите их.
   1. **Производственная** ориентируется на улучшение производства. Исходит из того, что потребитель будет покупать распространённую и доступную по цене продукцию
   2. **Товарная** исходит из того, что потребитель будет отдавать предпочтение товару, который постоянно совершенствуется
   3. **Сбытовая** исходит из того, что максимальные усилия стоит прилагать для продажи товара
   4. **Социально-этическая** подразумевает ориентацию не только на целевой рынок, но и на общество в целом, стараясь учитывать потребности общества. В частности, ограничивать поступление «ненужных» продуктов, таких как табак, алкоголь и т. д. на рынок.
2. Какую рыночную концепцию использовала компания Mattel при продажах куклы Barbie в Японии? Дайте обоснование своему ответу.
   1. Компания, после неудач, решила сосредоточиться на продвижении кукол на рынке Японии. Сориентировавшись, на конечном потребителе компания стала «обращаться» к девочкам, а не к их мамам, учитывая тем самым желания и потребности потребителя. Это демонстрирует применение маркетинговой концепции.
3. Какую роль играли демографические и культурные факторы Японии для обеспечения успеха продаж куклы Barbie на рынке этой страны?
   1. Демографические и культурные особенности Японии заставили маркетологов из США поменять подход к маркетингу на этом рынке, что, однако, не принесло удовлетворительных результатов. Успех продаж обеспечил в последствии маркетинг, применявшийся в США
4. Стратегия адаптации или стратегия стандартизации обеспечила успех продаж кукол Barbie компании Mattel в Японии?
   1. В случае продаж кукол в Японии успех обеспечила именно стратегия стандартизации. После провала попыток адаптировать товар под японский рынок компания перешла к тем же методам, которые использовала в США