



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

# Marvel Cinematic Universe

## L'esaltazione strategica del blockbuster

**Relatore**

Ch. Prof. Ssa Valentina Carla Re

**Correlatore**

Ch. Prof. Ssa Portinari Stefania

**Laureando**

Andrea Gaiani

Matricola 850631

**Anno Accademico**  
**2015 / 2016**



## Indice

Introduzione   <i>Universi condivisi come nuova pratica di franchise</i>	5
<b>Capitolo 1   Una prospettiva ambientale</b>	
1.1 <i>La genesi della Nuova Hollywood e la commercializzazione del blockbuster</i>	11
1.2 <i>L'evoluzione del mercato videoludico</i>	17
1.3 <i>Ecosistemi a servizio del brand</i>	23
1.4 <i>Il cinecomic 2.0</i>	31
1.5 <i>L'internazionalizzazione cinematografica</i>	37
<b>Capitolo 2   Marvel, storia di un'azienda</b>	
2.1 <i>Il tramonto del Comic Business (1989-1997)</i>	42
2.2 <i>Puntare sul Licensing Business (1998-2004)</i>	46
2.3 <i>Verso il Film Business (2005-2008)</i>	50
<b>Capitolo 3   L'Universo Cinematografico Marvel - Elementi di continuità intramediale</b>	
3.1 <i>Continuità tecnica: i produttori</i>	63
3.2 <i>Continuità tecnica: i registi e gli attori</i>	66
3.3 <i>Continuità narrativa: dalla trilogia alla serialità estesa</i>	74
<b>Capitolo 4   L'Universo Cinematografico Marvel - L'espansione transmediale</b>	
4.1 <i>The Walt Disney Company e la televisione</i>	90
4.2 <i>Divagazioni video</i>	101
<b>Conclusioni</b>	105
<b>Appendice infografica</b>	108
<b>Bibliografia</b>	109
<b>Filmografia</b>	110
<b>Sitografia</b>	111



## Introduzione

### *Universi condivisi come nuova pratica di franchise*

Dall'inizio degli anni Duemila lo sviluppo di nuovi cicli filmici o sequel di progetti dal grande pubblico si è rivelato un passo strategico particolarmente solido a livello commerciale, spingendo gli studios hollywoodiani ad esplorare diversi modi per rendere le saghe cinematografiche oggetti di consumo con il più alto grado di efficacia ed efficienza possibile. In particolare due cicli capaci di elevarsi a modello rompendo record di incassi fin dai primi capitoli sono stati *Harry Potter* (V.A., 2001-2011) e *The Lord Of The Rings* (Peter Jackson, 2001-2003), i quali dimostrarono come lo sviluppo e la messa in scena di un universo narrativo derivato da materiale pre-esistente dalla già ampia diffusione e con una storia estesa in più volumi adatta ad essere suddivisa in una serie multipla di appuntamenti cinematografici, potesse rivelarsi un'ottima strategia per creare un movie franchise<sup>1</sup> il cui potenziale successo avesse modo di riversarsi lungo tutti i capitoli previsti, garantendo dunque flussi di entrata sicuri per un certo numero di anni. Infatti la programmazione di sequel, con poche ma a volte eccellenti eccezioni (ad esempio *Star Wars* o i primi due episodi del *Superman* interpretato da Chris Reeve), era solita pianificarsi ex-post una volta avuti i dati reali del botteghino, e solo se questi si fossero dimostrati particolarmente soddisfacenti si sarebbe iniziato a pensare ad ampliare la serie e dunque il relativo impianto narrativo, costruendo una storia del tutto ex-novo a partire dalla vicende conclusive della prima installazione.

Per *Harry Potter* e *The Lord Of The Rings* l'approccio fu molto diverso. La trasposizione dell'epopea fantasy di John Ronald Reuel Tolkien, adoperandosi in una lavorazione back-to-back, realizzò simultaneamente i tre capitoli lungo una sessione di

---

<sup>1</sup> Il termine franchise ha un doppio significato: uno più specifico che si riferisce a quel processo di mercantillizzazione applicato ai grandi blockbuster (a proposito si faccia riferimento alla nota 15, p. 14), uno più generico usato come sinonimo di saga cinematografica incentrata su un certo personaggio o un gruppo.

riprese durata più di un anno. Questo modus operandi, adottato solitamente per abbattere alcuni dei costi fissi di produzione, non fu una novità assoluta tuttavia era ed è solito essere adottato per girare episodi successivi al primo<sup>2</sup>, secondo la logica post risultato box-office, come detto precedentemente. La scelta optata da Peter Jackson e da New Line Cinema, oltre ad esser stata un azzardo relativamente calcolato considerando la popolarità del romanzo d'origine, si rivelò particolarmente azzeccata alla luce di quel forte senso di continuità che caratterizza i tre film, i quali potrebbero benissimo essere considerati assieme come un unico lungo lavoro diviso in tre tempi da due intervalli posizionati giusto per aumentare l'aspettativa del pubblico in attesa del tempo successivo.

Diversamente il franchise nato dai romanzi di J.K. Rowling sviluppò i propri episodi anno per anno, distribuiti lungo un arco di tempo molto più ampio, dovendosi confrontare con un materiale letterario ancora non concluso (il settimo romanzo, *Harry Potter and the Deathly Hallows*, è uscito solamente nel 2007), tuttavia fin da *Harry Potter and the Philosopher's Stone* (Chris Columbus, 2001) la produzione già sapeva di aver intrapreso un percorso che l'avrebbe impegnata per anni, vincolando gli attori tramite dei contratti che ne prevedevano la partecipazione per tutta la durata della serie o comunque per quanto si fosse rivelato necessario. In ogni caso entrambi i progetti manifestarono apertamente una caratteristica comune: il pubblico che si sarebbe apprestato a consumarli, possedendo anche solo un minimo di conoscenza pregressa del materiale originale da cui erano tratti, era cosciente in partenza di quanto quel rapporto di consumo si sarebbe esteso negli anni a venire, ben disposto dunque ad impegnarsi assieme alla produzione in quel cammino. In termini economici questo significò per gli studios coinvolti l'essersi assicurati un bacino d'utenza fin dal primo capitolo, potendo contare su entrate sicure destinate a ripetersi o al meglio aumentare episodio dopo episodio.

---

<sup>2</sup> Importanti progetti sviluppati in back-to-back (metodo di produzione che permette di girare più film nel corso della stessa sessione di riprese) successivi ad un primo fortunato episodio sono *Back to the Future Part II* e *Back to the Future Part III* (Robert Zemeckis, 1989-1990), *Matrix Reloaded* e *Matrix Revolutions* (Lana e Lilly Wachowski, 2003), *Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest* e *Pirates of the Caribbean: At World's End* (Gore Verbinski, 2006-2007).

Iniziò così durante la prima decade del millennio l'ideazione di una serie di franchise cinematografici tendenzialmente simili, derivati da cicli di romanzi best-seller dall'ambientazione fantasy, strutturati fin da subito come potenziale trilogia e destinati ad un pubblico prettamente giovanile, vale a dire la maggioranza delle persone che nei tempi più recenti usufruiscono del cinema con una certa quotidianità. Tra questi alcuni si rivelarono di successo, quali *The Chronicles of Narnia (The Chronicles of Narnia: The Lion, the Witch and the Wardrobe e The Chronicles of Narnia: Prince Caspian*, Andrew Adamson, 2005-2008; *The Chronicles of Narnia: The Voyage of the Dawn Treader*, Michael Apted, 2010), *Twilight* (V.A., 2008-2012) e *The Hunger Games (The Hunger Games, Gary Ross, 2012; The Hunger Games: Catching Fire, The Hunger Games: Mockingjay - Part 1 e The Hunger Games: Mockingjay - Part 2*, Francis Lawrence, 2013-2015), altri invece a causa di una tiepida o quanto meno non soddisfacente accoglienza nelle sale vennero abbandonati dopo il primo episodio, come *Inkheart* (Iain Softley, 2008), *Eragon* (Stefen Fangmeier, 2006) o in misura minore *The Golden Compass* (Chris Weitz, 2007), il cui secondo e terzo episodio erano rimasti in sospeso per anni a seguito della crisi economica del 2008, salvo poi essere smentiti definitivamente nel 2011.

Lo stesso periodo fu protagonista della rinascita di un altro fenomeno cinematografico, il blockbuster a tema supereroe, che con *X-Men* (Bryan Singer, 2000) e *Spider-Man* (Sam Raimi, 2002) inaugurava due tra i più redditizi franchise di sempre<sup>3</sup>. Come il fantasy contemporaneo anche il cinecomic può fregiarsi delle stesse qualità adatte a creare un possibile successo commerciale: un modello di riferimento ampiamente diffuso nell'immaginario popolare, una matrice narrativa estesa aperta a potenziali processi di sequelizzazione e un pubblico giovane su cui poter contare.

Che siano dunque film fantasy o cinecomic il gioco era ed è sempre lo stesso: trovare un modello strategico di business che garantisca una maggiore sicurezza in termini di entrate cioè una più alta probabilità di successo, a cui fare riferimento per costruire dei blockbuster declinabili in pratiche di franchising, alla ricerca di quel progetto perfetto

---

<sup>3</sup> Nella classifica degli incassi mondiali occupano rispettivamente il settimo e l'ottavo posto; <http://www.the-numbers.com/movies/franchises/sort/World>.

che lungo la sua durata si dimostri capace di incrementare la sua visibilità e dunque i propri profitti.

Qui si inserisce il piano multi-pellicola ideato dai Marvel Studios che nel 2008 introdusse Hollywood ad una nuova strategia di produzione, partendo inizialmente da singoli franchise distinti legati ad un certo personaggio (Iron Man, Hulk, Thor e Captain America), costruiti all'interno dello stesso universo diegetico sfruttando dei piccoli espedienti narrativi che potessero gradualmente interconnettere i micro-mondi particolari (e conseguentemente il pubblico di riferimento) in un unico film evento (*Marvel's The Avengers*, Joss Whedon, 2012) che fosse punto di arrivo di tutto quello che era stato raccontato finora. Così facendo il *Marvel Cinematic Universe*<sup>4</sup> è stato capace di alzare il livello tra le produzioni di dichiarata natura commerciale, dimostrandosi un modello a cui aspirare: lontano da alcune forme impacciate di crossover (l'unione di diversi franchise all'interno dello stesso progetto) usate nel tentativo di rilanciare alcuni blockbuster di successo (*Alien vs. Predator*, Paul W.S. Anderson, 2004; *Freddy vs. Jason*, Ronny Yu, 2003) e con un grado di connessione narrativa tale da elevarsi rispetto ad altri universi condivisi fondati più che altro sulla transizione da un lavoro ad un altro di alcuni personaggi, spesso nella forma di veloce cameo (su tutti il *View Askewniverse* di Kevin Smith<sup>5</sup> o l'uso dell'agente FBI Ray Nicolette interpretato da Michael Keaton sia in *Jackie Brown* che in *Out of Sight*<sup>6</sup>, entrambi tratti dai romanzi di Elmore Leonard), l'MCU<sup>7</sup> è stato capace di fondere in un singolo progetto la strategia del franchise a lungo termine con le possibilità di interconnessione degli universi diegetici espansi e le potenzialità di una grande

---

<sup>4</sup> Inizialmente il progetto fu battezzato nel 2007 dal direttore di produzione Kevin Feige *Marvel Cinema Universe* per evidenziare la continuità narrativa tra le diverse pellicole, tuttavia il termine ufficiale usato dalla stessa Marvel e da tutti i suoi collaboratori diventò presto *Marvel Cinematic Universe*.

<sup>5</sup> Il *View Askewniverse* si presenta come un particolare esempio di universo condiviso a basso budget costruito a partire dal piccolo capolavoro cult indipendente *Clerks* (Kevin Smith, 1994) e poi espanso attraverso altri cinque film (con almeno un altro lavoro annunciato per il futuro), due cortometraggi, una serie televisiva animata (e una in live action annunciata), diversi volumi a fumetti e altri progetti non canonici. Tra tutti i personaggi ricorrenti che si muovono all'interno di questo universo in particolare la coppia Jay e Silent Bob (quest'ultimo interpretato dallo stesso Kevin Smith) si è resa partecipe di ogni installazione mediale sia su pellicola che su carta, proponendosi inoltre in un cameo esterno nel meta-cinematografico *Scream 3* (Wes Craven, 2000); [https://en.wikipedia.org/wiki/View\\_Askewniverse](https://en.wikipedia.org/wiki/View_Askewniverse).

<sup>6</sup> *Jackie Brown* (Quentin Tarantino, 1997), *Out of Sight* (Steven Soderbergh, 1998).

<sup>7</sup> Acronimo di Marvel Cinematic Universe, o Universo Cinematografico Marvel.



conglomerato quale la The Walt Disney Company attraverso alcune migrazioni transmediali, diventando così un macro contenitore aperto, modificabile a seconda delle esigenze di mercato e idealmente senza una fine dichiarata.

Il successo dei Marvel Studios si evidenzia anche in relazione al numero di progetti simili avviati, o comunque prossimi alla conferma, da parte della concorrenza, destinati a caratterizzare l'offerta di Hollywood per alcuni anni a seguire. In primis Warner Time Inc, impegnata da un lato a riguadagnare velocemente terreno nei film con supereroi con la non facile costruzione dell'universo DC<sup>8</sup>, dall'altro pronta ad espandere il franchise di Harry Potter con una nuova trilogia spin-off tratta dalla novella *Fantastic Beasts And Where To Find Them* (J.K. Rowling, Salani, Firenze, 2002) e a radunare Godzilla e King Kong lungo un ciclo composto al momento da quattro episodi; 20th Century Fox e la lunga saga degli X-Men, ora protagonista di una rinnovata time-line narrativa che ha aperto nuove possibilità di sviluppo; Universal e il tentativo di riproporre una versione contemporanea dell'universo dei mostri infine Paramount intenzionata a proseguire lo sfruttamento del brand Transformers attraverso sequel e possibili spin-off sui singoli personaggi (al momento sono stati annunciati due ulteriori capitoli che proseguiranno la story-line principale e un terzo che esplorerà le origini del transformer Bumblebee).

Che sia una strategia di estensione narrativa ex-post disegnata per adattarsi ad un progetto già di successo o diversamente un'installazione pensata e manifesta fin dal primo capitolo in attesa di un riscontro da parte del mercato, ogni franchise espanso si caratterizza per una programmazione a lungo termine, impegnando lo studio per anni nella costruzione di una linea di prodotti il cui valore percepito non può esaurirsi alla visione di un singolo testo filmico. Nel percorso di ricerca di un progetto mediale economicamente stabile e duraturo diventa dunque di fondamentale importanza il carattere che questo assume come marchio riconoscibile, capace di coinvolgere lo spettatore in una relazione prolungata.

---

<sup>8</sup> Già con *Green Lantern* (Martin Campbell, 2011) la Warner Bros. aveva gettato le basi per un universo tratto dai fumetti DC Comics con gli stessi autori del film impegnati nello script di una pellicola che avrebbe visto protagonista il supereroe Flash, tuttavia dovette rinunciarvi in seguito al deludente risultato di botteghino a favore di un nuovo inizio più cauto (senza alcun riferimento interno a possibili sequel, ma anzi annunciando il capitolo successivo a distanza di un mese dalla release nelle sale) con *Man of Steel* (Zack Snyder, 2013).

Se la trilogia moderna faceva della narrazione focalizzata sulle vicende di un personaggio (o al massimo un gruppo) il punto di forza che avrebbe traghettato il pubblico da un episodio al suo successivo<sup>9</sup>, l'universo espanso, per sua natura caratterizzato da una storyline ramificata, deve dimostrarsi capace di rendere il mondo stesso il centro di attrazione attorno al quale far convergere l'interesse del mercato: in fase di ideazione di ogni singola vicenda particolare l'universo finzionale nel suo insieme deve essere il riferimento assoluto oltre che in termini narrativi anche per il look generale e per tutti quegli aspetti che i clienti hanno imparato a riconoscere ed apprezzare. Da parte sua Marvel si è rivelata molto abile a declinare l'importanza storica della propria immagine nelle sue produzioni cinematografiche, andandosi a creare un ampio bacino di spettatori appassionati ai suoi prodotti filmici proprio perché Marvel, per poi in un secondo momento farli migrare verso altre forme mediali extra merchandising (si approfondiranno le serie tv nello specifico, ma il *Marvel Cinematic Universe* espande le proprie vicende anche in altri oggetti quali cortometraggi, prequel a fumetti, finti notiziari televisivi rilasciati su YouTube) riscuotendo sempre un certo successo.

---

<sup>9</sup> Si pensi alle saghe classiche più famose quali Indiana Jones, Rocky, Star Wars (che pur dedicando molta attenzione a diversi personaggi vede la propria narrazione incentrata principalmente sull'evoluzione di due figure, Luke Skywalker per la trilogia classica e suo padre Anakin per la trilogia prequel), Lethal Weapon o Back to the Future (entrambi focalizzati su un duo).



## Capitolo 1

# Una prospettiva ambientale

### *1.1 La genesi della Nuova Hollywood e la commercializzazione del blockbuster*

Hollywood è un colosso dell'industria culturale globale<sup>10</sup> da oltre un secolo, fin dagli anni del primo conflitto mondiale quando il sistema produttivo cinematografico dei paesi europei, fino ad allora predominante rispetto al rivale statunitense, dovette porsi in secondo piano rispetto alle necessità belliche, mentre gli allora piccoli produttori americani intrapresero i primi processi di fusione e verticalizzazione dell'intera filiera cinematografica dalla produzione fino all'esercizio di sala, inaugurando così l'oligopolio dei grandi Studios<sup>11</sup>. Nel corso del periodo subito successivo grazie ad una politica aggressiva di esportazione dei propri prodotti, coadiuvata oltre che dall'appoggio governativo anche da una debole politica protezionistica europea e dall'assenza di una reale concorrenza capace di contrastare la forza economica di una struttura verticale quale le *Big Five*, Hollywood conquistò definitivamente l'immaginario cinematografico europeo (con la sola esclusione del blocco sovietico) per poi rafforzarsi con prepotenza nel Secondo dopoguerra attraverso la sudditanza del sistema governativo e monetario nei confronti dell'unica potenza realmente vincitrice del conflitto.

---

<sup>10</sup> Un report del 2015 del Bureau of Economic Analysis (BEA) in collaborazione con il National Endowment for the Arts (NEA) rintracciabile sul sito della Motion Picture Association of America (MPAA) rivela quanto la produzione cinematografica sia uno dei più rilevanti settori dell'intera industria creativa USA, che nel suo complesso contribuisce all'economia americana con circa 700 miliardi di dollari ed è responsabile del 4,32 % del Pil statunitense. Tuttavia è importante considerare che l'industria Hollywoodiana, la cui importanza si estende in altri settori quali merchandising, advertising, elettronica di consumo, oltre che ad avere un considerevole valore immateriale riconosciuto a livello mondiale, muove un volume di denaro ben superiore ai dati riportati, anche se difficilmente quantificabile.

<sup>11</sup> La prima metà del Novecento fu caratterizzata da cinque grandi cartelli cinematografici, denominati *Big Five*: Paramount Pictures, Warner Bros., Metro Goldwyn Mayer, 20th Century Pictures e RKO Pictures, e subito a seguire Columbia Pictures, Universal Pictures e United Artist, le quali tuttavia non possedevano alcuna sala propria.

Entro i confini nazionali tuttavia la ripresa economica degli anni Cinquanta non rappresentò un momento particolarmente facile per il cinema hollywoodiano, il quale dovette confrontarsi con le conseguenze del Decreto Paramount, sentenza emessa dalla Corte Suprema degli Stati Uniti nel 1948 allo scopo di porre un freno al controllo ristretto dell'intera industria, imponendo la disintegrazione verticale dei grandi Studios cercando invece di favorire l'instaurarsi di un regime di libera concorrenza aperto anche ai piccoli imprenditori indipendenti che a seguito dell'oligopolio erano rimasti fino ad allora tagliati fuori perché impossibilitati a competere disponendo di mezzi e capitali nettamente inferiori<sup>12</sup>.

Nella pratica l'ordinanza si tradusse soprattutto nella cessione di gran parte delle sale di proprietà delle Major, ritrovatesi così a dover far fronte ad un'importante riduzione dei volumi in entrata (la distribuzione e l'esercizio di sala erano le due principali fonti di sostentamento dell'intero organo produttivo) e per questo costrette a ripensare e riorganizzare tutto il sistema. La prima importante modifica applicata su larga scala fu il contenimento dell'offerta: tra gli anni Venti e Trenta non era affatto raro proporre al pubblico un nuovo film ogni settimana per variare il più possibile la disponibilità di pellicole ed evitare che i clienti si riversassero nei cinema della concorrenza, quindi produrre tanto spendendo relativamente poco; viceversa dagli anni Cinquanta, non potendo più disporre pienamente delle quote derivate dai biglietti, assunse rilievo maggiore lo sfruttamento del singolo film sul lungo periodo, oltre ad un aumento dei prezzi delle copie da vendere e distribuire alle sale.

Nel corso dello stesso periodo l'introduzione della televisione, da intendersi nel suo valore di mezzo di intrattenimento audiovisivo, rappresentò un secondo significativo fattore di crisi del mercato cinematografico, il quale tra la fine degli anni Quaranta e i due decenni successivi fu protagonista di un drastico calo del pubblico, dirottato dalla

---

<sup>12</sup> Roberto Braga, *Cos'è un film di successo? Storia, economia e modelli del blockbuster contemporaneo*, Bologna, Archetipolibri, 2012, pp. 7-8.

poltrona del cinema a quella del proprio salotto<sup>13</sup>. La concorrenza televisiva, le cui prime trasmissioni a copertura nazionale presero forma a partire dal 1953, spinse l'industria cinematografica a creare prodotti che potessero risultare più appetibili, capaci di sedurre e convincere uno spettatore sempre più pigro che quello spettacolo valesse la fatica di alzarsi dal proprio divano e pagare il biglietto. Anche in merito alla contrazione del numero di produzioni, che di fatto permise una allocazione delle risorse disponibili più mirata verso i progetti di maggior richiamo, i film divennero altamente spettacolari, ricchi di novità tecnologiche e interpretati dagli attori più famosi.

Tuttavia diverse volte le pellicole ad alto budget, a dispetto di una più che discreta diffusione nelle sale, si rivelarono economicamente fallimentari, incapaci di generare un profitto a fronte dell'enorme spesa sostenuta, diventando sempre più spesso operazioni caratterizzate da un alto rischio ed esito incerto. Il tutto in relazione ad un nuovo pubblico, quello giovane e progressista degli anni Sessanta, più incline alle tematiche della controcultura e dell'auto-riflessione, lontani come non mai dalla retorica dell'eroe tipica dei film classici. Spunti, derivati da un fiorente cinema europeo ricco di nuove personalità artistiche, che una volta assimilati dagli autori americani e inseriti all'interno del sistema Hollywood<sup>14</sup> inaugurarono una lenta e graduale ristabilizzazione di tutta l'industria.

La rinnovata fiducia riacquistata nei confronti del proprio mercato significò un progressivo ritorno alle produzioni ad alto budget, sfociate nella seconda metà degli anni Settanta con la nascita delle prime forme di blockbuster basate su un soggetto high concept: un film la cui premessa narrativa e soprattutto visiva fosse fondata su un immaginario facilmente riconoscibile, sul quale poi porre le basi per una campagna

---

<sup>13</sup> Tra il 1943 e il 1947 il mercato cinematografico statunitense poteva contare su un afflusso di pubblico settimanale stabile attorno al 60% dell'intera popolazione. Nel 1954 era già sceso al 25%, per poi stanziarsi nel corso degli anni Sessanta sul 10%, mentre la televisione entrava nelle case di 9 americani su 10. Si pensi che ancora oggi il film più venduto di sempre nelle sale USA rimane *Gone With the Wind* (Victor Fleming, 1939) con più di 200 milioni di biglietti staccati. Michelle Pautz, *The Decline in Average Weekly Cinema Attendance*, Issues in Political Economy, Elon University, 2002, Vol. 11.

<sup>14</sup> Esperienze quali la commedia all'italiana, la new wave francese, il cinema giapponese e l'influenza di registi come Michelangelo Antonioni si rivelarono significativi per quell'ondata di rinnovo artistico vissuta sul finire degli anni Sessanta e per tutto il decennio successivo che prende il nome di New Hollywood e che segnò il successo di alcune pellicole lontane dai grossi investimenti o dai meccanismi di star system, come *Bonnie and Clyde* (Arthur Penn, 1967), *The Graduate* (Mike Nichols, 1967) o *Easy Rider* (Dennis Hopper, 1969), che a fronte di un budget pari a 360.000 dollari ne guadagnarono 60 milioni.

pubblicitaria aggressiva correlata da un'ampia serie di prodotti derivati destinati a mercati differenti, costruiti per lavorare in sinergia alla promozione del film e di tutti il franchise<sup>15</sup> collegato. Furono due i principali progetti che contribuirono significativamente a ridefinire la logica dei prodotti cinematografici di marcata natura commerciale: *Jaws* (Steven Spielberg, 1975) e *Star Wars* (George Lucas, 1977).

Il film di Spielberg inaugurò la pratica del saturation booking, la distribuzione a tappeto fin dalla data di anteprima correlata da una pressante campagna pubblicitaria fatta di spot e merchandise promozionale, maturando per primo la necessità di dover rientrare delle spese velocemente, aumentate non solo per l'uso di nuove tecnologie e di un cast riconosciuto, ma anche per la frammentazione del sistema produttivo che si è trovato obbligato ad acquistare esternamente gran parte delle risorse necessarie ad ogni lavoro specifico<sup>16</sup>, creando un buco finanziario da coprire nel minor tempo possibile per evitare ulteriori debiti. Inoltre proprio l'estesa distribuzione fu per *Jaws* un valore aggiunto. Il pubblico si trovò per la prima volta a doversi confrontare con un fenomeno culturale di matrice hollywoodiana indotto dai media, che lo invitavano al consumo e alla partecipazione in ogni sua forma consumistica (giocattoli, magliette e altro vestiario, oggetti per la casa, prodotti alimentari), trasformando così un semplice film in un elemento di moda.

Due anni dopo la creatura di George Lucas prodotta dalla 20th Century Pictures segnò un ulteriore passo verso l'estremizzazione del franchise cinematografico come evento di costume, costruendo il concept di partenza in modo tale da poter essere sfruttato tramite la vendita di licenze in forme di merchandise quali action-figures, giochi da tavolo, fumetti e altri oggetti derivati, business che in passato veniva spesso

---

<sup>15</sup> Per franchise si intende "un accordo stabilito tra una compagnia madre (cosiddetta *franchiser*) e una o più altre aziende (cosiddette *franchisee*) per lo sfruttamento di beni o servizi (e dei brand a essi associati) di cui la compagnia madre detiene la proprietà intellettuale (il *franchise*). Applicando il *franchising* al loro settore gli studios hollywoodiani autorizzando dunque altre compagnie (tramite l'acquisto di una licenza) a realizzare prodotti ancillari a un film (denominati *tie-ins*) [...] con l'obiettivo di moltiplicare i suoi flussi di rendita ben al di là della distribuzione nelle sale." Federico Zecca, *Cinema Reloaded - Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale*, in F. Zecca (a cura di), *Il Cinema della Convergenza. Industria, racconto, pubblico*, Mimesis Edizioni, Milano-Udine, 2012, p. 17.

<sup>16</sup> Definito come modello *resource-based*, il quale "permette di vincolare temporaneamente i mezzi, strumenti e manodopera necessari; il cast tecnico e artistico, infatti, viene assemblato in base alle caratteristiche che si vogliono impartire al prodotto, alle disponibilità economiche e ai risultati programmati." Roberto Braga, *Op. cit.*, p. 25.

ignorato, relegato più ad un ruolo promozionale che non considerato una vera e propria fonte di entrate. Si pensi che solo una casa di produzione, la Universal (tra l'altro produttrice di *Jaws*), aveva al tempo un ufficio dedicato a tale attività e solo The Walt Disney Company, forte di un mercato a cui attingere adatto all'oggettistica ludica, era riuscita ad ottenere importanti guadagni dalla pratica. L'approccio adottato da Lucas, il quale approfittando dell'ingenuità dei produttori invece di chiedere un aumento del proprio cachet si assicurò i diritti di licenza e dunque tutti i profitti dei prodotti derivati (che nel loro complesso superarono per la prima volta gli incassi di sala), si rivelò estremamente efficace garantendo a *Star Wars* una permanenza tale nell'immaginario collettivo da essere ancora oggi uno dei franchise più conosciuti e redditizi di sempre.

Fare dei mercati extra-cinematografici il core-business di un franchise significava rinnovare nuovamente le modalità di produzione interne agli studios, abituati nella prassi a concepire un film in totale autonomia rispetto ai futuri partners commerciali, coinvolti solo in un secondo momento ignorando dunque qualsiasi possibilità di sviluppo sinergico. A favore di un ritorno all'integrazione aziendale, necessaria per le nuove esigenze di mercato, intervenne la politica economica neoliberista<sup>17</sup> avviata da Ronald Reagan che si proponeva di ridurre al minimo l'intervento statale per assecondare un nuovo ciclo di organi corporativi capaci di agire con forza sia nei mercati nazionali che in quelli esteri. Nel 1985 venne annunciata l'intenzione di voler rinunciare in maniera definitiva alla regolamentazione derivata dal decreto Paramount, tra cui decisive le Financial Interest and Syndication Rules del 1970 che vietavano ai network televisivi il possesso degli show che mettevano in onda, garantendo da un lato agli studios hollywoodiani il dominio sui prodotti destinati al piccolo schermo ma anche rendendo impossibili proprietà incrociate tra aziende cinematografiche e televisive.

Queste assieme ad altre regole di carattere simile furono progressivamente allentate nel corso degli anni Ottanta per poi essere completamente abolite nel 1993. Segno

---

<sup>17</sup> Per Neoliberalismo si intende un recente indirizzo di pensiero economico diffusosi a partire dal 1980 ad opera di economisti come Friedrich Von Hayek, Ludwig Von Mises e Milton Friedman. Quest'ultimo influenzò prepotentemente la politica del governo Reagan (Gennaio 1981-Gennaio 1989) e del governo Thatcher (Maggio 1979-Novembre 1990). In generale il Neoliberalismo è definito come teoria sociale ed economica che si fonda sui principi del libero scambio nella politica economica sia nazionale sia internazionale, rifiutando il ruolo dello Stato assistenziale o imprenditore e la pianificazione di stampo socialista.

ultimo del processo di deregolamentazione fu il Telecommunication Act del 1996 ad opera del governo Clinton, il quale nelle specifiche dedicate al settore invitava l'intera industria mediale a convogliare in grandi apparati aziendali strutturati non solo secondo il modello verticale (dalla produzione alla distribuzione) ma anche orizzontale, inglobando i diversi settori media (cinema, televisione, radio, carta stampata) sotto la stessa ala. L'atto del 1996 affermava una tendenza che nella pratica era stata avviata almeno un decennio prima, a partire dall'acquisto da parte di News Corp (proprietaria di alcune testate giornalistiche tra cui il New York Post) della 20th Century Pictures (rinominata 20th Century Fox) tra il 1984 e il 1985 e la conseguente nascita dell'emittente nazionale Fox Television nel 1986. Infatti la neonata partnership colse per prima le possibilità strategiche di una cross-ownership che permetteva lo sfruttamento congiunto dello stesso prodotto attraverso la moltiplicazione dei canali distributivi interni alla stessa azienda, sia in fase promozionale tramite campagne televisive, radio e stampa, sia in fase distributiva inizialmente tra le sale cinematografiche e in un secondo momento sulle emittenti satellitari o via cavo, oltre che alla vendita di videocassette e altri oggetti derivati.

Nel corso del decennio altre Major seguirono l'esempio: nel Marzo del 1989 veniva annunciata la fusione tra Time Inc e Warner Bros. che prese il nome di Time Warner; lo stesso anno qualche mese dopo il gruppo Gulf and Western, che già aveva acquistato Paramount Pictures nel 1966, dismise tutte le sue sussidiarie non mediali per concentrarsi sul solo settore dei mass-media assumendo il nome di Paramount Communications, a sua volta acquistata da Viacom nel 1994 (che assieme alla CBS Corporation è al momento governata dal gruppo privato National Amusements); sempre nel 1989 Sony comprò Columbia Pictures Entertainment dopo che quest'ultima era stata protagonista qualche anno prima di una fallimentare partnership con la Coca-Cola Company, diventando così una sussidiaria della divisione mediale del colosso giapponese, la Sony Pictures Entertainment; più recentemente la Universal, storicamente legata fin dagli anni Cinquanta al gruppo discografico MCA, acquisì forza grazie ai capitali portati dalla canadese Seagram Company (all'epoca la maggiore produttrice al mondo di distillati) nel 1997, per poi essere venduta nel 2000 alla francese



Vivendi, la quale a sua volta nel 2004 fece un accordo di co-proprietà con General Electric (già proprietaria dal 1986 del network NBC) dando avvio alla NBCUniversal, ora sotto il controllo del colosso Comcast. A completare le *Big Six*, le sei grandi conglomerazioni multimediali che tuttora guidano in maniera esclusiva l'intera industria dei mass-media USA, resta The Walt Disney Company che, dopo un periodo infelice ricco di insuccessi, riuscì pian piano a riemergere tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio del decennio successivo grazie soprattutto agli ottimi risultati di film quali *The Little Mermaid* (John Musker e Ron Clements, 1989), *Beauty and the Beast* (Gary Trousdale e Kirk Wise, 1991) e *The Lion King* (Roger Allers e Rob Minkoff, 1994) declinandone i contenuti attraverso le neonate divisioni interne dedicate al settore musicale, all'editoria, ai videogiochi e all'home video, oltre che nei propri parchi tematici. Nel 1993 Disney acquisì il distributore indipendente Miramax Films espandendo il proprio bagaglio cinematografico live-action dopo la fondazione nel 1984 della sussidiaria Touchstone Pictures; in seguito nel 1996 diventò proprietaria del gruppo Capital Cities/ABC (comprendente anche il canale sportivo via cavo ESPN), assumendo a tutti gli effetti la dimensione di una conglomerata.

## 1.2 L'evoluzione del mercato cinematografico

All'inizio degli anni Duemila il consolidamento dei processi interni delle grandi aziende dei mass-media, all'apice del benessere grazie alla recente introduzione del DVD<sup>18</sup> e ad un nuovo ciclo di acquisizioni e fusioni<sup>19</sup>, porterà gli studios ad

---

<sup>18</sup> Dall'anno della sua introduzione nel mercato home video, il 1997, il DVD ha rappresentato per Hollywood, inizialmente poco incline ad accettare il cambiamento rispetto ai consolidati nastri VHS (ad esclusione del solo gruppo Sony, il quale era parte attiva dello sviluppo del nuovo formato assieme ad altre aziende del settore), una fonte di margini estremamente positivi. A inizio millennio aveva già superato le quote delle videocassette, arrivando nel 2005 a generare il doppio dei profitti rispetto alla distribuzione nelle sale. Edward Jay Epstein, *The Hollywood Economist 2.0*, Melville House, New York, 2012.

<sup>19</sup> "A partire dal 2003 le cosiddette Big Six entrarono in possesso di tutte e sei le major cinematografiche, di tutti e quattro i network broadcast americani e all'incirca dell'ottanta per cento delle reti via cavo, oltre ovviamente a controllare le loro stesse sussidiarie medial e dell'entertainment." Thomas Schatz, *Conglomerate Hollywood - Blockbuster, franchise e convergenza dei media*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, pp. 47-48.

intensificare la produzione di blockbuster in grado di diventare transmedia franchise, ovvero:

film studiati a tavolino per sostenere una product line di film simili e un vasto assortimento di prodotti per l'intrattenimento a essi collegati, tutti destinati a favorire le varie divisioni medialie o dell'entertainment interne ai conglomerati di cui le stesse major sono imprese sussidiarie<sup>20</sup>.

La radicalizzazione della logica high budget, dopo una leggera flessione dovuta alla crisi economica del 2008, la cui influenza si è riversata su Hollywood in misura minore rispetto ad altri settori pur comunque generando un certo senso di cautela<sup>21</sup>, è tornata a gran voce sfociando nell'era del New Abnormal. Tale è la definizione data da Lynda Obst, produttrice ed occasionalmente autrice e parte dell'industria cinematografica americana fin dai primi anni Ottanta, al modus operandi del periodo più recente, per evidenziare come le Major cinematografiche abbiano indirizzato in maniera quasi esclusiva gli sforzi produttivi in direzione di progetti ad altissimo budget denominati *tentpole*, film ideati appositamente per ridurre al minimo qualsiasi possibilità di insuccesso finanziario, congiuntamente a nuove forme di estensione di affermate saghe cinematografiche tramite relativi prequel, sequel, spin-off e reboot, giungendo a forme espanse degli ormai classici franchise<sup>22</sup>.

Di per sé il Cinema Americano non è mai stato estraneo a pratiche di reiterabilità nel tentativo di guadagnare il più possibile dallo sfruttamento di una proprietà intellettuale. Si pensi come tra gli anni Trenta e Cinquanta la Universal, detentrici dei diritti per personaggi quali Dracula, Frankenstein, la Mummia, l'Uomo Invisibile, l'Uomo Lupo ed altri mostri minori, portò al pubblico una lunga serie di film composta da almeno sei

---

<sup>20</sup> *Ivi*, p. 48.

<sup>21</sup> Considerando la domanda, tra il 2007 e il 2011 il mercato mondiale cinematografico ha subito un calo vicino ai quaranta punti percentuali. Dal lato opposto invece l'offerta ha cercato di ridurre il volume totale degli investimenti annuali, vittima inoltre nel panorama americano dello sciopero degli sceneggiatori, prolungatosi per diversi mesi tra il 2007 e il 2008. A titolo esemplificativo Paramount Pictures nel 2009 portò in sala solo 20 film, contro i 25 del 2008 e i 26 del 2007.

<sup>22</sup> Lynda Obst, *Sleepless in Hollywood: Tales from the New Abnormal*, Simon & Schuster Paperbacks, New York, 2013.

lavori per ciascun personaggio, declinandone l'immaginario tra film più o meno seri (in modi a volte improbabili e ben lontani dalla matrice letteraria<sup>23</sup>) e parodie, il cui scopo principale era la realizzazione di spettacoli di puro intrattenimento dove la sola presenza del nome del mostro nel titolo potesse garantire un certo afflusso nelle sale. Tuttavia la reiterazione di quello che nei fatti acquisisce tutte le caratteristiche di un brand culturale come principale strategia di produzione si è consolidata solamente negli ultimi anni e, stando alle notizie riguardo i titoli in fase di ideazione o già in sviluppo, pare sia destinata a caratterizzare la maggior parte dell'offerta Hollywoodiana nel prossimo futuro.

Le motivazioni più evidenti sono riscontrabili semplicemente guardando la classifica dei migliori incassi a livello mondiale<sup>24</sup>: nelle prime dieci posizioni solo tre non fanno parte di una saga (al momento, si tenga infatti in considerazione che per il film *Avatar* sono in produzione tre nuovi capitoli; gli altri due sono *Titanic* e *Frozen*<sup>25</sup>, per il quale si vocifera un sequel nel prossimo futuro) e bisogna scendere fino alla ventiquattresima posizione per avere un quarto esempio, *Zootopia* (Byron Howard, Rich Moore, 2016). Inoltre, salvo poche eccezioni, sono tutti film prodotti di recente. Se questi sono i risultati finora ottenuti si rende ora necessario capire le motivazioni che hanno portato Hollywood a tale scelta.

Bisogna innanzitutto considerare quanto nel corso dell'ultimo decennio il mercato di intrattenimento video abbia subito importanti mutazioni in merito a tre principali aspetti la cui influenza nell'industria cinematografica si è rivelata particolarmente significativa. Questi sono la crisi del DVD, la diffusione su larga scala delle serie televisive americane e lo sviluppo dei mercati internazionali.

La diffusione dello streaming ha permesso l'accesso a qualsiasi prodotto video senza alcun bisogno di un supporto fisico diverso dal terminale stesso e con una disponibilità ampia ed immediata. La rete web infatti, intesa nello specifico come canale distributivo,

---

<sup>23</sup> *Dracula's Daughter* (Lambert Hillyer, 1936) o *Son of Dracula* (Robert Siodmak, 1943).

<sup>24</sup> Il riferimento è alla classifica al netto dell'inflazione; <http://www.the-numbers.com/movie/records/All-Time-Worldwide-Box-Office>.

<sup>25</sup> *Avatar* (James Cameron, 2009), *Titanic* (James Cameron, 1997), *Frozen* (Chris Buck, Jennifer Lee, 2013).

si è resa protagonista di una diffusione dei contenuti cinematografici a livelli mai raggiunti prima, inizialmente tramite host non ufficiali che per primi hanno saputo cogliere le richieste di un nuovo pubblico connesso, modificandone in un tempo relativamente breve le abitudini di consumo. Così la distribuzione digitale è diventata il passo obbligatorio nell'evoluzione dei mezzi di sfruttamento di un prodotto video, costringendo Hollywood a rispondere con una certa riluttanza (similmente a quanto accadde in occasione dell'introduzione del DVD) a questo fenomeno imposto dal nuovo ambiente tecnologico e socio-culturale.

Infatti la prima diretta conseguenza dell'era digitale è stata la netta riduzione del mercato home video, settore che nel recente passato poteva rappresentare oltre il 50% dei profitti di una pellicola e ora vittima di una costante corsa al ribasso. Di fatto la mancata possibilità di poter contare su significative entrate da parte di DVD e Blu-ray (a cui comunque si è cercato di dare risposta proponendo sempre più spesso nel disco una versione estesa, se non un vero e proprio rimontaggio e altri contenuti esclusivi, atta a catturare l'attenzione dei fan grazie ad una campagna marketing incentrata proprio sugli elementi aggiunti) ha dimezzato nei tempi la vita economica di un film.

Escludendo qualunque forma di merchandise o altri prodotti ancillari, da qualche anno ad un blockbuster si richiede la capacità di generare il massimo delle entrate nel minor tempo possibile ancor più che non con i primi blockbuster moderni, idealmente anche nel solo weekend d'apertura, non tanto per riuscire a rientrare delle spese velocemente quanto piuttosto per innescare un clamore mediatico che concorra a promuovere il film stesso. Si noti infatti come dal 2012 ad oggi si sia verificato un susseguirsi continuo di record di incassi nei tre giorni di anteprima, dati che poi si sarebbero tramutati a fine corsa in ottimi risultati assoluti. Nel solo 2015 tre lavori si sono susseguiti nelle posizioni di testa della classifica, da Maggio con *Avengers: Age of Ultron* (Joss Whedon, 2015) passando per Giugno con *Jurassic World* (Colin Trevorrow, 2015) fino a *Star Wars VII: The Force Awakens* (J.J. Abrams, 2015) di Dicembre. Tutti progetti che poi si sono rivelati successi mondiali.

Ciò è il risultato di un certo cambiamento di prospettiva avvenuto all'interno dei segmenti marketing degli studios. La necessità di dover disegnare un prodotto con tali

caratteristiche ha spostato una grossa quota di budget in direzione di strategie promozionali che, tra campagne online, spot televisivi, eventi speciali, presentazioni e premièrre con la presenza degli attori interpreti, si sono trasformate in operazioni tanto complesse e onerose quanto la realizzazione. Tutto è indirizzato alla costruzione dell'hype, a generare quel senso di attesa spasmodica tra il pubblico che lo farà riversare in sala appena il film sarà rilasciato.

Esplicativo in questo senso è il diverso utilizzo del trailer: un tempo era unico e ne anticipava l'uscita al cinema di un paio di mesi e si caratterizzava più come un riassunto delle prime fasi di un intreccio che poi avrebbe avuto modo di risolversi in sala, del tutto diverso dalla forma acquisita dai trailer contemporanei, giunti ad avere fino a tre differenti versioni distribuite lungo tutta la campagna promozionale, anticipate a loro volta da un breve teaser rilasciato, nel caso di film particolarmente attesi, oltre un anno prima. Inoltre in termini narrativi i trailer hanno perso il loro essere piccoli incipit di una vicenda più grande, a favore di una struttura che li identifica come strumenti autonomi ricchi di sequenze di immagini senza un filo logico che le possa unire, anzi spesso e volentieri giocando con lo spettatore sviandolo da un qualsiasi discorso narrativo, preoccupandosi piuttosto di raggiungere l'unico scopo davvero necessario ovvero attirare la sua attenzione, anche grazie ad una colonna sonora martellante, generando una qualche reazione emotiva che lo porti a commentare, condividere e diffondere, cioè promuovere. Tuttavia una grande campagna pubblicitaria diventa inutile se il prodotto di partenza non è adatto e solo un film-evento<sup>26</sup> può avvalersi di grossi investimenti.

Come già detto in precedenza la genesi della forma blockbuster getta le proprie radici in seguito alla crisi del botteghino americano avvenuta tra gli anni Cinquanta e Sessanta dopo la diffusione su larga scala della televisione. Le produzioni ad alto budget erano infatti la conseguenza di un aumento della spettacolarizzazione propria dei film, nel

---

<sup>26</sup> Si riporta la definizione data da Roberto Braga: "un film evento assume a una posizione dominante nella cultura generale, al di là dello schermo cinematografico. Potremmo definire i prodotti cinematografici che si elevano a film evento degli pseudo-eventi mediatici, vale a dire delle situazioni non spontanee, ma pianificate a tavolino con lo scopo ultimo di immettere nel sistema dei media un accadimento programmato [...]. Il grado di amplificazione e ridondanza mediatica sarà determinato proprio dalla copertura mediatica e dal rumore che provocherà [...]." Roberto Braga, *Il Blockbuster contemporaneo - L'evento, il prototipo, il franchise e quel che resta della pirateria*, in F. Zecca (a cura di), *Op. cit.*, pp. 79-80.

tentativo di continuare a portare in sala un pubblico non più vincolato ad una sola opzione di intrattenimento video. Per decenni i blockbuster hanno così garantito all'industria cinematografica un flusso di entrate abbastanza costanti, sulle quali poi veniva retta l'intera produzione, fatta di altri film medio-piccoli dal successo meno sicuro o comunque molto più incerti sul piano economico.

La crisi del mercato home video, aumentando il grado di incertezza per un recupero totale o parziale delle spese, ha spinto gli studios ad ampliare il numero di produzioni importanti dal grande richiamo mediatico: fino alla prima metà del Duemila una Major pianificava al massimo tre film-evento per anno, da vendere durante i periodi più redditizi quali l'estate e le feste natalizie; ora invece in seguito a questo fenomeno, definibile come moltiplicazione dei tentpole, l'offerta vede una certa sovrabbondanza di blockbuster per tutta la stagione, tanto che lo stesso concetto di posizionamento nel periodo caldo ha perso molta della sua importanza.

Si noti infatti come per evitare dannose sovrapposizioni con i prodotti della concorrenza gli studios sono arrivati a pianificare ed annunciare le date delle prossime uscite fino a 4 o 5 anni di anticipo. Questo da una parte avverte la concorrenza sui futuri piani intrapresi, permette di avvalersi della possibilità di modifica se dovessero presentarsi mutamenti che potrebbero rendere la pellicola un successo meno sicuro di quanto preventivato (oltre alle uscite ravvicinate con altri film simili o di uguali dimensioni anche il poco clamore generato attorno ad un futuro progetto) e funge da asset destinato ad intercettare l'interesse degli investitori, dall'altra prepara il pubblico all'offerta che si troverà prossimamente a disposizione, lavorando per aumentare il valore percepito attorno ad una certa produzione attraverso specifiche campagne di pre-vendita.

L'applicazione dei processi strategici a lungo termine tipicamente manageriali, oltre che necessità dettata dalla flessibilità richiesta da un contesto ambientale in continua evoluzione, è diventata caratteristica degli studios anche per un rinnovo della classe dirigente gradualmente avviato in seguito alla formazione delle conglomerate. Nel corso della propria storia l'industria cinematografica americana era sempre stata gestita da personalità cresciute all'interno di essa, con una formazione più artistica o comunque da

produttore che non prettamente aziendale. Diversamente la maggior parte degli attuali dirigenti delle principali Major spesso provengono da esperienze che con il cinema hanno poco in comune, magari laureati con un Master in Business Administration o simili presso un istituto universitario rinomato e arrivati a capo di un grande Studios hollywoodiano senza aver mai prodotto in prima persona un film<sup>27</sup>. Viceversa sono figure ben consapevoli dei meccanismi di mercato con le giuste capacità necessarie a valorizzare un brand, industriale o culturale che sia, sfruttandone i punti di forza per emergere e conquistare una propria fetta.

### ***1.3 Ecosistemi a servizio del brand***

Il secondo importante cambiamento è la diffusione a livello americano e poi mondiale delle serie tv, macro-oggetti mediali che si estendono per anni instaurando un rapporto di lunga durata con il proprio pubblico.

Nello specifico, da un lato vi è lo spettatore le cui abitudini di consumo in rapporto ad un oggetto audiovisivo hanno subito una modifica a favore di una certa familiarità con la serializzazione; dall'altra parte vi è l'industria culturale di Hollywood che fin dalle prime saghe moderne ha fatto della fidelizzazione ad un immaginario cinematografico una delle principali strategie per garantire lo sfruttamento di investimenti sul lungo periodo, ritrovandosi ora a dover rispondere ad una domanda ben disposta a pagare per poter fruire prodotti seriali anche al cinema.

---

<sup>27</sup> Qualche esempio: Michael Lynton è CEO e Chairman di Sony Pictures Entertainment dal 2004 e CEO di Sony Entertainment (che oltre alla divisione Pictures comprende tutti i cultural-business di Sony) dal 2012. Tra gli anni Ottanta e Novanta si occupò principalmente del settore editoria, inizialmente presso The Walt Disney Company e poi come CEO di Penguin Group, espandendone il mercato al settore musicale e web. Nel 2000 guida AOL Europe, azienda di servizi informatici. Kevin Tsujihara, CEO e Chariman di Warner Bros. dal 2013, negli anni Novanta è stato uno dei principali attori della gestione dei parchi a tema Six Flags, per i quali la Warner Bros. Entertainment, che lo aveva assunto nel 1994, nutriva interessi economici. Nel 2005 venne nominato a capo della divisione home entertainment, concentrandosi sulla distribuzione online e il settore dei videogiochi. Come CEO di Warner Bros. ha già saputo dimostrare le proprie competenze nell'ambito della gestione di un brand, dando il via libera agli spin-off della serie Harry Potter, al progetto sull'universo Lego e guidando in prima persona l'evoluzione dei film DC Comics. Jeff Shell, co-CEO di Universal Filmed Entertainment Group assieme a Donna Langely, viceversa ha intrapreso una carriera interna al gruppo Comcast (di cui Universal è una sussidiaria), gestendone i canali via cavo USA e aumentandone la visibilità. Assieme a Donna Langely è stato artefice dei sorprendenti risultati ottenuti nel 2015, con i successi di Fast and Furious 7 (Justin Lin, 2015), Jurassic World e Minions (Pierre Coffin e Kyle Balda, 2015).

In pratica per un po' di tempo la televisione, in parte vittima di una sindrome da sorella minore, ha guardato al cinema per riuscire ad emularne le qualità produttive, riuscendo negli anni a ritagliarsi uno spazio tutto personale. Poi con show di grande impatto come *Games of Thrones* (2011- in corso, HBO) o *The Walking Dead* (2010- in corso, AMC) ha dimostrato quanto fosse diventata brava a fidelizzare il proprio pubblico e renderlo tanto coinvolto (ai limiti dell'ossessione) da scatenarlo in continui dibattiti online e offline (cioè pubblicità gratuita), generando utili stagione dopo stagione senza nuovi considerevoli investimenti creativi. Così, in un gioco di reciproche influenze (si tenga presente che un buon numero di serie tv americane sono prodotte dalle divisioni televisive dei maggiori studios hollywoodiano comunque da sussidiarie interne ai grandi conglomerati), il cinema si è reso conto delle possibilità commerciali di una struttura multilineare; perché di fatto l'espansione narrativa dei recenti franchise hollywoodiani non è altro che il tentativo di declinare nei termini propri del blockbuster ciò che sono riuscite a creare le grandi serie tv contemporanee.

Si fa dunque necessario un profondo cambiamento in seno alla struttura generale del racconto che deve essere indirizzata verso potenziali forme di replicabilità già dalle prime fasi di sviluppo, garantendo in modo tale un certo grado di coerenza tra la prima installazione e le future ramificazioni. Il concept generale assume infatti un ruolo centrale attorno a cui costruire storie episodiche lontane dalla singolarità antologica, della quale si rifiuta lo scioglimento totale della vicenda, per essere piuttosto momenti particolari racchiusi in un universo diegetico che si estende oltre i confini della singola pellicola, aperti a possibili ulteriori sviluppi nell'ipotesi di un riscontro positivo da parte del pubblico.

Occorre ora fare una distinzione. Per quanto questi nuovi progetti siano figli delle strutture basate sulla correlazione transmediale, dove un'elaborazione integrata del concept tra le diverse sussidiarie di un'industria culturale permette una suddivisione dell'esperienza narrativa su differenti supporti, ne tradiscono in parte la multimedialità



ponendo quasi esclusivamente l'interesse entro i confini della sola sala cinematografica<sup>28</sup>.

Pur non rinunciando a derive mediali extra-filmiche o ad oggetti di merchandise, le cui entrate restano comunque positive in relazione ai costi relativamente contenuti grazie alla progettazione condivisa (si parla comunque di blockbuster il cui solo budget di produzione supera tranquillamente i 150 milioni di dollari, senza contare gli investimenti per la promozione, altrettanto onerosi, e altre spese ancillari, il cui preciso ammontare non è di così facile reperibilità per un soggetto esterno), vi è una netta subordinazione tra film e resto, almeno per quel che riguarda la forma che sta assumendo il franchise espanso.

Gli esperimenti transmediali<sup>29</sup> come il pluricitato negli studi *Matrix* (Lana e Lilly Wachowski, 1999-2003), per quanto significativo nell'applicazione di una struttura competitiva<sup>30</sup> che ha saputo spartire specifiche storylines tra film, videogiochi (in particolare *Enter the Matrix*, 2003), animazione (la serie *The Animatrix*, 2003) e fumetti, non si sono mai rivelati davvero incisivi sul piano mediatico oltre a quello che nei fatti è sempre stato il medium principale, cioè il cinema. I prodotti derivati su altri supporti mediali infatti sono sempre stati oggetti tendenzialmente di nicchia, sia perché indirizzati ad un target ridotto (in linea teorica basti pensare alla differenza di clientela tra un videogioco o un fumetto, tendenzialmente limitati ad un cliente adolescente, e un blockbuster, costruito per essere fruibile praticamente da ogni tipologia di pubblico), sia

---

<sup>28</sup> Si vedrà nel capitolo *Continuità narrativa: dalla trilogia alla serialità estesa* (pp. 74-89) come per il Marvel Cinematic Universe sia stata adottata una struttura abbastanza eterogenea.

<sup>29</sup> Henry Jenkins definisce il transmedia storytelling come “una storia raccontata su diversi media, per la quale ogni singolo testo offre un contributo distinto e importante all'intero complesso narrativo. Nel modello ideale di narrazione transmediale, ciascuno medium coinvolto è chiamato in causa per quello che sa fare meglio, sicché una storia può essere raccontata da un film e in seguito diffusa in televisione, libri e fumetti [...]. Ogni accesso al franchise deve essere autonomo in modo tale che la visione del film non sia propedeutica al gioco o viceversa. Ogni singolo prodotto diviene così una porta d'ingresso al franchise nel suo complesso”. Henry Jenkins, *Cultura convergente*, Milano, Apogeo, 2007.

<sup>30</sup> In realtà Federico Zecca avrebbe iscritto la saga di *Matrix* tra i tanti racconti transmediali a carattere onnivoro tipicamente hollywoodiani, dove gli asset mediali sono subordinati ad un medium principale dal quale dipendono per contenuti e immaginario, tuttavia seguendo la definizione di Max Giovagnoli di un sistema competitivo, in cui ciascun media ha un ruolo narrativo specifico, si ritiene che per il franchise *Matrix*, nella sua costruzione transmediale, ci si sia indirizzati più verso quest'ultima modalità. Risulta comunque opportuno specificare come nella pratica ci si trova raramente di fronte ad un progetto che rispecchia appieno un preciso modello teorico, preferendo piuttosto forme eterogenee con un'eventuale tendenza dominante. Federico Zecca, *Cinema Reloaded - Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, pp. 22-25.

perchè generalmente poco pubblicizzati, almeno rispetto alle dimensioni delle campagne promozionali dei film. Così solo una piccola percentuale (poco rilevante in proporzione ai numeri ottenuti dalla pellicola) del pubblico di sala si è reso partecipe dell'esperienza completa.

Fino a poco fa questo comunque era più che sufficiente: si distribuivano i costi di produzione sia delle opere principali che di quelle ancillari sfruttando un immaginario creato in partecipazione con tutte le sussidiarie coinvolte; si diversificavano le entrate che nel loro insieme andavano a costituire un incasso comune, redistribuito poi all'interno dei canali delle conglomerate; ci si avvaleva di una strategia di cross-promozione che sfruttando la risonanza ottenuta in campo cinematografico<sup>31</sup> avrebbe beneficiato alla visibilità di ogni prodotto appartenente al franchise.

Ora, in un mercato in crisi che ha visto perdere una grossa parte di profitti, si fa quasi scelta obbligata puntare il più possibile sulla fonte primaria di guadagno materiale ed immateriale, pur mantenendo i vantaggi di una progettazione ecosistemica.

A favore di questa ipotesi si riporta quanto accaduto durante le prime fasi dell'universo DC-Warner. Nel 2016 *Batman v Superman: Dawn of Justice* (Zack Snyder, 2016) inaugura in maniera decisa il franchise partendo da una vicenda parallela agli ultimi fatti accaduti in *Man of Steel* per poi introdurre quei nuovi personaggi (nel caso specifico ci si riferisce soprattutto a Flash, interpretato da Ezra Miller) che nel prossimo futuro verranno resi protagonisti di un loro personale episodio stand-alone. La scelta compiuta dalla divisione cinematografica ignora così il lavoro svolto dalla relativa sezione televisiva in collaborazione con il network CBS, che dal 2012 ha saputo strutturare un proprio universo condiviso sul piccolo schermo, partendo da *Arrow* (2012- in produzione, The CW) per poi espandersi con *The Flash* (2014- in produzione, The CW) e altri show spin-off sempre derivati dai fumetti DC.

Ma non è solo il diverso casting a subordinare i due universi (nella serie *The Flash* il supereroe è interpretato da Grant Gustin, al quale si accompagnano altri personaggi minori prossimi alla trasposizione filmica la cui parte è stata affidata ad attori diversi

---

<sup>31</sup> Lo stesso *Matrix* è stato strutturato secondo il modello del franchise transmediale solo quando si è iniziato a sviluppare il secondo e terzo capitolo, cercando di capitalizzare ulteriormente dall'enorme successo del primo film.

dalla rispettiva versione televisiva): tra la prima e la terza stagione di Arrow vengono introdotti alcuni personaggi membri del team Suicide Squad, in particolare presentando la figura di Deadshot, facendo intendere come questa squadra di villains si sarebbe rivelata una futura antagonista. Tuttavia lo stesso team era stato scelto dalla Warner Bros. Pictures come capitolo successivo a *Batman v Superman* per la regia di David Ayer, affidando l'interpretazione di Deadshot a Will Smith. In seguito il produttore della serie Marc Guggenheim, intervistato dopo un episodio della terza stagione (2014-2015) che aveva parzialmente congedato il personaggio, dichiarò come un ulteriore sfruttamento del villain fosse al momento fuori discussione, escludendone il ritorno. Successivamente la quarta stagione ha accantonato la storyline legata alla Suicide Squad introducendo nuovi antagonisti.

Risulta evidente nei fatti per il caso Warner-DC una netta subordinazione del prodotto televisivo rispetto a quello filmico: per quanto buono sia stato il lavoro svolto in coproduzione con CBS, riscontrabile dai più che soddisfacenti indici di rating del panorama americano<sup>32</sup> e in generale da un nutrito numero di fans a livello globale, la divisione cinematografica aspira a raggiungere risultati di tutt'altro ordine di grandezza e non può permettersi di gettare le proprie basi su oggetti dalla caratura ridotta quali i propri show.

Il nuovo modello di universo espanso che si sta affermando, riconducendo ogni vicenda particolare allo stesso medium, annulla in parte quella che per Christy Dena era la distinzione nei transmedia franchise tra story-channel, la fonte primaria che definisce la linea narrativa principale, e storyworld-channels, racconti paralleli destinati a media differenti che ampliano la comprensione del mondo finzionale nel suo complesso non giocando alcun ruolo diretto nello svolgimento della vicenda madre<sup>33</sup>.

Un esempio in questo senso è il nuovo ciclo di Star Wars sotto la direzione della Disney, che amplia la serie di George Lucas con un ulteriore trittico incentrato

---

<sup>32</sup> *Arrow*, pur subendo un calo tra la prima e la quarta stagione, si attesta mediamente su 3 milioni di spettatori. *The Flash*, la cui terza stagione al momento è in fase di produzione, può vantare un numero di spettatori superiore ai 4 milioni.

<sup>33</sup> Federico Zecca, *Cinema Reloaded - Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, pp. 25-26.

sull'avanzare del conflitto tra l'Impero Galattico e l'Alleanza Ribelle dopo le vicende accadute ne *Il Ritorno dello Jedi* (*Return of the Jedi*, George Lucas, 1983), e una serie di spin-off, storicamente collocati a cavallo tra la trilogia originale e la trilogia prequel, destinati ad approfondire personaggi secondari (*Rogue One: A Star Wars Story*, Gareth Edwards, 2016) o il passato di un protagonista (*Han Solo: A Star Wars Story*, attualmente in fase di pre-produzione), story-lines che un tempo non troppo lontano sarebbero potute essere raccontate in un mezzo mediale ancillare, quale un fumetto, un libro o un cartone animato, come canonicamente era avvenuto fin dalla creazione dei primi racconti derivati<sup>34</sup>.

L'epopea fantascientifica della Lucasfilm rappresenta però una casistica particolare, potendo contare a priori su un livello di visibilità, consolidata sia in ambito cinematografico che sull'intero universo espanso, tale da avere pochi rivali tra gli altri brand culturali. Pertanto la produzione, oltre a non doversi impegnare in particolari sforzi promozionali, può permettersi da subito di introdurre al proprio pubblico una pellicola che, stando a quanto dichiarato in merito alla sinossi ufficiale di *Rogue One: A Star Wars Story*, si allontana completamente dalla vicenda principale prendendo spunto più dalle storylines ancillari che non dalle trilogie filmiche. Infatti la struttura adottata dai The Walt Disney Studios si configura come un'espansione ulteriore di un ecosistema narrativo già delineato in decenni di storie, non dovendosi sobbarcare un processo di costruzione fin dalle fondamenta, passaggio che viceversa diventa obbligatorio nel caso di un franchise cinematografico espanso sviluppato a partire da zero.

Per questo motivo la strategia intrapresa da altri (MCU e DCEU<sup>35</sup> in primis) guarda più da vicino alla narrativa televisiva seriale, appropriandosi in particolare del duplice svolgimento a trama verticale (anthology plot) e trama orizzontale (running plot). Il primo film può essere considerato alla stregua di un pilot, o episodio pilota: solitamente distribuito con una certa distanza dalle successive installazioni<sup>36</sup> per valutarne le

---

<sup>34</sup> Per approfondire: [https://it.wikipedia.org/wiki/Universo\\_espanso\\_\(Guerre\\_stellari\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Universo_espanso_(Guerre_stellari)).

<sup>35</sup> Acronimo di *DC Extended Universe*, o Universo Cinematografico DC.

<sup>36</sup> Dopo *Iron Man* (Jon Favreau, 2008) e *The Incredible Hulk* (Louis Leterrier, 2008), i primi capitoli del MCU, bisognerà aspettare due anni per *Iron Man 2* (Jon Favreau, 2010) il terzo film appartenente alla serie. Sono tre invece gli anni che separano *Man of Steel* da *Batman v Superman: Dawn of Justice*.

potenzialità in base al riscontro ottenuto tra il pubblico, introduce nei toni, nell'aspetto e nelle iniziali linee narrative la matrice high concept dell'intero progetto che guiderà poi i prossimi capitoli nella costruzione dell'intero ecosistema narrativo<sup>37</sup>. Questa, relativamente come per le serie televisive, dovrà avere alcune specifiche caratteristiche affinché nel procedere dell'evoluzione mantenga un elevato grado di coerenza tra tutte le sue diramazioni policentriche. Oltre allo stile, che attraverso un look riconoscibile ne determina l'approccio estetico generale, deve manifestare apertamente la struttura modulare e multilineare del proprio impianto narrativo, idealmente estendibile all'infinito (o almeno finché il mercato si dimostrerà favorevole ad ulteriori installazioni), modificabile secondo le esigenze interne (l'introduzione di nuovi personaggi non inizialmente preventivati, mutamenti del cast) ed esterne (cali di vendita, modifiche dei gusti)<sup>38</sup>.

Ogni film successivo invece rappresenta un episodio dedicato ad un personaggio particolare, con un proprio grado di autonomia grazie ad una trama verticale quasi sempre autoconclusiva che tuttavia non rinuncia ad una apertura narrativa nel finale, oltre ad avvalersi di alcuni elementi di interconnessione tra i diversi episodi che concorreranno nel loro insieme a delineare l'assetto orizzontale dell'intera serie, la quale avrà modo di esplicitarsi nel film "finale di stagione" che raggrupperà tutti i singoli personaggi finora presentati in un evento cinematografico verso la cui riuscita saranno concentrati tutti gli sforzi possibili. L'eventuale successo del finale non sarà in ogni caso appannaggio esclusivo del solo film in sé: ogni singola pellicola partecipa alla creazione del valore complessivo dell'intero progetto, conquistando gradualmente nuove porzioni di pubblico. Risulta evidente infatti come la risonanza mediatica ottenuta da ciascun episodio, sfruttando anche gli elementi di interconnessione narrativa, si trascinerà in

---

<sup>37</sup> Justin Wyatt, *High Concept - Movies and Marketing in Hollywood*, Austin, University of Texas Press, 1994.

<sup>38</sup> A proposito: "In una prospettiva di studio delle trasformazioni degli ecosistemi narrativi un'attenzione particolare va indirizzata ai processi di evoluzione e adattamento ambientale. [...] La capacità adattiva riguarda anche la capacità di resilienza degli ecosistemi e i meccanismi messi in atto per rispondere alle perturbazioni che li investono. [...] Un ecosistema narrativo è resiliente quando si dimostra capace di sopravvivere a variazioni che ne turbano l'equilibrio". Claudio Bisoni, Veronica Innocenti, Guglielmo Pescatore, *Il concetto di ecosistema e i media studies: un'introduzione*, in: *Media Mutations - Gli ecosistemi narrativi nello scenario mediale contemporaneo. Spazi, modelli, usi sociali*, Modena, Mucchi Editore, 2013, pp. 17-18.

parte (se non del tutto) in direzione del successivo, acquisendo quasi i caratteri di un dispendioso spot promozionale.

Se in un franchise transmediale la dispersione delle linee narrative su diversi media offre contributi differenti all'interno di una strutturazione complessa del mondo finzionale, soddisfacendo le esigenze di nicchie di utenti altamente fidelizzate ma anche molto ristrette per l'uso di media di loro natura inferiori sul piano della visibilità rispetto al cinema, il modello dell'universo cinematografico espanso amplia al massimo le possibilità del mezzo filmico rendendo ogni pellicola un nuovo potenziale entry-point, la forma testuale che permette il primo accesso al franchise.

La snaturazione del racconto transmediale ha dunque ricondotto in larga parte testi primari (lo sviluppo del racconto principale) e testi paralleli (ulteriori percorsi narrativi che espandono l'universo diegetico senza dover stabilire un rapporto diretto con la macrostoria)<sup>39</sup> all'interno dello stesso media, cercando comunque di conservare una parvenza di separazione attraverso la titolazione specifica dei capitoli.

Una suddivisione che si svela tendenzialmente di facciata, figlia più di una strategia di posizionamento che non di una reale ramificazione narrativa. Lo studios potrebbe rendere evidente la marcata natura episodica di un franchise espanso riproponendo sempre lo stesso titolo per tutta la durata della saga, salvo poi accostando ad ogni produzione un sottotitolo particolare che ne specifichi la posizione all'interno della vicenda complessiva. Procedura che Hollywood è solita usare in occasione delle trilogie classiche. Tuttavia la diversificazione risulta necessaria sul lungo periodo: col tempo un qualsiasi prodotto è destinato a perdere forza e per quanto sia stato ottimale il boom iniziale tenderà comunque a calare nei valori di gradimento. L'unico modo per continuare a vendere lo stesso è proporlo al mercato con una diversa immagine, per stimolare nuovi e vecchi clienti a far proseguire il rapporto. La diversa titolazione, nel suo essere strumento di primo impatto tra il film e lo spettatore, assume piuttosto la funzione di product placement, determinandone in parte il posizionamento attraverso la messa a punto di un'identità coerente della pellicola nella mente del cliente e la

---

<sup>39</sup> Federico Zecca, *Cinema Reloaded - Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, pp. 27-28.

playability, ovvero il livello di gradimento derivante dal posizionamento<sup>40</sup>, che se risulterà positivo coinciderà sicuramente con un ulteriore sfruttamento del personaggio di riferimento all'interno dell'universo narrativo. Questa pratica si inserisce perfettamente all'interno della logica del restyling industriale, ovvero:

piccoli o grandi aggiustamenti che si fanno su un prodotto esistente con finalità che possono essere le più varie: dall'aggiornamento del prodotto che ha venduto bene fino a qualche mese prima ma ora comincia a perdere colpi, alla sostituzione di un materiale che per motivi economici, estetici, tecnici o di altra natura non può più essere utilizzato<sup>41</sup>.

Così un film, in un continuo processo di negoziazione tra elementi noti e innovativi, viene confezionato e venduto come oggetto particolare, spaziando tra i generi da un personaggio all'altro per cercare di mantenere costante l'attenzione del mercato. Emerge dunque una tendenza ossimorica interna al franchise espanso, fattore tra i tanti che lo rende oggetto difficile da portare a pieno sviluppo: la costruzione di una identità coerente e coesa che sappia sfruttare appieno le potenzialità economiche di una narrazione condivisa deve scontrarsi con il costante desiderio di novità del pubblico, evitando di cadere nella facile trappola del già visto.

#### ***1.4 Il cinecomic 2.0***

L'immaginario di cui dovrebbe farsi carico un ipotetico titolo comune viene di fatto ricondotto al concept nei termini narrativi e al brand per le istanze commerciali, come d'altronde già accadeva nei franchise transmediali. Tuttavia la richiesta di una efficacia immediata e prolungata ne limita la libertà di ideazione e costruzione, vincolando la scelta del soggetto d'insieme ad alcune caratteristiche top-seller venutesi a creare nel recente periodo.

---

<sup>40</sup> Roberto Braga, *Il Blockbuster contemporaneo - L'evento, il prototipo, il franchise e quel che resta della pirateria*, Op. Cit., p. 82.

<sup>41</sup> Virginio Briatore, *Restyling - Meraviglie e miserie del progetto contemporaneo*, Roma, Castelvecchi, 2000, p. 25.

In primo luogo l'affidamento a pratiche di pre-awareness, vale a dire la conoscenza pregressa da parte del cliente di ciò che gli si sta vendendo. Verità quasi assoluta all'interno del circolo industriale di Hollywood, sulla cui logica è stata retta la maggior parte delle produzioni, dagli adattamenti di opere letterarie famose fino ai sequel di titoli di successo. Chiaramente più un'etichetta risulta radicata nella cultura generale e globale più potrà essere sfruttata: non tutti i brand culturali sono adatti ad essere declinati in un progetto cinematografico a lungo termine, il quale richiede un alto grado di riconoscibilità e una certa predisposizione a creare un circolo di affezionati da cui poi si possa partire per ampliare il bacino d'utenza, consistente già in partenza, e conservarlo capitolo dopo capitolo.

Ecco perché gran parte dei nuovi franchise pescano il proprio immaginario da quell'insieme di mondi di finzione contenente le più grandi hit culturali degli ultimi quarant'anni: Star Wars, World of Warcraft, Ghostbusters, Jurassic Park, Harry Potter, fino ad improbabili crossover e relativi nuovi episodi tra due successi commerciali quali Men in Black e Jump Street (a sua volta riproposizione hollywoodiana di una famosa serie televisiva di fine anni Ottanta con un giovane Johnny Depp). Saghe che in un colpo solo ottengono il duplice effetto di rilanciare un brand del passato tra bambini e adolescenti e risvegliare nostalgicamente le generazioni di adulti che sono cresciute vivendone la nascita in prima persona.

Come già accennato in precedenza un importante fenomeno di costume esploso a cavallo del millennio e tuttora destinato a crescere ulteriormente, senza alcun segno di cedimento che ne possa prevedere il crollo da qui ai prossimi almeno 4 anni (stando a quelli che sono i piani ufficiali annunciati da Marvel-Disney e DC-Warner, la cui scheda di lavoro ha programmato per il momento blockbusters fino al 2020) è il cine-fumetto, in particolare quello di natura supereroistica. Una moda che nel costante aumento di trasposizioni, ad opera quasi esclusiva dei due colossi precitati e subito a seguire 20th Century Fox, licenziataria della collana Marvel X-Men, porta alla memoria ciò che tra gli anni Cinquanta e Sessanta rappresentava il genere Western.



Nel corso del primo quindicennio di secolo i film derivati da un'opera fumettistica con protagonista un qualunque tipo di eroe<sup>42</sup> sono stati 59 (rispettivamente 32 dal 2000 al 2009 e 27 dal 2010 al 2015) a cui si aggiungono altri 7 progetti nel solo 2016, a fronte di 30 adattamenti nei due decenni precedenti (nello specifico 9 dal 1980 al 1989 per poi aumentare a 22 dal 1990 al 1999).

Gli anni Ottanta vedono protagonista quasi esclusivo Superman, il cui primo fortunato episodio (*Superman*, Richard Donner, 1978) esorta la produzione di tre sequel e di uno spin-off (*Supergirl*, Jeannot Szwarc, 1984), nessuno dei quali riesce tuttavia ad avvicinare il successo del film di Donner. La parabola discendente del supereroe più famoso di sempre si riflette nel decennio successivo con una riduzione dei progetti legati a personaggi degli albi DC, ancorata con Warner Bros. al solo franchise di Batman, ed un aumento esponenziale di produzioni tratte da case editrici minori, caratterizzate nella maggior parte, come anche la serie dell'uomo pipistrello (almeno fino alla criticata deriva pop del regista Joel Schumacher), da toni profondamente noir e decadenti, distanti dall'immagine più colorata dei cinecomic contemporanei.

Un'analisi dei rapporti tra costi e ricavi rivela inoltre come questo genere fosse relativamente poco sicuro: escludendo il binomio Batman-Warner, forte sia di un personaggio rinomato che del supporto di una neonata struttura corporativa (risale al 4 Marzo 1989 l'ufficializzazione della fusione tra Warner Communications e Time Inc. e al 23 Giugno il debutto del film nelle sale americane) che proprio con il primo film della serie (*Batman*, Tim Burton, 1989) diede avvio ad un nuovo modello di blockbuster<sup>43</sup>, i personaggi poco conosciuti in mano alle altre case produttrici si rivelarono spesso inconcludenti al botteghino. Infatti se DC Comics era stata acquistata in esclusiva dalla Warner Bros. e Marvel Entertainment era fuori dai giochi vittima di una profonda crisi finanziaria<sup>44</sup>, agli altri studios non rimaneva che sfruttare il lavoro di

---

<sup>42</sup> Si fa riferimento alla lista dei film di produzione americana tratti da un originale comicbook a tema supereroistico, non prendendo in esame quelle pellicole che non hanno avuto una distribuzione nelle sale per passare direttamente al mercato home video e i film prodotti per la televisione; [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_American\\_superhero\\_films](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_American_superhero_films).

<sup>43</sup> Thomas Schatz, *Conglomerate Hollywood - Blockbuster, franchise e convergenza dei media*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, p. 44.

<sup>44</sup> Si consulti a proposito il capitoletto *Il tramonto del Comic Business (1989-1997)*, pp. 42-46.

editori minori, le cui opere non erano certo famose come quelle delle due sorelle maggiori. Su 18 pellicole restanti 6 non riuscirono neanche a coprire i costi di produzione e solo 5 ottennero un certo successo superando i 100 milioni di dollari di incasso e almeno triplicando il budget sostenuto. Queste furono nella fattispecie il primo episodio della trasposizione live-action del franchise delle Tartarughe Ninja (*Teenage Mutant Ninja Turtles*, Steve Barron, 1990), il particolare caso di *The Crow* (Alex Proyas, 1994) al cui successo partecipò sicuramente la risonanza mediatica dovuta alla morte dell'attore protagonista in corso di ripresa, l'esuberante *The Mask* (Chuck Russell, 1994), *The Mask of Zorro* (Martin Campbell, 1998) e il primo film Marvel dell'era contemporanea *Blade* (Stephen Norrington, 1998), tutti progetti che con la figura del supereroe hanno ben poco in comune.

Viceversa il nuovo millennio inaugura quella che si tradurrà negli anni successivi una netta inversione di tendenza. La rinata Marvel Entertainment tra licenze a studios terzi e progetti personali è arrivata a coprire più della metà dell'intera produzione, con DC-Warner subito a seguire. Il risultato è che dei 68 film tratti da un fumetto distribuiti dal 2000 ad oggi 9 su 10 sono derivati da una delle due case editrici.

L'esplosione del fenomeno dei cinecomic accompagna il progressivo aumento del numero di blockbuster ad alto budget ad un generale incremento del volume di incassi ottenuti. Nel 2002 viene distribuito *Spider-Man* (Sam Raimi, 2002) che con un guadagno complessivo di 821 milioni di dollari<sup>45</sup> si colloca al primo posto tra i film usciti lo stesso anno, dando così avvio ad una corsa al record che sarà poi consacrata nel 2012 dalla coppia *Marvel's The Avengers* (Joss Whedon, 2012) e *The Dark Knight Rises* (Christopher Nolan, 2012) capaci di ottenere complessivamente oltre 2 miliardi e mezzo di dollari<sup>46</sup>. Parallelamente si ha anche una cospicua riduzione degli insuccessi con un risultato del tutto negativo, che negli anni Novanta rappresentavano quasi il 40% del totale e ora sono più una sporadica eccezione ad un trend positivo e molto stabile. Di fatto, dopo alcuni passi falsi di inizio percorso (*Catwoman*, Pitof, 2004) sono 4 i casi dal

---

<sup>45</sup> Tutti i dati relativi al box office dei film più recenti sono stati presi dal sito: <http://www.boxofficemojo.com>.

<sup>46</sup> *Marvel's The Avengers*, attualmente quinto maggiore incasso di sempre sul mercato mondiale, ha guadagnato 1.519.557.910 \$ e *The Dark Knight Rises* 1.084.939.099 \$.

2000 al 2009 e un solo dal 2010 ad oggi (*Jonah Hex*, Jimmy Hayward, 2010). Tutti dati che presi nel loro insieme caratterizzano il genere cinecomic come tra i più prolifici, oltre che prolifici, del settore.

Comunque l'immaginario supereroistico, legato storicamente ad alcuni particolari personaggi figli di una delle due case editrici in questione, ha sempre riscosso un ampio successo all'interno della cultura popolare. Che fosse merito degli albi, delle diverse serie animate, dei giochi o qualunque altra forma di merchandise, moltissimi giovani dagli anni Sessanta in poi hanno avuto modo di entrare in contatto ed affezionarsi a figure quali Spider-Man, Batman, Superman e tutti gli altri, nel loro essere archetipi psicologici in cui potersi riconoscere, miti contemporanei che hanno favorito processi di comune identificazione attorno ad un modello culturale (quello di stampo americano, di cui i supereroi sono figli diretti) diffusosi a livello globale. E qui sta gran parte della forza mediatica dei cinecomic, in quanto creati a partire da proprietà intellettuali che possono fregiarsi di un potenziale bacino d'utenza costruito in più di cinquant'anni di storia. Infatti quelle che sono le tre caratteristiche di una struttura cinematografica high concept (una narrativa procedurale, la tendenza alla replicabilità e un look facilmente riconoscibile dal mercato) sono elementi propri dei comics Marvel e DC da ben prima che nascessero i primi blockbuster contemporanei. Vi è una certa facilità nel passaggio dalla carta stampa alla pellicola, non solo nella traslazione del concetto di supereroe come simbolo e immagine adattabile ad un'ampia una linea di prodotti, ma anche nell'ambito più specifico delle procedure di storytelling. Perché i fumetti, specialmente quelli USA, hanno avuto modo di esplorare le possibilità dei diversi intrecci narrativi come nessun altro media, alla costante ricerca dell'originalità e dell'elemento di novità o comunque di un qualche effetto che potesse generare un incremento positivo delle vendite.

Innanzitutto si rende necessario evidenziare come i comics supereroistici non sempre hanno seguito una progressione della trama di tipo seriale. Nel corso della Golden Age e

per almeno il primo decennio della Silver Age<sup>47</sup> ogni albo conteneva una o due storie autoconclusive seguendo una procedura tipicamente antologica. Solo dalla metà degli anni Sessanta gli autori inserirono elementi di cliffhanger in conclusione di un episodio dilatando così la vicenda in due o più volumi con l'intento di indurre nel lettore un certo senso di suspense circa gli sviluppi successivi, giocando dunque con il suo desiderio di acquisto per il prossimo albo. Ulteriori espedienti narrativi particolarmente significativi per l'uso che poi è stato fatto in sede cinematografica sono il team up e il crossover.

Il primo team up, ovvero storie in cui vengono fatti incontrare personaggi di serie differenti, risale nell'ambito del fumetto americano al 1940 (*All-Star Comics* n° 3, inverno 1940) quando DC Comics presentò ai propri lettori la Justice Society of America. Tuttavia questa, almeno nel primo periodo secondo le intenzioni del suo creatore ed editore Sheldon Mayer, si caratterizzò inizialmente per essere una squadra formata da eroi minori poco conosciuti, nella quale i più famosi Flash, Wonder Woman e Lanterna Verde si limitavano ad apparizioni sporadiche. Nel 1960 (prima apparizione in *The Brave and the Bold* n° 28, Febbraio-Marzo 1960) la formula venne riproposta con maggior successo dalla stessa DC Comics, questa volta riunendo i suoi supereroi di maggior rilievo (includendo dunque anche Superman e Batman) all'interno del gruppo Justice League of America. Tre anni più tardi la rivale Marvel Comics introdusse il suo personale team up nell'albo *The Avengers* (*The Avengers* n°1, Settembre 1963).

Simile nelle intenzioni il crossover trasla un personaggio nella storia di un altro personaggio, sottintendendo come il team up che le loro vicende individuali non sono altro che momenti particolari all'interno di un universo molto più grande che si espande oltre i confini narrati nel singolo volume. Ad esempio nel 1961 (*The Flash* n° 123,

---

<sup>47</sup> La Golden Age nella storia dei fumetti statunitensi è un periodo durato indicativamente dagli anni Trenta fino ai primissimi anni Cinquanta. Durante tale periodo i fumetti godettero di un incremento di popolarità, venne creato e definito l'archetipo del supereroe e molti personaggi tuttora famosi fecero il loro debutto (praticamente tutti i principali eroi DC come Superman, Batman, Wonder Woman, Flash, Lanterna Verde). Il periodo elesse il fumetto americano allo status di una forma d'arte, definì il vocabolario artistico del medium e le convenzioni creative per mano della sua prima generazione di autori, disegnatori ed editori. La Silver Age, tra la seconda metà degli anni Cinquanta e la fine dei Sessanta, segnò un progressivo incremento delle vendite dopo il collasso che aveva caratterizzato i primi anni Cinquanta, grazie soprattutto ad un rinnovo generazionale di autori e artisti che si imposero con nuove idee più adatte ad un pubblico giovane. Tra questi è doveroso evidenziare la figura di Stan Lee, il quale in collaborazione con altri artisti introdusse il concetto del supereroe con superproblemi, oltre che evidenziare i conflitti interiori e lo sviluppo del carattere allo stesso livello dell'azione, tematiche specificamente rivolte ad un lettore adolescente che fecero la fortuna della Marvel Comics.

1961) veniva pubblicata la storia *Flash of Two Worlds* ad opera di Gardner Fox, il quale fece incontrare il Flash della Silver Age (Barry Allen) con il vecchio Flash della Golden Age (Jay Garrick). Si introduceva per la prima volta nella storia del fumetto statunitense il concetto di multiverso, ovvero l'esistenza parallela di più mondi ognuno con i propri personaggi e le proprie storie, aumentando esponenzialmente le possibilità di spunti narrativi. Oltre che espediente narrativo il crossover si rivelò anche ottimo strumento commerciale, come quando un nuovo eroe veniva inizialmente presentato all'interno di una collana rinomata per poi diventare protagonista di una suo albo dedicato, o viceversa quando si faceva uso di supereroi popolari come guest-stars in un nuovo volume per dargli una spinta ulteriore al momento della messa in vendita, modalità impiegata ad esempio nel 1963 in occasione del primo numero di *The Amazing Spider-Man* che si avvaleva di un cameo dei Fantastici Quattro, al tempo il gruppo più famoso tra le creature della Marvel. In tempi più recenti i crossover si sono evoluti diventando dei particolari eventi suddivisi in più parti che con i loro cataclismi arrivano a coinvolgere diverse testate<sup>48</sup>, ciascuna con una sua differente prospettiva su ciò che sta accadendo, innescando una serie di cambiamenti anche importanti che si ripercuotono su tutte le collane interessate, spesso inaugurando pratiche di reboot destinate a reinventare e aggiornare le premesse di serie particolarmente datate per adattarle al nuovo pubblico. Si vedrà come nello specifico il *Marvel Cinematic Universe* ha adottato tale moltitudine narrativa ai propri prodotti cinematografici, progredendo lentamente dalla classica trilogia stand-alone incentrata su un singolo personaggio ad un modello d'insieme dove i diversi progetti si intrecciano tra loro influenzandosi a vicenda.

### ***1.5 L'internazionalizzazione del mercato***

Un ultimo fondamentale aspetto caratterizzante gli anni recenti dell'industria cinematografica è l'aumento percentuale ed assoluto dei mercati foreign. Fin da quando

---

<sup>48</sup> Tra questi si ricorda in ambito DC la storia *Crisis on Infinite Earths* (Marv Wolfman e George Pérez, Aprile 1985-Marzo 1986) che si proponeva di mettere ordine al caos narrativo generato da vent'anni di multiverso, diventato eccessivamente elaborato e difficile da seguire per nuovi e più giovani lettori.

è nata Hollywood aveva sempre tratto la maggior parte dei propri ricavi derivati dalla distribuzione e dall'esercizio di sala sul solo territorio nazionale: nel corso degli anni Novanta la quota theatrical statunitense rappresentava mediamente poco meno della metà degli incassi totali annuali a fronte di un contributo internazionale tendenzialmente poco stabile, dati che nel loro complesso posizionavano il mercato nord-americano (USA e Canada) su un piano del tutto differente rispetto alle altre zone geografiche. Nel decennio successivo e soprattutto in quello attuale invece si assiste ad un graduale innalzamento delle quote extra-statunitensi che iniziarono ad assestarsi con un certa costanza anno dopo anno tra i settanta e gli ottanta punti percentuale<sup>49</sup>. Per l'industria cinematografica hollywoodiana questo significò una decisa riconsiderazione del proprio mercato di riferimento principale, dovendo infatti impostare le produzioni secondo un gusto primariamente transnazionale e non più solamente americano.

Se negli anni la quota europea è rimasta sostanzialmente invariata (oscilla tra il 15% e il 20%) un grande passo avanti è stato fatto da quelle economie nazionali in forte sviluppo<sup>50</sup>. Tra queste si evidenzia in particolare la Cina che anche grazie ad un costante aumento del numero di sale cinematografiche nell'intero territorio (secondo i dati forniti dal SAPPRT, ovvero il Ministero della Cultura Cinese, nel 2015 sono stati inaugurati 22 nuovi schermi al giorno) ha contribuito nel 2015 con un'ammontare complessivo di oltre 44 miliardi di Yuan, pari a 6 miliardi di dollari (un aumento del 49% rispetto ai dati del 2014), avvicinandosi di molto alla quota nord-americana dopo essere diventato il secondo mercato cinematografico mondiale in un tempo brevissimo (solo nel 2011 aveva un valore di 1,5 miliardi di dollari). La stima attuale prevede che già entro la fine del 2017 possa raggiungere la prima posizione.

In generale il mercato cinese è caratterizzato da un enorme potenziale quantitativo della domanda, con una popolazione pari a quattro volte quella nord-americana sempre più interessata alle contaminazioni occidentali; tuttavia resta limitato nell'accesso alle

---

<sup>49</sup> Diana Crane, *Cultural globalization and the dominance of the American film industry: cultural policies, national film industries and transnational film*, in *International Journal of Cultural Policy*, Volume 20, Issue 4, 2014.

<sup>50</sup> I dati più recenti sono stati tratti dai report presentati dalla National Association of Theatre Owners (NATO) alla convention CinemaCon, organizzata ogni anno a Las Vegas, Nevada.

pellicole estere dal governo che permette l'importazione di soli 34 titoli extra-nazionali all'anno. Una politica che da una parte avvantaggia le produzioni cinesi (a loro volta beneficiate della crescita economica e migliorate sia qualitativamente che quantitativamente<sup>51</sup>) tramite una precisa gestione dei tempi di distribuzione, riservando le sale in maniera quasi assoluta durante i periodi di festività alle sole pellicole nazionali; dall'altra decide a priori quali blockbuster hollywoodiani proiettare e che grado di censura applicare<sup>52</sup>. Questa esclusività ha innescato già da tempo una corsa tra i diversi studios americani per assicurarsi uno sbocco sicuro, tra accordi di cooperazione con le compagnie locali, delocalizzazioni delle riprese (ad esempio *Transformers: Age of Extinction*<sup>53</sup> è stata la prima pellicola americana a superare i 300 milioni di dollari al box office cinese favorita da una buona distribuzione proprio perché girata per un terzo ad Hong Kong con maestranze locali) fino a specifiche sussidiarie fondate appositamente per generare, oltre a proficui rapporti di tipo economico, prodotti cinematografici delineati sui gusti cinesi, come Oriental DreamWorks con sede a Shanghai, fondata nel 2012 dalla stessa DreamWorks Animation in collaborazione con altre compagnie di investimento cinesi. Nel 2016 è stato distribuito il terzo capito del franchise Kung Fu Panda, alla cui produzione la divisione Oriental ha partecipato per circa un terzo del lavoro.

Particolare in questo senso la strategia a lungo termine adottata da Legendary Pictures che nel 2011 ha fondato Legendary East specificatamente per coinvolgere nuovi investitori cinesi nella realizzazione di progetti a metà tra la spettacolarizzazione americana e gli elementi orientali, quali *Pacific Rim*, *Godzilla*<sup>54</sup> fino al prossimo *The Great Wall* (Zhang Yimou, attualmente in post-produzione), kolossal prodotto

---

<sup>51</sup> Dei 44 miliardi di Yuan ottenuti al botteghino nel 2015, 27 provengono da film nazionali.

<sup>52</sup> Proprio recentemente è stato riportato dall'Hollywood Reporter che almeno per il momento *Ghostbusters* (Paul Feig, 2016) nono verrà distribuito nelle sale cinesi. Secondo le parole di un dirigente interno alla China Film Co., l'organizzazione controllata dallo Stato per l'importazione di film dall'estero: "It's been confirmed that *Ghostbusters* won't be coming to China, because they think it's not really that attractive to Chinese audiences. Most of the Chinese audience didn't see the first and second movies, so they don't think there's much market for it here". Patrick Brzeski, '*Ghostbusters*' Denied Release in China (13 Luglio 2016): <http://www.hollywoodreporter.com/news/ghostbusters-denied-release-china-910563>.

<sup>53</sup> *Transformers: Age of Extinction* (Michael Bay, 2014)

<sup>54</sup> *Pacific Rim* (Guillermo del Toro, 2013); *Godzilla* (Gareth Edwards, 2014).

interamente nel territorio della Repubblica Popolare con gran parte del cast formato da star locali (dunque pensato principalmente per quel mercato) e destinato ad essere distribuito a livello mondiale come un normale blockbuster hollywoodiano. Inoltre proprio tali modalità di co-produzione hanno permesso ai film della Legendary di bypassare le restrizioni applicate dal Governo Cinese in merito al numero di film extra-nazionali importati. Forte dei risultati ottenuti dalla sua sussidiaria, nel 2016 la Legendary Pictures è stata acquistata dal gruppo Dalian Wanda (conglomerato cinese attivo in diversi settori quali quello alberghiero, immobiliare, turistico e culturale) per 3,5 miliardi di dollari, il quale, già proprietario dal 2012 di Amc Entertainment (dal 2016, dopo l'acquisizione di Odeon & Uci Cinemas Group, il primo gestore al mondo di circuiti cinematografici), è così diventato l'azienda operante in ambito cinematografico con il più alto volume di entrate a livello mondiale. Proprio grazie a questa manovra il recente *Warcraft* (Duncan Jones, 2016) ha potuto avvalersi di una distribuzione capillare nel territorio cinese (Wanda Group controlla circa il 20% delle sale) ad un livello mai raggiunto prima da un prodotto estero, diventando il primo film hollywoodiano a guadagnare più nel mercato della Repubblica Popolare che in qualunque altro stato (dei 430 milioni di dollari ottenuti per ora, 220 sono riconducibili al pubblico cinese). Questo ha garantito al franchise, a discapito del flop avvenuto in suolo americano (appena 47 milioni), la conferma riguardo un sequel, annunciata proprio dal profilo twitter cinese del film.

Infatti è proprio in merito ai blockbuster serializzati che la quota derivante dalle economie emergenti si fa particolarmente significativa, non solo per la Cina. A proposito si è preso in esame l'andamento al botteghino di due trilogie, entrambe rientranti nella categoria dei cinecomic campioni di incassi, distribuiti proprio nel corso degli anni che hanno visto l'inizio e il consolidarsi di tale espansione. Questi sono il trittico di Batman ad opera di Christopher Nolan e Iron Man della Marvel.

Tra il secondo e il terzo episodio del cavaliere oscuro la percentuale di incassi ottenuti dalla distribuzione internazionale passa dal 47% al 59%, ovvero da 496 milioni



a 636 milioni di dollari<sup>55</sup>, a fronte di un calo nel mercato interno che scende da 533 milioni per *The Dark Knight* (Christopher Nolan, 2008) a 448 milioni per *The Dark Knight Rises*. Un fattore da sottolineare interno alla quota foreign risulta, come accennato in precedenza, la stabilità del mercato europeo che nei sette anni di estensione del franchise rimane tra i diciassette e i diciotto punti percentuali (più o meno 180-190 milioni a testa per il secondo e terzo capitolo). Nei principali mercati in via di espansione<sup>56</sup> invece l'aumento diventa importante: tra il 2005 e il 2008, ancora nelle fase iniziali della crescita economica, la percentuale complessiva di questi quattro paesi scende dal 6% al 5%, principalmente perché *The Dark Knight* non venne distribuito in Cina a seguito del solo milione ottenuto per il primo capitolo; diversamente in occasione del terzo episodio del 2012, a fronte di un risultato globale molto simile al precedente, la quota si alzò fino a toccare i dodici punti. In Cina arrivò addirittura a guadagnare oltre 52 milioni di dollari, elevando la Repubblica Popolare a miglior fonte extra-europea. Situazione analoga per il franchise Iron Man, che incassò circa il 46% dei propri introiti fuori dagli USA con il primo episodio, il 50% in occasione del secondo nel 2010, arrivando al 66% con *Iron Man 3* (Shane Black, 2013). In termini assoluti nel 2008 il primo *Iron Man* ricavò nei quattro mercati già citati poco meno di 60 milioni (il 10% del totale), nel 2013 *Iron Man 3* ne ha incassati 260 milioni (il 25% del totale), dei quali 121 provenienti dalla sola Cina. Viceversa nel mercato interno si registrò la stessa tendenza alla flessione tra un film ed il suo successivo, riscontrabile tra *Iron Man* e *Iron Man 2*, mitigata in seguito con il terzo episodio grazie al traino mediatico derivato dall'enorme successo di *Marvel's The Avengers*.

In generale comunque si può notare come negli ultimi anni una trilogia hollywoodiana tende a diminuire capitolo dopo capitolo la propria presa sul pubblico americano, a fronte di una sempre più maggiore importanza dei mercati internazionali, la cui crescita ha subito negli ultimi cinque anni una considerevole accelerazione.

---

<sup>55</sup> Il primo capitolo (*Batman Begins*, Christopher Nolan, 2005) per quanto in linea con le percentuali del secondo risulta in termini assoluti del tutto fuori scala rispetto agli altri due, con un incasso finale di sala pari a 359 milioni, un terzo di quello guadagnato da entrambi i sequel.

<sup>56</sup> Ci si riferisce nello specifico, oltre alla Cina, al Messico, al Brasile e alla Russia. L'India al momento non può essere considerata per via di una forte politica conservatrice che non permette alle produzioni extra-nazionali di trovare uno sbocco interno.

## Capitolo 2

# Marvel, storia di un'azienda

Si ritiene necessario iniziare ad introdurre il caso Marvel nello specifico seguendo in primo luogo una prospettiva storico-aziendale, in quanto l'approdo ad una struttura di produzione cinematografica interna è stato l'ultimo passo di un percorso manageriale e strategico che ha condotto la società in meno di vent'anni dalla bancarotta ad essere protagonista di un business miliardario. Si farà riferimento a tre particolari periodi, cercando di approfondire le cause e i motivi che hanno spinto le diverse dirigenze susseguitesesi negli anni a prendere certe determinate decisioni per guidare la compagnia fuori da un momento sicuramente non facile.

### *2.1 Il tramonto del Comic Business (1989-1997)*

Il 6 Gennaio 1989 Andrews Group, suddivisione mediale del conglomerato privato MacAndrews & Forbes Holdings di proprietà del miliardario Ron Perelman, acquistò il gruppo Marvel (Marvel Comics e Marvel Entertainment) per appena 82,5 milioni di dollari dallo studio cinematografico indipendente New World Entertainment, pericolosamente vicino alla bancarotta e costretto a vendere alcune delle sue sussidiarie a prezzi abbastanza scontati. Infatti al tempo il mercato fumettistico americano, di cui Marvel rappresentava una grossa fetta, godeva di una più che buona salute, supportato da ottimi indici di vendita legati soprattutto al settore del collezionismo, capace da solo di spingere un ampio numero di lettori a comprare più copie di un qualche particolare albo nella convinzione che in un po' di anni avrebbe accumulato valore; dal canto suo l'industria cercava chiaramente di sfruttare a proprio vantaggio questo spirito per specularci ulteriormente, proponendo edizioni limitate, copertine speciali o qualsiasi

altro elemento che potesse vendere. Ad esempio nel 1991 il primo numero della collana *X-Force* venne distribuito nelle edicole accompagnato da una carta da gioco collezionabile su una serie di cinque, in modo da portare i fan a compiere cinque diverse copie da conservare e una sesta da leggere. Questa banale strategia rese quel particolare volume il secondo più venduto di sempre nella storia del fumetto americano con la cifra record di 5 milioni di copie.

Nello stesso anno Perelman decise di quotare in borsa Marvel, vendendone il 40% delle azioni e garantendo ad Andrews Group un profitto di circa 40 milioni. Lo stesso Perelman, fortemente convinto che il mercato potesse ancora avere margini di crescita significativi, iniziò ad investire importanti capitali per espandere i business Marvel secondo la logica dell'integrazione laterale<sup>57</sup> (sono anche gli anni che hanno visto l'instaurarsi dei grandi conglomerati mediali, dove fusioni e acquisizioni di tipo verticale, orizzontale o laterale erano pratiche molto diffuse): nel 1992 venne acquistata la compagnia di figurine Fleer per 265 milioni di dollari; tra il 1992 e il 1993 venne stipulato un accordo con l'azienda di giocattoli Toy Biz di Isaac Perlmutter il quale prevedeva un'esclusiva sulla produzione di action figures a tema Marvel senza alcun pagamento di royalties in cambio del 46% delle azioni di Toy Biz, determinando in modo tale una fusione di fatto tra le due società.

L'idea di fondo era quella di espandere i canali di distribuzione dell'immaginario Marvel per sfruttare al massimo il valore collezionabile dei propri prodotti e al contempo far aumentare i valori di borsa, che nel 1993 toccarono il picco di 35,75 \$ ad azione. Sempre nel 1993 Andrews Group acquisì per intero New World Entertainment, i cui talenti confluirono in parte nella neonata sussidiaria Marvel Film sotto il controllo di Avi Arad, ex capo designer della Toy Biz, per gestire le licenze televisive e cinematografiche dei suoi personaggi di rilievo. Un tentativo simile era già stato compiuto in passato durante gli anni sotto la proprietà della stessa New World con la subordinata Marvel Production per la produzione e co-produzione di prodotti televisivi

---

<sup>57</sup> Dalle parole di Ron Perelman "It is a mini-Disney in terms of intellectual property, [...] Disney's got much more highly recognized characters and softer characters, whereas our characters are termed action heroes. But at Marvel we are now in the business of the creation and marketing of characters". Dan Ravin, *Comic Wars: Marvel's Battle For Survival*, Marvel Enterprise, New York, 2000.

(nello specifico quasi esclusivamente serie animate) e un ufficio interno Marvel Film guidato da Stan Lee. Tuttavia il famoso creatore di fumetti non si dimostrò molto abile nella gestione dei diritti cinematografici, tra film alquanto deludenti (*Howard the Duck*, *The Punisher*, *Captain America*<sup>58</sup>) e cessione di licenze di alcuni personaggi, tra cui anche Spider-Man, a studi minori risoltesi in un nulla di fatto. Viceversa Arad, forte della sua capacità di capire ed intercettare i gusti dei più giovani espressa negli anni come direttore generale del reparto ideazione della Toy Biz, riuscì in pochi mesi dal suo insediamento a stipulare un accordo con 20th Century Fox per co-produrre una serie animata sugli X-Men e sviluppare anche un film, progetto che tuttavia, inizialmente colto come positivo, venne successivamente messo da parte in seguito al collasso azionario che di lì a poco avrebbe colpito Marvel e tutto il settore dei comics.

Infatti proprio a partire dal 1993 il mercato dei fumetti in America subì un crollo drastico: gli alti costi necessari al collezionismo iniziarono ad essere sempre meno sostenibili; i fan si stancarono e non compravano più come fino a qualche anno prima, dimostrando così una certa saturazione della domanda che in pochissimi avevano preventivato; dopo che le vendite calarono di oltre il 70% centinaia di edicole specializzate fallirono e furono costrette a chiudere; le quotazioni Marvel raggiunsero in appena tre anni un valore minimo pari a 2,37 \$ ad azione.

Inizialmente per cercare di rispondere al calo editoriale Perelman puntò su ulteriori acquisizioni di aziende legate ai mercati ancillari, quali Panini nel 1994 per 160 milioni di dollari, SkyBox International nel 1995 per 150 milioni (entrambe ditte produttrici di figurine) e Heroes World Distribution, il terzo maggiore distributore di fumetti in America, nel 1994 per avere un unico canale distributivo interno e ridurre le relative spese. Ma i fatti non diedero ragione alle scelte di Perelman e verso la fine del 1995 Marvel si ritrovò profondamente in debito, tanto che fu costretta a licenziare qualche mese dopo 275 persone. Le figurine Fleer, il cui business era quasi esclusivamente legato alla Major League di Baseball, subirono in prima persona il danno economico provocato dallo sciopero della League per tutta la stagione 1994-1995, mentre la fusione

---

<sup>58</sup> *Howard the Duck* (Willard Huyck, 1986); *The Punisher* (Mark Goldblatt, 1989); *Captain America* (Albert Pyun, 1990).

con Heroes World non fece altro che aggravare le già delicate condizioni del mercato fumettistico, da una parte non avendo questa la struttura e le capacità necessarie a gestire i volumi di spedizioni settimanali degli albi Marvel e dunque provocando non pochi problemi ed errori interni, dall'altra obbligando gli altri due grandi distributori (Diamond Comics Distributors e Capital City Distribution), privati di una consistente fetta di entrate derivate dalle opere Marvel ma pur sempre con gli stessi costi operativi, a lottare tra di loro per negoziare contratti in esclusiva con gli altri editori, conflitto che alla fine si risolse con il fallimento di Capital City e l'acquisizione di quest'ultima da parte di Diamond Comics.

Gli ultimi tentativi per provare a rimediare ad una situazione finanziaria sempre più disastrosa giunsero nel 1996 quando vennero fondati i Marvel Studios sempre con a capo Avi Arad, in sostituzione a Marvel Film che assieme a New World Entertainment era stata venduta da Andrews Group a News Corporation (già dal 1994 il conglomerato aveva iniziato ad acquistare diverse emittenti televisive regionali da New World), per continuare l'attività di licenza con Hollywood, ma la debolezza sia economica che di immagine che stava caratterizzando la società poneva questa in una posizione di inferiorità rispetto agli studios, costretta così a svendere le proprie proprietà intellettuali accettando quote minime dei profitti che sarebbero stati generati dai film. Tra il 1993 e il 1997 Marvel aveva ceduto i diritti di Blade e Iron Man a New Line Pictures, X-Men, Fantastici Quattro e Daredevil a 20th Century Fox e Hulk a Universal, per i quali comunque non avrebbe visto generarsi alcuna entrata prima della release dei film.

Oltre a questo Perelman cercò per tutto il 1996 di inventare qualche mossa strategica che avrebbe potuto riportare la società su sentieri più sicuri, arrivando a proporre l'acquisto totale di Toy Biz in modo da creare una forte entità aziendale, idea a cui gli investitori risposero con una certa riluttanza, convinti che il buco finanziario fosse troppo grande per essere sanato con strategie di immagine e nuove acquisizioni. Tra questi emerse in particolare Carl Icahn, imprenditore specializzato nell'investimento in aziende indebitate, che nell'ultimo periodo aveva comprato la maggior parte delle obbligazioni emesse diventando una figura rilevante all'interno del consiglio di amministrazione. La battaglia tra i due portò Perelman nel 27 Dicembre 1996 a

dichiarare bancarotta per poter sfruttare le possibilità offerte dal Chapter 11<sup>59</sup> ed evitare il veto negativo del consiglio, cosa che Icahn invece cercò inizialmente di contrastare.

Tutto il 1997 venne caratterizzato dalla lotta interna (oltre che legale<sup>60</sup>) tra Perelman, Icahn e Toy Biz, il cui Chief Executive Officer (CEO) Isaac Perlmutter, seguendo i consigli di Arad (entrambi erano entrati nel consiglio di amministrazione della società fin dal 1993), si interessò sempre più all'ipotesi della fusione completa tra le due aziende sotto il suo personale controllo, fatto che si concretizzò l'anno successivo con il via libera da parte della Corte e l'esclusione dal consiglio sia di Perelman che di Icahn.

## ***2.2 Puntare sul Licensing Business (1998-2004)***

Il nuovo ciclo venne sancito dall'adozione del nome Marvel Enterprises e Peter Cuneo (ex executive per Black & Decker e Remington) venne assunto e nominato CEO e Chief Financial Officer (CFO), con Perlmutter nel ruolo di presidente del consiglio di amministrazione. Chiaramente lo scarso equilibrio finanziario necessitava di una gestione particolarmente oculata: tra il 1999 e il 2000 la società poteva contare su un attivo di soli 3 milioni di dollari, appena sufficiente a coprire le spese di gestione del personale, era oppressa dai debiti derivati dalle obbligazioni per un totale di 250 milioni e aveva toccato una quotazione in borsa di appena 0,96 \$ ad azione. Cuneo si interessò soprattutto ai mercati legati alle licenze, cosciente che per riemergere in breve tempo era necessario sfruttare al massimo la propria forza d'immagine, canalizzandola in

---

<sup>59</sup> Il Chapter 11 è una parte della legge fallimentare statunitense che permette alle imprese che lo utilizzano una ristrutturazione a seguito di un grave dissesto finanziario. Nel Chapter 11 l'imprenditore rimane solitamente in possesso di tutti i suoi beni ed è però sottoposto al controllo e alla giurisdizione della corte. Con l'ingresso nel Chapter 11 tutte le azioni dei creditori volte a pretendere il pagamento dei loro debiti sono automaticamente bloccate. Si caratterizza dunque come una procedura di riorganizzazione e non di liquidazione, in quanto il suo scopo è quello di risanare l'impresa evitandone il fallimento. A tale scopo viene impostato un piano che nel giro di alcuni mesi o anche anni, a seconda della dimensione e della complessità della procedura, dovrebbe risanare la situazione. Il piano di risanamento deve essere proposto dall'impresa stessa e approvato dal giudice, senza dover essere discusso con i soci in sede di consiglio.

<sup>60</sup> Ron Perelman e Andrews Group vennero portati a processo dagli altri investitori della società per essersi appropriati di fondi Marvel e averli fatti confluire nella contabilità di MacAndrews & Forbes, chiedendo un risarcimento di 480 milioni di dollari. Il fatto si risolverà solo nel 2008 con l'accordo con Perelman e il risarcimento fissato a quota 80 milioni.

direzione del grande pubblico non solo attraverso i fumetti, le serie animate, i film o i giochi, ma anche tramite qualunque tipo di oggetto di consumo che potesse avvalersi del marchio Marvel (articoli per la scuola, vestiti, alimenti) oltre a videogiochi ed altre forme di merchandise. Inoltre le licenze permettevano buoni guadagni con un impiego minimo di risorse interne.

Nello specifico il mercato dei giocattoli (esterno ma anche interno con Toy Biz, rinominata Marvel Toys) diventò il primo business in termini di entrate, seguito a breve distanza dai videogiochi, che nel complesso portarono la società alla stabilità economica e finanziaria in circa quattro anni<sup>61</sup>. Un contributo importantissimo nella diffusione del brand venne dato dal settore cinematografico che proprio in quegli anni diede alla luce i primi progetti, rivelatesi dei successi: l'inaspettato risultato di *Blade* del 1998 e la continua pressione esercitata da Arad (nuovamente CEO di Marvel Studios) spinsero Hollywood a procedere con gran parte dei progetti rimasti in stallo, oltre all'acquisto dei diritti di Spider-Man da parte di Sony nel 1999.

Marvel dalla sua continuò a favorire una strategia di suddivisione delle licenze tra differenti studios in modo da cogliere il massimo da ogni personaggio, non solo in termini monetari. Infatti una o due case di produzione non avrebbero mai potuto sostenere il numero di progetti che avrebbe voluto Marvel, i cui business erano strettamente legati alla qualità e alla quantità dei lavori cinematografici<sup>62</sup>. Per seguire più da vicino possibile e influenzare lo sviluppo di ciascun film i Marvel Studios ricorsero spesso alla ideazione di pacchetti precostituiti con una sceneggiatura, il regista e un primo cast da proporre poi agli studios che se interessati avrebbero avviato il progetto investendo quanto necessario. Inoltre Arad stesso, fan e profondo conoscitore delle storie Marvel, si impegnò in prima persona ad assistere gli attori e il regista anche

---

<sup>61</sup> Da un'intervista rilasciata da Peter Cuneo a Robert Reiss per The CEO Show, programma radiofonico di Business TalkRadio Network. Robert Reiss, *How Marvel Became A Business Superhero* (2 Gennaio 2010): <http://www.forbes.com/2010/02/01/peter-cuneo-marvel-leadership-managing-turnaround.html>.

<sup>62</sup> Nel 2001 il volume di vendite di giochi legati a Spider-Man ammontava a 181 milioni di dollari, aumentato a 299 milioni l'anno successivo grazie alla release del film di Sam Raimi. Devin Leonard, *Calling All Superheroes - Marvel goes Hollywood* (23-28 Maggio 2007): [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/05/28/100034246/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/05/28/100034246/index.htm).

nelle fasi di riprese, suggerendo movenze, battute o particolari atteggiamenti per rendere al meglio specifici aspetti del carattere di un personaggio.

Se però da un lato l'azienda riponeva una grande attenzione in ogni progetto che la riguardava, assumendo un ruolo attivo in ogni momento possibile, dall'altro le percentuali minime dei profitti che otteneva rispetto agli ottimi risultati di sala generavano più che altro insoddisfazione. Si pensi che per il primo episodio di *Blade*, a fronte di un risultato totale al box office di 133 milioni di dollari, Marvel ne ricavò appena 25.000 \$, o ancora per i primi due film di *Spider-Man* dai quasi 3 miliardi generati solo 62 milioni confluirono nelle casse della casa madre<sup>63</sup>. Vero che i primi successi come *X-Men* del 2000 e *Spider-Man* del 2002 favorirono Avi Arad in una rinegoziazione dei termini di licenza stipulati ancora quando Marvel si trovava nel bisogno di doversi accontentare anche del minimo, ma comunque riuscì a fatica ad ottenere tra i due e cinque punti percentuale rispetto ai soli incassi di botteghino, tagliata completamente fuori da qualsiasi profitto derivato dal mercato home video.

Questo fu uno dei motivi che spinse nel 2002 il consiglio di amministrazione ad intraprendere alcune importanti decisioni che nel giro di qualche anno avrebbero portato alla modifica dell'intera struttura aziendale: una maggiore estensione a livello internazionale per aumentare ulteriormente la diffusione del brand al di fuori del mercato statunitense, la scelta di realizzare in maniera autonoma alcune serie televisive d'animazione nell'idea che il piccolo schermo potesse essere il mezzo ideale per mantenere una certa visibilità dei personaggi tra un film e l'altro<sup>64</sup> e soprattutto una prima bozza di progetto per iniziare a pensare di realizzare dei lavori cinematografici interni all'azienda senza doversi accontentare di una posizione marginale rispetto ad un altro studios esterno<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> O ancora, per la saga *X-Men* (la prima trilogia, conclusa nel 2006) a fronte di un risultato vicino ai 2 miliardi ne ottenne appena 26 milioni. Devin Leonard, *Ivi*.

<sup>64</sup> La sussidiaria Marvel Animation verrà ufficialmente fondata nel 2008 per gestire gli show d'animazione e alcuni lungometraggi animati direct-to-video, collaborando esternamente con diversi studios quali Lionsgate Entertainment (già coinvolta a partire dal 2006 con i primi progetti d'animazione direct-to-video), Nickelodeon e Disney XD.

<sup>65</sup> Sempre secondo le parole dell'allora CEO di Marvel Enterprise Peter Cuneo. Robert Reiss, *Art. Cit.*



L'idea emerse con maggiore prepotenza nei due anni successivi spinta soprattutto dal solito Arad e dal neo-assunto David Maisel, laureato con un Master in Business Administration, ex Top Strategic Planner per Disney e da poco approdato ai Marvel Studios nel ruolo di Chief Operating Officer (COO), che inoltre avanzarono per primi la proposta di creare dei film legati tra di loro da un unico grande arco narrativo, dove ciascun lavoro potesse generare un beneficio in termini di ritorno di immagine per il suo successivo, usufruendo così dei vantaggi di stabilità economica tipici della forma sequel. A proposito nel 2003 Maisel, convinto che quella fosse la giusta strada da intraprendere, bloccò un accordo di licenza che avrebbe portato Warner Bros. ad ottenere i diritti per Captain America.

In generale però la scelta di produrre dei blockbuster in maniera del tutto autonoma non era ben accolta da molti investitori, restii al fatto di doversi allocare i costi in prima persona dopo essersi da poco ripresi da una bancarotta; costi che comunque dovevano confrontarsi e fare riferimento ai grossi budget impiegati dagli studios concorrenti alle cui spalle vi era una solida struttura corporativa che poteva permettersi ingenti somme anche a livello di marketing e distribuzione. Viceversa Maisel e Arad insistevano sul fatto che, oltre al totale controllo creativo, il piano avrebbe permesso una certa sicurezza riguardo uno sviluppo programmato e cadenzale (almeno un film all'anno) che si sarebbe poi inserito sinergicamente nelle tempistiche degli altri business ancillari, favorendo strategie di cross-promozione e una maggiore facilità di gestione di tutti gli apparati. Alcuni analisti esterni invece, dubbiosi riguardo la capacità della società di districarsi tra tutti i contratti in licenza che aveva emesso (per riuscire a ricavare in maniera significativa avrebbe dovuto far cooperare differenze aziende del tutto estranee tra loro e impegnate in diversi mercati), proposero l'acquisto di Marvel da parte di un grande conglomerato, in modo tale da poter gestire un mercato multimediale e multi-settoriale internamente alla stessa struttura, assorbendo inoltre i costi attraverso una più ampia parcellizzazione dei profitti e soprattutto con una forza economica maggiore in caso di nuovi contratti con altre società<sup>66</sup>. Nel corso di tutto il 2004 Arad e Maisel

---

<sup>66</sup> Derek Johnson, *Cinematic Destiny: Marvel Studios and the Trade Stories of Industrial Convergence*, in *Cinema Journal* Volume 52, Number 1, Fall 2012, pp. 1-24.

lavorarono dunque su un doppio fronte per convincere non solo i soci interni ma anche contemporaneamente coinvolgere finanziatori esterni, i quali non avrebbero mai potuto appoggiare il progetto senza che alle spalle ci fosse la presenza di Arad e la garanzia dei suoi successi come co-produttore e guida dei film in licenza<sup>67</sup>. Grazie anche al supporto di Relativity Media, neonata società con lo scopo di creare un ponte tra gli studios indipendenti di Hollywood e le banche, tra tutti emerse Merrill Lynch che, inserendosi in un più ampio discorso legato ad un sempre maggiore interesse da parte di investitori esterni al circuito hollywoodiano<sup>68</sup>, elaborò assieme ai due Chief Marvel un particolare piano di finanziamento. Nel 2005 quando finalmente Isaac Perlmutter e tutti i soci si convinsero che fosse arrivato il momento giusto per avviare l'autoproduzione Merrill era già pronta alla porta.

### ***2.3 Verso il Film Business (2005-2008)***

L'accordo di finanziamento venne ufficializzato definitivamente il 5 Settembre 2005, adottando come modello di riferimento il *nonrecourse debt* (a garanzia limitata), ovvero un finanziamento dove il pagamento degli interessi ed il rimborso finale sarebbero stati garantiti dai flussi di cassa generati dall'investimento e che in caso di fallimento del progetto avrebbe protetto i soggetti debitori (i soci), non legalmente obbligati in prima persona al pagamento del debito nei confronti del soggetto creditore, prevedendo invece l'impegno come garanzia di alcune proprietà (materiali o immateriali) della società precedentemente concordate, il cui valore una volta riscosso dal creditore sarebbe andato a titolo di risarcimento per coprire l'intero debito, anche se questo fosse risultato più alto rispetto a quanto ottenuto dalle proprietà<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Da una lettera di Avi Arad in risposta ad un articolo di Devin Leonard per Bloomberg dove veniva in parte sottovaluto il lavoro svolto dall'officer Marvel nel porre le basi per il Marvel Cinematic Universe: "You should reach out to Merill Lynch and Ambac Insurance and to our international partners that came on board based on my track record. Our financial partners counted on my reputation. I had to work very hard to convert the doubters". Kit Simpson Browne, *Avi Arad: "I Created the Marvel Cinematic Universe"* (5 Maggio 2014): <http://moviepilot.com/posts/1402702>.

<sup>68</sup> Derek Johnson, *Op. Cit.*, p. 11.

<sup>69</sup> Non-Recourse Debt: <http://www.investopedia.com/terms/n/nonrecoursedebt.asp>.

Nello specifico il prestito prevedeva un ammontare totale di 525 milioni di dollari suddivisi in 465 milioni a debito privilegiato da ricoprire in 7 anni, assicurato da Ambac Assurance impegnando come *collaterals* (a garanzia di copertura) i diritti cinematografici (sono esclusi quelli di merchandising) dei personaggi coinvolti nel piano di sviluppo dei Marvel Studios, e 60 milioni a debito non garantito<sup>70</sup>. Per scongiurare l'ipotesi di un'altra bancarotta il prestito venne sottoscritto da MVL Film Finance, sussidiaria appositamente creata per evitare una ripercussione diretta sulla casa madre Marvel, alla quale furono trasferiti i diritti di sfruttamento dei personaggi in modo da poterli impegnare. Questi erano dieci: Captain America, The Avengers<sup>71</sup>, Black Panther, Ant-Man, Doctor Strange, Cloack and Dagger, Hawkeye, Power Pack e Shang Chi<sup>72</sup>. Sul piano economico invece l'accordo permetteva un budget nominale a film tra i 50 e 165 milioni di dollari, cifra rilasciata da Merrill una volta che Marvel avrebbe dato il via libera al film dopo una prima fase di pre-sviluppo, il cui ammontare di spesa sarebbe stato inizialmente a carico dei Marvel Studios per poi ricevere un rimborso nel budget complessivo. Questo significava che l'unico rischio economico diretto a cui era esposta la società sarebbero state le spese sostenute per quei progetti insoluti non entrati in fase di produzione. Quanto ai ricavi Marvel avrebbe beneficiato di un 5% sui risultati

---

<sup>70</sup> *Marvel Launches Independently Financed Film Slate With Closing of \$525 Million Non-Recourse Credit Facility*, Marvel Official Site (6 Settembre 2005 - updated 10 Luglio 2007); <http://marvel.com/news/movies/158/marvel-launches-independently-financed-film-slate-with-closing-of-525-million-non-recourse-credit-facility>.

<sup>71</sup> La presenza di un gruppo di eroi non ben definito (la collana ha una storia editoriale lunga decenni durante la quale si sono susseguiti moltissimi personaggi più o meno famosi) dimostra una certa furbizia da parte di Marvel che in una possibile sede legale avrebbe potuto giocare su quali effettivi personaggi la voce The Avengers implicava, quindi non per forza avrebbe rischiato di perdere i diritti su tutti. Inoltre manifesta anche una chiara lungimiranza che evidenzia ulteriormente la natura a lungo termine del progetto cinematografico intrapreso: il gruppo di supereroi si sarebbe perfettamente inserito nella logica di sviluppo di un universo narrativo coeso come preventivato da Arad e Maisel qualche anno prima, tuttavia nel 2005 Marvel non possedeva ancora i diritti dei personaggi più famosi (Iron Man, Hulk e Thor in particolare) i quali avrebbero permesso una maggiore sicurezza in termini di pubblico, preventivando comunque in un certo periodo la possibilità di contrattazione con gli studios detentori e la riconquista dei diritti.

<sup>72</sup> Parte dello scetticismo interno ed esterno era dovuto anche al fatto che tutti questi supereroi fossero personaggi praticamente sconosciuti al grande pubblico, di gran lunga meno commerciabili a livello internazionale rispetto a quelli che erano in mano agli studios concorrenti. Ad esempio Captain America era una figura molto popolare tra gli anni Quaranta e Cinquanta in America perché legata ad un preciso spirito patriottico e al clima bellico di quel periodo ma nei tempi più recenti veniva poco sfruttata anche in ambito fumettistico e poco avrebbe avuto di che spartire con i gusti internazionali e con gli spettatori più giovani, cioè il principale target di riferimento di ogni blockbuster contemporaneo.

lordi di ogni film (distribuzione theatrical, home video, tv e satellite, OST<sup>73</sup>) nel ruolo di produttore, percentuale che avrebbe conservato anche in caso di cessione dei diritti cinematografici a terzi, oltre al 100% dei profitti derivati dalle sussidiarie interne nei mercati ancillari, quali giocattoli e altro merchandise. Si deve notare come queste entrate (e tutte quelle provenienti dai contratti in licenza) fossero del tutto escluse dalla possibilità di essere usate a titolo di rimborso del debito, che invece doveva essere coperto da una quota dei ricavi di sala dei quali Marvel avrebbe potuto godere non prima della release del quarto film in programma e solo se allora il debito fosse stato estinto.

In ogni caso Marvel avrebbe avuto il totale controllo creativo e gestionale sull'intero progetto, la libertà di decisione sulle date di distribuzione (dunque una maggiore possibilità di coordinazione con il settore del merchandising) e l'opzione per stipulare ulteriori contratti di licenza qualora l'avesse ritenuto necessario. Contemporaneamente, per dare un senso di continuità non solo a livello narrativo ma anche sul piano del marketing e della vendita al pubblico, Arad siglò un contratto con Brad Gary (CEO Paramount) per la distribuzione di due film all'anno (lungo i due periodi di massima visibilità, tra Maggio e Luglio e durante le festività invernali) sia sul mercato nord-americano che su quello internazionale (ad esclusione di Giappone, Germania, Francia, Spagna e Australia/Nuova Zelanda, dove Marvel si sarebbe personalmente messa d'accordo con distributori locali) in cambio del 10% del box-office, percentuale che avrebbe spinto Paramount ad un serio impegno nello sviluppo di specifiche strategie di vendita assieme alla stessa Marvel, che invece poteva contare sulla disponibilità monetaria e sulla ramificazione mediale di un grande conglomerato per promuovere i propri prodotti. Gli accordi raggiunti dalla società generano un diffuso entusiasmo, rintracciabile anche da alcune dichiarazioni rilasciate dai principali interessati David Maisel e Avi Arad:

It's nice to have one partner to market all those films because we are emphasizing the films individually but also how they all come from the Marvel universe and sometimes

---

<sup>73</sup> Original SoundTrack, o altrimenti colonna sonora.

characters pop over from one movie to another. We want to feel like you're watching a story that's evolving over time in addition to separate films<sup>74</sup>.

The film slate financing enables us to evolve our entertainment operations into film production, an area where we have experienced past success with our partners and which offers significant profit potential for our company. The characters involved are some of the most valuable in the Marvel Universe, and we are excited to launch them as consumer brands via feature film releases under our direction<sup>75</sup>.

A titolo esplicativo si vuole presentare un business plan relativo al settore cinematografico proveniente dal resoconto di un meeting aziendale nel 2006 che illustrava le possibili performance di un film con un budget di 130 milioni per capire al meglio la natura economica delle operazioni di produzione e distribuzione<sup>76</sup>.

<b>Single Film Revenue</b> (in millions of dollars)	<b>Supposed Domestic Box Office</b>				
	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>300</b>
<b>Domestic</b>					
Theatrical Rentals	55	82	109	137	164
Home Video	78	117	156	195	234
Pay-Per-View	7	8	8	8	8
Pay Television	18	18	18	18	18
Free Television	10	15	20	25	30
<b>International, Net of Reserved Territories</b>					
Theatrical Rentals	25	38	51	63	76
Home Video	35	42	56	70	84
Pay Television	8	13	17	18	18
Free Television	13	18	18	18	18
Minimum Guarantees from Reserved Territories and Tax Incentives (33% direct negative costs)	43	43	43	43	43
<b>Total Gross Film Revenue</b>	<b>292</b>	<b>393</b>	<b>495</b>	<b>594</b>	<b>692</b>

<sup>74</sup> David Maisel in Jay Fernandez, *Ongoing Story Line: Marvel-Par Alliance*, Hollywood Reporter (30 Settembre 2008): <http://www.hollywoodreporter.com/news/ongoing-story-line160-marvel-par-120073>.

<sup>75</sup> Avi Arad in Marvel Official Site, *Art. Cit.*.

<sup>76</sup> *Marvel Studios Analyst Day Webcast* (10 Agosto 2006): [marlamin.com/u/marvel\\_studio\\_present.pdf](http://marlamin.com/u/marvel_studio_present.pdf).  
Le cifre relative ai ricavi sono state stimate sulla base dei precedenti film prodotti in licenza e sugli standard dell'industria hollywoodiana.

Le cifre relative ai costi sono state stimate in base gli standard dell'industria e sulle percentuali decise in sede di contrattazione con le società esterne coinvolte. Il budget di 130 milioni è ricondotto alla voce Direct Negative Cost.

<b>Single Film Revenue</b> (in millions of dollars)	<b>Supposed Domestic Box Office</b>				
	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>300</b>
<b>Total Gross Film Revenue</b> (prior slide)	<b>292</b>	<b>393</b>	<b>495</b>	<b>594</b>	<b>692</b>
Distribution Fee (Paramount)	24	33	43	53	62
<b>Domestic</b>					
Prints and Advertising	53	56	64	72	80
Home Video Costs	29	44	59	73	88
<b>International</b>					
Prints and Advertising	21	22	26	29	32
Home Video Costs	13	16	21	26	31
Television Costs	2	2	2	3	3
Residuals	8	10	13	15	16
Participations	24	33	41	50	58
<b>Total Distributions Expenses</b>	<b>174</b>	<b>216</b>	<b>269</b>	<b>320</b>	<b>371</b>
Direct Negative Cost (including capitalized interest)	134	134	134	134	134
<b>Total Film Operating Expenses</b>	<b>308</b>	<b>350</b>	<b>403</b>	<b>454</b>	<b>505</b>
<b>Total Film Profit</b>	<b>(16)</b>	<b>42</b>	<b>92</b>	<b>140</b>	<b>187</b>
Marvel Producer Fee (5% of total gross)	15	20	25	30	35
<b>Operating Income Contribution</b>	<b>(1)</b>	<b>62</b>	<b>117</b>	<b>170</b>	<b>222</b>

Dallo stesso meeting si possono trarre alcuni aspetti focali sui quali Marvel, da quando prese la decisione di guidare autonomamente il proprio futuro assumendosi in prima persona i rischi legati all'essere una compagnia di produzione indipendente alla guida esclusiva di blockbuster ad alto budget, ha potuto fondare ed indirizzare la propria personale strategia di sviluppo a lungo termine, anche per quel che riguarda l'auto-promozione e il rilancio della propria immagine. Innanzitutto la possibilità di potersi riferire ad un ampio, stabile e fedele bacino di fan a livello mondiale, costruito in

sessant'anni di storia aziendale durante i quali il brand Marvel si è distinto per alcuni particolari valori che anche in ambito cinematografico hanno avuto modo di essere riconosciuti ed apprezzati (ad esempio il fatto di essere una forma di intrattenimento per tutta la famiglia, ricco di azione ma conservando comunque una forte carica emotiva, con dei personaggi pensati e realizzati a dimensione umana, capaci di stabilire un rapporto di empatia con lo spettatore). Molto importanti in questo senso sono stati i progetti avviati in licenza che con i loro risultati hanno potuto instaurare a priori un iniziale processo di fidelizzazione con il brand, uno dei motivi per cui persone come Avi Arad si sono tanto impegnate ad aiutare e supportare gli studios a realizzare dei buoni prodotti. Si pensi che nel corso dei due anni che hanno preceduto la release del primo blockbuster targato Marvel Studios più volte i produttori e altri addetti ai lavori hanno avuto modo di prendere le distanze da quei film<sup>77</sup> che avevano maggiormente deluso il pubblico dichiarando anche con una certa insistenza di non essere mai stati coinvolti in alcuna delle fasi di produzione e che quello che stavano facendo sarebbe stato completamente diverso.

Un secondo punto di forza su cui si è potuta basare Marvel è stato il supporto di un team di produzione fan a sua volta dei fumetti, dunque intimamente coinvolto e motivato per rendere il meglio anche su pellicola, oltre che padrone della giusta esperienza tecnica derivata da almeno sei anni di lavoro a contatto con i più grandi ed importanti studios di Hollywood. Inoltre proprio il materiale originale costituisce un terzo importante tassello in quanto caratterizzato da una vastissima libreria di storylines da cui attingere, con ampie possibilità di sviluppo narrativo per creare un potenziale ciclo cinematografico per ogni singolo personaggio tra sequel, prequel, crossover e spin-off.

A partire dal biennio 2005-2006 la società iniziò a rilasciare articoli ed interviste per diverse riviste di settore e non come il New York Times, il Wall Street Journal, Variety o Hollywood Reporter<sup>78</sup> per presentare se stessa al panorama mediatico nella nuova veste

---

<sup>77</sup> Ci si riferisce per lo più a *Elektra* (Rob Bowman, 2005) e *The Punisher* (Jonathan Hensleigh, 2004), entrambi capaci appena di superare al box office il budget impiegato e generalmente non apprezzati dai fan perché troppo distanti dalle opere originali.

<sup>78</sup> Derek Johnson, *Op. Cit.*, p. 15.

di studios indipendente focalizzandosi soprattutto su due fronti principali: da un lato rivolgendosi agli investitori e futuri partners per conquistarne la fiducia legittimando la propria posizione di outsider rispetto all'industria hollywoodiana puntando sulle diverse possibilità di sviluppo di un sistema del tutto centralizzato (si deve sottolineare che la decisione di diventare uno studio di produzione a tutti gli effetti ha significato una radicale modifica della struttura aziendale; azienda che fino a 15 anni prima era solita scrivere quasi esclusivamente fumetti); dall'altro mostrandosi ai fan e in secondo luogo al pubblico generalista come il soggetto perfetto per poter traslare in modo ottimale i suoi personaggi in film che sarebbero stati concepiti primariamente per i fan, conservando un'alta fedeltà al materiale originale perché amati in egual modo anche da chi li avrebbe prodotti, i quali finalmente dopo anni di sudditanza nei confronti degli altri studios erano diventati padroni del loro destino.

Seguendo la concezione di strategia come contenuto<sup>79</sup> si iniziò a lavorare a livello di product offering per attivare un processo di differenziazione competitiva<sup>80</sup> instaurando le basi per una non troppo futura leadership di mercato attraverso alcune specifiche dichiarazioni che potessero generare nei potenziali spettatori un surplus di valore rispetto alla concorrenza, in questo caso rappresentata dagli altri studios impegnati nella produzione di cinecomic.

Nello specifico i fumetti iniziarono ad essere presentati come qualcosa di iconico che Marvel aveva creato in passato e per cui ora possedeva i mezzi e le capacità per riproporli in una nuova forma pur mantenendone lo spirito originale che li contraddistingueva (si faccia attenzione: in questa sede non si vuole approfondire l'effettivo risultato qualitativo ottenuto in relazione ai riscontri di fan e critica, quanto piuttosto come l'oggetto in questione sia stato presentato e venduto). Il primo

---

<sup>79</sup> Bob de Wit & Ron Meyer, *Strategy: Process, Content, Context - An International perspective* (4th edition), Cengage Learning EMEA, Andover, 2010.

<sup>80</sup> Il vantaggio di differenziazione è una delle due tipologie di vantaggio competitivo individuate da Michael Porter e rappresenta l'obiettivo della strategia di differenziazione. Secondo lo stesso Porter "un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso" (Porter, 1985). Affinché dunque un prodotto sia differenziato occorre che sia in qualche modo unico, abbia cioè caratteristiche reali o percepite non riscontrabili negli altri prodotti presenti sul mercato, e che tali caratteri abbiano un qualche valore per gli acquirenti, rappresentino qualcosa per cui gli acquirenti siano disposti a pagare.



interlocutore a cui ci si riferiva diventava chiaramente il fan di lunga data, il quale nel suo essere riconosciuto come il migliore possibile tra i critici per un simile progetto avrebbe legittimato l'intera operazione anche agli occhi meno esperti di chi un fumetto non lo aveva mai letto ma che in ogni caso si sarebbe recato in sala perché qualcuno o qualcosa (dal commento positivo ascoltato di sfuggita al clamore mediatico generato prima e dopo la release di un film evento) aveva suscitato il suo interesse.

Bisogna considerare comunque come la figura del fan stava pian piano assumendo una connotazione sempre più generalista grazie soprattutto allo sdoganamento avviato dai successi dei cinecomic distribuiti nei primi anni Duemila, come dimostrato nel capitolo precedente. Marvel non ha fatto altro che inserirsi nel modo giusto (analizzare le caratteristiche di questo modo è il principale obiettivo di chi scrive) in un momento cinematografico particolarmente favorevole, dove l'attenzione dell'industria e del pubblico era già stata in parte "allevata" al genere supereroistico, trasformato da elemento nerd di una cultura tendenzialmente di nicchia a fenomeno sempre più mainstream.

Dall'altro lato invece la (pre)vendita del progetto come autentica rappresentazione dei fumetti al cinema veniva filtrata attraverso la voce e le parole di autori e produttori, associati a loro volta alla figura del devoto fanboy<sup>81</sup> prestato al mondo manageriale, con le giuste qualità per riuscire a mediare tra i bisogni economici e la fedeltà nei confronti dei fan, nonché di loro stessi. Le capacità di management diventavano necessarie perché quello che Marvel e i suoi collaboratori si stavano apprestando a fare in campo cinematografico (la creazione di un universo condiviso) non sarebbe stato un solo discorso di intenti artistici ma avrebbe riguardato in primo luogo l'abilità nel saper gestire un gran numero di processi creativi legati a differenti personalità riconducendoli tutti all'interno di una comune logica ecosistemica coerente. Per riuscire ad assicurarsi un simile risultato assumeva importanza la centralizzazione della direzione creativa generale nelle mani di alcune selezionate figure, le quali avrebbero avuto il compito di sovrintendere ogni pellicola facendo riferimento al progetto nel suo complesso. Tra

---

<sup>81</sup> Per approfondire il ruolo del fanboy auteur: Suzanne Scott, *Who's Steering the Mothership?: The Role of the Fanboy Auteur in Transmedia Storytelling*, in *The Participatory Cultures Handbook*, a cura di Aaron Delwiche & Jennifer Henderson, Routledge, New York, 2012, pp. 43-52.

queste assumerà un ruolo fondamentale Kevin Feige, entrato a far parte dei Marvel Studios nel 2001 al fianco di Arad dopo essersi distinto come assistente di produzione per il film *X-Men*, consigliando spesso e volentieri il regista Bryan Singer sulla messa in scena di alcune sequenze insistendo su un tipo di trasposizione che fosse più fedele possibile a quanto era già raffigurato su carta. Questa particolare conoscenza dei fumetti dimostrata da Feige, oltre ad uno spiccato entusiasmo, convinse il CEO dei Marvel Studios ad assumerlo per aiutarlo nel difficile lavoro di assistenza e supervisione dei lavori in licenza presso gli studios esterni. Quando nel 2007 Avi Arad lasciò Marvel per dedicarsi a progetti personali Feige venne promosso presidente di produzione, ruolo che di fatto lo poneva a capo della direzione creativa di tutto il progetto MCU.

Tuttavia quello che all'esterno poteva apparire un deciso e forte spirito unitario dove tutti condividevano gli stessi intenti ed erano lanciati verso un obiettivo comune non rispecchiava del tutto la reale situazione interna dell'azienda, impegnata a definire con precisione tutti i dettagli ad avviare il piano nel modo più sicuro possibile. Regnava soprattutto un certo conflitto tra i due principali officers dei Marvel Studios, con Avi Arad convinto che quei personaggi presenti nella lista fossero troppo poco famosi per essere declinati nei primi film della serie e che il progetto di distribuire due episodi all'anno fosse troppo rischioso e inutilmente affrettato, opposto a David Maisel il quale invece era più confidente riguardo la capacità di Marvel di imporsi come brand. Nella sua visione infatti i film dovevano essere inizialmente riconosciuti dal pubblico come film Marvel e solo in un secondo momento avrebbero dovuto essere riferiti ad un personaggio particolare, in modo tale che lo spettatore si recasse in sala indipendentemente dal supereroe protagonista sviluppando invece un senso di affezione per l'intera serie. Proprio per questo motivo Maisel insisteva sulla necessità di seguire una cadenza delle release regolare e continua, massimizzando l'esposizione del marchio.

Tra la fine del 2005 e i primi mesi del 2006, grazie alle conoscenze di Arad all'interno dell'ambiente hollywoodiano (fondamentale anche per l'accordo con

Paramount)<sup>82</sup>, emerse la possibilità di riottenere i diritti per i personaggi di Iron Man da New Line Pictures che aveva provato per anni a ricavarci un film senza mai andare oltre le prime fasi di scrittura, di Hulk da Universal, insoddisfatta del risultato ottenuto da *Hulk* (Ang Lee, 2003), e Thor, venduto da Sony Pictures a Paramount e a sua volta ceduto ai Marvel Studios (tutti e tre i personaggi potevano comunque rientrare legalmente nei termini di finanziamento perché riconducibili alla voce The Avengers). Se l'accordo con New Line si risolse brevemente, viceversa la contrattazione con Universal si rivelò più difficile, giungendo infine all'opzione di co-proprietà dei diritti secondo la quale Universal avrebbe co-prodotto e distribuito assieme a Marvel ogni futuro film che avesse avuto la figura di Hulk come personaggio principale, mentre Marvel avrebbe avuto piena libertà per quei film dove il gigante verde fosse stato relegato a ruolo di comprimario o comunque marginale. Queste furono le ultime azioni di Arad come CEO e membro esecutivo, il quale avrebbe lasciato la compagnia entro la fine dell'anno sotto le sempre maggiori pressioni da parte di Maisel, che lo sostituirà alla guida degli studios.

Con una line-up finalmente definita e i primi registi coinvolti e confermati (Jon Favreau<sup>83</sup> per *Iron Man*, Louis Letterier per *The Incredible Hulk* e Edgar Wright per *Ant-Man*), oltre ad alcuni membri del cast (Robert Downey Jr. e Edward Norton in primis), Marvel presentò pubblicamente le proprie idee per i film in sviluppo al Comic-

---

<sup>82</sup> Avi Arad, dalla stessa lettera precedentemente citata: "Iron Man was not even in the original slate. I knew that we needed it so I set out to get it back from Newline and the rest is history. Our financing would have never happened without me reaching out to Brad Grey to make a distribution deal that will give you a corporate guarantee. Other people in Marvel worked for many months with Universal and could not reach a deal. I got tired of waiting and went to Brad. The deal was done in days, successful for both companies. The big presentation to financial institutions and insurance companies took place on the Paramount lot. I was the presenter and it worked". Kit Simpson Browne, *Art. Cit.*.

<sup>83</sup> Kevin Feige e Avi Arad avevano avuto modo di conoscere il regista durante la lavorazione di *Daredevil* (Mark Steven Johnson, 2003), in cui Favreau recitava un ruolo secondario.

Con International di San Diego<sup>84</sup> nel mese di Luglio del 2006, annunciando le date di release per i primi due film oltre a svelare ufficialmente per la prima volta tre ulteriori personaggi che sarebbero stati resi protagonisti di un loro personale progetto (Captain America, Thor e Nick Fury), dichiarando inoltre aperta la possibilità in futuro di far confluire tutti questi personaggi in un ipotetico crossover secondo il modello Avengers.

Kevin Feige mostrò fin da subito un approccio abbastanza originale nella scelta dell'organico: tutti e tre i registi erano figure tendenzialmente poco conosciute (tra questi Favreau rappresentava una seppur minima eccezione, unico autore tra i tre ad aver diretto un film di discreto successo internazionale, *Elf* nel 2002) , legate più che altro ad un tipo di cinema indipendente o di genere, ben lontano dai grossi budget dei blockbuster; Downey Jr. invece era un attore che al tempo stava cercando di riscattarsi da un lungo periodo infelice, conosciuto in America più per i suoi problemi legali e di tossicodipendenza che non per meriti artistici (tanto da diventare anche oggetto di satira in due episodi della serie *The Simpson* tra la nona e l'undicesima stagione) e sicuramente distante dal pubblico giovane a cui i cinecomic avrebbero dovuto riferirsi. Tuttavia si lavorò in egual modo per legittimare e valorizzare agli occhi dei fan anche le scelte artistiche, insistendo sul fatto che anche se non del tutto convenzionali rispetto alle prassi di Hollywood come lo star system, fossero le migliori opzioni a loro disposizione, ricche di passione nei confronti dei personaggi e delle storie che si sarebbero apprestati a trasporre su pellicola e con un entusiasmo tale per la natura del progetto nel suo insieme che non avrebbero potuto altro che portare giovamento in ogni fase della produzione. In particolare venne fatta molta attenzione a come il pubblico avrebbe assimilato le scelte relative al casting, dove il principio guida non era tanto la

---

<sup>84</sup> Comunemente conosciuta come Comic-Con o San Diego Comic-Con, è la convention annuale multigenere più grande degli Stati Uniti, dedicata al mondo delle arti, del cinema e dei fumetti. Fondata nel 1970, l'evento ha luogo ogni anno nel primo periodo estivo, al San Diego Convention Center (San Diego, California), per la durata di quattro giorni. Nel corso degli ultimi quindici anni la convention ha assunto un ruolo sempre più importante nel rapporto tra fan e studios, i quali riservano per l'occasione numerose anteprime dei loro futuri progetti dedicate esclusivamente ai presenti. Per sottolineare l'importanza mediatica che l'evento ha assunto in questi anni si pensi che nel 2000 i partecipanti erano meno di 50.000, viceversa nel 2015 hanno superato i 160.000, trasformando il Comic-Con come il palcoscenico ideale per quegli studios che intendono lanciare nuovi progetti legati ad una certa cultura nerd. Per approfondire: Kevin McDonald, *The Cult of Comic-Con and the Spectacle of Superhero Marketing*, in *Superhero Synergies: Comic Book Characters Go Digital*, a cura di James N. Gilmore & Matthias Tork, Rowman & Littlefield, Maryland, 2014, pp. 117-136.

riconoscibilità pregressa di un dato attore, quanto invece la sua capacità di esprimere al meglio l'essenza del personaggio che sarebbe andato a recitare; un casting che dunque fosse incentrato in primo luogo al ruolo e su come questo avrebbe dovuto calzare perfettamente al suo interprete: in questo senso l'assunzione di Downey Jr., nel suo essere una personalità fuori dagli schemi, si adattava perfettamente al carattere eccentrico e vagamente problematico di Tony Stark (il nome da civile del supereroe Iron Man). Viceversa per i comprimari si usò maggiore prudenza, ricadendo su alcuni nomi più conosciuti a livello internazionale quali Gwyneth Paltrow, Jeff Bridges e Terrence Howard o anche Edward Norton nel ruolo di Bruce Banner-Hulk.

Entrando più nello specifico delle fasi di pre-produzione sia il regista che l'attore protagonista vennero coinvolti attivamente fin dalla stesura della sceneggiatura, affiancando scrittori esperti (i candidati all'Oscar® Mark Fergus & Hawk Ostby<sup>85</sup> per *Iron Man* e Zak Penn, sceneggiatore di numerosi film targati Marvel, per *The Incredible Hulk*) e da uno staff interno per la supervisione guidato da Kevin Feige. Sul personaggio di Iron Man si lavorò soprattutto tenendo conto che la conoscenza pregressa da parte del grande pubblico nei confronti dell'eroe sarebbe stata minima. Per questo l'originale ambientazione negli anni Sessanta in piena guerra del Vietnam<sup>86</sup> venne aggiornata e traslata nell'attuale presente, usando come sfondo il conflitto afghano (nel 2008 ancora all'ordine del giorno, soprattutto in ambito statunitense). In aggiunta il rinnovato adattamento contemporaneo permise la messa in scena di tecnologie particolarmente avanzate, guardando molto da vicino agli ultimi esempi portati dal genere fantascientifico, caricando la pellicola di ulteriore spettacolarizzazione. Favreau intervenne a livello registico bilanciando i momenti di azione con un tono leggero e accattivante, rendendo il blockbuster un mix equilibrato tra commedia e puro spettacolo hollywoodiano.

---

<sup>85</sup> Per *Children of Men* (Alfonso Cuarón, 2006).

<sup>86</sup> Molto brevemente: Tony Stark era un venditore di armi oltre che particolare talento ingegneristico (nella versione cinematografica tecnologico) il quale nel corso di un viaggio in Vietnam per affari venne rapito e fatto prigioniero. Per scappare usò le sue conoscenze per costruire una armatura, la quale una volta fatto ritorno a casa e affinata diventerà l'involucro di Iron Man.

Per la scrittura di Hulk invece, personaggio ben più famoso tra il pubblico generalista, si fece riferimento al film del 2003 (la visione di Ang Lee era incentrata quasi esclusivamente sulle problematiche psicologiche derivate dalla doppia natura di Banner/Hulk, mettendo in secondo piano le sequenze d'azione), prendendo le distanze da tutti quegli elementi che non avevano convinto:

The next film will have a lot of fun and excitement, and it will get back to the core of what people expect from the character, the Hulk as hero<sup>87</sup>.

La scelta di Luis Leterrier alla regia (autore dei primi due capitoli della serie action *The Transporter*) rispecchiava sicuramente la volontà espressa dai Marvel Studios, che inoltre per evitare di riproporre le vicende che avrebbero condotto il protagonista ad assumere le sembianze del gigante verde (a cui Ang Lee aveva dedicato quasi i primi due terzi del suo lavoro) decisero di riassumerne brevemente i fatti nei titoli di testa, distaccandosi nettamente dal suo poco acclamato predecessore.

Così, quasi fossero due diversi pilot della stessa serie (si pensi che per il terzo film del MCU si dovranno aspettare due anni, durante i quali diversi progetti cambiarono) *Iron Man* e *The Incredible Hulk* fecero il loro ingresso nelle sale a solo un mese di distanza l'uno dall'altro. L'ampio successo ottenuto dal primo e la tiepida accoglienza per il secondo<sup>88</sup> portarono infatti i Marvel Studios a modificare i piani di sviluppo relativi ai prossimi film in uscita, annunciando appena dopo una settimana di distribuzione di *Iron Man* l'intenzione di produrre immediatamente un suo sequel, programmato inizialmente per il 30 Aprile 2010. A questo si aggiunsero gli annunci per le date di release di *Thor*, *Captain America: The First Avenger* e *Marvel's The Avengers* oltre ad *Ant Man*, ancora in fase di sviluppo<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> Michael Helfant (Presidente e COO Marvel Studios 2005-2009), in Geoff Boucher, *Ka-pow, Spidey! Marvel Studios taps second-string superheroes to grab box office* (22 Luglio 2006): <http://articles.latimes.com/2006/jul/22/entertainment/et-comic22>.

<sup>88</sup> Per *Iron Man* (budget di produzione pari a 140 milioni di dollari) : 318.412.101 \$ nel mercato nazionale e 266.762.121 \$ a livello internazionale (in percentuale il 45,6% del totale), per un guadagno complessivo di 585.174.222 \$. Per *The Incredible Hulk* (budget di 150 milioni): rispettivamente 134.806.913 \$ e 128.620.638 \$ (48,8% del totale), in totale 263.427.551 \$.

<sup>89</sup> Autore anonimo, *Marvel Announces 'Iron Man 2'* (5 Maggio 2008): <https://www.accesshollywood.com/articles/marvel-announces-iron-man-2-63422>.

Capitolo 3

## L'Universo Cinematografico Marvel | *Elementi di continuità intramediale*

*“You think you're the only superhero in the world? Mr. Stark, you've become part of a bigger universe; you just don't know it yet”<sup>90</sup>.*

### **3.1 Continuità tecnica: i produttori**

Si è anticipato in precedenza come l'universo condiviso tra differenti proprietà intellettuali sia un pratica narrativa assimilata da tempo nel mondo dei fumetti americani, sfruttata soprattutto a scopi commerciali, quando invece nel grande schermo (nello specifico quello hollywoodiano, impostato più di altri al profitto) raramente si è assistito ad esempi degni di nota capace di usufruire delle opportunità che negli anni avevano fatto la fortuna delle grandi case editrici supereroistiche.

Chiaramente le differenze in termini di apparati produttivi implicati nei due media diventano alquanto significative: mantenere una continuità ecosistemica (secondo le

---

<sup>90</sup> Nick Fury (interpretato da Samuel L. Jackson), *Marvel's The Avengers*.

regole di *correlazione, consistenza e resilienza*<sup>91</sup>) tra diversi film, ciascuno con i propri produttori, scrittori e registi, oltre che gestire la narrazione tra le singole storyline e le modalità attraverso cui interagiscono e si influenzano a vicenda, tenendo sempre come riferimento ultimo lo sviluppo generale, è un lavoro particolarmente complesso e delicato, anche considerando gli investimenti e gli interessi che sono in ballo in una produzione high budget, sicuramente più facile da applicare in ambiti più circoscritti quali il reparto creativo di un editore come Marvel o DC oppure anche un piccolo progetto cinematografico indipendente ricondotto ad un ridotto gruppo di collaboratori che gestiscono la serie dall'inizio alla fine (ad esempio lo studio View Askew Productions di Kevin Smith). Luoghi dove comunque i confronti tra le persone interessate sono facilitati da una certa quotidianità dei rapporti e le influenze reciproche sono all'ordine del giorno, mentre i tempi relativamente brevi di scrittura e produzione permettono facilmente di apporre eventuali modifiche alle storie. Se invece si pensa ai lunghi tempi necessari allo sviluppo di un blockbuster (dalla fase di scrittura alla release nelle sale si impiega minimo due anni) e all'organico specificatamente coinvolto per quel determinato lavoro si può intuire come le variazioni in corso d'opera siano molto più difficili da applicare, in particolar modo se i progetti sono multipli e vengono sviluppati in contemporanea. Inoltre la prospettiva tipicamente hollywoodiana *resource-based* denuncia fin da subito una precisa mentalità ben consolidata all'interno del sistema cinematografico dove i film vengono pensati uno alla volta, concentrando le proprie forze su un certo progetto per poi ricominciare da capo con il successivo. Solo nel caso di risultato positivo e relativa decisione di proseguire con un ulteriore capitolo

---

<sup>91</sup> Il principio di correlazione è definito come "The capability of a system to suggest relevant connections among pieces of information, (as well as among services or goods also across different media and channels to help users achieve explicit goals or stimulate latent needs) is a significant feature of the narrative ecosystems and it is called principle of correlation by information architecture". Per consistenza si intende "the capability of a system (an information or media space) to suit the purposes, the contexts, and the people it is designed for (internal consistency) and to maintain the same logic and recognizability along different media, environments, and times in which it acts (external consistency)". La resilienza invece "is the capability of a system to shape and adapt itself to different users, needs, and experiential strategies. A successful resilient environment implements its information architecture as a dynamic process where people are active players and an integral component of the design. Moreover, resilience indicates the capability of the system to react to the changes (overall radical or unexpected changes) and re-establish its equilibrium". V. Innocenti, G. Pescatore, L. Rosati, *Converging universes and media niches in serial narratives. An approach through information architecture*, in Lugmayr & Dal Zotto (Eds.) *Media Convergence Handbook*. Springer, vol. 2. 2016, p. 145.



si contatteranno nuovamente le maestranze principali (cast, regia e produttori in particolare) per tornare a concentrarsi su quel particolare progetto.

Diversamente una struttura a universo condiviso richiede alcune specifiche necessarie a livello tecnico affinché lo sviluppo possa perdurare per anni equilibrando coerenza (per quel che riguarda il brand e la visibilità) e dinamicità in modo da accogliere quelle piccole variazioni che rinfrescano l'offerta.

Kevin Feige, oltre ad essere il direttore di produzione e dunque riferimento generale per ogni pellicola prodotta dai Marvel Studios, ha sempre ricoperto e ricopre tuttora il ruolo di produttore, congiuntamente all'attuale Vice Presidente degli Studios Louis D'Esposito nel ruolo di produttore esecutivo. Tale centralizzazione nelle mani di membri interni allo studio stesso è stata ulteriormente rafforzata sin dallo sviluppo di *Iron Man* con la creazione di un comitato creativo (ufficialmente Marvel Creative Committee, o MCC), un gruppo di figure manageriali di una certa rilevanza nelle dinamiche interne all'azienda, con il compito di affiancare Feige nella supervisione di ogni progetto legato al MCU<sup>92</sup>: Alan Fine (Marvel Entertainment President, Executive Vice President of Office of the Chief Executive, CEO of Publishing Division, Chief Marketing Officer of Marvel Characters Inc), Dan Buckley (Publisher, CEO of Print, Animation, Digital Media Divisions), Joe Quesada (Chief Creative Officer of Marvel Entertainment, ex Editor-in-chief of Marvel Comics), Brian Michael Bendis (assieme a Quesada uno dei fumettisti più importanti del pantheon Marvel) e Sid Ganis (fino al 2009, membro interno del Board of Directors Marvel Entertainment, dal 2005 al 2009 President of the Academy of Motion Picture Arts and Sciences)<sup>93</sup>.

L'istituzione di un comitato creativo per il controllo generale di tutte le attività correlate all'universo cinematografico è stato sicuramente un segnale importante sulla direzione che Marvel aveva deciso di intraprendere. Tra nuovi blockbuster,

---

<sup>92</sup> Almeno fino al 2015, quando i Marvel Studios e Kevin Feige si sono distaccati da Marvel Entertainment per continue divergenze in merito la direzione da prendere, riferendosi direttamente a Alan F. Horn, CEO e chairman di The Walt Disney Studios.

<sup>93</sup> Tutti facente capo a Isaac Perlmutter, dal 2005 CEO di Marvel Entertainment.

cortometraggi, le prime idee di espansione televisiva e altri prodotti video minori<sup>94</sup>, fumetti tie-in (spesso nella forma di prequel alle vicende che sarebbero state raccontate nei film, rilasciati qualche mese prima della release<sup>95</sup>) e merchandise, il compito del comitato era la coordinazione sia tra le diverse produzioni dello studio, dalla scrittura alla post-produzione per mantenere un altro grado di coerenza tra tutte le sue componenti, sia tra i differenti mercati in cui il marchio Marvel era attivo (in questo senso la presenza di executives provenienti da diversi reparti dell'azienda diventa significativa).

### 3.2 Continuità tecnica: i registi e gli attori

Restando in ambito prettamente cinematografico la principale difficoltà riguarda la conciliazione tra l'aspetto creativo specifico di un film e le direttive imposte a livello amministrativo: un "macrofranchise" (inteso come una serie cinematografica a lungo termine dove nel tempo convergono molteplici personalità creative con diverse visioni artistiche) necessita di una guida super partes che controlli ciascun progetto tenendo a mente il quadro generale, dall'ideazione alla scrittura, dalla regia alla post-produzione fino al marketing. Questa forza centralizzante, questo centro orbitale attorno al quale

---

<sup>94</sup> Si rimanda al capitolo successivo per l'analisi dei prodotti transmediali, sempre parte del macrofranchise MCU.

<sup>95</sup> Già nel 2008 venne pubblicato il primo albo a fumetti, anticipando l'uscita di Iron Man di un paio di mesi. Nel 2010, in occasione del New York Comic Con, Joe Quesada (Editor-in-chief Marvel Comics) si esprimeva in questi termini riguardo i progetti che legavano gli Studios alla sua divisione: "The MCU stories are not necessarily direct adaptations of the movies, but maybe something that happened off screen and was mentioned in the movie, and we'll tell that story. We're working on some very exciting ways on how to market that particular product, but again, this is really just in the beginning stages. If we're able to pull it off, it'll be pretty massive. I think it's going to put the MCU on the map very, very quickly. [...] We're really excited about it, because the folks that are involved in the movies on the West Coast will be involved in these stories. It won't be like one of our comic book writers saw the movie and has an idea for a story. No, these stories are originating at the very top. Kevin Feige is involved with these and in some cases maybe the writers of the movies would be involved in these". Joe Quesada in Josh Wigler, *Joe Quesada outlines plans for Marvel Cinematic Universe Comics with movie creators* (1 Novembre 2010): <http://www.mtv.com/news/2597725/joe-quesada-marvel-movies-comics/>.

In particolare si può segnalare l'opera *The Avengers Prelude: Fury's Big Week* (Christopher Yost & Eric Pearson, 2012), prequel del film *The Avengers* che in otto volumi distribuiti nell'arco dei due mesi precedenti la release del film sviluppa attorno al personaggio di Nick Fury (interpretato nel franchise da Samuel L. Jackson) una storia che collega e mostra da un diverso punto di vista le vicende narrate nei film *Iron Man*, *The Incredible Hulk*, *Iron Man 2* e *Thor*.

ogni lavoro artistico gravita senza mai allontanarsi troppo, non può essere ricondotto ad un regista, ad uno scrittore o ad un qualunque altro collaboratore il cui rapporto con l'intera struttura è legato ad episodi parziali e la cui impronta personale potrebbe risultare poco incline ad accettare compromessi sia con gli altri artisti sia con le decisioni di natura più specificatamente strategica.

Questa impostazione produttiva, incentrata molto sui produttori e su altre figure dal ruolo simile sempre interne all'azienda, ha col tempo dato alla Marvel un'immagine di studio cinematografico dove un regista si trova obbligato a sottomettere il proprio volere creativo per adattarsi ad uno stile generale già collaudato. Quando solitamente viene rilasciato un film high-budget all'interno del circuito hollywoodiano non vi è una decisa differenza riconoscibile tra uno prodotto da un certo studio e uno prodotto da un altro. Sono tutti blockbuster tendenzialmente eterogenei, distinguibili dal pubblico solo facendo riferimento ad altri sistemi non propri degli studios quali lo star system o la conoscenza pregressa. Che l'ultimo lavoro di Spielberg venga sviluppato da Warner, Paramount o Universal poco cambia all'occhio dello spettatore occasionale, il quale invece sarà più incline a recarsi in sala attratto dal nome del regista o di un certo attore, probabilmente facendo riferimento alla propria personale esperienza vissuta con i loro precedenti lavori.

Diversamente i film prodotti dai Marvel Studios si distinguono subito come tali, caratterizzati da un tono collaudato (la differenza che intercorre tra il successo di *Iron Man* e la tiepida accoglienza per *The Incredible Hulk*) ed uno stile costante che garantiscono una certa qualità standard lungo tutta la serie e riconducono quei valori solitamente riconosciuti nei registi e negli attori allo studio in sé. In questo modo Marvel è stata capace in pochi anni di fidelizzare un ampio numero di clienti attorno al proprio brand, costruendo un tipo di cinema non più legato ai grandi nomi dello spettacolo ma comunque dal grande successo commerciale.

Ne consegue che regia e cast siano le due principali categorie che più di altre hanno risentito del cambio di prospettiva a favore di dirigenza e produttori. Si tenga presente come nel periodo recente il bacino di registi più ambito da Hollywood sia quello proveniente dal cinema indipendente, ovvero personalità ancora acerbe con alle spalle

un paio di lungometraggi a basso o medio budget o magari qualche impiego in show televisivi, non ancora riconoscibili dal grande pubblico secondo un qualche canone di autorialità. Questa è una tendenza sorprendentemente comune tra la maggior parte dei blockbuster contemporanei, specie se ci si riferisce a progetti di tipo seriale, quali Jurassic World (Colin Trevorrow, Juan Antonio Bayona), Star Wars (Rian Johnson, Gareth Edwards), King Kong & Godzilla (Gareth Edwards, Jordan Vogt-Roberts), l'universo DC (Patty Jenkins, Rick Famuyiwa) e ovviamente Marvel che al momento guida in testa tale orientamento e dimostra tutta l'intenzione di proseguire con una strategia avviata fin dall'assunzione di Favreau e Letierrier, anche ora che la raggiunta stabilità al box office (dal 2012 in 7 film non si è mai scesi sotto i 500 milioni di dollari di incasso globale) le permetterebbe di collaborare con autori più affermati e dal cachet meno economico.

I nomi attualmente sotto contratto con i Marvel Studios sono: James Gunn (*Guardians of the Galaxy*, 2014; *Guardians of the Galaxy Vol. 2*, in post-produzione), formatosi alla Troma Entertainment (una casa di produzione indipendente americana specializzata in splatter) con un paio di lavori horror dal budget esiguo per poi dirigere un film su un improbabile eroe mascherato che punisce i criminali a colpi di chiave idraulica (*Super*, 2010) e passare successivamente alla Marvel dove il suo primo incarico è costato ottanta volte quanto speso per *Super*; Scott Derrickson (*Doctor Strange*, 2016), un altro regista quasi esclusivamente horror se non per un'esperienza alla guida di un blockbuster di genere catastrofico (*The Day the Earth Stood Still*, 2008); Jon Watts (*Spider-Man: Homecoming*<sup>96</sup>, in produzione), la cui filmografia comprende un horror e un thriller (*The Clown*, 2014; *Cop Car*, 2015) che complessivamente hanno guadagnato meno di un milione di dollari; Taika Waititi (*Thor: Ragnarok*, in produzione), neozelandese il cui ultimo lavoro è stato un mockumentary

---

<sup>96</sup> Nel Febbraio del 2015 è stato annunciato un accordo tra Sony (detenitrice dei diritti cinematografici per il personaggio, scontenta dei risultati ottenuti dal reboot *The Amazing Spider-Man*) e i Marvel Studios per introdurre l'arrampica muri all'interno del MCU. Il film verrà co-prodotto e distribuito in tutto il mondo dalla Sony ma il controllo creativo verrà lasciato interamente nelle mani dei Marvel Studios. Inoltre è notizia recente che Wanda Group, dopo un accordo con Sony per la co-produzione di una serie di 4 futuri blockbuster, parteciperà al finanziamento del progetto per circa il 10%, supportandone anche le spese di marketing nel territorio cinese. Gene Maddaus, Brent Lang, *Sony and Wanda Teaming Up on Spider-Man: Homecoming, Other Films* (22 Settembre 2016): <http://variety.com/2016/biz/news/sony-wanda-spider-man-homecoming-multi-picture-alliance-1201867119/>.

su un gruppo di vampiri e sui loro problemi da coinquilini (*What We Do in the Shadows*, 2014), entrato in orbita Disney<sup>97</sup> per contribuire alla scrittura del prossimo lungometraggio animato *Moana* (Ron Clements & John Musker, 2016), ambientato in Nuova Zelanda; Ryan Coolger (*Black Panther*, in pre-produzione), probabilmente l'autore più famoso del gruppo, premiato sia a Cannes che al Sundance per il suo esordio *Fruitvale Station* (Ryan Coolger, 2013) e poi approdato alla guida dello spin-off del franchise Rocky Balboa (*Creed*, 2015); infine i fratelli Joe e Anthony Russo (*Captain America: The Winter Soldier*, 2014; *Captain America: Civil War*, 2016; *Avengers: Infinity War*, in pre-produzione; *Untitled Avengers sequel*, in pre-produzione), provenienti più dal mondo della televisione che non dal cinema, dove hanno diretto qualche episodio di *Arrested Development* (2003-2005) e *Community* (2009-2015) per poi essere assunti dai Marvel Studios per il secondo capitolo su Captain America e successivamente promossi alla guida del prossimo doppio film evento sul gruppo degli Avengers<sup>98</sup>.

Il background dei fratelli Russo evidenzia ulteriormente una certa assonanza tra le modalità produttive del MCU e la serialità televisiva. Infatti i prodotti del piccolo schermo acquistano autorialità in virtù del loro ideatore e supervisore, lo showrunner<sup>99</sup>, e si guadagnano e mantengono un pubblico grazie alla storia e ai personaggi (non gli attori, i quali solitamente sono poco conosciuti) che lo percorrono, quando invece i registi sono figure relegate in secondo piano, intercambiabili e con un potere decisionale

---

<sup>97</sup> Marvel Entertainment dal 2009 è diventata una sussidiaria di The Walt Disney Company. A proposito si faccia riferimento al capitolo successivo.

<sup>98</sup> A questi si sono preceduti altri come Alan Taylor (*Thor: The Dark World*, 2013), regista prettamente televisivo (*Sex and the City*, *The Sopranos*, *Games of Thrones*); Shane Black (*Iron Man 3*, 2013), per il quale il blockbuster Marvel rappresenta il suo secondo lavoro; Joe Johnston (*Captain America: The First Avenger*, 2011) e Kenneth Branagh (*Thor*, 2011), autori ben più abituati a grandi progetti e forse considerabili come le uniche due eccezioni in un gruppo tendenzialmente omogeneo.

<sup>99</sup> Lo showrunner è un termine usato nell'industria televisiva statunitense per indicare la persona responsabile delle operazioni giorno per giorno di una serie televisiva, in altre parole, la persona che "fa funzionare" la serie. Il termine viene occasionalmente applicato alle persone delle industrie televisive di altri paesi. Diversamente dai film, dove i registi hanno solitamente il controllo creativo della produzione, nella televisione procedurale lo showrunner è solitamente di "grado superiore" rispetto al regista. Tradizionalmente, il produttore esecutivo di un programma televisivo era l'amministratore delegato responsabile della produzione del programma. Nel corso del tempo, il titolo di produttore esecutivo è divenuto riferito ad una più ampia gamma di ruoli, da quelli responsabili per l'organizzazione di finanziamento ad una funzione onorifica senza effettive funzioni di organizzazione. Il termine showrunner è stato creato per identificare il produttore che detiene effettivamente l'autorità finale nell'ambito organizzativo e creativo della serie.

drasticamente ridotto rispetto ai colleghi del grande schermo. In questo modo ogni puntata, costantemente sotto il controllo di showrunner e produttori associati, viene ricondotta ad un tono e uno stile comune a tutte le altre, mentre gli attori, in particolare quando si tratta di produzioni dalla lunga durata, da sconosciuti che erano iniziano ad essere identificati quasi esclusivamente con il personaggio interpretato.

Lo stesso accade nei blockbuster targati Marvel, dove il ruolo di showrunner è ricoperto da Kevin Feige e Luis D'Esposito coadiuvati, vista la diversa mole di lavoro, investimenti ed interessi coinvolti, dal comitato creativo. I registi invece, non potendo ancora essere identificabili dallo spettatore generalista secondo alcuni tratti artistici distintivi o essendo provenienti dal mondo televisivo e dunque abituati a certe regole, vengono invitati ad adattarsi al tono Marvel. Le nuove voci restano comunque benvenute, altrimenti il rischio sarebbe quello di creare una serie di lavori eccessivamente simili, cosa che alla lunga (specialmente in campo cinematografico dove il pubblico di riferimento è ben più ampio rispetto a quello di uno show televisivo) stancherebbe il mercato, a patto che queste non deviano troppo dal percorso comune.

In questo senso l'abbandono di Edgard Wright (al lavoro su *Ant-Man* già dal 2006, costretto a lasciare la produzione nel 2014) per "divergenze creative" si fa eloquente: il progetto, inizialmente pensato per essere distribuito tra i primi (era stato presentato al Comic-Con di San Diego nel 2006 assieme a *Iron Man* e *The Incredible Hulk*), era stato continuamente rimandato fino all'annuncio nel 2014 del cambio di regia con Peyton Reed, autore di alcune commedie di stampo commerciale (*The Break-Up*, 2006; *Yes Man*, 2008), adatto a perseguire il lavoro del suo predecessore senza stravolgerlo pur comunque restando su binari più convenzionali. Non è possibile entrare nei particolari della vicenda vista la mancanza di alcuna dichiarazione specifica, tuttavia è facilmente ipotizzabile che l'esuberanza artistica di Wright, regista ancora poco conosciuto nel 2006 ma che negli anni a seguire è stato capace di affermarsi con uno stile preciso grazie alla *Trilogia del Cornetto*<sup>100</sup>, poteva essere un ottimo spunto per lanciare un personaggio minore quando ancora l'MCU mancava di una sua identità precisa, ma che

---

<sup>100</sup> La *Trilogia del Cornetto* (*The Three Flavours Cornetto Trilogy* in lingua originale) è una serie di film diretti da Edgar Wright, scritti da Simon Pegg e Wright, e interpretati da Pegg e Nick Frost. Questi sono: *Shaun of the Dead* (E. Wright, 2004); *Hot Fuzz* (E. Wright, 2007); *The World's End* (E. Wright, 2013).

nel 2015 a franchise avviato sarebbe risultata del tutto fuori dagli schemi e dunque potenzialmente fuorviante. Sempre per non ben specificate divergenze creative anche Ava DuVernay (*Selma*, 2014) ha lasciato nel 2015 il progetto *Black Panther*, sostituita da Coolger<sup>101</sup>. Un terzo caso di rapporto conclusosi per motivi non troppo dissimili è quello riguardante Joss Whedon. Il cineasta, tra l'altro ex fumettista per la collana X-Men, era stato contattato ancora nel 2010 per dirigere il primo film del MCU che avrebbe unito all'interno dello stesso blockbuster i diversi personaggi presentati separatamente negli episodi precedenti. Whedon rappresentava perfettamente le caratteristiche volute da Marvel per quel progetto: condivideva un'esperienza sia di tipo televisivo, anche nel ruolo di sceneggiatore e produttore esecutivo (*Buffy the Vampire Slayer*, 1997-2003; *Angel*, 1999-2004; *Firefly*, 2002), che cinematografico (*Serenity*, 2005), facilitato così a muoversi all'interno di un modello di produzione che costituiva un ibrido tra i due media; era stato un autore per Marvel Comics dunque poteva presentarsi al pubblico come la persona giusta al posto giusto secondo la logica del fanboy auteur; a livello narrativo si era dimostrato capace di gestire e far interagire un gruppo di personaggi differenti facendo attenzione alle specifiche personalità (*Buffy*, *Firefly*, *Serenity*).

*Marvel's The Avengers* risultò un enorme successo commerciale, oltre ad essere apprezzato anche da gran parte della critica, così Whedon venne riconfermato alla guida del sequel. Inoltre la dimostrata capacità di gestione dei personaggi e della loro evoluzione psicologica (uno dei temi narrativi centrali nel corso del MCU e elemento di interconnessione testuale tra i diversi capitoli) gli garantì una posizione da supervisore e consulente di tutti i film successivi, affiancando alla visione manageriale di persone quali Feige e gli altri membri del MCC una più specificatamente registica. Whedon acquistò talmente tanta importanza all'interno del macrofranchise da essere nominato creatore, scrittore, regista (*Pilot*, S1E01, 2013) e showrunner della prima serie televisiva collegata all'universo cinematografico, *Agents of S.H.I.E.L.D.* (2013-in produzione)<sup>102</sup>,

---

<sup>101</sup> Yolanda Sangweni, *Ava DuVernay Won't Be Directing 'Black Panther' Movie* (3 Luglio 2015): <http://www.essence.com/2015/07/03/exclusive-ava-duvernay-not-directing-black-panther-movie>.

<sup>102</sup> Per approfondire si consulti il capitolo *L'Universo Cinematografico Marvel - L'espansione transmediale*, pp. 90-104.

almeno fino al rientro in cabina di regia per *Avengers: Age of Ultron*. Tuttavia questo secondo capitolo si rivelò molto meno solido rispetto al suo predecessore, criticato da molti fans e con un risultato complessivo al box office inferiore alle aspettative dello studio<sup>103</sup>. La generale delusione in casa Marvel-Disney generò nelle settimane seguenti alla release del film un susseguirsi di dichiarazioni da parte dei produttori e dello stesso regista (tra l'altro criticato tanto pesantemente anche a livello personale nei profili social da trovarsi costretto ad abbandonare tali piattaforme<sup>104</sup>) dove entrambi cercavano di evitare le responsabilità dell'insuccesso. Pian piano emersero alcune divergenze susseguitesesi in fase di produzione tra le tre principali forze che erano in gioco: Whedon, Feige e il comitato creativo, in particolare tra queste ultime due<sup>105</sup>. Le vicende che seguirono nei mesi successivi portarono ad un importante cambiamento interno al MCU: Whedon abbandonò definitivamente il progetto mentre i Marvel Studios e Kevin Feige non si trovarono più vincolati alle decisioni del comitato e del CEO di Marvel Entertainment Perlmutter, dovendo fare riferimento esclusivamente a Disney (modifica che, per i tempi relativamente recenti, non ha ancora avuto modo di influenzare la produzione cinematografica e potrebbe presumibilmente mostrare i suoi effetti solamente a partire dal 2017).

La medesima strategia atta a ridurre il valore autoriale dei singoli a favore della visibilità d'insieme viene applicata anche a livello di casting, dove la scelta degli attori protagonisti (con un'ampia presenza lungo tutto l'MCU, non limitata ai film di cui sono il personaggio principale) è quasi sempre ricaduta su personalità la cui fama non era (o è tuttora, per le ultime reclute) ancora radicata tra il grande pubblico, favorendo in questo modo una maggiore attenzione rivolta al personaggio interpretato piuttosto che

---

<sup>103</sup> Seppur di poco: vista la crescente fama del MCU ci si aspettava un risultato migliore rispetto al capitolo del 2012, ma alla fine *Avengers: Age of Ultron* ha guadagnato circa 100 milioni di dollari in meno. Soprattutto nel mercato nord-americano la flessione è stata significativa, con una differenza di poco inferiore ai 200 milioni. Ma più del risultato economico preoccupava quello critico: un film sotto le aspettative poteva diventare un rischio in termini di immagine per l'intera serie, soprattutto se il film in questione era uno dei più attesi.

<sup>104</sup> Todd Martens, *Creators, fans and death threats: Talking to Joss Whedon, Neil Gaiman and more on the Age of Entitlement* (25 Luglio 2016): <http://www.latimes.com/entertainment/herocomplex/la-et-hc-comic-con-fan-entitlement-20160722-snap-story.html>.

<sup>105</sup> Andrea Bedeschi, *La Civil War della Marvel, dal "fallimento" di Age of Ultron al budget del nuovo Captain America* (7 Settembre 2015): <http://www.badtaste.it/2015/09/04/la-civil-war-della-marvel-dal-fallimento-di-age-of-ultron-al-budget-del-nuovo-captain-america/141451>.



all'interprete, come d'altronde si verifica frequentemente negli show televisivi. Ad oggi Marvel ha sotto contratto multiplo attori come Mark Ruffalo (che ha sostituito Edward Norton, l'unica star affermata del gruppo, nei panni di Hulk), Chris Hemsworth, Chris Evans, Paul Rudd, Tom Hiddleston, Tom Holland, Chadwick Boseman, oltre al già citato Robert Downey Jr, personalità che prima di entrare a far parte di questo macrofranchise erano tendenzialmente poco conosciute sul piano internazionale<sup>106</sup>. Viceversa ora vengono quasi esclusivamente identificati con il loro ruolo all'interno del MCU. Invece attori ben più affermati come Jeff Bridges, Gwyneth Paltrow, Anthony Hopkins, Natalie Portman, Tommy Lee Jones, Scarlett Johansson, Samuel L. Jackson, Michael Douglas, Robert Redford, Benicio Del Toro a cui si aggiungeranno prossimamente altri grossi calibri come Sylvester Stallone, Kurt Russel, Michael Keaton, Cate Blanchett, Sharon Stone vengono relegati a parti secondarie, se non più semplicemente a momentanee nemesi per un singolo episodio.

Si consideri come esempio *Guardians of the Galaxy*, al momento l'azzardo più grande compiuto dai Marvel Studios vista la scarsa diffusione del materiale originale a fumetti anche tra i fans. L'opera si presenta come un film corale dove i protagonisti sono un gruppo di cinque personaggi, due dei quali (un procione parlante e un albero capace di muoversi) sono stati costruiti esclusivamente in computer grafica. A dare loro la voce troviamo due star affermate, rispettivamente Bradley Cooper e Vin Diesel, mentre i protagonisti in carne e ossa vengono interpretati da Chris Pratt, passato dall'essere attore secondario in serie televisive come *Everwood* (2002-2006) e *Parks and Recreation* (2009-2015) al ruolo di protagonista in due blockbuster nel biennio 2014-2015 (dopo *Guardians* venne contattato per *Jurassic World*), Zoe Saldana e Dave Bautista, ex wrestler da poco approdato nel mondo del cinema e di certo non conosciuto per le doti recitative.

Come per i registi si potrebbe obiettare che le scelte di casting legate a quei personaggi principali destinati ad apparire in più film siano un'opzione atta a contenere i costi di progetti la cui maggior parte del budget viene assorbito dalla fase di post-

---

<sup>106</sup> Al momento l'unica parziale eccezione è rappresentata dalla scelta di Benedict Cumberbatch nei panni di Doctor Strange, attore già apprezzato e conosciuto per il quale comunque si tratta del primo ruolo da protagonista in un blockbuster hollywoodiano.

produzione con la mole di lavoro svolta a livello digitale, eppure artisti quali Downey Jr o Scarlett Johansson figurano da anni in testa alla classifica degli attori più pagati di Hollywood, assieme ad altre due conoscenze del MCU, Bradley Cooper e Vin Diesel. Guardando i singoli cachet invece si può vedere come questi siano sostanzialmente alti, non dissimili dai guadagni dei colleghi più famosi: per *Avengers: Age of Ultron* si passa dai 2,8 milioni di dollari per Mark Ruffalo a 6,9 per Chris Evans fino a 20 per Scarlett Johansson, oltre ad un fuori scala Robert Downey Jr con 40 milioni<sup>107</sup>. Chiaramente la figura di Iron Man all'interno delle dinamiche iniziali del MCU è stata assolutamente decisiva per il successo complessivo e il carisma portato dall'interprete ha largamente influenzato la popolarità del personaggio, tanto che al momento i primi quattro film più proficui dell'intera serie vedono tra i protagonisti proprio Tony Stark. Tuttavia Downey Jr non potrebbe vantare lo stesso potere mediatico senza essere debitore a Marvel e come lui molti altri attori i quali dopo aver preso parte al MCU hanno visto la propria carriera e popolarità crescere esponenzialmente.

Diversamente un interprete già famoso, il cui cachet anche nel caso di contratto esteso per più di una collaborazione non creerebbe alcuna difficoltà ad un progetto ormai multimiliardario, rischierebbe di offuscare e mettere in secondo piano la rilevanza del personaggio e di conseguenza del brand Marvel come tale, similmente a quanto accade a livello di regia.

### ***3.3 Continuità narrativa: dalla trilogia alla serialità estesa***

*Iron Man* non è solo il primo blockbuster prodotto dai Marvel Studios, ma si fa carico anche del ruolo di trampolino di partenza per tutto quello che sarebbe successo negli anni a venire, in quanto precursore di alcuni elementi divenuti in seguito i primi punti d'unione all'interno del futuro macrofranchise. Conclusasi la vicenda specifica con la sconfitta del villain e la rivelazione pubblica da parte di Tony Stark del suo essere il supereroe Iron Man, dopo i credits tecnici è stata inserita una breve sequenza che

---

<sup>107</sup> Conner Schwerdtfeger, *What Marvel Paid Each Major Avenger For Age Of Ultron* (Dicembre 2015): <http://www.cinemablend.com/new/What-Marvel-Paid-Each-Major-Avenger-Age-Ultron-93117.html>.

definiva chiaramente quelle che sarebbero state le intenzioni dello studio riguardo la trasposizione cinematografica dei loro prossimi personaggi, confermando ciò che Feige due anni prima aveva avanzato come ipotesi al Comic-Con di San Diego. In questa scena vengono messi a confronto Tony e Nick Fury, direttore dell'organizzazione paramilitare a scopo di difesa S.H.I.E.L.D. (già citata in un paio di dialoghi nel corso del film dall'agente S.H.I.E.L.D. Phil Coulson, interpretato da Clark Gregg, il quale tenta senza successo di arrivare ad un colloquio con Stark), dove quest'ultimo invita il suo interlocutore a considerarsi parte di un mondo in cui lui non è l'unico supereroe introducendolo al "progetto Avengers". Questo breve dialogo di fatto prometteva al pubblico una precisa direzione che stava per essere intrapresa dagli studios ovvero l'unione dei film di prossima produzione all'interno del medesimo universo narrativo, seguendo il modello fumettistico originale lanciato ancora nel 1963, con la relativa intenzione di giungere a sviluppare una pellicola che avrebbe riunito i diversi personaggi presentati singolarmente nei propri franchise. Così, a ridosso dei primi giorni di release di *Iron Man*, ampiamente soddisfatti dei risultati ottenuti (un weekend d'apertura nel mercato nord-americano vicinissimo a 100 milioni di dollari), i Marvel Studios annunciarono la prima fase del loro progetto cinematografico a lungo termine incentrato sui diversi membri storici del team Avengers, confermando oltre ad un sequel per il suddetto un film su Thor, su Captain America e infine il primo evento cross-over Avengers.

A distanza di un mese da *Iron Man* anche *The Incredible Hulk* si presentò al pubblico seguendo la stessa logica, con una scena post-credit dove Tony Stark si recava dal Capitano Ross (il militare a capo dell'operazione per catturare Hulk, interpretato da William Hurt) nel ruolo di reclutatore ("if i told you we're putting a team together?"<sup>108</sup>). Inoltre nel corso del film si possono notare alcuni riferimenti all'universo di appartenenza quali il marchio Stark sui progetti dei veicoli militari mostrati durante i titoli di testa, l'uso del database S.H.I.E.L.D. da parte dell'esercito per rintracciare un determinato personaggio coinvolto nella fuga di Banner e infine la stessa emittente

---

<sup>108</sup> Tony Stark (Robert Downey Jr), *The Incredible Hulk*.

televisiva (WHIH World News 21, rinominata a partire dalla Fase Due WHIH Newsfront) vista in *Iron Man* e successivamente riproposta in *Iron Man 2*.

In questo modo, disseminando pochi indizi assolutamente non ingombranti o fuorvianti ai fini della trama verticale, Marvel ha iniziato lentamente a costruire la sua personale visione di ecosistema cinematografico, dove i film individuali, seppur autonomi nel loro svolgimento, diventavano episodi di un macrocosmo ben più grande. Il lavoro di presentazione e introduzione del MCU al pubblico venne parallelamente avviato a livello di marketing da una serie di dichiarazioni rilasciate dalle principali figure guida (Kevin Feige in testa), non lasciandosi sfuggire l'occasione di sottolineare l'unicità di un tale progetto. Proprio attraverso queste affermazioni si delinea quella che sarà l'idea fondamentale per il proseguo nello sviluppo dell'universo cinematografico: da una parte la diversità di approccio applicata al singolo personaggio, atta a creare un campione di prodotti adatti a gusti ampi ma differenti, dall'altra la coerenza narrativa e stilistica (in particolare l'uso del logo Marvel all'inizio di ogni film e l'inserimento costante delle scene post-credit), che oltre a far lavorare sinergicamente ciascun episodio, sia in termini trans-narrativi che in quelli più materialmente economici, avrebbero aiutato l'intero MCU ad essere considerato un brand unitario pur inglobando in se stesso diversi franchise.

In particolare l'uso delle scene post-credit evidenzia una specifica consapevolezza dei mezzi a disposizione, sia in senso narrativo che commerciale: al di fuori di teaser e trailer Marvel si è resa capace di sfruttare i propri film come iniziali veicoli promozionali per quelli che seguiranno, con riferimenti e anticipazioni che oltre a fungere da cliffhanger invitano gli spettatori a generare discussioni su quello che si è visto e sui possibili sviluppi della trama d'insieme, discussioni che aiutano a diffonderne ulteriormente l'immaginario. Gran parte di queste istanze vengono racchiuse nella scena (a volte due) dopo i titoli di coda. Si pensi alla già citata sequenza di *Iron Man* e a quanti elementi questa introduce: il concetto di un universo che si estende oltre i confini del mondo fino ad allora conosciuto da Tony Stark (e anche dallo spettatore); crea un senso di suspense atto a conservare l'attenzione del pubblico fino all'uscita del prossimo progetto MCU; invoglia ad approfondire il discorso introdotto

dal personaggio interpretato da Samuel L. Jackson (sicuramente al tempo l'attore più famoso dell'intero cast, quindi una presenza che non passò certo inosservata); dà una prima definizione dello stile che i Marvel Studios intenderanno adottare nel loro personale approccio cinematografico (se nel 2008 pochi fan hanno avuto la pazienza di aspettare la fine dei credits tecnici, ora nel 2016 la pratica è diventata una consuetudine per gran parte del pubblico). Ogni scena poi si carica di contenuti particolari (per quel che riguarda il primo ciclo in *Iron Man 2* si fa riferimento esplicito a *Thor*, in *Thor* veniva anticipato quello che sarebbe diventato l'antagonista di *Marvel's The Avengers*, invece *Captain America: The First Avenger* si concludeva con il primo teaser trailer di *Marvel's The Avengers*) ma alla fine il concetto fondamentale che le accomuna è il loro essere parziali aperture narrative destinate a lasciare lo spettatore con il pensiero al prossimo film della serie. Che questo sia il sequel piuttosto che un progetto con nuovi personaggi poco importa, quello che conta è la visibilità d'insieme: la strategia di marketing del MCU non punta infatti a vendere individualmente ciascun soggetto, che a volte per una scarsa popolarità di partenza potrebbe risultare meno appetibile ad un pubblico ampio e generalista<sup>109</sup> (fatto con cui comunque si è dovuto confrontare nel corso del primo ciclo per una ancora incompleta identità unitaria, uno dei motivi per cui vi è tanta disparità nei risultati tra i primi due episodi), ma promuove il tutto come un progetto unico.

Lanciando individualmente i supereroi attraverso la loro personale serie (tra l'altro strutturata seguendo il classico schema della trilogia per una maggiore semplicità d'utilizzo) si accompagnava lo spettatore a percorrere i primi tasselli dell'ecosistema, facendogli prendere familiarità con quei personaggi di cui si sapeva poco o nulla (almeno per quel che riguardava il pubblico non fan, ovvero la maggioranza di esso) per instaurare un rapporto che, stando alle previsioni auspiccate dalla stessa Marvel, sarebbe potuto durare per anni. Allo stesso tempo si lavorava per introdurre quelle premesse che avrebbero portato i singoli protagonisti a congiungersi in un unico evento, punto d'arrivo di ciò che era stato narrato finora, pur comunque mantenendo un certo grado di

---

<sup>109</sup> Si ricorda che personaggi come Iron Man, Captain America, Thor erano considerati di seconda fascia rispetto ai ben più conosciuti Spider-Man o X-Men, i quali diritti cinematografici erano stati ceduti in licenza.

autonomia per favorirne la visione anche a chi si sarebbe approcciato alla serie per la prima volta. Il crossover a sua volta avrebbe aperto nuovi sviluppi per le storie individuali e la popolarità ottenuta, oltre ad aumentare considerevolmente gli incassi di ciascun franchise<sup>110</sup>, sarebbe stata l'occasione per lanciarne di nuovi ed espandere ulteriormente le dimensioni dell'universo.

Fin dal primo film prodotto Marvel si è sempre riferita al suo progetto dividendolo in fasi, le quali come le stagioni di una serie televisiva ruotano attorno ad una particolare storyline orizzontale che avrà modo di concludersi nell'ultima puntata, o nel caso cinematografico nel film crossover, capitolo che raggruppa tutti i personaggi protagonisti degli episodi precedenti, costituisce il punto di arrivo delle diverse sottotrame fino ad allora introdotte e offre nuovi spunti da cui partire per sviluppare ulteriori storie. Inoltre la suddivisione in fasi non solo delinea in maniera schematica l'evoluzione narrativa del MCU ma diventa anche uno strumento atto a chiarire ad uno sguardo esterno tutta la struttura d'insieme, facilitandone l'approccio. Rispettivamente la Fase Uno conta sei capitoli distribuiti nell'arco di cinque anni (in ordine di release *Iron Man*, *The Incredible Hulk*, *Iron Man 2*, *Thor*, *Captain America: The First Avenger* e *Marvel's The Avengers*), la Fase Due conta sei capitoli in tre anni (*Iron Man 3*, *Thor: The Dark World*, *Captain America: The Winter Soldier*, *Guardians of the Galaxy*, *Avengers: Age of Ultron*, *Ant-Man*), la Fase Tre invece prevede al momento dieci lavori in un periodo di quattro anni (*Captain America: Civil War* già distribuito, *Doctor Strange* prossimo alla release, *Guardians of the Galaxy Vol 2* in fase di post-produzione, *Spider-Man: Homecoming* e *Thor: Ragnarok* in fase di ripresa e altri 5 attualmente in pre-produzione)<sup>111</sup>.

Restando fedeli al confronto col prodotto televisivo le fasi nello specifico scandiscono una graduale evoluzione dell'universo cinematografico da una struttura vicina alla serie antologica classica, con segmenti autoconclusivi e un alto grado di autonomia, ad una più serializzata, dove elementi di progressione temporale e apertura

---

<sup>110</sup> *Iron Man 2* ha guadagnato 623.561.331 \$, *Iron Man 3* quasi il doppio; *Thor* 449.326.618 \$, *Thor: The Dark World* 644.602.516 \$; *Captain America: The First Avenger* 370.569.776 \$, *Captain America: The Winter Soldier* 714.401.889 \$.

<sup>111</sup> Per un'idea grafica dello sviluppo narrativo del MCU si faccia riferimento all'appendice, p. 108.

narrativa inseriscono la vicenda del singolo episodio in un contesto esteso, fino a giungere al serial, dove ciascuna puntata diventa fortemente interdipendente l'una dall'altra.

L'iniziale necessità di doversi riferire ad un pubblico costituito per la maggior parte da persone estranee ai dettagli dell'universo fumettistico d'origine ha obbligato i produttori a concepire le fasi iniziali secondo un modello filmico abbastanza classico in cui l'eroe veniva presentato e reso protagonista di una specifica storyline con un finale ben preciso, in modo da permettere allo spettatore di entrare in contatto con il personaggio senza caricare ulteriormente la narrazione con riferimenti extra-testuali che avrebbero sviato l'attenzione da quello che era lo scopo principale, creare un rapporto di fidelizzazione. Questo modello, che fa del protagonista il centro di attrazione narrativa attorno al quale si sviluppa il mondo diegetico, viene applicato in maniera abbastanza omogenea a tutti i film della Fase Uno durante la quale vengono introdotti i quattro principali supereroi che guideranno l'MCU nel suo primo periodo di vita.

Escludendo le scene post-credit, che come si è già detto svolgono una serie particolare di funzioni e per loro natura si collocano in un posto parzialmente esterno alla vicenda del film in cui sono inserite, i riferimenti interni che collegano intertestualmente le diverse produzioni vengono inseriti in modo da non intaccarne la comprensione. Questi si suddividono in elementi di *negative capability*<sup>112</sup>, cioè momenti di voluta non completezza narrativa destinati ad essere completati in un testo altro attraverso meccanismi di comprensione additiva e *migratory clues*<sup>113</sup>, reminiscenze visive o discorsive a fatti non compresi nella trama verticale. Per quel che riguarda

---

<sup>112</sup> "When applied to storytelling, negative capability is the art of building strategic gaps into a narrative to evoke a delicious sense of "uncertainty, mystery, or doubt" in the audience. This empowers audiences to fill in the gaps in their own imaginations while leaving them curious to find out more. In *Convergence Culture*, Jenkins quotes media scholar Mary Beth Haralovich and mathematician Michale W. Trosset: narrative pleasure stems from the desire to know what will happen next, to have that gap opened and closed, again and again, until the resolution of the story". Geoffrey A. Long, *Transmedia Storytelling - Business, Aesthetics and Production at the Jim Henson Company*, Master Thesis for Master of Science Incomparative Media Studies at the Massachusetts Institute of Technology, 2007, pp. 53-54.

<sup>113</sup> "Migratory cues are a signal towards another medium - the means through which various narrative paths are marked by an author and located by a user through activation patterns. While negative capability need not actually lead to anything at the moment in which it's written into the story, it clears a space in the narrative for those cues to be planted". *Ivi*, p. 59.

l'MCU entrambi possono essere racchiusi in tre ideali macro-categorie: persone, organizzazioni/gruppi/aziende ed eventi.

Tra i personaggi che ricorrono nel corso della Fase Uno (ad esclusione dell'evento Avengers) e si rendono partecipi di una transmigrazione da un franchise<sup>114</sup> ad un altro si evidenziano le figure di Phil Coulson, Nick Fury e Howard Stark, il deceduto padre di Tony. L'agente dello S.H.I.E.L.D. Coulson viene introdotto brevemente in *Iron Man* per poi riprendere il proprio ruolo in maniera più estesa nel relativo sequel come supervisore dello stato di salute fisico e psichico di Tony Stark. Nel corso delle due sequenze in cui appare il personaggio fa spesso riferimento ad un secondo lavoro che lo sta contemporaneamente impegnando nello stato del New Mexico, lavoro che nel corso del film lo costringe ad abbandonare la supervisione di Tony per dedicarsi esclusivamente. Qui entra in gioco la scena post-credit di *Iron Man 2*, caratterizzata come fosse un ponte intratestuale tra il film di cui fa parte e il successivo della serie, *Thor*: l'agente Coulson giunge infatti in prossimità di un cratere al cui centro si può scorgere un particolare martello, oggetto che anche chi non fosse stato un fan particolarmente accanito dei fumetti avrebbe potuto facilmente ricondurre al supereroe protagonista del prossimo blockbuster Marvel. La sequenza diventa sfacciatamente oggetto intratestuale quando viene inserita, in parte ripresa da una diversa angolazione, nelle fasi iniziali di *Thor*, film in cui Coulson assume ulteriore importanza diventando uno dei principali attori non protagonisti (rendendosi anche partecipe di una chiara citazione al personaggio di Downey Jr<sup>115</sup>).

Nick Fury invece, introdotto nella scena post-credit di *Iron Man*, riprende il proprio ruolo in *Iron Man 2* e *Captain America: The First Avenger*. Nel primo prende parte ad una sequenza in cui, a colloquio con Tony Stark, viene ribadito il concetto che Iron Man sia solo uno degli interessi dello S.H.I.E.L.D., occupato a monitorare diversi eventi di natura paranormale; nel secondo invece fa una comparsata solamente nella scena finale

---

<sup>114</sup> Per semplificazione il termine franchise qui si riferisce ad una serie cinematografica incentrata su un particolare personaggio (la trilogia su Iron Man, quella su Thor e via dicendo). Da contrapporre al macrofranchise, ovvero un insieme dove differenti franchise si collocano all'interno dello stesso ecosistema narrativo influenzandosi a vicenda.

<sup>115</sup> In seguito alla caduta dal cielo di un androide un agente S.H.I.E.L.D. chiede a Coulson "Is that one of Stark's?" e Coulson in risposta "I don't know, he never tells me anything". *Thor*.



per calmare uno spaesato Steve Rogers-Captain America (Chris Evans), appena risvegliatosi da una ibernazione durata settant'anni e ritrovatosi in una New York contemporanea a lui totalmente sconosciuta.

La terza figura che appare in due diversi franchise è Howard Stark. Appare per la prima volta in un filmato nel corso di *Iron Man 2*, interpretato da John Slattery, inoltre viene citato nel corso del dialogo tra Tony e Fury come uno dei membri fondatori dello S.H.I.E.L.D.. Questa breve dichiarazione assume rilevanza con il primo episodio del franchise dedicato a Captain America (ambientato quasi esclusivamente negli anni '40 durante la Seconda Guerra Mondiale), dove fa la sua comparsa un giovane Howard, interpretato questa volta da Dominic Cooper, nel ruolo di consulente scientifico per la SSR, organizzazione che avvia il progetto del supersoldato, di cui Steve Rogers rappresenta il primo esperimento riuscito, e si scoprirà nel corso del film essere stata la progenitrice dello S.H.I.E.L.D. dopo aver cambiato nome successivamente alla fine del conflitto mondiale.

Ulteriori citazioni intertestuali riguardano anche il personaggio Bruce Banner-Hulk, il quale dopo esser stato protagonista del suo personale episodio viene riproposto in un filmato (un servizio giornalistico dell'emittente WHIH World News 21 sugli incidenti avvenuti nel corso del film a causa dello scontro tra Hulk e l'esercito) in secondo piano durante una scena di *Iron Man 2* e nominato di sfuggita dal Dott. Erik Selvig (Stellan Skarsgard) in *Thor*.

Per quel che concerne le organizzazioni e simili, oltre al pluricitato S.H.I.E.L.D. che fa la sua comparsa in tutti i film della Fase Uno, si ricorda la Stark Industries, azienda attiva nella produzione e nel commercio di armamenti militari (almeno fino agli eventi di *Iron Man 2* dove si decide di modificare il business e puntare sulle energie pulite) di cui si possono vedere alcuni esempi in *The Incredible Hulk* (i progetti nei titoli di testa), *Captain America: The First Avenger* (il logo appare in alcuni missili) e *Avengers: Age of Ultron* (vengono citati dai personaggi Pietro Maximoff/Aaron Taylor-Johnson e Wanda Maximoff/Elizabeth Olsen, nel film fratello e sorella, come gli ordigni che in passato hanno causato la morte dei loro genitori); la Roxxon Oil Company, fittizia società petrolifera le cui insegne appaiono in secondo piano in alcune sequenze di *Iron*

*Man*, *Iron Man 2* e *Thor*. Viceversa gli eventi diventeranno significativi solo a partire da *Marvel's The Avengers*.

Tutti questi elementi, riconducibili esclusivamente alla sola categoria dei migratory clues, dimostrano come nella sua fase germinale il progetto Marvel fosse pensato come un insieme di storylines autonome per favorirne il consumo a partire da un qualsiasi episodio, i quali nella loro sostanziale indipendenza potevano assumere allo stesso tempo un valore come punto d'accesso sia al franchise specifico del personaggio (si pensi alla scelta di produrre in solo due anni il sequel di *Iron Man* per sfruttare la popolarità ottenuta dal precedente e anche per rimediare in parte al non del tutto soddisfacente *The Incredible Hulk*) sia al progetto MCU nel suo complesso. Le intenzioni intramediali erano tutte potenzialmente già presenti ma solo uno spettatore non casuale (che prende visione di tutti i film) poteva avviare un iniziale processo di comprensione additiva collegando ciascuna realtà particolare all'interno dello stesso universo diegetico. Tuttavia si deve far presente che l'obiettivo della Fase Uno era legato più alla creazione di una base di utenti sui quali poi definire le dimensioni effettive del progetto, senza preoccuparsi eccessivamente delle istanze transnarrative (pur inserendone le premesse).

Il concetto di universo condiviso verrà invece posto in primo piano in *Marvel's The Avengers*, evento che non solo ha raggruppato ogni supereroe e qualche altro personaggio presentato nei progetti precedenti (riprendono il proprio ruolo Samuel L. Jackson, Clark Gregg, Gwyneth Paltrow da *Iron Man* e *Iron Man 2*, Stellan Skarsgard e Tom Hiddleston da *Thor* oltre a Scarlett Johansson e Jeremy Renner nei panni di due agenti speciali S.H.I.E.L.D. e futuri membri Avengers, presentati rispettivamente in *Iron Man 2* e *Thor*) ma ha rappresentato il punto d'arrivo della prima trama orizzontale introdotta nel macrofranchise, legata ad un particolare oggetto magico visto inizialmente nella scena post-credit di *Thor*, al centro della vicenda di *Captain America: The First Avenger* e ora principale motivo di contesa tra gli eroi e il villain Loki, interpretato da Tom Hiddleston che si ripropone nuovamente nel ruolo di antagonista dopo la performance in *Thor*. Oltre a questo numerosissimi sono i riferimenti agli altri franchise: in una scena l'agente Coulson presenta a Tony Stark un dossier in cui vi sono

alcune foto tratte da *The Incredible Hulk* e *Captain America: The First Avenger*; un dialogo tra Nick Fury, Bruce Banner e Steve Rogers rivela che l'esperimento che aveva dato vita al gigante verde fosse stato un tentativo fallito di riproporre quanto era successo a Steve in merito alla genesi dei suoi poteri; una foto tenuta in mano da Thor (Chris Hemsworth) mostra il personaggio interpretato da Natalie Portman nel relativo franchise; viene citata l'HYDRA, organizzazione terroristica e nemesi dello S.H.I.E.L.D. fin dalle vicende di *Captain America: The First Avenger*; si fa riferimento alla prima discesa sulla terra di Thor e allo scontro finale avvenuto nel film e su come questo abbia creato una corsa agli armamenti per creare un sistema di difesa adatto alle minacce aliene, il quale comunque nelle intenzioni di Fury restava una seconda scelta rispetto al progetto Avengers.

La quantità di elementi intertestuali nel film e il loro non essere più solamente riferimenti lasciati in secondo piano ma viceversa punti centrali attorno a cui si sviluppa la storyline evidenzia quanto questo progetto significasse per i Marvel Studios che di lì a poco si sarebbero apprestati a fare un uso sempre più importante dei meccanismi di comprensione additiva per arrivare a creare un ecosistema condiviso dove la trama orizzontale avrebbe assunto il ruolo di principale motore narrativo. Tuttavia *Marvel's The Avengers* riusciva a mantenere ancora una certa autonomia, in modo da permetterne la visione anche a chi non si era reso partecipe di alcuna esperienza precedente:

This movie needed to work for all of the people who've seen every Marvel movie and is following along, and it needed to work for the many people who hadn't seen any of the movies. But I think even those people knew our other films existed, and that *Avengers* represented something that had never been done before. [...] The notion that this is a multi-film franchise leading up to this film, even for the other people who didn't see those other films, they knew it represented something that had never been done before, and they find that intriguing. [...] There's no rule that say you have to do it one way or the other, though I believe that what was unique about *Avengers* was not that it was a group of superheroes, but a group of superheroes you knew and loved from other films all coming together. It wasn't like *X-Men*, which is inherently a team-based film, or *Guardians of the*

*Galaxy*, which we're working on right now and is also a team-based film from the start. It was all of these people from other stories coming in and merging for one story”<sup>116</sup>.

Il risultato finale ottenuto dal film diventò dunque una sicurezza economica da cui partire per procedere nella costruzione di un macrofranchise dove la narrazione non sarebbe più stata focalizzata esclusivamente sul personaggio protagonista come avveniva nella Fase Uno ma avrebbe contemplato sempre di più l'universo condiviso nel suo insieme (pur mantenendo, almeno nel titolo, la struttura della trilogia per motivi di schematizzazione e familiarità d'utilizzo da parte del pubblico generalista), simbolo di un progetto cinematografico che aveva raggiunto una visibilità costante in tutte le sue ramificazioni sotto il brand Marvel<sup>117</sup>.

Infatti i primi due episodi della Fase Due, *Iron Man 3*<sup>118</sup> e *Thor: The Dark World*, anche se ricondotti dal titolo al loro relativo franchise, vengono entrambi strutturati più come sequel di *Marvels' The Avengers* che non dei rispettivi capitoli precedenti, introducendo comunque una particolare storyline che si esaurisce nel finale. Nello specifico *Iron Man 3* vede il suo protagonista intento a combattere contro una forma di disturbo post-traumatico da stress a causa degli eventi raccontati nel crossover (una battaglia nel centro di New York tra gli Avengers e un esercito di alieni, giunti fino alla

---

<sup>116</sup> Kevin Feige in Josh Wigler, *Avengers: how Marvel's big dream came true* (19 Settembre 2012): <http://www.mtv.com/news/1694114/avengers-marvel-kevin-feige>.

<sup>117</sup> Significativo in questo senso che il primo film crossover del MCU sia stato intitolato *Marvel's The Avengers*, cosa che in occasione del secondo non accadrà (solamente *Avengers: Age of Ultron*). La presenza del nome Marvel all'interno del titolo è quanto mai esplicitiva di come il blockbuster doveva essere ricondotto dal pubblico ad un preciso marchio identificativo.

<sup>118</sup> Il film diretto da Shane Black rappresenta inoltre una co-produzione tra Marvel/Disney e DMG Entertainment, conglomerato mediale cinese attivo nel settore della produzione e della distribuzione per il quale *Iron Man 3* ha rappresentato il secondo progetto in co-produzione con uno studio hollywoodiano dopo *Looper* (Rian Johnson, 2012). Collaborazione che, oltre a portare nel cast un paio di interpreti cinesi, a girare alcune riprese a Pechino e al product placement di una serie di oggetti elettronici prodotti da TLC Corporation (multinazionale cinese dell'elettronica, leader nel mercato nazionale dei televisori), generò una speciale versione del film riservata alla sola distribuzione sul territorio cinese con l'aggiunta di alcune sequenze specificatamente pensate per quel pubblico (una in particolare in cui appare una famosa star a livello nazionale). La co-produzione inoltre permise al film della Marvel una diffusione capillare tra le sale cinematografiche cinesi ad opera della stessa DMG. In questo modo *Iron Man 3* non solo ottenne degli ottimi risultati (121 milioni di dollari a fine corsa) ma diede ulteriore sostanza ad un trend molto positivo per tutto il macrofranchise Marvel (si pensi che *Thor* e *Captain America: The First Avenger* non erano nemmeno stati distribuiti), iniziato dall'evento *Avengers* (86 milioni di dollari) e rimasto da allora costantemente sopra i 100 milioni di dollari (unica eccezione *Thor: The Dark World*, fermatosi a “solo” 55 milioni).

Terra grazie all'aiuto di Loki), eventi che vengono costantemente riportati alla memoria dello spettatore da frasi, servizi televisivi e quant'altro (i "fatti di New York" saranno l'evento per eccellenza ricorrente a livello intratestuale tra molte altre ramificazioni rientranti nella Fase Due del MCU) . Riferimenti e citazioni che dunque non sono più elementi relegati nello sfondo comprensibili solamente grazie ad un particolare grado di attenzione, ma assumono valore centrale all'interno della trama verticale.

Anche *Thor: The Dark World* risulta molto influenzato dagli eventi di New York: durante le prime fasi del film il personaggio di Tom Hiddleston viene rinchiuso nelle prigioni del pianeta natale di Thor proprio a causa dei crimini commessi sulla Terra mentre un impazzito Dr. Erik Selvig, presentato in un manicomio, mostra i sintomi del lavaggio mentale subito da Loki ai tempi di New York. Viene inoltre introdotto un secondo oggetto magico simile nelle caratteristiche a quello precedentemente mostrato in *Captain America: The First Avenger* e *Marvel's The Avengers*, oggetto che si troverà al centro della contesa con l'antagonista del momento e che verrà presentato nel corso della scena post-credit, pratica ormai riconosciuta come uno degli elementi caratterizzanti il brand Marvel a livello cinematografico e assimilata come routine dalla maggior parte del pubblico, come una delle Gemme dell'Infinito, nome che uno spettatore fidelizzato (non per forza fan dei fumetti ma che comunque ha sviluppato nel corso della Fase Uno proprio grazie all'intratestualità un certo attaccamento al prodotto nel suo insieme e che per il coinvolgimento generato ha iniziato ad esplorare con maggiore attenzione i dettagli dell'universo cinematografico, magari approfondendo le proprie lacune con una breve ricerca tra il materiale narrativo d'origine) avrebbe potuto collegare ad uno degli eventi crossover più significativi della Marvel Comics<sup>119</sup>, oltre a ricondurre la figura minacciosa apparsa nella prima scena post-credit di *Marvel's The Avengers* al supervillan Thanos, l'antagonista della suddetta saga a fumetti.

Il riferimento alle Gemme viene successivamente ripreso e spiegato con maggiore chiarezza in occasione del quarto episodio della Fase Due, *Guardians of the Galaxy*, dove si introduceva una terza gemma e si mostrava nuovamente (questa volta nel corso

---

<sup>119</sup> *La Saga dell'Infinito*, una trilogia scritta da Jim Starlin e disegnata da George Pérez e Ron Lim, composta da 3 miniserie di grande successo (*The Infinity Gauntlet*, *Infinity War* e *Infinity Crusade*) distribuite tra il 1991 e il 1993.

del film) il personaggio Thanos, interpretato in motion capture da Josh Brolin, il quale pur restando al di fuori della vicenda ne tesse la trama controllando a distanza l'antagonista effettivo: i Marvel Studios stavano disponendo le premesse per una trama orizzontale sempre più decisiva a livello del film singolo, indirizzato assieme agli altri verso un finale appena annunciato. Infatti a ridosso della release di *Guardians of the Galaxy* (24 Ottobre 2014 per il mercato nord-americano) Marvel ufficializzò il suo programma fino al 2019<sup>120</sup>, culminante con il terzo doppio capitolo dedicato agli Avengers, evento dal titolo *Avengers: Infinity War* (diviso inizialmente in *Part 1 & Part 2*, dal 2016 rititolato *Avengers: Infinity War* la prima parte e ancora senza un titolo ufficiale la seconda), chiaro riferimento alla saga a fumetti. Il film in questione inoltre segna un traguardo considerevole per lo studio sul piano del riconoscimento al box office: considerando che il materiale originale da cui era tratto era quasi del tutto sconosciuto a livello popolare, imparagonabile rispetto agli altri supereroi precedentemente portati al cinema, il progetto rappresentava un certo azzardo<sup>121</sup> eppure è riuscito comunque ad imporsi tra i primi film di maggiore successo del 2014 (terzo sia nel mercato nord-americano che in quello mondiale), oltre che diventare il terzo film più proficuo dell'intero MCU (almeno fino al secondo episodio degli Avengers; attualmente occupa la quinta posizione), dimostrando ulteriormente quanto il brand Marvel si fosse affermato nel mercato cinematografico come un progetto unitario, permettendo anche a proprietà intellettuali minori di emergere e raggiungere incassi significativi.

Una ulteriore e più completa spiegazione riguardo alle gemme e a cosa significano viene inserita in *Avengers: Age of Ultron* (vista l'importanza che assumeranno questi oggetti nel corso del macrofranchise l'inserimento di una seconda spiegazione in un capitolo dalla maggiore visibilità rispetto a *Guardians of the Galaxy* diventa quasi

---

<sup>120</sup> Lucas Siegel, *Marvel Announces Black Panther, Captain Marvel, Inhumans, Avengers: Infinity War Films, Cap & Thor Subtitles* (28 Ottobre 2014): <http://www.newsarama.com/22573-marvel-announces-black-panther-captain-marvel-inhumans-avengers-infinity-war-films-cap-thor-3-subtitles.html>.

<sup>121</sup> Da considerare comunque che l'ufficializzazione venne data in occasione del San Diego Comic-Con 2012, ad un paio di mesi di distanza dalla release di *Marvel's The Avengers*, il cui successo come si è detto aveva portato una buona dose di sicurezza sia economica che di immagine. Borys Kit, *Comic-Con 2012: Marvel Names 'Avengers' Follow-Ups; Robert Downey Jr. makes surprise appearance* (14 Luglio 2012): <http://www.hollywoodreporter.com/heat-vision/comic-con-2012-marvel-movies-robert-downey-jr-349346>.

necessario), il quale comunque non si fa carico di altri importanti elementi di trama orizzontale (parlare di migratory clues ormai è inutile, essendo questi diventati una consuetudine all'interno del MCU) assumendo più il ruolo di momento di passaggio atto a preparare il pubblico per la corsa finale. Sono due i principali elementi da tenere in considerazione per lo scenario futuro: l'aggiunta di nuovi membri alla squadra Avengers (Elizabeth Olsen nei panni di Wanda Maximoff, già intravista nella scena post-credit di *Captain America: The Winter Soldier*; Paul Bettany come Visione, già voce dell'interfaccia informatica J.A.R.V.I.S. in tutto il franchise legato ad Iron Man, di cui il personaggio Visione rappresenta un'evoluzione nella forma di androide; Anthony Mackie nei panni di Sam Wilson/Falcon, precedentemente introdotto come braccio destro di Steve Rogers in *Captain America: The Winter Soldier*) e l'inserimento di alcune sequenze oniriche apocalittiche il cui significato rimane ancora poco chiaro ma che si suppone sarà esplicito nei capitoli attualmente in programma.

L'ultimo capitolo<sup>122</sup> della Fase Due è *Ant-Man*. Tralasciando le citazioni verbali e altri riferimenti visivi più o meno espliciti a particolari eventi o luoghi precedentemente mostrati nel corso del MCU (la battaglia finale di *Avengers: Age of Ultron*, la base S.H.I.E.L.D. presentata in *Captain America: The Winter Soldier*, la nuova sede degli Avengers vista nel relativo ultimo episodio) il film rappresenta un primo passo verso l'abbattimento di quei limiti che fino ad allora avevano ristretto la co-partecipazione dei diversi personaggi legati al loro personale franchise ai soli capitoli targati Avengers (si esclude un brevissimo cameo di Chris Evans in *Thor: The Dark World* in quanto si tratta una illusione creata da Loki e non dell'effettiva presenza del personaggio). Tre sono gli attori che riprendono il proprio ruolo dopo esser stati presentati in altrettanti episodi filmici: la sequenza che apre il film si svolge nel 1989 e vede tra le sue presenze Howard Stark (interpretato da John Slattery, come in *Iron Man 2*) e Peggy Carter, (Hayley Atwell) alleata e interesse amoroso di Steve Rogers/Capitan America, introdotta nel primo film sul personaggio e rivista invecchiata nel relativo sequel; una seconda scena invece mette a confronto Scott Lang/Ant-Man con il nuovo membro

---

<sup>122</sup> *Captain America: The Winter Soldier* viene approfondito nel capitolo successivo per l'importanza che ha ricoperto a livello transmediale nelle dinamiche del MCU legandosi strettamente alla narrazione della serie tv *Agents of S.H.I.E.L.D.*.

degli Avengers Sam Wilson/Falcon, entrato a far parte del MCU in *Captain America: The Winter Soldier*.

Se nel corso della Fase Due diventa superfluo parlare di migratory clues assumono maggiore rilevanza meccanismi basati sulla logica della negative capability, sintomo di un universo narrativo sempre più coeso e meno legato ai classici stilemi della trilogia hollywoodiana. Per quanto i film in questione siano stati costruiti seguendo una trama verticale con un finale preciso che ancora riesce a qualificarli come blockbuster aperti alla visione di uno spettatore non ancora entrato in contatto con altri episodi del macrofranchise, bisogna evidenziare come le premesse narrative e il contesto ambientale in cui si svolgono siano fortemente influenzati da tutto quello che è stato raccontato in precedenza, non solo nel singolo franchise di riferimento ma in tutto l'MCU, permettendo dunque ad uno spettatore fidelizzato una comprensione superiore.

A riprova di una tendenza indirizzata sempre più verso una struttura seriale estesa dove la co-partecipazione diventerà una routine, elemento che di fatto rende i titoli meri strumenti di facciata<sup>123</sup>, interviene il primo (e al momento della stesura unico) capitolo della Fase Tre, *Captain America: Civil War* (Anthony & Joe Russo, 2016), a sua volta terzo episodio del franchise dedicato al supersoldato Steve Rogers. Quasi fosse l'ennesimo Avengers in forma ridotta il film vede la presenza di tutti i supereroi fino ad ora introdotti (unici esclusi Thor e Hulk, che comunque faranno coppia nel prossimo *Thor: Ragnarok*) a cui si uniscono le due new-entry Peter Parker/Spider-Man e T'Challa/Black Panther (interpretati rispettivamente da Tom Holland e Chadwick Boseman), i quali avranno prossimamente un loro primo personale episodio nel corso della Fase Tre<sup>124</sup>. Ma questo non è tutto. Le ripercussioni sui civili generatesi in seguito alle battaglie sostenute dagli Avengers a partire da New York fino ai fatti finali di Ultron diventano motivo di discussione politica e porteranno alla creazione di un trattato che obbliga i supereroi a sottostare alle decisioni di un comitato internazionale; questo sarà motivo di contrasto ideologico tra i diversi componenti del gruppo, soprattutto tra i due leader Steve Rogers, a favore di una maggiore libertà d'azione, e Tony Stark, incline ad

---

<sup>123</sup> Come descritto nel capitoletto *Ecosistemi a servizio del brand*, p. 28.

<sup>124</sup> È già confermata la presenza di Tony Stark/Iron Man in *Spider-Man: Homecoming*.



una forma di controllo al di fuori delle parti. Non è tanto come viene sviluppato il conflitto che diventa interessante ai fini dell'analisi ma come questo viene concluso: la divisione interna che ha visto contrapposte le due fazioni per tutto il film non viene affatto risolta e la scena di chiusura mostra uno Steve Rogers che dopo aver abbandonato i panni di Capitano America si appresta a liberare i membri che lo avevano sostenuto, rinchiusi dall'esercito per essersi ribellati ai termini del trattato.

Il finale totalmente aperto (oltretutto in un capitolo conclusivo di una trilogia) evidenzia quanto l'Universo Cinematografico Marvel sia arrivato ad un punto in cui i confini narrativi propri di un film diventano sempre meno marcati. Forti di una visibilità d'insieme consistente<sup>125</sup> i Marvel Studios possono permettersi di creare progetti profondamente interconnessi gli uni agli altri con una cadenza annuale costante (già dal 2017 sono previsti tre lavori all'anno) che li avvicina ancora di più all'appuntamento settimanale tipico di un prodotto seriale televisivo, proiettati verso un futuro potenzialmente già deciso<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> *Captain America: Civil War*, aiutato dalla presenza degli altri Avengers (soprattutto quella di Robert Downey Jr), con un risultato finale di 1.151.659.143 \$ si è posizionato al terzo posto tra i film Marvel Studios e attualmente è in testa alla classifica 2016.

<sup>126</sup> Le ultime dichiarazioni di Kevin Feige provenienti dal Comic-Con di San Diego del 2016 parlano di un piano certo fino al 2020, di cui al momento si conoscono i titoli dei film compresi entro il 2019, ma con idee estese almeno fino al 2025. Brandon Davis, *Kevin Feige On The Marvel Cinematic Universe's Five Year Plan* (25 Luglio 2016): <http://comicbook.com/2016/07/25/kevin-feige-on-the-marvel-cinematic-universes-five-year-plan/>.

## Capitolo 4

# L'Universo Cinematografico Marvel | *Espansione transmediale*

### 4.1 *The Walt Disney Company e la televisione*

Nel 2009 The Walt Disney Company comprò Marvel Entertainment (Marvel Studios, Marvel Comics, Marvel Toys, Marvel Animation) per 4 miliardi di dollari, circa 50 \$ ad azione<sup>127</sup>. Disney al tempo era un colosso mediale che si stava riprendendo dopo gli ultimi difficili anni della gestione di Michael Eisner, uno dei protagonisti della rinascita aziendale nei primi anni Novanta (CEO dal 1984) ma ritenuto anche il maggiore responsabile dei diversi insuccessi cinematografici e televisivi<sup>128</sup> susseguitesesi nel primo periodo del millennio<sup>129</sup> per una certa insicurezza e scarsa lungimiranza dimostrata nella gestione delle sussidiarie. Nel 2005, dopo due anni di conflitti interni in particolare con Roy Edward Disney (figlio di Roy Oliver Disney, il fratello di Walter Elias “Walt” Disney assieme al quale fondò la compagnia), Eisner si vide costretto a dimettersi dal ruolo di Chief Executive e venne sostituito da Robert Allen “Bob” Iger, ex Presidente e COO di Capital Cities/ABC prima dell'acquisizione e successivamente Presidente e COO di The Walt Disney Company.

---

<sup>127</sup> *Disney to acquire Marvel Entertainment*, Marvel Official Site (31 Agosto 2009): [http://marvel.com/news/comics/9360/disney\\_to\\_acquire\\_marvel\\_entertainment](http://marvel.com/news/comics/9360/disney_to_acquire_marvel_entertainment).

<sup>128</sup> Nel 1995 The Walt Disney Company e Capital Cities/ABC annunciarono l'intenzione di fondersi in un'unica conglomerata mediale, acquisizione che venne portata a termine l'anno successivo. La stagione televisiva 1999-2000, grazie al successo inaspettato del format *Who Wants to Be a Millionaire?*, promosse ABC al primo posto per indici di ascolto nella classifica dei quattro grandi network broadcast (oltre ad ABC, CBS, NBC e FOX). Tuttavia solo quattro anni più tardi la scarsa adattabilità ai gusti del mercato proiettò l'emittente all'ultimo posto.

<sup>129</sup> Tra il 2000 e il 2005 a livello cinematografico live action l'unica mossa vincente dei The Walt Disney Studios è stata l'inaugurazione del franchise *Pirates of the Caribbean*, faro di speranza in un mare di produzioni mediocri e di scarso successo. Il reparto di animazione invece, caposaldo della rinascita nei primi anni Novanta ma mai veramente rinnovato da allora, si trovò del tutto impreparato al confronto con una concorrenza proiettata verso il futuro dell'animazione digitale (Pixar, DreamWorks e Blue Sky nello specifico). Nel 2004 Disney rischiò di essere acquisita dal gruppo Comcast

Iger nel ruolo di CEO mostrò da subito una buona intraprendenza: fortemente convinto che la compagnia per risollevarsi necessitasse di altri personaggi come Topolino e Paperino, simboli radicati nell'immaginario popolare (altrimenti detti brand) da declinare secondo un modello in franchise in film, show televisivi, parchi a tema e qualsiasi altro business in cui Disney era coinvolta<sup>130</sup>, fu tra i principali fautori dell'acquisto dei Pixar Animation Studios nel 2006 per la cifra di 7,4 miliardi di dollari. Pixar allora era lo studio di animazione più importante del panorama hollywoodiano, già coinvolto con Disney in un rapporto di co-produzione fin da *Toy Story* (John Lasseter, 1995) che negli ultimi anni era andato ad incrinarsi per un conflitto tra Eisner e Steve Jobs (Socio di maggioranza e CEO Pixar dal 1986), tuttavia l'arrivo di Iger riuscì a salvare la situazione. La strategia del nuovo CEO puntava molto sul settore cinematografico in quanto oltre ad essere fonte di entrate dirette è anche il primo e maggiore strumento di advertising per tutti gli altri prodotti legati al brand e Pixar era una risorsa assolutamente necessaria all'azienda per rivitalizzare un team interno da troppo tempo a corto di idee vincenti. Inoltre un secondo elemento che spinse Disney a spendere tanto era il fatto che Pixar avesse già allora in programma lo sviluppo dei prossimi lungometraggi per i successivi sette anni<sup>131</sup>, dimostrando quella lungimiranza che era mancata all'ultimo periodo della gestione Eisner.

L'acquisizione di altre compagnie simili, definibili come delle mini-Disney per il loro ampio bagaglio di personaggi largamente conosciuti e potenziali soggetti di nuovi franchise, proseguì nel 2009 con Marvel Entertainment e nel 2012 con LucasFilm (Star Wars, Indiana Jones) per poco più di 4 miliardi di dollari. Se però l'opzione Pixar era stata valutata essenzialmente positiva viceversa l'accordo con Marvel portava con sé qualche dubbio<sup>132</sup>: sicuramente per Marvel Disney rappresentava il partner perfetto per espandere la visibilità dell'allora neonato MCU in quanto azienda storicamente cosciente dell'importanza delle proprie proprietà intellettuali in termini di icone

---

<sup>130</sup> Matthew Garrahan, *Bob Iger broadens Disney's horizons in age of disruption* (7 Marzo 2016): <https://www.ft.com/content/e0e70758-e21d-11e5-96b7-9f778349aba2>.

<sup>131</sup> Devin Leonard, *Art. Cit.*.

<sup>132</sup> Julius Ayodeji, *Op. Cit.*, pp. 84-85.

culturali e con i mezzi necessari ad accrescerne ulteriormente il valore<sup>133</sup>; d'altra parte nel 2009 con soli due lungometraggi all'attivo (di cui uno, *The Incredible Hulk*, non esattamente un gran successo) e una stabilizzazione finanziaria raggiunta appena qualche anno prima Marvel era lontana dal poter essere considerata un investimento sicuro; senza contare che il debito con Merrill Lynch risultava ancora aperto, Paramount possedeva i diritti di distribuzione dei prossimi cinque lungometraggi<sup>134</sup> e il confronto con la concorrenza nell'ambito dei cinecomic vedeva in vantaggio gli altri studios, proprietari di personaggi ben più famosi. Solo nel 2012 grazie al grande successo di *Marvel's The Avengers* divenne evidente che Iger aveva concluso un ottimo affare, tanto che la direzione strategica intrapresa ha permesso al gruppo Disney di conquistare oltre un quarto del mercato cinematografico mondiale in questo 2016 (e mancano all'appello altri tre progetti di grosso calibro come *Doctor Strange*, *Oceania* e *Rogue One: A Star Wars Story*) dopo esser stata per tre anni consecutivi stabile al secondo posto tra gli studios più redditizi.

Volendo dare un'attualizzazione a quell'espansione mediale preventivata a livello di prospettiva aziendale nel 2010 venne fondata la sussidiaria Marvel Television sotto la guida di Joseph Loeb (ex fumettista, produttore televisivo e sceneggiatore) nel ruolo di Executive Vice President e Dan Buckley (Publisher, CEO of Print, Animation, Digital Media Divisions nonché membro del comitato creativo), con l'intenzione di portare alcuni supereroi in live-action anche sul piccolo schermo (nello specifico sul network ABC). Inizialmente venne annunciato che il primo progetto sarebbe stato uno show incentrato sul personaggio di Hulk in collaborazione con il regista Guillermo Del

---

<sup>133</sup> La stessa Rinascita Disney dei primi anni Novanta si basò essenzialmente sulle pratiche di franchise applicate ai diversi immaginari tratti dai lungometraggi d'animazione come *The Little Mermaid*, *The Beauty and The Beast* o *The Lion King*. A proposito Damon Lindelof (sceneggiatore, produttore televisivo e fumettista statunitense, noto soprattutto come co-creatore, produttore e sceneggiatore principale di *Lost*) "There is no studio in Hollywood that has been better at branding itself than Disney. [...] Their ability to market in theme parks, on their networks, and to have that affiliation and association with such a well-oiled machine — if you're a company like Marvel, you're on the fast track of the A-team. I wouldn't be surprised to see a Marvel Land built at one of the Disney parks somewhere". Adam B. Vary, *Art. Cit.*

<sup>134</sup> Nel 2010 Paramount e The Walt Disney Company siglarono un accordo per la cessione dei diritti di distribuzione di *Marvel's The Avengers* e *Iron Man 3*. A Paramount furono riconosciuti 115 milioni di dollari oltre ad una percentuale (circa l'8%) sugli incassi totali. Kim Masters, Jay A. Fernandez, *Disney to Distribute Marvel's The Avengers, Iron Man 3* (18 Ottobre 2010): <http://www.hollywoodreporter.com/news/disney-distribute-marvels-avengers-iron-31061>.

Toro<sup>135</sup>, slegato dall'universo cinematografico, tuttavia i continui rinvii sfociarono in un nulla di fatto. Bisognerà aspettare l'anno di release di *Marvel's The Avengers* (un paio di mesi dopo, quando ormai erano chiare le dimensioni di pubblico raggiunte dal blockbuster) prima dell'ufficializzazione di una serie ambientata nel MCU con protagonisti un gruppo di agenti S.H.I.E.L.D.: Joss Whedon venne coinvolto nel ruolo di sceneggiatore e regista dell'episodio pilota, affiancato dal fratello Jed Whedon e Maurissa Tancharoen come showrunner. *Agents of S.H.I.E.L.D.* debuttò in prima serata su ABC il 24 Settembre 2013 con un pubblico complessivo nel mercato americano in cinque giorni (live, recorded, in replica e online su Hulu, piattaforma in joint venture tra Comcast, 21th Century Fox, The Walt Disney Company e Time Warner) di oltre 22 milioni<sup>136</sup>, sostenuta dal livello di esposizione mediatica a cui era giunto l'MCU<sup>137</sup>.

Sul piano narrativo, escludendo i molti riferimenti e le citazioni più o meno evidenti all'universo cinematografico a partire da Clark Gregg che riprende i panni dell'agente Coulson e diventa uno dei principali protagonisti della serie fino ai cameo di Samuel L. Jackson, *Agents of S.H.I.E.L.D.* si dimostrò nel breve tempo un prodotto costruito secondo un modello basato su pratiche di correlazione transmediale<sup>138</sup>, facendo particolare attenzione allo sviluppo di una narrazione in parallelo con i film, sfruttando la contemporaneità tra l'uscita nelle sale e la programmazione settimanale della serie (almeno per quel che riguarda il pubblico americano, in quanto raramente la data di release nei cinema USA coincide con quella nei mercati esteri, senza considerare la

---

<sup>135</sup> Nellie Andreeva, *ABC Developing 'Incredible Hulk' Series* (14 Ottobre 2010): <http://deadline.com/2010/10/abc-developing-incredible-hulk-series-75758/>.

<sup>136</sup> Autore anonimo, *Multiplatform: 'Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.' Delivers More than 22 Million Viewers To Date* (30 Settembre 2013): <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2013/09/30/multiplatform-marvels-agents-of-s-h-i-e-l-d-delivers-more-than-22-million-viewers-to-date/205835/>. Dallo stesso sito sono stati tratti tutti i successivi indici di ascolto relativi al mercato USA.

<sup>137</sup> Rilevante come nel corso della stagione gli ascolti siano calati di oltre la metà, stando appena sopra gli 8 milioni in occasione delle puntate finali.

<sup>138</sup> Per correlazione transmediale si intende la "partecipazione attiva di tutte (o quasi) le sussidiarie di un conglomerato nello sviluppo incrociato di un progetto industriale. [...] La correlazione transmediale mira a integrare in modo coordinato e unificato le differenti manifestazioni di un franchise all'interno del medesimo universo narrativo, spingendo il consumatore a migrare da una piattaforma all'altra per esplorarne ogni angolo. [...] La correlazione transmediale fa leva sulla dimensione narrativa dei prodotti, connettendoli ad un universo diegetico coestensivo a tutte le incarnazioni del media franchise". Federico Zecca, *Cinema Reloaded - Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, pp. 20-21.

distribuzione internazionale della serie stessa). Nel corso della prima stagione due sono i momenti in cui si evidenziano le connessioni transnarrative con i progetti cinematografici: un primo più debole in occasione dell'ottavo episodio (*The Well*, Jonathan Frakes, trasmesso il 19 Novembre 2013) in cui a inizio puntata il team si reca a Greenwich per ripulire i danni provocati dagli eventi finali raccontati in *Thor: The Dark World* (uscito negli USA l'8 Novembre) e un secondo tra il sedicesimo (*End of the Beginning*, Bobby Roth) e il diciassettesimo (*Turn, turn, turn*, Vincent Misano) fortemente dipendente dalla trama di *Captain America: The Winter Soldier*.

Il secondo capitolo del franchise legato al personaggio di Steve Rogers, distribuito nei circuiti americani il 4 Aprile 2014, è incentrato sulla scoperta da parte del protagonista che l'organizzazione fittizia HYDRA era nel tempo riuscita ad infiltrarsi tra le linee dello S.H.I.E.L.D. contaminandone gran parte; in questo modo l'inevitabile sconfitta del nemico nel finale ha implicato la caduta dello stesso S.H.I.E.L.D., il quale dopo aver perso la credibilità agli occhi del mondo viene definitivamente dismesso. L'episodio 16, andato in onda l'1 Aprile 2014, costituisce una sorta di velato preludio a quanto sarà poi narrato nel film facendo ruotare la propria trama attorno ad una non ben precisata figura nemica affiliata all'HYDRA capace di anticipare costantemente le mosse dei protagonisti. Sarà l'agente Coulson ad ipotizzare nel finale di puntata che tale personaggio potesse essere un infiltrato interno all'organizzazione. A sua volta l'episodio 17, trasmesso l'8 Aprile, mostra gli effetti degli eventi raccontati nel film, focalizzandosi sulle conseguenze della scoperta dell'HYDRA e della delegittimazione dello S.H.I.E.L.D. come organo paramilitare ufficiale, costringendo il team protagonista ad una battaglia interna tra i membri effettivi, non più obbligati a svolgere il proprio lavoro ma comunque spinti da un qualche credo morale, e i membri infiltrati, conflitto che diventa il tema centrale per tutto il resto della stagione. L'imput narrativo inoltre contribuirà a modificare la struttura della serie stessa, fino ad allora legata ad uno svolgimento essenzialmente verticale secondo il modello comune a molti altri prodotti

televisivi destinati ad un pubblico giovanile del “nemico della settimana”<sup>139</sup>, adottando invece una trama più marcatamente orizzontale.

Se si pensa che il cinema e la televisione hanno tempi di progettazione completamente differenti<sup>140</sup> la particolare sinergia tra i due canali mediali del MCU volutamente costruita attraverso meccanismi di comprensione additiva evidenzia quanto il concept iniziale sia fondamentale fin dalle prime fasi di scrittura, in modo da creare un universo coeso e coerente che condivide le stesse coordinate spazio-temporali (si riporta anche la presenza nell'episodio 17 di alcune immagini tratte dalla sequenza finale del film sotto forma di servizio giornalistico, sempre di WHIH Newsfront, secondo una modalità già usata per collegare *Iron Man 2* e *The Incredible Hulk*).

Marvel is complicated in that we're part of the Marvel Cinematic Universe, and so after Mr. Loeb we'll run it through New York, Joe Quesada, Dan Buckley and those guys. We pitch our stuff to Kevin Feige and his movie group to see if there's something we can tie into, to see if they're okay about us using a character, or a weapon or some other cool thing. Everything is interconnected, and that's really what we have to pay the most attention to. It's challenging but fun as we try to lace some Easter egg in, something that ties into a movie or, if not, at least the comics so fans can find those little things that nobody else knows about<sup>141</sup>.

Un terzo momento di rapporto stretto tra *Agents of S.H.I.E.L.D.* e la controparte cinematografica lo si può trovare nella seconda stagione in occasione della puntata<sup>142</sup> che precede di qualche giorno l'uscita nelle sale americane di *Avengers: Age of Ultron* (1 Maggio 2015): nel corso dell'episodio il team guidato dall'agente Coulson viene a

---

<sup>139</sup> Si pensi a tutti quei show come *Buffy The Vampire Slayer* (Joss Whedon, 1997-2003), *Smallville* (Alfred Gough, Miles Millar, 2001-2011) o il più recente *Arrow* dove la maggior parte degli episodi ruota attorno ad un villain che viene sconfitto entro la fine della puntata.

<sup>140</sup> Un film high budget, senza contare la fase di scrittura che può prolungarsi anche per anni, richiede di solito almeno un biennio tra l'inizio della pre-produzione e la distribuzione nelle sale; le stagioni di una serie tv invece hanno un termine annuale prefissato dal quale non possono svincolarsi.

<sup>141</sup> Jeffrey Bell, produttore esecutivo e sceneggiatore di alcuni episodi, a proposito delle dinamiche di scrittura di *Agents of S.H.I.E.L.D.* in relazione alla dipendenza dai Marvel Studios e dal comitato creativo. In Brendon Connelly, *Exclusive! Agents Of S.H.I.E.L.D.'s Showrunner Talks Interconnection With Avengers: Age Of Ultron, Agent Carter, & Marvel Cinematic Universe* (9 Novembre 2014): <http://comicbook.com/2014/09/11/exclusive-agents-of-s-h-i-e-l-d-s-showrunner-jeffrey-bell/>.

<sup>142</sup> *The Dirty Half Dozen* (Kevin Tancharoen, 28 Aprile 2015).

conoscenza della locazione dello scettro di Loki (un oggetto magico usato dal villain in *Marvel's The Avengers*, preso in custodia dallo S.H.I.E.L.D. ma poi finito tra le mani dell'HYDRA, come mostrato nella prima scena post-credit di *Captain America: The Winter Soldier*) e contatta il braccio destro di Nick Fury affinché convochi gli Avengers per il recupero. La sequenza d'apertura del film mostrerà proprio i supereroi intenti a recuperare l'oggetto in questione.

La seconda stagione aveva inoltre dato avvio ad un particolare esperimento transmediale introducendo nell'universo espanso Marvel gli inumani, persone dotate di differenti poteri sovranaturali frutto di esperimenti genetici compiuti da una razza aliena approdata sulla Terra in un'epoca remota, a distanza di pochi mesi dall'annuncio da parte dei Marvel Studios di un film a loro dedicato, previsto inizialmente per il 2018. In questo modo quello che era il media secondario (in termini di visibilità e potenziale economico) anticipava di quattro anni una tematica che sarebbe diventata centrale in un futuro progetto legato al media principale, invertendo quella tendenza onnivora e subordinatrice comune a molte narrazioni transmediali hollywoodiane<sup>143</sup> e fino ad allora caratterizzante anche il rapporto tra cinema e televisione all'interno del MCU<sup>144</sup>. Tuttavia la relazione tra Marvel Studios e Marvel Television subisce una drastica inversione di rotta dopo gli eventi successivi alla tiepida accoglienza riservata a *Avengers: Age of Ultron* e al relativo distacco della sezione cinematografica dalle dinamiche di Marvel Entertainment.

Ancora nel 2013 gli Studios avevano lasciato la sede di Manhattan Beach, California per trasferirsi a Burbank, California nelle infrastrutture dei The Walt Disney Studios,

---

<sup>143</sup> A proposito si riprendi il capitoletto *Ecosistemi a servizio del brand*, p. 25.

<sup>144</sup> A proposito degli inumani tra serie tv e film si riporta un intervento tratto da un'intervista ai due showrunner Jed Whedon e Melissa Tancharoen. Whedon: "It's been something in the works for a long time. It's an important property in the comics, and they have obviously announced plans for a feature in the cinematic universe. It's one of the first instances where we get to start planting the seeds on the show before the film. It's a process, because they have their big ideas and their big plans in the feature world. It was always something we wanted to do, and early last year we landed on the idea that we would do it". Tancharoen: "That's how everything works in the Marvel Universe. S.H.I.E.L.D. the organization, you started to see bits and pieces of it throughout the films, and here we are with a series. Everything affects the other. How directly linked we will be to the movie — that's a future question. But we are thrilled to be able to dive into it on the show". In Albert Ching, *Agents of S.H.I.E.L.D. showrunners on the midseason finale's Marvel gamechanger* (9 Dicembre 2014): <http://www.cbr.com/agents-of-shield-showrunners-on-the-midseason-finales-marvel-gamechanger/>.



pur comunque rispondendo esclusivamente a Isaac Perlmutter e al comitato creativo. Quando invece nel 2015 tra Giugno e Agosto si diffuse la notizia che il comitato era stato sciolto per via delle divergenze emerse in fase di produzione del film con il regista Joss Whedon e Kevin Feige, venne ufficializzato che Feige e gli Studios avrebbero avuto da quel momento in poi come unica figura di riferimento Alan F. Horn (Chairman e CEO di The Walt Disney Studios dal 2012), mentre Marvel Television sarebbe restata sotto il controllo di Marvel Entertainment e di un riorganizzato comitato creativo<sup>145</sup>.

La separazione tra le due sussidiarie ha implicato un relativo allontanamento sul piano narrativo tra i progetti coinvolti, le cui tracce possono essere riscontrate a partire dalla terza stagione (autunno 2015-primavera 2016). Se questa tuttavia era stata concepita e in parte sviluppata in un periodo intermedio ai fatti precedentemente esposti e dunque mostrava ancora una certa connessione con quanto messo in scena in ambito cinematografico (l'episodio successivo alla release di *Captain America: Civil War*<sup>146</sup> riprende alcune tematiche esposte nel film ma perde quel rapporto stretto di causa-effetto che aveva caratterizzato quelle puntate come *End of the Beginning* o *The Dirty Half Dozen*), viceversa la quarta stagione, attualmente in corso, evidenzia da subito una maggiore autonomia. Mentre i Marvel Studios annunciarono che il film *Inhumans* era entrato in fase di stallo e messo al momento da parte, Marvel Television dichiarava una nuova libertà creativa proprio in merito al tema inumani, avallando la possibilità di inserire nel futuro della serie qualche personaggio più conosciuto al pubblico<sup>147</sup>. Ma non è tutto: il calo di interesse degli spettatori per lo show<sup>148</sup> aveva indotto ABC a spostare la serie dalla prima alla seconda serata a partire proprio dalla quarta stagione, cosa che

---

<sup>145</sup> La vicenda completa resta poco chiara. Si parla di un conflitto trascinato per diversi anni tra le due fazioni Perlmutter/MCC e i due principali executive degli Studios Feige/D'Esposito in merito a opposte visioni sulla direzione che l'MCU avrebbe dovuto prendere. Kim Masters, Matthew Belloni, *Marvel Shake-Up: Film Chief Kevin Feige Breaks Free of CEO Ike Perlmutter* (31 Agosto 2015):<http://www.hollywoodreporter.com/news/marvel-shake-up-film-chief-819205>.

<sup>146</sup> *Emancipation* (Vincent Misano, 10 Maggio 2016), mentre il film è stato distribuito il 6 Maggio 2016.

<sup>147</sup> Katharine Trendacosta, *How Doctor Strange Brought Ghost Rider to Agents of S.H.I.E.L.D.* (26 Luglio 2016): [https://io9.gizmodo.com/how-doctor-strange-gave-agents-of-shield-ghost-rider-1784319160?rev=1469550875391&utm\\_campaign=socialflow\\_io9\\_twitter&utm\\_source=io9\\_twitter&utm\\_medium=social\\_flow](https://io9.gizmodo.com/how-doctor-strange-gave-agents-of-shield-ghost-rider-1784319160?rev=1469550875391&utm_campaign=socialflow_io9_twitter&utm_source=io9_twitter&utm_medium=social_flow).

<sup>148</sup> La terza stagione si attesta su una media di poco più di 5 milioni di telespettatori tra live, recorded, in replica e online.

permise ai produttori una inedita libertà anche in merito al target di riferimento, non più TV-PG ma TV-14<sup>149</sup>, avvicinandosi in parte ai toni usati negli show Marvel-Netflix. Nel loro insieme questi elementi (a cui si aggiunge l'introduzione di Ghost Rider, personaggio reso famoso qualche anno fa in due pellicole di discreto successo<sup>150</sup>) hanno permesso a Marvel Television di promuovere la nuova stagione di *Agents of S.H.I.E.L.D.* sotto l'aspetto di una serie totalmente rinnovata, seppur ancora inserita all'interno delle dinamiche del MCU (unico elemento a cui si può fare riferimento per ora è sinossi ufficiale dove è presente qualche velato riferimento ai fatti di *Captain America: Civil War*).

Un secondo progetto parallelo relativo al piccolo schermo è quello svolto in partnership con la piattaforma streaming Netflix, partito come un insieme di quattro differenti serie su altrettanti protagonisti (Matt Murdock/Daredevil, Jessica Jones, Luke Cage e Danny Rand/Iron Fist) che successivamente si sarebbero riuniti all'interno di una miniserie evento<sup>151</sup> secondo una struttura molto simile a quanto era avvenuto al cinema nel corso della Fase Uno ma già pronto ad includere ulteriori ramificazioni (una serie dedicata a Frank Castle/The Punisher, introdotto nella seconda stagione di *Marvel's Daredevil*) sfruttando l'ottimo riscontro di critica e pubblico ottenuto dai primi lavori. L'accordo di co-produzione venne annunciato nel Novembre del 2013: al tempo Netflix era un'azienda in piena ascesa, da un paio di anni aperta al mercato internazionale e con un bagaglio di contenuti originali che aveva appena iniziato a prendere forma (*House of Cards* e *Orange is the New Black* su tutti), per la quale l'accordo con Marvel/Disney rappresentava la prima collaborazione con un colosso dell'industria hollywoodiana. D'altra parte per Marvel/Disney Netflix costituiva una nuova opportunità per espandere ulteriormente le dimensioni del suo universo diegetico, diversificandone l'offerta: se infatti i progetti ABC, legati ad un network broadcast dove il successo dei suddetti si basa esclusivamente sugli indici di ascolto, dovevano per loro

---

<sup>149</sup> TV-PG indica quei programmi che potrebbero essere inadatti ai bambini (qualcosa di molto simile all'arancione nel sistema italiano), TV-14 si riferisce invece a quei programmi vietati ai minori di 14 anni.

<sup>150</sup> *Ghost Rider* (Mark Steven Johnson, 2007) e *Ghost Rider: Spirit of Vengeance* (Mark Neveldine, Brian Taylor, 2012), entrambi progetti in licenza con Columbia Pictures, che nel 2013 ricedette i diritti a Marvel.

<sup>151</sup> *Marvel's The Defenders* (Doug Petrie, Marco Ramirez, in produzione)

natura riferirsi ad un pubblico più ampio possibile adottando un rigoroso rating TV-PG, Netflix con il suo essere un servizio su abbonamento permetteva una maggiore libertà creativa e la possibilità di disegnare un prodotto meno limitato da vincoli di natura commerciale.

Anche sul piano narrativo l'universo Marvel/Netflix risulta molto più autonomo nel proprio sviluppo rispetto agli altri show televisivi Marvel, dovendo necessitare in misura inferiore del traino derivante dalla visibilità dei progetti cinematografici e dunque rinunciando a particolari momenti di racconto in parallelo; tuttavia elementi di ambiente e riferimenti esterni ne permettono la locazione all'interno del MCU, soprattutto a livello di premesse. Ciascuna serie viene collocata in un particolare quartiere di New York (Hell's Kitchen per *Daredevil*, il Bronx per *Jessica Jones*, Harlem per *Luke Cage* e Brooklyn per *Iron Fist*) e pone parte delle proprie premesse narrative nella difficile ripresa della città a seguito dei danni causati dalla battaglia finale raccontata *Marvel's The Avengers*, opportunità che invita diverse figure della malavita cittadina ad inserirsi nella corsa agli appalti per la ricostruzione di alcuni edifici e lucrare a discapito della concorrenza o comunque per riuscire ad emergere e conquistare una certa posizione, piani che inevitabilmente verranno ostacolati dall'intervento dell'eroe. Significativo come "l'invasione di New York" assuma all'interno del micro universo Netflix una particolare valenza metaforica nei termini di evento storico che lo rende non troppo dissimile dall'11 Settembre 2001, soprattutto nell'impatto che la tragedia ha avuto nella coscienza dei newyorkesi a distanza di qualche anno: i continui riferimenti che vengono fatti da diversi personaggi in entrambe le serie evidenziano come la battaglia (si ricorda avvenuta in pieno centro e dunque lontano, almeno geograficamente, dai quartieri dove sono stati ambientati gli show) sia stata assimilata nel linguaggio quotidiano diventando per alcuni un ricordo distante, per altri una possibilità di guadagno (non solo a livello di criminalità organizzata, ad esempio in *Luke Cage* si vede un ragazzo vendere per strada alcuni filmati amatoriali dell'evento), per altri ancora l'inizio di un cambiamento che ha obbligato il mondo a cambiare prospettiva riguardo al proprio universo. Infatti se sul piano cinematografico

tali cambiamenti vengono esplorati in base al loro effetto su larga scala, le serie Netflix dedicano invece la loro attenzione all'impatto che hanno subito le persone comuni.

A questo si aggiungono altre citazioni più o meno evidenti disseminate lungo le tredici puntate che compongono ciascuna serie, sia agli episodi cinematografici (diversi sono i riferimenti ai membri del team Avengers, oppure la presenza della Stark Tower, casa di Tony Stark, nei titoli di testa di *Jessica Jones* o ancora la presenza della Roxxon Oil in un flashback della prima stagione di *Daredevil*) che ad elementi apparsi nelle serie stesse<sup>152</sup>, seguendo un modello non troppo dissimile da quello usato per collegare i film della Fase Uno. Tra questi si ricorda soprattutto il personaggio di Claire Temple, infermiera interpretata da Rosario Dawson che, quasi fosse un nuovo agente Coulson, ha preso parte ad ogni stagione fino ad ora messa in onda (in *Daredevil* intrattiene una relazione con il protagonista, in *Jessica Jones* si trova a dover curare Luke Cage da una commozione cerebrale, in *Luke Cage* assume il ruolo di principale co-protagonista) diventando un punto di contatto tra i diversi protagonisti e possibile figura centrale nella prossima miniserie *The Defenders*.

La partnership produttiva tra Disney e Netflix ha inoltre portato le due aziende a siglare nel 2012 un accordo di distribuzione in esclusiva e in anteprima (prima della release home-video per quel che riguarda i film più recenti) dei prodotti cinematografici del vivaio Disney (The Walt Disney Studios, Pixar e Disney Animation Studios, Marvel Studios, LucasFilms e Disneynature) nella piattaforma streaming a partire dal 2016, almeno per il mercato nord-americano<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> Alcuni esempi: la presentazione del personaggio Luke Cage nel corso della prima stagione di *Jessica Jones*, i cameo di Jeri Hogarth nel finale della seconda stagione di *Daredevil*, figura comprimaria in *Jessica Jones* interpretata da Carrie-Anne Moss, e di Blake Tower (Stephen Rider) in *Luke Cage*, il viceprocuratore distrettuale di New York già introdotto nella seconda stagione di *Daredevil*.

<sup>153</sup> Dal 3 Ottobre 2016 hanno iniziato a vedersi i primi effetti anche su Netflix Italia, con l'inserimento in catalogo dei primi film Marvel (tutta la Fase Uno, escluso *The Incredible Hulk* i cui diritti sono legati ad Universal), la trilogia classica di Indiana Jones e alcuni lungometraggi d'animazione Pixar e Disney.

## 4.2 Divagazioni video

Nel corso della sua evoluzione l'MCU ha avuto modo di esplorare il proprio universo narrativo declinandolo in diverse forme mediali, caratterizzandosi come un sistema complesso in continua trasformazione. Già si è visto come i rapporti tra cinema e televisione o tra i soli film si siano mutati in base a differenti esigenze (per i film a livello commerciale in base all'evoluzione narrativa scandita dalle Fasi, di natura specificatamente aziendale per *Agents of S.H.I.E.L.D.*), tuttavia questi non sono gli unici oggetti video di cui Marvel si è dotata per dare forma ad altre ramificazioni narrative. Tra questi rientrano esclusivamente testi paralleli o periferici<sup>154</sup> (anche le serie Netflix nel loro approccio al momento slegato dalle storyline cinematografiche possono essere considerate dei testi paralleli), distinguibili in due principali categorie in base alla funzione extra-narrativa che ricoprono.

Nella prima rientrano i *Marvel's One-Shots*, una serie di cinque cortometraggi direct-to-video (non destinati alla release cinematografica) distribuiti in altrettante versioni Blu-ray Disc o in digitale dei blockbuster Marvel a partire da *Thor* (uscito il 21 Settembre 2011) fino a *Thor: The Dark World* (7 Febbraio 2014); sostanzialmente dei contenuti extra atti a supportare la vendita dei film all'interno del mercato home-video. Da un punto di vista più specificatamente narrativo tali corti hanno costituito per gli Studios la prima forma di espansione extra-cinematografica dell'universo diegetico, fino ad allora limitato alla sola sala: attraverso delle storie autoconclusive di durata variabile tra i 4 e i 15 minuti circa, Marvel si proponeva di esplorare alcuni dettagli di secondo piano solamente accennati nei lungometraggi, di raccontare delle divagazioni slegate dalla storia principale anticipando quella che diventerà una delle principali caratteristiche del prodotto MCU nel suo insieme, ovvero quella particolare adattabilità

---

<sup>154</sup> Nell'accezione di Carlos Alberto Scolari "un racconto/universo transmediale può articolarsi in (almeno) quattro tipologie testuali: testi primari, testi interstiziali, testi paralleli e testi periferici. Di esse, le prime due tipologie (testi primari e interstiziali) declinano uno story role, facendosi anzitutto carico di portare avanti lo sviluppo e la saturazione del racconto principale". A queste due prime categorie possono dunque essere ricondotti i film (testi primari) e *Agents of S.H.I.E.L.D.* (testo interstiziale). "Le altre due tipologie (testi paralleli e periferici) declinano invece uno storyworld role, ambientando (e moltiplicando) all'interno dello stesso universo diegetico nuovi percorsi narrativi, capaci di stabilire con la macrostoria un rapporto indiretto". Federico Zecca, *Cinema Reloaded - Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale*, in F. Zecca (a cura di), *Op. Cit.*, p. 28.

che ne ha permesso lo sviluppo senza particolari vincoli di natura narrativa<sup>155</sup> o mediale (l'espansione in televisione è stata resa possibile solamente grazie all'intervento Disney). Inoltre gli *One-Shots* sarebbero potuti essere degli ottimi banchi di prova per introdurre personaggi meno conosciuti al grande pubblico testandone la reazione e in caso procedere alla produzione di qualcosa di più consistente<sup>156</sup>, fatto verificatosi per il quarto cortometraggio della serie<sup>157</sup> incentrato su Peggy Carter, figura di secondo piano in *Captain America: The First Avenger* che dopo l'ottimo riscontro del corto venne promossa a protagonista di una personale serie televisiva, sviluppata in collaborazione con ABC e destinata a collocarsi nella pausa invernale tra le due mid-season di *Agents of S.H.I.E.L.D.*. La serie, intitolata *Marvel's Agent Carter* (Christopher Markus, Stephen McFeely, 2015-2016), tuttavia non riuscì ad imporsi nel panorama televisivo (l'ambientazione negli anni Quaranta e dunque una narrazione del tutto indipendente dal resto del MCU non aiutò) e venne cancellata dopo solo due stagioni.

Gli altri One-Shots sono, in ordine di uscita: *The Consultant* (Leythum, 2011; incluso nel Blu-ray di *Thor*) espande la scena post-credit di *The Incredible Hulk* riproponendo Tony Stark a colloquio con l'esercito in merito al coinvolgimento di quest'ultimo nel progetto Avengers; *A Funny Thing Happened on the Way to Thor's Hammer* (Leythum, 2011; incluso nel Blu-ray di *Captain America: The First Avenger*) mette in scena una sventata rapina in un distributore Roxxon (la società petrolifera le cui insegne erano già state inserite in alcuni film precedenti) da parte dell'agente Coulson lungo il tragitto che lo portò dalla California di *Iron Man 2* al New Mexico di *Thor*; *Item 47* (Louis D'Esposito, 2012; in *Marvel's The Avengers*), incentrato sul recupero di un'arma aliena a seguito della battaglia di New York e infine *All Hail the King* (Drew Pearce, 2014; in

---

<sup>155</sup> Come l'introduzione di Spider-Man a seguito dell'accordo con Sony Pictures, personaggio ben lontano dai piani Marvel almeno fino al 2015, quando ormai la line-up della Fase Tre era già stata decisa. Eppure la produzione di *Spider-Man: Homecoming* (in uscita già nel 2017) è stata inserita all'interno dell'MCU con una certa facilità, senza contare la partecipazione a *Captain America: Civil War* che al tempo dell'accordo era in piena fase produttiva.

<sup>156</sup> Ben prima che fossero annunciati i film a loro dedicati, supereroi come Black Panther o Ms. Marvel erano stati inclusi tra i possibili protagonisti di un cortometraggio, tuttavia i costi eccessivi per il design dei costumi o delle scenografie portarono il tutto ad un nulla di fatto. Anthony Breznican, *Marvel One-Shots: Might 'Agent Carter' clear way for Ms. Marvel, Loki, young Nick Fury, or Black Panther?* (17 Luglio 2013): <http://www.ew.com/article/2013/07/17/marvel-one-shots-agent-carter-ms-marvel-loki-young-nick-fury-black-panther>.

<sup>157</sup> *Agent Carter* (Louis D'Esposito, 2013), incluso nel Blu-ray di *Iron Man 3*.

*Thor: The Dark World*), progetto che recupera alcuni villain del franchise legato ad Iron Man alle prese con la vita in prigione.

In occasione del Comic-Con di San Diego del 2016 è stato presentato e dopo un paio di mesi distribuito on-line in maniera del tutto gratuita un nuovo cortometraggio, un finto documentario di poco più di 3 minuti con protagonisti Chris Hemsworth negli abituali panni di Thor e il suo momentaneo coinquilino australiano (oltre ad un breve cameo di Mark Ruffalo come Bruce Banner): *What Thor Was Doing During Captain America: Civil War* (Taika Waititi, 2016), diretto dallo stesso regista impegnato nel terzo capitolo del franchise legato al personaggio, si propone infatti di investigare in un modo molto poco serio e alquanto autoironico sul motivo che ha indotto Thor a non prendere parte al conflitto tra Tony Stark/Iron Man e Steve Rogers/Captain America messo in scena in *Captain America: Civil War*. La scelta di distribuire il corto on-line fa rientrare questo breve lavoro nella seconda categoria delle divagazioni video del MCU, la cui funzione si inserisce più in una strategia di marketing virale destinata a promuovere i prodotti cinematografici.

Questa via era già stata intrapresa nel 2015 in occasione dell'uscita nelle sale di *Ant-Man* (17 Luglio 2015 nel mercato nord-americano): in accordo con Google venne pubblicata su YouTube nel corso delle due settimane antecedenti la release del film una webserie di 5 puntate intitolata *WHIH Newsfront* (network giornalistico già visto in *Iron Man*, *The Incredible Hulk*, *Iron Man 2*, *Agents of S.H.I.E.L.D.*, *Daredevil*) e strutturata come fosse una normale edizione del telegiornale incentrata su alcune notizie di attualità avvenute all'interno del MCU, presentata da Christine Everhart (una giornalista già apparsa come personaggio minore in *Iron Man* e *Iron Man 2*, interpretata da Leslie Bibb). La prima stagione, rilasciata tra il 2 Luglio e il 16 Luglio 2015 inizialmente riprende i fatti avvenuti in *Avengers: Age of Ultron* per poi introdurre alcune premesse agli eventi iniziali di *Ant-Man* (si segnala in particolare una finta intervista di WIRED a Darren Cross, interpretato da Corey Stoll, CEO di un'importante industria tecnologia e futuro antagonista del film). La seconda stagione invece, rilasciata tra il 22 Aprile e il 3 Maggio 2016, funge da preludio a *Captain America: Civil War*, concentrandosi sulle tematiche politiche legate agli Avengers e alla loro libertà d'azione, dibattito che sarà

poi centrale per l'evolversi del film. I video, tra numerose citazioni a personaggi ed eventi del MCU, immagini di repertorio provenienti dai film stessi e altro materiale originale, sono riusciti ad ottenere un discreto successo, con picchi vicini ai 6 milioni di visualizzazioni, ma soprattutto hanno fornito un nuovo ulteriore punto di vista in un ecosistema narrativo strutturato con una libertà tale da permettersi di recuperare un personaggio di terzo piano a distanza di 5 anni e renderlo protagonista di una sua personale storyline senza alterarne la coerenza interna.



## Conclusione

Che il progetto MCU si sia imposto nel mercato cinematografico contemporaneo come un particolare esempio di cinema commerciale lo si evidenzia dal numero di lavori simili avviati dagli altri studios nel tentativo di emularne il successo, non solo in termini di risultati assoluti ma anche di una certa solidità e stabilità del box-office che ne permette l'avanzamento senza alcun segno apparente di cedimento. Chiaramente è necessario riconoscere che Marvel, grazie ad una dimostrata capacità di sapersi adattare ai tempi cogliendone le opportunità offerte, è riuscita ad inserirsi nel gioco dei grandi franchise anche per un momento storico particolarmente favorevole al genere supereroistico e ad una facilità del pubblico nei confronti di un tipo di storytelling che incentiva l'ideazione di prodotti aperti a forme di espansione narrativa basati su una struttura ecosistemica, elementi di cui Marvel già disponeva in partenza ma che comunque è stata abile a declinare dal mondo dei comics a quello più complesso dei media video. Secondo le parole di Veronica Innocenti:

Uno degli aspetti su cui ci dobbiamo concentrare è l'idea che queste produzioni, che si modulano tra diverse piattaforme di fruizione e utilizzano diversi modelli e formati narrativi per soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più complesso e dai gusti sempre più definiti, siano anche il risultato dell'esigenza di realizzare economie di scala e ridurre il margine di rischio che è sempre connaturato alla produzione, sia in ambito televisivo che in quello cinematografico. La mia idea è che ci sia una necessità contingente, in questo momento anche di crisi economica, di utilizzare sempre di più matrici narrative che siano già state testate in contesti specifici – cinematografici, televisivi – e poi estese a un ambito più ampio perché comunque danno un margine di rischio minore. Mi sembra che questa possa essere una delle chiavi di lettura di quello che accade nella contemporaneità: penso per esempio al Marvel Cinematic Universe, un universo narrativo articolato, complesso, in cui a volte è difficile orientarsi ma che comunque prevede per lo spettatore la possibilità di avere punti d'accesso diversificati<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> Veronica Innocenti in Cesare Cioni, *Nuove forme della serialità televisiva: Intervista a Veronica Innocenti, Sara Martin e Paola Brembilla* (1 Maggio 2015): <http://www.cioni.eu/?p=607>.

Ad oggi Hollywood sta programmando il proprio futuro sull'assunto che ciò che finora ha funzionato funzionerà anche per i prossimi cinque o sei anni, tuttavia la corsa alla programmazione di tentpole sul lungo periodo, di cui i macrofranchise rappresentano la forma più evidente, ha innescato un nuovo innalzamento generale del budget medio destinato ai blockbuster (si è ipotizzato un investimento complessivo di 1 miliardo di dollari per la produzione dei due prossimi *Avengers*, voce che se dovesse rivelarsi veritiera segnerebbe un record assoluto) nel costante tentativo di elevarsi rispetto alla concorrenza a cui si devono aggiungere i costi di marketing (recentemente si è visto con *Suicide Squad* come una campagna marketing ben studiata e applicata su larga scala possa rivelarsi vincente, a discapito di una accoglienza molto discordante). Eppure più gli investimenti diventano importanti più Hollywood si avvicina al concetto, tanto familiare alle banche e ad alcune aziende particolarmente rilevanti all'interno delle economie statali, del *too big to fail*, giocando da vicino con il rischio di collasso dell'intero sistema forti di una sicurezza forse a volte esageratamente incauta: già nel 2013 figure del calibro di Steven Spielberg e George Lucas, al tempo poco rincuorati dal fatto di aver dovuto a lungo faticare per trovare uno studio disposto a produrre i loro ultimi lavori (rispettivamente *Lincoln* e *Red Tails*), denunciarono apertamente come il sistema cinematografico americano avesse intrapreso un percorso che lo stava rendendo eccessivamente dipendente dalla necessità di dover massimizzare i propri ricavi, bisogno che di fatto favoriva l'aumento di film dal budget colossale (superiore ai 200 milioni di dollari) a discapito di progetti di dimensioni ridotte<sup>159</sup>.

Il potenziale pericolo (e Disney lo ha vissuto in prima persona nel periodo recente con film come *John Carter* e *The Lone Ranger*<sup>160</sup>) diventa reale quando questi film, pur costruiti per attirare il più ampio pubblico possibile, si trovano a dover affrontare un riscontro al botteghino del tutto non favorevole, evento che di fatto genera per gli

---

<sup>159</sup> Andrea Bedeschi, *Steven Spielberg e George Lucas prevedono un'implosione dell'industria cinematografica* (13 Giugno 2013): <http://www.badtaste.it/2013/06/13/steven-spielberg-e-george-lucas-prevedono-unimplosione-dellindustria-cinematografica/39714/>.

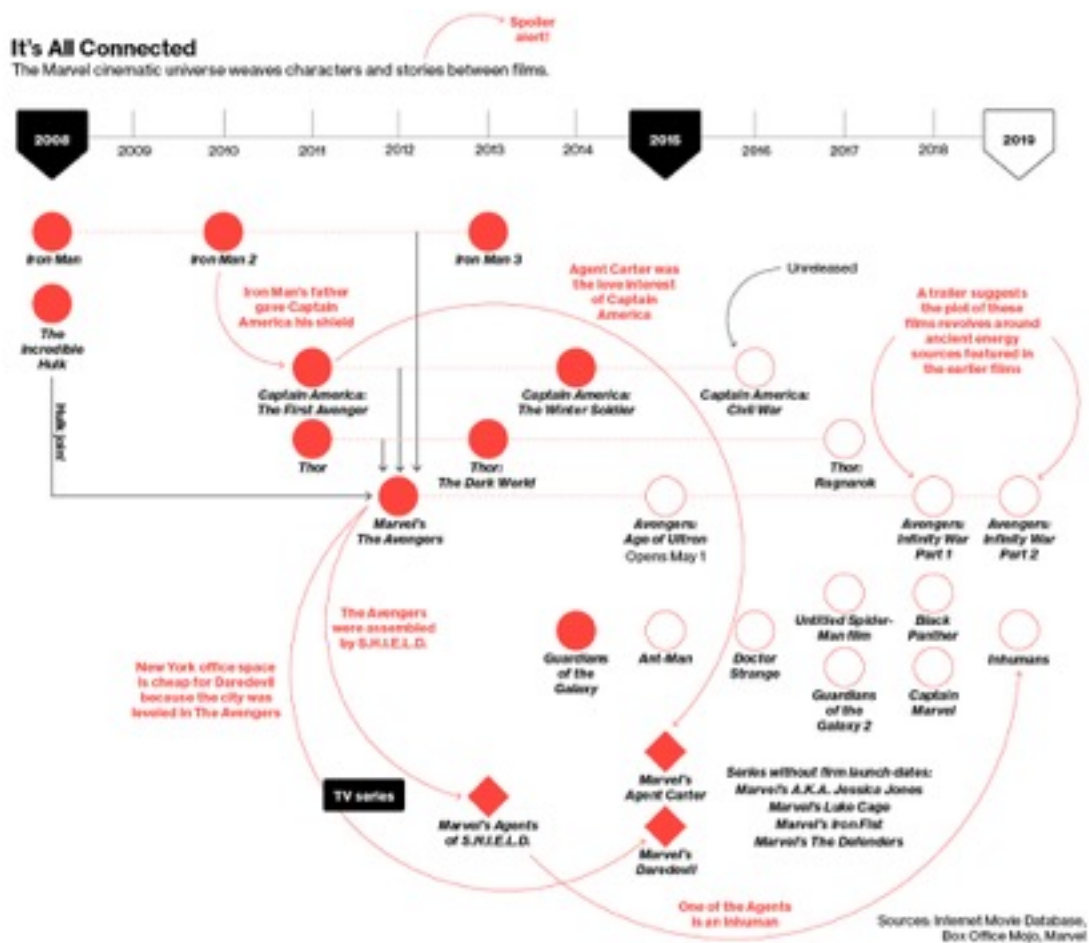
<sup>160</sup> *John Carter* (Andrew Stanton, 2012), costruito per essere il primo capitolo di una trilogia e con un budget di produzione stimato attorno ai 300 milioni ne ha guadagnati poco più di 280, con una perdita stimata di circa 200 milioni; *The Lone Ranger* (Gore Verbinski, 2013), costato 225 milioni per la produzione e 150 per il marketing, riuscì ad incassare appena 260 milioni.

studios coinvolti dei deficit finanziari per nulla trascurabili. Nel caso poi che i progetti interessati sono dei macrofranchise dove gli investimenti per ogni singolo episodio sono strettamente legati al bilancio complessivo il rischio di implosione assume ulteriore rilevanza: se è vero che da una parte la multilinearità narrativa permetterebbe la troncatura di un lavoro poco riuscito rinunciando a quella specifica ramificazione per concentrarsi sul resto dell'ecosistema, d'altra parte la visibilità d'insieme del brand potrebbe risentirne e l'insuccesso locale andrebbe a contaminare la riuscita di tutta la serie, fatto che la stessa Marvel ha toccato da non molto lontano in occasione della tiepida accoglienza riservata ad *Avengers: Age of Ultron*, al quale ha cercato di rispondere mettendo in atto un drastico rinnovo della struttura direzionale.

Per quanto dunque tali forme cinematografiche si adoperano nel tentativo di trovare una formula sicura che riduca al minimo le probabilità di insuccesso, bisogna considerare che il mercato in cui operano rimane altamente mutevole e ancora poco prevedibile. Infatti se la risposta di Hollywood alla discontinuità della domanda bene o male è rimasta invariata fin dagli anni Sessanta, continuando a proporre blockbuster dal budget sempre più alto, resta da capire quanto questa tendenza possa ancora andare avanti senza preoccuparsi dei possibili esiti negativi, perché se mai la bolla dovesse implodere prima del previsto la stessa fattibilità economica di altri progetti simili potrebbe essere messa in discussione.

*Appendice infografica*

Si porta all'attenzione uno schema delle principali connessioni intermediali tra film e serie televisive proposto da Anousha Sakoui e Christopher Palmeri per Bloomberg Businessweek, aggiornata ad Aprile 2015 (poco prima dell'uscita di *Avengers: Age of Ultron*)<sup>161</sup>.



<sup>161</sup> Anousha Sakoui, Christopher Palmeri, *My Universe Is Bigger Than Your Universe* (23 Aprile 2015): <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-23/hollywood-studios-copy-universe-strategy-of-disney-s-marvel>.

## Bibliografia

AA. VV., *Cinergie, Il cinema e le arti Vol.19 - Speciale Transmedia Storytelling*, Le Mani Edizioni, Gorizia, Marzo 2010.

Ayodeji Julius, *Marvelization: The Rise of Complex Narratology on the Hollywood Screen*, in António Costa Valente & Rita Capucho (Eds.), *Avanca-Cinema 2013 International Conference*, pp.78-87.

Bisoni Claudio, Innocenti Veronica, Pescatore Guglielmo, *Il concetto di ecosistema e i media studies: un'introduzione*, in: *Media Mutations - Gli ecosistemi narrativi nello scenario mediale contemporaneo. Spazi, modelli, usi sociali*, Mucchi Editore, Modena, 2013, pp. 11-26.

Braga Roberto, *Cos'è un film di successo? Storia, economia e modelli del blockbuster contemporaneo*, Archetipolibri, Bologna, 2012.

Briatore Virginio, *Restyling - Meraviglie e miserie del progetto contemporaneo*, Castelvechi, Roma, 2000.

Brundige Alex, *The Rise of Marvel and DC's Transmedia Superheroes: Comic Book Adaptations, Fanboy Auteurs, and Guiding Fan Reception*, Master Thesis for Graduate Program in Film Studies at the University of Western Ontario, 2015.

Crane Diana, *Cultural globalization and the dominance of the American film industry: cultural policies, national film industries and transnational film*, in *International Journal of Cultural Policy*, Volume 20, Issue 4, 2014.

De Wit Bob & Meyer Ron, *Strategy: Process, Content, Context - An International perspective* (4th edition), Cengage Learning EMEA, Andover, 2010.

Elberse Anita, *Marvel Enterprises, Inc. (Abridged)*, Harvard Business School Case 511-097, January 2011.

Epstein Edward Jay, *The Hollywood Economist 2.0*, Melville House, New York, 2012.

Innocenti Veronica, Pescatore Guglielmo, *Architettura dell'informazione nella serialità televisiva*, «IMAGO», 2011, 3, pp. 135-144.

Innocenti Veronica, Pescatore Guglielmo, *Changing Series: Narrative Models and the Role of the Viewer in Contemporary Television Seriality*, *Between Journal* IV.8, 2015.

Innocenti Veronica, Pescatore Guglielmo, Rosati Luca, *Converging universes and media niches in serial narratives. An approach through information architecture*, in Lugmayr & Dal Zotto (Eds.) *Media Convergence Handbook*. Springer, vol. 2. 2016, p. 145.

Jenkins Henry, *Cultura convergente*, Milano, Apogeo, 2007.

Johnson Derek, *Cinematic Destiny: Marvel Studios and the Trade Stories of Industrial Convergence*, in *Cinema Journal* Volume 52, Number 1, Fall 2012, pp. 1-24.

Koh Wee Him Wilson, *Assembling New Avengers: the successful comic-book superhero film in postmillennial Hollywood*, Master Thesis for Master of Arts, department of English Language and Literature at the National University of Singapore, 2012.

Long Geoffrey A., *Transmedia Storytelling - Business, Aesthetics and Production at the Jim Henson Company*, Master Thesis for Master of Science Incomparative Media Studies at the Massachusetts Institute of Technology, 2007.

MacLeod Elizabeth C.A., *And I Think to Myself What a Marvel-ous World - An examination of Marvel Studios' influence and role in the franchising of contemporary superhero films*, Master Thesis for Masters of Arts in Film Studies at Carleton University of Ottawa, Ontario, 2015.

Maio Barbara (a cura di), *Cinema & Comics*, ol3Media Anno 04, Numero 10, Giugno 2011.

Maragno Luca, *Cinema 2.0, 4D: Missione Esplosiva!*, Editoriale Duesse Spa, Milano, 2015.

McDonald Kevin, *The Cult of Comic-Con and the Spectacle of Superhero Marketing*, in *Superhero Synergies: Comic Book Characters Go Digital*, a cura di James N. Gilmore & Matthias Tork, Rowman & Littlefield, Maryland, 2014, pp. 117-136.

Menard Drew, *Entertainment Assembled: The Marvel Cinematic Universe, a case study in transmedia*, Master Thesis for Master of Arts in Strategic Communication at The Liberty University, 2015.

Obst Lynda, *Sleepless in Hollywood: Tales from the New Abnormal*, Simon & Schuster Paperbacks, New York, 2013.

Pautz Michelle, *The Decline in Average Weekly Cinema Attendance*, Issues in Political Economy, Elon University, 2002, Vol. 11.

Ravin Dan, *Comic Wars: Marvel's Battle For Survival*, Marvel Enterprise, New York, 2000.

Scott Suzanne, *Who's Steering the Mothership?: The Role of the Fanboy Auteur in Transmedia Storytelling*, in *The Participatory Cultures Handbook*, a cura di Aaron Delwiche & Jennifer Henderson, Routledge, New York, 2012, pp. 43-52.

Wyatt Justin, *High Concept - Movies and Marketing in Hollywood*, Austin, University of Texas Press, 1994.

Zecca Federico(a cura di), *Il Cinema della Convergenza. Industria, racconto, pubblico*, Mimesis Edizioni, Milano-Udine, 2012.

## Filmografia

### *Film (in ordine cronologico)*

*Iron Man* (Jon Favreau, 2008)

*The Incredible Hulk* (Louis Leterrier, 2008)

*Iron Man 2* (Jon Favreau, 2010)

*Thor* (Kenneth Branagh, 2011)

*Captain America: The First Avenger* (Joe Johnston, 2011)

*Marvel's The Avengers* (Joss Whedon, 2012)

*Iron Man 3* (Shane Black, 2013)

*Thor: The Dark World* (Alan Taylor, 2013)

*Captain America: The Winter Soldier* (Anthony & Joe Russo, 2014)

*Guardians of the Galaxy* (James Gunn, 2014)

*Avengers: Age of Ultron* (Joss Whedon, 2015)

*Ant-Man* (Peyton Reed, 2015)

*Captain America: Civil War* (Anthony & Joe Russo, 2016)

### **Show Tv (in ordine cronologico)**

*Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.* (2013 - in produzione; Jed Whedon, Maurissa Tancharoen, and Jeffrey Bell; ABC)

*Marvel's Daredevil* (2015 - in produzione; Steven S. Deknight, Doug Petrie and Marco Ramirez; Netflix)

*Marvel's Jessica Jones* (2015 - in produzione; Melissa Rosenberg; Netflix)

*Marvel's Luke Cage* (2016 - in produzione; Cheo Hodari Coker; Netflix)

### **Short Films (in ordine cronologico)**

*The Consultant* (Leythum, 2011)

*A Funny Thing Happened on the Way to Thor's Hammer* (Leythum, 2011)

*Item 47* (Louis D'Esposito, 2012)

*Agent Carter* (Louis D'Esposito, 2013)

*All Hail the King* (Drew Pearce, 2014)

*What Thor Was Doing During Captain America: Civil War* (Taika Waititi, 2016)

### **Sitografia/articoli**

AA. VV., *Why is it that Marvel has turned comic book movies into a multi-billion dollar business while DC has mostly failed at it apart from few exceptions (e.g. Nolan's Batman trilogy)?* (21 Gennaio-22 Ottobre 2014): <https://www.quora.com/Why-is-it-that-Marvel-has-turned-comic-book-movies-into-a-multi-billion-dollar-business-while-DC-has-mostly-failed-at-it-apart-from-few-exceptions-e-g-Nolans-Batman-trilogy>.

Alemanni Cesare, *L'età del sequel* (18 Luglio 2015): <http://www.prismomag.com/leta-del-sequel/>.

Alt Eric, *Why Marvel Works: A Scholarly Investigation* (7 Ottobre 2014): <https://www.fastcompany.com/3036710/why-marvel-works-a-scholarly-investigation>.

Andreeva Nellie, *ABC Developing 'Incredible Hulk' Series* (14 Ottobre 2010): <http://deadline.com/2010/10/abc-developing-incredible-hulk-series-75758/>.

Autore anonimo, *Marvel Announces 'Iron Man 2'* (5 Maggio 2008): <https://www.accesshollywood.com/articles/marvel-announces-iron-man-2-63422>.

Autore anonimo, *Multiplatform: 'Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.' Delivers More than 22 Million Viewers To Date* (30 Settembre 2013): <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2013/09/30/multiplatform-marvels-agents-of-s-h-i-e-l-d-delivers-more-than-22-million-viewers-to-date/205835/>.

Autore anonimo, *Walt Disney to Co-Produce Iron Man 3 in China With DMG* (17 Aprile 2012): <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-04-16/walt-disney-to-co-produce-iron-man-3-in-china-with-dmg>.

Beckett Jennifer, Apperley Tom, *Media X Building Branded Worlds: Marvel's Cross-Media Strategy* (Febbraio 2014): <http://inquire.streetmag.org/articles/123>.

Bedeschi Andrea, *La Civil War della Marvel, dal "fallimento" di Age of Ultron al budget del nuovo Captain America* (7 Settembre 2015): <http://www.badtaste.it/2015/09/04/la-civil-war-della-marvel-dal-fallimento-di-age-of-ultron-al-budget-del-nuovo-captain-america/141451>.

Bedeschi Andrea, *Steven Spielberg e George Lucas prevedono un'implosione dell'industria cinematografica* (13 Giugno 2013): <http://www.badtaste.it/2013/06/13/steven-spielberg-e-george-lucas-prevedono-unimplosione-dellindustria-cinematografica/39714/>.

Boucher Geoff, *Ka-pow, Spidey! Marvel Studios taps second-string superheroes to grab box office* (22 Luglio 2006): <http://articles.latimes.com/2006/jul/22/entertainment/et-comic22>.

BoxOfficeMojo: <http://www.boxofficemojo.com>.

Breznican Anthony, *Marvel One-Shots: Might 'Agent Carter' clear way for Ms. Marvel, Loki, young Nick Fury, or Black Panther?* (17 Luglio 2013): <http://www.ew.com/article/2013/07/17/marvel-one-shots-agent-carter-ms-marvel-loki-young-nick-fury-black-panther>.

Brzeski Patrick, *'Ghostbusters' Denied Release in China* (13 Luglio 2016): <http://www.hollywoodreporter.com/news/ghostbusters-denied-release-china-910563>.

Ching Albert, *Agents of S.H.I.E.L.D. showrunners on the midseason finale's Marvel gamechanger* (9 Dicembre 2014): <http://www.cbr.com/agents-of-shield-showrunners-on-the-midseason-finales-marvel-gamechanger/>.

Cioni Cesare, *Nuove forme della serialità televisiva: Intervista a Veronica Innocenti, Sara Martin e Paola Brembilla* (1 Maggio 2015): <http://www.cioni.eu/?p=607>.

Collinson Gary, *The Future of Franchising: The Shared Universe* (18 Marzo 2015): <http://www.flickeringmyth.com/2015/03/the-future-of-franchising-the-shared-universe/>.

*Company Overview of Marvel Entertainment, LLC* (Compensation as of Fiscal Year 2016): <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=31157>.

Connelly Brendon, *Exclusive! Agents Of S.H.I.E.L.D.'s Showrunner Talks Interconnection With Avengers: Age Of Ultron, Agent Carter, & Marvel Cinematic Universe* (9 Novembre 2014): <http://comicbook.com/2014/09/11/exclusive-agents-of-s-h-i-e-l-d-s-showrunner-jeffrey-bell/>.

Custagliola Dario, *Comics e cinema, un'analisi quantitativa* (18 Giugno 2013 - 25 Marzo 2014): <http://www.lospaziobianco.it/speciali/comics-e-cinema-unanalisi-quantitativa/>.

Davis Brandon, *Kevin Feige On The Marvel Cinematic Universe's Five Year Plan* (25 Luglio 2016): <http://comicbook.com/2016/07/25/kevin-feige-on-the-marvel-cinematic-universes-five-year-plan/>.



Fernandez Jay, *Ongoing Story Line: Marvel-Par Alliance*, Hollywood Reporter (30 Settembre 2008): <http://www.hollywoodreporter.com/news/ongoing-story-line160-marvel-par-120073>.

Ferrario Andrea, *L'industria cinematografica mondiale nell'era della crisi* (31 Ottobre 2015): <http://www.inventati.org/cortocircuito/2015/10/31/lindustria-cinematografica-mondiale-nellera-della-crisi/>.

*Film Facility*, Marvel Entertainment Inc. Current Report Form 8-K, filed September 18, 2009: [http://www.wikinvest.com/stock/Marvel\\_Enterprises\\_\(MVL\)/Film\\_Facility](http://www.wikinvest.com/stock/Marvel_Enterprises_(MVL)/Film_Facility).

Garrahan Matthew, *Bob Iger broadens Disney's horizons in age of disruption* (7 Marzo 2016): <https://www.ft.com/content/e0e70758-e21d-11e5-96b7-9f778349aba2>.

Hamner Susanna, *Marvel Comics leaps into movie-making* (1 Giugno 2006): [http://money.cnn.com/magazines/business2/business2\\_archive/2006/05/01/8375925/](http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/05/01/8375925/).

Howe Sean, *Avengers Assemble! How Marvel went from Hollywood also-ran to mastermind of a \$1 billion franchise* (28 Settembre 2012): [http://www.slate.com/articles/business/the\\_pivot/2012/09/marvel\\_comics\\_and\\_the\\_movies\\_the\\_business\\_story\\_behind\\_the\\_avengers\\_.html](http://www.slate.com/articles/business/the_pivot/2012/09/marvel_comics_and_the_movies_the_business_story_behind_the_avengers_.html).

Kendrick Ben, *Not All Shared Cinematic Universes Are Created Equal* (6 Giugno 2015): <http://screenrant.com/shared-movie-universe-definition/>.

Kit Borys, *Comic-Con 2012: Marvel Names 'Avengers' Follow-Ups; Robert Downey Jr. makes surprise appearance* (14 Luglio 2012): <http://www.hollywoodreporter.com/heat-vision/comic-con-2012-marvel-movies-robert-downey-jr-349346>.

Lambie Ryan, *How Marvel went from bankruptcy to billions* (13 Febbraio 2015): <http://www.denofgeek.com/movies/marvel/34092/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>.

Leonard Devin, *Calling All Superheroes - Marvel goes Hollywood* (23-28 Maggio 2007): [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/05/28/100034246/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/05/28/100034246/index.htm).

Leonard Devin, *The Pow! Bang! Bam! Plan to Save Marvel, Starring B-List Heroes - How Kevin Feige became one of the most powerful producers in Hollywood* (3 Aprile 2014): <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-03/kevin-feige-marvels-superhero-at-running-movie-franchises>.

List of American superhero films: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_American\\_superhero\\_films](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_American_superhero_films).

Maddaus Gene & Lang Brent, *Sony and Wanda Teaming Up on Spider-Man: Homecoming, Other Films* (22 Settembre 2016): <http://variety.com/2016/biz/news/sony-wanda-spider-man-homecoming-multi-picture-alliance-1201867119/>.

Martens Todd, *Creators, fans and death threats: Talking to Joss Whedon, Neil Gaiman and more on the Age of Entitlement* (25 Luglio 2016): <http://www.latimes.com/entertainment/herocomplex/la-et-hc-comic-con-fan-entitlement-20160722-snap-story.html>.

Marvel Entertainment Inc., *2008 Annual Report & Proxy Statement for the 2009 Annual Meeting of Stockholders* (Received SEC 2 Aprile 2009): <https://www.sec.gov/Archives/edgar/vpr/0000/0901/09010324.pdf>.

Marvel Official Site, *Disney to acquire Marvel Entertainment* (31 Agosto 2009): [http://marvel.com/news/comics/9360/disney\\_to\\_acquire\\_marvel\\_entertainment](http://marvel.com/news/comics/9360/disney_to_acquire_marvel_entertainment).

Marvel Official Site, *Marvel Launches Independently Financed Film Slate With Closing of \$525 Million Non-Recourse Credit Facility*, Marvel Official Site (6 Settembre 2005 - updated 10 Luglio 2007); [http://marvel.com/news/movies/158/marvel\\_launches\\_independently\\_financed\\_film\\_slate\\_with\\_closing\\_of\\_525\\_million\\_non-recourse\\_credit\\_facility](http://marvel.com/news/movies/158/marvel_launches_independently_financed_film_slate_with_closing_of_525_million_non-recourse_credit_facility).

Marvel Studios Analyst Day Webcast, Thursday, August 10, 2006: [marlamin.com/u/marvel\\_studio\\_present.pdf](http://marlamin.com/u/marvel_studio_present.pdf).

Masters Kim, Belloni Matthew, *Marvel Shake-Up: Film Chief Kevin Feige Breaks Free of CEO Ike Perlmutter* (31 Agosto 2015): <http://www.hollywoodreporter.com/news/marvel-shake-up-film-chief-819205>.

Masters Kim, Fernandez Jay, *Disney to Distribute Marvel's The Avengers, Iron Man 3* (18 Ottobre 2010): <http://www.hollywoodreporter.com/news/disney-distribute-marvels-avengers-iron-31061>.

Motion Picture Association of America Official Site: <http://www.mpa.org>.

Murray Noel, Phipps Keith, Singer Matt, *What Marvel's shared universe means for movies* (11 Novembre 2013): <https://thedissolve.com/features/the-conversation/265-what-marvels-shared-universe-means-for-movies/>.

Non-Recourse Debt Definition: <http://www.investopedia.com/terms/n/nonrecoursedebt.asp>.

Reiss Robert, *How Marvel Became A Business Superhero* (2 Gennaio 2010): <http://www.forbes.com/2010/02/01/peter-cuneo-marvel-leadership-managing-turnaround.html>.

Robinson Joanna, *Why It Matters That Marvel Studios Just Escaped Its Eccentric Billionaire C.E.O.* (1 Settembre 2015): <http://www.vanityfair.com/hollywood/2015/09/marvel-studios-ike-perlmutter-kevin-feige>.

Rogers Adam, *Kevin Feige tells how Marvel whips up its Cinematic Super Sauce* (1 Maggio 2012): <https://www.wired.com/2012/05/kevin-feige-avengers/>.

Sakoui Anousha, Palmeri Christopher, *My Universe Is Bigger Than Your Universe* (23 Aprile 2015): <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-23/hollywood-studios-copy-universe-strategy-of-disney-s-marvel>.

Sangweni Yolanda, *Ava DuVernay Won't Be Directing 'Black Panther' Movie* (3 Luglio 2015): <http://www.essence.com/2015/07/03/exclusive-ava-duvernay-not-directing-black-panther-movie>.

Savage Mark, *Marvel Avenged: From financial ruin to the biggest film franchise in history* (23 Aprile 2015): <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-32379661>.

Schwerdtfeger Conner, *What Marvel Paid Each Major Avenger For Age Of Ultron* (Dicembre 2015): <http://www.cinemablend.com/new/What-Marvel-Paid-Each-Major-Avenger-Age-Ultron-93117.html>.

Sciretta Peter, *Watch: All Of Your Marvel Phase 3 Questions Answered By Marvel Head Kevin Feige* (28 Ottobre 2014): <http://www.slashfilm.com/marvel-phase-3-kevin-feige/>.

Siegel Lucas, *Marvel Announces Black Panther, Captain Marvel, Inhumans, Avengers: Infinity War Films, Cap & Thor Subtitles* (28 Ottobre 2014): <http://www.newsarama.com/22573-marvel-announces-black-panther-captain-marvel-inhumans-avengers-infinity-war-films-cap-thor-3-subtitles.html>.

Simpson Browne Kit, *Avi Arad: "I Created the Marvel Cinematic Universe"* (5 Maggio 2014): <http://moviepilot.com/posts/1402702>.

Spini Laura, *Indie Cinematic Universe* (3 Maggio 2016): <http://www.prismomag.com/indie-cinematic-universe/>.

Starr Joe, *The Life of Marvel Marketing And The Death of Marvel Story Telling* (19 Agosto 2015): [http://www.pajiba.com/marvel\\_movies/the-life-of-marvel-marketing-and-the-death-of-marvel-story-telling.php](http://www.pajiba.com/marvel_movies/the-life-of-marvel-marketing-and-the-death-of-marvel-story-telling.php).

Sternbergh Adam, *Who Needs ad Auteur?* (18 Aprile 2016): <http://www.vulture.com/2016/04/rosso-brothers-captain-america-c-v-r.html>.

The-Numbers: <http://www.the-numbers.com/>.

Trendacosta Katharine, *How Doctor Strange Brought Ghost Rider to Agents of S.H.I.E.L.D.* (26 Luglio 2016): [https://io9.gizmodo.com/how-doctor-strange-gave-agents-of-shield-ghost-1784319160rev=1469550875391&utm\\_campaign=socialflow\\_io9\\_twitter&utm\\_source=io9\\_twitter&utm\\_medium=socialflow](https://io9.gizmodo.com/how-doctor-strange-gave-agents-of-shield-ghost-1784319160rev=1469550875391&utm_campaign=socialflow_io9_twitter&utm_source=io9_twitter&utm_medium=socialflow).

Vary Adam B., *Can Marvel Studios Change Hollywood?* (27 Novembre 2013): <http://www.buzzfeed.com/adambvary/marvel-studios-mega-franchise-hollywood#.cm76Bzv33>.

Waxman Sharon, *Marvel Wants to Flex Its Own Heroic Muscles as a Moviemaker* (18 Giugno 2007): <http://www.nytimes.com/2007/06/18/business/media/18marvel.html>.

Wigler Josh, *Avengers: how Marvel's big dream came true* (19 Settembre 2012): <http://www.mtv.com/news/1694114/avengers-marvel-kevin-feige>.

Wigler Josh, *Joe Quesada outlines plans for Marvel Cinematic Universe Comics with movie creators* (1 Novembre 2010): <http://www.mtv.com/news/2597725/joe-quesada-marvel-movies-comics/>.

Zook Chris, *How Marvel Entertainment unleashed its hidden powers* (3 Maggio 2007): <https://hbr.org/2007/05/how-marvel-entertainment-unlea>.